

## Desvendando Padrões de Absenteísmo no Festival: Um Estudo de Caso com Metodologia Fisher

"Empregando Estatísticas Avançadas para Melhorar a Gestão de Recursos Humanos"

Isabella Hey  
Gabriel Vieira  
Matheus Poland  
Leonardo Borcath

### Table of Contents

<b>Resumo Executivo.....</b>	<b>2</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1.0 – Análise Geral de Dados Funções.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1.1 – Análise Geral de Dados – CIDS.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1.2 – Análise Geral de Dados – Geográfico.....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 2.0 – Implementação Matricial Fisher e Lean Six Sigma.....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo 2.1 – Diagnostico – Define.....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo 2.2 – Primeira Fase - Análise Pré Ações - Indicador.....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo 2.3 – Estabelecimento de Meta.....</b>	<b>23</b>
<b>Capítulo 2.4 – Measure – Classificação das Filiais.....</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo 2.5 – Estratificação das Funções por Categorias de Filiais.....</b>	<b>32</b>
<b>Capítulo 2.6 – Correlações entre os CIDS e as Funções Estratificadas.....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo 2.7 – Pesquisa Qualitativa – Entrevista.....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo 2.8 – Analyse - Identificação das Causas Dos Problemas.....</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo 3.0 – Planejamento – Improve: Desenvolvimento do Plano de Ações.....</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo 4.0 – Disseminação – Improve: Implementação de soluções Prioritárias.....</b>	<b>40</b>
<b>Capítulo 5.0 – Sustentação – Control: Controle das práticas e Análise de Resultados.....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo 5.1 – Segunda fase – Variação do absenteísmo Pós Ação.....</b>	<b>41</b>

## Resumo Executivo.

Este estudo de caso oferece uma análise abrangente do absenteísmo na rede de supermercados Festval, ressaltando sua importância para a eficiência operacional e satisfação do cliente. Nossa análise é composta por dados que contêm uma força de trabalho de 3.337 funcionários e 11.177 atestados médicos registrados, a análise enfoca a necessidade de entender as causas do absenteísmo para implementar estratégias eficazes de gestão de mudanças. A investigação, ancorada em dados detalhados de diversas categorias de emprego e locais de trabalho, dá especial atenção aos diagnósticos mais frequentes de acordo com a Classificação Internacional de Doenças (CID).

Utilizando a metodologia Fisher, o estudo explora associações significativas entre as taxas de absenteísmo e variáveis como cargos específicos, condições de trabalho e distribuição geográfica das lojas. Uma análise proporcional revela insights valiosos, mostrando que a frequência de atestados por funcionário pode ser reveladora para intervenções focadas do que o número absoluto de atestados em certos cargos. Ademais, a pesquisa detalha as categorias de CID mais prevalentes, proporcionando uma visão das condições de saúde que mais impactam a rede Festval, abrangendo desde infecções respiratórias até transtornos musculoesqueléticos e de saúde mental.

O estudo utiliza a abordagem DMAIC do Lean Six Sigma para estruturar a análise e o planejamento de ações. Inicia-se com o comportamento do índice de absenteísmo, estratificação das variáveis e diagnóstico das causas do absenteísmo, avaliando dados históricos e realizando pesquisas com funcionários. Em seguida, o planejamento foca no desenvolvimento de um plano de ação para reduzir o absenteísmo, com melhorias no ambiente de trabalho como estações ergonômicas e pausas regulares, além da melhoria da comunicação interna e capacitação de lideranças. A fase de disseminação envolve implementar as soluções encontradas e treinar funcionários, enquanto a etapa de sustentação monitora os KPIs para avaliar e ajustar as estratégias.

O objetivo final do estudo é estabelecer uma base sólida para ações de gestão de mudanças, orientando a rede Festval na implementação de melhorias direcionadas em políticas de saúde ocupacional, ergonomia do local de trabalho e programas de bem-estar dos funcionários. As descobertas e recomendações visam não apenas a redução do absenteísmo, mas também a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, contribuindo para o crescimento e eficiência da empresa.

## Introdução.

No dinâmico ambiente corporativo atual, a gestão eficiente de recursos humanos é vital para o sucesso de qualquer empresa. Um dos desafios mais prementes enfrentados por organizações em diversos setores é o absenteísmo, caracterizado pela ausência frequente e imprevista dos colaboradores. Na rede de supermercados Festval, situada em Curitiba, essa questão emergiu como uma preocupação central, impactando negativamente a produtividade, eficiência operacional e satisfação do cliente.

Para entender as causas e a extensão do absenteísmo, é crucial empregar uma análise de dados aprofundada, que se revela como uma ferramenta poderosa para desvendar padrões, identificar fatores de risco e prever tendências. Com um conjunto de dados em formato Excel, nosso estudo propõe uma análise detalhada do absenteísmo na Festval, utilizando métodos estatísticos e analíticos avançados para fornecer insights valiosos e acionáveis.

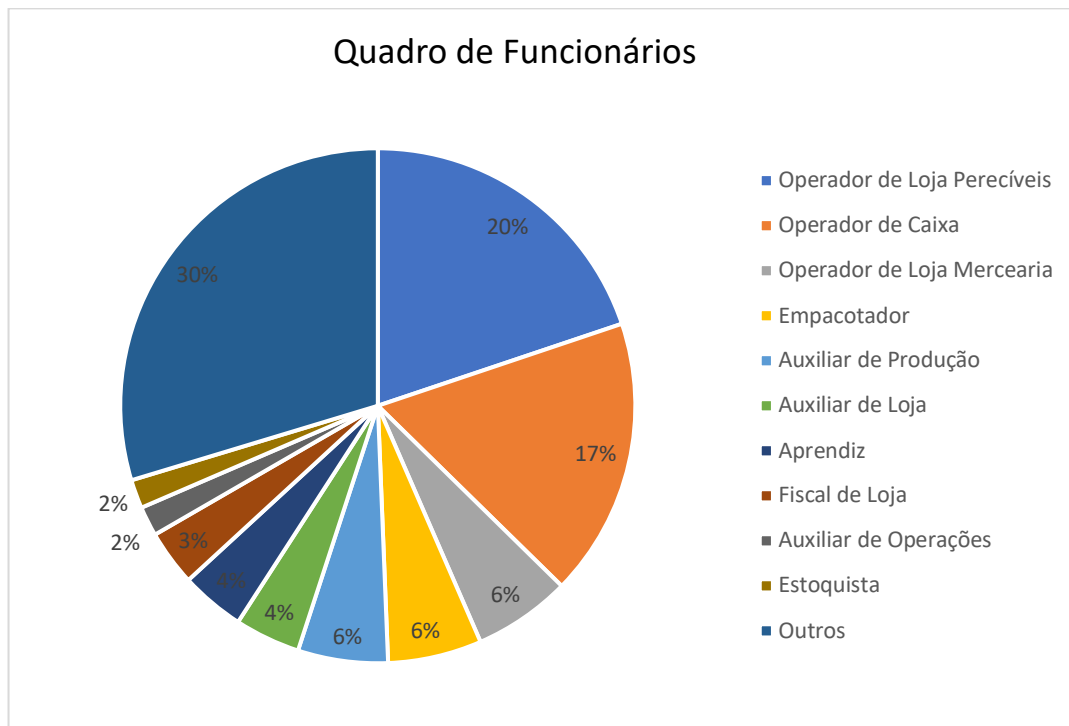
Integrando a abordagem Lean Six Sigma com a metodologia Fisher, empregaremos um processo analítico em etapas sequenciais. Inicialmente, na fase de auscultação, conduziremos um

exame preliminar para definir o escopo e a direção de nossa investigação. Na etapa de concepção, as estratégias identificadas serão postas em prática efetivamente. A jornada analítica culminará com as fases de disseminação e sustentação, fundamentais para assegurar a implementação e continuidade das soluções propostas. A aplicação do teste exato de Fisher, em conjunto com a metodologia DMAIC do Lean Six Sigma, nos permitirá explorar associações significativas entre variáveis categóricas, analisando padrões de absenteísmo em relação a diferentes cargos, filiais, causas e condições de trabalho. Este processo detalhado ajudará a identificar correlações essenciais que orientarão intervenções focadas e bem-informadas no ambiente de trabalho.

Por meio desta investigação rigorosa e da aplicação de abordagens metodológicas robustas, nosso estudo visa oferecer uma base sólida para intervenções estratégicas de gestão de mudanças, contribuindo de forma significativa para a redução do absenteísmo e para a melhoria contínua dos processos na rede Festval.

## Capítulo 1.0 – Análise Geral de Dados Funções.

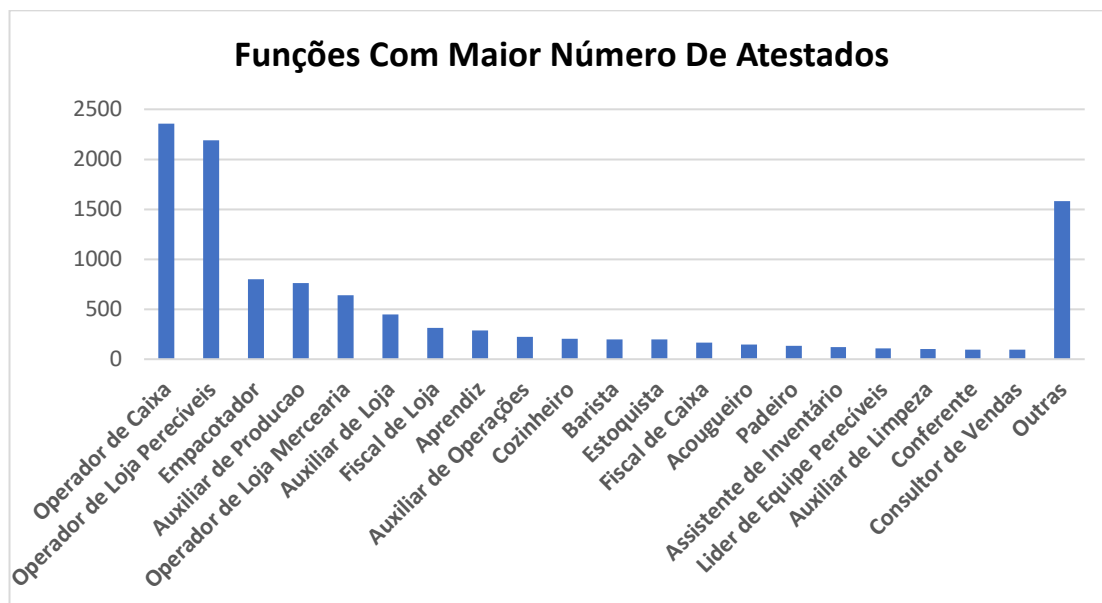
Em nossos dados, a rede de supermercados Festval, conta com um quadro de 3.337 funcionários que apresentaram atestados. Dentre os diversos cargos do grupo, o Operador de Loja Perecíveis (19.84%) e Operador de Caixa (17,50%) representam as maiores frações do quadro de funcionários. Tais posições, sendo cruciais para o funcionamento diário da loja, requerem atenção especial para entender como o absenteísmo pode estar afetando esses departamentos operacionais.



### Quadro de Funcionários

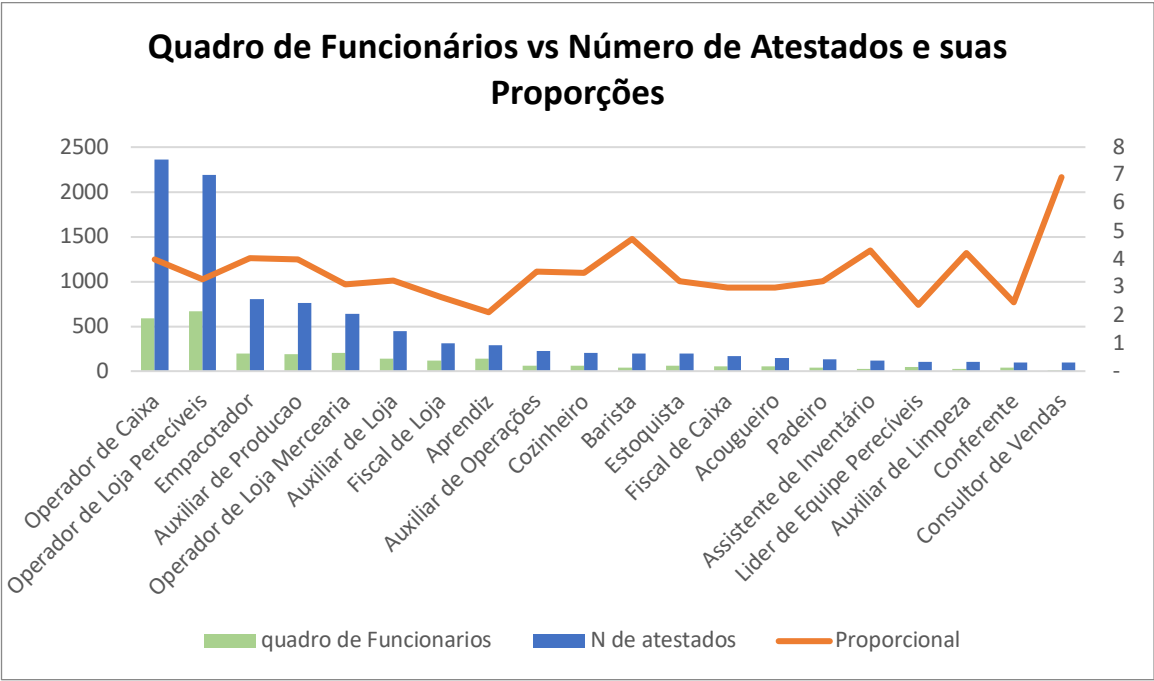
Funções	Número de Pessoas	Porcentagem
Operador de Loja Perecíveis	670	19.84%
Operador de Caixa	591	17.50%
Operador de Loja Merceria	207	6.13%
Empacotador	199	5.89%
Auxiliar de Produção	191	5.66%
Auxiliar de Loja	139	4.12%
Aprendiz	136	4.03%
Fiscal de Loja	118	3.49%
Auxiliar de Operações	63	1.87%
Estoquista	61	1.81%
Outros	1.002	29.67%

Os 3.337 Funcionários analisados no Festival apresentaram um total de 11.177 atestados médicos entre 01.01.2023 e 30.09.2023 (9 meses) resultando em uma média de aproximadamente 4 atestados por pessoa ("arredondado para o próximo número inteiro mais alto") e uma média total de 1.242 atestados por mês ("arredondado para o próximo número inteiro mais alto"). Essa média sugere um índice de absenteísmo que merece uma investigação detalhada para entender as causas subjacentes e desenvolver estratégias para mitigá-las. Assim podemos analisar a fundo as funções com maior número de atestados.



Ao analisar os as funções com o maior número de atestados, é importante destacar que esses números não são proporcionais ao quadro de funcionários de cada função, indicando a necessidade de normalizar os dados para obter uma comparação equitativa. No cenário apresentado pelo gráfico acima os operadores de caixa lideram com 2.359 atestados, seguidos pelos operadores de loja de perecíveis com 2.191. Os empacotadores, auxiliares de produção e operadores de loja de merceria também apresentam números elevados de afastamentos, com 802, 764 e 639 atestados respectivamente. Menores, mas ainda significativos, são os números para auxiliares de loja (450), fiscais de loja (312), aprendizes (286), auxiliares de operações (224) e cozinheiros (204), entre outros. Os atestados restantes somam 1.776, distribuídos entre as demais funções.

A gráfico a seguir ilustra o “Quadro de Funcionários” e as funções apresentadas no gráfico “Funções Com Maior Número De Atestados” e suas respectivas proporções.



**Quadro de Funcionários vs Número de Atestados e suas Proporções**

Função	Quadro de Funcionários	N de atestados	Proporcional
Operador de Caixa	591	2359	4
Operador de Loja Perecíveis	670	2191	3
Empacotador	199	802	4
Auxiliar de Produção	191	764	4
Operador de Loja Mercearia	207	639	3
Auxiliar de Loja	139	450	3
Fiscal de Loja	118	312	3
Aprendiz	136	286	2
Auxiliar de Operações	63	224	4
Cozinheiro	58	204	4
Barista	42	198	5
Estoquista	61	196	3
Fiscal de Caixa	56	167	3
Açougueiro	50	149	3
Padeiro	41	132	3
Assistente de Inventário	28	121	4
Lider dê Equipe Perecíveis	45	106	2
Auxiliar de Limpeza	24	101	4
Conferente	40	98	2
Consultor de Vendas	14	97	7

## Guia Tabela “Quadro de Funcionários vs Número de Atestados e suas Proporções”

<b>Funções:</b> Lista os cargos ou posições específicas dentro da empresa.
<b>Quadro de Funcionários:</b> Mostra quantos funcionários trabalham em cada uma das funções listadas.
<b>Número de Atestados (N de Atestados):</b> Quantifica os atestados médicos apresentados pelos funcionários de cada função.
<b>Proporcional:</b> Calcula a média de atestados por pessoa em cada função (obtida dividindo o "Número de Atestados" pelo "Número de Pessoas"). Este número indica a média de atestados que cada funcionário dessa função apresentou.

O gráfico intitulado "Quadro de Funcionários vs Número de Atestados e suas Proporções" apresenta três métricas distintas: a primeira, representada pelas barras verdes, mostra a quantidade de funcionários em cada cargo, a segunda, representada pelas barras azuis, o número total de atestados médicos apresentados por funcionários dos 20 cargos com maior índice de atestados; e por último, indicada pela linha laranja, exibe a média de atestados por pessoa em cada função, proporcionando uma medida relativa de absenteísmo ajustada pelo tamanho de cada grupo de funcionários.

A análise visual do gráfico permite identificar que cargos como "Operador de Caixa" e "Operador de Loja Perecíveis" lideram em termos de volume absoluto de atestados e quantidade de pessoas. No entanto, quando olhamos para a média de atestados por pessoa (linha laranja), observamos que outras posições, como "Consultor de Vendas", que têm menos funcionários, mostram uma média mais alta de atestados por pessoa, o que sugere uma frequência de ausência significativa em relação ao seu menor número de funcionários.

O que o gráfico destaca é que o número absoluto de atestados não é o único indicador relevante de absenteísmo. A média de atestados por pessoa em cada cargo fornece um entendimento mais aprofundado das taxas de absenteísmo, pois leva em conta o tamanho do grupo de funcionários de cada cargo. Dessa forma, é possível perceber que cargos com poucos funcionários podem ter um impacto desproporcionalmente alto de absenteísmo, algo que poderia ser subestimado se considerássemos apenas os números absolutos.

Portanto, o gráfico serve como um instrumento analítico para a empresa avaliar onde concentrar esforços para reduzir o absenteísmo, sugerindo que intervenções direcionadas podem ser necessárias em funções com altas médias proporcionais de atestados, independentemente do seu tamanho.

Uma análise proporcional dos atestados por função, complementada pelas observações feitas nas tabelas anteriores, revela padrões consistentes e insights significativos sobre os grupos de funcionários que demandam maior atenção. A proporção ajustada pelo número de funcionários em cada cargo nos permite identificar as áreas com maior incidência de absenteísmo de forma mais precisa.

A tabela subsequente, destacando as 20 funções com os maiores índices proporcionais de atestados, transcende os números brutos e enfatiza a densidade de ocorrências em relação ao tamanho do contingente laboral. Esta abordagem multidimensional é crucial para localizar onde as intervenções de saúde e bem-estar são mais urgentemente necessárias, alinhando os dados quantitativos com as tendências observadas para uma compreensão holística do ambiente de trabalho.

Tabela Proporcional de Atestados por Função:

Posição	Funções	Quadro de Funcionários	Porcentagem	N de Atestados	Proportional
1	Aux. de Gestão da Qualidade	1	0.03%	10	10
2	Assistente de Vendas	1	0.03%	8	8
3	Salgadeiro	1	0.03%	8	8
4	Assistente Contábil	2	0.06%	14	7
5	Consultor de Vendas	14	0.41%	97	7
6	Analista De Contas a Pagar Jr	1	0.03%	6	6
7	Auxiliar de Sushiman	7	0.21%	38	5
8	Barista	42	1.24%	198	5
9	Lider de Frente de Caixa	8	0.24%	37	5
10	Analista de A&R Jr	5	0.15%	23	5
11	Consultor de Flores	13	0.38%	59	5
12	Analista Tesouraria Jr.	2	0.06%	9	5
13	Recepcionista	2	0.06%	9	5
14	Assistente Prevenção de Perdas	3	0.09%	13	4
15	Assistente de Inventário	28	0.83%	121	4
16	Auxiliar de Limpeza	24	0.71%	101	4
17	Empacotador	199	5.89%	802	4
18	Auxiliar de Cozinha	14	0.41%	56	4
19	Auxiliar de produção	191	5.66%	764	4
20	Coordenador de Suporte ERP	1	0.03%	4	4

### Guia Tabela “Tabela Proporcional de Atestados por Função”

**Posição:** Indica a classificação das funções em termos de proporção de atestados. As funções são ordenadas do maior para o menor valor proporcional de atestados.

**Funções:** Lista os cargos ou posições específicas dentro da empresa.

**Número de Pessoas:** Mostra quantos funcionários trabalham em cada uma das funções listadas.

**Porcentagem:** Representa o percentual que o número de pessoas em cada função representa em relação ao total de funcionários da empresa.

**Número de Atestados (N de Atestados):** Quantifica os atestados médicos apresentados pelos funcionários de cada função.

**Proporcional:** Calcula a média de atestados por pessoa em cada função (obtida dividindo o "Número de Atestados" pelo "Número de Pessoas"). Este número indica a média de atestados que cada funcionário dessa função apresentou.

A tabela em análise oferece uma visão aprofundada sobre o impacto do absenteísmo em diversos cargos na rede de supermercados Festival. Através dela, identificamos tendências notáveis e situações específicas que merecem atenção especial.

Das 20 funções apresentadas, 6 estão destacadas na tabela, pois além de possuírem um número expressivo de funcionários, também registram um alto volume de atestados. Essas funções se destacam tanto em termos de números absolutos quanto de taxas proporcionais de atestados, sugerindo a existência de um padrão consistente de absenteísmo, ou pelo menos, apontando para a prevalência de desafios relacionados a essa questão.

**Cargos com Único Funcionário (Alta Incidência de Atestados):** Cargos como Auxiliar de Gestão da Qualidade, Assistente de Vendas e Salgadeiro, ocupados por apenas uma pessoa, apresentam altas médias de atestados (10, 8 e 8 respectivamente). Estes números podem ser indicativos de condições de saúde particulares, sobrecarga de tarefas ou outros fatores singulares, que embora marcantes, não refletem necessariamente uma tendência generalizada de absenteísmo na empresa.

**Funções com Pequenos Grupos (Média Alta de Atestados):** Assistente Contábil e Consultor de Vendas, com 2 e 14 pessoas respectivamente, mostram uma média de 7 atestados por pessoa. Estes dados sugerem uma possível incidência de absenteísmo que demanda atenção, podendo indicar um ambiente de trabalho estressante ou demandas ocupacionais desafiadoras.

**Análise de Funções com Mais Funcionários (Moderada Incidência de Atestados):** Funções como Auxiliar de Sushiman e Barista, com 7 e 42 funcionários respectivamente e uma média de 5 atestados, apontam para condições de trabalho ou fatores ocupacionais como esforço físico ou pressão no atendimento ao cliente que podem influenciar o absenteísmo.

**Funções de Liderança e Análise (Desafios Relacionados ao Trabalho):** Posições como Líder de Frente de Caixa e Analista de A&R Jr., com médias de 5 atestados e respectivamente 8 e 5 funcionários, podem estar enfrentando desafios similares aos de Baristas e Auxiliares de Sushiman, com um potencial elevado para o estresse ocupacional.

A tabela também inclui outras funções com médias proporcionais de atestados que variam de 4 a 5, refletindo diferentes graus de incidência de absenteísmo em relação ao número de funcionários. Isso inclui funções como Auxiliar de Limpeza, Empacotador e Auxiliar de Produção, que apesar de terem muitos funcionários, também apresentam uma quantidade significativa de atestados.

Esta análise proporciona uma compreensão mais profunda sobre como o absenteísmo afeta distintamente cada função dentro da empresa, salientando a necessidade de abordagens personalizadas para lidar com os desafios únicos de saúde e bem-estar em diferentes departamentos.

É importante notar que, embora a média proporcional forneça um indicativo útil da frequência de atestados, ela não pode ser interpretada isoladamente sem considerar o contexto mais amplo, incluindo as condições de trabalho específicas de cada função e outros fatores pessoais ou organizacionais que podem influenciar a saúde e o bem-estar dos funcionários.

Embora a média de atestados por função forneça uma base para identificar os cargos com maior incidência de absenteísmo, é crucial reconhecer que esses indicadores agregados podem não refletir a situação de cada indivíduo. É essencial examinar os casos de forma individualizada para compreender as circunstâncias únicas que levam ao afastamento de cada funcionário. Na tabela abaixo, destacamos os casos mais significativos de afastamento, mostrando as durações e as funções específicas dos funcionários mais impactados pelos atestados.



### Detalhamento dos Afastamentos Mais Longos por Função

Nome	Total de Dias Afastados	Dias Afastados por Função	Função
Camili Arcanjo De Souza	75	1.68%	Operador de Caixa
Natalia dos Santos de Souza	68	1.53%	Operador de Caixa
Sirlei Rocha Da Lapa	61	1.36%	Operador de Loja Perecíveis
Rafaela Santos De Souza	60	1.35%	Operador de Caixa
Larissa Aparecida De Oliveira Gomes	58	1.29%	Operador de Loja Perecíveis
Alexandre De Jesus Alves De Almeida	55	4.75%	Operador de Loja Mercadoria
Claudineia da Silva Almeida	54	1.21%	Operador de Caixa
Dayana Ramos Da Silva Knaut	53	1.19%	Operador de Caixa
Tatiane Dos Santos Moreira	52	1.16%	Operador de Loja Perecíveis
Lylam Francisca Moreira Rodriguez	51	9.32%	Cozinheiro
Marcia Marcela Costa Ribeiro	50	96.15%	Coordenador de Marketing
Nataly De Figueiredo Alfaia Rabelo	49	4.23%	Operador de Loja Mercadoria
Priscila Marchetotti Rodrigues	49	1.10%	Operador de Caixa
Marlene Gomes da Silva	48	31.37%	Consultor de Vendas
Adrieli Ferreira Coelho	47	1.05%	Operador de Loja Perecíveis
Ana Paula Rodrigues de Bastos	44	0.99%	Operador de Caixa
Lucimar Navarro	44	0.98%	Operador de Loja Perecíveis
Rosilene Aparecida Da Silva Nogueira	44	2.78%	Auxiliar de Produção
Francieli Cristina Cunha Hofman Alves	43	4.00%	Auxiliar de Loja
Ronald Luis De Jesus Barbosa	43	60.56%	Auxiliar de Sushiman
Bianca Soares Iensen	42	0.94%	Operador de Caixa
Rafaele Monteiro Da Silva	42	10.66%	Fiscal de Caixa
Jorge Luiz Viezzer	41	2.54%	Empacotador
Nathaly Kamile Cerqueira	41	0.92%	Operador de Caixa
Daniel Araujo Damasceno	40	19.80%	Auxiliar de Limpeza
Ewelín Gabriela Rodrigues Lima	40	41.67%	Consultor de Flores
Andressa Dionizio da Silva Bor	39	34.51%	Lider de Frente de Caixa
Arivaldo de Souza Pinho	39	5.12%	Fiscal de Loja
Beatriz da Silva Lara	39	0.88%	Operador de Caixa
Luiza Dulce Saldanha Soares Vieira	39	3.63%	Auxiliar de Loja
Evelyn Aime Paulista Ortega	38	2.41%	Auxiliar de Produção
Janaina Dos Reis Moraes	38	0.85%	Operador de Caixa
Andreia Almeida de Lima	37	12.25%	Lider de Equipe Perecíveis
Andreia Carloto da Luz	37	2.29%	Empacotador
Cezar Augusto Baptista	37	2.29%	Empacotador
Douglas Pereira Santos	37	0.83%	Operador de Loja Perecíveis
Fernanda Alves Martins de Souza	37	2.29%	Empacotador
Francilene De Souza Oliveira	37	6.76%	Cozinheiro
Maria Victoria Perez Guaicara	37	0.83%	Operador de Loja Perecíveis
Milena Pugh Vieira	37	2.29%	Empacotador

**Guia Tabela “Detalhamento dos Afastamentos Mais Longos por Função”**

<b>Nome:</b> Esta coluna lista os nomes dos funcionários que estiveram afastados do trabalho devido a atestados médicos.
<b>Total de Dias Afastados:</b> Esta coluna mostra o número total de dias que cada funcionário esteve afastado do trabalho durante o período de pesquisa. O número de dias reflete o total acumulado de afastamentos, que pode ser resultado de um único evento prolongado ou de múltiplos eventos menores.
<b>Dias Afastados por Função:</b> Esta coluna apresenta a porcentagem dos dias de afastamento de cada funcionário em relação ao total de dias de afastamento registrados para sua função específica. Essa métrica ajuda a entender a contribuição individual de cada funcionário para o absenteísmo de sua função.
<b>Função:</b> Esta coluna indica o cargo ou posição que o funcionário ocupa na empresa. Isso é importante para identificar padrões de afastamento relacionados a funções específicas.

Analisando a tabela fornecida, que lista os 40 funcionários com maior quantidade de dias de atestados no período de pesquisa de 9 meses, algumas observações podem ser destacadas:

**Concentração de Afastamentos:** Há uma concentração significativa de afastamentos nas funções de "Operador de Caixa" (25% das 40 pessoas) e "Operador de Loja Perecíveis" (20% das 40 pessoas). Isso sugere que essas funções podem ter um ambiente de trabalho que contribui para um maior número de atestados.

**Extremos de Porcentagem:** Alguns funcionários têm uma porcentagem muito alta de afastamentos em relação ao total do seu setor, como Marcia Marcela Costa Ribeiro com 96.15% para "Coordenador de Marketing" e Ronald Luis De Jesus Barbosa com 60.56% para "Auxiliar de Sushiman". Isso pode indicar casos extraordinários ou casos individuais graves e crônicos que requerem atenção especializada e acompanhamento.

**Variação de Afastamentos:** Existem grandes variações nos dias de afastamento e nas porcentagens de afastamento por função. Por exemplo, Rosilene Aparecida Da Silva Nogueira, uma "Auxiliar de Produção", teve 2.78% dos afastamentos do setor, o que pode ser considerado alto comparado a outros da mesma função.

**Casos Notáveis:** Lyliam Francisca Moreira Rodriguez, listado como "Cozinheiro", representa 9.32% do total de afastamentos da sua função, o que pode sugerir desafios únicos associados a essa posição. Ronald Luis De Jesus Barbosa, como "Auxiliar de Sushiman", tem um total de dias de afastamento significativo (43 dias), correspondendo a mais da metade dos afastamentos de sua função, o que destaca um potencial caso individual que merece investigação.

**Diversidade de Funções:** A tabela mostra uma diversidade de funções afetadas por afastamentos, indicando que o absenteísmo é um problema multifatorial que pode ser influenciado por vários aspectos do ambiente de trabalho, desde o estresse físico até condições de saúde específicas relacionadas com cada função.

**Afastamentos Longos:** Levando em consideração que selecionamos os 40 casos mais graves, mesmo assim, os dados refletem afastamentos longos, com o menor número total de dias sendo 37 dias para várias funções. Isso indica que mesmo o limite inferior deste espectro de afastamentos é substancial, o que pode ter impactos significativos na produtividade e na continuidade das operações do negócio.

**Potencial para Melhoria:** A análise destes dados pode ser usada para identificar áreas onde intervenções de saúde ocupacional e melhorias ergonômicas podem ser mais efetivas. Por exemplo, a função de "Operador de Caixa", que aparece frequentemente na tabela, pode se beneficiar de estratégias para reduzir a fadiga física e o estresse.

**Necessidade de Investigação Detalhada:** É importante considerar que os altos números de dias de afastamento podem ser o resultado de múltiplos eventos de afastamento curtos ou de um longo afastamento contínuo. Uma análise mais detalhada dos padrões de afastamento pode fornecer insights sobre as causas subjacentes e possíveis medidas preventivas.

Essa análise sugere a necessidade de uma investigação mais profunda sobre as condições de trabalho específicas para cada função, bem como o suporte à saúde e bem-estar dos funcionários para reduzir os afastamentos. Além disso, estratégias de retorno ao trabalho e de retenção podem ser importantes para mitigar os efeitos do absenteísmo a longo prazo.

## **Possíveis Causas:**

### **Operador de Caixa:**

- **Estresse Físico e Mental:** Longas horas em pé ou sentado e a necessidade de interação constante com clientes podem ser física e mentalmente desgastantes.
- **Riscos Ergonômicos:** Posturas inadequadas e movimentos repetitivos podem levar a lesões musculoesqueléticas.
- **Exposição a Doenças:** Estar em contato direto com muitas pessoas aumentam o risco de contrair doenças infecciosas.

### **Operador de Loja Perecíveis:**

- **Ambiente de Trabalho:** Trabalhar em áreas refrigeradas e manipular alimentos pode aumentar riscos de problemas de saúde.
- **Exigência Física:** Carregar produtos pesados e trabalhar em posições desconfortáveis pode contribuir para lesões.

### **Operador de Loja Mercearia:**

- **Carga de Trabalho:** Organização e reposição de estoque podem exigir esforço físico substancial.
- **Riscos de Lesões:** Movimentação de caixas e produtos pesados pode aumentar o risco de lesões.

### **Cozinheiro:**

- **Exposição ao Calor e Equipamentos Perigosos:** Trabalhar com fogões e facas afiadas aumenta o risco de acidentes.
- **Pressão do Tempo:** A necessidade de preparar alimentos rapidamente pode levar ao estresse e ao cansaço.

### **Coordenador de Marketing, Consultor de Vendas, Auxiliar de Produção, entre outros:**

- **Estresse Mental e Pressão:** Papéis que envolvem planejamento, coordenação e interação com clientes podem ser mentalmente desafiadores.
- **Condições de Trabalho Variáveis:** Dependendo do ambiente de trabalho, podem existir riscos ergonômicos e de saúde variados.

### **Líderes de Equipe e Fiscais:**

- **Responsabilidade e Pressão:** A gestão de equipes e a garantia de conformidade podem ser fontes de estresse significativo.
- **Horas Extras e Flexibilidade de Horário:** Tais funções muitas vezes exigem disponibilidade extra, o que pode afetar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

## Capítulo 1.1 – Análise Geral de Dados – CIDS.

### Classificação e Categorias de CIDS

CATEGORIAS DE CID	Classe	Quantidades de Cids
Capítulo I Infeciosas e Parasitárias	A00:B97	499
Capítulo II neoplasias [tumores]	C00:D48	33
Capítulo III Doenças do sangue e dos órgãos hematopoiéticos e alguns transtornos imunitários.	D50:D89	3
Capítulo IV Doenças endócrinas, nutricionais e metabólicas	E00:E90	25
Capítulo V Transtornos mentais e comportamentais	F00:F99	240
Capítulo VI Doenças do sistema nervoso	G00:G99	103
Capítulo VII Doenças do olho e anexos	H00:H59	118
Capítulo VIII Doenças do ouvido e da apófise mastoide	H60:H95	53
Capítulo IX Doenças do aparelho circulatório	I00:I99	69
Capítulo X Doenças do aparelho respiratório	J00:J99	1053
Capítulo XI Doenças do aparelho digestivo	K35:K93	376
Capítulo XII Doenças da pele e do tecido subcutâneo	L00:L99	69
Capítulo XIII Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo	M00:M99	907
Capítulo XIV Doenças do aparelho geniturinário	N00:N99	250
Capítulo XV Gravidez, parto e puerpério	O00:O99	45
Capítulo XVI Algumas afecções originadas no período perinatal	P00:P96	0
Capítulo XVII Malformações congênitas, deformidades e anomalias cromossômicas	Q00:Q99	5
Capítulo XVIII Sintomas, sinais e achados anormais de exames clínicos e de laboratório, não classificados em outra parte	R00:R99	759
Capítulo XIX Lesões, envenenamento e algumas outras consequências de causas externas	S99:T98	403
Capítulo XX Causas externas de morbidade e de mortalidade	V01:Y98	28
Capítulo XXI Fatores que influenciam o estado de saúde e o contato com os serviços de saúde	Z00:Z99	636
Capítulo XXII Códigos para propósitos especiais	U04:U99	48
CID O Contém a descrição dos grupos de categorias da morfologia de neoplasias	Demais	7

A tabela acima categoriza as doenças e condições de saúde que levaram ao afastamento dos funcionários, de acordo com a Classificação Internacional de Doenças (CID). Ela não reflete o número total de atestados pois algumas pessoas preferem não declarar os CIDs no atestado. Aqui está uma descrição de cada categoria, acompanhada do número de atestados associados:

**(A00-B99) Capítulo I Infecções e Parasitárias (499 CIDs):** Inclui doenças causadas por agentes infecciosos como vírus, bactérias e parasitas. O número de atestados nesta categoria pode estar relacionado a condições de higiene e a práticas de prevenção de doenças no local de trabalho.

**(C00-D48) Capítulo II neoplasias [tumores] (33 CIDs):** Neoplasias são crescimentos anormais de tecido, que podem ser benignos ou malignos (cânceres). O número relativamente baixo sugere que estes casos são menos comuns, porém mais graves.

**(D50-D89) Capítulo III Doenças do sangue e dos órgãos hematopoiéticos e alguns transtornos imunitários. (3 CIDs):** Inclui anemias e outras doenças do sangue. O baixo número pode indicar que essas condições são raras entre os funcionários ou que raramente levam a afastamentos.

**(E00-E90) Capítulo IV Doenças endócrinas, nutricionais e metabólicas (25 CIDs):** Abrange condições como diabetes e problemas de tireoide. Estes problemas podem estar relacionados a questões de estilo de vida e podem ser gerenciados com acompanhamento médico regular.

**(F00-F99) Capítulo V Transtornos mentais e comportamentais (240 CIDs):** Esta categoria abrange condições como depressão, ansiedade e transtornos relacionados ao estresse, refletindo potencialmente o bem-estar psicológico e o ambiente de trabalho.

**(G00-G99) Capítulo VI Doenças do sistema nervoso (103 CIDs):** Engloba condições como epilepsia e esclerose múltipla. Estas doenças podem ter implicações significativas na capacidade de trabalho.

**(H00-H59) Capítulo VII Doenças do olho e anexos (118 CIDs):** Doenças relacionadas à visão, incluindo infecções e distúrbios visuais, que podem estar associados ao esforço visual ou à exposição a ambientes nocivos.

**(H60-H95) Capítulo VIII Doenças do ouvido e da apófise mastoide (53 CIDs):** Abrange problemas auditivos e infecções de ouvido, que podem ser afetados pelo ruído no local de trabalho.

**(I00-I99) Capítulo XIV Doenças do aparelho geniturinário (69 CIDs):** Inclui hipertensão, infartos e outras condições cardíacas, que podem ter uma relação com o estresse ocupacional.

**(J00-J99) Capítulo X Doenças do aparelho respiratório (1053 CIDs):** Esta categoria inclui doenças que afetam as vias respiratórias e os pulmões, como gripes, bronquites, pneumonias e asma. O alto número de CIDs nesta classe pode indicar a prevalência de condições de trabalho que afetam a qualidade do ar ou a propagação de doenças infecciosas.

**(K00-K93) Capítulo XI Doenças do aparelho digestivo (376 CIDs):** Compreende doenças que afetam o estômago, intestinos e outros órgãos do sistema digestivo, como gastrites e hepatites, que podem estar relacionadas com a manipulação de alimentos ou estresse.

**(L00-L99) Capítulo XII Doenças da pele e do tecido subcutâneo (69 CIDs):** Inclui dermatites e outras doenças de pele, que podem ser causadas por contato com substâncias irritantes ou alérgicas.

**(M00-M99) Capítulo XIII Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo (907 CIDs):** Estas doenças afetam músculos, ossos e articulações. A alta incidência de atestados nesta categoria pode refletir a natureza física do trabalho, ergonomia inadequada ou esforço repetitivo.

**(N00-N99) Capítulo XIV Doenças do aparelho geniturinário (250 CIDs):** Inclui condições que afetam os sistemas reprodutivo e urinário, como infecções urinárias, que podem ter diversas causas não necessariamente relacionadas ao trabalho.

**(O00-O99) Capítulo XV Gravidez, parto e puerpério 45 CIDs):** Relaciona-se a afastamentos por questões de saúde ligadas à gravidez e ao parto, algo esperado no quadro de funcionários.

**(P00-P96) Capítulo XVI Algumas afecções originadas no período perinatal (0 CIDs):** Não há registros, indicando que essas condições, que ocorrem logo após o nascimento, não são relevantes para o ambiente de trabalho.

**(Q00-Q99) Capítulo XVII Malformações congênitas, deformidades e anomalias cromossômicas (5 CIDs):** Casos raros e geralmente não relacionados diretamente com as condições de trabalho.

**(R00-R99) Capítulo XVIII Sintomas, sinais e achados anormais de exames clínicos e de laboratório, não classificados em outra parte (759 CIDs):** Esta é uma categoria diversificada que engloba sintomas e sinais que ainda não foram diagnosticados como parte de uma doença específica. Isso pode incluir dores de cabeça, fadiga e outros sintomas inespecíficos.

**(S00-T98) Capítulo XIX Lesões, envenenamento e algumas outras consequências de causas externas (403 CIDs):** Envolve lesões e outros efeitos de acidentes ou exposições a substâncias nocivas, que podem ser indicativos de questões de segurança no trabalho.

**(V01-Y98) Capítulo XX Causas externas de morbidade e de mortalidade (28 CIDs):** Abrange uma gama de causas externas, desde acidentes de trânsito a violência, que são menos comuns.

**(Z00-Z99) Capítulo XXI Fatores que influenciam o estado de saúde e o contato com os serviços de saúde (636 CIDs):** Esta classe abrange razões para procurar atendimento médico que não estejam associadas a uma doença específica, como exames de rotina e acompanhamento de doentes.

**(U04-U99) Capítulo XXII Códigos para propósitos especiais (48 CIDs):** Abrange códigos usados para propósitos especiais, como doenças emergentes.

**CID O (Demais 7 CIDs):** Categoria adicional para códigos que não se enquadram nos capítulos convencionais, podendo incluir descrições variadas de condições de saúde.

"É fundamental ressaltar que os números apresentados não refletem a totalidade dos CIDs ou dos atestados processados pela empresa. Isso se deve ao fato de que certos códigos de CID fornecidos pela empresa não se agrupam à classificação listadas acima, e numerosos atestados carecem de informações detalhadas sobre suas causas, o que limita a abrangência dos dados disponíveis para nossa análise."

Ao examinar os CIDs mais recorrentes, podemos começar a traçar possíveis ligações entre os tipos de doenças reportadas e os cargos dos funcionários na rede de supermercados Festival. Abaixo temos uma tabela amostra que consta com os 10 CIS mais recorrentes na empresa.

Tabela dos CIDS Mais Recorrentes

CIDS	CID Descrição	Q. de CIDS
J069	Infecção aguda	372
A09	Diarreia e gastroenterite de origem infecciosa presumível	351
M545	Dor lombar baixa	337
Z000	Consulta Médica	195
J00	Nasofaringite aguda	158
F411	Ansiedade generalizada	134
R51	Cefaleia	132
Z763	Pessoa em boa saúde acompanhando doente	116
J039	Amigdalite aguda	100
K529	Gastroenterite e colite não-infecciosas, não especificadas.	100
M255	Dor articular	95
R11	Náusea e Vômitos	82
R104	Outras dores abdominais e as não especificadas	81
M796	Dor em membro	80
R520	Dor aguda	77
J029	Faringite aguda não especificada	62
N390	infecção do trato urinário de localização não especificada	62
M544	Lumbago com ciática	54
B349	Infecção viral não especificada	47
J111	influenza [gripe] com outras manifestações respiratórias, devida a vírus não identificado	47

**J069 - Infecção Aguda das Vias Aéreas Superiores** Essas infecções são comuns em ambientes onde há uma interação frequente com o público, como é o caso de operadores de caixa e operadores de loja. A recorrência desse CID pode sugerir que funcionários que lidam diretamente com clientes e manipulam dinheiro ou produtos possam estar mais expostos a agentes patogênicos.

**A09 - Diarreia e Gastroenterite de Origem Infecciosa:** Estes são problemas típicos associados a práticas inadequadas de higiene ou contaminação alimentar. Podemos hipotetizar que os funcionários que trabalham em áreas relacionadas à alimentação, como no restaurante ou na seção de perecíveis, podem estar mais suscetíveis a essas condições, especialmente se as práticas de higiene não forem rigorosamente seguidas.

**M545 - Dor Lombar Baixa:** A dor lombar baixa é frequentemente associada a esforços físicos, como levantar e carregar objetos pesados. Isso pode estar diretamente relacionado a cargos como empacotadores ou estoquistas, que frequentemente executam tarefas que exigem esforço físico. A prevalência desse CID pode indicar a necessidade de revisar as práticas de trabalho e ergonomia para essas funções.

**Z000 - Consulta Médica:** Este código indica a realização de consultas médicas, que podem ser para check-ups regulares ou devido a problemas de saúde não especificados. Uma análise mais detalhada poderia verificar se há um padrão nas razões para essas consultas, o que poderia estar relacionado a uma variedade de cargos.



**J00 - Nasofaringite Aguda:** Assim como as infecções agudas das vias aéreas superiores, a nasofaringite aguda é altamente contagiosa e poderia estar afetando mais aqueles na linha de frente, como operadores de caixa e assistentes de loja, que interagem com muitas pessoas diariamente.

**F411 - Ansiedade Generalizada:** Os casos de ansiedade generalizada podem ser um indicativo de estresse no trabalho. Pode ser importante examinar se cargos com alta demanda de tempo e pressão, como gerentes de loja ou funcionários de setores com alto fluxo de trabalho, como a Frente de Caixa, são mais afetados por essa condição. Quando temos um alto nível de absenteísmos em uma empresa, a falta de pessoas começa a sobrecarregar outras ocasionando em uma “bola de neve”

**R51 – Cefaleia:** A dor de cabeça pode estar relacionada a uma variedade de fatores, incluindo estresse, má postura e até iluminação inadequada. Funcionários que passam longas horas em posturas fixas ou em ambientes com iluminação artificial intensa podem relatar mais esse CID.

**Z763 - Pessoa em Boa Saúde Acompanhando Doente:** Embora seja atípico para um funcionário receber um atestado por essa razão, ele pode ser representativo de políticas de licença para cuidar de familiares doentes. A análise desse CID requer uma compreensão das políticas de licença da empresa e como elas podem afetar os funcionários em diversos cargos.

**J039 - Amigdalite Aguda:** A amigdalite aguda é uma infecção que causa inflamação nas amígdalas e é comumente causada por vírus, mas também pode ser bacteriana. Como outras condições das vias aéreas superiores, a amigdalite pode se espalhar facilmente em ambientes fechados com alto tráfego de pessoas. Funcionários que lidam com grande número de clientes ou colegas, como operadores de caixa e assistentes de loja, podem estar em maior risco. Além disso, a amigdalite pode indicar desafios adicionais relacionados à qualidade do ar e à higiene pessoal no local de trabalho.

**K529 - Gastroenterite e Colite não-Infecciosas:** Este CID referem-se a inflamações do trato gastrointestinal que não são causadas por agentes infecciosos específicos. Tais condições podem ser desencadeadas por alergias, intolerâncias alimentares, estresse ou outras doenças inflamatórias. Os funcionários que trabalham na manipulação de alimentos, como na seção de perecíveis ou na preparação de alimentos no restaurante, podem estar mais expostos a esses desencadeantes. Além disso, o estresse associado a cargos com alta carga de trabalho ou pressão temporal também pode ser um fator contribuinte.

**M255 - Dor Articular:** A dor nas articulações pode ser consequência de atividades repetitivas ou esforços físicos inadequados. Trabalhadores em posições que exigem movimentos repetitivos ou que permanecem em pé por longos períodos, como operadores de caixa ou estoquistas, podem ser mais propensos a essa condição.

**R11 - Náusea e Vômitos:** Estes sintomas podem estar relacionados a uma variedade de causas, incluindo estresse, reações alimentares ou doenças virais. Pode ser um sinal de condições de trabalho estressantes ou de problemas de higiene no local de trabalho.

**R104 - Outras Dores Abdominais e as Não Especificadas:** A dor abdominal pode ser um sinal de estresse, problemas digestivos ou outras condições médicas. Isso pode indicar a necessidade de avaliar as condições de trabalho e o ambiente físico, especialmente em funções que envolvem esforço físico ou estresse.

**M796 - Dor em Membro:** Dor nos membros pode ser relacionada a esforço físico, posturas inadequadas ou tarefas repetitivas. Funções que exigem levantamento de peso, movimentos repetitivos ou permanência prolongada em pé são candidatas a esses tipos de problemas.



**R520 - Dor Aguda:** A dor aguda pode ser um indicativo de lesões ou condições médicas que requerem atenção imediata. Pode ser um sinal de que os funcionários estão se lesionando devido a práticas de trabalho inseguras ou ergonomia inadequada.

**J029 - Faringite Aguda Não Especificada:** A faringite aguda, como outras doenças das vias aéreas superiores, é comumente transmitida em ambientes com alta interação social. Isso sugere a necessidade de medidas de higiene e controle de infecções, especialmente para funcionários que interagem diretamente com o público.

**N390 - Infecção do Trato Urinário de Localização Não Especificada:** Infecções do trato urinário podem estar relacionadas a uma série de fatores, incluindo higiene pessoal e condições de trabalho. Em um ambiente corporativo, isso pode indicar a necessidade de garantir a disponibilidade e a limpeza adequada das instalações sanitárias.

**M544 - Lumbago com Ciática:** Essa condição, que envolve dor na região lombar irradiando para as pernas, é frequentemente associada a esforços físicos ou posturas inadequadas no trabalho. Pode ser prevalente em funções que exigem levantamento e transporte de cargas.

**B349 - Infecção Viral Não Especificada:** Infecções virais não especificadas podem incluir uma variedade de doenças, desde resfriados comuns até condições mais sérias. A presença dessas infecções sugere a importância de práticas de higiene e saúde ocupacional eficazes no local de trabalho.

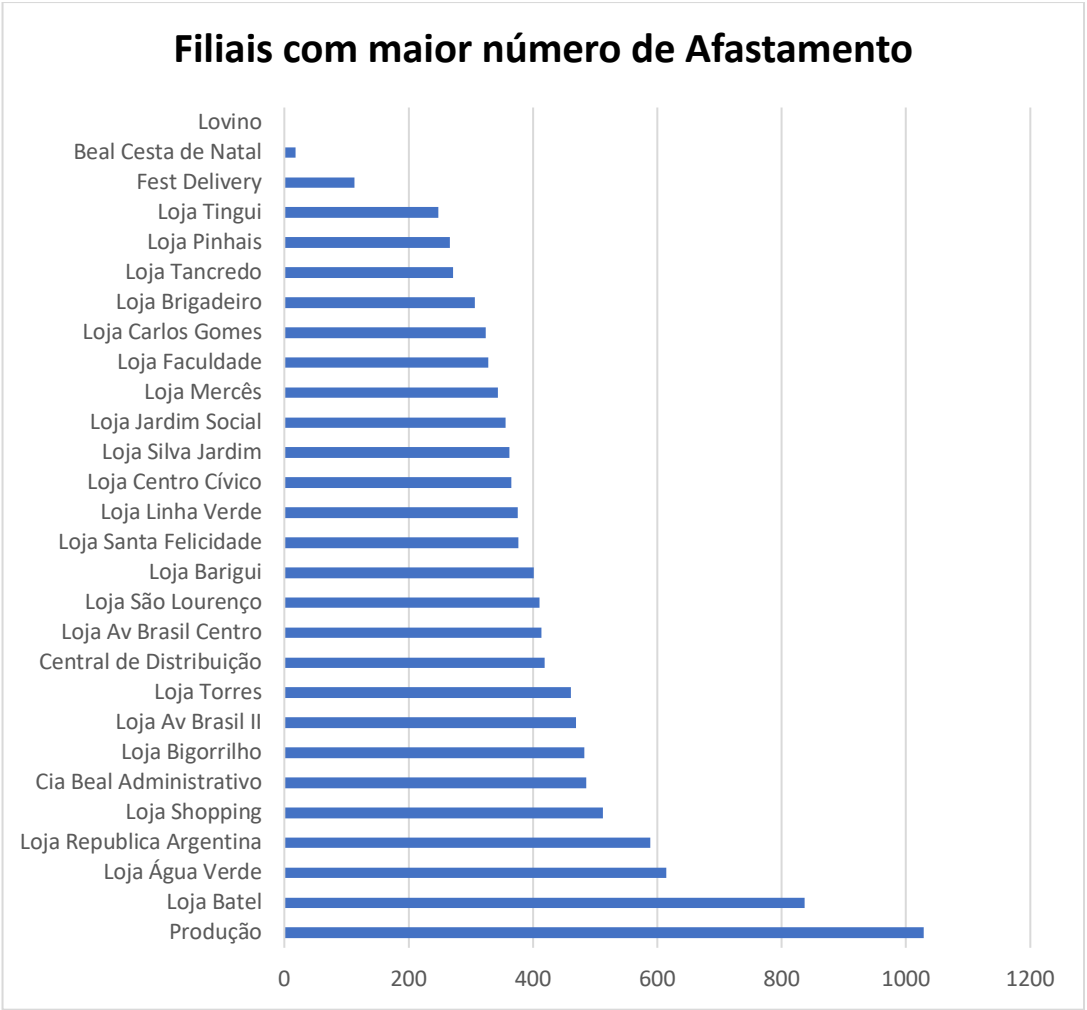
**J111 - Influenza [Gripe] com Outras Manifestações Respiratórias:** Gripe e outras infecções respiratórias são altamente contagiosas e podem se espalhar rapidamente em ambientes de trabalho fechados. Isso destaca a importância de programas de vacinação, medidas de higiene e controle de infecções, especialmente em áreas com alto tráfego de pessoas.

Com base nos dados e na distribuição dos CIDs mais recorrentes, é evidente que certas condições de saúde estão potencialmente associadas a funções específicas dentro da empresa. A dor lombar baixa (M545), por exemplo, pode estar diretamente relacionada a cargos que exigem esforço físico repetitivo, como empacotadores e estoquistas. Da mesma forma, a presença de condições infecciosas respiratórias e gastrointestinais sugere que melhorias podem ser feitas em relação às políticas de higiene e saúde no local de trabalho. A recorrência de condições como a gastroenterite não-infecciosa pode também apontar para a necessidade de considerar o bem-estar geral dos funcionários, incluindo o gerenciamento de estresse e o acesso a opções alimentares saudáveis.

Essa análise dos CIDs Mais Recorrentes revela a importância de uma abordagem holística para a saúde e segurança no trabalho, incluindo a revisão de práticas de trabalho, ergonomia, políticas de saúde e bem-estar, e medidas de controle de infecção. Além disso, sugere a necessidade de programas de treinamento e conscientização para reduzir a incidência dessas condições e melhorar a qualidade de vida no trabalho.

## Capítulo 1.2 – Análise Geral de Dados – Geográfico.

A rede de supermercado conta com 28 filiais, sendo elas 22 lojas, a Produção, Cia Beal Administrativo, Central de distribuição, Fest Delivery, Beal cesta de Natal e Lovino.



**Filiais Com Maior Número De Afastamento**

Filial	Q de Afastamentos
Produção	1028
Loja Batel	837
Loja Água Verde	614
Loja República Argentina	589
Loja Shopping	512
Cia Beal Administrativo	486
Loja Bigorrilho	483
Loja Av Brasil II	469
Loja Torres	461
Central de Distribuição	419
Loja Av Brasil Centro	414
Loja São Lourenço	410
Loja Barigui	401
Loja Santa Felicidade	377
Loja Linha Verde	375
Loja Centro Cívico	365
Loja Silva Jardim	362

Loja Jardim Social	356
Loja Mercês	344
Loja Faculdade	328
Loja Carlos Gomes	324
Loja Brigadeiro	306
Loja Tancredo	271
Loja Pinhais	266
Loja Tingui	248
Fest Delivery	113
Beal Cesta de Natal	18
Lovino	1

**Variação Significativa de Afastamentos:** "Produção" apresenta o maior número, possivelmente devido ao esforço físico mais intenso nas funções dessa área. Já filiais como "Loja Batel" e "Loja Água Verde" seguem com números elevados, sugerindo que elementos específicos dessas filiais, como ambiente de trabalho ou dinâmicas de equipe, podem estar influenciando os afastamentos.

**Tamanho e Estrutura da Equipe:** Filiais com estruturas e tamanhos de equipe semelhantes apresentam números diferentes de afastamento, indicando que outros fatores além do tamanho da equipe estão em jogo. Isso pode incluir aspectos como cultura organizacional, condições físicas do local de trabalho, ou políticas de saúde e bem-estar.

**Modelos de Negócio e Demanda Física:** Modelos de loja com demandas operacionais distintas, como "Fest Delivery" e "Beal Cesta de Natal", mostram números mais baixos de afastamentos. Isso pode ser devido à natureza menos fisicamente exigente desses modelos ou ao número reduzido de funcionários.

**Foco em Condições de Trabalho e Saúde Ocupacional:** Para as filiais com maior número de afastamentos, uma análise detalhada das condições de trabalho e práticas de saúde ocupacional pode ajudar a identificar áreas de melhoria. Isso inclui avaliar a ergonomia do local de trabalho, as cargas de trabalho, e o suporte à saúde mental dos funcionários.

**Análise das Filiais com Menor Número de Afastamentos:** Embora seja útil observar as filiais com menos afastamentos para identificar práticas eficazes, é crucial entender que cada filial tem suas particularidades. As soluções efetivas em uma filial podem não ser diretamente transferíveis para outra, mas podem oferecer insights valiosos.

**Investigação Qualitativa e Quantitativa:** Realizar pesquisas e entrevistas com funcionários das filiais com altos e baixos índices de afastamento pode fornecer uma compreensão mais profunda das causas subjacentes e facilitar a implementação de soluções mais direcionadas.

**Ações Personalizadas para Cada Filial:** É importante considerar abordagens personalizadas para cada filial, levando em conta suas características únicas, ao invés de aplicar uma solução genérica para todas.

Até o momento, as análises gerais sobre o absenteísmo na empresa nos forneceram uma visão abrangente do impacto deste fenômeno na operacionalidade do negócio. No entanto, a identificação de padrões consistentes ou relações causais diretas que fundamentem a implementação de medidas corretivas específicas ainda não é clara. Portanto, no próximo capítulo, avançaremos na aplicação de métodos e ferramentas mais sofisticados, como a Matricial Fisher e o Lean Six Sigma, que nos permitirão uma investigação mais detalhada e direcionada das causas do absenteísmo e a elaboração de estratégias de intervenção mais precisas e efetivas.

## Capítulo 2.0 – Implementação Matricial Fisher e Lean Six Sigma.

Neste capítulo, faremos uma análise mais focada, com implementação da Matricial Fisher em conjunto com a metodologia Lean Six Sigma, visando uma análise criteriosa e eficaz para identificar e abordar as causas fundamentais do absenteísmo na rede de supermercados Festival. Iniciaremos com uma fase de disseminação e auscultação meticulosa, onde a Matricial Fisher será utilizada para examinar e identificar as variáveis-chave que contribuem para o absenteísmo. Paralelamente, integraremos as três primeiras etapas do processo DMAIC – Define, Measure e Analyse – para estabelecer um entendimento claro e preciso do escopo do projeto.

Na fase 'Define', nos concentraremos em determinar com precisão o foco e o escopo do problema, mm seguida, na etapa 'Measure', realizaremos uma estratificação detalhada dos dados e por fim, na fase 'Analyse', nos dedicaremos a determinar as causas dos problemas identificados como prioritários.

Esta análise será fundamentada nos insights fornecidos pela Matricial Fisher, permitindo uma compreensão profunda das relações entre diferentes variáveis e o absenteísmo. Este processo abrangente garantirá que as intervenções propostas sejam não apenas focadas, mas também fundamentadas em uma base analítica sólida, preparando o terreno para as próximas fases de 'Improve' e 'Control' do DMAIC.

### Capítulo 2.1 – Diagnostico – Define

Nossa abordagem para avaliar o impacto das estratégias implementadas para reduzir o absenteísmo no festival é baseada na comparação de dados coletados em dois períodos distintos. A primeira fase do estudo, que chamamos de **“Taxa de Variação do Absenteísmo Pré-Ações”** ou **“Indicador de Defit”**, utilizará os dados acumulados de 1º de janeiro a 30 de setembro de 2023. Este intervalo de nove meses fornece uma base de dados extensiva, permitindo uma análise mensal detalhada para identificar padrões e tendências do absenteísmo antes da implementação de quaisquer intervenções.

Para a fase subsequente, a **'Taxa de Variação do Absenteísmo Pós-Ações'**, optaremos por um período de análise mais curto, sendo realizado entre o dia das aplicações até 23/03/2024. Esta decisão estratégica permite um acompanhamento mais imediato e efetivo dos resultados das ações implementadas. A análise abrangerá tanto a média mensal quanto o total acumulado durante este período reduzido, oferecendo uma comparação direta com os dados do período anterior. Este método assegura uma avaliação dinâmica e adaptativa do absenteísmo, capacitando a equipe de gestão a realizar ajustes rápidos e embasados nas estratégias em curso, conforme necessário.

Além disso, para o cálculo da taxa de absenteísmo em ambos os períodos, consideramos o número total de dias perdidos devido ao absenteísmo em relação ao número total de dias úteis, ajustado pela exclusão de feriados nacionais e considerando os domingos como dia de descanso para todos os funcionários. Essa abordagem padronizada é essencial para garantir a precisão e a comparabilidade dos dados, embora reconheçamos a limitação de não considerar os dias de folga individuais de cada funcionário devido à falta de detalhes específicos e à complexidade envolvida nesses cálculos.

Por fim, a fórmula para calcular a variação do absenteísmo é:

$$\text{Variação do Absenteísmo} = \left( \frac{\text{Taxa de Absenteísmo Pós Ações} - \text{Taxa de Absenteísmo Pré Ações}}{\text{Taxa de Absenteísmo Pré Ações}} \right) \times 100\%$$

Uma variação negativa neste indicador sinalizaria uma redução bem-sucedida no absenteísmo, enquanto um valor positivo indicaria um aumento.

“Recomendamos também uma análise contextual e segmentada, considerando variáveis como departamento, cargo ou localização, para identificar onde as medidas foram mais ou menos eficazes, oferecendo insights valiosos para o refinamento das estratégias futuras.”

Capítulo 2.2 – Primeira Fase - Análise Pré Ações - Indicador.

Para Calcular a “Taxa de Variação do Absenteísmo Pré-Ações” mensalmente usaremos a seguinte fórmula:

Indicador Deficit = (Quantidade de Atestados / Carga de Trabalho) x 100%

e

Indicador de Aproveitamento = Indicador de Deficit – 100%

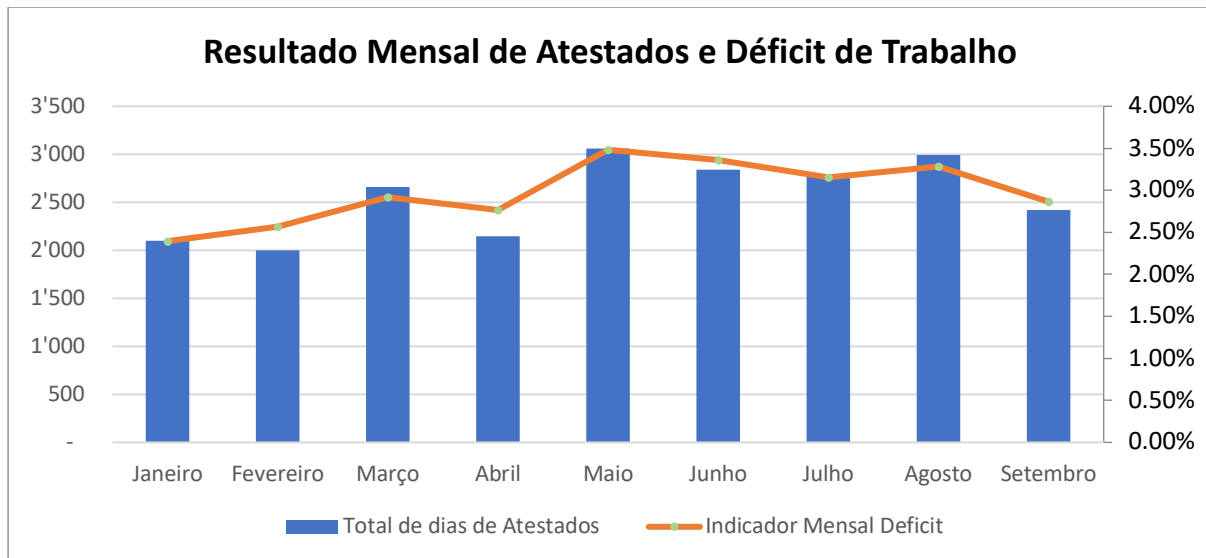
“(Opcional)”

Tabela da 'Taxa de Variação do Absenteísmo Pré-Ações'

Meses	Janeiro	Fevereiro	Marco	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Média	Total
Q. de Atestados	2'103	1'997	2'658	2'146	3'058	2'839	2'767	2'995	2'420	2'554	22'983
Dias uteis	26	23	27	23	26	25	26	27	25	25	228
Carga de Trabalho	87'802	77'671	91'179	77'671	87'802	84'425	87'802	91'179	84'425	85'551	769'956
Indicador Deficit	2.40%	2.57%	2.92%	2.76%	3.48%	3.36%	3.15%	3.28%	2.87%	2.98%	2.98%
Indicador de Aproveitamento.	97.60%	97.43%	97.08%	97.24%	96.52%	96.64%	96.85%	96.72%	97.13%	97.02%	97.02%

Guia Tabela da “Taxa de Variação do Absenteísmo Pré-Ações”

Quantidade de Atestados (Q. de Atestados): Somam-se a duração de dias dos atestados iniciados em cada mês. Por exemplo, todos os atestados que reportados em janeiro são somados para obter o total de janeiro.
Dias Úteis: Contabilizam-se todos os dias úteis de cada mês, considerando feriados nacionais e domingos como dias não trabalhados. Isso dá uma medida precisa de quantos dias de trabalho efetivo estão disponíveis em cada mês.
Carga de Trabalho: Calculada multiplicando-se os dias úteis do mês pela quantidade total de funcionários. Isso reflete o volume total de trabalho que poderia ser realizado em um mês, assumindo que todos os funcionários trabalhem todos os dias úteis.
Indicador Déficit: Para calcular o Déficit, divide-se a quantidade de atestados pela carga de trabalho. Isso mostra a porcentagem da carga de trabalho que foi potencialmente perdida devido aos afastamentos. Quanto maior o número de atestados, maior é o Déficit.
Indicador de Aproveitamento: O Aproveitamento é calculado subtraindo o Déficit de 100%. Isso reflete a porcentagem da carga de trabalho que foi efetivamente aproveitada, ou seja, os dias em que o trabalho foi realizado apesar dos afastamentos.



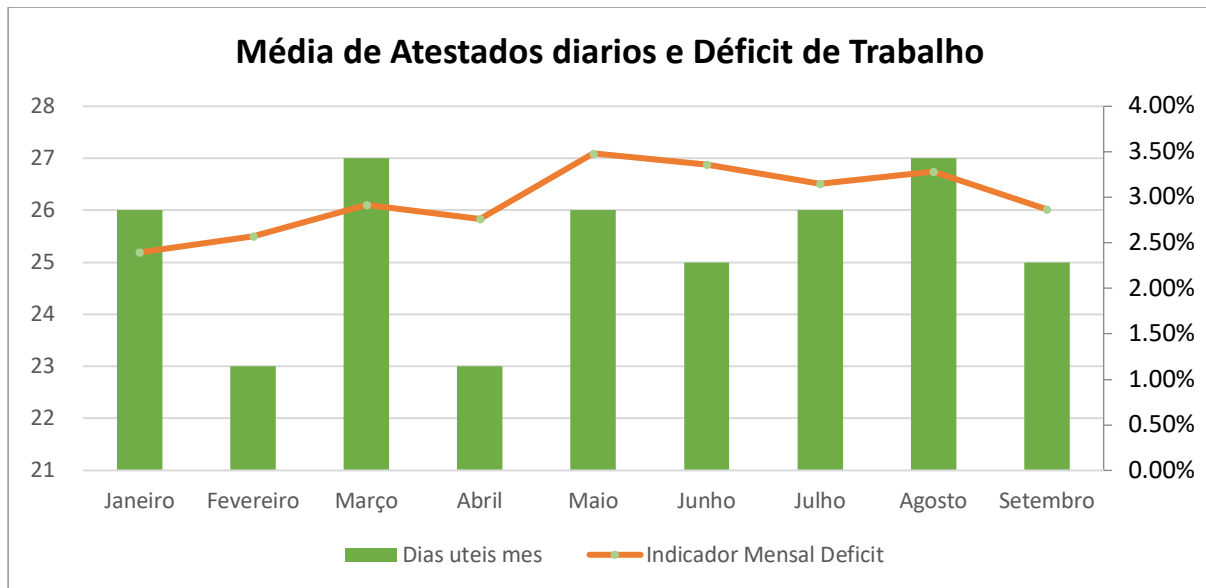
**Total de Dias de Atestados (Barras Azul):** Há uma flutuação mensal na quantidade de dias de atestados médicos. Podemos observar picos em março e maio, sugerindo uma possível sazonalidade ou eventos específicos que levaram a um aumento dos dias absentes. A tendência geral não mostra um padrão claro de aumento ou diminuição ao longo dos meses, indicando que as causas do absenteísmo podem ser variadas e não necessariamente ligadas a uma única fonte ou evento.

**Indicador Mensal de Déficit Linha Laranja):** A evolução do indicador ao longo dos meses apresenta uma crescente linha com alguns recuos em específicos meses, podendo indicar que após um alto índice de absenteísmo ocorre um alívio no ambiente de trabalho.

**Análise Cruzada:** A análise do indicador mensal de déficit revela que maiores durações de atestados tendem a corresponder a aumentos no déficit de trabalho, como evidenciado em maio. Contudo, essa relação não é consistente em todos os períodos analisados; por exemplo, janeiro apresenta mais atestados que fevereiro, mas observa-se uma redução no déficit. Isto pode indicar que a duração de atestados por si só não é um preditor infalível do déficit de trabalho. O número de dias úteis de cada mês e a duração específica dos atestados podem ter um papel substancial nesta dinâmica.

**Implicações para a Gestão:** A gestão pode usar esta análise para investigar as causas dos picos de duração atestados e para identificar áreas de melhoria. Estratégias podem ser desenvolvidas para endereçar diretamente os períodos de alto absenteísmo, talvez por meio de programas de saúde e bem-estar ou ajustes na política de licenças.

**Considerações Adicionais:** Seria útil para a gestão investigar os motivos específicos para os atestados. Por exemplo, verificar se os períodos de pico coincidem com epidemias locais ou estresses específicos do trabalho, e se há padrões nos tipos de atestados apresentados.



**Dias Úteis do Mes (Barras Verdes):** As barras verdes demonstram todos os dias úteis de cada mês, considerando feriados nacionais e domingos como dias não trabalhados. Observa-se que os meses de março e agosto exigem maior força de trabalho a ser produzida.

**Indicador Mensal de Déficit (Linha Laranja):** A linha laranja representa a porcentagem de déficit de trabalho mensal. Ela apresenta um aumento gradual até maio, onde não coincide com o pico dos dias úteis, porém depois começa a declinar.

**Análise Cruzada:** A comparação entre os dias úteis, o volume total de atestados e o indicador de déficit revela uma relação dinâmica entre estas variáveis. Notadamente, meses com menos dias úteis, como fevereiro e maio, e um alto número de atestados tendem a exacerbar o déficit de trabalho. Este padrão sugere que a concentração de atestados em um período mais curto de tempo pode impactar de forma mais aguda a produtividade da empresa.

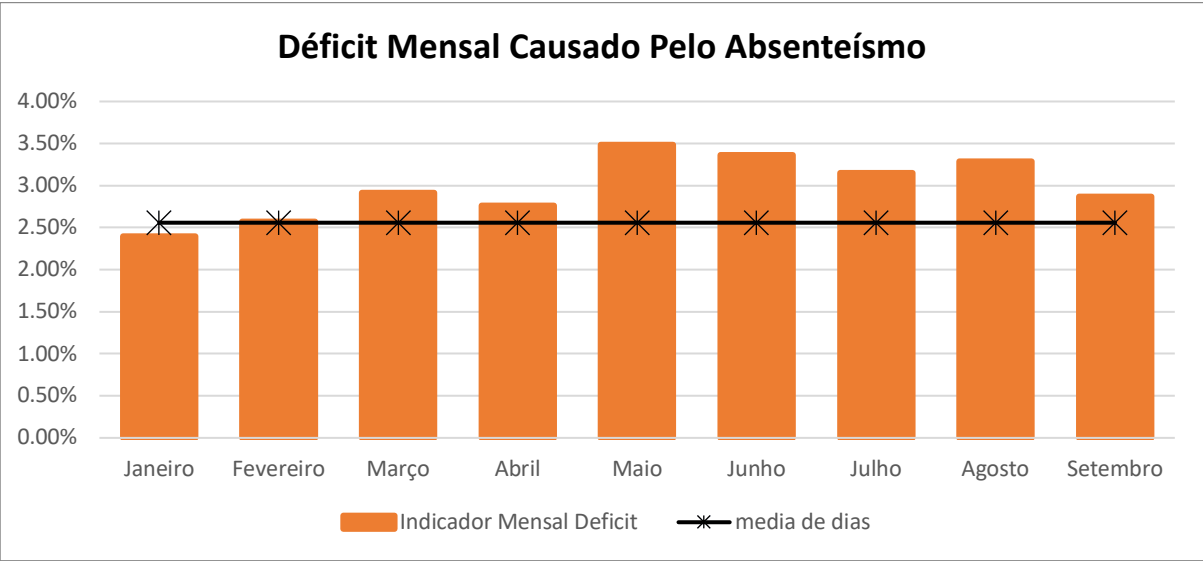
**Implicações para a Gestão:** A análise cruzada indica que o déficit de trabalho não está apenas ligado ao número de atestados, mas também aos dias úteis disponíveis. A gestão deve considerar a implementação de estratégias de cobertura mais robustas em meses com menor número de dias úteis, como fevereiro e maio, onde o impacto do absenteísmo no déficit de trabalho é mais pronunciado. Isso pode incluir o planejamento antecipado de recursos adicionais ou a redistribuição de tarefas para minimizar os efeitos negativos no desempenho operacional.

**Considerações Adicionais:** Uma análise mais aprofundada poderia investigar a natureza dos atestados e sua distribuição entre os departamentos para determinar se certas áreas estão mais suscetíveis a déficits de trabalho devido ao absenteísmo. Além disso, seria prudente examinar a relação entre absenteísmo e produtividade para entender melhor como os períodos de baixo e alto déficit afetam os resultados gerais da empresa. Avaliar as práticas de gestão de saúde e bem-estar dos funcionários também pode oferecer insights sobre como reduzir a frequência e a duração dos atestados.

## Capítulo 2.3 – Estabelecimento de Meta.

Com a implementação de um indicador robusto para mensurar o absenteísmo, estamos agora em posição de estabelecer metas realistas e tangíveis. Essas metas servirão como bússolas, direcionando nossos esforços e mantendo o foco estratégico. Elas também possibilitam a monitoração

do progresso e facilitam o alinhamento das ações com o planejamento estratégico da organização, garantindo que cada passo nos aproxime de nossa visão ideal de sucesso.



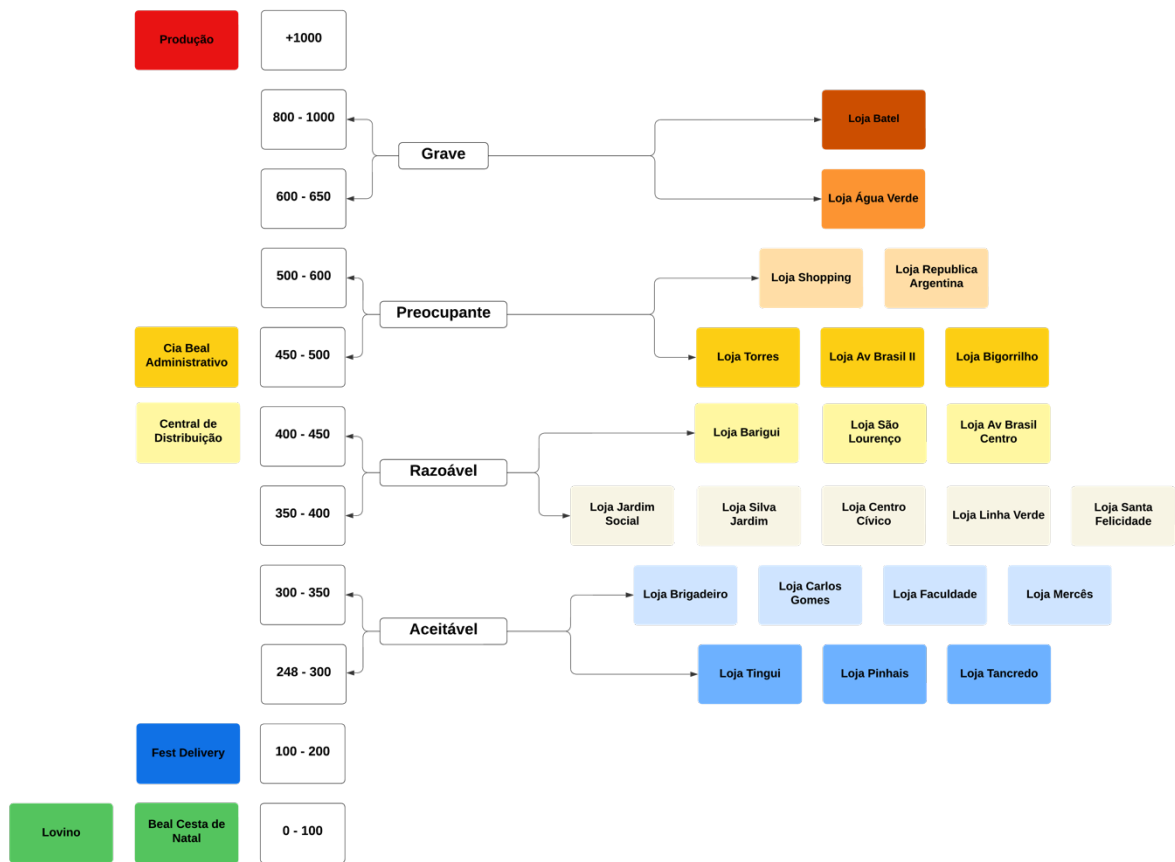
A definição de uma meta para reduzir o indicador de déficit de 2.98% para 2.56% no Festival é um objetivo claramente tangível, baseado em uma análise criteriosa dos dados históricos de absenteísmo da empresa. Esta meta não só reflete uma compreensão aprofundada das tendências passadas, mas também estabelece um alvo realista para melhorias futuras. Com a implementação de políticas e estratégias bem fundamentadas, é esperado que a empresa consiga diminuir significativamente o número de atestados médicos, com uma redução mensal estimada em 365 atestados, o que representa aproximadamente 5.850 atestados a menos por ano. Além disso, a melhoria projetada na taxa de aproveitamento, de 97.02% para 97.44%, evidencia um incremento na eficiência operacional e no engajamento dos funcionários. A natureza prática e bem delineada dessa meta, que adere aos critérios SMART de definição de objetivos, reforça o seu caráter alcançável e a torna um poderoso direcionador para ações estratégicas. As intervenções a serem propostas, se adequadamente planejadas e executadas, prometem não apenas atingir, mas possivelmente superar esta meta dentro do prazo estabelecido, até 23 de março de 2024, conforme demonstrado no gráfico. A realização dessa meta é fundamental para avançar em direção a uma cultura organizacional de maior produtividade e satisfação no ambiente de trabalho, refletindo positivamente nos resultados financeiros da empresa.

Capítulo 2.4 – Measure – Classificação das Filiais.

Dando continuidade à nossa análise do absenteísmo, este capítulo concentra-se na estratificação dos atestados médicos por filiais. Para garantir a precisão da nossa análise comparativa, categorizamos as filiais em quatro níveis, baseados no total de atestados: Grave, para aquelas com 800 a 600 atestados; preocupante, para as que apresentam de 600 a 450; razoáveis, de 450 a 400; e Aceitáveis, de 350 a 200. É essencial destacar que apenas as lojas com estruturas e quadros de funcionários similares foram incluídas nessa estratificação, possibilitando uma comparação justa entre elas. Outras unidades de negócio, como a produção, Cia Beal Administrativo, Central de Distribuição, Fest Delivery, Beal Cesta de Natal e Lovino, embora presentes no diagrama, requerem uma abordagem distinta devido às suas funções, estruturas físicas e quantidade de funcionários, e por isso, não foram comparadas diretamente neste estágio da análise.

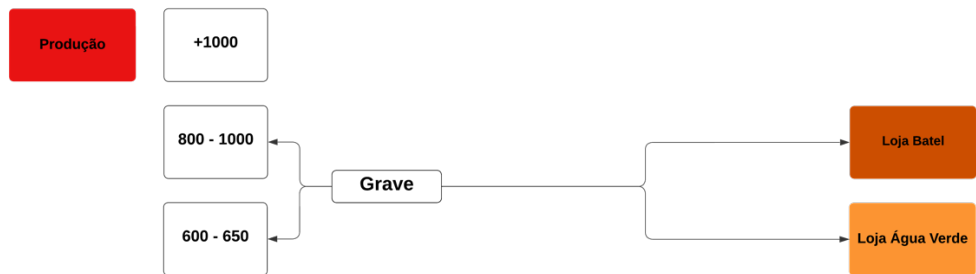


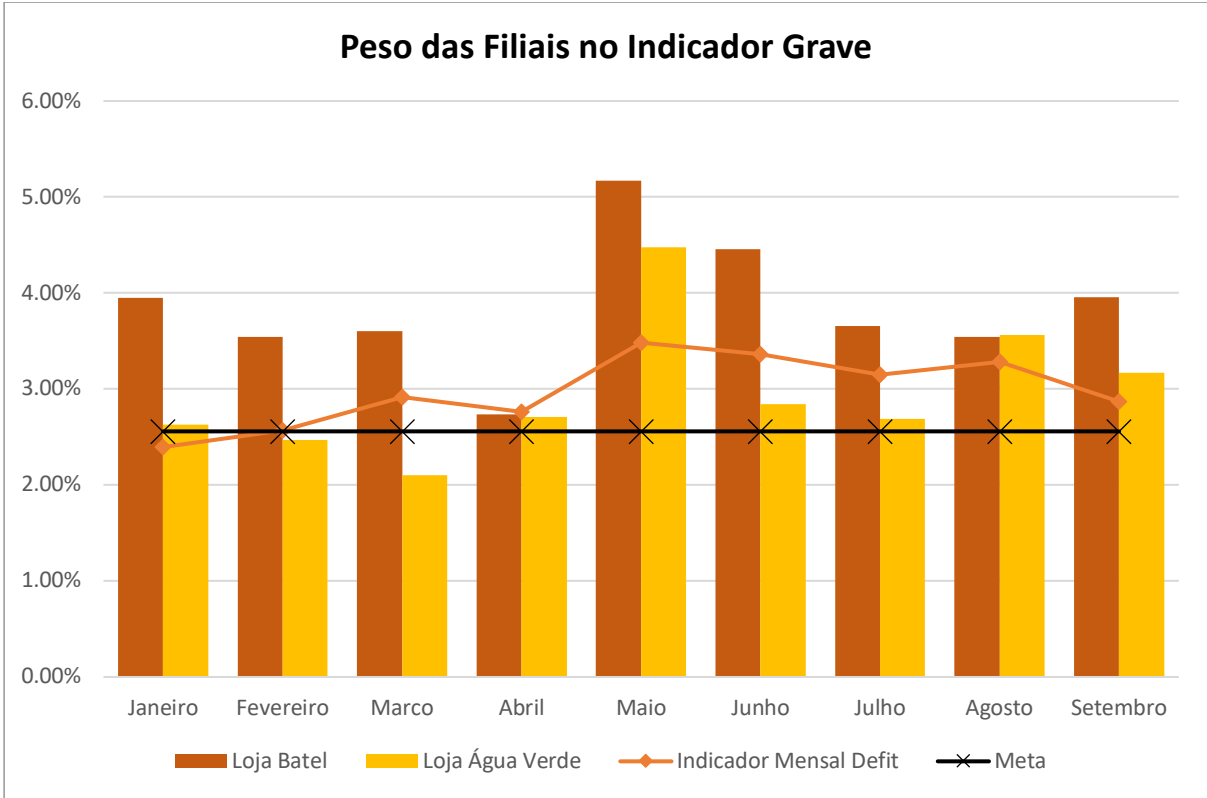
Diagrama da Classificação por Filial



A próxima etapa será dedicada a uma análise minuciosa de cada categoria de filiais individualmente, em relação ao nosso indicador de déficit e à meta estabelecida. Examinaremos os dados de absenteísmo de cada filial, dentro de suas respectivas classificações de Grave, Preocupante, Razoável e Aceitável, para entender melhor como cada segmento contribui para o déficit geral de trabalho e identificar onde e como as intervenções podem ser mais eficazes. Essa análise detalhada permitirá que as metas de redução do déficit sejam adaptadas às condições específicas de cada grupo de filiais, assegurando que as estratégias implementadas sejam tanto direcionadas quanto eficientes.

Diagrama Filiais Graves

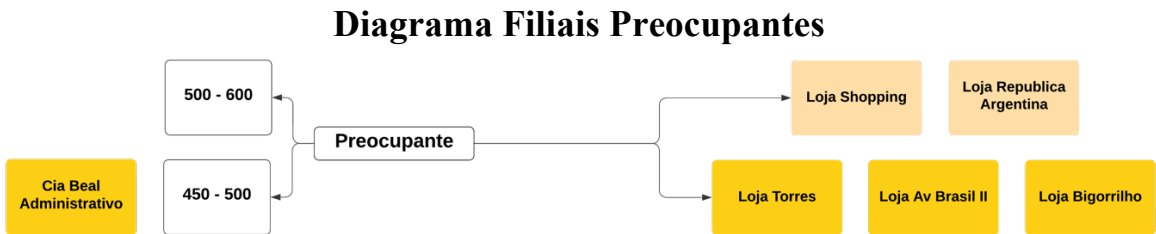


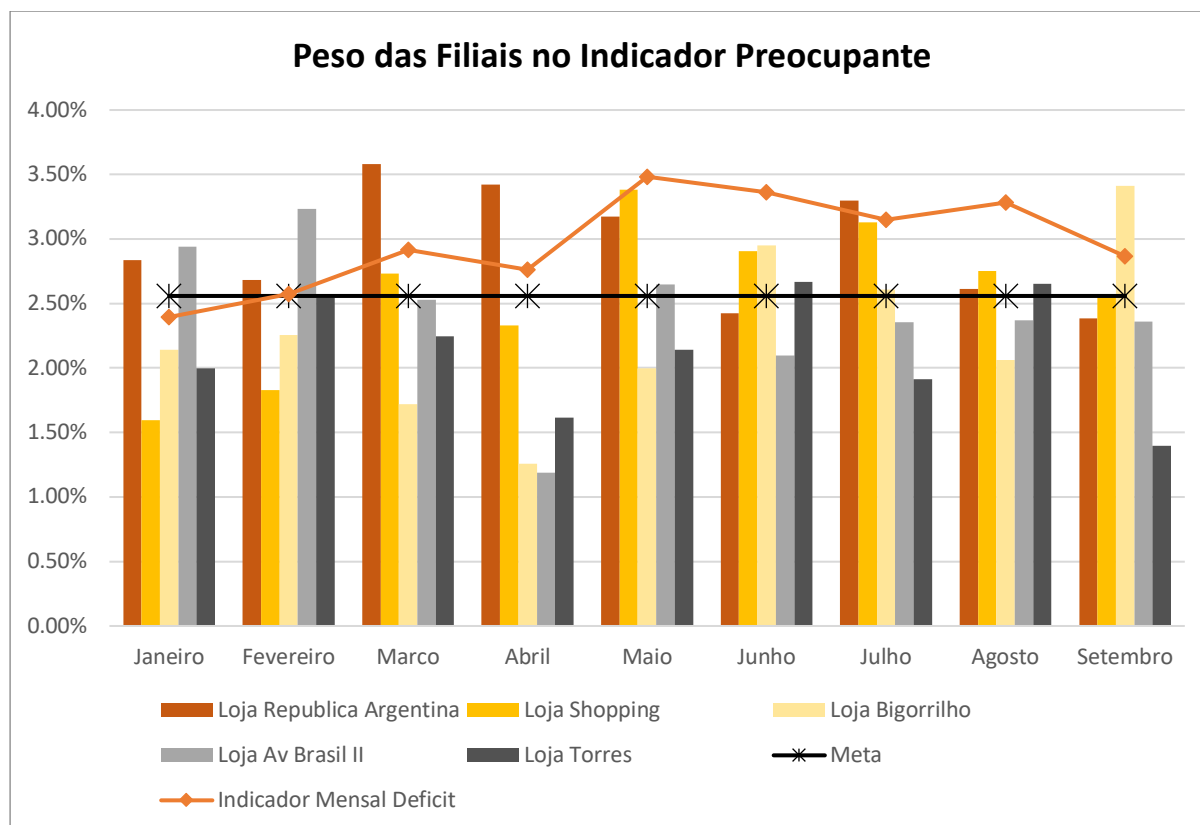


Observa-se que ambas as filiais, Loja Batel e Loja Água Verde, categorizadas como 'Grave' em termos de absenteísmo, apresentam um déficit mensal que frequentemente excede a meta de 2.56%. A oscilação dos índices sugere que os picos de déficit não são eventos isolados, mas sim uma questão recorrente que necessita de uma abordagem consistente e conjunta para ambas as filiais.

É notável que em meses como maio, o déficit alcança o ápice, ultrapassando em muito a meta estabelecida e influenciando no comportamento do déficit. Tais variações apontam para fatores que podem estar afetando ambas as filiais de maneira semelhante, como sazonalidades específicas ou políticas internas que influenciam o comportamento de atestados. Portanto, as estratégias de intervenção devem ser projetadas para serem aplicáveis a ambas as lojas, abordando os problemas comuns que contribuem para o alto índice de absenteísmo.

A meta de 2.56% serve como um indicativo claro de sucesso para as iniciativas que serão implementadas, e a atenção cuidadosa aos padrões nos dados ajudará a orientar as decisões estratégicas para que a redução do déficit seja efetiva e sustentável.

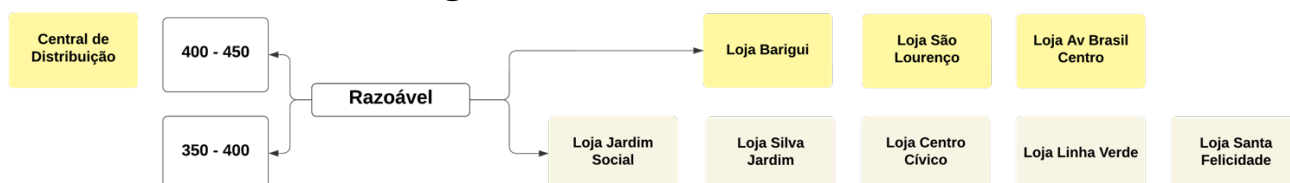


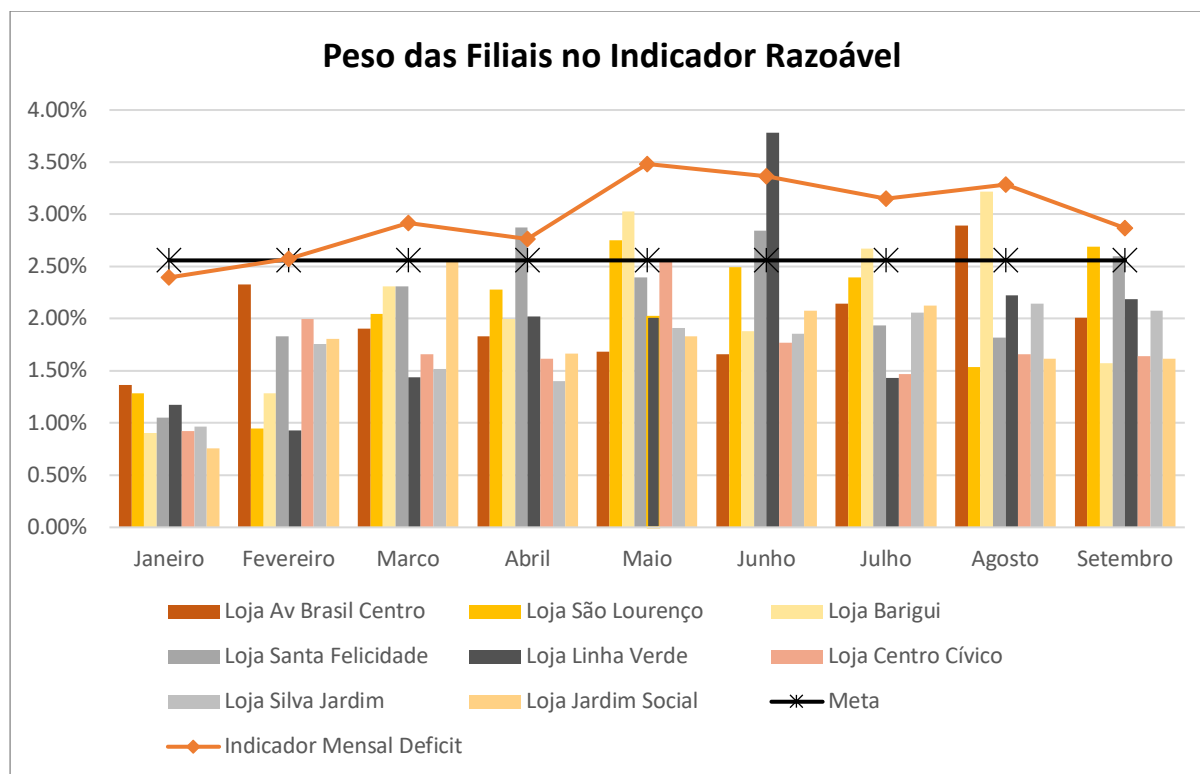


Analisando o gráfico das filiais categorizadas como "Preocupante", percebemos que a Loja República Argentina e a Loja Shopping apresentaram déficits consistentemente acima da meta estabelecida de 2.56% e do indicador de déficit mensal, especialmente nos meses de março, abril e maio. A Loja Bigorrilho, após um início de ano abaixo da meta, registrou um pico significativo em setembro, destacando-se das outras no último mês analisado. A Loja Av Brasil II e a Loja Torres tiveram uma performance mais irregular, com momentos tanto acima quanto abaixo da meta. Por outro lado, a Loja Av Brasil II, mesmo tendo uma quantidade de atestados mensais menores que a maioria, apresenta um déficit simbolicamente alto, isso ocorre devido a atestados de durações mais longas.

É notável que, apesar de algumas variações mensais, todas as lojas mostraram uma tendência de se alinhar mais estreitamente com a meta ao longo do tempo, indicando que as políticas presentes na loja estão mais alinhadas com nosso objetivo. A consistência com que essas filiais excedem a meta sugere a necessidade de estratégias direcionadas que considerem os fatores específicos contribuindo para o alto índice de déficit nessas localizações. As observações apontam para a importância de continuar a monitorar de perto essas filiais, ajustando as possíveis intervenções conforme necessário para alinhar o desempenho com a meta desejada de déficit.

### Diagrama Filiais Razoável





Com base nos dados das filiais categorizadas como "Razoáveis", percebemos um padrão misto em relação à meta estabelecida de déficit de 2.56%. Cada filial apresenta características únicas em seu desempenho, refletindo a influência de fatores locais e operacionais distintos.

A Loja Av Brasil Centro se destaca por manter um controle efetivo dos déficits, geralmente operando abaixo da meta. Esta consistência sugere uma administração eficiente e a aplicação de estratégias bem-sucedidas na gestão financeira. No entanto, um pico observado em agosto requer atenção, indicando a possibilidade de fatores sazonais ou eventos específicos afetando o desempenho.

Por outro lado, a Loja São Lourenço mostra uma variação maior em seus déficits, com momentos de picos e quedas ao longo do ano. Esse padrão irregular pode ser um indicativo de influências externas ou internas variáveis, necessitando de uma análise mais detalhada para identificar causas e implementar medidas corretivas.

A Loja Barigui, por sua vez, exibe um padrão ainda mais irregular, com altos e baixos significativos. Este comportamento sugere a presença de fatores imprevisíveis ou sazonais que afetam significativamente o desempenho. A identificação desses fatores é crucial para estabilizar e melhorar a performance da filial.

A Loja Santa Felicidade demonstrou um aumento gradual no déficit até um ponto, seguido por uma estabilização. Essa tendência pode indicar uma adaptação às condições de mercado ou a eficácia de estratégias implementadas ao longo do ano.

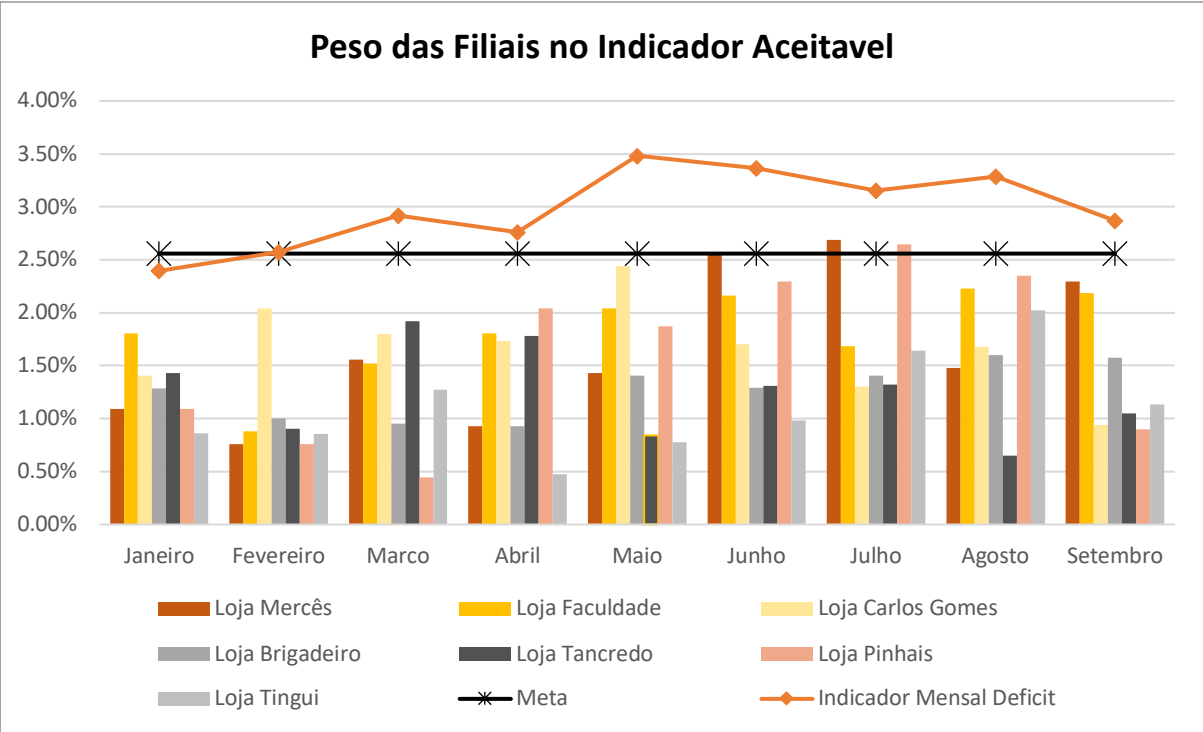
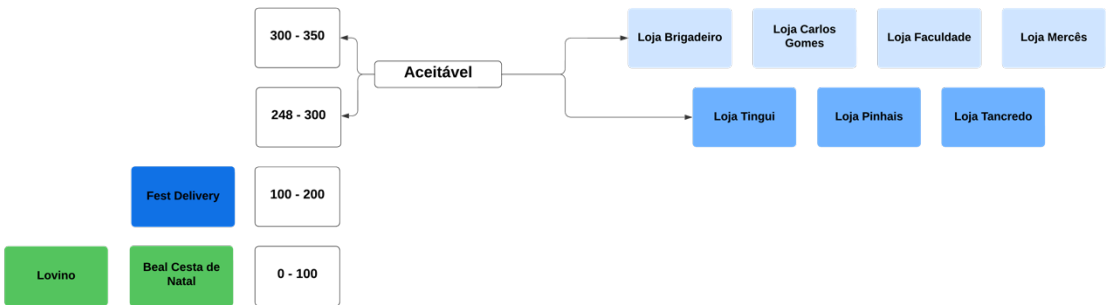
Interessantemente, a Loja Linha Verde apresentou o maior déficit em junho, muito acima da meta. Este pico acentuado é um ponto de atenção, sugerindo a necessidade de investigações detalhadas para compreender as razões por trás desse desvio.

A Loja Centro Cívico se manteve exemplarmente abaixo da meta ao longo do ano, refletindo uma gestão de déficits notavelmente eficaz. Este desempenho é um modelo a ser estudado e possivelmente replicado em outras filiais.

Finalmente, a Loja Silva Jardim exibiu um desempenho estável e alinhado à meta, demonstrando uma administração eficiente e adaptável.

Em resumo, as filiais classificadas como "Razoáveis" apresentam um panorama diversificado em termos de controle de déficits. Algumas lojas, como a Loja Centro Cívico e a Loja Av Brasil Centro, são exemplos de eficiência e controle efetivo. Outras, como a Loja Barigui e a Loja Linha Verde, revelam desafios significativos que demandam análises e intervenções específicas. Essas variações sublinham a importância de estratégias que afete positivamente as diversidades encontradas, visando alinhar o desempenho de todas as filiais com a meta de déficit estabelecida.

Diagrama Filiais Aceitáveis



Inicialmente, é perceptível que nenhuma das filiais excedeu consistentemente a meta de 2.56% em nenhum dos meses. Isso indica que, de um modo geral, as filiais estão gerenciando seus déficits de maneira adequada. No entanto, há variações notáveis em seu desempenho individual ao longo do ano.

Por exemplo, a Loja Mercês exibiu um pico de desempenho em junho e julho, superando a meta, mas retornou para números mais próximos à meta em setembro. Isso pode sugerir um sucesso devido a estratégias específicas ou fatores sazonais que impulsionaram o desempenho durante aqueles meses.

A Loja Faculdade mostrou uma melhoria gradual ao longo do ano, começando abaixo da meta em janeiro e fevereiro e se aproximando ou atingindo a meta nos meses subsequentes. Isso pode refletir a eficácia de medidas corretivas ou a adaptação a mudanças no mercado ou na gestão.

A Loja Carlos Gomes teve um desempenho variado, com um pico em maio, mas terminou setembro bem abaixo da meta. Isso pode indicar uma instabilidade nas operações ou mudanças no ambiente de negócios que afetaram o desempenho.

A Loja Brigadeiro permaneceu consistentemente abaixo da meta, o que é positivo, indicando um controle estável dos déficits.

A Loja Tancredo teve o desempenho mais volátil, com um pico em março, mas um declínio acentuado em agosto. Isso requer uma análise detalhada para entender as razões por trás dessa volatilidade.

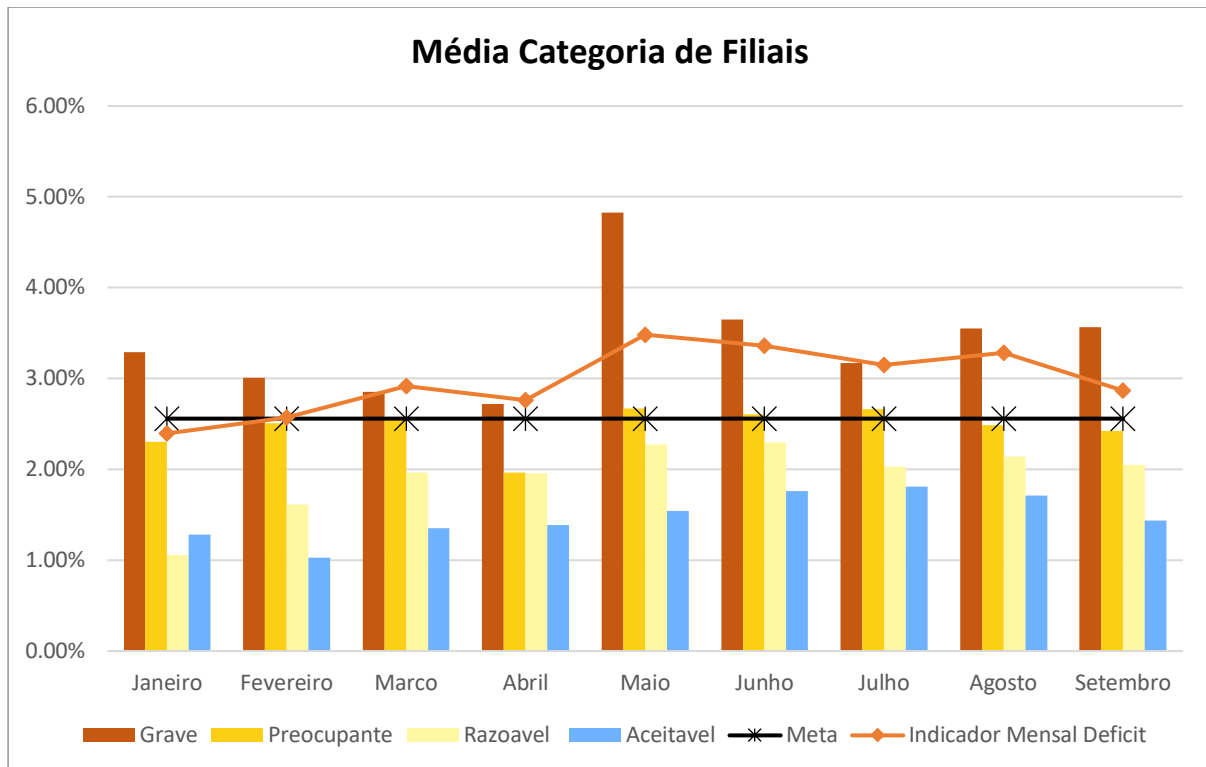
A Loja Pinhais teve uma performance abaixo da meta na maioria dos meses, com exceção de abril, junho e julho, quando superou a meta. As razões para esses picos devem ser investigadas para identificar práticas bem-sucedidas que possam ser replicadas.

Por último, a Loja Tingui manteve-se abaixo da meta durante todo o período, com um ligeiro aumento em agosto. Isso sugere um gerenciamento de déficit consistente e eficiente.

Em resumo, o gráfico sugere que, enquanto algumas filiais enfrentam desafios específicos que requerem atenção detalhada, outras estão gerenciando seus déficits de maneira eficaz. As variações no desempenho ao longo do tempo e entre categorias de filiais destacam a necessidade de estratégias individualizadas e adaptativas para cada, com o objetivo de alcançar e manter o desempenho alinhado com as metas organizacionais.

Tabela do Déficit de Categorização das Filiais

Filiais	Janeiro	Fevereiro	Marco	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Grave	3.29%	3.01%	2.85%	2.72%	4.82%	3.65%	3.17%	3.55%	3.56%
Preocupante	2.30%	2.51%	2.56%	1.96%	2.67%	2.61%	2.66%	2.49%	2.42%
Razoavel	1.05%	1.61%	1.97%	1.96%	2.27%	2.30%	2.03%	2.14%	2.05%
Aceitavel	1.28%	1.03%	1.35%	1.38%	1.54%	1.76%	1.81%	1.71%	1.44%



As categorias de filiais são divididas em 'Grave', 'Preocupante', 'Razoável' e 'Aceitável', refletindo o nível de preocupação que cada grupo representa para a gestão de déficits da empresa. A meta estabelecida é de 2.56%, e o indicador mensal de déficit geral mostra a média de desempenho de todas as filiais juntas.

**Filiais Grave:** Esta categoria exhibe o desempenho mais preocupante, com todas as médias mensais de déficit acima da meta estabelecida. É particularmente notável que em maio, o déficit foi quase o dobro da meta. Isso indica problemas significativos que necessitam de atenção imediata e ações corretivas.

**Filiais Preocupante:** As filiais nesta categoria geralmente operaram ligeiramente acima da meta, com exceção de abril, onde o desempenho foi abaixo da meta. Isso sugere que, embora haja problemas, eles podem ser menos graves e possivelmente mais fáceis de corrigir do que os da categoria 'Grave'.

**Filiais Razoável:** As filiais classificadas como 'Razoáveis' mantiveram-se consistentemente abaixo da meta, indicando uma gestão de déficit relativamente saudável. É importante notar que houve um aumento progressivo até junho, após o qual o desempenho melhorou, sugerindo que estratégias implementadas para reduzir o déficit podem ter começado a ter efeito.

**Filiais Aceitável:** Estas filiais apresentaram os melhores resultados, mantendo-se sempre abaixo da meta de déficit. Isso demonstra uma gestão eficaz e sugere que as práticas desta categoria podem servir de modelo para outras filiais.

O Indicador Mensal de Déficit Geral oscilou ao longo do ano, mas manteve-se próximo à meta, com exceção de maio, junho e agosto, quando excedeu a meta significativamente. Isto pode ser devido ao desempenho das filiais na categoria 'Grave', que parece ter tido um impacto desproporcional sobre a média geral.

Concluindo, a empresa parece ter um desafio particular com as filiais categorizadas como 'Grave', que estão puxando o desempenho geral para baixo. As estratégias de gerenciamento de déficit

precisam ser reavaliadas e intensificadas para essas filiais. As filiais 'Preocupante' também requerem atenção, mas com ajustes possivelmente menores. As categorias 'Razoável' e 'Aceitável' estão performando bem, e suas práticas podem ser estudadas e potencialmente adotadas pelas filiais com desempenho inferior para ajudar a melhorar o resultado geral.

## Capítulo 2.5 – Estratificação das Funções por Categorias de Filiais.

Neste capítulo, exploraremos as cinco funções mais frequentes atribuídas a cada categoria de filial, com o objetivo de identificar potenciais correlações entre as funções e o desempenho das lojas. Vamos investigar se há padrões recorrentes ou se determinadas funções específicas estão consistentemente associadas a problemas em certas filiais. A análise detalhada tem como meta discernir se as dificuldades enfrentadas são devido a questões sistêmicas ou se estão enraizadas em práticas operacionais particulares a cada loja.

### Tabela das Funções por Categorias de Filiais

Grave	
Loja Bate!	Loja Água Verde
Operador de Caixa	Operador de Caixa
Operador de Loja Perecíveis	Operador de Loja Perecíveis
Operador de Loja Merceria	Empacotador
Barista	Fiscal de Loja
Empacotador	Operador de Loja Merceria

Preocupante				
Loja Republica Argentina	Loja Shopping	Loja Bigorriho	Loja Av Brasil II	Loja Torres
Operador de Caixa	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Caixa	Operador de Caixa
Operador de Loja Perecíveis	Operador de Caixa	Operador de Caixa	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Loja Perecíveis
Empacotador	Operador de Loja Merceria	Empacotador	Operador de Loja Merceria	Auxiliar de Loja
Fiscal de Loja	Empacotador	Operador de Loja Merceria	Auxiliar de Loja	Operador de Loja Merceria
Auxiliar de Loja	Cozinheiro	Assistente de Inventário	Empacotador	Empacotador

Razoável							
Loja Av Brasil Centro	Loja São Lourenço	Loja Barigui	Loja Santa Felicidade	Loja Linha Verde	Loja Centro Cívico	Loja Silva Jardim	Loja Jardim Social
Operador de Loja Perecíveis	Operador de Caixa	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Caixa	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Caixa	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Loja Perecíveis
Operador de Caixa	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Caixa	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Caixa	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Caixa	Operador de Caixa
Empacotador	Operador de Loja Merceria	Empacotador	Operador de Loja Merceria	Empacotador	Empacotador	Empacotador	Empacotador
Auxiliar de Loja	Barista	Operador de Loja Merceria	Empacotador	Auxiliar de Loja	Operador de Loja Merceria	Operador de Loja Merceria	Operador de Loja Merceria
Operador de Loja Merceria	Empacotador	Estoquista	Fiscal de Loja	Cozinheiro	Aprendiz	Auxiliar de Loja	Auxiliar de Loja



Aceitável						
Loja Mercês	Loja Faculdade	Loja Carlos Gomes	Loja Brigadeiro	Loja Tancredo	Loja Pinhais	Loja Tingui
Operador de Caixa	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Caixa	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Loja Perecíveis
Operador de Loja Perecíveis	Operador de Caixa	Operador de Caixa	Operador de Caixa	Operador de Loja Perecíveis	Operador de Caixa	Operador de Caixa
Empacotador	Auxiliar de Loja	Auxiliar de Loja	Empacotador	Operador de Loja Merceria	Auxiliar de Loja	Operador de Loja Merceria
Fiscal de Loja	Operador de Loja Merceria	Empacotador	Estoquista	Empacotador	Barista	Empacotador
Operador de Loja Merceria	Empacotador	Fiscal de Loja	Aprendiz	Confeiteiro	Empacotador	Auxiliar de Loja

A tabela apresenta as cinco funções mais recorrentes por filial, possibilitando uma visão comparativa do perfil operacional de cada categoria: 'Grave', 'Preocupante', 'Razoável' e 'Aceitável'. O objetivo é entender como certas funções podem estar influenciando o desempenho da filial, o que pode indicar áreas para foco estratégico e melhoria.

### Categoria Grave:

Entendendo que as filiais categorizadas como 'Graves' apresentam padrões similares nas funções mais propensas a atestados médicos, com exceção notável do 'Barista' na Loja Batel e do 'Fiscal de Loja' na Loja Água Verde, a análise sugere particularidades que merecem atenção. Na Loja Batel, a função de 'Barista' destaca-se com (44 atestados), um contraste marcante com a ausência de faltas para a mesma função na Loja Água Verde (0 atestados). Esse dado pode apontar para questões específicas na Loja Batel, em relação a função específica, talvez relacionadas ao ambiente de trabalho, exigências da função ou dinâmicas de equipe que requerem investigação detalhada. O 'Fiscal de Loja' apresenta número distintos entre as lojas, com (11 casos) no Batel e (41 casos) na Água Verde, sugerindo que fatores como liderança ou as próprias condições de trabalho podem também estar contribuindo para o absenteísmo nessa função.

Por outro lado, funções como "Operador de Caixa", "Operador de Loja Perecíveis", "Operador de Loja Merceria" e "Empacotador" manifestam uma incidência de atestados médicos numericamente altos e semelhante entre as filiais, o que pode indicar que os desafios são intrínsecos às funções, independentemente da localização específica da loja. Tais padrões sugerem a necessidade de uma abordagem mais sistêmica para resolver os problemas relacionados ao bem-estar e saúde ocupacional desses funcionários.

### Categoria Preocupante:

As Lojas listadas como preocupantes sugerem um padrão de cargos que podem estar associados a um número elevado de atestados médicos ou outras questões que afetam a saúde dos funcionários. Esses cargos incluem "Operador de Caixa", "Operador de Loja Perecíveis", "Empacotador", "Operador de Loja Merceria", "Fiscal de Loja", "Auxiliar de Loja", "Cozinheiro" e "Assistente de Inventário".

A repetição de certos cargos em várias lojas, como "Operador de Caixa" e "Operador de Loja Perecíveis", pode indicar condições de trabalho desafiadoras ou estressantes que são comuns a essas funções. Por exemplo, operadores de caixa frequentemente enfrentam longas horas de pé e um alto fluxo de interações com o cliente, o que pode contribuir para o estresse e problemas físicos. Os empacotadores podem ter atestados relacionados ao esforço físico repetitivo.

Cada função pode ter riscos ocupacionais específicos que necessitam de avaliação e intervenção. Medidas como melhor ergonomia no local de trabalho, treinamento sobre técnicas de levantamento e manuseio seguro, e apoio psicológico podem ser úteis para mitigar os problemas identificados.

#### **Categoria Razoável:**

Analisando as funções listadas nas diversas lojas, podemos observar que algumas funções, como “Operador de Loja Perecíveis”, “Operador de Caixa” e “Empacotador”, aparecem frequentemente em todas as filiais, o que sugere que são funções essenciais e expostas a riscos consistentes em todas as localidades. A presença contínua dessas funções em diferentes lojas pode indicar desafios comuns associados a esses cargos, como a exigência física e o estresse, que poderiam levar a um número elevado de atestados médicos.

Funções como “Operador de Loja Merceria”, “Auxiliar de Loja” e posições mais específicas como “Barista”, “Estoquista”, “Fiscal de Loja”, “Cozinheiro” e “Aprendiz” variam mais entre as lojas, o que pode apontar para demandas e riscos ocupacionais específicos de cada localidade. Isso poderia refletir diferenças no ambiente de trabalho, no volume de clientes ou em políticas internas de cada filial.

#### **Categoria Aceitável:**

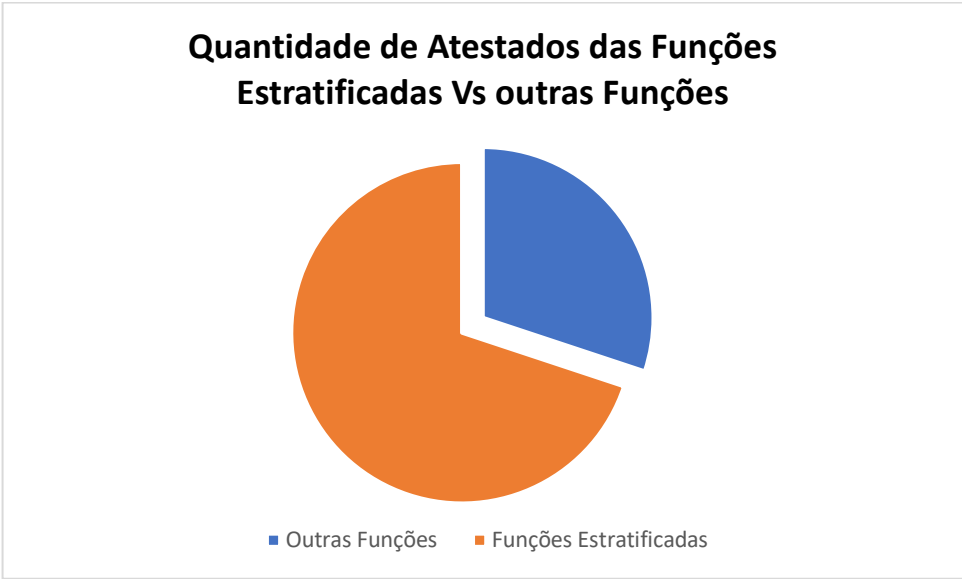
Na categoria "Aceitável", os cargos listados mostram uma consistência nas funções de "Operador de Caixa", "Operador de Loja Perecíveis", "Empacotador", "Fiscal de Loja", "Operador de Loja Merceria", e "Auxiliar de Loja" em várias lojas. Esses cargos, apesar de serem repetidos entre as lojas, em comparação as outras categorias de lojas apresentam uma incidência de atestados médicos inferior a meta.

**Tabela De Resumo das Top 5 Funções entre as Filiais**

Ranking	Funções	Quantidade
1	Operador de Caixa	22
2	Operador de Loja Perecíveis	22
3	Empacotador	22
4	Operador de Loja Merceria	17
5	Auxiliar de Loja	11
6	Fiscal de Loja	5
7	Aprendiz	2
8	Cozinheiro	2
9	Barista	3
10	Estoquista	2
11	Assistente de Inventário	1
12	Confeiteiro	1

Tendo em mente que foram analisadas 22 lojas no total; com essa tabela podemos identificar que ‘Operador de Caixa’, ‘Operador de Loja Perecíveis’ e o Empacotador’ estão entre as 5 funções mais problemáticas entre as 22 lojas. As funções como, ‘Operador de Loja Merceria’ e ‘Auxiliar de Loja’, estão apresentando problemas na maioria das lojas, mas não em todas. E por último, ‘Fiscal de Loja’,

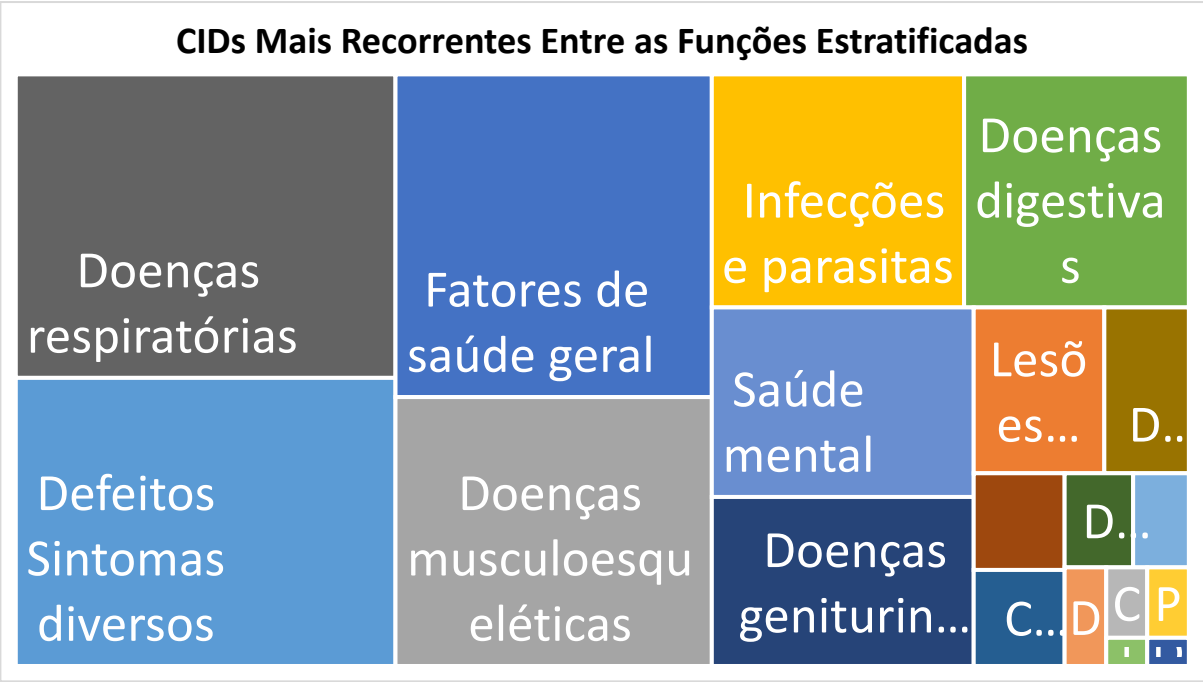
‘Aprendiz’, ‘Cozinheiro’, ‘Barista’, ‘Estoquista’, ‘Assistente de Inventario’ e ‘Confeiteiro’ demonstram ser funções problemáticas, mas em uma minoria entre as lojas analisadas.

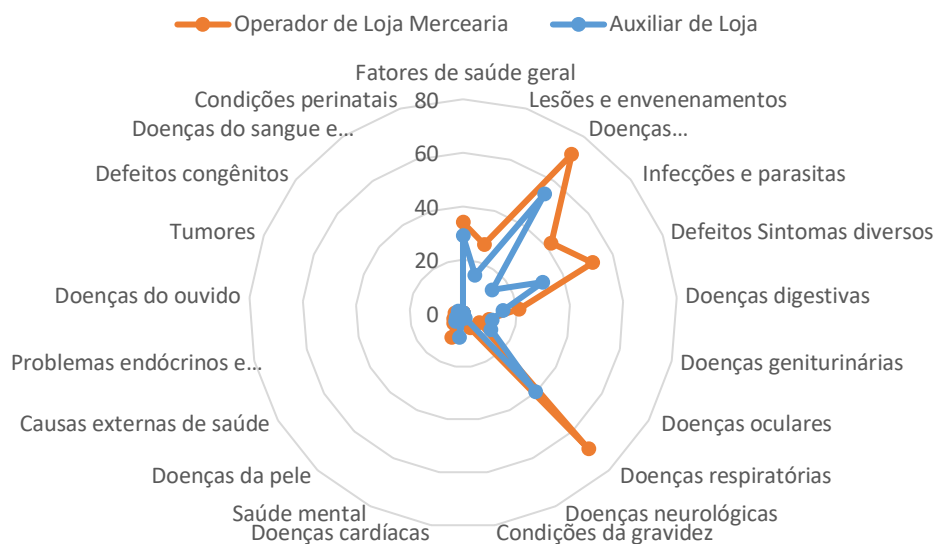
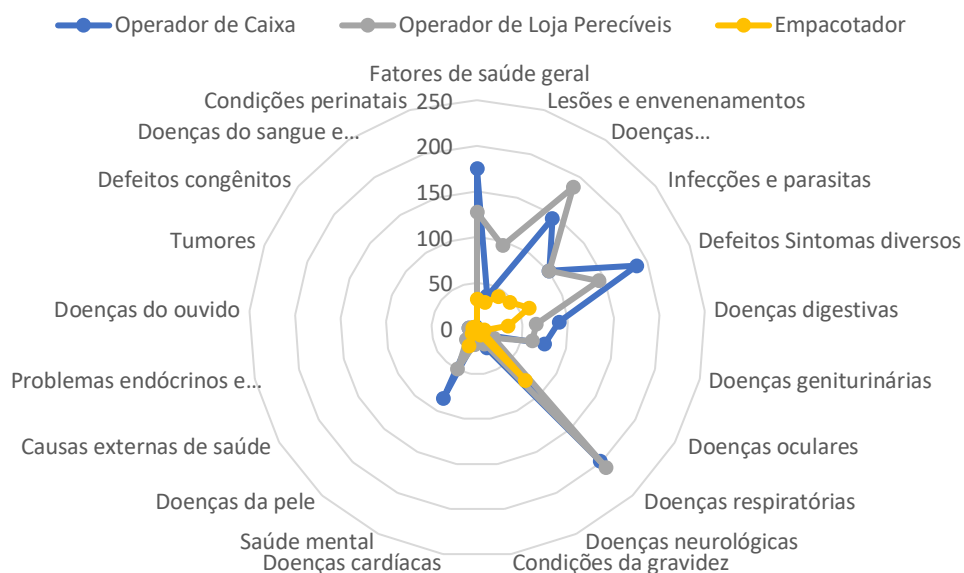


Com base em nossa estratificação por Funções, ela representa 70% do número total de Atestados, sendo assim, podemos afirmar que a maior parte do absenteísmo está focado nas 12 funções encontradas entre as top 5 funções de cada “loja filial”.

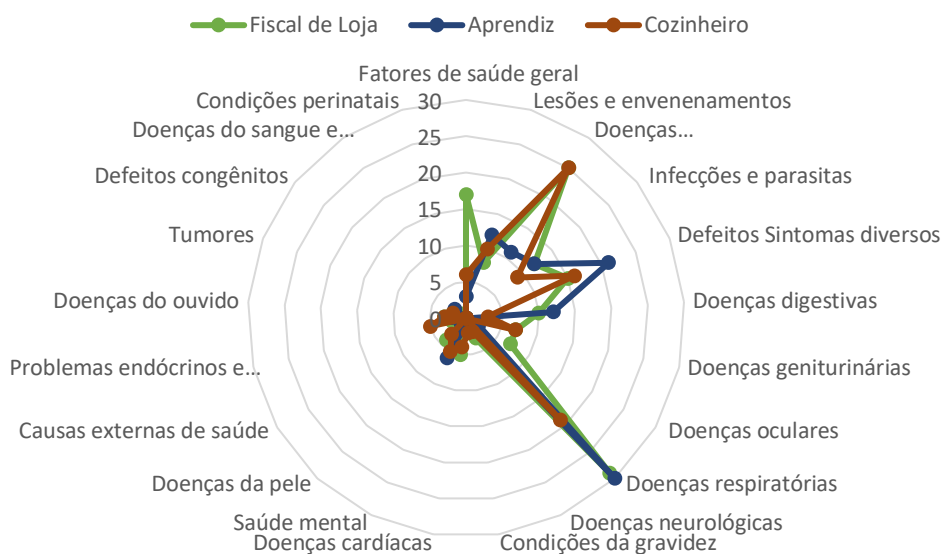
**Capítulo 2.6 – Correlações entre os CIDS e as Funções Estratificadas.**

Entre as funções estratificadas foram encontrados 625 Cids distintos de 765. No TreeMap abaixo, demonstramos as categorias de CIDs mais frequentes entre as funções selecionas.

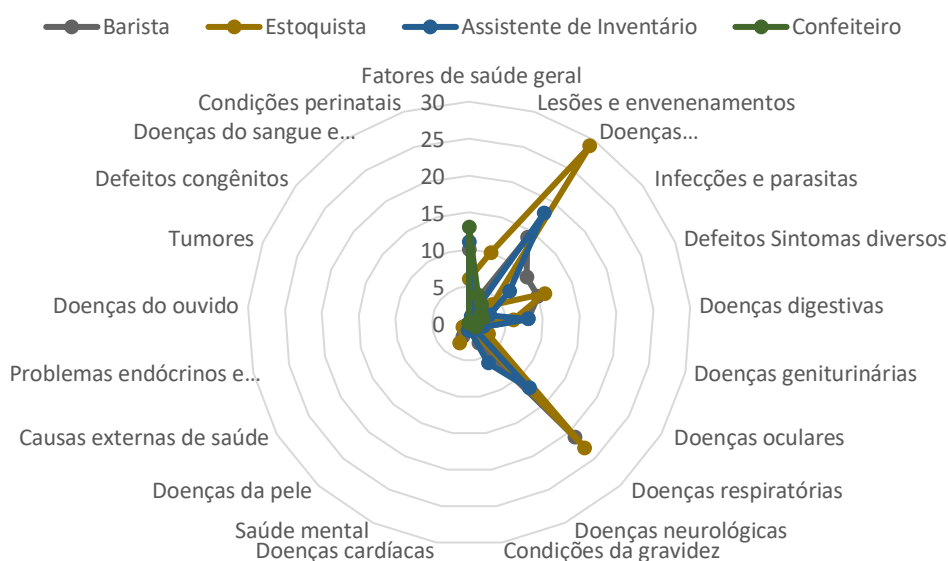




## Top 5 Funções menos Presentes entre Lojas



## Top 5 Funções menos Presentes entre Lojas



Ao analisarmos os CID's mais recorrentes entre as 12 funções selecionadas percebemos uma correlação que nos indica quais são as categorias de problemas mais encontradas entre as funções.

**Operador de caixa, Operador de Lojas Perecíveis e Empacotador:** Demonstra alto índice de Doenças musculoesqueléticas, Doenças respiratórias, Fatores de saúde geral, Defeitos Sintomas diversos e Saúde Mental.

**Operador de Loja Mercadoria e Auxiliar de Loja:** Demonstra alto índice de Doenças respiratórias, Defeitos Sintomas diversos, Doenças musculoesqueléticas.

**Fiscal de Loja, Aprendiz e Cozinheiro:** Demonstra alto índice de Doenças musculoesqueléticas, Defeitos Sintomas diversos e Doenças respiratórias.

**Barista, Estoquista, Assistente de Inventário e Confeiteiro:** Demonstra alto índice de Doenças respiratórias e Doenças musculoesqueléticas.

## Capítulo 2.7 – Pesquisa Qualitativa – Entrevista.

A análise da entrevista com base nos atestados médicos e outras informações fornecidas sugere alguns pontos importantes a serem considerados:

### Alguns Atestados Médicos e CIDs:

- **Assistente Administrativo:** Teve 4 atestados e 17 dias de afastamento com o CID H700 (otite média aguda), que não parece estar diretamente relacionado com suas funções administrativas, podendo ser uma condição casual.
- **Assistente de Inventário:** Teve 18 atestados, totalizando 26 dias de afastamento por diversas condições como enxaqueca (G430), infecção respiratória (J069), dor renal (N23) e cefaleia (R51), indicando uma variedade de problemas que podem ser exacerbados pelo estresse.
- **Empacotador:** Com 18 atestados e 37 dias de afastamento, os CIDs indicam infecção respiratória (J00), dores nas articulações (M255, M658, M753, M755) e cefaleia (R51), sugerindo problemas possivelmente relacionados com esforço físico e postura.
- **Auxiliar de Operação:** 8 atestados e 24 dias de afastamento por massa não especificada na mama (N63) e contusão do antebraço (S500), não ocorreu devido ao trabalho, porém não pode exercer sua função devida.
- **Controle de Estoque:** 6 atestados em 8 dias por doenças infecciosas gastrointestinais (A09), que poderiam estar relacionadas a condições sanitárias.
- **Auxiliar de Produção Padaria:** 4 atestados em 5 dias por condições que incluem infecção gastrointestinal (A09), problemas gastrointestinais não especificados (K529), artrite reativa (M075) e dor nas articulações (M255), que podem estar relacionadas com higiene ou esforços físicos repetitivos.

### Treinamento, Benefícios e Reclamações:

- **Treinamento:** A maioria se sente adequadamente treinada, o que é positivo para a execução das tarefas e segurança no trabalho.
- **Benefícios:** Os benefícios, como o plano de saúde e a qualidade dos equipamentos e roupas, são bem avaliados, o que é fundamental para a satisfação dos funcionários.
- **Reclamações:** As queixas incluem um vale-alimentação considerado insuficiente, salários incompatíveis com as funções, parcialidade no plano de carreira e a necessidade de trabalhar aos sábados. Essas questões podem impactar a motivação e o bem-estar dos funcionários.

### Relação dos CIDs com o Trabalho e Problemas Identificados:

- **Sobrecarga e Absenteísmo:** O alto número de atestados pode indicar uma sobrecarga de trabalho, agravada pelo absenteísmo.

- **Sobrecarga Sazonal:** O fim do ano parece trazer uma demanda extra que pode estar contribuindo para o estresse e problemas de saúde.
- **Pressão no Ambiente de Trabalho:** A pressão pode ser um fator que contribui para condições como enxaqueca e problemas gastrointestinais.
- **Falta de Intervalos:** A ausência de pausas adequadas pode estar relacionada com as queixas músculo-esqueléticas.

## Capítulo 2.8 – Analyse - Identificação das Causas Dos Problemas.

**Problema 1:** Falta de Monitoramento na Ausência de Funcionários: Lider/Gerente/Supervisor não está dando importância as faltas recorrentes de funcionários, gerando um descontrole, desrespeito, falta de autoridade, de sua parte, afetando diretamente outros funcionários que acabam sendo sobrecarregados, criando um ambiente de stress e caos.

**Problema 2:** Movimentos Repetitivos: Devido a longas horas de trabalhos as funções que demanda trabalho braçal podem acabar gerando dores e lesões musculares.

**Problema 3:** Sobrecarga Sazonal: A sazonalidade como fim de ano e páscoa requerem uma alta demanda e maior eficiência dos funcionários, onde muitas vezes, é necessário a contratação de força extra de trabalho. Porém, a força extra muitas vezes não atende a alta demanda, levando os funcionários fixos a trabalhar horas extras para cumprir o restante. Ao passar dos dias o excesso do trabalho leva-os ao acúmulo do cansaço.

**Problema 4:** Equilíbrio entre Vida Pessoal e Trabalho. As horas de trabalhos devem ser cumpridas, mas muitos não conseguem equilibrar a vida pessoal e o trabalho! As pessoas que trabalham de segunda a sábado acabam não tendo tempo para atender as demandas pessoais, tendo em consideração que aos domingos; alguns comércios, bancos e serviços governamentais não estão funcionando, isso acaba dificultando as pessoas a atender os interesses individuais.

**Problema 5:** Estresse por Prazos Inatingíveis: Funcionários enfrentam stress crônico devido a prazos inatingíveis, o que prejudica a saúde mental e reduz a produtividade.

## Capítulo 3.0 – Planejamento – Improve: Desenvolvimento do Plano de Ações.

**Solução 1:** Criar um indicador para medir as faltas individuais em comparação a média de faltas por função: Estipular uma medida com pesos diferentes para cada função (com base na quantidade de funcionários) - Monitorá-las – As que apresentarem números acima da média ou faltas recorrentes em dias demanda alta: coordená-las para um supervisor, assim podemos identificar o problema e criar medidas para mitigá-los ou consequentemente demiti-las.

**Solução 2:** Intervalos de 10 – 15 minutos entre sessões – Para alívio musculares: O primeiro sendo entre a entrada no trabalho e o almoço e o segundo entre o almoço e a saída, o tempo de intervalo ajudara as pessoas a alongar as partes do corpo que estão contraídas devido aos movimentos repetitivos e reduzira o estresse mental.

**Solução 3:** Contratar Força Extra Para Contraturnos: Ao invés de contratar pessoas temporárias no mesmo período de trabalho das pessoas de cargo fixo, indica-se contratá-los em contraturnos para manter o ritmo de produção, os funcionários fixos possam descansar e ter um desempenho melhor no dia seguinte.

**Solução 4:** Estipular metas de Produção: Para algumas funções é possível estipular metas e atender pedidos com antecedência. Se a meta for atingida sem afetar a qualidade do “produto” é possível dispensar uma parte dos funcionários nos sábados para que possam atender suas necessidades pessoais. Pois com uma demanda antecipada requer menos força de trabalho no dia seguinte.

**Solução 5:** Revisão Realista de Prazos: Ajustar os prazos de entrega de projetos com base em feedbacks realistas dos funcionários e dados de desempenho anteriores. Implementar uma política de "prazos flexíveis" para projetos não urgentes, permitindo que os funcionários tenham um controle mais autônomo sobre sua gestão de tempo. Isso aliviará a pressão imediata e poderá resultar em uma melhoria rápida no bem-estar dos funcionários e na qualidade do trabalho.

## Capítulo 4.0 – Disseminação – Improve: Implementação de soluções Prioritárias.

### Prioritário:

**Problema 1:** Falta de Monitoramento na Ausência de Funcionários: Lider/Gerente/Supervisor não está dando importância as faltas recorrentes de funcionários, gerando um descontrole, desrespeito, falta de autoridade, de sua parte, afetando diretamente outros funcionários que acabam sendo sobrecarregados, criando um ambiente de stress e caos.

**Solução 1:** Criar um indicador para medir as faltas individuais em comparação a média de faltas por função: Estipular uma medida com pesos diferentes para cada função (com base na quantidade de funcionários) - Monitorá-las – As que apresentarem números acima da média ou faltas recorrentes em dias demanda alta: coordená-las para um supervisor, assim podemos identificar o problema e criar medidas para mitigá-los ou consequentemente demiti-las.

**Problema 2:** Movimentos Repetitivos: Devido a longas horas de trabalhos as funções que demanda trabalho braçal podem acabar gerando dores e lesões musculares.

**Solução 2:** Intervalos de 10 – 15 minutos entre sessões – Para alívio musculares: O primeiro sendo entre a entrada no trabalho e o almoço e o segundo entre o almoço e a saída, o tempo de intervalo ajudará as pessoas a alongar as partes do corpo que estão contraídas devido aos movimentos repetitivos e reduzirá o estresse mental.

**Problema 5:** Estresse por Prazos Inatingíveis: Funcionários enfrentam stress crônico devido a prazos inatingíveis, o que prejudica a saúde mental e reduz a produtividade.

**Solução 5:** Revisão Realista de Prazos: Ajustar os prazos de entrega de projetos com base em feedbacks realistas dos funcionários e dados de desempenho anteriores. Implementar uma política de "prazos flexíveis" para projetos não urgentes, permitindo que os funcionários tenham um controle mais autônomo sobre sua gestão de tempo. Isso aliviará a pressão imediata e poderá resultar em uma melhoria rápida no bem-estar dos funcionários e na qualidade do trabalho.

### Quando Possível:



**Problema 3:** Sobrecarga Sazonal: A sazonalidade como fim de ano e páscoa requerem uma alta demanda e maior eficiência dos funcionários, onde muitas vezes, é necessário a contratação de força extra de trabalho. Porém, a força extra muitas vezes não atende a alta demanda, levando os funcionários fixos a trabalhar horas extras para cumprir o restante. Ao passar dos dias o excesso do trabalho leva-os ao acúmulo do cansaço.

**Solução 3:** Contratar Força Extra Para Contraturnos: Ao invés de contratar pessoas temporárias no mesmo período de trabalho das pessoas de cargo fixo, indica-se contratá-los em contraturnos para manter o ritmo de produção, os funcionários fixos possam descansar e ter um desempenho melhor no dia seguinte.

**Opcional (Sugestão):**

**Problema 4:** Equilíbrio entre Vida Pessoal e Trabalho. As horas de trabalhos devem ser cumpridas, mas muitos não conseguem equilibrar a vida pessoal e o trabalho! As pessoas que trabalham de segunda a sábado acabam não tendo tempo para atender as demandas pessoais, tendo em consideração que aos domingos; alguns comércios, bancos e serviços governamentais não estão funcionando, isso acaba dificultando as pessoas a atender os interesses individuais.

**Solução 4:** Estipular metas de Produção: Para algumas funções é possível estipular metas e atender pedidos com antecedência. Se a meta for atingida sem afetar a qualidade do “produto” é possível dispensar uma parte dos funcionários nos sábados para que possam atender suas necessidades pessoais. Pois com uma demanda antecipada requer menos força de trabalho no dia seguinte.

## **Capítulo 5.0 – Sustentação – Control: Controle das práticas e Análise de Resultados**

Pós implementações.

### **Capítulo 5.1 – Segunda fase – Variação do absenteísmo Pós Ação**

Resultados Finais.