

OS REFLEXOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE PESSOAL E PELO ABSENTEÍSMO: UM ESTUDO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE COTIPORÃ/RS.

Área temática: Gestão Econômica e Financeira

Maria Teresa Martiningui Pacheco
mtmpacheco@gmail.com

Marco Pegorini
mpegori@ucs.br

Letícia Penso
leticia penso@yahoo.com.br

Odersson Panosso
opanosso@gmail.com

Resumo: *O conhecimento em gestão de custos relacionados à rotatividade de pessoal e ao absenteísmo constituem elementos de grande importância para o bom gerenciamento das atividades de uma organização, seja pública ou privada. O setor público carece de ferramentas úteis que auxiliem o gestor na tomada de decisão. Neste sentido o estudo a ser apresentado tem por objetivo identificar e mensurar as causas e os custos da rotatividade e do absenteísmo que impactam no resultado financeiro da Prefeitura Municipal de Cotiporã, da região nordeste do Rio Grande do Sul nos períodos de 2012, 2013 e 2014. Para desenvolver a pesquisa, o método utilizado foi descritivo, exploratório e documental, com abordagem quantitativa, realizada por meio de um estudo de caso. As informações obtidas dos custos e dos índices relativos à rotatividade de pessoal e ao absenteísmo possuem base na folha de pagamento e informações do setor de pessoal, e, nas Demonstrações Contábeis. Os principais resultados da pesquisa mostram um índice de rotatividade de pessoal decrescente, ou seja, em 2012 foi de 47,23%, em 2013 39,51% e em 2014 atingiu 30,19%. O custo apresentou um comportamento diferente, ou seja, em 2012 foi de R\$ 76.155,68, passou para R\$ 107.434,35 em 2014 representando um aumento de 41,07%. Em relação à evolução do índice de absenteísmo variável ao longo dos meses do ano, sendo: em 2012 o menor índice obtido foi em janeiro, ficando próximo a 2% e em dezembro atinge quase 6%, sendo que o maior índice neste ano foi de 7,3%. Em 2013 o mês de janeiro apresentou um índice de 5,4% e em dezembro este índice fica pouco acima de 2% e os índices neste ano foram decrescentes. Em janeiro de 2014 observou-se um índice próximo a 2% e em dezembro atinge 4,5%, sendo que no ano o maior índice foi de 6,3%. Os custos globais da rotatividade e do absenteísmo em 2012 representaram 15%, em 2013 11% e em 2014 13% da receita, ou seja, cresceram 44,45% no período entre 2012 a 2014, sendo que a evolução média da receita ficou em 17,21% enquanto que os custos estudados evoluíram 14,81%.*

Palavras-chaves: *Gestão de Pessoas, Custo da rotatividade de pessoal, Custo do absenteísmo.*

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento econômico e o aumento da exigência da qualidade dos produtos e serviços que são prestados, surge a necessidade de se criar formas de controle e melhoria de indicadores que respaldam a condição de um dos recursos que mais faz com que o processo de produção de bens e serviços seja realizado com excelência, o capital humano.

Cascio e Boudreau (2010) afirmam que os problemas que envolvem a gestão de Recursos Humanos (RH) é que os líderes dentro e fora da profissão de RH precisam de estruturas mais rigorosas, lógicas o que muitas vezes ignoram a existência de métodos científicos para medir e avaliar as implicações das decisões sobre recursos humanos. Já para Castelo (2013, p. 35), “atrair, reter e desenvolver pessoas para atender a estratégia organizacional sempre foi a parte mais nobre do trabalho de RH”.

Surge então a necessidade de se buscar formas de análise e controle dos custos com pessoal, que segundo Assis (2012), todas as Organizações se utilizam de indicadores para gestão de negócios e processos com os mais variados focos. Bergue (2013) argumenta que a gestão estratégica de pessoas é inerente à gestão estratégica. Não há como pensar gestão estratégica sem que se passe pelas pessoas.

Nesse sentido, emergem dois grandes problemas que atingem a maioria das organizações no ambiente atual, a rotatividade e o absenteísmo. A rotatividade, também chamada de *turnover*, corresponde ao giro de entradas e saídas dos colaboradores das organizações, que além de gerar custos para a organização, demonstra uma deficiência na saúde organizacional desta, e reflete na qualidade do serviço oferecido ao usuário. O absenteísmo, também chamado de ausentismo, corresponde ao índice de ausências do colaborador ao trabalho, seja por faltas legais, como auxílio doença e licença maternidade, como também as faltas injustificadas.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como identificar e mensurar as causas e os custos da rotatividade e do absenteísmo que impactam no resultado financeiro da Prefeitura Municipal de Cotiporã, da região nordeste do Rio Grande do Sul?

Logo o presente trabalho tem por objetivo, evidenciar os custos e as possíveis causas da rotatividade e do absenteísmo nos períodos de 2012, 2013 e 2014 na Prefeitura Municipal de Cotiporã/RS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Com o avanço tecnológico, econômico e social, as organizações veem apresentando a necessidade de aperfeiçoar seus métodos de gestão. Para Meirelles (2003: 63), a gestão pública é “todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Jeannot e Guillemot (2013) relatam que a aplicação dos recursos é diferente no setor público e no privado, pois este aplica seus recursos em instrumentos técnicos para organizar a produtividade com qualidade e, conseqüentemente, obter mais lucros, enquanto o setor público tende a aplicar seus recursos na melhoria das relações e nas decisões tomadas perante a sociedade.

A gestão de desempenho dos serviços públicos é idealizada, segundo Cutler (2010), com a utilização de indicadores financeiros, os quais são determinados pela prestação de serviços sociais e econômicos, de saúde, meio ambiente, habitação e delineados para melhorar e alcançar os objetivos e a eficiência de gestão no serviço público. Em vista disso, a eficiência de gestão é obtida, conforme destaca O'flynn (2007), a partir de práticas adotadas, tais como planejamento com base em metas centrais, orçamentação por programas abrangentes, programas de melhoria da gestão, auditoria central e monitoramento de desempenho dos indivíduos, resultando em um aumento na eficiência gerencial.

Desse modo, uma gestão eficiente e eficaz é caracterizada por conduzir satisfatoriamente as transações e as intervenções gerenciais, tais como níveis de frequência, oportunidade e especificidade de ativos.

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Tendo em vista a importância do capital humano para a geração de valor na organização, a gestão de Recursos Humanos se faz um instrumento fundamental para a evolução organizacional. Lacombe (2012) fala da importância dos Recursos Humanos, como sendo um processo de vários anos de aperfeiçoamento. Lacombe (2012) entende que a razão de as empresas não investirem mais em Recursos Humanos está, em parte, na insegurança que elas têm em relação a sua capacidade de reter o pessoal competente. Esta insegurança ao lado

de restrições econômicas, tecnológicas, sociais ou jurídicas muitas vezes restringem iniciativas que poderiam ser tomadas.

Marras (2010) define que a gestão estratégica de pessoas esta nas atitudes organizacionais inovadoras com relação as pessoas para a obtenção de bons resultados. Segundo Marras (2010), a produtividade e a qualidade dos produtos são diretamente proporcionais à qualificação dos profissionais, o que, a nosso ver, se aplica da mesma forma quando se pensa em prestação de serviços, dessa forma empregados mais qualificados garantem a otimização dos resultados buscados pela organização. E ao mesmo tempo, a possibilidade de ampliar seus conhecimentos leva os trabalhadores a permanecerem na organização, diminuindo a taxa de *turnover* e absenteísmo, o que pode ser consideravelmente benéfico para a evolução da organização.

2.2.1 Gestão de pessoas no setor público

Oliveira e Medeiros (2011) afirmam que os modelos de gestão competitiva no setor público vem acontecendo em ritmo lento. Quando falamos em gestão no setor público Bergue (2010) diz que gestão pode ser assimilada como sinônimo de administração, que compõe um processo complexo com diversas definições possíveis.

Segundo Di Pietro (1999, apud BERGUE, 2010) o conceito de agente público pode ser definido toda pessoa que presta um serviço ao Estado. Eles podem ser classificados como agentes políticos e servidores públicos. Agentes políticos são aqueles que atuam na cúpula dos poderes, eleitos pelo povo, como os chefes de executivo (prefeito, governador e presidente). Servidores públicos são as pessoas que prestam serviço aos órgãos públicos, mantendo um vínculo laboral, e sendo remunerados pelos serviços prestados, pago pelos cofres públicos.

Os servidores estatutários são aqueles cuja relação de trabalho com o órgão é regulado através de estatuto próprio, instituído por lei específica, admitidos na forma do art. 37, inciso II, da Constituição Federal (CF). Empregados públicos são aqueles cuja relação de trabalho é regulada pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, dessa forma, ocupando empregos públicos, criados igualmente os cargos públicos, por lei específica e admitidos na forma do art. 37, inciso II da Constituição Federal. E, por fim, os servidores temporários, que são aqueles admitidos por prazo determinado, conforme contrato de natureza administrativa,

para suprir uma necessidade temporária de excepcional interesse público, conforme prevê o art. 37, IX, da CF.

2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Também conhecida como *Turnover* (palavra inglesa) a definição se aplica, segundo Marras (2000, p.66): “número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médios de efetivos”. Já segundo Cascio e Boudreau (2010), dizem que a rotatividade é o desligamento de funcionários, que ocorre quando o funcionário deixa para sempre a empresa.

A importância da busca pelo controle da rotatividade fica clara na afirmação de Snell e Bohlander (2010, p. 79) onde os autores explicam que, “Mesmo que todos os outros aspectos em uma organização permaneçam estáveis, à medida que ocorre a rotatividade de empregados, diminui a disponibilidade de pessoal. Essa situação envolve custos diretos e indiretos para a organização”. Chiavenato (2009) afirma que para identificar os fenômenos que causam a rotatividade é preciso, considerando os fenômenos externos, buscar informações por meio de pesquisas, avaliações pelos executivos e, através de relatos de pessoas que possuem contato e interação com o ambiente externo da organização.

2.3.1 Índice de rotatividade

O índice de rotatividade de pessoal para Chiavenato (2009) é “baseado no volume de entradas e de saídas de pessoal em relação ao efetivo disponível em certa área ou unidade da organização, dentro de certo período de tempo e em termos percentuais.” (CHIAVENATO, 2009, p.43).

Chiavenato (2009) apresenta quatro equações que buscam apresentar diferentes índices em relação à rotatividade, que variam conforme o objetivo da análise, são elas:

1) Para medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, aplica-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{A + D}{2} \times \frac{100}{EM}$$

Em que:

A = admissão de pessoal na área ou unidade considerada dentro do período de tempo considerado (entradas).

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos funcionários) na área ou unidade considerada dentro do período de tempo considerado (saídas).

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser calculado pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período e dividida por dois.

Chiavenato (2009) explica que esse índice exprime o valor percentual de colaboradores que circulam na organização em relação ao nível médio de colaboradores. Dessa forma se esse índice tiver como resultado, por exemplo, 3%, isso significa que a organização somente pode contar com 97% da sua força de trabalho naquele período.

2) Quando o objetivo for analisar apenas as perdas de pessoal e suas causas, descartam-se as admissões (entradas) no cômputo do índice, considerando apenas os desligamentos, sejam eles por iniciativa do trabalhador ou da organização. A equação passa para a seguinte forma:

Índice de Rotatividade

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Em que:

D = desligamentos.

EM = efetivo médio do período.

3) Quando se busca avaliar a rotatividade de pessoal por departamento, tomados como subsistemas de um sistema maior, que é a organização, cada um desses sistemas deve adotar um cálculo próprio do índice através da equação:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{EM}$$

Em que:

R = recebimento de pessoal por transferência de outras áreas ou unidades da organização.

T = transferência de pessoal para outras áreas ou unidades da organização.

A partir do resultado dessas equações é possível encontrar números que refletem a situação da organização, especificamente em rotatividade de pessoal, e a partir desse ponto inicial analisar se os números apresentados expressam algum problema organizacional com relação a pessoal.



Acerca do índice ideal de rotatividade Chiavenato (2009) diz que não há um número que defina um índice ideal de rotatividade, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria situação externa do mercado. O que vale é a situação estável do sistema por meio de auto-regulações e correções constantes das distorções apresentadas. (CHIAVENATO, 2009, p. 46).

2.4 ABSENTEÍSMO

Embora as empresas possam considerar que os custos gerais referentes aos índices de absenteísmo estejam dentro de um limite aceitável, ainda é recomendável estudar as estatísticas para determinar se existem padrões nos dados. (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 82). Hermann (2010) afirma que o absenteísmo quase sempre é uma consequência relacionada a diversos fatores organizacionais e por isso, precisa ser diagnosticado pelos gestores

2.4.1 Índice de absenteísmo

Para Gerhardt (2010) o absenteísmo deve ser elaborado pelo pessoal que registra e controla o ponto. Deve ser mensal, indicando o percentual de empregados faltantes. O índice de absenteísmo representa a porcentagem de tempo não trabalhado em virtude das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada. Chiavenato (2009) afirma que o índice de absenteísmo pode ser calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de homens}}{\text{dias perdidos por ausência ao trabalho}} \right)}{\text{Efetivo médio} \times \text{n}^\circ \text{ de dias de trabalho}} \times 100$$

Porém, o autor salienta que a fórmula apresentada acima leva em consideração somente os homens/dias de ausência, dessa forma não entrariam no cálculo as ausências de meio dia ou os atrasos. Para tanto muitas organizações substituem os dias por horas aplicando a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\left(\frac{\text{Total de homens}}{\text{horas perdidas}} \right)}{\left(\frac{\text{Total de homens}}{\text{horas trabalhadas}} \right)} \times 100$$



Os índices acima devem considerar um determinado período, como por exemplo, mês, semestre ou ano, algumas organizações calculam o índice diário para analisar em quais dias da semana o índice de absenteísmo é maior.

Se o índice resultante for, por exemplo, 5% a organização pode usufruir de 95% de sua força de trabalho, dessa forma se a organização necessita de 100% da força de trabalho para dar andamento às atividades é necessário manter um excedente de 5% do total de pessoal. Tendo em vista o custo adicional de manter um excedente de pessoal a fim de cobrir essas ausências é importante analisar a possibilidade de utilizar esses recursos para remoção das causas do absenteísmo, reduzindo custos e aumentando a produtividade (CORREIA, 2012).

2.5 CUSTOS COM RECURSOS HUMANOS

Os custos com pessoal envolvem desde os salários e seus encargos, como INSS, FGTS, férias, 13º salário entre outros. Passando por gastos com treinamento e desenvolvimento do profissional e até a manutenção do trabalhador relacionados à saúde ocupacional e segurança do trabalhador (CORREIA, 2012).

Os custos de mão de obra incluem os custos efetivos gerados durante todo o período que o trabalhador está vinculado à organização, iniciando antes mesmo de sua admissão, na fase de recrutamento e seleção, passando pela manutenção durante sua vida ocupacional e culminando no desligamento do trabalhador (CORREIA, 2012). Para Costa (2014) o custo direto da mão de obra “[...] compreende não somente os salários, mas todos os encargos como INSS, FGTS e férias. Além de benefícios legais como assistência médica, vale transporte e os adicionais como previdência complementar, seguro de vida especial.

2.5.1 Custo da Rotatividade

Para que os gestores possam avaliar e pensar em políticas de recursos humanos é necessário conhecer os custos envolvidos nesse processo. Saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e bases de interesses. (CHIAVENATO, 2009, p. 54).

Chiavenato (2009) classifica os custos com a rotatividade em custos primários, secundários e terciários. Custos Primários são aqueles que estão diretamente relacionados com o desligamento do trabalhador; custos Secundários envolvem aspectos relativamente difíceis de avaliar numericamente e alguns intangíveis; e custos terciários estão relacionados com reflexos da rotatividade, que podem ser percebidos à médio e longo prazo.

2.5.2 Custo do Absenteísmo

Os custos do absenteísmo basicamente são classificados em custos diretos e indiretos, os diretos que envolvem a remuneração, adicionais e benefícios pagos mesmo quando o trabalhador está ausente e que são de fácil mensuração. Os custos indiretos que incluem a baixa na produtividade, desmotivação refletida na equipe, sobrecarga de trabalho para os colaboradores presentes que muitas vezes precisam suprimir a ausência do colega, entre outros custos indiretos que são de difícil mensuração e podem apenas ser estimados. Por isso, Malagoli (2005) considera que o custo indireto seja bem superior ao custo direto.

3. METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos é uma pesquisa descritiva, exploratória e documental, com abordagem quantitativa, realizada por meio de um estudo de caso (LAKATOS; MARCONI, 2010). A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Pesquisas que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, são as chamadas de exploratórias (GIL, 2007). A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas (FONSECA, 2002). Já, o estudo de caso foi aplicado na Prefeitura Municipal de Cotiporã, é uma modalidade de pesquisa amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais (GIL, 2007, p. 54). Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. Cotiporã é uma cidade localizada no

nordeste do Rio Grande do Sul, onde por volta do ano de 1.885 os primeiros imigrantes chegaram. Conquistou a sua emancipação política em 12 de maio de 1982, e possui, atualmente, segundo dados do IBGE (2015) uma população estimada de 4.014 habitantes, com aproximadamente 172 km² de extensão territorial, localizada a 155 km da capital Porto Alegre, e, possui como base da sua economia a agricultura. A estrutura administrativa do município é composta por seis secretarias. O presente estudo englobou todos os servidores públicos municipais vinculados a Prefeitura Municipal de Cotiporã, independentemente de seu departamento/secretaria de lotação. A base documental da pesquisa foi à folha de pagamento mensal e as Demonstrações Contábeis para os anos 2012, 2013 e 2014.

4 PREFEITURA MUNICIPAL DE COTIPORÃ/RS

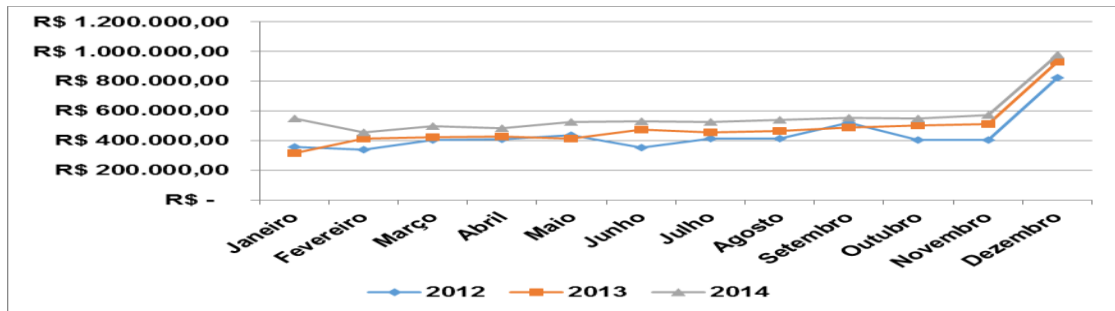
4.1 EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL

Nesta parte demonstra-se a evolução total dos números de funcionários alocados na prefeitura. Para que se possa entender o perfil do quadro de pessoal do ente público, ao final do ano de 2014 a Prefeitura de Cotiporã contava com 203 colaboradores, dentre estes 63% eram mulheres e 37% homens. Com idade média de 39 anos.

Os servidores em sua grande maioria estão submetidos ao Regime Jurídico dos Servidores do Município de Cotiporã, ou seja, são servidores estatutários, com exceção dos cargos de Agente Comunitário de Saúde, Agente de Combate às Endemias, Fisioterapeuta, Terapeuta Ocupacional e Nutricionista que estão submetidos à Consolidação das Leis do Trabalho, e atuam junto a Secretaria Municipal de Saúde e Assistência Social, os empregados públicos representam uma parcela de apenas 6,4% do total de colaboradores.

No ano de 2013 houve a troca de gestão política, assumindo em janeiro de 2013 uma nova equipe administrativa. Logo para contextualizar o estudo verifica se inicialmente na Figura 1 a evolução dos gastos com pessoal considerando os valores brutos da folha de pagamento:

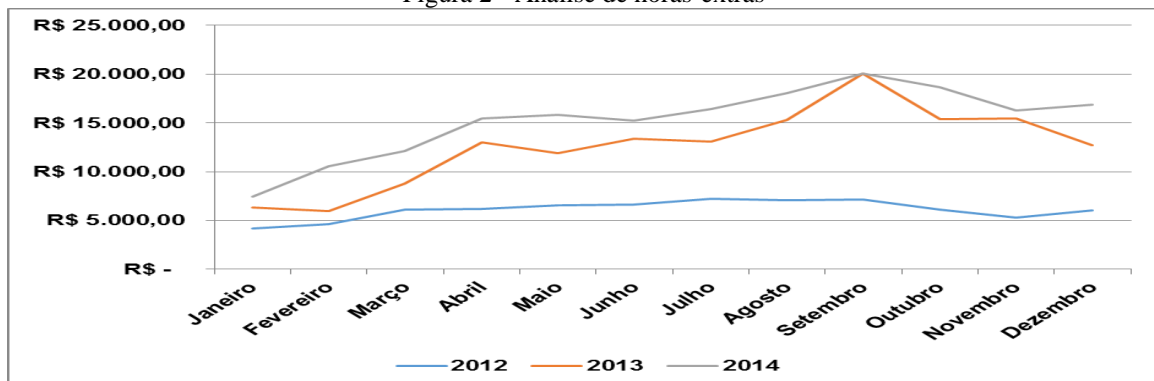
Figura 1 - Evolução dos gastos com valores brutos da folha de pagamento



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Fator a se considerar é que a evolução de um ano para outro acompanha o crescimento do quadro de pessoal e os reajustes salariais. Além de no mês de dezembro, justifica-se pelo pagamento integral da gratificação natalina naquele mês. Na Figura 2 observam-se os valores pagos em horas-extras no período 2012 a 2014:

Figura 2 - Análise de horas-extras



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Houve um aumento nos gastos com horas-extras nos anos de 2013 e 2014 em comparação ao ano de 2012. O maior gasto foi entre junho a setembro de 2014 (aproximadamente R\$20.000,00), sendo que no ano de 2013 esse gasto a mais ocorreu de agosto para setembro. Em consulta ao departamento de pessoal constatou-se que em média os maiores valores mensais de horas extras são provenientes da Secretaria Municipal de Saúde, em primeiro lugar, posteriormente a Secretaria Municipal de Educação e por fim a Secretaria Municipal de Obras, os valores dos demais departamentos são insignificantes.

Na Secretaria Municipal de Saúde constatou-se que parte das horas extras foi em virtude do desligamento de um médico e um motorista em 2013, o que gerou horas extras devido ao fato de que outro profissional cobrisse os horários em aberto. Em 2014 percebe-se um número considerável de horas extras na função de motorista, o que é causado pelas viagens a outros municípios para transporte de pacientes.

Nas Secretarias de Educação e Obras relaciona-se o aumento de horas extras devido ao aumento das demandas de serviços como, por exemplo, a realização de linhas escolares que anteriormente eram terceirizadas e a demanda devido à realização de uma série de obras públicas.

4.2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL (*TURNOVER*)

Os custos com a rotatividade de pessoal são vários. Chiavenato (2009) cita custos como: os testes de seleção, despesas com exames médicos, e despesas com treinamento. Dessa forma a Tabela 1 mostra os custos com a rotatividade de pessoal durante os anos de 2012, 2013 e 2014 no ente público em estudo.

Tabela 1 - Custos da rotatividade de pessoal

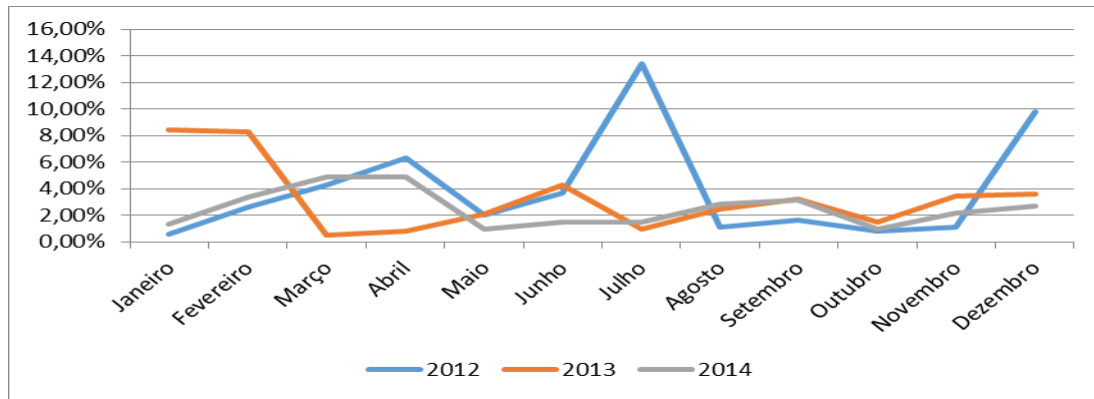
Custos	2012 (Em R\$)	2013 (Em R\$)	2014 (Em R\$)
Treinamentos	12.136,82	26.745,91	34.101,60
Exames médicos de seleção e desligamento	5.122,80	9.461,80	7.093,00
Gastos ref. a saúde ocupacional e segurança do trabalho	47.148,91	37.711,70	57.325,70
Seleção	11.747,15	-	8.914,05
Total	76.155,68	73.919,41	107.434,35

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Ao analisar a Tabela 1, percebe-se um aumento no investimento em treinamentos para o quadro de pessoal de 2012 para 2014 em 181%, além de gastos com exames médicos de seleção e desligamento e com a saúde e segurança ocupacional no período analisado um aumento de 38% e 22% para 2014 respectivamente; no entanto os gastos com a seleção de pessoas (concursos) houve um decréscimo de 24%, mesmo assim, o custo com a rotatividade de 2012 para 2014 teve um aumento de 41%.

Para que se possam analisar os índices de rotatividade de pessoal utilizou-se o indicador de rotatividade, composto pelas variáveis entre admitidos e demitidos, em relação ao número ativo de colaboradores do período em análise. Visualiza-se, na Figura 3, o índice de rotatividade calculado mensalmente para o ente nos anos de 2012, 2013 e 2014.

Figura 3 - Índice de rotatividade de pessoal



Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Nestas condições, observam-se as maiores variações esta no término e no início das gestões administrativas, ou seja, dezembro de 2012 e janeiro e fevereiro de 2013, além do período subsequente a homologação dos concursos públicos 01/2012 em junho de 2012 e o concurso 01/2013 em fevereiro de 2014. As variações dos meses de março e abril de 2014 são causadas pelo concurso público realizado em 2013 e homologado em 2014 e devido ao início dos contratos temporários de professores em razão do começo do ano letivo.

Os índices anuais da rotatividade no ente público objeto desse estudo nos anos de 2012, 2013 e 2014 foram de 47,23%, 39,51% e 30,19% respectivamente. Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) de 2014 o índice de rotatividade no Brasil para o setor público ficam em torno de 40,7. Comparando o índice no Brasil, com os do ente público estudado, exceto os extremos 2012 e 2014 o resultado de 2013 (39,51%) está dentro dos padrões brasileiros.

4.3 ABSENTEÍSMO

Para o cálculo do absenteísmo foi utilizado o valor total das remunerações dos servidores, incluindo o vencimento base do cargo ocupado, todas as demais parcelas fixas da remuneração, os encargos sobre a remuneração e os benefícios que o ente custeia, independentemente da presença ou ausência do servidor ao seu local de trabalho. Com os valores das remunerações, encargos e benefícios obteve-se o custo efetivo por hora para cada servidor, esse valor foi multiplicado pela quantidade de horas em que o servidor esteve ausente, seja por faltas justificadas (aquelas com amparo legal) ou injustificadas.

Dessa forma, com base nos dados levantados na pesquisa, têm-se os seguintes custos mensais durante os anos de 2012, 2013 e 2014 e apresentados na Tabela 2:

Tabela 2 - Custo do absenteísmo

PERÍODO	2012		2013		2014	
Janeiro	R\$	2.092,30	R\$	5.529,32	R\$	4.748,78
Fevereiro	R\$	2.839,53	R\$	7.691,62	R\$	5.008,10
Março	R\$	4.864,34	R\$	5.591,59	R\$	12.293,59
Abril	R\$	3.401,20	R\$	6.404,27	R\$	4.192,97
Maió	R\$	4.049,72	R\$	9.741,52	R\$	6.363,24
Junho	R\$	7.337,30	R\$	11.378,25	R\$	8.258,19
Julho	R\$	5.252,76	R\$	4.437,48	R\$	7.934,81
Agosto	R\$	11.730,16	R\$	6.519,65	R\$	10.555,37
Setembro	R\$	7.818,21	R\$	6.769,05	R\$	13.869,45
Outubro	R\$	5.610,05	R\$	5.056,88	R\$	10.637,10
Novembro	R\$	3.614,22	R\$	5.478,77	R\$	11.899,11
Dezembro	R\$	9.208,49	R\$	5.511,96	R\$	4.778,61
TOTAL	R\$	67.818,24	R\$	80.110,34	R\$	100.539,30

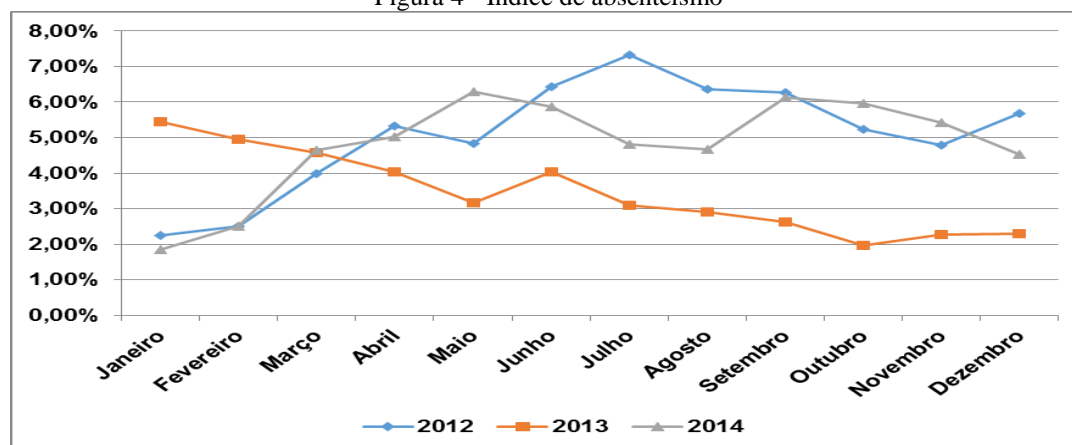
Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Relacionado à Tabela 2 os valores demonstrados indica um aumento de 48% nos gastos com o absenteísmo entre 2012 a 2014. Em relação ao Índice de absenteísmo, a amplitude do absenteísmo pode ser medida através do cálculo do seu índice que reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em razão das ausências ou atrasos ao trabalho. A fórmula utilizada para cálculo do absenteísmo é:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{(\text{horas perdidas})}{(\text{horas previstas para trabalhar})} \times 100$$

Dessa forma aplicando-se a fórmula acima se tem a representação na Figura 4 do índice do absenteísmo nos anos de 2012 a 2014:

Figura 4 - Índice de absenteísmo



Fonte: Elaborado pelos Autores (2015)

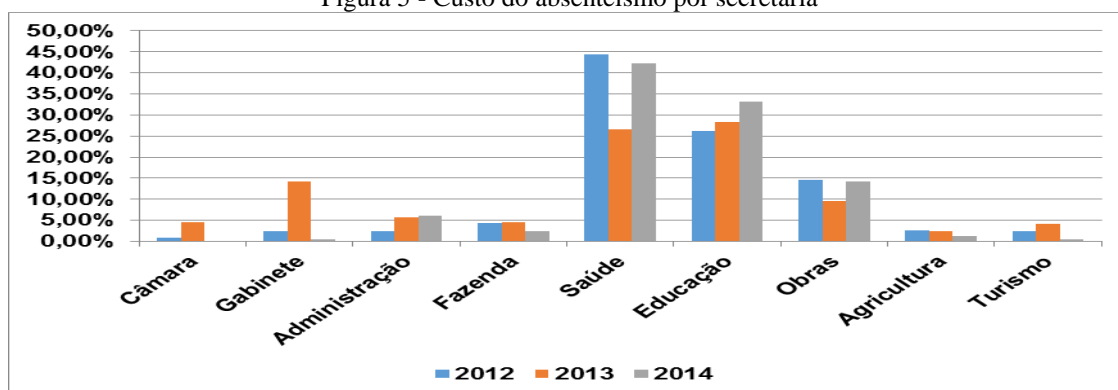
Observa-se que o maior índice de absenteísmo encontrado no período analisado se refere ao mês de julho de 2012 onde foi de 7,32% naquele mês. Ainda, analisando-se os

índices do absenteísmo percebe-se, que no geral há um baixo índice nos meses de janeiro a março que é o período em que todo o quadro de servidores da Secretaria de Educação, em especial o magistério, encontra-se em período de férias (2012 e 2014), e também a grande maioria dos servidores das demais secretarias, posteriormente no período de abril a outubro ocorre uma elevação neste índice, o que, através de análises junto ao setor de pessoal, se deve, principalmente, a doenças que se proliferam mais facilmente no período do inverno, como por exemplo, as viroses.

Durante o ano de 2013 o índice de absenteísmo foi decrescente de janeiro a dezembro. O maior índice neste ano ocorreu no mês de janeiro, quando atingiu 5,46%, enquanto nos anos de 2012 e 2014 esses índices se apresentam, no geral, de forma crescente, apresentando maiores índices em 7,32% no mês de julho de 2012 e no mês de maio de 2014 atingindo 6,30%. Os índices mensais de absenteísmo, média, em 2012, 2013 e 2014 no ente são de 5,09%, 4,53% e 4,81% respectivamente. Em pesquisa realizada pela Associação Serrana de Recursos Humanos (2013) com 71 empresas, o índice médio de absenteísmo é de 3,25%. Dessa forma, percebe-se que o ente em todo o período do estudo apresenta índices elevados de absenteísmo.

Segundo Malagoni (2005) alguns países que consideram hoje ter alcançado um índice de absenteísmo "aceitável" - apresentam índices de 4% na Alemanha, em 2002, 3,9% no Reino Unido em 2002, e nos Estados Unidos da América de 3,9% em 2000, - índices esses considerados satisfatórios se comparados aos índices de anos anteriores. Os índices internacionais giram em torno de 5% (Holanda) e 2,5% (Hong Kong), sendo a permissividade das relações de trabalho nos diferentes países o fator preponderante nas diferenças encontradas. Na Figura 5, para melhor analisar os departamentos que mais são responsáveis pelo elevado custo do absenteísmo, optou-se por representar a participação de cada secretaria no custo.

Figura 5 - Custo do absenteísmo por secretaria

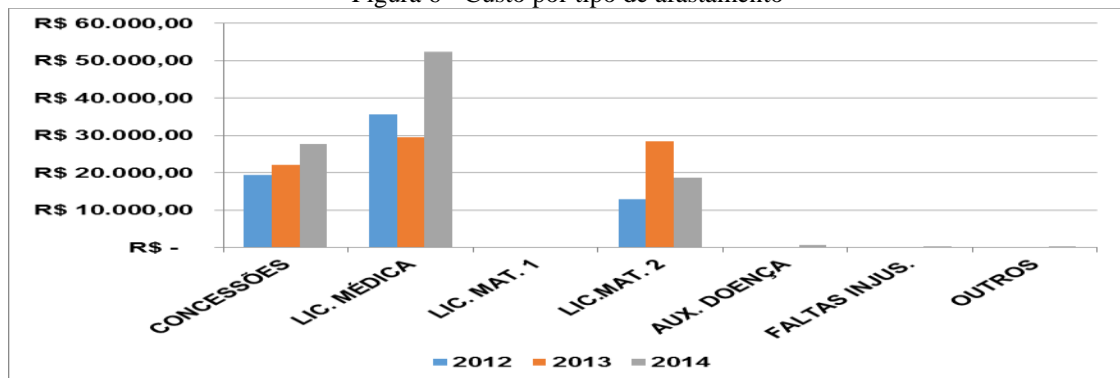


Fonte: Elaborado pelos Autores (2015)

Dessa forma pode-se verificar que as secretarias que mais se destacam são primeiramente a Secretaria Municipal de Saúde e Assistência Social e em seguida a Secretaria Municipal de Educação e Desporto, onde se concentram o maior número de funcionários.

Para que se possam identificar as causas mais representativas no custo do absenteísmo, optou-se, a partir dos dados coletados na pesquisa, demonstrar graficamente qual o custo efetivo por tipo de afastamento. E, com base nos dados levantados no estudo, apresentam-se na Figura 6 os custos do absenteísmo por tipo de ausência:

Figura 6 - Custo por tipo de afastamento



Fonte: Elaborado pelos Autores (2015)

O custo por tipo de afastamento apresentado na Figura 6 mostra no período entre 2012 a 2014 o que possui o maior custo para o ente público é o auxílio-doença que é aquele em que o ente custeia os primeiros 15 (quinze) dias de afastamento por motivo de doença do servidor. Este custo tende a elevar-se consideravelmente no ano de 2015, se a Medida Provisória nº 664, de 30 de dezembro de 2014, for aprovada, que obriga o empregador a custear os 30 (trinta) primeiros dias de afastamento por motivo de doença, passando de 15 (quinze) para 30 (trinta) a quantidade de dias sob a responsabilidade de remunerar do empregador.

Em consulta ao departamento de pessoal, obteve-se de retorno, que o custo elevado em relação à licença médica no ano de 2014, é causado por licenças de longa duração para esse tipo de afastamento, ou seja, em torno de 15 dias. Tais afastamentos surgem em sua maioria no período que antecede a licença maternidade o que se justifica devido às condições limitadas da gestante no período imediatamente anterior ao parto. Percebe-se também um elevado grau de afastamento no período anterior ao encaminhamento do trabalhador para perícia médica do INSS, em que, nesses casos o trabalhador fica afastado por um longo período, no ente em estudo foram diversas as causas que causaram tais afastamentos. O

segundo maior custo refere-se às concessões previstas no Art. 104 da Lei Municipal nº 2098/11, que estabelece o regime Jurídico e Estatuto dos servidores públicos de Cotiporã. Em terceiro lugar aparece a Licença Maternidade 2, que corresponde a prorrogação da licença maternidade de 120 (cento e vinte) dias, passando o órgão público a custear a licença por mais 60 (sessenta) dias. Os demais tipos de afastamento não são representativos pelo fato de, no caso das faltas e outros afastamentos se tratarem de afastamentos sem remuneração, figurando como custo apenas algum benefício custeado pelo órgão mesmo na ausência do trabalhador, como por exemplo, o plano de saúde médico e hospitalar. Além da licença maternidade 1 que corresponde à licença paga pelo órgão público, porém compensada pelo INSS, ficando dessa forma como custo efetivo apenas os custos com o plano de saúde dos servidores.

4.4 ANÁLISE GLOBAL DO CUSTO DA ROTATIVIDADE E DO ABSENTEÍSMO

O custo global relativo à rotatividade de pessoal e ao absenteísmo é mostrado na Tabela 3:

Tabela 3 – Custo da Rotatividade e do Absenteísmo

	2012	2013	2014
Rotatividade	R\$ 76.155,68	R\$ 73.919,41	R\$ 107.434,35
Absenteísmo	R\$ 67.818,24	R\$ 80.110,34	R\$ 100.539,30
Total	R\$ 143.973,92	R\$ 154.029,75	R\$ 207.973,65

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

No custo total (Tabela 3) tem-se um crescimento de 44,45% nos gastos causados pela rotatividade e pelo absenteísmo no decorrer dos anos de 2012, 2013 e 2014, representando um custo significativo se levado em consideração o porte do município. Para uma melhor análise da evolução dos custos apresenta-se na Tabela 4 a análise vertical e horizontal dos custos com o *turnover* e do absenteísmo no período analisado.

Tabela 4 – Análise vertical e horizontal do custo da rotatividade de pessoal e do absenteísmo

	2012 (Em R\$)	AV (em %)	2013 (Em R\$)	AV (em %)	AH (Em %)	2014 (Em R\$)	AV (em %)	AH (Em%)
Rotatividade	76.155,68	53%	73.919,41	48%	-2,94%	107.434,35	52%	45%
Absenteísmo	67.818,24	47%	80.110,34	52%	18,13%	100.539,30	48%	26%
Total	143.973,92	100%	154.029,75	100%	6,98%	207.973,65	100%	35%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Em relação aos custos apresentados na Tabela 4, e analisando verticalmente a rotatividade e o absenteísmo tem parcelas de responsabilidade divididas entre si, uma vez que em média, a rotatividade tem um percentual de participação nos custos de 50% da mesma forma que o absenteísmo. Da mesma forma, verificando horizontalmente, a evolução de 2012 para 2013 a rotatividade apresentou uma redução de 2,94%, no entanto de 2013 para 2014 o crescimento foi de 45%. Por outro lado, o absenteísmo de 2012 para 2013 teve um crescimento de 18,13% e 2013 para 2014 em 26%. Ainda, considerando os dados da Tabela 4, a grande elevação nos custos totais deu-se de 2013 para 2014 em 35%.

Para que se possa fazer uma análise de quanto representa o custo da rotatividade de pessoal e o absenteísmo, optou-se por fazer uma comparação com a **receita própria do município**. A receita própria de um município é aquela que decorre da arrecadação de tributos de competência municipal como: IPTU, ISS, ITBI, Taxas e Contribuições de melhoria. Dessa forma, conforme Tabela 5 demonstram-se os seguintes percentuais de representatividade dos custos em relação à receita própria:

Tabela 5 – Comparativo do custo em relação à receita própria

	2012 (Em R\$)	2013 (Em R\$)	2014 (Em R\$)
Custo da Rotatividade e do absenteísmo	143.973,92	154.029,75	207.973,65
Receita própria do município	939.205,43	1.424.307,89	1.660.479,60
Representatividade	15%	11%	13%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Considerando os resultados mostrados na Tabela 5, percebe-se que a rotatividade e o absenteísmo, juntos, comprometem 13%, em 2014, dos recursos provenientes das receitas próprias geradas pelo ente. Ao passo que, em 2012, este percentual foi superior, diminuindo em 2013. Analisando a evolução da receita (76,80%) entre 2012 e 2014, caso esta tivesse um crescimento proporcional aos custos totais (44,45%) a representatividade passaria em 2014 de 13% para 15,32%. Isso indica que sejam necessárias maiores ações de controle, principalmente, se a Medida Provisória nº 664, de 30 de dezembro de 2014, que obriga o empregador a custear os 30 (trinta) primeiros dias de afastamento por motivo de doença, passando de 15 (quinze) para 30 (trinta) a quantidade de dias sob a responsabilidade do empregador de remunerar, a partir de janeiro de 2015, for aprovada.

5 CONCLUSÃO

O estudo apresenta os dados levantados dos custos e os índices relativos à rotatividade de pessoal e ao absenteísmo nos anos de 2012, 2013 e 2014 com base em documentos contábeis e dados do setor de pessoal na Prefeitura Municipal de Cotiporã/RS.

Quanto ao número de servidores, passou de 184 em 2012, para 202 em 2014. Quanto ao gasto com a folha de pagamento em 2012 era de R\$ 823.105,00 e passou a ser de R\$ 976.804,00 em 2014. A evolução do gasto com horas extras mostrou um valor 18,67% maior em 2014 do que o verificado em 2012, onde a maior concentração destes gastos é oriundo da Secretaria da Saúde, nos meses de junho a setembro, ou seja, no período de inverno. Os principais resultados da pesquisa mostram um índice de rotatividade de pessoal decrescente, ou seja, em 2012 foi de 47,23%, em 2013 39,51% e em 2014 atingiu 30,19%. O custo apresentou um comportamento diferente, ou seja, em 2012 foi de R\$ 76.155,68, passou para R\$ 107.434,35 em 2014 representando um aumento de 41,07%.

Em relação à evolução do índice de absenteísmo variável ao longo dos meses do ano, sendo: em 2012 o menor índice obtido foi em janeiro, ficando próximo a 2% e em dezembro atinge quase 6%, sendo que o maior índice neste ano foi de 7,3%. Em 2013 o mês de janeiro apresentou um índice de 5,4% e em dezembro este índice fica pouco acima de 2% e os índices neste ano foram decrescentes. Já, no ano de 2014 em janeiro observa-se um índice próximo a 2% em janeiro e em dezembro atinge 4,5 %, sendo que no ano o maior índice foi de 6,3 %. Verificou-se que em média no período 2012, 2013 e 2014, os índices ficaram em 5,09%, 4,53% e 4,81%, respectivamente. Os custos em cada período estudado foram de: 2012 - R\$ 67.818,24, 2013 - R\$ 80.110,34 e 2014 - R\$ 100.539,30, apresentando um crescimento de 48,25%. As Secretarias que apresentaram um maior custo de absenteísmo foram pela ordem: Saúde, depois Educação e por fim Obras. E os tipos de afastamento com maior ocorrência foram: licenças médicas, concessões e licença maternidade.

Partindo das Receitas do Município de Cotiporã/RS verificadas nos anos do período analisado: em 2012 – R\$ 939.205,43, 2013 – R\$ 1.424.307,89 e R\$ 1.660.479,60 e a soma dos custos com rotatividade e absenteísmo de, 2012 – R\$ 143.973,92, 2013 – R\$ 154.029,75 e 2014 – R\$ 207.973,65, obtém-se uma representação de 15%, 11% e 13 % respectivamente das Receitas públicas neste tipo de custo de operação.

A partir da análise dos resultados financeiros observados no município de Cotiporã/RS, pode-se concluir que: no período analisado as Receitas cresceram 51,65 % e os Custos com



rotatividade de absenteísmo cresceram 44,45 %, ou seja, os custos tiveram uma elevação inferior ao crescimento da arrecadação municipal. Vale salientar que a evolução média da Receita ficou em 17,21% enquanto que os Custos estudados evoluíram 14,81%. Tendo que os índices de inflação anuais no período giraram na casa dos 6,5% observa-se que o município em questão apresentou uma boa elevação de sua arrecadação o que propiciou uma boa absorção dos custos estudados.

Recomenda-se o aprofundamento deste estudo no sentido que apontar quanto da Receita pública é destinado a cobrir estes custos com rotatividade e absenteísmo em outros municípios do estado do Rio Grande do Sul, de outros Estados da União e da própria União.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, M. T. de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 218 p. ISBN 9788573036169.
- ASRH, Associação Serrana de Recursos Humanos. 29ª pesquisa de benefícios e Indicadores de gestão. Disponível em: <<http://www.arhserrana.com.br/produtos/pesquisas-detalhes/indicadores>>. Acesso em: 02 jun. 2015.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2010. 599 p. ISBN 9788570615800.
- _____. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2013. 301 p. ISBN 9788522484164.
- _____. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EDUCS, 2011. 701 p. ISBN 9788570616197.
- BRASIL. Lei nº 4.320/1964, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.
- _____. Secretaria do Tesouro Nacional. Manual de contabilidade aplicada ao setor público: aplicado à união, estados, distrito federal e municípios. 4. ed. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2011. 819 p. (Série Manuais) ISBN 9788587841490.
- CARNEIRO, M. **Alta do dólar não compensa aumento do custo da mão de obra no Brasil**. Folha de São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/12/1558666-alta-do-dolar-nao-compensa-aumento-do-custo-da-mao-de-obra-no-brasil.shtml>>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- CASCIO, W. F.; BOUDREAU, J. W. **Investimento em pessoas**: como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=6nT4ipvTTjC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 20 set. 2014.
- CASTELLO, D. **Gestão de talentos**: o segredo está nos detalhes. Inteligência Corporativa, São Paulo, n. 178, p. 34-35, abr. 2013.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009. 177 p. ISBN 9788520428061.
- CORREIA, R. A. A. **Sistema de Custos Municipal**: desafios, obstáculos e percepção no caso do Município de Vilhena-RO. XIX Congresso Brasileiro de Custos, 2012.
- COSTA, A. P. P. da. **Como calcular o custo da mão de obra direta?** Exame.com, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-calculer-o-custo-da-mao-de-obra-direta>>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- COTIPORÃ. Lei nº 2.098/11, de 17 de novembro de 2011. Dispõe sobre o regime jurídico e estatuto dos servidores públicos do município de Cotiporã e dá outras providências.
- COTIPORÃ, Manual do Estágio Probatório do Servidor Público do Município de Cotiporã, 2013.
- CUTLER, T. **Performance management in public services ‘before’ New Public Management**: The case of NHS acute hospitals 1948-1962. Public Policy and Administration, 1-19. 2010
- DIEESE, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2015.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

- FRÔ, M. Taxa de rotatividade no mercado de trabalho no Brasil em 2013 de 43,4%. Disponível em: <<http://www.revistaforum.com.br/mariafro/2015/02/20/taxa-de-rotatividade-mercado-de-trabalho-brasil-em-2013-foi-de-434/>>. Acesso em: 18 abr. 2015.
- GERHARDT, M. **Indicadores de Recursos Humanos**. Disponível em: <http://www.mgerhardt-consultorias.com.br/rh.html>. Acesso em: 15 de Janeiro de 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HERMANN, C. A. **Absenteísmo Nas organizações, quando os trabalhos são interrompidos ou descontinuados**. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=0f9sdbfms. Acesso em 16/01/2016
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430595&search=||infográficos:-informações-completas>>. Acesso em: 19 mai. 2015.
- JEANNOT, G.; GUILLEMOT, D. **French public management reform: an evaluation**. *International journal of public sector management*, 26(4), 283-297, 2013.
- KENDRICK, G. **Criando ambientes de trabalho efetivo-afetivos**. Inteligência Corporativa. São Paulo, n. 177, p. 46-48, fev./mar. 2013.
- LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012. xviii, 515 p. ISBN 9788502135147.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p. ISBN 9788522457588.
- MALAGOLI, M. E. **Absenteísmo**. Folha de São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz0802200509.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- MARRAS, J. P. (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010. xvi, 357 p. ISBN 9788502104082.
- MEIRELLES, H. **Direito Administrativo Brasileiro**. 28.ed. São Paulo: Malheiros, 2003.
- OLIVEIRA, J. A. de; MEDEIROS, M. P. M. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília], 2011. 184 p. ISBN 978-85-7988-104-6.
- PARSONS, W. **Public Policy**. Aldershot: Edward Elgar, 1995.
- RHODES, R. A. W. The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667. 1996.
- SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 43(2), 347-369, 2009.
- SNELL, S.; BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. xxii, 570 p. ISBN 9788522106820.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERBEETEN, F. H. **Public sector cost management practices in The Netherlands**. *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 492-506, 2011.
- WILDAYSKY, A. B. **Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis**. Boston: Little, Brown, 1979.