



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

César Fonseca Ramalho

Indicadores de absenteísmo e rotatividade em uma Organização Pública brasileira :
uma perspectiva de avaliação da gestão de pessoas

Brasília - DF
2012

César Fonseca Ramalho

Indicadores de absenteísmo e rotatividade em uma organização pública brasileira:
uma perspectiva de avaliação da gestão de pessoas

Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

César Fonseca Ramalho

Indicadores de absenteísmo e rotatividade em uma organização pública brasileira:
uma perspectiva de avaliação da gestão de pessoas

Volume 1/1

Monografia apresentada à ENAP, sob
orientação do Prof. Sandro Trescastro
Bergue, como requisito para obtenção do
título de Especialista em Gestão de
Pessoas no Setor Público - 3ª ed.

Brasília - DF
2012

César Fonseca Ramalho

Indicadores de absenteísmo e rotatividade em uma organização pública brasileira:
uma perspectiva de avaliação da gestão de pessoas

Monografia apresentada à ENAP, sob orientação do Prof Sandro Trescastro Bergue, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Setor Público - 3ª ed.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof (Dr) _____, Unidade a que pertence:

Prof (Dr) _____, Unidade a que pertence:

Prof (Dr) _____, Unidade a que pertence:

*Dedico à minha esposa
Sirlei, aos meus filhos
César, Renan, Clarissa e
Isabelle, pela paciência
por todas as horas que
subtraí do seu convívio e
pelo incentivo*

AGRADECIMENTOS

Em especial à minha esposa filhos e amigos de longa data, pela paciência e apoio

.

Aos professores e funcionários da ENAP pelas muitas horas de aprendizado, pela paciência, amizade e profissionalismo demonstrados, em especial ao Prof. Sandro Trescastro Bergue, meu orientador e motivador.

Aos meus colegas de curso na ENAP pela amizade, interesse, coleguismo e troca de informações.

Aos meus colegas , em especial à Carmen, Bruno, Renilda, Simei, Henrique César, João Henrique , Cíntia, Marcos e Dauro pelo apoio e colaboração, sem os quais não teria sido possível a realização deste curso.

RESUMO

Após apresentar os problemas advindos de índices de absenteísmo e rotatividade alterados, o presente trabalho apresenta o referencial teórico sobre os temas e como foi realizada a pesquisa. A seguir apresenta e analisa os dados sobre absenteísmo e rotatividade em uma organização pública brasileira concluindo com as recomendações a respeito e ideias de futuros trabalhos mais aprofundados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas , ENAP

Sumário

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	19
LISTA DE TABELAS	20
LISTA DE GRÁFICOS	22
1 - INTRODUÇÃO	13
1.1 – Problematização	13
1.2 - Objetivo	17
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 - Administração Pública Brasileira.....	18
2.2 A Gestão de Pessoas no Serviço Público	19
2.3 – Controle e Avaliação na Gestão de Pessoas: indicadores.....	21
2.3.1 – O monitoramento da gestão	21
2.3.2 - O indicador e suas características	22
2.3.3 – Avaliação de Gestão de Pessoas com o uso de indicadores.....	24
2.3.4. – O Absenteísmo:	25
2.3.5 – O Presenteísmo	29
2.3.6 - A Rotatividade em Gestão de Pessoas	30
2.4 – A relação entre insatisfação, absenteísmo e rotatividade.....	32
3 – DEFINIÇÃO DE MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	34
3.1 – Tipificação da pesquisa	34
3.2 – Caracterização do Órgão investigado:	35
3.3 - Amostragem:	35
3.4 - Instrumentalização	35
4 – RESULTADOS E ANÁLISE.....	38
4.1.1 – Os dados extraídos do SIAPE e sua análise	38
4.1.2 – A pesquisa quanto ao CID-10 e os dados captados do SIAPE	48
4.2 - Rotatividade na organização pública brasileira escolhida.....	50
4.2.1 – Os dados captados do SIAPE e sua análise	50
4.3 - Aplicabilidade dos indicadores de absenteísmo e rotatividade no contexto gerencial da organização pública brasileira escolhida.....	57
4.4 - Aplicabilidade dos indicadores de absenteísmo e rotatividade no governo Federal	58
6 - Referências.....	62
Anexo 2 - Questionário aplicado aos servidores do Banco do Brasil que inclui avaliação de stress:	66

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

nº	assunto	pág
1	Síndrome de Adaptação Geral	29
2	Rotatividade - Influência da qualidade e quantidade de movimentações	31
3	Capítulos do CID-10 e somatório de dias em licença médica.	50

QUADROS

nº	assunto	pág
1	Indicadores da Organização Public Audit Forum (2010)	25
2	Perdas de produtividade no presenteísmo	30

LISTA DE TABELAS

nº	assunto	pág.
1	. Principais causas de licenças médicas do Poder Executivo do estado de São Paulo 2003-2005	15
2	Classificação do monitoramento	21
3	Categorias de fatores de influência do Trabalho nas enfermidades	27
4	Existência de cargos de nível superior e cargos de nível médio organização pública brasileira escolhida entre 2009 e 2011	40
5	nº de dias úteis do ano	40
6	Principais causas de ausências ao trabalho- cargos de nível superior e cargos de nível médio na organização pública brasileira escolhida entre 2009 e 2011	41
7	Absenteísmo entre cargos de nível superior na organização pública brasileira escolhida -2009-2011	42
8	Absenteísmo entre cargos de nível médio na organização pública brasileira escolhida -2009-2011	46
9	Rotatividade na organização pública brasileira escolhida entre 2009 e 2011	51
10	Comparação do índice de rotatividade entre cargos de nível superior e cargos de nível médio	51
11	Órgãos de destino dos servidores em vacância	53
12	Tempo médio de permanência na organização pública brasileira escolhida	55
13	Remuneração dos cargos de nível superior na organização pública brasileira escolhida	55
14	Remuneração dos cargos de nível superior no TCU	56
15	Remuneração dos cargos de nível médio na organização pública brasileira escolhida	57
16	Remuneração dos cargos de nível médio no TCU	57

LISTA DE GRÁFICOS

nº	assunto	pág
1	AFC - nº de licenças médicas entre 2009 e 2011 por sexo	43
2	AFC – servidores por sexo em 2010	43
3	Percentagem de dias em lic. médicas- AFC 2009-2011 por faixa etária	44
4	AFC - Distribuição por faixa etária em 2010	45
5	TFC - nº de licenças médicas entre 2009 e 2011 por sexo	46
6	TFC – servidores por sexo em 2010	47
7	Percentagem de dias em lic. médicas- TFC 2009-2011 por faixa etária	47
8	TFC - Distribuição por faixa etária em 2010	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD - Associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAPES – Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior

RAC - Revista de Administração Contemporânea

RAP - Revista da Administração Pública

1 - INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as empresas e organizações, têm realizado um intenso trabalho de reorganização para se manterem competitivas. Com esta finalidade, os gestores tentam implementar mudanças baseadas em teorias administrativas divulgadas e implementadas pela concorrência. Este movimento está tendo a adesão não só de organizações do setor privado, que têm a necessidade de se manterem competitivas para sua própria sobrevivência, mas também das organizações públicas, em um esforço para obterem melhor performance e reconhecimento público.

Neste sentido, a Gestão de Pessoas está intimamente ligada e deve acompanhar as mudanças que estão ocorrendo, pois não se pode mudar organizações sem mudar a forma como são geridas as pessoas, ao mesmo tempo em que se deve monitorar como estão sendo implementadas as mudanças. Compete então aos administradores responsáveis pela área de Gestão de Pessoas manter um acompanhamento ou controle sobre como estão sendo conduzidos os servidores pelos seus respectivos chefes nos diversos níveis organizacionais.

1.1 – Problematização

Gerir, segundo Bergue (2010) é administrar e, conforme o mesmo autor, envolve um ciclo de fases fundamentais que inicia no planejamento, segue-se a organização, direção e o controle, este último ao mesmo tempo em que encerra um ciclo, realimenta o próximo. Quanto à última fase, controle, esta exige, necessariamente, a avaliação do que está sendo feito. Almeida (2009) coloca que a implantação de um sistema de avaliação para o planejamento da ação governamental é complexa e de que, apesar de haver um consenso sobre a importância de se monitorar ações e metas de planejamento, tal prática ainda não está institucionalizada no governo.

O planejamento pode ser deturpado, como consta em Toni (2009), o que pode ser visto no seguinte trecho:

“A frase tão usual ‘planejar é uma coisa, fazer é outra...’ revela com frequência a ridicularização do esforço de planejamento na organização de sistemas públicos ou privados. Essa visão surge normalmente em instituições que têm precário planejamento ou quando ele é feito de modo excessivamente normativo e determinista” (...) A crítica ao planejamento como uma “camisa de força” normalmente vem das lideranças que perdem legitimidade quando sistemas de planejamento participativo são implantados ou quando métodos de planejamento são inflexíveis e inadequados ao ritmo de mudança organizacional” (TONI 2009, p. 21)

Da mesma forma, Vaz (2009, p. 38) cita que *“cada vez mais energia é dedicada à construção de políticas públicas traduzidas em programas com metas e indicadores claros; e os métodos de planejamento e de monitoramento passam a ser baseados em indicadores.”*

Neste sentido o controle por meio de indicadores é citado por Bergue (2010) no sentido do administrador público ser um agente ativo das ações de controle, estruturando uma série de mecanismos para permanentemente avaliar a gestão e possibilitar ações de controle orientadas sempre para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais. No caso do gestor público não tomar ações próprias de controle, recairá no caso citado pelo autor de agente passivo de ações de controle a serem tomadas pelos órgãos de controle.

A Gestão de Pessoas na organização é também um dos processos a serem devidamente geridos e que também passam pelo ciclo de planejar – organizar, dirigir e controlar, e que, portanto, carecem de indicadores para a última função.

Quanto aos indicadores para o controle e avaliação do processo de gestão de pessoas, estes podem ser, por exemplo, sobre o absenteísmo que é definido por Cascio (2010) como *“qualquer falha em comparecer ou permanecer no trabalho no horário estabelecido por qualquer razão”*.

É frágil e incipiente a pesquisa científica sobre indicadores de absenteísmo e rotatividade, principalmente em termos de serviço público. A pesquisa foi feita nas ferramentas de busca da Revista da Administração Pública (RAP), Anais da ANPAD, Revista de Administração Contemporânea (RAC), dentre outras, além da base de periódicos da CAPES e em artigos disponibilizados na internet, utilizando a

ferramenta Google, selecionando-se artigos e teses dos últimos 6 anos que versem sobre Absenteísmo e Rotatividade.

Um artigo feito sobre o funcionalismo estadual de São Paulo (PORTO, 2008), apresentou o resultado na tabela 1, ao qual foram acrescentados o total de servidores dos anos citados e as percentagens pelo presente autor.

Tabela 1 – Principais causas de licenças médicas do Poder Executivo do estado de São Paulo 2003-2005						
Causas(1)	Total Licenças 2003 (1)	Total Licenças 2004 (1)	Total Licenças 2005 (1)	Média dos 3 anos (3)	% sobre o total de licenças médicas (3)	% sobre o Total de Serv. (3)
Transtornos mentais e comportamentais	52.559	52.622	54.462	53.214	31,53%	7,68%
Doenças do sistema osteomuscular e do tec. Conjuntivo	28.443	31.638	32.624	30.902	18,31%	4,46%
Doenças do aparelho circulatório	14.410	14.463	13.422	14.098	8,35%	2,03%
Doenças do aparelho respiratório	13.518	13.356	10.234	12.369	7,33%	1,78%
Soma das 4 principais causas	108.930	112.079	110.742	110.584	65,52%	15,95%
Total de Licenças Médicas	163.023	175.302	168.014	168.780		24,35%
Total de Servidores (2)	692.429	691.243	695.952	693.208		

Fontes: (1) Porto (2008), (2) Moraes (2009), (3) Elaborado pelo autor.

A pesquisa revela um impressionante índice em que o número de licenças médicas atingiu 24,35% dos servidores na média dos 3 anos citados. Considerando-se a semelhança com o funcionalismo público federal e mesmo com o municipal, haveria um gasto do dinheiro público de grandes proporções, o que justificaria um estudo mais aprofundado neste indicador, que, deve ser lembrado, ainda se somaria ao gasto com rotatividade, baixa produtividade em virtude de clima de trabalho adverso, má orientação ou mesmo ausência de orientação estratégica e outros

motivos, todos passíveis de serem permanentemente acompanhados por indicadores de gestão de pessoas, que poderiam, uma vez conhecidos, inspirar medidas de correção aos diversos gestores.

A ligação entre absenteísmo e rotatividade foi citada por Wagner & Hollenback (WAGNER III , HOLLENBACK, 2009) como resultado de insatisfação e estresse. Os mesmos autores recomendam a realização de pesquisas de satisfação como forma de monitorar tendências e mudanças nas atitudes de seus funcionários. A organização pública brasileira escolhida realizou uma pesquisa de clima organizacional em junho de 2011, onde podem-se verificar índices preocupantes nos grupos Capacitação e Ferramentas de trabalho, que exigiriam uma ação do gestor mais imediata e eficaz, muito embora todos os demais também apresentem índices que demandariam uma análise e ação de forma a melhorar a situação dos servidores e da produtividade no órgão.

Tais ações de análise, planejamento e implementação de soluções poderiam também auxiliar na meta da organização pública brasileira escolhida de redução em 10% dos índices de absenteísmo, constante na Portaria, publicada no Boletim Interno de Pessoal em setembro de 2011, que aprova o Projeto de Promoção da Saúde e Qualidade de Vida do Servidor da organização. As ações previstas na portaria citada envolvem a disponibilização de atividades físicas no prédio central e a realização de palestras sobre qualidade de vida aos servidores.

Sobre o uso de indicadores de absenteísmo e rotatividade, Kaplan e Norton (2004, p. 184), citam a necessidade de captar dados sobre acidentes e doenças, com um indicador de perda de dias de trabalho para cada 100 empregados ou 100.000 horas de trabalho. Quanto à rotatividade, citam um indicador com a percentagem de retenção do pessoal de alto desempenho.

1.2 - Objetivo

1.2.1 - Geral:

Analisar os índices de absenteísmo e de rotatividade de pessoal na organização pública brasileira escolhida.

1.2.2 Objetivos específicos:

Estudar os trabalhos sobre indicadores de absenteísmo e rotatividade de pessoal na literatura;

Verificar a aplicabilidade desses indicadores no contexto gerencial da organização pública brasileira escolhida.

Discutir e sinalizar a possibilidade de utilização desses indicadores de rotatividade e de absenteísmo na análise da gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta uma breve introdução à administração pública brasileira, abordando a perspectiva histórica da gestão de pessoas, além de um marco conceitual sobre o controle na administração com o uso de indicadores e suas características, com foco nos conceitos de absenteísmo, presenteísmo e rotatividade de pessoas.

2.1 - Administração Pública Brasileira

A globalização, partindo-se da comparação histórica entre o início do governo Collor, ou 1990, e 2010, ou seja, cerca de 20 anos, rendeu várias modificações em nossas empresas, entre elas, a inserção na economia mundial e o fim da reserva de mercado – isto obrigou a uma busca pela qualidade de serviços, redução de custos, profissionalização dos executivos e operários, automatização das linhas de produção, alteração na organização com a redução de níveis hierárquicos e aumento da comunicação entre setores, mudança das práticas de gestão de pessoas de um mero recurso econômico para a parceria nos objetivos da empresa e a inserção da administração estratégica.

No entanto, a Administração Pública Brasileira manteve sua organização burocrática, seus níveis hierárquicos e, ao invés de reduzir seus custos, aumento dos custos da máquina estatal e também a manutenção de práticas gerenciais tradicionais. Notadamente o atraso gerencial é visto em gestão de pessoas, que ainda é considerado como um recurso econômico e não como um parceiro nos objetivos, mesmo por que as altas chefias são nomeadas politicamente e a administração estratégica, malgrado termos assistido a uma verdadeira revolução no setor privado brasileiro, ainda é muito incipiente no estado, em termos de administração direta, tanto federal, como estadual ou municipal.

Bresser Pereira (2001) faz uma análise histórica da Adm. Pública num nível bastante alto, ou “Macroeconômico”, destacando a criação, enquanto era ministro de estado, das agências reguladoras e das organizações sociais, pontos da chamada

“Reforma Gerencial” de 1995. Para os objetivos a que se propôs e segundo a conclusão do mesmo artigo, a reforma fora bem sucedida.

No entanto, analisando ao nível interno dos vários órgãos, salvo algumas raras exceções, os órgãos da Administração Pública Brasileira seguem a maioria das características da escola burocrática de administração, abaixo listados (SOUZA, 2008):

- caráter legal das normas
- caráter formal das comunicações
- a impessoalidade no relacionamento
- a divisão do trabalho
- hierarquização de autoridade (exacerbada ao ponto de negar a participação dos servidores)
- rotinas e procedimentos.
- competência técnica e mérito (estas 3 últimas características são prejudicadas pelas nomeações políticas da alta administração, definidas em mais de 20.000 cargos)
- especialização da administração
- profissionalização

2.2 A Gestão de Pessoas no Serviço Público

No setor público brasileiro temos um período chamado de Patrimonialista (BRESSER-PEREIRA, 2001), herdado da burocracia portuguesa e que perdura até o advento da criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, seguindo reformas administrativas do serviço público realizadas na França, Inglaterra e Alemanha na segunda metade do século XIX e no serviço público americano na primeira década do século XX, apesar de, neste último caso citado, o movimento reformador haver iniciado pelo *Pendleton Civil Service Reform Act*, de 1883.

Com o advento do DASP, uma burocracia profissional começa a ser implementada no Brasil. Porém, o advento do fim do governo ditatorial de Getúlio

Vargas e com o retorno à democracia, as regras advindas da teoria Burocrática de Max Weber são enfraquecidas.

Um retorno à administração burocrática é realizado com o regime militar implantado pelo golpe militar de março de 1964 e Bresser-Pereira (2001) identificou traços de uma reforma administrativa tendendo ao modelo gerencial no decreto-lei 200 – reforma administrativa do estado.

No mesmo artigo, o citado Professor identifica um retrocesso burocrático na nova Constituição de 1988, retirando a descentralização administrativa do Decreto-Lei nº 200 e permitindo a sucessão de fracassados planos econômicos acompanhados de centralismo, formalismo e das regras burocráticas de 1936.

2.3 – Controle e Avaliação na Gestão de Pessoas: indicadores

2.3.1 – O monitoramento da gestão

Vaz (2009) classifica o monitoramento de acordo com o que segue (Tabela 2)

Tabela 2 – Classificação do monitoramento

Escolhas a serem feitas	Tipos de monitoramento	Características ou pontos positivos	Possíveis problemas
1-Objeto do Monitoramento (o que deve ser monitorado?)	da execução orçamentária	- é o mais comum	a -concentrar o gasto em apenas algumas atividades b- gastar os recursos sem atingir os objetivos
	de processos e atividades	- execução física	a- pode ser feita, entretanto, de modo ineficaz b- pode não gerar resultados
	por resultados	Objetivo: verificar os efeitos das políticas públicas	a- podem gerar outros resultados que não são medidos; b- pode ser ineficiente para o cumprimento da legislação
2- Unidade de monitoramento	por unidades operacionais	-é o mais fácil - é padrão no setor público	a- tende a legitimar a fragmentação das ações b- não garante o foco no cidadão c- sobrevalorização das questões organizacionais em detrimento dos resultados das políticas públicas d – dar a mesma importância a organizações ou departamentos com diferentes importâncias estratégicas
	por programas	- o mais importante não é quem faz, mas o que é feito - estimula a integração de ações Inter setoriais; - garante o foco em resultados	a- demanda maior coordenação e articulação; b- requer programas bem desenhados; c- pode colidir com interesses e práticas políticas baseadas na fragmentação das ações de governo
	por projetos	- mais adequado para planejamento de intervenções com tempo determinado; - monitora a entrega de produtos ou fases;	– pode deixar de lado a execução de atividades ordinárias da organização ou das políticas públicas;

3- Escopo	monitoramento analítico	- mais adequado para monitoramento operacional; - todos recebem tratamento similar; - mais adequado para ambientes estáveis	- risco de burocratização – tende a ser realizado por um órgão central que trata todos da mesma forma.
	monitoramento por prioridades	- seleção de prioridades; - mais adequado ao nível estratégico;	- exige equipes proativas
4- Periodicidade		- periodicidade em que as informações serão coletadas, processadas e fornecidas; - depende da disponibilização das informações; - pode gerar novos momentos de decisão para o gestor	- pode usar demasiado tempo dos gestores se a periodicidade de disponibilização de momentos de decisão for demasiada
5 – Definição de responsabilidades		- muitas vezes as equipes de captação de informações atuam em conjunto com equipes para ações corretivas	
6- Nível de centralização do monitoramento		-	
7- Articulação do sistema de monitoramento			

Fonte: elaboração própria a partir de VAZ (2009).

2.3.2 - O indicador e suas características

A escolha do conjunto de indicadores a serem empregados no órgão representa um desafio, ainda mais para órgãos públicos. O trabalho realizado pelo IPEA (1991) foi encomendado pelo próprio Presidente da República, ainda no

âmbito do Programa brasileiro de qualidade e produtividade, abrangendo 3 dimensões:

- Qualidade do Processo – em termos de tempestividade, eficiência, suporte e interface com o usuário.
- Qualidade do serviço prestado – em termos de eficácia – de atender a uma necessidade. Neste sentido ouvir o usuário é tido como essencial;
- Qualidade da organização – em termos de eficiência – ou seja, obter o melhor resultado com os recursos de que se dispõe. Também cita a necessidade de se medir a motivação dos servidores.

Com relação à requisitos dos indicadores, um indicador deve ter

1 - Seletividade ou importância – medir etapas principais do processo (Siqueira 2010, IPEA 2001) .Neste ponto também pode-se colocar a relevância citada por Bergue (2010), muito embora este último se refira a que o indicador gere dados capazes de fornecer informações realmente importantes.

2 – Simplicidade e clareza – que facilite sua compreensão por todos os envolvidos no processo (Bergue 2010, Siqueira 2010, IPEA 1991).

3- Perenidade ou estabilidade – que não mude com frequência (IPEA 1991, Bergue 2010).

4 – Cobertura ou Abrangência – que represente suficientemente o processo (Siqueira 2010, IPEA 1991) –

5 – Consistência - que seja construído com variáveis que integrem a mesma dimensão do fenômeno, mas que não sejam inter-relacionadas (Bergue 2010), o que Siqueira (2010) denominou comparabilidade.

6 – Rastreabilidade – Os dados e ações que deram origem ao indicador devem estar adequadamente documentados, de forma a poder garantir sua confiabilidade (IPEA 1991, SIQUEIRA, 2010)

Bergue (2010) enfatiza a impossibilidade de ser completamente afastada a subjetividade, pois não há como avaliar de uma forma objetiva o desempenho de uma pessoa, até pela inerente complexidade dos seres humanos. De todo modo, deixa clara a necessidade de ser evitada, sempre que possível, a adoção de critérios subjetivos.

2.3.3 – Avaliação de Gestão de Pessoas com o uso de indicadores

Vieira (2000) aborda indicadores como indicadores de qualidade para a Prefeitura de Recife. A comparação com os indicadores sugeridos pela Organização Inglesa *Public Audit Forum* (2010) não se revelou adequada, pois estas últimas foram feitas recentemente e para o setor privado. Segundo Vieira (2000), os indicadores para a Dimensão de Recursos Humanos seriam os seguintes:

- 1 - Capacitação (não detalhado no original)
- 2 - Grau de Escolaridade dos Funcionários
- 3 - Experiência Profissional dos Funcionários
- 4 - Remuneração Adequada dos Funcionários
- 5 - Plano de Carreira
- 6 - Plano de Cargos e Salários
- 7 - Orgulho de ser servidor Público
- 8 - Avaliação Objetiva do desempenho dos funcionários

O Quadro 1 apresenta indicadores primários relacionados pela Organização *Public Audit Forum* (2010), com indicadores feitos para a região da Inglaterra, Escócia e Irlanda do Norte para a dimensão de Recursos Humanos

Quadro 1 indicadores da Organização *Public Audit Forum* (2010)

<i>Public Audit Forum</i> –
a) Custo total da GP como porcentagem do custo total b) Custo total da GP por empregado
Razão entre empregados / empregados da GP Média considerada: 120 : 1 Usando a fórmula de Chiavenato obtém-se 8,33
Dias de treinamento / Servidores (exclui seminários e conferências)
Demissões voluntárias/ Média de empregados no ano
Total de dias perdidos por doença no ano/ Total de empregados
Resultado de pesquisas de satisfação
Estabelece 10 práticas de gerenciamento e metas

Fonte: Elaboração própria, baseado em *Public Audit Forum* (2010)

¹ GP: Gestão de Pessoas –

2.3.4. – O Absenteísmo:

Pela sua importância como indicador, tendo em vista que tanto Chiavenato (2010), como Cascio (2010) dedicam 1 capítulo de suas obras ao tema.

O Absenteísmo pode ser conceituado como a ausência temporária do trabalho por motivo de doença (FAVA 2007). Podemos também ligar um índice mais elevado de absenteísmo numa empresa a deficiências na qualidade de vida de seus funcionários.

Costa (2010) considera além das faltas ao trabalho, também os atrasos, computados como homens-hora perdidos, no cálculo do absenteísmo e propõe os seguintes índices:

- Índice que considera as faltas por qualquer natureza e não atrasos:

$$IA1 = \frac{\text{Número de homens/dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{Efetivo médio x número de dias trabalhados}} \times 100$$

- Índice que considera uma causa específica, como por exemplo ausências por comparecimento ao serviço médico público

$$IA2 = \frac{\text{Número de homens/dias perdidos por ausência ao trabalho por comparecimento ao serviço médico público}}{\text{Efetivo médio x número de dias trabalhados}} \times 100$$

Uma fórmula considera tanto faltas de dia inteiro como atrasos de meio expediente ou menores.

$$IA3 = \frac{\text{Número de homens/horas perdidos}}{\text{Efetivo médio x número de dias trabalhados}} \times 100$$

A relação entre absenteísmo, horas de trabalho diário e horários flexíveis foi testada por Muchinsky (MUCHINSKY 2003 *apud* BERSNSTORF 2007). No trabalho, Muchinsky demonstra a redução dos índices de rotatividade e absenteísmo com trabalhadores em turnos de até 8 horas diárias e horários flexíveis. Ainda segundo Muchinsky, trabalhadores insatisfeitos tem maior probabilidade de deixarem seus empregos.

Outro autor citado por Bernstorf, Clark (CLARK 2005 *apud* BERSNSTORF 2007) igualmente relata a relação negativa entre satisfação no emprego e ausências no trabalho. A pesquisa de Clark foi feita com mais de 14.000 trabalhadores de 19 países.

Da mesma forma, Bernstorf ainda relaciona Maida, Gordon e Farberow (MAIDA, C. A.; GORDON, N. S.; FARBEROW 1989 *apud* BERSNSTORF 2007), que relacionaram menores taxas de absenteísmo e estresse a trabalhadores com múltiplas competências, que tendem a terem melhores estratégias de enfrentamento. Bernstorf ainda relata a conclusão de Kaplan e Norton (KAPLAN, R. S.; NORTON, 1997 *apud* BERSNSTORF 2007) em que a satisfação do funcionário a nível macro do BSC – *Balanced Scorecard*, está relacionada com o *turnover* (Rotatividade) e com o absenteísmo.

A relação entre o trabalho e o adoecimento do trabalhador, gerando o absenteísmo, é reconhecida e estabelecida pelo Ministério da Saúde, conforme pode ser visto na tabela 3. (Brasil 2001). Tal relação é também citada e acrescida de outras fontes por Cunha (2007).

Tabela 3 – Categorias de fatores de influência do Trabalho nas enfermidades

Categoria	Exemplos
I – Trabalho como causa necessária	Intoxicação por chumbo Silicose Doenças profissionais legalmente reconhecidas
II – Trabalho como fator contributivo, mas não necessário.	Doença coronariana Doenças do aparelho locomotor Câncer Varizes dos membros inferiores
III – Trabalho como provocador de um distúrbio latente, ou agravador de doença já estabelecida.	Bronquite crônica Dermatite de contato alérgica Asma Doenças mentais

Fonte: Brasil (2001, p..28)

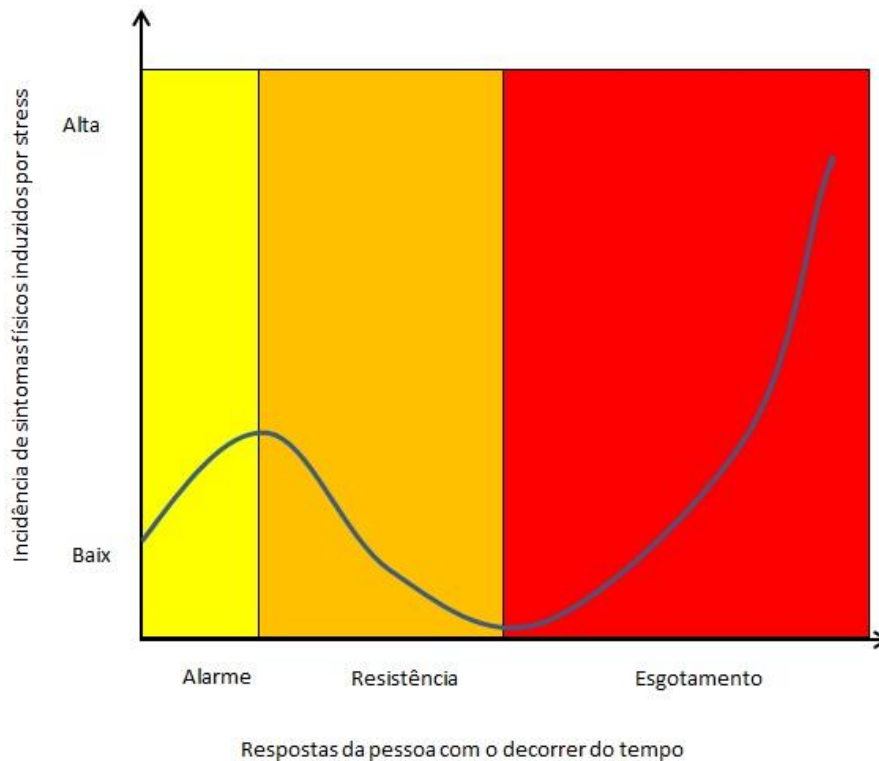
Por último, Bernstorf (2007) foi o único autor dentre os pesquisados, a citar experiências práticas de medição de stress entre os funcionários, utilizando-se escalas de Lipp¹. O questionário com tal avaliação encontra-se no anexo 3 deste trabalho.

Os resultados desse estudo sobre estresse são ligados à teoria da síndrome da adaptação geral, de Hans Selye, citada por Wagner & Hollembeck (WAGNER III , HOLLENBECK, 2009).

Segundo tal teoria, conforme descrito por Wagner III & Hollembeck (2009), na fase de alarme a pessoa identifica a ameaça física ou psicológica e seguem-se manifestações fisiológicas, como retenção de água e sais e segregação de suco gástrico adicional. Na fase de resistência, a pessoa se adapta às pressões e os sintomas diminuem. Já na fase de esgotamento os sintomas da fase de alarme reaparecem e se agravam e se a contínua exposição ao stress continua, as pessoas podem sofrer de estafa e outros sintomas, inclusive o infarto.

^{1 1 1} - O Teste de Lipp, desenvolvido pela Doutora em Psicologia Marilda Lipp da UNICAMP, vem sendo aplicado pelo Banco do Brasil desde o início dos anos 90, com um questionário específico respondido pelo próprio bancário em uma escala de medição do estresse com quatro níveis (insignificante alerta, resistência e exaustão). Este teste faz parte do Exame Periódico de Saúde (EPS) a que todo funcionário do Banco do Brasil deve ser submetido anualmente. (Bersnstorf 2007, p.4)

Figura nº 1 – Síndrome de Adaptação Geral



Fonte: Adaptado pelo autor de WAGNER III & HOLLENBACK (2009, p.123)

Souza & Morais (2007) citam que, alternativamente ao modelo trifásico desenvolvido por Hans Selye ainda no final da década de 50, Lipp desenvolveu, ainda em 2001 (LIPP 2001 *apud*, Souza & Morais 2007) uma quarta fase, chamada de “quase exaustão”, caracterizada por sintomas de enfraquecimento da pessoa que não está mais conseguindo adaptar-se ao stress mas as doenças resultantes ainda não são tão graves.

Na pesquisa de Bersnstorf (2007) os resultados referentes ao teste de stress foram impactantes, conforme abaixo:

Em relação à saúde dos bancários, os relatórios anuais do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) do Banco do Brasil, apontaram dados reveladores: em 2004, 48% dos funcionários estavam acima do peso normal, problema diretamente vinculado ao sedentarismo, que afeta 38% da categoria (índices superiores aos encontrados no conjunto da população brasileira, de 32% e 25%, respectivamente) e indiretamente associado ao estresse emocional. Realmente, o principal sinal de alarme contido no referido relatório de 2004 dizia respeito ao aumento dos níveis de estresse dos bancários

do Banco do Brasil, medido através do teste de Lipp6, o qual revelou que quase um quarto dos seus funcionários apresentava níveis significantes de estresse, além de 11,5% com sintomas de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT), significando que cerca de 25 mil trabalhadores, de quase 80 mil bancários do Banco do Brasil na época, apresentaram algum distúrbio legítimo e formal relacionado ao trabalho. (BERSNSTORF, 2007 , p.18)

Para uma medida de tal utilidade, soa estranho saber que não foi localizada, no âmbito da Administração Pública Federal ou da organização pública brasileira escolhida a intenção de incluir tal avaliação ou teste entre seus servidores, cabendo, neste caso, uma sugestão de aprimoramento.

2.3.5 – O Presenteísmo

Conforme Fava (2007), o presenteísmo significa estar sempre presente ao trabalho, porém doente. Sobre o assunto e segundo um estudo realizado pelo *Institute for Health and Productivity Studies*, dos Estados Unidos, as empresas americanas chegam a perder 150 bilhões de dólares/ano devido à presença de funcionários doentes apresentando falta de rendimento nas suas atividades. No Brasil, estima-se que esta cifra pode chegar a 3% do Produto Interno Bruto, ou seja, 42 bilhões de reais/ano.

Ainda segundo o ISMA – *Internacional Stress Management Association* (apud Fava 2007), o Brasil é o 2º país do mundo em estresse, que constitui o maior fator de origem do presenteísmo. O país com o maior índice de estresse do mundo seria o Japão.

Entre os sintomas mais comuns do presenteísmo estão: dores musculares, cansaço, ansiedade, angústia, irritação, depressão, insônia e distúrbios gástricos. Entretanto, o grande gerador do presenteísmo é o estresse. De acordo com o *International Stress Management Association*, os oito países mais estressados do mundo, em ordem decrescente, são: Japão (70%), Brasil (30%), China (24%), Estados Unidos (20%), Israel (18%), Alemanha (16%), França (14%) e Hong Kong (12%). No Brasil, segundo o mesmo instituto, três em cada dez brasileiros apresentam problemas de saúde devido ao estresse no trabalho.

Segundo Cembranelli (2010), o absenteísmo representa somente 40% dos gastos de saúde, com o presenteísmo representando 60%. Da mesma fonte, temos o quadro nº 2, com relação à redução de produtividade causada por fatores de presenteísmo:

Quadro nº 2 Perdas de produtividade no presenteísmo

ESTILO DE VIDA	Perda de Produtividade Estimada
Fumantes	2,8%
Atividade Física	1,9%
Uso de Medicação Ansiolítica	8,4%
PERCEÇÃO PESSOAL	
Insatisfação com a Vida	4,5%
Problemas de Saúde	1,9%
Stress Elevado	4,1%
Insatisfação com a Vida	4,2%
BIOMETRIA	
Pressão Elevada	1,3%
Colesterol Elevado	(-) 3,7%
IMC >= 30,00	1,5%

Fonte: The association of Health Risks *apud* CEMBRANELI 2010

2.3.6 - A Rotatividade em Gestão de Pessoas

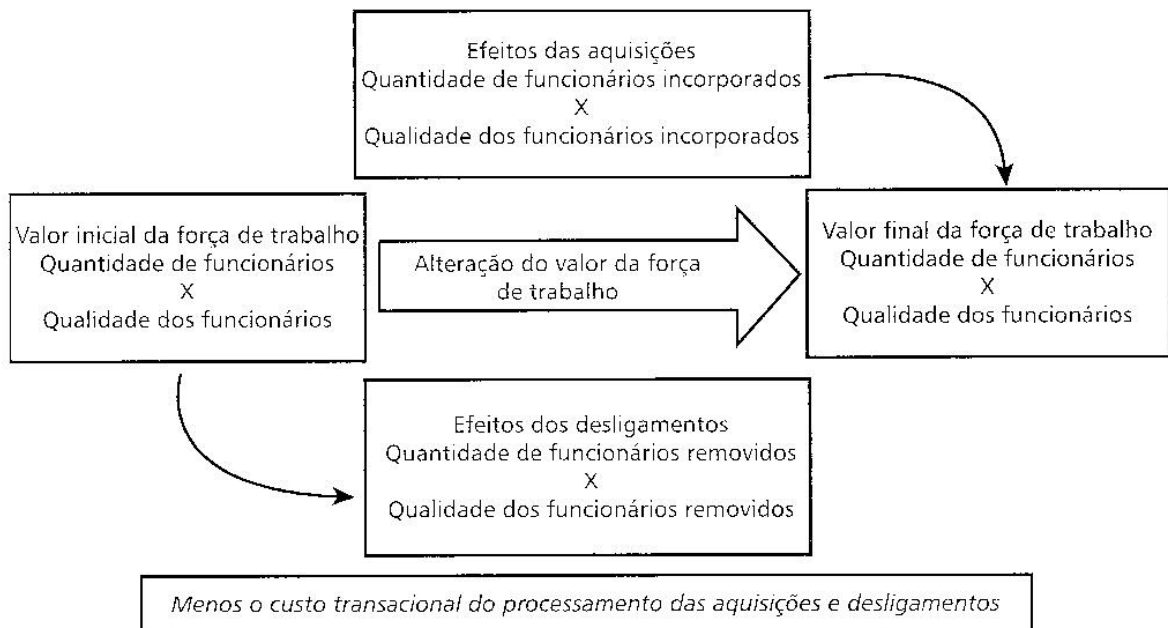
A noção mais comumente encontrada para rotatividade envolve o desligamento de funcionários (CASCIO, 2010). Entretanto, uma definição mais precisa e efetiva devesse envolver a reposição dos funcionários que partiram. A saída e a entrada de servidores ou funcionários são movimentos externos ou que transcendem as fronteiras externas da empresa.

Ainda segundo Cascio, há três parâmetros básicos para os movimentos externos (CASCIO 2010, pág. 88):

- a quantidade de movimentações
- a qualidade das movimentações (isto é, o valor estratégico do desempenho dos funcionários envolvidos)
- o custo incorrido para produzir a movimentação (o custo das aquisições ou desligamentos)

A figura nº 2 demonstra a influência da quantidade e qualidade destas movimentações.

Figura nº 2 Rotatividade - Influência da qualidade e quantidade de movimentações



Fonte: Cascio 2010, pág. 89

A rotatividade ainda pode ser voluntária, partindo do empregado ou involuntária, por exoneração, aposentadoria, doença, acompanhamento do cônjuge ou morte. A maior parte das empresas foca no caso da rotatividade voluntária ou controlável.

Cascio também coloca o caso das “Reservas fundamentais de talento” - caracterizadas como as que “*uma pequena mudança causa uma grande diferença no valor e na estratégia*”. Segundo o mesmo autor, uma organização deveria se preocupar não em identificar seus talentos, mas sim identificar onde uma mudança na quantidade e qualidade do talento causa a maior diferença nos resultados estrategicamente importantes. Uma vez identificados tais áreas, o passo seguinte seria calcular e reduzir sua taxa de rotatividade.

Uma fórmula proposta pelo mesmo autor está disposta abaixo:

Número de funcionários desligados por período

X 100

Número médio de funcionários ativos

Segundo Santos e Bressan (2009) em seu estudo sobre rotatividade entre agentes administrativos em uma prefeitura no Paraná, o maior fator de insatisfação foi encontrado nas políticas internas de cargos e salários, não somente na remuneração, mas também no reconhecimento no trabalho e benefícios e serviços sociais oferecidos.

2.4 – A relação entre insatisfação, absenteísmo e rotatividade

Wagner III & Hollembeck (2009) relacionam diretamente o stress e a insatisfação dos trabalhadores principalmente ao absenteísmo e à rotatividade. Já Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & Cols (2004 *apud* NATAL 2011) vinculam o maior comprometimento afetivo dos funcionários a menores taxas de absenteísmo e rotatividade, no que concorda com Randall (1998 *apud* SILVA 2007).

Oliveira e Limongi-França (2005 *apud* BERSNTORF 2007) colocam a satisfação profissional como o resultado de uma composição entre o comprometimento e o ambiente organizacional, acrescentado à preocupação que a organização demonstra com a saúde dos funcionários.

A importância de se medir a satisfação dos servidores é enfatizada por Wagner III & Hollembeck (2009), pois alguns servidores até podem manifestar seu descontentamento, outros podem não reclamar para não parecer queixosos e outros ainda estão tão descontentes e descrentes com a instituição que podem achar uma perda de tempo expressar sua insatisfação. Dessa maneira, pesquisas regulares são necessárias.

Existem, segundo Fischer (FISCHER 1996 *apud* SOUZA & MORAIS 2007) 4 tipos de pesquisas: de satisfação, motivacionais, de clima organizacional e de cultura organizacional

2.5 – O controle em Gestão de Pessoas no serviço público

Apesar de haver uma legislação brasileira sobre o controle externo, exercido pelo Tribunal de Contas da União - TCU e o sistema de controle interno, com seu órgão central correspondendo à Controladoria-Geral da União- CGU, o que se quer mostrar é a existência de técnicas de controle por indicadores que podem, inclusive, ser praticadas pelas próprias organizações públicas no intuito de avaliar e verificar o

planejamento executado, muito embora sejam também exigências legais e normativas pelo TCU (Decisão Normativa TCU nº. 110, de 1º de dezembro de 2010) e pela CGU.

Neste sentido o controle pela instituição de indicadores é citado por Bergue (2010) no sentido de o administrador público ser um agente ativo das ações de controle, estruturando uma série de mecanismos para permanentemente avaliar a gestão e possibilitar ações de controle. No caso do gestor público não tomar ações próprias de controle, recairá no caso citado por Bergue (2010) de agente passivo de ações de controle a serem tomadas pelos órgãos de controle que podem ser do controle interno do órgão ou de servidores da CGU e do TCU.

Com relação à avaliação de desempenho e de resultados, Bergue (2010) cita a necessidade de se estabelecerem indicadores de desempenho. Para o balanceamento dos indicadores e orientação estratégica há a opção dada pela tecnologia BSC – *Balanced Scorecard*.

3 – DEFINIÇÃO DE MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A intenção da pesquisa é captar e analisar os índices de absenteísmo e de rotatividade a partir de dados existentes nos sistemas de pessoal disponíveis na Controladoria-Geral da União. Os dados serão censitários, abrangendo todas as ocorrências no período de tempo estudado, com exceção dos dados de absenteísmo médico, onde o autor não teve acesso aos dados pois estes não são inseridos em sistemas de onde possam ser extraídos dados sem a identificação do servidor.

3.1 – Tipificação da pesquisa

Segundo Bell, a questão inicial não é “Que metodologia usar?”, mas sim ‘O que é preciso saber e por quê’” (BELL, 2008, p. 101), restringido ainda pelo tempo de que se dispõe.

Quanto à cristalização do objeto, a pesquisa será descritiva, caracterizando a atuação do órgão pelos reflexos nos índices de absenteísmo e de rotatividade.

Quanto ao poder do pesquisador de produzir efeito nas variáveis que estão sendo estudadas não há possibilidade, pois a pesquisa capturará dados pré-existentes para a análise, possivelmente estudando o cruzamento de variáveis e, se possível, englobando uma pesquisa de clima também pré-existente que possa auxiliar a análise, com as limitações inerentes a um instrumento de pesquisa (questionário aplicado).

O corte é transversal, estudando índices obtidos em um intervalo de tempo que será possível obter, uma vez que os índices ainda não foram capturados e não se conhece o intervalo de tempo possível, mas será o mais amplo que se possa conseguir, até o horizonte de dois anos.

Quanto ao “locus” de pesquisa, o estudo abrange um único caso – a Controladoria-Geral da União, órgão da presidência da república, caracterizado no capítulo específico.

O ambiente de pesquisa é o estudo de campo, além de ser uma pesquisa essencialmente quantitativa, pois se baseará em dados censitários tratados com estatística descritiva.

3.2 – Caracterização do Órgão investigado:

A organização pública brasileira escolhida, tem sua sede em Brasília e unidades regionais em todos os estados do País. Na carreira instituída para o órgão, há basicamente dois tipos de cargos, o de nível superior e o de nível médio.. As tabelas de salários para os dois cargos, seguidas das tabelas de seus cargos congêneres no TCU estão nas Tabela 4 a 7.

3.3 - Amostragem:

Os dados sobre absenteísmo e rotatividade serão censitários e abrangerão os anos de 2009, 2010 e 2011. Entretanto, pelo fato do órgão não estar ainda inserido no Sistema de atenção à saúde do servidor – SIASS, onde os dados do CID são armazenados em bancos de dados, estes dados sobre a classificação de doenças estão disponíveis unicamente nos prontuários médicos individuais e, por força do art. 85 do Código de Ética Médica (CRM/PR 2009), não é permitido o acesso aos prontuários a pessoas que não possuem sigilo profissional, ou seja, que não sejam médicos, como o caso do autor. Dessa forma, a única fonte de dados disponível sobre doenças com CID é o artigo com dados referentes ao ano de 2009 (PARENTI 2010).

3.4 - Instrumentalização

A pesquisa documental será feita de forma censitária, referentes aos dados sobre rotatividade e absenteísmo total, abrangendo aos anos de 2009, 2010 e 2011 e também por amostragem, aproveitando-se levantamento de dados feito em 2009 já com a classificação CID referentes a doenças que possam ser atribuídas ao estresse.

Tais ausências serão cruzadas com ausências médicas no sistema SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos e também ausências não autorizadas – no sentido de caracterizar ausências nas quais o servidor

demonstre não ter interesse ou condições de se apresentar ao trabalho. Um processo semelhante será a extração de dados sobre Rotatividade no trabalho.

Adicionalmente, uma pesquisa disponível de clima organizacional, realizada em junho de 2011, será utilizada para a análise dos dados referentes à rotatividade. Tal pesquisa será analisada sob os aspectos de instrumentalização utilizada e confiabilidade, com as ressalvas sendo colocadas no relatório.

Por razões de restrição de tempo e mesmo políticas, não havia condição de se repetirem tais pesquisas no ano de 2012, utilizando-se instrumentação específica para os objetivos deste trabalho.

3.5 - Coleta e Análise dos dados

Os dados foram coletados no mês de janeiro e fevereiro de 2012 e analisados a seguir, utilizando-se, se necessário, o método de entrevista com gestores para atender a aspectos particulares que venham a ser encontrados.

A coleta foi realizada mediante solicitação à Coordenação-Geral de Recursos Humanos da organização pública brasileira escolhida, que teve de realizar coleta tela a tela em cada histórico do servidor no sistema SIAPE, uma vez que os dados solicitados não estavam disponíveis no sistema de base de dados gerenciais, SIAPEDW e também coletados no sistema ATIVA.

A seguir, foram extraídos relatórios de outros dados disponíveis no sistema SIAPE DW. A organização pública brasileira escolhida tem seus servidores registrados não só no Órgão, como também nas bases de dados do Órgão Superior, o que dificultou sobremaneira a extração e a análise, exigindo a utilização de médias ao invés de se ter dados específicos do servidor, como a despesa média do órgão com os seus servidores, por exemplo.

Chama a atenção a necessidade de o órgão coletar, armazenar e difundir dados gerenciais sobre seu corpo funcional, dada a insuficiência constatada nos sistemas SIAPE, SIAPEDW e ATIVA, este último não possui dados históricos sobre a base funcional, somente a situação no momento da captura.

Métodos de estatística descritiva foram utilizados como média, e outros, não se pretendeu usar softwares de estatística como o SPSS, uma vez que os dados não possuem complexidade elevada. A faixa etária dos servidores,

localização geográfica, tempo de serviço no órgão, sexo deverão compor as classificações tanto de rotatividade como de absenteísmo, visando a uma melhor qualificação da análise a ser efetivada.

De posse dos dados, já ressaltados por entrevistas auxiliares, foram feitas análises dos indicadores de Rotatividade e de Absenteísmo, de forma a sugerir ações pelo Gestor do Órgão analisado.

4 – RESULTADOS E ANÁLISE

Os dados de absenteísmo foram extraídos do sistema SIAPE incluindo a pesquisa sobre absenteísmo com dados do CID-10, com o aproveitamento do artigo de Cíntia Parenti (PARENTI 2010) e os referentes à rotatividade, também extraídos do sistema SIAPE, acrescidos da pesquisa de clima realizada pela organização pública brasileira escolhida em 2011 e também as respostas a questionários feitos por servidores que deixaram o órgão, realizada em pela ANAFIC de 2011.

4.1 - Absenteísmo na organização pública brasileira escolhida

4.1.1 – Os dados extraídos do SIAPE e sua análise

Para que exista uma ligação entre a ausência e um fator em que exista a ligação com fatores do trabalho, escolheu-se o indicador ligado a licenças médicas.

Para o uso da fórmula já citada na seção 2.3.4 temos de ter a existência e o número de dias trabalhados em cada ano para o denominador, bem como o nº de dias perdidos. A carreira da organização pública brasileira escolhida tem dois cargos básicos, o de, de nível médio, e o de nível superior.

- Índice que considera uma causa específica, como por exemplo ausências por comparecimento ao serviço médico público

$$IA2 = \frac{\text{Número de homens/dias perdidos por ausência ao trabalho por comparecimento ao serviço médico público}}{\text{Efetivo médio x número de dias trabalhados}} \times 100$$

Para a existência, temos os seguintes dados:

Tabela 4 – Existência de cargos de níveis superior e médio entre 2009 e 2011

Nível Superior								
	Lotação aprovada	Existência Média	Var. sobre ano anterior	Var. %	Cedidos (média)	Licença (média)	Cedidos (%)	Total
2009	3.000	1.554			122	4	7,85%	1.680
2010	3.000	1.544	-10	-0,61%	126	4	8,16%	1.674
2011	3.000	1473	-71	-4,60%	127	4	8,62%	1.604
Nível Médio								
	Lotação aprovada	Existência Média	var. sobre ano anterior		Cedidos (média)	Licença (média)	Cedidos (%)	Total
2009	2.000	742			205	4	27,58%	950
2010	2.000	696	-46	-6,14%	202	3	29,02%	901
2011	2.000	571	-125	17,96%	198	2	34,68%	771

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pela organização pública brasileira escolhida

A seguir, temos o nº de dias úteis em cada ano:

Tabela 5 – nº de dias úteis do ano

Ano	Dias úteis do ano
2009	250
2010	251
2011	251

Fonte: elaboração própria

Quanto às ausências ao serviço, excluindo motivos como capacitação, cedências a outros órgãos e outros motivos em que o servidor está a serviço do órgão temos 12 principais causas e seus totais na tabela 7.

As ausências ao trabalho referentes aos cargos de nível superior e os de nível médio da organização pública brasileira escolhida durante os anos de 2009 a 2011 totalizaram 498.764 dias por 44 motivos diferentes, entre os quais constam motivos como “cessão” e “Licença para viagem a serviço”, que são considerados como de efetivo exercício. Entretanto, entre as ausências, constam as Licenças para

tratamento de saúde, com 45.417 dias de ausência. Na tabela 6 temos os 11 principais motivos que não podem ser considerados como “em serviço”.

Tabela 6 – Principais causas de ausências ao trabalho entre 2009 e 2011

	Descrição da ausência	Soma de tempo em dias úteis total	% em relação ao total	soma acumulada	% acumulado
1	LICENCA TRATAMENTO DE SAUDE	45.417	71,10%	45.417	71,10%
2	LICENCA GESTANTE	6.284	9,84%	51.701	80,94%
3	LIC DOENCA PESSOA FAMILIA (ATE 60 DIAS)	3.536	5,54%	55.237	86,47%
4	LICENCA GESTANTE - PRORROGACAO	2.809	4,40%	58.046	90,87%
5	LICENCA PARA TRATO DE ASSUNT PARTICULAR	1.885	2,95%	59.931	93,82%
6	AFAST.CURSO FORMACAO OPCA O CARGO EFETIVO	1.113	1,74%	61.044	95,56%
7	LIC. P/ACOMP. CONJUGE ART.84,P1 ,8112/90	561	0,88%	61.605	96,44%
8	LIC. ACOMPANHAR CONJUGE OU COMPANHEIRO	446	0,70%	62.051	97,14%
9	FALECIMENTO DE PESSOA DA FAMILIA	374	0,59%	62.425	97,73%
10	LICENCA DESEMPENHO MANDATO CLASSISTA	321	0,50%	62.746	98,23%
11	FALTA	306	0,48%	63.052	98,71%
	OUTRAS CAUSAS	825	1,29%	63.877	100,00%
	Total	63.877			

Fonte: elaboração própria

O presente trabalho tem como escopo a ligação entre a ausência e motivos que podem ser ligados ao trabalho. Entretanto, não foi possível captar dados com a respectiva classificação do Código Internacional de Doenças, razão pela qual foram utilizados os dias de licenças médicas em geral. Por estes motivos, e pela importância do quantitativo em dias de licenças médicas encontrado, 45.417, optou-se por utilizar unicamente tal motivo de ausências para o cálculo do índice de absenteísmo.

Para fins de visualização do resultado, dividindo-se 45.417 ausências por 750 dias úteis de trabalho, correspondente ao número de dias de trabalho do período de 3 anos, resulta em uma equipe de aproximadamente 60 servidores, de nível superior e de nível médio, ausentando-se do serviço continuamente durante os 3 anos considerados.

O custo associado não representaria, a curto prazo, uma economia aos cofres públicos, pois o servidor continuaria custando o mesmo valor se estivesse em serviço. Entretanto poderia representar, se reduzidos os índices, maior produção do corpo funcional a curto prazo e mesmo a economia de valores, no sentido de ser reduzido o quantitativo de novos servidores a serem futuramente admitidos.

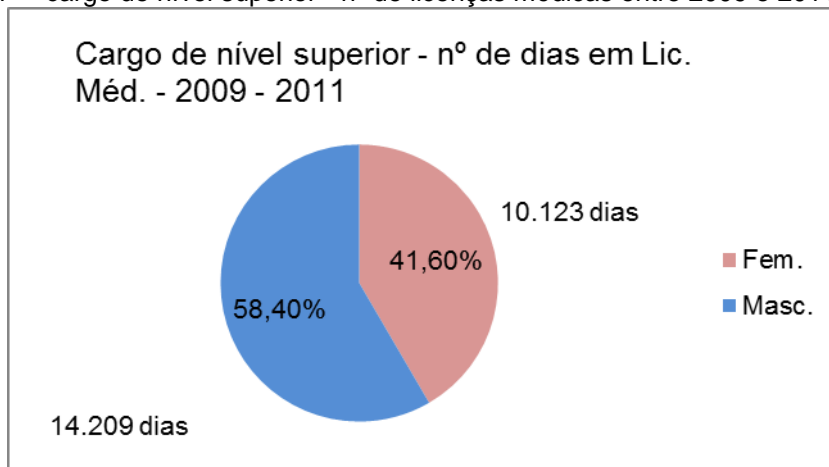
Foram concedidas um total de 7279 licenças médicas durante o período analisado, para 1567 servidores distintos, com 4,65 licenças por servidor. A Média de dias por licença foi de 6,24.

Tabela 7 – Absenteísmo entre cargos de nível superior na organização pública brasileira escolhida - 2009-2011

	2009	2010	2011	Total quando aplicável	Médias	variação o 2009 a 2011	variação % 2009 a 2011
Existência	1.554	1.544	1.473		1.524	-81	-5,21%
Nº de dias úteis	250	251	251	752			
Nº de faltas por Lic. médica	7.518	8.286	8.528	24.332	8.111	1.010	13,43%
Índice de absenteísmo por licenças médicas	1,94	2,14	2,31		2,13	0	19,20%
Custo Médio por dia útil (R\$)	753,13	638,73	676,88		689,58		
Custo médio do dia X licenças médicas (em milhões de R\$)	5,66	5,29	5,77	16,72	5,57		

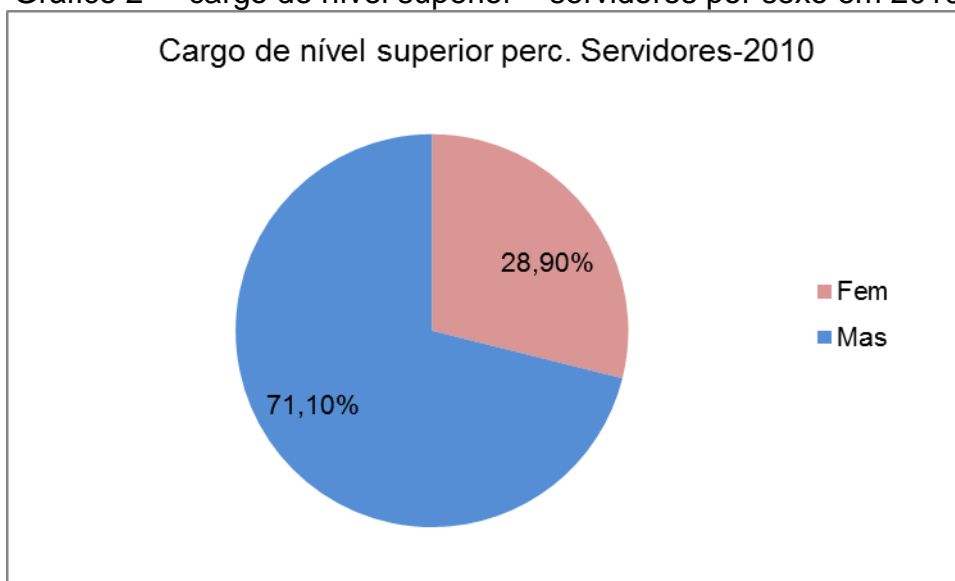
Fonte: Elaboração Própria, a partir de dados extraídos do SIAPE pela organização pública brasileira escolhida -CGRH e SIAPEDW

Gráfico 1 – cargo de nível superior - nº de licenças médicas entre 2009 e 2011 por sexo



Fonte: elaboração própria a partir de extração de dados feita pela –CGRH organização pública brasileira escolhida

Gráfico 2 – cargo de nível superior – servidores por sexo em 2010



Fonte: elaboração própria a partir de universo existente de 1.609 cargos de nível superior lotados na organização pública brasileira escolhida no SIAPEDW²

Observe-se que o percentual da maioria das licenças médicas, pertencente ao sexo masculino (58 %) é inferior ao percentual de participação do sexo masculino em 2010, (71 %). Isto indica que as mulheres tiveram, proporcionalmente, mais dias em licenças médicas – 41% dos dias de licenças médicas para 28% de participação no universo considerado - do que os homens. O ano escolhido para a comparação

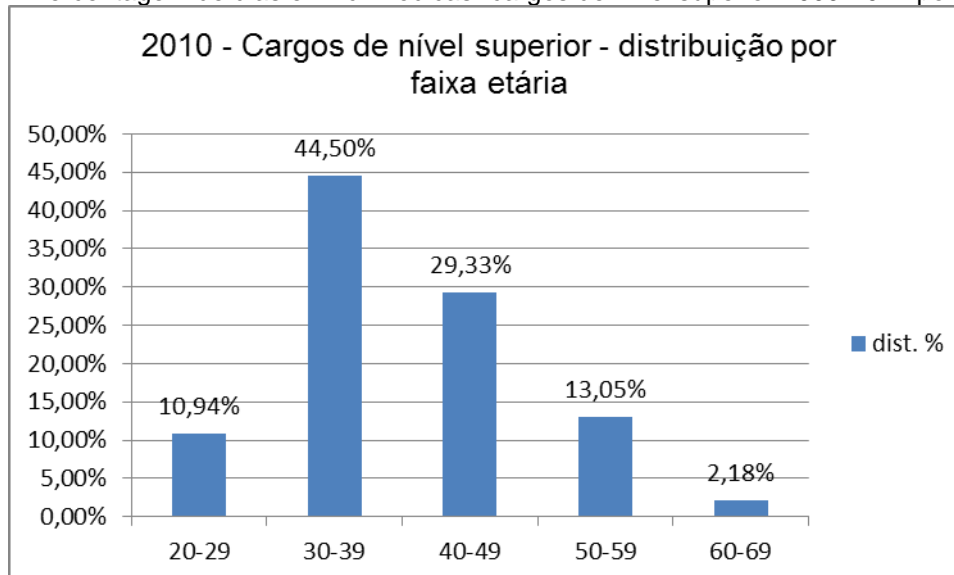
² A diferença entre o total de cargos de nível superior extraído pelo sistema SIAPEDW (1609) e a existência constante no relatório de gestão 2010 da organização pública escolhida pode ser explicada pelo fato de que no SIAPEDW consta a média mês a mês de servidores e no relatório de gestão está a existência ao final do ano.

foi o de 2010, dado que não houve variação significativa entre os anos (5% entre 2009 e 2011). Este resultado coincide com o encontrado por Cunha (2009), em seu trabalho sobre o funcionalismo público do estado de SC, e a autora justifica como abaixo:

A explicação para esse fato baseia-se na auto-percepção da saúde, na utilização dos serviços de saúde e nas implicações das interfaces trabalho-família que são maiores para as mulheres, além das diferenças genéticas e hormonais entre ambos os sexos. Também, a competitividade com os homens no mercado de trabalho e a realização de atividades similares promovem nas mulheres mudanças no estilo de vida que podem predispor ao adoecimento. (CUNHA 2009, p.98)

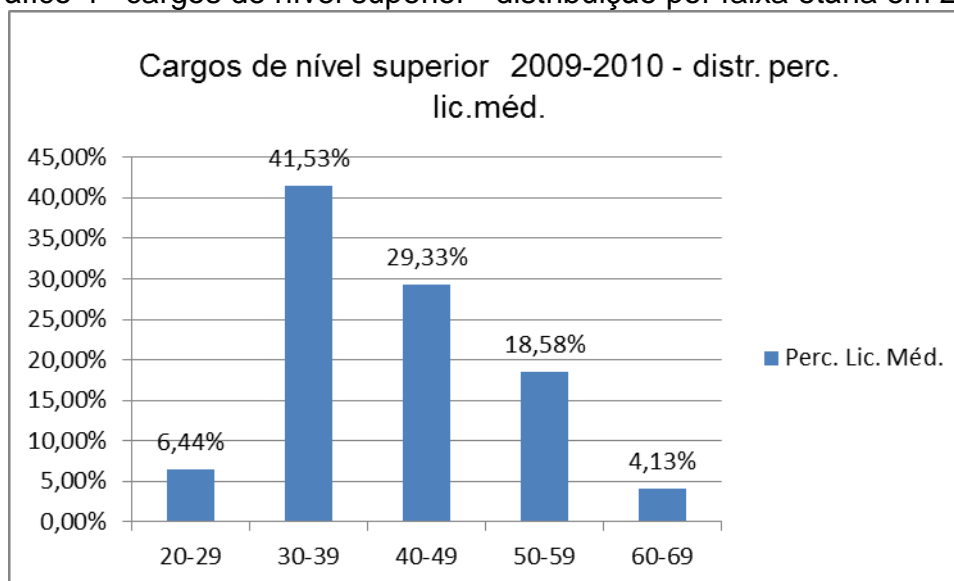
Temos resultado semelhante encontrado por Bernstorf (2007), este último atribui as faltas ao trabalho do sexo feminino ao binômio doença-família. Já Andrade (2008) também teve mais licenças relatadas ao sexo feminino, inclusive citando outros autores com o mesmo tipo de resultado.

Gráfico 3 – Percentagem de dias em lic. médicas- cargos de nível superior 2009-2011 por faixa etária



Fonte: elaboração própria a partir de extração de dados feita pela organização pública escolhida-CGRH

Gráfico 4 –cargos de nível superior - distribuição por faixa etária em 2010



Fonte: elaboração própria a partir de universo existente de 1.609 cargos de nível superior lotados na organização pública escolhida no SIAPEDW

Pode-se notar uma desproporção nas faixas extremas dos gráficos. Enquanto a faixa etária mais jovem tem 11% de participação no universo considerado, possui somente 6,44% dos dias em licenças médicas. Por outro lado, há uma desproporção crescente na faixa de 50-59 anos, com 13 % de participação no total de cargos de nível superior contra 18,6% de participação nas ausências e mais ainda na última faixa, em que os servidores entre 60 e 69 anos possuem 2,18 % do total de cargos de nível superior em 2010 contra quase o dobro da participação no número de dias em licença médica – 4,13%.

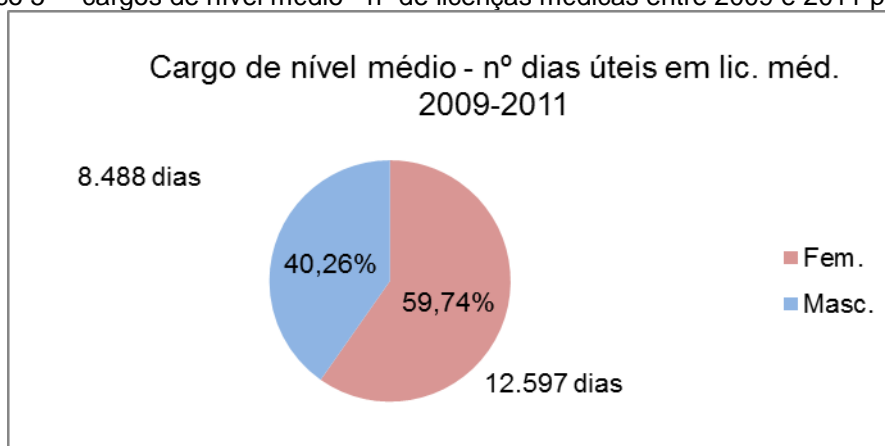
Tal resultado contrasta com o achado por Andrade (2009), que não encontrou associação significativa entre a faixa etária e a presença de licenças médicas, embora a autora cite dois outros autores em que a associação entre a idade mais avançada e o aumento do absenteísmo foi verificado, como Brener *et al* (2000 *apud* ANDRADE 2009) e Vahtera (2001 *apud* ANDRADE 2009).

Tabela 8 – Absenteísmo entre cargos de nível médio na organização pública escolhida-2009-2011

	2009	2010	2011	Total quando aplicável	Médias	variação 2009 a 2011	variação % 2009 a 2011
Existência	742	696	571		670	-171	-23,05%
Nº de dias úteis	250	251	251	752			
Nº de faltas por lic.médica	6267	7416	7402	21085	7.028	1135	18,11%
Índice de Absenteísmo por licenças médicas	3,38	4,25	5,16		4,26	1,79	52,9%
Custo Médio por dia útil (R\$)	364,05	403,61	422,09		396,58		
Custo médio do dia X licenças médicas (em milhões de R\$)	2,28	2,99	3,12	8,39	2,79		

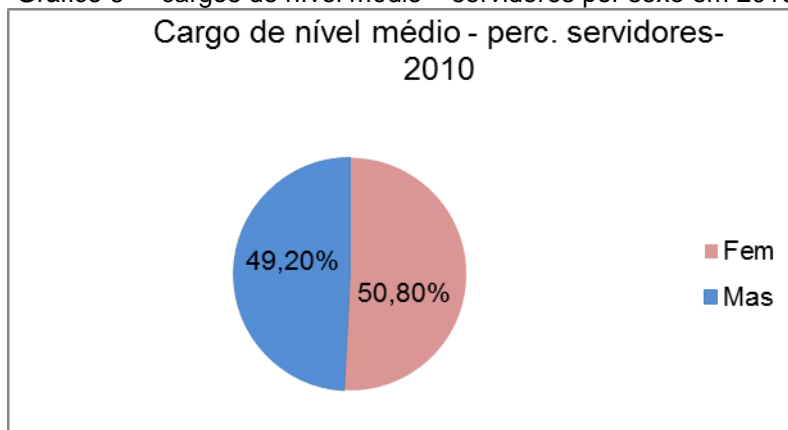
Fonte: Elaboração Própria, a partir de dados extraídos do SIAPE pela organização pública escolhida e SIAPEDW

Gráfico 5 – cargos de nível médio - nº de licenças médicas entre 2009 e 2011 por sexo



Fonte: elaboração própria a partir de extração de dados feita pela organização pública escolhida-CGRH

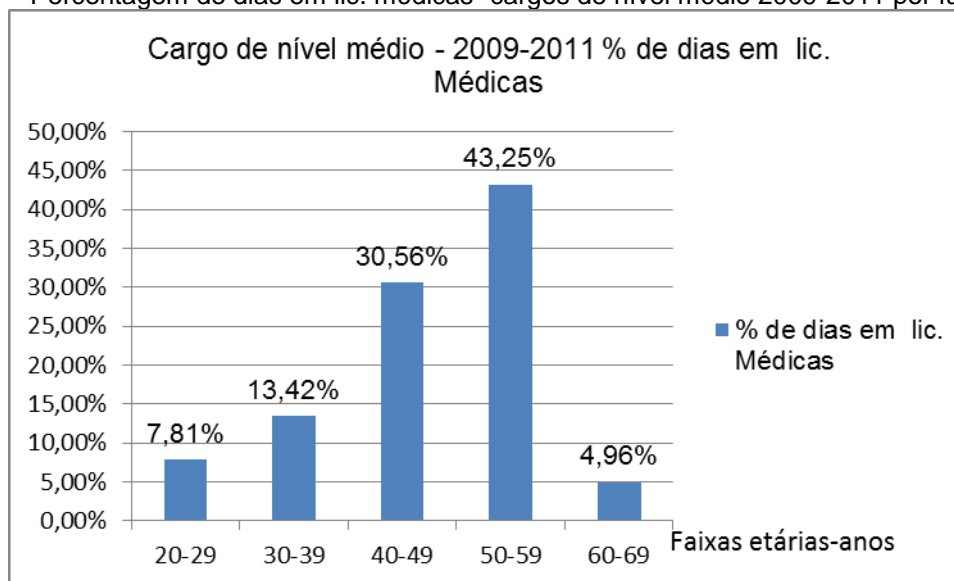
Gráfico 6 – cargos de nível médio – servidores por sexo em 2010



Fonte: elaboração própria a partir de universo existente de 844 cargos de nível médio lotados na organização pública escolhida no SIAPEDW³

A mesma análise já vista no caso dos Analistas, se repete com os Técnicos do sexo feminino. Enquanto o universo considerado se divide quase igualmente entre homens e mulheres, o sexo feminino contribui com 60 % dos dias em licença médica.

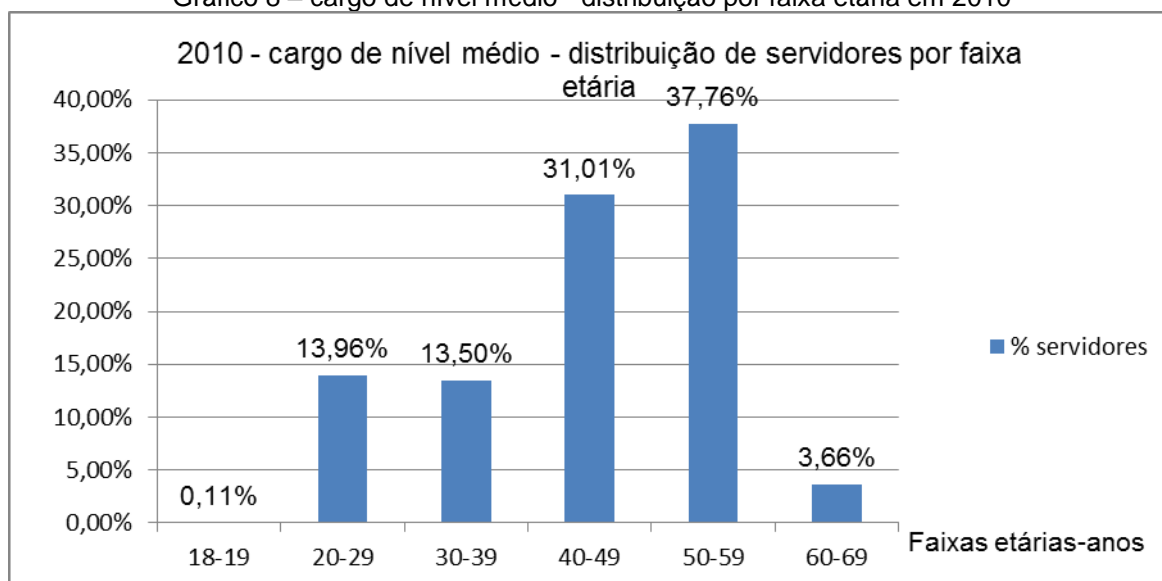
Gráfico 7 – Percentagem de dias em lic. médicas- cargos de nível médio 2009-2011 por faixa etária



Fonte: elaboração própria a partir de extração de dados feita pela organização pública escolhida-CGRH

^{3 3} A diferença entre o total de cargos de nível médio extraído pelo sistema SIAPEDW (844) e a existência constante no relatório de gestão 2010 da organização pública escolhida pode ser explicada pelo fato de que no SIAPEDW consta a média mês a mês de servidores e no relatório de gestão está a existência ao final do ano.

Gráfico 8 – cargo de nível médio - distribuição por faixa etária em 2010



Fonte: elaboração própria a partir de universo existente de 844 cargos de nível médio lotados na organização pública escolhida no SIAPEDW

Com relação às faixas etárias, a distribuição entre os cargos de nível médio preocupa mais pois a maioria dos servidores se situa na faixa dos 50 aos 59 anos. Neste caso, pela distribuição das faixas etárias, há um espelhamento na distribuição das ausências por licenças médicas.

Como se pode observar há um crescente índice de absenteísmo ao longo dos 3 anos pesquisados. O índice de absenteísmo teve um acréscimo significativo de quase 20% entre os cargos de nível superior e de mais de 50%, entre os cargos de nível médio.

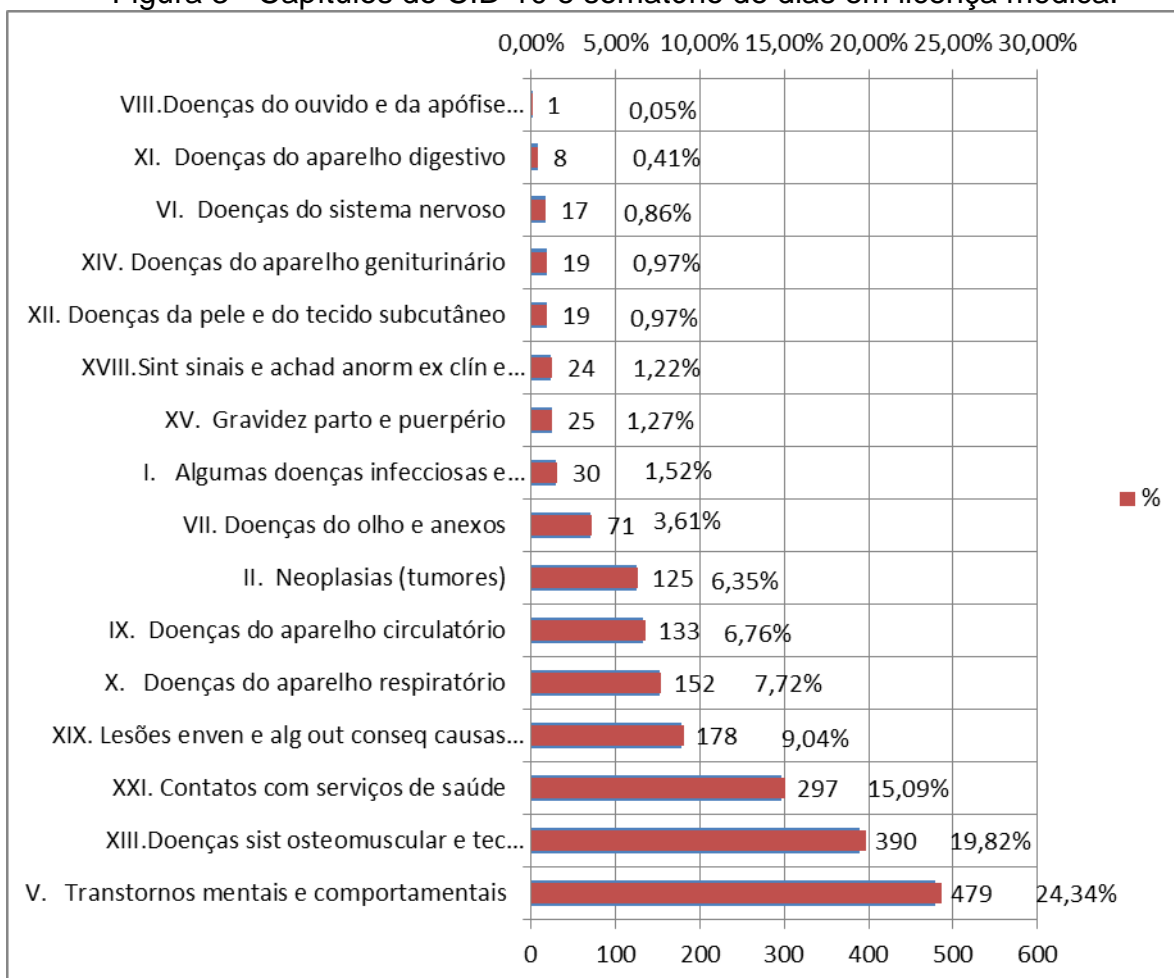
Adicionalmente, apesar de a existência ter sido reduzida em cada ano, a gravidade da situação em termos de servidores na organização pública brasileira escolhida é evidenciada na pág. 87 do relatório de gestão da mesma organização ref. a 2009, item 3.4, em que foram convocados 577 candidatos (358 de nível superior e 219 de nível médio). Entretanto, o saldo positivo do quantitativo de servidores que compõem quadro de pessoal da organização pública escolhida, considerando as entradas e saídas, foi de apenas 257 servidores. Para se ter melhor ideia das possíveis razões, a seção 4.1.2 trará indícios quanto aos motivos mais frequentes.

4.1.2 – A pesquisa quanto ao CID-10 e os dados captados do SIAPE

Em 2010 foi realizado um trabalho em que foram levantadas as licenças para tratamento de saúde dos servidores da organização pública escolhida que prestam serviços no órgão central, em Brasília. O levantamento foi feito por médica lotada no prédio e foram considerados os códigos de doença internacionais, mais conhecidos como CID-10 (PARENTI 2010).

O período de tempo considerado foi de 1º de janeiro de 2009 a 31 de dezembro do mesmo ano, sendo o universo de 1627 prontuários médicos, dos quais, se fez uma amostra aleatória de um de cada oito, totalizando 203, abrangendo todos os servidores do prédio e não somente os cargos de níveis médio e superior como é o escopo deste trabalho. Desta amostra, 92 apresentavam pelo menos 1 atestado médico, somando 262. A figura 3 abaixo fornece a classificação em dias de licença médica, conforme o código CID.

Figura 3 - Capítulos do CID-10 e somatório de dias em licença médica.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de dados e gráfico. (PARENTI 2010 p.11)

Pode-se verificar que os capítulos de maior número de dias em licença médica são os de Transtornos mentais e comportamentais e os de doenças do sistema osteomuscular. Juntos perfazem quase a metade do total de licenças médicas (44,16%). Tais resultados coincidem com a pesquisa feita por Porto (2008), citada na seção 1.1 deste trabalho e mostrada na Tabela 1, onde a soma dos dois principais fatores perfazem 49,84% dos dias de licenças médicas. Parenti (2010) ainda cita o caso do maior número de licenças ser o de doenças do aparelho respiratório (48 licenças), muito embora tenham, cada uma, poucos dias de licença. Para as doenças do aparelho respiratório a autora os liga às condições ambientais do imóvel. Neste sentido cabe destacar o seguinte trecho do trabalho da autora.

“Se os ocupantes de um edifício de escritórios estão satisfeitos com seu meio interno, diminuem as queixas relacionadas à saúde e o número de ausências injustificadas e, assim, o trabalho se torna mais eficaz. Isto foi demonstrado em um estudo levado a cabo com trabalhadores de escritório antes e depois da empresa se mudar para um novo edifício com más condições ambientais. Houve um grande aumento do absenteísmo devido a queixas relacionadas à saúde e conforto após a mudança (SANTOS, 1992).” (PARENTI 2010, p. 13)

Dada a aleatoriedade dos dados, e a similaridade com outras pesquisas, pode-se aventar a hipótese de que tais classificações de doenças possam representar as principais causas das licenças médicas apresentadas nesta pesquisa.

4.2 - Rotatividade na organização pública brasileira escolhida

4.2.1 – Os dados captados do SIAPE e sua análise

Para o levantamento dos dados referentes à rotatividade entre Analistas e Técnicos de Controle Interno, foram feitas extrações de dados no sistema SIAPE e ATIVA, além de ser utilizada a fórmula a seguir (CASCIIO 2010 p.92):

$$\frac{\text{Número de funcionários desligados por período}}{\text{Número médio de funcionários ativos}} \times 100$$

Após a junção e cálculos, obteve-se a tabela 9 abaixo.

Tabela 9 – Rotatividade na organização pública brasileira escolhida entre 2009 e 2011

Cargo de nível superior							
ano	2009	2010	2011	Média	Total quando aplicável	Variação 2009-2011	Variação % entre 2009 e 2011
Exonerações	2	2	0	1,33	4	-2	-100,00%
Vacâncias	57	27	15	33,00	99	-42	-73,68%
Aposentadorias	28	14	26	22,67			
Total de saídas	87	43	41	57,00	171	-46	-52,87%
nº Ativos	1.554	1.544	1.473	1.524		-81	-5,21%
Índice de rotatividade	5,60	2,78	2,78	3,72		-2,82	-50,28%
Cargo de nível médio							
ano	2009	2010	2011	Média	Total quando aplicável	Variação 2009-2011	Variação % entre 2009 e 2011
Exonerações	2	12	3	5,67	17	1	50,00%
Vacâncias	30	41	16	29,00	87	-14	-46,67%
Aposentadorias	37	48	64	49,67			
Total de saídas	69	101	83	84,33	104	14	20,29%
nº Ativos	742	696	571	669,67		-171	-23,05%
Índice de rotatividade	9,30	14,51	14,54	12,78		5,24	56,31%
Soma Saídas							
Exonerações					21		
Vacâncias					186		
Total de saídas					207		

Fonte: Elaboração própria com dados extraídos do SIAPE pela CGRH e ATIVA

Tabela 10 – comparação do índice de rotatividade entre cargos

Comparação cargos de níveis superior e médio				
	Superior	Médio	Diferença	%
Índice médio de rotatividade (IMR)	3,72	12,78	9	243,5%
Evolução IMR 2009-2011	-50,28%	56,31%	106,6%	
Média de aposentados/ano	22,67	49,67	27	119,1%

Fonte: Elaboração própria com dados extraídos do SIAPE pela CGRH

Ressalte-se a diferença significativa do IMR entre cargos de níveis superior e médio, de 243 % e seu aumento de 56 % entre 2009 e 2011 para os de nível médio enquanto no caso dos de nível superior tal índice sofreu uma queda de 50%.

Outro dado que chama a atenção é a diferença de nº de aposentadorias entre cargos de nível superior, com média de 22,67 aposentados por ano e os de nível

médio, onde há um aumento de quase 120%, com aproximadamente 50 cargos de nível médio sendo aposentados por ano.

As exonerações, que correspondem ao pedido de demissão do servidor ainda não aprovado em outro concurso público, o que, dada a alta remuneração envolvida, surpreende, reduziram a zero em 2011, muito embora as ocorridas em 2009 e 2010 tenham sido de somente dois servidores.

Já no caso do cargo de nível médio houve um pico de 41 vacâncias em 2010, além de 12 exonerações. O aumento entre 2009 e 2011 não reflete o pico ocorrido no ano de 2010.

Os órgãos de destino dos servidores que solicitaram vacância são os abaixo elencados:

Tabela 11 – Órgãos de destino dos servidores em vacância

	ÓRGÃO	2009		2010		2011		Total	%
		Sup.	Médio	Sup.	Médio	Sup.	Médio		
1	TCU	30	1	5	2	2		40	30,3%
2	Câmara dos Deputados			4		5	2	11	8,3%
3	Receita Federal			6	3	2		11	8,3%
4	Ministério do Trabalho			4	3		1	8	6,1%
5	Senado Federal			3	3	1		7	5,3%
6	TRF 1ª Região				4		3	7	5,3%
7	MPOG				3	1	2	6	4,5%
8	MPU			2	4			6	4,5%
9	TJDFT		1		2		3	6	4,5%
10	BACEN			1	2			3	2,3%
11	ANTAQ				2			2	1,5%
12	DPRF				2			2	1,5%
13	Ministério da Fazenda			2				2	1,5%
14	STF				1		1	2	1,5%
15	TRF 5ª Região				1		1	2	1,5%
16	TRT 10ª Região						2	2	1,5%
17	TST		1				1	2	1,5%
18	ANAC				1			1	0,8%
19	FNDE				1			1	0,8%
20	MPE-TCE Bahia					1		1	0,8%
21	MRE				1			1	0,8%
22	TCE-AL					1		1	0,8%
23	TCER				1			1	0,8%
24	TRF 2ª Região					1		1	0,8%
25	TRF 3ª Região					1		1	0,8%
26	TRT				1			1	0,8%
27	TRT 17ª Região				1			1	0,8%

28	TRT 1ª Região				1			1	0,8%
29	TSE				1			1	0,8%
30	Indefinido				1			1	0,8%
	Total Geral	0	0	27	41	15	16	132	

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da organização pública brasileira escolhida

Verifica-se que, enquanto o índice de rotatividade dos cargos de nível superior é influenciado pela presença do concurso do TCU, órgão de destino da maioria dos egressos da organização pública brasileira escolhida, o destino dos cargos de nível médio é pulverizado em quase 30 órgãos.

A tabela 12, de tempo médio de permanência na organização pública brasileira escolhida teve de sofrer um ajuste nos anos de 2010 e 2011, tendo em vista a não ocorrência de concurso externo na organização pública brasileira escolhida. A ausência de opção com salário semelhante, pode explicar em parte a disposição do servidor em usar o estudo feito para ser aprovado na organização pública brasileira escolhida e permanecer estudando para o ingresso em outros órgãos. Podemos ver que os egressos, na sua maior parte, pertenciam ao último concurso realizado na organização pública brasileira escolhida em 2008 ou ao concurso imediatamente anterior.

Tabela 12 – Tempo médio de permanência na organização pública brasileira escolhida

Cargo de nível superior							
ano	2009	2010	2011	Total Amostra	Total real	Dif.	% do total
Exonerações	2	2	0	4	4	0	100,00%
Tempo médio (anos)	2,89	0,98	0				
Vacâncias	30	27	15	72	99	27	72,73%
Tempo médio (anos)	1,37	2,67	3,33				
Total de saídas	32	29	15	76	103	27	73,79%
Tempo médio (anos)	1,47	2,55	3,33				
Fator de ajuste		-1	-2				
Tempo corrigido	1,37	1,55	1,33				
Cargo de nível médio							
ano	2009	2010	2011	Total Amostra	Total real	Dif.	% do total
Exonerações	2	12	3	17	17	0	100,00%
Tempo médio (anos)	0,52	2,29	6,44				
Vacâncias	3	41	16	60	87	27	68,97%
Tempo médio (anos)	1	2,06	2,9				
Total de saídas	5	53	19	77	104	27	74,04%
nº Ativos	742	696	571				
Tempo médio (anos)	0,81	2,11	3,46				
Fator de ajuste		-1	-2				
Tempo ajustado	0,81	1,11	1,46				

Correção: O último concurso na organização pública brasileira escolhida foi em 2008, com novos servidores apenas em 08 e 09. O fator de correção aplicado permite ver que são servidores do mesmo concurso

Conclui-se que é grande a chance de evasão do servidor nos primeiros anos após a sua entrada na organização pública brasileira escolhida, principalmente entre os cargos de nível médio.

Observe-se a comparação entre salários da organização pública brasileira escolhida e de organização pública congênere colocados nas tabelas 13 e 14 abaixo. Pode-se verificar que não há uma diferença significativa.

Tabela 13 – Remuneração dos cargos de nível superior na organização pública brasileira escolhida

Em R\$					
CARGOS	CLASSE	PADRÃO	VALOR DO SUBSÍDIO		
			EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE		
			1º JUL 2008	1º JUL 2009	1º JUL 2010
Cargo de nível superior	ESPECIAL	IV	14.511,60	17.347,00	18.478,45
		III	14.332,98	17.037,67	17.965,08
		II	13.995,68	16.734,49	17.647,43
		I	13.666,32	16.437,12	17.335,39
	C	III	13.242,56	15.778,30	16.668,64
		II	12.930,92	15.472,78	16.341,81
		I	12.626,62	15.173,58	16.021,38
	B	III	12.278,06	14.880,56	15.707,23
		II	11.720,04	14.290,57	15.103,11
		I	11.681,19	14.016,00	14.806,97
	A	III	11.466,20	13.747,10	14.516,64
		II	11.256,03	13.483,71	14.232,00
I		10.905,76	12.413,65	12.960,77	

Fonte: adaptado do anexo IV da última Lei sobre remuneração do cargo

Tabela 14 – cargo de nível superior na organização congênere-

Cargo	Classe	Padrão	Vencimento Básico	Gratificação de Desempenho (48%)*	Gratificação 2	Total 2011	Total 2010
Cargo de nível superior	A	1	4.015,18	3.077,31	4.095,48	11.187,97	11.187,97
		2	4.135,63	3.077,31	5.334,96	12.547,90	12.547,90
		3	4.259,70	3.077,31	5.495,01	12.832,02	12.832,02
		4	4.387,49	3.077,31	5.659,86	13.124,66	13.124,66
		5	4.519,12	3.077,31	5.829,66	13.426,09	13.426,09
	B	6	4.925,51	3.077,31	6.058,38	14.061,20	14.061,20
		7	5.073,62	3.077,31	6.240,55	14.391,48	14.391,48
		8	5.225,83	3.077,31	6.427,77	14.730,91	14.730,91
		9	5.382,61	3.077,31	6.566,78	15.026,70	15.026,70
	ESPECIAL	10	5.867,04	3.077,31	6.805,77	15.750,12	15.750,12
		11	6.043,05	3.077,31	6.949,51	16.069,87	16.069,87
		12	6.224,33	3.077,31	7.095,74	16.397,38	16.397,38
		13	6.411,07	3.077,31	7.436,84	16.925,22	16.925,22

Fonte: Adaptado pelo autor da Lei em que consta a remuneração dos cargos

Tabela 15 – Remuneração dos cargos de nível médio da organização pública brasileira escolhida

Em R\$					
CARGOS	CLASSE	PADRÃO	VALOR DO SUBSÍDIO		
			EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE		
			1º JUL 2008	1º JUL 2009	1º JUL 2010
Cargo de nível médio	ESPECIAL	IV	7.123,00	7.538,00	8.449,13
		III	6.915,53	7.304,26	8.060,48
		II	6.714,11	7.077,77	7.818,11
		I	6.518,55	6.858,31	7.583,04
	C	III	6.208,15	6.470,10	7.120,22
		II	6.027,33	6.269,48	6.906,13
		I	5.851,77	6.075,08	6.698,48
	B	III	5.626,71	5.731,20	6.100,54
		II	5.516,38	5.564,28	5.917,11
		I	5.381,83	5.402,21	5.739,19
	A	III	5.174,84	5.194,43	5.226,88
		II	5.024,12	5.043,14	5.069,72
		I	4.887,27	4.896,25	4.917,28

Fonte: Adaptado do anexo IV da Lei em que consta a remuneração dos cargos

Tabela 16 – cargo de nível médio na organização brasileira congênere-

Cargo	Classe	Padrão	Vencimento Básico	Gratificação de Desempenho (48%)*	Gratificação 2	Total 2011	Total 2010
Cargo de nível médio	A	1	2.891,38	2.000,26	1.416,78	6.308,42	6.308,42
		2	2.980,80	2.000,26	2.116,37	7.097,43	7.097,43
		3	3.073,00	2.000,26	2.212,56	7.285,82	7.285,82
		4	3.168,04	2.000,26	2.312,67	7.480,97	7.480,97
		5	3.266,02	2.000,26	2.416,85	7.683,13	7.683,13
	B	6	3.367,03	2.000,26	2.491,60	7.858,89	7.858,89
		7	3.471,17	2.000,26	2.568,67	8.040,10	8.040,10
		8	3.578,52	2.000,26	2.683,89	8.262,67	8.262,67
		9	3.689,19	2.000,26	2.766,89	8.456,34	8.456,34
	ESPECIAL	10	3.803,29	2.000,26	2.814,43	8.617,98	8.617,98
		11	3.920,93	2.000,26	2.901,49	8.822,68	8.822,68
		12	4.042,19	2.000,26	2.991,22	9.033,67	9.033,67
		13	4.167,21	2.000,26	3.167,08	9.334,55	9.334,55

Fonte: Adaptado pelo autor da Lei de remuneração dos cargos

Urge em que a organização pública brasileira escolhida faça um estudo das razões das diferenças de gestão própria e as dos órgãos de destino dos servidores, uma vez que as tabelas de remuneração são semelhantes.

Em junho de 2011 foi realizada uma pesquisa interna de clima organizacional na organização pública brasileira escolhida, com os objetivos de medir a satisfação do servidor com as condições de trabalho e medir sua motivação. Tal pesquisa permitiu a construção do Índice de Clima Organizacional – ICO. Este indicador faz parte do componente C1 de um programa de governo financiado em parte pelo Banco Mundial.

Cruzando-se a pesquisa de clima organizacional com os dados obtidos na seção sobre rotatividade, obtemos os indícios de onde pode-se atuar para reduzir a insatisfação dos servidores. É de se notar a percepção negativa quanto aos sistemas da unidade, onde a maioria das respostas os qualificaram como ruim ou péssimos (51%) e as condições dos equipamentos de campo pouco satisfatórias (61%).

A capacitação dos servidores igualmente é insatisfatória tanto na quantidade como na qualidade dos treinamentos oferecidos, o que sugere uma ação gerencial urgente e profunda na área de capacitação do órgão.

A ligação entre insatisfação e índices de rotatividade e absenteísmo foi citada por Wagner & Hollebeck (2009, p. 125) “ *A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo[...] A insatisfação também acelera a rotatividade organizacional*”.

4.3 - Aplicabilidade dos indicadores de absenteísmo e rotatividade no contexto gerencial da organização pública brasileira escolhida

O indicador de absenteísmo, segundo relatado pela Coordenadora-Geral da área de RH, já é utilizado pela Diretoria de Gestão Interna desde 2011, apenas mudaram a medida: antes eram faltas não justificadas, que correspondem a somente 0,48% para as licenças médicas, muito mais representativo, com 71,10%, conforme pode ser visto na tabela 6.

O indicador de rotatividade, igualmente é utilizado pela mesma Diretoria da organização pública brasileira escolhida, cuja medida corresponde à utilizada neste trabalho, com a soma das vacâncias com a das aposentadorias no período.

As dificuldades encontradas para a captação destes indicadores na organização pública brasileira escolhida para o presente trabalho, que não estavam disponíveis em uma base de dados, necessitando de um algoritmo criado para a captação e o cálculo, sugerem um reestudo e adaptação da base de dados do SIAPE a ser solicitado ao atual gestor do sistema e sua previsão na versão futura do SIAPE, ora em desenvolvimento.

O presente trabalho demonstrou a utilidade de se ter tais indicadores, permitindo ao gestor a localização dos servidores mais propensos a sair do Órgão – os mais recentemente empossados, principalmente no cargo de nível médio, além de se saber para quais órgãos havia o direcionamento dos servidores de nível superior, majoritariamente para o TCU. Com tais informações pode-se planejar e executar políticas de retenção ou ainda realizar a gestão da capacitação do órgão tendo em vista tais realidades.

Outra utilidade desta vez para o caso indicador de absenteísmo, foi a de se saber qual o perfil de servidor cujos índices de absenteísmo são mais elevados – sexo feminino, cargo de nível médio e com muito tempo de serviço. Desta maneira, pode-se planejar e executar políticas de saúde e motivação para este perfil específico.

4.4 - Aplicabilidade dos indicadores de absenteísmo e rotatividade no governo Federal

O uso dos indicadores de absenteísmo e rotatividade em outras organizações é previsto pelo item 5.6, da Portaria nº 123 /2011 do TCU que, entretanto, não a coloca como item obrigatório nos relatórios de gestão dos órgãos públicos referentes ao exercício de 2011.

Resta claro o benefício da adoção de tais indicadores pelo desenvolvimento do presente trabalho, já que índices comparativos de alteração significativa tanto na série histórica, como na comparação entre órgãos ou entre subunidades também poderiam revelar problemas em decorrência de insatisfação e stress, como previsto

por Wagner III & Hollembeck (2009). Igualmente, Bernstorf (2007) cita Locke (1969 apud BERNSTORF 2007) no sentido da ligação entre absenteísmo e rotatividade com a satisfação no trabalho. Além disso, demonstrou a ligação entre os índices de absenteísmo com Satisfação Profissional, Competência individual e saúde ocupacional.

Sobre a importância do uso prático destes indicadores em outras organizações, mesmo de alta performance no setor privado, Kaplan e Norton (2004 p. 186) citam o caso da empresa Royal Dutch/Shell que “[...] divulga seu desempenho em saúde e segurança por meio dos indicadores Frequência Total de Doenças Ocupacionais Reportáveis[...]”. Os mesmos autores citam também a importância do alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia da empresa, citando 3 componentes: capital humano, capital da informação e capital organizacional.

Os mesmos autores também citam o indicador de Rotatividade do pessoal chave e Prontidão do capital humano como partes do mapa estratégico de uma empresa ideal. Lovato (2011) cita igualmente Kaplan e Norton em seu trabalho e integra indicadores de absenteísmo e rotatividade no Mapa Estratégico proposto para a empresa em estudo, a COPEL, Companhia Paranaense de Eletricidade.

Para o caso específico da Administração Pública Federal, a dificuldade de obtenção dos índices é a mesma da organização pública brasileira escolhida—requer adaptações a serem feitas no SIAPE e também na sua versão futura, o SIGEPE.

Claro está que tais indicadores devem levar em conta características próprias dos órgãos distintos, como prevê Kaplan e Norton (2004) e Lovato (2011) inclusive para organizações do setor público.

5 – CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE APROFUNDAMENTO

Foi aplicada com sucesso uma análise histórica dos índices de absenteísmo, abrangendo 3 anos, em que puderam ser verificadas diferenças entre os cargos de nível superior e médio. O cargo de nível superior apresentou um quadro mais brando e o de nível médio um quadro mais agudo, o que sugere ações mais focadas neste último grupo.

Na análise histórica dos índices de rotatividade, o mesmo fenômeno se verificou novamente: o grupo mais atingido foi novamente o de nível médio.

Quanto à aplicabilidade do uso dos indicadores assinalados, a pesquisa de clima organizacional confirmou a expectativa de que havia itens de insatisfação no órgão como a capacitação e ferramentas de trabalho.

Conforme o objetivo inicial da pesquisa, os índices de absenteísmo e de rotatividade mostraram indícios da necessidade de atenção a aspectos da Gestão de pessoas. Se complementados com outros instrumentos de diagnóstico, como a pesquisa de absenteísmo com determinação de códigos CID e pesquisa de clima organizacional, obtém-se uma boa determinação dos motivos que fizeram o agravamento dos índices numa análise histórica e permitem ao Gestor atuar de forma mais precisa nas razões dos problemas apresentados.

Tais indicadores poderiam ser utilizados, juntamente com instrumentos como pesquisa de clima organizacional, entrevistas de desligamento e dados de absenteísmo com CID para o diagnóstico de qualquer órgão da Administração Pública Federal, visando não só à melhoria dos índices de absenteísmo e de rotatividade como também na melhoria da produtividade nestes tempos de dificuldades em prover os quadros ideais e previstos para o órgão.

Para sugestões de aprofundamento, fica a ampliação do escopo de um órgão para o conjunto da Administração Pública Federal, além da melhoria nas Bases de Dados e sistemas de administração de pessoal que realmente ofereçam ao gestor dados e gráficos de suporte à gestão. A comparação interna, entre unidades, foi tentada pelo autor, mas a base de dados apresentava inconsistência na localização dos servidores. Outras sugestões seriam estudos de outras formas de prestação de serviço como Home-Office, utilizado pelo SERPRO ou horário flexível, banco e horas e turno único, utilizadas pelo TCU.

Para a possível redução dos índices de absenteísmo e rotatividade, Arellano (2008) em pesquisa envolvendo 27 organizações ganhadoras do prêmio de qualidade de vida no trabalho, observou que das 7 organizações que informaram os índices de rotatividade, 72% obtiveram melhoria no índice enquanto que das 10 organizações que informaram sobre absenteísmo, 40% tiveram redução neste índice. A autora ressalta que, pela limitação do universo, tais dados não são passíveis de transferibilidade.

6 - Referências

ALMEIDA, Haley. **A unidade de gestão estratégica e a execução do planejamento**. ENAP – Caderno EIAPP – Reflexões para Ibero-América – Planejamento Estratégico. Brasília: ENAP, 2009.

ANDRADE, Tania. *Et al* **Prevalência de absenteísmo entre trabalhadores do serviço público**. Rev. Scientia Médica. V. 18 , p. 166-171 , out/dez 2008. Porto Alegre.

ARELLANO, Eliete. **Avaliação dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho – análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Brasília, 2008.

BELL, Judith. **Projeto de Pesquisa – guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BERGUE, Sandro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BERNSTORFF, Vitor Hugo. **Relações entre satisfação, competência, saúde e absenteísmo no trabalho em uma grande instituição bancária pública**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE NO BRASIL. **Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde** / Ministério da Saúde do Brasil, Organização Pan- Americana da Saúde no Brasil; organizado por Elizabeth Costa Dias; colaboradores Idelberto Muniz Almeida et al – Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001. 580p. Disponível em: http://dtr2001.saude.gov.br/editora/produtos/livros/pdf/02_0388_M1.pdf. Acesso em 08 fev. 2012.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE . **Lista de doenças relacionadas com o trabalho do Ministério da Saúde. Portaria N°. 1339/GM em 18 de novembro de 1999**. Disponível em [http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/lista_doencas_relacionadas_trabalho .pdf](http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/lista_doencas_relacionadas_trabalho.pdf). Acesso em 08 fev. 2012..

BRASIL. Controladoria Geral da União-CGU. The experience of Brazil in Open Government – 7 th Meeting of the working group II – Open to be innovative: a new partnership between citizens and their governments – Seoul, 28-29 november 2011. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/53/49311114.pdf>. Acesso em 22 fev. 2012.

BRASIL. Lei nº 11.890, de 24.12.2008. Dispõe sobre composição remuneratória [...]das Carreiras de Gestão Governamental [...].Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11890.htm . Acesso em 20 fev. 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. Portaria nº 240/ 2011 Tabelas de remuneração . Disponível em :

[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/transparencia/gestao_pessoas/Portaria-TCU%20240-2011%20-%20Estrutura%20Remunerat%C3%B3ria%20\(12-09-.pdf\)](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/transparencia/gestao_pessoas/Portaria-TCU%20240-2011%20-%20Estrutura%20Remunerat%C3%B3ria%20(12-09-.pdf)).

Acesso em 25 fev. 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado Patrimonial Ao Gerencial**. In **Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.)**, Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001: 222-259.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CEMBRANELLI, Fernando., BenCORP. Disponível em

http://www.sindhosp.com.br/anexos/absenteismo/palestras/arq_fernando.pdf.

Acessado em 16.01.2011

CHIARIELLO, Caio, *et al.* **O estresse nosso de cada dia: estudo de caso sobre o estresse no trabalho em órgãos da administração pública**. Universidade Estadual Paulista . Revista Temas da Administração Pública. v. 2, n. 3, 2008

Disponível em :

http://master.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/AdministracaoPublica/RevistaTemasdeAdministracaoPublica/05_CAIO.pdf. Acesso em 28.03.2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA. F. M. **Absenteísmo**. Disponível em

http://www.gestaoesuccesso.com.br/gestao_de_recursos_humanos4.htm. Acessado em 19.12.2010.

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO PARANÁ – CRM-PR. **Novo Código de Ética Médica**. Curitiba: CRM-PR, 2009. Disponível em

http://www.cg.unimed.com.br/arquivos/novo_codigo_de_etica_medica.pdf. Acessado em 29.01.2012.

CUNHA, Jane Bittencourt; BLANK, Vera Lúcia G.; BOING, Antonio Fernando. **Tendência temporal de afastamento do trabalho em servidores públicos (1995-2005)**. Rev. bras. epidemiol., São Paulo, v. 12, n. 2, jun. 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-790X2009000200012&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 21 jan. 2012.

FAVA, LR.2007. Disponível em

http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=839. Acesso em 16.01.2011

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Crítérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público.** Outubro de 1991. Texto para discussão nº 238. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/1991/td_0238.pdf>. Acesso em 09 mar. 2011.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 15ª reimpressão.

LIPP, Marilda. **Estresse emocional: a contribuição de estressores internos.** Rev. Psiq. Clín. 28 (6):347-349, 2001. Disponível em: http://www.hcnet.usp.br/ipq/revista/28_6/artigos/art347.htm. Acesso em 18 mar. 2012

LOVATO, Lourival. **Indicadores estratégicos para a gestão do desempenho empresarial: estudo de caso de uma empresa do setor elétrico.** Dissertação de Mestrado. Centro Universitário Franciscano. Curitiba, 2011.

MORAES, Marcelo; SILVA, Tiago; COSTA, Patrícia. **O mito do inchaço da força de trabalho do Executivo Federal.** Ministério do Planejamento – Secretaria de Gestão. 2009. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum_nacional_gp/Mito_Inchaco.pdf. Acesso em 24 jan. 2012.

NATAL, Eurico. **Relações entre suporte organizacional e comprometimento organizacional.** Monografia de conclusão do curso de bacharel em administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

PARENTI, Cintia. **A perícia administrativa e o absenteísmo por motivo de saúde em servidores de órgão público federal.** IPOG Instituto de Pós-Graduação. 2010.

PORTO, Mário. **Gestão Pública e o Absenteísmo da Força de Trabalho,- reflexões preliminares.** Disponível em: <http://www.searh.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_escola/arquivos/pdf/pa_per-absenteismo-marioporto.pdf>. Acesso em 23.jan.2012

PUBLIC AUDIT FORUM. **Human Resources 2009/2010.** Disponível em <<http://www.public-audit-forum.gov.uk/hrindicators2009-10.pdf>>. Acesso em 10 mar. 2011.

SANTOS, Josiele; BRESSAN, inês. **Estudo da rotatividade no cargo de agente administrativo em uma prefeitura do norte do paraná.** Disponível em <http://www.faccrei.edu.br/gc/anexos/diartigos26.pdf>. 2009.Acesso em 17 mar. 2012.
SIQUEIRA, Iony. **Indicadores de desempenho de processos de planejamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SOUZA, Mário. **Burocracia, Democracia Substancial e Estado.** Dissertação de Mestrado. Unifae Centro Universitário. Curitiba, 2008.

SOUZA, Ruth; MORAIS, Pedro. **Clima organizacional, índice de dor e nível de estresse em servidores da administração pública federal.** Trabalho de Conclusão de Curso em Pós Graduação de gestão de pessoas. Fundação Instituto de Administração. Brasília, 2007. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055728.PDF>. Acesso em 18 mar. 2012.

TONY, Jackson de. **Em busca do planejamento governamental do século XXI – novos desenhos.** ENAP – Caderno EIAPP – Reflexões para Ibero-América – Planejamento Estratégico. Brasília: ENAP, 2009.

VAZ, José. **O monitoramento do planejamento governamental em ambientes complexos: decisões e requisitos.** Caderno EIAPP – Reflexões para Ibero-América – Planejamento Estratégico. Brasília: ENAP, 2009.

VIEIRA, Marcelo, *et al.* **Indicadores de Qualidade na Administração Municipal: um Estudo Exploratório na Prefeitura da Cidade de Recife.** Revista da Administração Contemporânea, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000: 69-91. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n1/v4n1a05.pdf>>. Acesso em 09 mar. 2011.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional - criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2009.

Anexo 2 - Questionário aplicado aos servidores do Banco do Brasil que inclui avaliação de stress:

CASSI Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil

EXAME DE SAÚDE OCUPACIONAL - ESO

saúde do trabalhador No caso de dúvida no preenchimento aguarde consulta com seu médico

ATENÇÃO: Campos com cor de fundo azul - preenchido pelo FUNCIONÁRIO / Campos com cor de fundo amarelo - preenchido pelo MÉDICO EXAMINADOR

1. MODALIDADE DO EXAME

1 Periódico 2 Demissional CASSI

1.1. Data do Exame

2. - DADOS PESSOAIS

2.1 - Empresa 2.2 - Prefixo da Dependência 2.3 - Nome da Dependência

1 BB 2 CASSI -

2.4 - Cidade de lotação do funcionário 2.5 - UF 2.6 - Matrícula 2.7 - Data de Nascimento

2.8 - Sexo 2.9 - Código da função/AFR 2.10 - Cargo/Função 2.11 - Data de Admissão

1 M 2 F

3 - INQUÉRITO OCUPACIONAL (desde o último exame periódico)

3.1 Tempo de função 1 Até 3 meses 3 > 3 meses a 1 ano 5 > 1 a 5 anos 7 > 5 anos

3.2 Grau de satisfação com a atividade 1 Alto 3 Médio 5 Baixo

3.3 Conforto no local de trabalho 1 Alto 3 Médio 5 Baixo

3.4 Clima de trabalho 1 Bom 3 Médio 5 Ruim

3.5 Volume de serviços 1 Adequado 3 Excessivo

3.6 Lateralidade 1 Destro 3 Canhoto 5 Ambidestro

3.7 Postura predominante 1 Sentado 3 Em pé 5 Alternando à sua vontade

3.8 Tarefas repetitivas continuamente no trabalho (igual ou maior a 2 horas) 0 Não 1 Sim

3.9 Tarefas repetitivas continuamente fora do trabalho (igual ou maior a 2 horas) 0 Não 1 Sim

3.10 Sofrimento psíquico/estresse 1 Nunca 3 Às vezes 5 Habitualmente

3.11 Atividade extra-Banco/CASSI (se necessário, marcar mais de um item) 1 Trabalho 3 Estudo 0 Não

3.12 Foi vítima de assalto/seqüestro relacionado ao Banco 1 Sim 0 Não

3.13 Dor, dormência, desconforto muscular em atividade (membro superior e/ou pescoço) 1 Sim 0 Não

3.14 Dor, dormência, desconforto muscular em repouso (membro superior e/ou pescoço) 1 Sim 0 Não

3.15 Afastamentos por acidente do trabalho 1 Típico 3 Trajeto 5 Doença Ocupacional 0 Não

3.16 Pessoa com deficiência, limitação ou deformidade física 1 Sim (preencher APD) 0 Não

3.17 Afastamentos médicos maiores ou iguais a 15 dias nos últimos 12 meses 1 Sim 0 Não

CID 10

4 - HÁBITOS DE VIDA

4.1 Consumo habitual de drogas/medicamentos? 0 Não 1 Benzodiazepínicos/anti-depressivos/antipsicóticos 3 Drogas ilícitas 5 Outros

4.2 Prática de atividades de relaxamento (meditação, ioga, tai-chi, lazer, etc)? 1 Sim 0 Não

4.3 Sobrecarga muscular/esforço repetitivo? (se necessário, marcar mais de um item) 1 No trabalho 3 Atividades domésticas 5 Outras atividades 0 Nenhum

4.4 Consumo de bebidas alcoólicas 1 Sim 0 Não (Em caso positivo preencher as questões abaixo)

4.4.1 Alguma vez você sentiu que deveria diminuir a quantidade de bebida? 1 Sim 0 Não

4.4.2 Você costuma beber de manhã para diminuir o nervosismo ou a ressaca? 1 Sim 0 Não

4.4.3 Você se sente culpado pela maneira como bebe? 1 Sim 0 Não

4.4.4 As pessoas o aborrecem porque criticam o seu modo de beber? 1 Sim 0 Não

