



ARTIGO ORIGINAL

**Análise do Absenteísmo enquanto um tipo de Custo Oculto em uma Instituição de Ensino Pública<sup>1</sup>**

*Absenteeism Analysis as a Type of Hidden Cost in a Public School*

*Análisis del absentismo como un tipo de costo oculto en una escuela pública*

Marcos Igor da Costa Santos<sup>2</sup>, Paulo Amilton Maia Leite Filho<sup>3</sup> e Maria Luiza da Costa Santos<sup>4</sup>

**PALAVRAS-CHAVE**

Absenteísmo; custos ocultos; Instituição de ensino.

**Resumo:** Os estudos sobre absenteísmo se tornam importante devido à necessidade de compreender como os cultos ocultos afetam os resultados das organizações e os mecanismos que podem ser implementados para obter melhores respostas. O presente trabalho tem a finalidade de analisar o absenteísmo, enquanto um tipo de custo oculto, a partir das categorias (patologia, setor de trabalho, cargo); do índice anual; e, do custo do absenteísmo, em uma Instituição de ensino público, no período de 2015 a 2017. Tais informações foram obtidas por meio dos relatórios gerais, relativos aos períodos de 2015 a 2017. Ainda, foram utilizados os Relatórios Anuais de Gestão do IFPB, acessados na página oficial da instituição. Os dados foram tratados com estatísticas descritivas e foram analisadas as categorias de absenteísmo para verificar os índices e custo oculto gerado para a instituição. Com base nos resultados, ficou evidenciado que o acumulado de servidores afastados é ocasionado por fatores decorrentes do estado de saúde dos próprios servidores ou para acompanhamento de pessoa da família, como doenças ocasionadas por infecções virais, transtornos mentais e comportamentais. Quanto ao Índice de Absenteísmo Anual foi constatado que ultrapassa o valor previsto pela Associação Internacional de Medicina do Trabalho e, portanto, é considerado inaceitável. Em relação aos custos ocultos com absenteísmo, constatou-se que os custos ocultos com docentes sobressaíram em relação aos custos ocultos com técnicos-administrativos.

**KEYWORDS**

Absenteeism; hidden costs; Educational institution.

**Abstract:** Studies on absenteeism become important because of the need to understand how occult cults affect organizations' outcomes and the mechanisms that can be implemented to achieve better responses. This paper aims to analyze absenteeism, as a type of hidden cost, based on the categories (pathology, work sector, position); of the annual index; and the cost of absenteeism in a public education institution from 2015 to 2017. This information was obtained from the general reports for the periods from 2015 to 2017. Also, the IFPB Annual Management Reports were used, accessed on the official website of the institution. The data were treated with descriptive statistics and the absenteeism categories were analyzed to verify the indices and hidden cost generated for the institution. Based on the results, it was evidenced that the accumulated absence of employees is caused by factors resulting from the health status of the employees themselves or to accompany family members, such as diseases caused by viral infections, mental and behavioral disorders. Regarding the Annual Absenteeism Index, it was found to exceed the value predicted by the International Association of Occupational Medicine and is therefore considered unacceptable. Concerning hidden costs with absenteeism, it was

<sup>1</sup> Submetido em 27/08/2019. Aceite em 14/12/2019. Publicado em 30.05.2020. Artigo apresentado no IV Simpósio de Controladoria (SIMPCONT), realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco, realizado nos dias 23 e 24 de Agosto de 2019 e indicado para Fast Track.

<sup>2</sup> Doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Professor da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), e-mail: marcosigor2508@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3354-5835>

<sup>3</sup> Doutor em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Professor Titular da UFPB, e-mail: pmaiaf@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2471-3115>

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Professora titular do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), e-mail: mluizacs@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6690-1405>

found that hidden costs with teachers outperformed hidden costs with technical and administrative staff.

---

#### **PALABRAS CLAVE**

Absentismo; costos ocultos; Institucion de enseñanza.

**Resumen:** Los estudios sobre el absentismo se vuelven importantes debido a la necesidad de comprender cómo los costos ocultos afectan los resultados de las organizaciones y los mecanismos que pueden implementarse para lograr mejores respuestas. Este documento tiene como objetivo analizar el absentismo, como un tipo de costo oculto, en función de las categorías (patología, sector laboral, posición); del índice anual; y el costo del absentismo, en una institución de educación pública, de 2015 a 2017. Esta información se obtuvo a través de los informes generales para los períodos de 2015 a 2017. Además, se utilizaron los Informes de gestión anuales de IFPB, accedido en el sitio web oficial de la institución. Los datos se trataron con estadísticas descriptivas y se analizaron las categorías de absentismo para verificar los índices y el costo oculto generado para la institución. Con base en los resultados, se evidenció que la ausencia acumulada de empleados es causada por factores resultantes del estado de salud de los propios empleados o para acompañar a los miembros de la familia, como enfermedades causadas por infecciones virales, trastornos mentales y del comportamiento. Con respecto al Índice Anual de Ausentismo, se encontró que excede el valor predicho por la Asociación Internacional de Medicina del Trabajo y, por lo tanto, se considera inaceptable. Con respecto a los costos ocultos con el absentismo, se descubrió que los costos ocultos con los maestros superaron los costos ocultos con el personal técnico y administrativo.

## Introdução

As organizações buscam a competitividade no mercado oferecendo produtos ou serviços com menor preço, fazendo uso de estratégias que visam a redução nos custos e a maximização do uso de seus recursos. Com isso, o gerenciamento dos recursos organizacionais se torna absolutamente relevante, pela relação entre o custo do produto e seu preço. De acordo com Atkinson *et al* (2000), os custos refletem os recursos que a empresa usa para fornecer serviços ou produtos. Realizando as mesmas coisas com menos recursos e, portanto, menores custos, significa que a empresa está se tornando mais eficiente.

Nesse contexto, deve-se destacar que além dos custos já conhecidos, como os fixos e os variáveis, os diretos e os indiretos, surgem os custos ocultos como parte integrante da cadeia produtiva e/ou da prestação dos serviços. Segundo Savall e Zardet (1991) saber identificar, mensurar e reconhecer os custos ocultos é de fundamental importância, pois os mesmos podem ser definidos como sendo gastos referentes à atividade de produção, no qual a principal característica é ser de difícil mensuração.

Segundo Pedrosa Neto (2009) os custos ocultos são considerados como um dos temas mais complexos contidos na área de custos, devido à grande dificuldade no seu mapeamento. A pesquisa de Lima (1991) apresentou dados que o investimento para pesquisa em custos ocultos compensa, já que se apurou que a média de custos ocultos encontrados nas intervenções socioeconômicas é de US\$ 12.000,00 (doze mil dólares) por pessoa ao ano, sendo que deste total 30 a 50 por cento podem ser eliminados, enquanto o restante é inerente à vida da empresa. Essa pesquisa demonstrou a importância do estudo dos custos ocultos, como também, seu impacto nas finanças empresariais.

Para Savall e Zardet (1991), os custos ocultos podem ser classificados da seguinte forma: elementos de custo de absenteísmo; elementos de custos de acidente de trabalho; elementos de custos de rotação de pessoal; o custo de não-qualidade; e, perda da produtividade direta.

Balerini (2003) destaca que o absenteísmo é um dos grandes problemas dos gestores das instituições financeiras públicas e privadas no Brasil, sendo este um desafio para as organizações e para quem gerencia os serviços das mais diversas áreas, constituindo-se num problema complexo. Constitui uma fonte de preocupação nas empresas pelo elevado custo, quer direto ou indireto, interferindo no faturamento das organizações.

Considerando que o absenteísmo é indicado como um tipo de custo oculto é de fundamental importância a realização de estudos que promovam conhecimentos sobre como administrar e reduzir os custos com absenteísmo, uma vez que subsidiam o processo de gestão de pessoas nas diversas organizações, independentemente de seu porte ou natureza. E, para instituição pesquisada, o estudo se reveste de relevância na medida em que ela não utiliza a informação sobre os custos ocultos no seu processo de tomada de decisão.

Além disso, a ausência do empregado em seu ambiente de trabalho constitui um problema para as organizações em geral e, especialmente no âmbito público, os índices e registros de ausências, justificadas e injustificadas, parecem ser mais significativos, o que remete a necessidades de se buscar alternativas que demonstrem os impactos do absenteísmo nos custos e desenvolvimento das instituições.

Assim, abordar esta temática em uma instituição de ensino pública se apresenta como desafiador, uma vez que chama a atenção para a necessidade de se investigar sobre

o exercício reiterado de ausências em serviço, onde são indiscutíveis os prejuízos causados ao desenvolvimento das ações organizacionais.

Logo, este trabalho teve como objetivo analisar o absenteísmo, enquanto um tipo de custo oculto, a partir das categorias (patologia, setor de trabalho, cargo); do índice anual; e, do custo do absenteísmo, em uma Instituição de ensino público, no período de 2015 a 2017.

## Elementos teóricos da pesquisa

### Custos Ocultos

Savall e Zardet (1991) afirmam que os custos ocultos são o resultado de uma interação permanente e complexa entre as estruturas da empresa e os comportamentos humanos, aqueles criados a partir do ortofuncionamento e dos disfuncionamentos da organização. Estes disfuncionamentos organizacionais são os desvios entre o funcionamento observado e aquele que é considerado racionalmente o mais desejado por parte da entidade. Além disso, provocam os custos ocultos, uma vez que não são mensurados, não são reconhecidos contabilmente e, por conseguinte, dificilmente controláveis (SÍTIMA, 2001).

As disfunções dão origem a custos, em geral ocultos, que são computados pela mensuração do impacto econômico associado aos fenômenos de absenteísmo, acidentes de trabalho, rotação do pessoal, qualidade dos produtos e produtividade direta (LIMA, 1991). Corso *et al* (2009) consideram os custos ocultos como a existência de uma “fábrica oculta” no âmbito organizacional interno”, ou seja, custos de transações, que ocorrem, mas não são visíveis para a contabilidade.

### Componentes e classificação dos custos ocultos

Segundo Savall e Zardet (1991) os custos ocultos são compostos por quatro componentes, a saber: sobressalários (ou salários de indenizações), sobretempo, sobreconsumo e não produção. O primeiro componente trata de salários pagos sem contrapartida em trabalho; o segundo componente se refere a remuneração dos tempos de regulação, dedicados a corrigir disfunções; o terceiro componente está relacionado ao consumo de materiais que seria inferior caso a empresa não tivesse que corrigir disfunções; o quarto componente é de natureza particular, pois não constitui propriamente uma carga, mas, sobretudo, um não produto ou uma perda de receitas de produção, ou seja, trata-se das ocasiões perdidas com relação a realizar e vender um produto ou serviço (custos de oportunidade). Os três primeiros componentes são formados pelo dispêndio que a empresa poderia evitar, ao menos parcialmente, se seu nível de disfunção fosse menos elevado.

Segundo Zaffani (2005) os custos ocultos foram definidos em função de sua importância no contexto empresarial e podem ser classificados em relação aos seguintes itens: Má gestão; Não qualidade; Rotatividade de pessoas; Mal controle; Acidente de trabalho; *Set-up*; Espera; Ociosidade; Estoque; e, Obsolescência.

Corso *et al* (2009) afirmam que os custos ocultos surgem de disfunções que possam ser criadas devido as transações logísticas (movimentação do material por ordem dos funcionários), transações de nivelamento (envolvem recursos financeiros, materiais e humanos no processo de aquisição de materiais, planejamento e controle da produção e expedição), transações referentes à qualidade (controle de qualidade, incluindo a engenharia indireta e o suprimento) e transações de alterações (custos que atualizam sistemas de informação de produção para acomodar mudanças nos projetos de engenharia, estabelecimento de padrões, programações da produção e

especificação de materiais).

Pelo não tratamento e utilização de custos ocultos em sistemas de custos tradicionais, é que os pesquisadores Savall e Zardet (1991) do ISOER, por meio do estudo da origem dos custos ocultos, sugerem o método de análise socioeconômico como forma de constatar e tratar tais custos. Este modelo fundamenta-se na construção de uma teoria particular sobre o funcionamento das empresas e organizações, desenvolvendo ferramentas de gestão capazes de auxiliar a melhoria de sua eficiência social e econômica.

Diante do que foi apresentado, pode-se afirmar que os custos ocultos diminuem a qualidade dos produtos/serviços e decorrem de incidência de defeitos e desperdícios. E, sua utilização em sistemas de custos tradicionais ainda tem sido pouco explorada, principalmente quando se relaciona com a questão do absenteísmo.

### Absenteísmo de Pessoal

Pensar sobre absenteísmo exige atenção para algumas características que lhes são associadas, que passam desde a recusa voluntária e dissimulada ao trabalho, ainda que o trabalhador esteja presente, ao afastamento por motivo de doença, para tratamento da própria saúde ou de tratamento de saúde de pessoa da família. O absenteísmo, em linhas gerais compreende a ausência ao trabalho seja por motivo de doenças, acidentes de trabalho, ou pelo gozo de outros direitos, a exemplo da doação de sangue, participação em júris ou eleições e licença maternidade, fatores sociais (como doença de parentes, por exemplo), fatores culturais extras ou intraempresariais como emendar feriados, copa do mundo, feriados religiosos não oficiais, legalização de uma falta gerada por outra motivação não relacionada à saúde, etc. (SOUTO, 1980).

Assim, de acordo com Souto (1980), as principais causas do absenteísmo estão divididas entre intra-organizações e extra-organizações. As primeiras estão relacionadas a insatisfação do trabalho, falta de liderança, antiguidade, quebra da coesão do grupo, tratamento injusto e idade. Já a segunda se refere a causas por doenças, problemas de transporte e problemas domésticos.

Essas problemáticas, geralmente, são os motivos que levam as pessoas a se ausentarem das empresas provocando um ônus muito alto para as organizações, uma vez que, dependendo das proporções, desestabilizam o processo produtivo, provocam de certo modo desajustes no planejamento organizacional, principalmente, em relação à disponibilidade de força de trabalho para realização das atividades fins da organização.com elevações significativas no custo da mão-de-obra, conseqüentemente refletindo no preço final do produto (BALERINI, 2003).

O absenteísmo é considerado um oneroso problema socioeconômico enfrentado cotidianamente pelas organizações, incluindo-se as perdas da produção. Se do ponto de vista organizacional influi negativamente no balanço econômico e financeiro, do ponto de vista da administração, o estudo do absenteísmo representa importante tarefa na medida em que procura melhorar o fluxo de trabalho, a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade.

Uma forma de calcular o Índice de Absenteísmo é utilizando a fórmula aplicada pelo Subcomitê de Absenteísmo da Associação Internacional de Medicina do Trabalho, levando-se em conta a relação entre o total de dias perdidos devido às ausências por motivo doença e o total de trabalho esperado no ano. De acordo com Ramalho (2017) índices acima de 1,2 requerem uma avaliação atenta, no sentido de adotar medidas de promoção da saúde e prevenção de agravos à saúde do trabalhador.

Considerando IAA = Índice de Absenteísmo Anual; DA =

Dias de Afastamento no período; e, NSA = Número de Servidores Ativos, tem-se:

$$IAA = \frac{DA \times 100}{NSA \times 365}$$

O cômputo do absenteísmo implica compreender que este fator provoca muitas incertezas e situações imprevisíveis nas organizações, uma vez que ocorre de forma indesejada no decorrer do processo produtivo e, evidentemente, produz alterações no custo final do produto. Ramalho (2017) destaca que quando o empregado está presente ao trabalho, mas não fica à disposição da empresa, constitui absenteísmo ou ausências ao trabalho e representa um custo oculto para a organização. Ainda, ressalta que o absenteísmo produz perda de produtividade e aumento dos custos diretos e indiretos, sendo que alguns podem ser facilmente identificados enquanto que outros dependem de uma análise mais detalhada.

### Elementos Metodológicos da pesquisa

O estudo foi realizado no Instituto Federal da Paraíba - IFPB, instituição que atua nas áreas profissionais das Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Engenharias e Linguística, Letras e Artes.

Segundo o Relatório de Gestão do IFPB (2017), o Instituto apresentou um total de 28.854 alunos matriculados e possui um quadro de 2.382 servidores ativos, sendo 1.313 docentes e 1.069 técnicos administrativos em educação, que têm sua relação de trabalho regulamentada pelo Regime Jurídico Único (RJU), Lei nº 8112, de 11 de novembro de 1990.

O controle de frequência dos servidores do IFPB é efetuado conforme as normas do Regime Jurídico Único dos Servidores da União (RJU) e as normas complementares definidas na Resolução do Consuni nº 16/2000. Compete à Diretoria de Recursos Humanos o gerenciamento da sistemática de controle e acompanhamento do registro e apuração de frequência dos servidores.

A jornada de trabalho dos servidores técnico administrativos é de oito horas diárias e carga horária de 40 horas semanais. O trabalho suplementar realizado é convertido em folgas compensatórias. O servidor docente presta o número de horas de trabalho determinado pelo regime a que estiver vinculado, empregadas em ensino, pesquisa e extensão.

É utilizado no IFPB o sistema manual de registro de frequência. As normas determinam que, no sistema, devem ser registradas a hora de entrada e a hora de saída, em cartão ou ficha individual, rubricados pelo servidor e visado pelo seu chefe imediato no final do mês.

Para os servidores dos níveis auxiliar, intermediário e superior, a frequência é apurada por meio de cartões de ponto e anexos (ocorrências) e atestada, mensalmente, de forma individual ou coletiva, pela chefia do órgão respectivo, retratando presenças e ausências, e enviada eletronicamente à Diretoria de Recursos Humanos. Vale destacar, ainda, que a frequência apurada na forma regulamentar é computada para fins de remuneração, contagem de tempo de serviço e avaliação de mérito.

### Tipologia da Pesquisa

Esta pesquisa propõe analisar o absenteísmo enquanto um tipo de custo oculto em uma Instituição Federal de Educação. Para tanto, faz-se necessário categorizar os tipos de absenteísmo, identificar os índices por categoria e, por fim, calcular o custo do absenteísmo. Os dados foram levantados junto ao órgão de Gestão de Pessoas da

instituição bem como, ao Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS).

A pesquisa, de abordagem quali-quantitativa, pode ser concebida como de natureza aplicada e, quanto aos objetivos, pode ser definida como descritiva, pois conforme Gil (2008) busca identificar e descrever as características do absenteísmo, sem manipulá-los. Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza por bibliográfica, documental e estudo de caso.

#### Coleta e Análise de Dados

O universo da pesquisa foi composto pelos registros de processos de licenças médicas, requeridas durante o período de janeiro de 2015 e dezembro de 2017 e homologadas pelo sistema. Em relação a amostra se limitará aos registros referentes a todos os *campus* que fazem parte do IFPB. É importante destacar que a amostragem é do tipo não-probabilística intencional, uma vez que os dados analisados são voltados especificamente para as ocorrências de absenteísmo por patologia, setor e cargo (GIL, 2008).

Inicialmente, foi realizada a pesquisa documental por meio de análise de informações da Diretoria de Recursos Humanos do IFPB, tais como estatuto, leis, portarias, manuais que regem a instituição, bem como entrevistas com a gestora de Recursos Humanos a fim de obter dados relativos a estrutura organizacional e a sistemática de controle de frequência na Instituição.

Os dados secundários foram obtidos por meio dos relatórios gerais emitidos pela unidade SIASS do Ministério da Fazenda, relativos aos períodos de janeiro de 2015 e dezembro de 2017, por categoria, a saber: setor, cargo e patologia. É importante destacar que nas duas primeiras categorias só foram considerados os setores e cargos que apareceram no SIASS com pelo menos cinco processos/nº de

afastamentos. O intuito de delimitar foi para diminuir a quantidade de dados gerados pelo sistema e facilitar a compreensão das tabelas.

De modo complementar, foram utilizados os Relatórios Anuais de Gestão do IFPB, referentes ao período estipulado, acessados diretamente na página oficial da instituição, em especial na sessão de Gestão de Pessoas.

## Apresentação e discussão dos resultados

### Categorias do Absenteísmo

Inicialmente, focou-se no cômputo dos afastamentos registrados no âmbito do IFPB quanto as patologias, cargos e locais de trabalho.

#### *Afastamento por Classificação Internacional de Doenças - IACID*

O primeiro indicador de absenteísmo considerado foram os registros de afastamento por CID ou por patologia que são representativos de confiabilidade, haja vista que foram realizados por peritos em saúde, treinados à análise dos documentos médicos apresentados pelos servidores e ao seu devido tratamento, posto em sistema oficial, gerenciado pelo Governo Federal, a saber, o SIAPE SAÚDE.

A Tabela 1 representa o quantitativo acumulado de servidores afastados por patologia, medidos nos três anos em referência, na qual pode-se observar que, aproximadamente 14% se referem a problemas de saúde inerentes à gravidez; 13% relativos a exames e acompanhamento de familiares; 12% por doenças infecciosas ou virais; quase 12% por transtornos mentais/comportamentais; e, acima de 11% por doenças osteomusculares.

Tabela 1 - Acumulado por CID de 2015 até 2017- IACID

CID	DESCRIÇÃO	2015	2016	2017	TOTAL	IACID
O00-O99	Gravidez	25	35	34	94	13,84%
Z00-Z99	Exames e acompanhamentos	36	17	35	88	12,96%
A00-B99	Doenças infecciosas	5	54	21	80	11,78%
F00-F99	Transtornos mentais e comportamentais	16	28	35	79	11,63%
M00-M99	Doenças Osteomusculares	12	25	40	77	11,34%
K00-K93	Doenças do aparelho digestivo	14	19	25	58	8,54%
I00-I99	Doenças do aparelho circulatório	11	14	13	38	5,60%
S00-T98	Lesões e envenenamentos	9	18	11	38	5,60%
C00-D48	Neoplasmas [tumores]	10	3	24	37	5,45%
J00-J99	Doenças do aparelho respiratório	-	7	28	35	5,15%
D50-D89	Doenças do sangue	-	11	8	19	2,80%
N00-N99	Doenças do aparelho geniturinário	3	6	7	16	2,36%
H00-H59	Doenças do olho e anexos	-	-	11	11	1,62%
E00-E90	Doenças endócrinas, nutricionais e metabólicas	3	-	-	3	0,44%
G00-G99	Doenças do sistema nervoso	-	3	-	3	0,44%
R00-R99	Sintomas anormais	-	-	3	3	0,44%
<b>TOTAIS</b>		<b>144</b>	<b>240</b>	<b>295</b>	<b>679</b>	<b>100%</b>

Fonte: Ministério da Saúde - DATASUS, 2018.

Para Ramalho (2017), as causas do absenteísmo são diversas, entre elas destacam-se: doença não comprovada; razões diversas de caráter familiar; dificuldades financeiras; problemas de transporte; baixa motivação do trabalhador; supervisão precária da chefia;

políticas inadequadas da organização atrasos involuntários por motivo de força maior e as famosas faltas voluntárias por motivos pessoais, todas essas causas estão relacionadas ao absenteísmo sem afastamento.

**Afastamento por local de trabalho ou setor - IAS**

Para o cálculo do Índice de Afastamento por Setor - IAS, estabeleceu-se a média percentual resultante da relação entre o número de afastamentos por setor pelo total de afastamentos no período em referência. Do total de registros para o exercício de 2015, constatou-se que 116 afastamentos correspondem aos setores de ensino e 43 afastamentos em setores administrativos, tem-se o IAS de aproximadamente 73% relativo aos setores de ensino e 27% relativo aos setores administrativos.

**Tabela 2 - Afastamento por Setor 2015**

Setor	Nº Afast.	Total Dias	Total Servidores
Dir desenv ensino jp	52	2172	34
Dir desenv ensino pc	12	427	4
Coord. Nucleo atendimento medico jp	11	174	8
Dir desenv ensino cb	10	526	7
Coord. Ensino crpnm re	9	135	5
Coord apoio estudante jp	8	102	3
Unid acad da area industria cz	8	528	5
Coord de man seg e transporte cz	7	356	3
Dir adm plan finanças jp	7	205	3
Dir desenv ensino pi	7	77	4
Dir desenv ensino pt	7	184	5
Dir geral catole do rocha	6	141	1
Coord amoxarifado jp	5	207	1
Dir desenv ensino mt	5	142	3
Pro reitoria adm e finanças	5	144	3

Fonte: SIASS, 2018.

A Tabela 3, referente a 2016, demonstra a ocorrência de registros em 14 setores alusivos à área de ensino e 17 referentes a setores administrativos. Do total de registros, percebeu-se que 194 afastamentos estão relacionados a setores de ensino e 113 afastamentos a setores administrativos, ou seja, tem-se o IAS de mais de 63% relativo aos setores ensino e quase 37% relativo aos setores administrativos.

**Tabela 3 - Afastamento por Setor 2016**

Setor	Nº Afastamentos	Total Dias	Total Servidores
Dir desenv ensino jp	56	1979	37
Dir desenv ensino cb	22	737	11
Coord apoio estudante cz	16	103	4
Dir desenv ensino pc	16	430	8
Unid acad da form geral cz	16	417	9
Dir desenv ensino gb	13	241	6
Dir desenv ensino mt	12	93	11
Depto orçamento e finanças cz	10	70	4
Coord apoio desenv ensino gb	8	244	4
Coord apoio estudante jp	8	155	5
Dir desenv ensino pt	8	275	3
Coord napne jp	7	216	3
Coord pedag cz	7	48	3
Dir desenv ensino sr	7	121	1
Coord biblioteca cz	6	300	2
Coord nucleo atendimento medico jp	6	56	4
Coord projetos arquitetura re	6	42	1
Dep cadastro cert diploma re	6	56	3
Dir adm plan finanças jp	6	63	3
Unid acad iii jp	6	122	4
Coord adm cb	5	42	2

Coord finanças cb	5	202	1
Coord form geral cg	5	110	2
Coord gestao ambiental pi	5	46	2
Coord gestao pessoas pt	5	160	1
Coord patrimonio jp	5	55	1
Coord pedag pt	5	149	3
Dir adm plan finanças mt	5	166	5
Dir desenv ensino pi	5	63	3
Dir mg	5	186	2
Dpto art pedag jp	5	50	2
Unid acad i jp	5	116	4
Unid acad v jp	5	218	4

Fonte: SIASS, 2018.

Já a Tabela 4, 2017, tem-se que os registros de afastamentos afetaram 14 ambientes da área de ensino e 22 ambientes administrativos. Do total de registros, considerou-se 201 afastamentos em setores de ensino e 172 afastamentos em setores administrativos, ou seja, tem-se o IAS de quase 54% para os setores de ensino e 46% para setores administrativos.

**Tabela 4 - Afastamento por Setor 2017**

Setor	Nº Afast.	Total Dias	Total Servidores
Unid acad iv jp	33	1177	15
Unid acad da form geral cz	25	559	11
Dir desenv ensino jp	21	476	11
Dir desenv ensino cb	14	457	8
Dir desenv ensino gb	14	604	11
Unid acad v jp	14	176	7
Unid acad iii	13	470	4
Coord napne jp	12	117	2
Coord nucleo atend medico jp	12	224	4
Coord pedag cz	12	100	5
Coord form geral proj especiais cg	11	201	1
Coord apoio estudante jp	10	192	6
Cord apoio estudante cz	10	91	3
Unid acad i jp	10	495	9
Coord biblioteca cz	9	380	2
Dir desenv ensino mt	9	56	5
Unid acad industria cz	9	111	7
Coord assist estudantil mt	8	41	3
Dir desenv ensino pi	8	160	6
Coord controle acad jp	7	231	4
Coord edif cz	7	159	2
Coord infra man redes re	7	39	2
Dir adm planejamento finanças cb	7	111	1
Pro-reitoria adm e finanças re	7	121	4
Sec dir geral pt	7	268	1
Coord apoio desenvolv ensino gb	6	148	2
Coord desenv sistemas re	6	105	4
Coord meio ambiente cb	6	125	1
Coord patrimonio jp	6	65	2
Coord sup pedagógica ss	6	115	4
Dir desenv ensino pc	6	119	3
Dpto de assist educando ss	6	113	2
Coord eletrotécnica pt	5	50	2
Coord form geral proj especiais mt	5	45	4
Coord gab médico cg	5	40	2
Coord proj arquitetura re	5	80	2
Coord ti mt	5	52	3
Dpto educação profissional ss	5	97	3
Núcleo de atendimento educacional jp	5	40	1

Fonte: SIASS, 2018.

Calculou-se, ainda, o acumulado de servidores afastados por setores e obteve destaque os setores ligados ao ensino com aproximadamente 66%. Por fim, contabilizou-se no período analisado a ocorrência de afastamentos de 132 servidores lotados em ambientes administrativos e de 284 servidores lotados em ambientes de ensino, perfazendo um total geral de 416 servidores afastados.

Os afastamentos dos servidores, tanto nos ambientes administrativo e acadêmico, repercutem na ausência ou falta de planejamento e representa gastos decorrentes de decisões baseadas em análises superficiais, utilização de sistemas e processos obsoletos, existência de liderança omissa e ausente, caracterizando má gestão, além de estar associado a falta de direcionamento dos talentos internos, como definido por Zaffani (2005), o que representa um custo oculto.

#### Afastamento por cargo - IAC

Para o cálculo do Índice de Afastamento por Cargo - IAC utilizou-se a média percentual extraída da relação entre o quantitativo de afastamentos por cargo e o total de afastamentos no ano em referência. A Tabela 5, ano 2015, apresenta que a maior incidência de afastamentos é do cargo de Professor, cujo cálculo correspondeu a mais de 46%, seguido de 15% de Assistentes em Administração e quase 6% de Técnicos em Laboratórios.

Tabela 5 - Afastamento por Cargo 2015

Cargo	Nº Afast.	Total Dias	Total Servidores
Professor ens. Básico tecn tecnológico	114	4476	72
Assistente em administração	37	1281	23
Técnico de laboratório área	14	486	8
Auxiliar em administração	13	460	10
Médico-área	11	316	6
Assistente social	10	80	5
Técnico de tecnologia da informação	9	486	4
Motorista	9	552	4
Bibliotecário-documentalista	9	489	5
Prof. Ens. Bás. Tec tecnológico substituto	8	223	3
Pedagogo-área	8	183	4
Técnico em assuntos educacionais	5	120	3
Total	247		

Fonte: SIASS, 2018.

Conforme tabela 6, relativa ao ano 2016, novamente observa-se que o cargo de Professor possui um IAC de mais de 40%, seguindo-se de 22% entre Assistentes e Auxiliares de Administração e de quase 6% de Pedagogos.

Tabela 6 - Afastamento por Cargo 2016

Cargo	Nº Afast.	Total Dias	Total Servidores
Professor ens. Básico tecn tecnológico	202	5943	115
Assistente em administração	100	1905	51
Pedagogo-área	28	487	16
Assistente social	21	249	10
Técnico em assuntos educacionais	19	264	11
Bibliotecário-documentalista	14	430	9
Auxiliar de biblioteca	13	227	6
Técnico em contabilidade	12	259	6
Auxiliar em administração	10	330	9
Assistente de aluno	10	124	6
Técnico de laboratório área	9	61	7
Médico-área	9	319	6
Psicólogo-área	9	310	4
Prof. Ens. Bás. Tec tecnológico	10	221	10

substituto			
Contador	6	48	3
Arquiteto e urbanista	6	42	1
Técnico em enfermagem	6	152	3
Motorista	5	369	3
Técnico em arquivo	5	26	2
Arquivista	5	76	2
Total	499		

Fonte: SIASS, 2018.

Em relação ao ano 2017, conforme tabela 7, novamente tem-se o cargo de Professor do ensino Básico Técnico e Tecnólogo em destaque, cujo IAC corresponde a quase 40%, seguindo-se de 16% entre Assistentes e Auxiliares de Administração e novamente de 6% de Pedagogos.

Tabela 7 - Afastamento por Cargo 2017

Cargo	Nº Afast.	Total Dias	Total Servidores
Professor ens. Básico tecnológico	225	6498	125
Assistente em administração	77	1739	38
Pedagogo-área	36	762	17
Assistente social	31	497	12
Psicólogo-área	20	379	7
Bibliotecário-documentalista	17	123	9
Técnico de laboratório área	16	221	7
Técnico em assuntos educacionais	16	227	13
Administrador	14	173	8
Auxiliar em administração	13	138	10
Médico-área	11	189	6
Técnico de tecnologia da informação	11	180	8
Técnico em enfermagem	9	100	3
Enfermeiro-área	8	168	3
Assistente de aluno	8	129	6
Auxiliar de enfermagem	8	166	2
Tradutor interprete de linguagem sinais	7	66	5
Auxiliar de biblioteca	6	43	4
Técnico em eletrônica	6	37	1
Técnico em contabilidade	6	343	5
Analista de tec da informação	6	105	5
Prof. Ens. Bás. Tec tecnológico substituto]	5	120	5
Transcritor de sist. Braille	5	40	1
Arquiteto e urbanista	5	80	2
Total	566		

Fonte: SIASS, 2018.

Por fim, importante ressaltar que, embora os primeiros lugares nas estatísticas de afastamentos se relacionem com os cargos de Professor, Assistente/Auxiliar Administrativo e Pedagogo não são os únicos que merecem atenção, uma vez que foram registrados ainda entre as dez primeiras posições, os cargos de Assistente Social e Bibliotecário/Auxiliar biblioteca, reincidentemente nos três anos de referência.

No que se refere ao cargo, os dados relacionados com o afastamento dos servidores representam um custo oculto, uma vez que as ausências dos servidores ocasionam à não execução das atividades laborativas, que seja de natureza de ensino como administrativa, exigindo substituição imediata como novos profissionais ou implicando na sobrecarga de trabalho e na rotatividade de pessoal para atender as demandas das atividades institucionais (ZAFFANI, 2005).

#### Registros dos Índices de Absenteísmo Anual do IFPB

Para realizar o cálculo do Índice de Absenteísmo Anual utilizou-se a fórmula proposta pelo Subcomitê de

Absenteísmo da Associação Internacional de Medicina do Trabalho. A tabela 8 apresenta os resultados e o total de servidores ativos.

**Tabela 8 - Índice de Absenteísmo Anual - IAA**

DESCRIÇÃO	2015	2016	2017
Dias afastamento	9.951	12.311	12.872
Qtde. Servidores ativos	2.057	2.250	2.223
Índice de Absenteísmo	1,33	1,50	1,59
Dias afastamento	4.699	6.164	6.254
Qtde. Servidores docentes	1.162	1.182	1.174
Índice de Absenteísmo	1,11	1,43	1,46
Dias afastamento	5.252	6.147	6.618
Qtde. Servidores técnicos administrativos	895	1.068	1.049
Índice de Absenteísmo	1,61	1,58	1,73

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

Tomando como parâmetro o estabelecido pelo Subcomitê de Absenteísmo da Associação Internacional de Medicina do Trabalho, o índice estabelecido, para ser aceitável, não pode ultrapassar 1,2. Porém, os resultados médios foram 1,47 considerando o quantitativo geral de servidores ativos, 1,33 em relação aos docentes e 1,64 quando considerados os técnicos-administrativos. É importante destacar que para a definição do índice em referência, considerou-se apenas os dias de afastamentos ocasionados por motivo de tratamento da própria saúde ou de pessoa da família.

Segundo Ramalho (2017) índices acima de 1,2 requerem uma avaliação atenta, no sentido de adotar medidas de promoção da saúde e prevenção de agravos à saúde física e psicológica do trabalhador. Ele destaca que ocorrem ainda situações em que o empregado está presente, mas não fica à disposição da Instituição por questões motivacionais, e esta atitude constitui também absenteísmo. Nesse sentido, mensurar o absenteísmo nas organizações implica em gerenciar incertezas e situações imprevisíveis que ocorrem de forma indesejada e produz alterações no custo final do produto e que representa um culto oculto para a organização.

#### Custos Ocultos com Absenteísmo

Os dados relativos ao custo total com pessoal na categoria docentes ativos e técnicos-administrativos ativos foram obtidos no Portal da Transparência do IFPB e nas planilhas fornecidas pelo setor de orçamento da referida instituição.

Os valores pagos referentes aos anos de 2015, 2016 e 2017 foram 213.487.521,75, 245.863.511,61, 276.569.889,10, respectivamente. Sendo que o gasto de pessoal relacionado aos docentes representou, 57,43%, 59,32% e 61,14% do gasto total com pessoal em 2015, 2016 e 2017, respectivamente. Assim, o gasto com os servidores técnicos administrativos representou, 42,57%, 40,68% e 38,86% em 2015, 2016 e 2017, respectivamente.

Para se encontrar os valores que foram pagos aos docentes e técnicos-administrativos, multiplicou-se o valor o valor pago total pelo percentual de gastos com cada categoria. Assim, o valor pago com pessoal relacionado aos docentes foi de 122.605.883,74, 145.846.235,09 e 169.094.830,20 em 2015, 2016 e 2017, respectivamente. Já o gasto com os servidores técnicos administrativos foi de, 90.881.638,01, 100.017.276,52 e 107.475.058,90 em 2015, 2016 e 2017, respectivamente.

Uma vez encontrado o custo com pessoal de cada categoria, procurou-se obter o custo médio diário dos

servidores docentes e técnicos-administrativos. Para isso, dividiu-se o valor pago total por 365 dias, observando-se um custo médio diário com docentes de 335.906,53 em 2015, 399.578,73 em 2016 e 463.273,51 em 2017. Já o custo médio diário com técnicos-administrativos foi de 248.990,79, 274.019,94 e 294.452,22 em 2015, 2016 e 2017, respectivamente.

Após a mensuração do custo médio diário dos servidores docentes e técnicos-administrativos foi necessário encontrar o custo médio de cada docente e técnico-administrativo por dia. Para isso, dividiu-se o custo médio diário dos servidores docentes e técnicos-administrativos pelo número de docentes e técnicos-administrativos nos três anos.

A Tabela 9, acima demonstrada, evidencia que o custo médio diário por docente sempre cresceu no período analisado, diferentemente do custo médio diário por técnico-administrativo que diminuiu quase 8% em relação ao ano de 2015. Por fim, é necessário multiplicar o Custo Médio diário por docente e por técnico-administrativo pelo quantitativo de dias de afastamento.

**Tabela 9 - Custo médio (em R\$) de cada docente e técnico-administrativo por dia**

Dados	2015	2016	2017
Custo Médio Diário com Docentes (CMDD)	335.906,53	399.578,73	463.273,51
Número de Docentes (ND)	1.162	1.182	1.174
Custo Médio diário por docente = (CMDD ÷ ND)	289,08	338,05	394,61
Custo Médio Diário com Técnicos (CMDT)	248.990,79	274.019,94	294.452,22
Número de Técnicos-Administrativos (NTA)	895	1.068	1.049
Custo Médio diário por técnico = (CMDT ÷ NTA)	278,20	256,57	280,70

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

Sobre os custos ocultos com absenteísmo foi verificado que, exceto no ano de 2015, os custos com docentes sobressairam em relação aos custos com técnicos-administrativos. De 2015 para 2016 os custos com docentes aumentaram em mais de 53%, enquanto que os custos com técnicos-administrativos aumentaram, no período destacado, 8%. O que chamou a atenção foi que o Custo Médio diário por técnico-administrativo diminuiu em 2016, isso se deve ao fato do aumento do número de servidores técnicos administrativos em mais de 19%.

**Tabela 10 - Custos Ocultos (em R\$) com Absenteísmo**

Dados	2015	2016	2017
Dias afastamento	4.699	6.164	6.254
Custo Médio diário por docente	289,08	338,05	394,61
Custos Ocultos com Docentes	1.358.386,92	2.083.740,20	2.467.890,94
Dias afastamento	5.252	6.147	6.618
Custo Médio diário por técnico-administrativo	278,20	256,57	280,70
Custos Ocultos com técnico-administrativos	1.461.106,40	1.577.135,79	1.857.672,60

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

Percebe-se ainda, através da Tabela 10, que os dias de afastamento e o custo médio diário por docente e por técnico-administrativo apresentaram maiores valores em



todas os anos analisados, com exceção apenas do custo médio diário por técnico-administrativo no ano de 2016.

De acordo com a classificação de custos ocultos proposta por Zaffani (2005) a situação acima apresentada está relacionada com a rotatividade de pessoal que trata da falta de direcionamento adequado para os talentos internos, além de um clima organizacional ruim e que compreende gasto da formação, investimentos efetuados em pessoal, contratações e Treinamentos de novos funcionários, substitutos. Ainda pode ser associada a má gestão, representa os gastos decorrentes de decisões baseadas em análises superficiais, utilização de sistemas e processos obsoletos, existência de liderança omissa e ausente, está associada a má gestão, além de estar associado a falta de direcionamento dos talentos internos.

### Considerações Finais

Estudar o absenteísmo como um tipo de custo oculto nas organizações é um trabalho intenso, já que o absenteísmo é um assunto complexo pelo fato de que tem diferentes descrições e classificações. Neste estudo o absenteísmo foi analisado como um tipo de custo oculto, a partir das categorias (patologia, setor de trabalho, cargo), do índice anual do absenteísmo e do seu efetivo custo.

Como primeira categoria foram considerados os registros de afastamento por CID ou por patologia e constatou-se que o acumulado de servidores afastados é ocasionado por fatores decorrentes do estado de saúde, como doenças ocasionadas por infecções virais, transtornos mentais e comportamentais e que necessitam de afastamentos para exames gerais e acompanhamento de pessoa da família.

Sobre o Índice de Afastamento por Setor (IAS) foi contabilizado que no período analisado a ocorrência de afastamentos de 132 servidores lotados em ambientes administrativos e de 284 servidores lotados em ambientes de ensino, perfazendo um total geral de 416 servidores afastados. Já em relação ao Índice de Afastamento por Cargo, percebeu-se que os cargos de Professor EBTT, Assistente/Auxiliar Administrativo, Pedagogo, Assistente Social e Bibliotecário/Auxiliar de biblioteca apareceram entre as dez primeiras posições dos cargos com maior percentual de afastamento.

Tomando como parâmetro o estabelecido pelo Subcomitê de Absenteísmo da Associação Internacional de Medicina do Trabalho que determina como aceitável para o Índice de Absenteísmo Anual não ultrapassar 1,2. Porém, com base nos resultados, ficou notável que, as médias obtidas foram 1,47 considerando o quantitativo geral de servidores ativos, 1,33 em relação aos docentes e 1,64 quando considerados os técnicos-administrativos.

E, em relação aos custos ocultos com absenteísmo, constatou-se que, exceto no ano de 2015, os custos ocultos com docentes sobressaíram em relação aos custos ocultos com técnicos-administrativos. De 2015 para 2016 os custos ocultos com docentes aumentaram em mais de 53%, enquanto que os custos ocultos com técnicos-administrativos aumentaram, no período destacado, 8%. O que chamou a atenção foi que o Custo Médio diário por técnico-administrativo diminuiu em 2016, isso se deve ao fato do aumento do número de servidores técnicos administrativos em mais de 19%.

Por fim deve ser ressaltado que, apesar do estudo ter alcançado os objetivos a ele propostos, algumas limitações interferiram na obtenção dos resultados, as quais se relacionaram com a falta de dados disponíveis no sistema orçamentário da instituição e no Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), além de ter se limitado apenas ao absenteísmo enquanto tipo de custo oculto. E,

para um estudo mais aprofundado futuramente, seria de grande valia estudar e realizar diversas pesquisas que tenham em suas propostas a mensuração de outros tipos de custos ocultos apontados pela literatura.

### Referências

- Atkinson, A. A.; et al. (2000). *Contabilidade Gerencial*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- Balerini, C. (2003). Qualidade de vida: reduzindo os custos e melhorando o desempenho. *Jornal Estilo & Gestão RH Catho*.
- Corso, J. M.; Duclos, L. C.; Souza, A.; Welgacs, H. T. (2009). Custos ocultos nas operações de exportações brasileiras de carne. *Revista Custos e @gronegocio on line*, 5 (1), 32-49.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba. (2018). Relatório Triênio de Gestão 2015-2017. Paraíba, 2017. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/transparencia/relatorios-anuais-de-gestao>. Acesso em 10 set.
- Lima, M. A. A. (1991). A estrutura e as ferramentas da intervenção-pesquisa sócio-econômica nas empresas e demais organizações. *Revista de Administração de Empresas*, p. 21-30.
- Pedrosa Neto, C. (2009). *Uma contribuição na identificação dos custos ocultos na produção de uma indústria de cerâmica*. 2009. 111 f. Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa.
- Ramalho, I.M. (2017). *Absenteísmo-Doença, Custo Humano do Trabalho e Custo Econômico: A Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho em Questão no Setor Público*. 2017. 178 f. Mestrado em Administração de Empresas - Universidade de Brasília, Brasília.
- Savall, H.; Zardet, V. (1991). *Maitriser lês coûts eat lês performances cachês*. Paris.
- Severiano Filho, C.; Silva, P. C. P. (2011). Ocorrência de custos ocultos em operações de serviços: insights sobre observação em uma sociedade de economia mista no Brasil. *Revista Gest. Prod.*, São Carlos, 18 (3), 499-508.
- Siass. (2018). *Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Federal*. Ministério do Planejamento. Brasília.
- Silva, P. C. P. (2008). *Rastreamento dos Custos Ocultos em Operações de Serviços: estudo de caso em uma sociedade de economia mista com controle estatal na Paraíba*. 2008. 124 f. Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Sítima, B. F. B. (2001). *A contabilização dos custos ocultos na empresa: uma abordagem aos custos com o absenteísmo numa central termoelectrica*. Lisboa: ISCTE.
- Souto, D. F. (1980). *Absenteísmo, preocupações constantes das organizações*. Projeto n. 23/78 GRIDIS. 47 p. Rio de Janeiro.
- Zaffani, C. (2005). Cuidado com os custos "invisíveis"! In: *calcigraf Artigos. Custo e Orçamento*.