

FÓRUM DE REGULAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE DE SÃO PAULO

Jane Abrahão Marinho
Valéria de Cássia Ciongoli
Luzia Coelho e Silva Machado



SAÚDE DO SERVIDOR: ATENÇÃO PSICOSSOCIAL AOS SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL COM FOCO NA DEPENDÊNCIA QUÍMICA

Maria Madalena Xavier de Almeida



SAÚDE DO SERVIDOR: ATENÇÃO PSICOSSOCIAL AOS SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL COM FOCO NA DEPENDÊNCIA QUÍMICA¹

Maria Madalena Xavier de Almeida

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar a experiência da equipe multiprofissional composta por assistentes sociais e psicólogas da Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos, unidade da Diretoria Geral de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Administração, atuando em interdisciplinaridade com setores do governo e instituições de apoio à reabilitação aos servidores, mais especificamente, aos que sofrem com a dependência química. Os indicadores apresentados pelos dados epidemiológicos registrados pela perícia médica oficial no período de 2008 a 2011, mostram o aumento de licenças médicas em todo o Estado de Mato Grosso do Sul, motivados pelo uso do álcool e outras drogas que impulsionou a Secretaria de Estado de Administração na busca de alternativas para efetivação de uma política mais ampla de atenção à saúde dos servidores do Estado de Mato Grosso do Sul. O desenvolvimento da atuação da equipe psicossocial realizada por psicólogos e assistentes sociais da coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Administração (SAD), ao longo dos anos, tornou-se referência no atendimento aos servidores tanto da SAD quanto dos órgãos da administração estadual. Nos setores de recursos humanos que não possuem em seu quadro funcional profissionais especializados no atendimento aos servidores com problemas com a dependência, os mesmos são encaminhados à essa equipe para atendimento. A metodologia do atendimento visa buscar alternativas de tratamento e acompanhamento psicossocial ao servidor, dependente químico, com a finalidade de reintegrá-lo na atividade laboral e, desta forma, reduzir o absenteísmo e as aposentadorias precoces causadas por essa patologia. Uma das estratégias encontradas foi a realização anual de fóruns e seminários de sensibilização sobre o tema como forma de intensificar ações educativas e preventivas com a participação dos Órgãos Governamentais, bem como, orientar os setores de recursos humanos da administração direta e indireta quanto aos procedimentos sobre o tratamento. A metodologia empregada parte da premissa do respeito à subjetividade, à cultura, à opção religiosa de cada um que em ação conjunta com a família, médicos especialistas credenciados pelo plano de saúde, a chefia e os setores da perícia médica oficial e entidades de apoio. Todos esses profissionais, em parceria e trabalho coletivo, desenvolvem o tratamento e a ressocialização do servidor e sua reinserção no trabalho. A implantação da referida metodologia de

¹ Agradeço a atenção e dedicação na leitura cuidadosa e sugestão para este texto da Profa. Dra. Constantina Xavier Filha.



atenção à saúde do servidor trouxe a perspectiva de melhorar o atendimento, o acesso de forma mais qualificada e contínua aos casos considerados comumente como “irrelevantes” como é a dependência química. Todavia a manutenção e continuidade do programa nos setores de recursos humanos tem se apresentado como um dilema a ser resolvido nesta área pela complexidade do caso, tendo como maior dificultador a deficiência de profissionais especializados para estruturar equipe multiprofissional nos órgãos do serviço público para a descentralização e ampliação da ação. A Secretaria de Estado de Administração do Mato Grosso do Sul, responsável pela política de desenvolvimento de recursos humanos, atenta aos problemas que a doença causa no trabalho, no processo produtivo e das relações interpessoais, dos custos sociais com planos de saúde, das licenças médicas e das aposentadorias precoces comprometendo os indicadores de saúde dos servidores do Estado, está investindo ações para minimizar esta incidência como a que propomos descrever no artigo.

Palavras-chave: Saúde do servidor. Dependência química. Atenção psicossocial.



INTRODUÇÃO

Historicamente o consumo de álcool e outras drogas foi concebido pelos órgãos empregadores, incluindo os órgãos públicos, sob a concepção punitiva ou do silenciamento diante da problemática do uso e abuso de álcool de seus empregados/servidores. Todavia as consequências do uso de drogas trazem problemas nas relações de trabalho ocasionando faltas, baixa produtividade e acidentes e, sobretudo, o estigma do usuário como alguém sem força de vontade de deixar o vício. A partir dos estudos recentes, esta problemática é encarada como doença e como problema de saúde pública. Portanto, este não é um problema específico do sujeito usuário, mas deveria ser uma questão coletiva a ser empreendida pelos órgãos empregadores e demais instituições coletivas.

Na contemporaneidade, as empresas começam a investir em políticas de promoção da saúde na perspectiva da melhoria do desempenho profissional com foco em resultados. A realidade contemporânea das organizações de trabalho enfrenta desafios na área da saúde dos trabalhadores que necessitam ser enfrentados com conhecimento técnico com programas de promoção à saúde e ofertas terapêuticas, preventivas, reabilitadoras e educativas.

Considerando a dinâmica e a complexidade das relações interpessoais em nossa sociedade, dos processos de trabalho e da condição biopsicossocial das pessoas, com base na subjetividade dos indivíduos, a constituição da subjetividade torna-se complexa e com condições propícias para que alguns sujeitos se tornem vulneráveis, buscando preencher as lacunas da existência com a utilização de substâncias psicoativas como possibilidades para a fuga e/ou enfrentamento das diversas possibilidades do existir.

Os índices de absenteísmo no trabalho em decorrência de licenças para tratamento de saúde, em especial nos casos de consumo de álcool e outras drogas e as doenças co-relacionadas, têm sido preocupações apontadas pelos gestores públicos. Portanto, pode-se pensar numa relação causal entre esses fenômenos visto que não são variáveis isoladas uma da outra, em especial referentes às demandas existentes.



Nesta perspectiva, o alcoolismo e o uso de outras drogas não deveriam continuar sendo visto como casos isolados, mas como patologias que envolvem várias causas a serem compreendidas numa visão interdisciplinar e no contexto de uma nova conjuntura epidemiológica.

A dependência química é uma doença categorizada pela Classificação Internacional de Doenças (CID) e estão especificadas na categoria F10 ao F19 - transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso de substâncias psicoativas como álcool, fumo e outras drogas que causam problemas sociais que atingem o indivíduo e a família na sua integralidade biopsicosocial, manifestando-se principalmente na maneira incontrolada de usar essas substâncias durante um período contínuo ou intermitente, e daí as consequências mais diversas que interferem diretamente nas relações sociais do trabalho, refletindo na queda de produtividade e riscos de acidentes, além de todos os problemas de ordem das interações sociais no ambiente de trabalho.

Segundo dados veiculados pelo jornal a Folha de São Paulo, publicado em 19 de setembro de 2004, menos de 5% das empresas da cidade de São Paulo oferecem aos funcionários programas de prevenção e controle do uso de álcool e outras drogas. Esses dados foram elencados pela Associação Brasileira de Estudos do Álcool e outras Drogas – ABEAD –, entidade sem fins lucrativos que congrega profissionais que trabalham no campo da dependência química no Brasil. Do outro lado, pesquisa do Centro Brasileiro de Informações sobre Drogas Psicotrópicas – CEBRID, de 2001, aponta que o número de dependentes no país é de 15% da população de 12 a 65 anos de idade.

Segundo especialistas, a compreensão de que a dependência química é uma doença e não um desvio de comportamento é fundamental para que os empregadores passem a investir na recuperação dos funcionários e na prevenção do problema. Esta problemática, além de afetar as relações interpessoais, também reflete na produtividade. Dados revelados por pesquisas, como da *American Management Association* – AMA –, mostram que 65% dos acidentes de trabalho nos Estados Unidos estão ligados ao uso de álcool e de outras drogas.



Ainda segundo a associação americana, o custo anual, somando perdas patrimoniais, acidentes de trabalho, baixa produtividade e despesas médicas, entre outros fatores que envolvem usuários de drogas, foi de US\$ 180 bilhões de dólares nos Estados Unidos, em 2003. No Brasil, projeções da associação americana chegam acerca de US\$ 19 bilhões. Além disso, os dados revelam que nos EUA, funcionários envolvidos com drogas e álcool faltam dez vezes mais do que os que não são usuários, chegam três vezes mais atrasados, são um terço menos produtivos e usam 16 vezes mais os serviços de saúde.

Segundo a Organização Mundial da Saúde – OMS –, o alcoolismo é considerado uma doença física, espiritual e mental. A medicina ainda não sabe o porquê de algumas pessoas desenvolverem a dependência e outras não. Sabe-se que herança genética, personalidade e ambiente social são responsáveis por desencadear o problema. Com efeito, a dependência química é uma doença crônica, cujo tratamento requer uma profunda mudança de atitudes por parte do dependente e sua família. É também consequência do uso descontrolado e progressivo de substâncias químicas. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, cerca de 10% das populações dos centros urbanos de todo o mundo, consomem abusivamente substâncias psicoativas, independentemente da idade, sexo, nível de instrução e poder aquisitivo.

Vaissman (2004) ressalta que, no Brasil, o alcoolismo é o terceiro motivo para absenteísmo no trabalho, a causa mais frequente de aposentadorias precoces e acidentes no trabalho e a oitava causa para concessão de auxílio doença pela Previdência Social.

O alcoolismo afeta o convívio social, a família, o rendimento no trabalho, além de acometer o indivíduo a diversos problemas de saúde. Mais do que uma doença física, o alcoolismo é um problema que afeta profundamente o indivíduo, que passa a ser segregado, ocasionando, na maioria das vezes, um sentimento de culpa, dificultando a sua saída do vício. A compreensão e a ajuda familiar são fundamentais no tratamento do alcoolista que deve aceitar a sua condição de doente para que o tratamento surta efeito, conforme ressalta Ribeiro (2011), ao descrever sobre os aspectos que envolvem o alcoolismo no trabalho.



Apesar das causas serem diversas para ocasionar a dependência, conforme os dados revelados neste texto, observamos que o problema existe e deve ser pensado em várias instâncias sociais, em especial no mundo do trabalho. É importante também pensarmos sobre a organização e os processos de trabalho que acabam por favorecer o uso e o abuso de drogas, sobretudo o álcool. Vários fatores podem ser citados, dentre eles, disponibilidade do álcool; pressão social para beber; volume de trabalho insuficiente ou excessivo; invisibilidade do trabalho; pressão quanto a horários e metas; isolamento social; trabalho noturno, entre outros.

Os dados destacados sobre os índices do uso de drogas e seus efeitos na subjetividade e na relação de trabalho constituem um impulso importante para que as organizações trabalhistas aprofundem esta problemática, verificando em que medida fatores organizacionais podem propiciar condições favorável ao consumo de álcool e outras drogas. Coloca-se como urgente a necessidade de programas voltados à prevenção e saúde do trabalhador.

A preocupação do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul em decorrência do consumo de álcool, tabaco e outras drogas, principalmente por aqueles que exercem funções em áreas de risco, onde expõem suas vidas, contribuindo para elevação do índice de licenças médicas e acidentes de trabalho, tem como proposta a ampliação do atendimento aos dependentes químicos, considerando o levantamento da incidência dos afastamentos caracterizados pelos CIDs F-10; F-11; F-14; F-17 e F-19. Abaixo observamos nas tabelas 1 e 2 os dados retirados da perícia médica para destacar os casos de licença do trabalho para tratamento de saúde.

Tabela 1: Total de registros de atendimentos de servidores em licença para tratamento da saúde no período de 1^o de janeiro de 2008 a 14 de abril de 2011 por CID.

Ano	Total de licenças (geral)	Total de licenças do CID F ²	%
2008	25.616	1.775	6,93
2009	23.294	1.673	7,18
2010	22.852	1.594	6,97
2011	4.688	354	7,55

Fonte: Perícia médica oficial de Mato Grosso do Sul³

² CID F representa transtornos mentais e comportamentais



Tabela 2: Total de registros de atendimentos de servidores em licença para tratamento da saúde no período de 1º de janeiro de 2008 a 14 de abril de 2011 do CID F.

Ano	CID F (10,11,14,17,19) ⁴	CID F (10,11,14,17,19)	%
2008	1.775	152	8,56
2009	1.673	137	8,19
2010	1.594	155	9,72
2011	354	58	16,38

Fonte: Perícia Médica oficial de Mato Grosso do Sul

Os dados revelam a problemática vivida por parcela dos servidores e que necessita de uma linha de ação por parte do setor público. Tendo em vista todo o esforço até hoje empreendido por parte do Governo, na tentativa de resgate do indivíduo como sujeito, bem como de obter resultados efetivos de reinserção dos dependentes químicos no seu contexto profissional, familiar e social tem-se como proposta a organização de ações e programas que visam realizar a prevenção, tratamento e acompanhamento desta questão vivenciada por alguns servidores públicos.

É sobre este programa que passo a descrever a seguir.

1 CONTEXTUALIZANDO A ATENÇÃO PSICOSSOCIAL

As ações desenvolvidas que serão descritas a seguir, compõem-se de três eixos teórico-metodológicos, a saber: o preventivo com a realização de fóruns de debates e socialização de informações; o de atendimento e o de acompanhamento dos servidores. Este processo de atenção psicossocial dos servidores do estado de Mato Grosso do Sul ocorreu no ano de 2007 a 2010, na administração pública estadual do governador Dr. André Puccinelli. Estas ações são oriundas de outras que ocorreram no passado recente que favoreceram a efetivação e êxito das ações empreendidas.

³ Levantamento realizado por Fabrício Weber, analista de Sistemas da Unidade do Sistema Departamental do Sistema de Gestão da Informação da Secretaria de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul.

⁴ Descrição da Classificação Internacional de Doença: CID F-10 – Transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso de álcool; CID F-11 – Transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso de apíaceos; CID F-14 – Transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso de cocaína; CID F-17 – Transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso de fumo; e CID F-19 – Transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso de múltiplas drogas.



As primeiras iniciativas realizadas pelo Governo do Estado, em promover atenção social e psicológica aos servidores, ocorreram com a implantação do Programa de Apoio Social no ano de 1993 cujas normas foram estabelecidas pelo Decreto Estadual n. 7.478 de 28 de outubro de 1993 com a institucionalização do Programa Social do Servidor – PROSOL –. Estas ações foram ampliadas por intermédio do Decreto n. 8.945 de 24 de outubro de 1997 com o Programa Social ao Servidor Público Estadual – PRO-SER-MS.

O programa estruturou-se com efetividade no âmbito dos setores governamentais, secretarias, autarquias e fundações, quando estabeleceu o apoio aos servidores com atendimento psicossocial que tinha como um de seus desafios, os casos de servidores que faziam o uso de substâncias químicas, em especial o álcool. Este desafio fez com que a equipe coordenadora buscasse apoio dos grupos não só dos Alcoólicos Anônimos, mas de outros setores da sociedade civil como ONGs, Centros de Recuperação de dependentes químicos e outros, como alternativas de tratamento e recuperação dos usuários.

O desenvolvimento do programa teve como objetivo a reinclusão do portador da doença no seu contexto profissional, familiar e social, promovendo acesso à sociedade daqueles que eram vistos como os excluídos. Apesar das dificuldades operacionais que o setor enfrentou e ainda enfrenta, tornou-se referência aos setores de recursos humanos no atendimento psicossocial, devido a complexidade e a dedicação que o caso requeria graças à eficiência técnica da equipe constituída por assistentes sociais e psicólogas.

A necessidade de ampliar a atenção aos servidores adictos tanto do álcool como de outras drogas, reforçou a necessidade da implantação de um programa transversal, multiprofissional e intersetorial com objetivo de reabilitar e promover a saúde. Esta necessidade expressa pela demanda dos casos, fez com que organizássemos as ações aqui descritas.

A política de atenção instituída está voltada para a prevenção da dependência química dos servidores e para a reabilitação dos casos afetados por esta síndrome, e encontra-se, hoje, em fase de estruturação para ampliação de forma descentralizada aos setores do Poder Executivo Estadual como modelo sistêmico interdisciplinar de assistência.

Como já apontado, este serviço, apesar de estar em fase de reestruturação, estrutura-se em três eixos que passo a descrever.



1.1 Eixo preventivo: Fóruns de RH

O fórum de recursos humanos é um espaço democrático, que conta com a participação dos gestores, técnicos e servidores que atuam na área de recursos humanos dos Órgãos do Poder Executivo do Estado de MS que se reúnem periodicamente, sob a coordenação da Secretaria de Estado de Administração, com o objetivo de discutir e socializar as ações de desenvolvimento e também a política de saúde do servidor visando estabelecer um processo educativo na construção de uma consciência coletiva de promoção e proteção da saúde.

Anualmente são realizados debates, palestras de sensibilização sobre dependência química com participação de instituições governamentais e não governamentais como forma de intensificar ações educativas e preventivas.

O primeiro encontro foi realizado no final de 2008 pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos e teve como objetivo refletir sobre as consequências da dependência química envolvendo os servidores que foram atendidos pela equipe da SAD. Este primeiro encontro contou com a participação de 45 pessoas entre servidores usuários e suas famílias. Este evento contou com a participação de profissionais da área da saúde, segurança e instituições que oferecem tratamento a dependentes químicos que reforçou o conhecimento sobre a dependência como doença e a importância da participação e apoio da família.

No ano de 2009 foi realizado o seminário de dependência química com o tema 'Dependência Química nas organizações de trabalho: efeitos e consequências'. O evento teve por objetivo estimular a reflexão sobre a dependência química e sua repercussão no indivíduo, na família, na sociedade e em especial no trabalho. Contou com a participação de profissionais e Instituições de apoio e priorizou a discussão sobre a prevenção e tratamento aos dependentes químicos, seja de drogas lícitas como o álcool, tabaco etc., como as ilícitas. A duração do evento foi de dois dias. Tivemos uma expressiva participação com 895 pessoas no primeiro dia, incluindo, além dos técnicos e gestores de RH, servidores, representantes da sociedade civil, autoridades governamentais e da sociedade em geral. Foram proferidas palestras com especialistas com temas como: Legislação Brasileira e Prevenção ao uso de drogas, Fármaco-dependência e A importância da Inclusão da Família na Questão da Droga dependência.



No segundo dia, contamos com 293 pessoas presentes. Neste encontro tivemos palestras com os temas: Consequências do uso de álcool e outras drogas no trânsito; Prevenção ao uso de drogas; A atividade física na prevenção do uso de drogas e no do adicto; Tabagismo-Doença crônica curável - prevenção e tratamento; e a apresentação de uma experiência de um programa de Prevenção e tratamento do uso do álcool nas empresas⁵ cujo modelo norteará a implementação da ação desenvolvida pela equipe da SAD.

No final do encontro formou-se de um grupo de trabalho com representantes de diversos Órgãos, sob a coordenação da Coordenadoria de Desenvolvimento de RH, para elaboração de proposta de ação nos Órgãos para reestruturar o programa de atenção e prevenção do uso de substâncias psicoativas nos locais de trabalho, que no período de seis meses elaborou sugestões importantes para a implantação de um programa mais amplo.

No ano de 2010, a realização do fórum de recursos humanos ocorreu com o tema 'Dependência química nas organizações de trabalho: efeitos e consequências II'. Esse evento teve como objetivos promover reflexão e proporcionar aos participantes informações sobre prevenção ao uso do tabaco, álcool e outras drogas, bem como estimular o interesse dos profissionais que atuam nos órgãos públicos, para promover trabalhos de prevenção, encaminhamento e atendimento a usuários e seus familiares. Também priorizou refletir sobre questões como prevenção e tratamento, possibilitando aos gestores e técnicos de recursos humanos alternativas de prevenção e tratamento com o objetivo de promover a saúde dos servidores visando a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Contou com a participação de representantes do conselho antidrogas; da CASSEMS – Caixa de Assistência dos Servidores do Estado de Mato Grosso do Sul que é o plano de saúde de auto-gestão dos servidores do Estado de Mato Grosso do Sul (que proferiu a palestra sobre o tema Dependência química uma visão do plano de saúde); a perícia médica com a análise sobre a dependência química no serviço público estadual e demais especialistas convidados para palestras com os temas: Dependência química e os fatores de risco e de proteção; A dependência química: implicações sociais e profissionais; Apresentação das

⁵ A experiência foi narrada por Maria Emilia Venturelli, psicóloga e especialista em dependência química que implantou o programa a dependentes químicos em empresas públicas e privadas na cidade de Campo Grande/MS.



atividades do centro de atendimento psicossocial álcool drogas – CAPS AD. Tivemos o apoio da Secretaria de Estado de Saúde, Secretaria Municipal de Saúde, Conselho Estadual Antidrogas e das instituições, comunidades terapêuticas, centros de recuperação e grupos de autoajuda.

Além dessas atividades coletivas promovidas pela SAD, a equipe⁶ atua também na orientação técnica aos gestores de recursos humanos através de reuniões técnicas, orientação individual como parte do processo educativo.

1.2 Eixo de atenção psicossocial: atendimento e processo do tratamento

A metodologia da atenção aos servidores, em especial aos servidores que fazem uso de álcool, tabaco e outras drogas segue algumas determinações que asseguram a participação do usuário e a responsabilidade da instituição empregadora. A dinâmica do atendimento ocorre pela demanda do próprio servidor ou por encaminhamento de familiares, gerentes, coordenadores, gestores de recursos humanos, estes, através de encaminhamento oficial, à Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A abordagem técnica da equipe com o sujeito tem o objetivo de promover reflexão para que o mesmo se conscientize sobre as implicações do uso abusivo de álcool e outras drogas para sua saúde, para o trabalho e conseqüentemente à sua família.

O servidor tem atendimento personalizado e individualizado, com garantias de confidencialidade e sigilo, com assistentes sociais e psicólogas que irão encaminhar e acompanhar nos casos de tratamento mais adequado que podem ser: ambulatorial; terapia com psiquiatra ou psicólogo; grupos de apoio; internação em clínicas especializadas ou grupos externos (Alcoólicos Anônimos, Narcóticos Anônimos), respeitando a subjetividade e as escolhas do servidor quanto ao método de tratamento mais indicado, buscando envolver a família em todas as etapas. O objetivo principal deste serviço é fazer com que o servidor sinta-se acolhido pela instituição, sem o sentimento de discriminação e com isso há possibilidades de sucesso na reinserção no trabalho.

⁶A equipe é composta pelos/as seguintes profissionais: Ariza Catarina de Albuquerque Carvalho (Assistente social); Eliane de Fátima Alcântara Alcova (Psicóloga) e Isabel Ferreira Guimarães – (Psicóloga).



O processo do acompanhamento psicossocial é de livre escolha do servidor desde que haja comprometimento quanto ao cumprimento das orientações dos profissionais envolvidos no processo.

A dinâmica do atendimento do servidor no atendimento psicossocial, após a anamnese, contato com a família e a chefia segue etapas como encaminhamento ao tratamento de livre escolha do servidor em conjunto com a família. Durante e após o tratamento, respeitando sua escolha, o servidor permanece em acompanhamento psicossocial (orientação social e psicoterapia breve) semanal, no processo de reinserção.

Nos casos de servidores do interior do Estado, a metodologia é a mesma, porém com mais dificuldades devido a locomoção dificultando o acesso ao atendimento, que na maioria das vezes é realizado via telefone. Alguns Órgãos oferecem transporte para os atendimentos iniciais.

Para que haja mais êxito na atenção aos servidores que necessitam de apoio, há necessidade do esforço conjunto dos Órgãos Governamentais na efetivação da política de saúde do servidor visando estabelecer um processo educativo na construção de uma consciência coletiva de promoção e proteção da saúde, com a execução de ações de vigilância que alterem ambientes e processos de trabalho e produzam impactos positivos sobre a saúde dos servidores e da melhoria da qualidade de vida no trabalho.

1.3 Eixo de atenção psicossocial: acompanhamento e reinserção

Durante o processo do atendimento psicossocial, o servidor, que aceita o acompanhamento e escolhe uma alternativa de tratamento, a equipe acompanha com protocolos estabelecidos. Nos casos de tratamento com grupos de apoio como os Alcoólicos Anônimos, o servidor escolhe o grupo de sua preferência e sua frequência é controlada através de folha assinada que é entregue mensalmente na Coordenadoria de Desenvolvimento de RH por um período mínimo de seis meses.

Em todo o processo, a equipe estabelece contatos com gestores e profissionais de saúde que atendem os servidores e mantém contatos frequentes com familiares. A equipe mantém contato permanente com o setor de trabalho para o acompanhamento em conjunto com os setores de recursos humanos e no final do atendimento responde oficialmente finalizando o atendimento e orientando os mesmos na condução da reinserção ao trabalho.



O tratamento, controle e recuperação do dependente químico têm a participação financeira do servidor e familiares envolvidos, com cobertura, do plano de saúde dos servidores CASSEMS – Caixa de Assistência dos Servidores do Estado de Mato Grosso do Sul.

O servidor será desligado do acompanhamento quando não comparecer ao atendimento. O profissional responsável emite relatório resumido do período do atendimento e encaminha ao responsável pelo setor de recursos humanos, nos casos que o servidor é encaminhado formalmente, via ofício. Nos casos de servidores dependentes químicos em processos disciplinares por absenteísmo, a equipe é solicitada para opinar e emitir relatório e parecer quanto à complexidade da doença e do comprometimento do servidor.

Nos casos em que o tratamento requer afastamento do servidor por período prolongado, ao retornar ao trabalho, serão envolvidos as chefias para orientação quanto às restrições orientadas pelo médico assistente e equipe de psicólogos e assistente social, juntamente com o setor de recursos humanos, que irá acolher e acompanhar o período de readaptação.

O processo de reinserção do servidor no ambiente de trabalho tem o caráter de reconstrução das perdas dos sujeitos envolvidos. O servidor é acompanhado sistematicamente na inserção ao trabalho participando de uma rede constituída pela família e chefia com critérios estabelecidos, de vigilância e de apoio pela equipe psicossocial.

O comportamento esperado do servidor no processo de reinserção é a suspensão do hábito de beber mantendo constante cuidado para não haver uma recaída. Uma vez que o servidor tenha entrado na fase de abstinência, se aconselha terapia em grupo, como participar dos grupos de alcoólatras anônimos sempre tendo em conta que o êxito do tratamento depende do grau de colaboração da pessoa e dos que estão à sua volta, bem como da possibilidade de reintegração que a sociedade e o ambiente de trabalho oferecem.

O processo de tratamento e acompanhamento dos servidores ocorre por um estabelecimento de vínculo de respeito e confiança construídos entre os sujeitos. Abaixo descrevo um depoimento de uma pessoa que passou por este processo para tentar exemplificar esta parceria estabelecida entre as partes.



(...) quando achava que não tinha mais jeito, resolvi apelar para DEUS, e comecei a pedir uma nova chance ou que ELE me desse força para suportar o peso da exoneração (...) mas ELE tinha muito mais me dar, ele colocou anjos no meu caminho, anjos esses que não mediram esforços para me protegerem, e garantirem minha permanência em meu serviço. A coordenadora do CDRH que viu meu caso, disponibilizou a assistente social e a psicóloga que me ajudaram a pensar o porquê de eu estar naquela situação. As duas agiram de forma que pareciam estarem trabalhando em prol de seus filhos, graças primeiramente a DEUS e a todos da CDRH e ao psiquiatra. Quanto aos estudos, ganhei outra bolsa de estudos praticamente no mesmo período que vocês apareceram em minha vida. Ainda fico triste em saber que pessoas em suas fases mais produtivas de suas vidas têm seus sonhos ceifados por qualquer tipo de dependência, oro sempre para esses anjos da CDRH que agiram em minha vida para que atuem sobre a vida de mais pessoas que como eu se achava perdida. Hoje não bebo nem fumo, mas sei que sou um alcoolista e mesmo que se passem vinte trinta anos não posso “baixar a guarda”. Sinto-me super bem, tenho expectativas novamente, meu relacionamento com minha esposa e filhos é ótimo, minha vida espiritual e profissional também..., agora em junho vou tirar férias após dois anos seguidos sem direito a férias, pois em maio de 2008 já tinha 74 faltas no ano. Ganhei uma nova vida, uma nova chance, só pela alegria que sinto no coração por estar sempre sóbrio com minha esposa e meus filhos já valeria a pena! (depoimento de servidor público, participante do programa).

1.4 Análise do perfil do atendimento psicossocial aos servidores dependentes químicos realizados no período compreendido entre 2007 e 2010

Até aqui apresentamos os passos desenvolvidos na atenção psicossocial aos servidores pela equipe composta por psicólogas e assistentes sociais da Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos, unidade da Diretoria de Geral de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Administração⁷, áreas que atuam alinhadas com objetivo de contribuir para a política de melhoria da saúde dos servidores. Como estamos em processo de estruturação e reestruturação do serviço, não temos dados quantitativos consolidados, no entanto, descrevo a seguir uma pequena amostragem dos atendimentos realizados para a análise do perfil dos sujeitos que participaram do programa no período de 2007 a 2010.

A amostra é composta por 32 pessoas. 26 são servidores de diversos órgãos sendo que 50% deste montante desempenham função de agente de segurança patrimonial. Seis pessoas são de familiares de servidores atendidos pela equipe de psicólogos e assistentes sociais da Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de

⁷ A ação descrita neste artigo é desenvolvido pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos, subordinada à Diretora de Gestão de Recursos Humanos Maria Lucélia Pereira Lima, sob a administração da Secretária de Estado de Administração Thie Higuchi Viegas dos Santos.



Administração. Para a descrição do perfil dos servidores atendidos, foram levantados os dados referentes à faixa etária, sexo, escolaridade, tipo de droga consumida e as formas de tratamento de acordo com a escolha de cada sujeito visando sempre o respeito da sua individualidade.

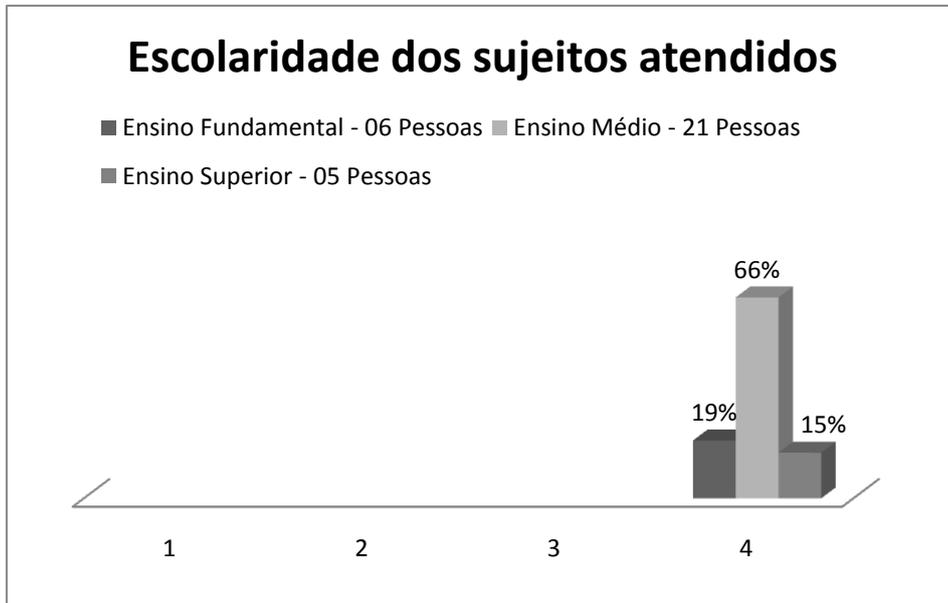


Gráfico 1: Escolaridade dos sujeitos atendidos

Fonte: Dados do atendimento psicossocial

A escolaridade da maioria das pessoas atendidas é de Ensino Médio com 66%; 19% do Ensino Fundamental e 15% possuem Curso Superior.

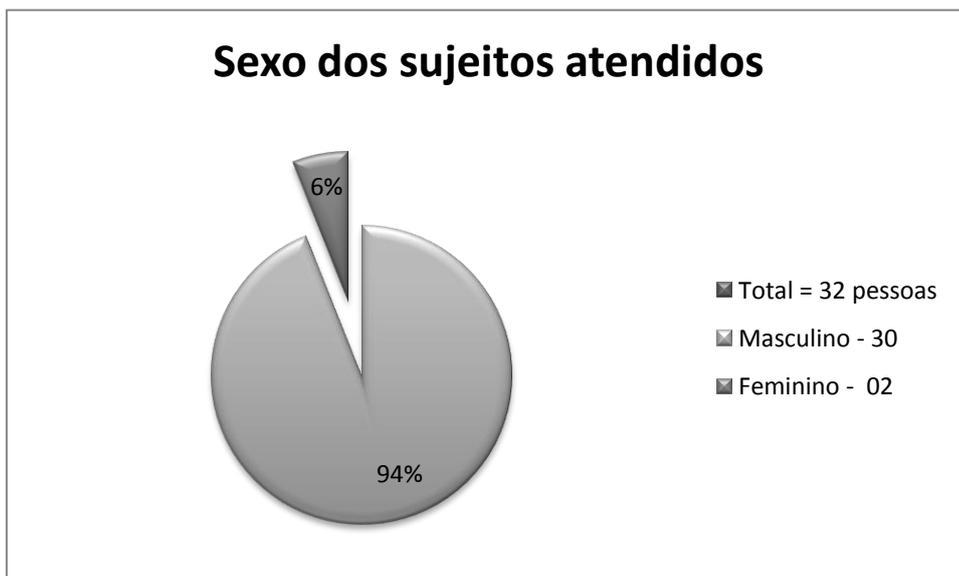


Gráfico 2: Sexo dos sujeitos atendidos

Fonte: Dados da Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos



Quanto ao sexo, conforme dados do gráfico acima, 94% são homens e 6% mulheres.

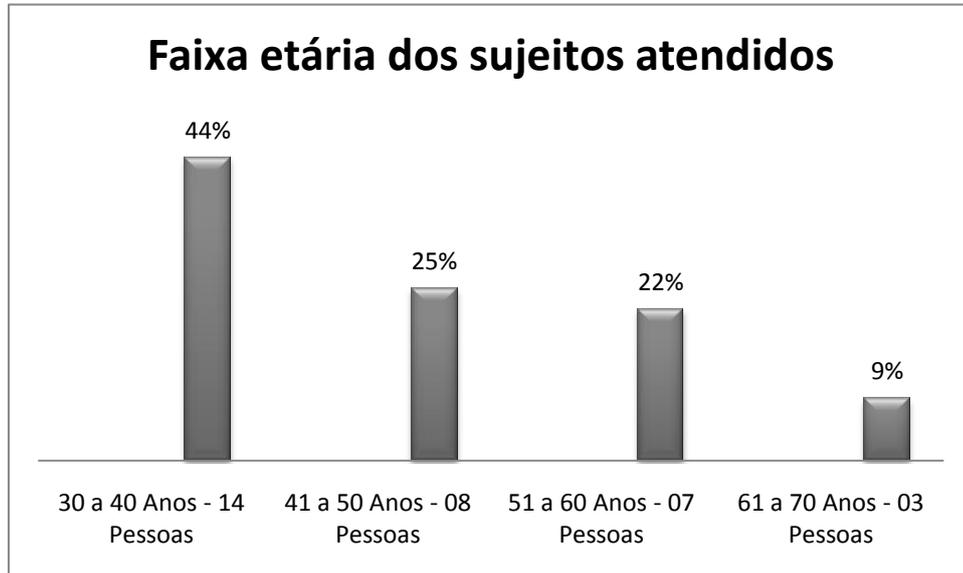


Gráfico 3: Faixa etária dos sujeitos atendidos

Fonte: Dados da Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Em relação à faixa etária, a mais representativa encontra-se entre 30 a 40 anos com 44% dos casos; em seguida com 25% aos de idade entre 41 a 50 anos; de 51 a 60 anos totalizaram 22% e por último 9% os que estavam entre as idades de 61 a 70 anos.

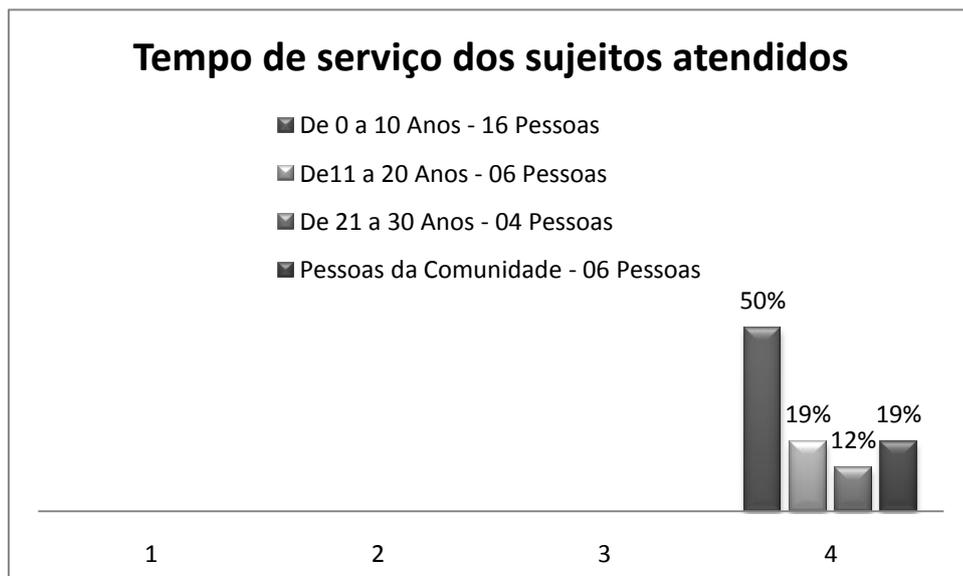


Gráfico 4: Tempo de serviço dos sujeitos atendidos

Fonte: Dados da Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos



O tempo de serviço é de 50% aos que possuem até 10 anos no serviço público, representando um perfil de jovens em plena fase produtiva; 19% foram os que tinham de 11 a 20 anos; de 12% os que tinham de 21 a 30 anos de serviço.

A droga mais consumida foi o álcool em 37% dos usuários, sendo que em 22% o álcool era consumido associado a outras drogas não especificadas e 16% dos usuários usavam o álcool com o tabaco (evidenciando a prevalência do álcool como a droga mais usada) e 6% usavam outras drogas com tabaco.

A forma de tratamento empreendida foi o atendimento psicológico, com psicoterapia e acompanhamento social em todos os casos seguidos de: acompanhamento do grupo de apoio dos alcoólicos anônimos em 22% dos casos e os demais 3% utilizaram também centro de recuperação; 6% clínicas de reabilitação e centros de recuperação (comunidades terapêuticas); 19% em clínicas de recuperação; 16% tratamento clínico com psiquiatra e 3% com todos os métodos de tratamento. A média do atendimento é de um a dois anos e o índice de abstinência, de casos considerados 'recuperados' é de 10%.

Há necessidade em estabelecer metodologia de análise do perfil epidemiológico com os dados das classificações internacionais de doenças – CID – relacionados às patologias específicas ao uso de álcool e drogas que irá identificar a incidência e a prevalência dos adoecimentos. A análise remete à reflexão sobre a questão da co-morbidade que são os quadros depressivos e outros relacionados convivendo com as adições as quais se incluem as dependências cruzadas e que poderão estar relacionadas à dependência química.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos durante sua trajetória nestes últimos anos cujas atividades têm como objetivos a valorização e a melhoria da qualidade de vida dos servidores, descritas neste artigo, compõem ações referentes aos três eixos descritos.

No trabalho foi possível verificar, tal como vem sendo desenvolvido na gestão governamental atual, que o serviço público necessita valorizar e investir na gestão da saúde dos servidores com ações de forma a minimizar a incidência e a prevalência de agravos à saúde dos servidores públicos, em especial na dependência química com acompanhamento de indicadores de saúde. A importância da criação de equipes multiprofissionais e a ampliação da perícia médica para a consolidação de uma rede de atenção à saúde, são determinantes na construção e efetivação do programa de dependência química. Ampliar as equipes multiprofissionais para atuarem descentralizadamente e potencializá-las com capacitação por intermédio de parcerias.

Assim sendo, torna-se imperativa a necessidade de estruturação e fortalecimento de uma rede de assistência centrada no atendimento no próprio local de trabalho estabelecendo uma rede de serviços de saúde e sociais, que tenha ênfase na reabilitação e reinserção social dos usuários, sempre considerando que a oferta de cuidados a pessoas que apresentem problemas decorrentes do uso de álcool e outras drogas deve ter atenção psicossocial especializada, e devidamente articulados à rede assistencial em saúde mental e ao sistema de saúde.

Inclui-se também a necessidade da análise para a melhoria dos processos de trabalho que irá contribuir para o alinhamento das ações de prevenção e atenção à saúde e elaborar proposta com o objetivo de orientar e assessorar as áreas técnicas de recursos humanos dos órgãos do poder executivo do governo estadual e, não só nos casos de absenteísmo motivados pelo uso de substâncias psicoativas, como implantar um sistema de atenção e promoção à saúde integral. O trabalho irá contribuir para a reflexão sobre a importância da atenção à saúde como



processo de desenvolvimento de pessoas e apontará sugestões que visem solucionar as dificuldades em enfrentar a problemática da dependência química nas organizações de trabalho.

Para efeito de síntese, descrevo abaixo um depoimento de um servidor público que participou do programa aqui destacado. Observamos que as ações desenvolvidas não têm a pretensão de resolver todos os problemas existentes e que permeiam a questão da dependência química, no entanto, observamos e ressaltamos o investimento e o papel do Estado enquanto instituição preocupada com seus servidores na medida em que prioriza um programa que visa apoiar e acolher os sujeitos acometidos por esta doença.

(...) alguns dos chefes queriam me despedir. (...) entraram em contato com o RH da instituição e a pessoal responsável entrou em contato e encaminhou a SAD e de lá para a Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Entramos em contato e imediatamente me desloquei a esta coordenadoria, onde fui recebido de forma carinhosa e familiar. Em contato e conversa (sessão) com psicóloga e Assistente social encontrei o ponto de equilíbrio para não voltar a vida de bebida alcoólica, e dessa sessão pude entender que o primordial era eu estar ao lado de minha família, da minha esposa. Desde o primeiro contato com a equipe, pude pensar sobre deixar de utilizar bebida alcoólica. Até hoje não tenho vontade de ingeri-la novamente, pois tenho consciência de que se voltar prejudicarei minha carreira, minha família e meus amigos. Estou feliz por não passar por aqueles vexames e sentir vergonha das coisas feitas no efeito do álcool. (Depoimento de um servidor público que participou do programa).

O depoimento revela todo o sofrimento e também as novas possibilidades encontradas pelo depoente na reconstrução de sua vida e conseqüentemente de sua relação com o trabalho, revelando o potencial da ação desenvolvida pelo próprio sujeito orientado e em parceria com o nosso programa. Outro aspecto levantado no depoimento é a fertilidade desta ação como um compromisso ético e político da instituição diante do sofrimento e das novas possibilidades dos sujeitos se constituírem nas relações de trabalho.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Coordenação Nacional DST e Aids. A contribuição dos Estudos Multicêntricos frente à epidemia de HIV/Aids entre UDI no Brasil: 10 anos de pesquisa e redução de danos. Brasília, DF: MS, 2001.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Coordenação Nacional de DST/Aids. A Política do Ministério da Saúde para atenção integral a usuários de álcool e outras drogas / Ministério da Saúde, Secretaria Executiva, Coordenação Nacional de DST e Aids. – Brasília: Ministério da Saúde, 2003. Retirado do site: http://dtr2001.saude.gov.br/editora/produtos/livros/pdf/03_%20M.pdf

Jornal Eletrônico n. 105 de 27 de abril de 2011 do Centro de Informações sobre Saúde e Álcool-CISA.

Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental na Administração Pública Federal, Brasília, DF: maio de 2010.

RIBEIRO, Valdeci T. O alcoolismo no trabalho. Retirado do site: LiveSeg.com

SANTOS, Astrid Bandeira; MEDEIROS, Rafaela Lucena de; ESPÍNOLA, Lawrencita Limeira; SILVA, Jairismar Maria Alves da; DIAS, Magdala Rodrigues; DANTAS, Maria de Fátima Lacerda. Alcoolismo e trabalho: como estão relacionados? PróReitoria de Extensão e Assuntos Comunitários/Programa de Atendimento Integral ao Alcoolista e Outros Dependentes Químicos/PROBEX.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DA ASSOCIAÇÃO CONGREGAÇÃO DE SANTA CATARINA. “Brasil é um dos líderes no ranking americano de consumo de álcool puro” - Pólo de Atenção Intensiva de Saúde mental da Zona Norte- OSS. Retirado do site: <http://www.paizn.org.br/noticias/brasil-e-um-dos-lideres-no-ranking-americano-de-consumo-de-alcool-puro/>.

VAISSMAN, M. **Alcoolismo no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Garamond, 2004.



AUTORIA

Maria Madalena Xavier de Almeida – Coordenadora de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Administração de Mato Grosso do Sul.

Endereço eletrônico: mxalmeida@sad.ms.gov.br



FALTAS E LICENÇAS MÉDICAS, O ABSENTEÍSMO NA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO

Mário Augusto Porto



FALTAS E LICENÇAS MÉDICAS, O ABSENTEÍSMO NA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO

Mário Augusto Porto

RESUMO

A presente pesquisa fora apresentada como dissertação no Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública da Universidade de São Paulo no ano de 2010. Na área de concentração: Saúde, Ciclos da Vida e Sociedade, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Rogério Gallo. A preocupação do autor está em formular um estudo das faltas e licenças médicas para buscar um referencial para que se observe toda uma conjuntura, onde se edificam as diretrizes e produtos que se constituirão nas ações educativas para os jovens e crianças. A mensuração das taxas de absenteísmo por motivo de saúde dos servidores da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo torna-se relevante como problema de saúde pública em face de sua magnitude. Este trabalho pôde registrar que valores próximos a 20% da força de trabalho contratada esteve ausente durante o período estudado.



INTRODUÇÃO

Há décadas assiste-se o fracasso de uma sucessão de políticas educacionais diferentes. Segundo KOVESS-MASFÉTY e col. (2006), parte dos problemas pode estar relacionada à saúde dos professores. A questão do absenteísmo, entendido como a ausência temporária ao trabalho, apresenta-se como uma característica histórica e até anedótica da administração pública estadual, BARRA (2006) identifica inúmeros processos de inspeção escolar sobre a “falta” dos professores já no final do sec. XIX. O absenteísmo é considerado elevado pelo discurso incisivo dos gestores governamentais, posição que não é contestada pelas diversas associações de classe, que apenas o explicam a partir das condições de trabalho e da remuneração reconhecida como insuficiente.

O absenteísmo é um campo clássico de estudo da área de gestão recursos humanos nas organizações, segundo BETIOL e TONELLI (2001), necessita da contribuição de diversos campos do conhecimento para que se possa ampliar a compreensão deste fenômeno, com o subsídio da Psicologia, da Sociologia e da Ergonomia e de maneira politizada por Marx, que inscreve a discussão no campo das relações sociais e de trabalho. Admite-se comumente que as políticas para a gestão dos recursos humanos podem contribuir para a redução dos índices de absenteísmo e de rotatividade, gerando ganhos de produtividade dos profissionais, melhorando também a qualidade de vida no trabalho.

A partir de diversos estudos do autor sobre o absenteísmo no âmbito da administração pública paulista constatou-se evidente a necessidade da revisão das políticas de gestão em recursos humanos no âmbito da administração pública estadual. No cenário da licença médica, as taxas de absenteísmo aferidas, mostram o sofrimento de uma quantidade importante de trabalhadores contratados pelo serviço público do Estado de São Paulo. Com sua rotina estruturada no acompanhamento das atividades realizadas pelos gestores das Secretarias e Autarquias Estaduais, o autor tem assistido a diminuição da produtividade dos quadros funcionais, e, em sua percepção esta queda de produtividade estaria associada às taxas de absenteísmo entre os servidores da Secretaria de Estado da Educação.



Observações semelhantes também têm sido registradas por outros pesquisadores e gestores que militam na área pública (GOMES 2006, GASPARINI col. 2006, MARQUES, 2007). Porém, há poucos dados sistematizados para mensurar o absenteísmo e buscar compreensão de alguns determinantes sociais que possam estar envolvidos nessa questão. Por este motivo que se pretende com a presente pesquisa, descrever a magnitude do absenteísmo relacionado ao adoecimento de forma mais abrangente, onde se tangencia um cenário complexo e procurar-se esclarecimento sobre este fenômeno do afastamento do trabalho. O estudo das faltas e licenças médicas pode tornar-se referencial privilegiado para que se observe toda uma conjuntura, onde se edificam as diretrizes e produtos que se constituirão nas ações educativas para os jovens e crianças.

BRUNO 2002 observa que a disparidade nas taxas de absenteísmo dos professores em grandes áreas geográficas urbanas, ameaça a promoção da equidade e desempenho nas escolas por atenuar o efeito dos investimentos no apoio à instituição escolar. De certa maneira, o absenteísmo alimenta uma cadeia de riscos dos alunos permanecerem sem professor titular nas salas de aula. Estes estudos concluem que existe uma forte associação entre as características sócio-demográficas/geográficas, lugar onde está situada a escola, o absenteísmo dos professores e a dependência de professores substitutos para o oferecimento de programas educacionais.

Esta pesquisa pretende fixar um olhar sobre os servidores que atuam na Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, de forma que seja permitido mensurar o absenteísmo por adoecimento. E com a observação da magnitude da presente problemática que pode estender-se como um caminho para a compreensão; possa esclarecer e oferecer pistas sobre o fenômeno dos afastamentos dos servidores, sobre o “mal estar” dos educadores, sobretudo neste momento em que *“existem agora tantos casos de distúrbio dissociativo de identidade, transtorno de déficit de atenção e distúrbios de apetite, e tão poucos casos de esquizofrenia”* (SCHEIBE, 2005 P.16). A investigação que se pretende fazer também deverá rever dados de pesquisas anteriores que apontam as licenças por transtornos mentais como a principal causa de afastamento dos professores. O que inequivocamente pode ser um indício para objetivo para aferição das condições de trabalho das escolas paulistas administradas pelo poder estatal.



No Brasil os transtornos mentais ocupam a terceira posição entre as causas de concessão de benefícios previdenciários segundo o Ministério da Saúde, (2001) apud – JACQUES (2007). Porém um quadro um pouco diferente é apresentado sobre o perfil do adoecimento dos trabalhadores do setor público paulista quando usamos bancos de dados oficiais do Departamento de Perícias Médicas do Estado de São Paulo (PORTO, 2009).

Segundo Nóvoa (1999), nos dias de hoje há uma centralidade no papel do professor, definida através de uma retórica de especialistas, intelectuais e políticos que os convocam a cumprir um papel que é a de construir uma sociedade do futuro e de certa forma apartar questões do presente projetando-as no futuro. Estudar o trabalho é ao mesmo tempo buscar uma síntese e um alinhavo de interpretações sobre o sujeito e sua realidade presente e não prometida; um olhar sobre a interação entre o corpo e as tecnologias empregadas nas ações e intervenções humanas sobre o mundo (DEJOURS,1988). Compreender a lógica da organização dos processos produtivos ajuda a elucidar os traços que definem as condições de trabalho há que estão expostos os profissionais. Porém, mais do que a questão específica, abrirá uma cortina também para se discutir valores sociais, e algumas dimensões onde estão imbricadas na construção da cidadania, sejam entre os adultos ou no universo infantil (NÓVOA, 1999).

O trabalho representa o exercício concreto da atividade profissional e remete, então, ao conteúdo das tarefas e às condições em que estas são executadas; o emprego indica principalmente as condições de inserção no mercado de trabalho e o modo de vida ao qual essa inserção dá acesso (LINHART, 2007, p.13).

Discutir as condições de trabalho, suas representações sociais e as questões relacionadas a essa condição tornam-se posições angulares e remetem a importância de debater as circunstâncias em que se pode manter a vida e processos que a própria cultura tem para reproduzir a humanidade. Se na antiguidade o trabalho significava escravidão, na sociedade contemporânea significa inclusão e liberdade (SILVA, 1994). Apresenta-se, portanto como um fator que gera a emancipação do indivíduo. E por ser atividade norteadora do processo de inclusão pode transformar-se em causa de sofrimento do homem contemporâneo.

É através do trabalho e de seu significado social que se materializam os valores das sociedades atuais. Expressamos nossa cidadania e construímos nossa identidade (GIDDENS, 2002). É pelo trabalho e pela apropriação de sentido que os indivíduos se organizam nas diversas classes sociais. Uma vez que é na ação continuada, do esforço das pessoas em produzir mercadorias e serviços que se



define o trabalho e a partir dele se constitui dialogicamente um reconhecimento social e nele projetado, organiza-se o auto-reconhecimento que chamamos de identidade. E sem a presença do professor não existe mais a eficácia da aula que fora previamente preparada, ficam frustradas as expectativas que foram expressas no planejamento educacional público e na rotina pedagógica dos estudantes.

Impasses que são vividos, diariamente, por especialistas, médicos e peritos que acolhem queixas relacionadas com as vivências dos educadores, que são relatadas pelos servidores ao expor seu sofrimento. Os fatores emocionais não podem ser regulados nos códigos de conduta e dos contratos de trabalho, uma vez que estão focados no corpo e no comportamento, fogem de todo o amontoado de regras próprio da administração pública brasileira. Observaremos os resultados da coleção destes registros, faltas médicas e licenças médicas constituem as informações básicas para o presente estudo, que foram cedidos pela Secretaria de Estado da Educação.

Segundo os professores Thiele e Ahlert:

Existem ocupações humanas que, por sua natureza, são mais atingidas pelo estresse. Entre estas está a docência. Este estudo aponta para características peculiares da atividade, geradoras de estresse, que podem ocasionar uma deterioração progressiva da saúde mental dos docentes. Dentre elas, estão o excesso de responsabilidade em relação ao tempo e meios que o professor dispõe para realizar seu trabalho; a insegurança típica das atividades sobre as quais não se podem estabelecer normas e ações precisas que resultem, necessariamente, no objetivo desejado; a dificuldade de avaliação quanto aos resultados alcançados; e o fato de ser um trabalho que exige muita atenção com o público.

Codo (1999), do Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade de Brasília (LPT-UnB), buscando conhecer melhor os estressores psicossociais presentes no exercício da docência, classificou o cotidiano do professor como “peculiar”. A falta de infraestrutura, a atuação da família dos alunos na escola, a indisciplina, a violência física, as pressões sociais, a dificuldade em manter-se atualizado, a baixa remuneração que obriga a jornadas semanais extenuantes, a impossibilidade de prever o percurso da aprendizagem – devido às peculiaridades de cada grupo e de cada aluno – são citadas como algumas destas variáveis. Ele organizou uma abrangente pesquisa sobre o assunto, buscando conhecer quem é e o que faz o professor. Este estudo teve enfoque no processo de trabalho, em suas dimensões objetiva e subjetiva, e foi fruto de uma iniciativa dos sindicatos dos professores. Assim como outras pesquisas produzidas recentemente no Brasil, tratou de maneira específica a chamada Síndrome de Burnout, que atinge principalmente os trabalhadores da educação e saúde.

Codo (1999) observa que o processo de desgaste e a conseqüente dificuldade em relacionar-se afetivamente com o usuário transformam o perfil eufórico, característico do início da carreira docente, em depressivo. Este processo de desgaste pode levar à completa exaustão da energia física e/ou mental, fazendo com que o profissional abandone seu trabalho, não por não mais desejá-lo, mas por sentir-se incapaz de realizá-lo, por perder a identificação que mantinha com a atividade.



Constata-se, com as taxas de absenteísmo, que além de extenso o conjunto de regras que é utilizado na gestão e organização do trabalho no setor público, não são oferecidas condições plenas de proteção a saúde dos servidores, e como consequência prevê-se um comprometimento do seu desenvolvimento. Por outro lado, a abundância de regras também não tem garantido os resultados esperados. As faltas retiram os educadores do espaço público, onde cotidianamente são expostos à prova, pois sempre de alguma maneira o trabalho exige que o sujeito se posicione, sua ação é um tipo de afirmação e reflexivamente transforma-se em auto-afirmação (GIDDENS, 2002), dando ao sujeito condições de construir sua identidade. O adoecimento sugerido pelas faltas poderá estar relacionado ao trabalho e seus ciclos, temporalmente estruturado num ano letivo. O afastamento de parte da força de trabalho contratada pode indicar que o adoecimento seja uma manifestação relacionada ao sistema de gestão, seus ciclos ou distribuição geográfica.

É importante destacar que os educadores realizam uma tarefa do tipo intelectual, caracterizada através do processamento de informações, das negociações em sala de aula e fora dela também, na preparação das atividades de ensino, na realização de pesquisas, orientação das famílias etc. Desse modo, como qualquer atividade humana, existe desgaste físico e emocional oriundos do empenho empregado na realização das tarefas sob a responsabilidade direta do agente. Existem também tarefas que são necessárias para a composição de um ambiente propício à aprendizagem, porém existem poucos registros sobre estas atividades que mesmo sem estar no núcleo das atividades pedagógicas são fundamentais para que se possam reunir as condições e recursos para as atividades educacionais e de docência.

O Estado contrata uma série de profissionais que dão apoio às atividades de ensino; porém, todo contingente de pessoas envolvidas nas atividades escolares estão de certa maneira, pelo menos teoricamente, expostos a riscos similares de adoecimento, por estarem juntos nas escolas; reservando-se, porém apenas os docentes em contato mais intenso com os alunos pela natureza direta de sua ocupação. Como há necessidade de suporte às atividades pedagógicas como a manutenção predial, gestão da secretaria escolar, segurança, logística de alimentos e material escolar fazem com que a contratação de pessoal de apoio seja imprescindível.



No setor público as atividades são alicerçadas sobre normas jurídicas complexas (WEBER, 2000), por vezes contraditórias que visam exigir o comprometimento do agente público para garantir os resultados prometidos pelos formuladores das políticas públicas (WEBER, 2000). Contudo o cenário em que se desenrola a atividade laboral dos professores estaduais pode ser caracterizado como complexo, pois envolve cerca de 300 mil funcionários na mesma organização, no caso estudado a Secretaria do Estado da Educação de São Paulo e apresenta nuances culturais e operacionais de acordo com a distribuição geográfica dos agentes. Estas características tornam difícil a padronização de instrumentos para aferir o comprometimento das pessoas e sua motivação para o trabalho (MARX, 2003; SILVA, 1994). Por outro lado, esta mesma complexidade oferece um mosaico de modelos de gestão que expressam distintas propostas de trabalho, portanto de envolvimento dos quadros de educadores e educando nas unidades escolares.

A ineficiência do sistema educacional prejudica milhões de jovens que tem na Escola sua maior, senão única, oportunidade de desenvolvimento. Uma das causas prováveis que podem influenciar o resultado negativo é de existe uma importante rotatividade dos educadores nos seus postos de trabalho. O que pode a escola significar hoje? Seguindo a pergunta e resposta de Saviani (2000):

O que cabe à escola na sociedade informacional? Cabe a ela organizar um movimento global de renovação cultural, aproveitando-se de toda essa riqueza de informações. Hoje é a empresa que está assumindo esse papel inovador. A escola não pode ficar a reboque das inovações tecnológicas. Ela precisa ser um centro de inovação. Temos uma tradição de dar pouca importância à educação tecnológica, a qual deveria começar já na educação infantil.

Na sociedade da informação, a escola deve servir de bússola para navegar nesse mar do conhecimento, superando a visão utilitarista de só oferecer informações "úteis" para a competitividade, para obter resultados. Deve oferecer uma formação geral na direção de uma educação integral. O que significa servir de bússola? "Significa orientar criticamente, sobretudo as crianças e jovens, na busca de uma informação que os faça crescer e não embrutecer.

O presente estudo poderá auxiliar a sistematização e descrição de registros sobre fluxos e ciclos "migratórios" da força de trabalho e de suas consequências.

Focalizar o fenômeno do absenteísmo, justificado por doenças e de algumas dimensões de análise que contextualizam do sistema público de ensino do Estado de São Paulo tornar-se-á um referencial para a formulação de futuras políticas públicas.



O ato pedagógico prescinde de uma organização intencional do ambiente escolar, necessita de um suporte para as atividades escolares. Desta forma, grupos de distintos com profissionais são necessários para a concretização dos projetos e registros diversos (administrativos e pedagógicos). E por atuarem no mesmo território, mantém uma interação profunda com a escola. São todos educadores, mesmo sem consciência de que seus atos e postura influenciam o alunato.

Enfim, a rede estadual de ensino é composta por 5747 escolas que abrigam mais de 4,3 milhões de alunos. O absenteísmo pode ter forte impacto nas repercussões sociais e nas relações de trabalho no serviço público, uma vez que o total de licenças em 2005 foi de 168 014, segundo PORTO, 2010 p.98. Ou seja, em praticamente todas as regiões do Estado de São Paulo um grande contingente de pessoas foi autorizada a ser afastada de suas atividades, por problemas de saúde – ressalte-se que são afastamentos autorizados por peritos oficiais, vinculados ao Departamento de Perícias Médicas do Estado – DPME, cujos laudos têm seus resultados públicos no Diário Oficial do Estado.

Medir o absenteísmo dos professores e dos servidores do quadro de apoio é etapa necessária para que se possa no futuro avançar na melhoria das relações de trabalho e das condições que estão expostos os servidores públicos através do esboço de linhas para a compreensão de um fenômeno pouco estudado, complexo e multifatorial.

A integração de políticas públicas é uma exigência contemporânea para o enfrentamento da fragmentação dos saberes que dominam a cultura ocidental. Por isso, Guará (2003, p.42) acredita que investir em um novo desenho de ação pública local é necessário para o favorecimento da articulação entre áreas sociais públicas, a escola e as organizações sociais comunitárias. O presente trabalho vislumbra ao estudar o absenteísmo, caracterizando-se por ser exercício de uma aproximação entre os saberes próprios da saúde com os da educação, sugerindo uma dimensão/intersecção de análise, onde o diálogo entre disciplinas torna-se possível, para efetivação de conquistas sociais e garantias de progressivas melhorias nos serviços públicos essenciais. Dessa maneira, o trabalho atem-se à hipótese de que as ausências estão condicionadas a determinantes como tempo, território e tipo de atividade funcional.



2 OBJETIVO

2.1 Geral

Medir taxas de absenteísmo no trabalho relacionadas a motivos de saúde entre educadores-servidores da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo.

2.2 Específicos

1. Descrever as a magnitude média das taxas de faltas e de licenças médicas do magistério e do pessoal de apoio, segundo coordenadorias de ensino do Estado de São Paulo, entre maio de 2008 e julho de 2009.
2. Comparar as proporções de faltas e de licenças entre as funções do magistério e de apoio, segundo coordenadorias de ensino.

3 MATERIAL E MÉTODO

3.1 Delineamento do Estudo

Trata-se de um estudo ecológico por abordar uma população delimitada em um determinado território (espaços organizacionais e geográficos) que utiliza em sua construção, dados secundários, coletados a partir de registros oficiais cedidos com exclusividade pela Secretaria Estadual da Educação do Estado de São Paulo. Cabe ressaltar que os dados fornecidos referem-se ao universo dos profissionais contratados no período analisado.

3.2 População em Estudo

São analisados os registros informatizados de faltas e de licenças médicas autorizadas pelo Departamento de Perícias Médicas do Estado de São Paulo dos funcionários públicos na função de magistério e de apoio administrativo da Secretaria Estadual da Educação do ESP. Para tanto, o Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Educação disponibilizou os registros oficiais do quadro de magistério e do quadro de apoio, no formato de planilhas encadernadas de consolidados numéricos.



3.2.1 Organização da Secretaria da Educação

Tendo como finalidade apresentar a estrutura organizacional na qual o estudo está inserido; uma vez que estas ausências se dão em um local específico, envolvem relações entre pessoas e de alguma maneira reforçam ou esgarçam nós de uma rede social.

A Secretaria de Estado da Educação de São Paulo é um órgão da administração direta, subordinada ao Gabinete do Governador. Trata-se da maior estrutura organizacional na administração pública estadual, tendo sua importância definida pela expressiva participação no orçamento, por sua capilaridade no território paulista (São Paulo tem 645 os municípios) e pela natureza de sua missão.

Ligada ao Gabinete do Secretário estão estruturadas seis organizações centrais: o Departamento de Recursos Humanos – DRHU, a Coordenadoria de Ensino do Interior - CEI, a Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas – CENP, Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo – COGSP, o Departamento de Suprimento Escolar – DSE e o Centro de Referência em Educação Mario Covas. Conta também com dois órgãos vinculados a Fundação para o Desenvolvimento da Educação – FDE e o Conselho Estadual de Educação. Este estudo realça as atenções para as Diretorias de Ensino – DE; ao todo 91, distribuídas entre as coordenadorias do interior a CEI e região metropolitana COGSP. As escolas estão subordinadas e distribuídas nas Diretorias de Ensino. As duas coordenadorias (COGSP e CEI) têm estruturas administrativas semelhantes.

A tabela 1 mostra que a concentração de alunos na COGSP é praticamente o dobro da região do interior (1,68: 1).

Tabela 1 – Descrição geral da macro-estrutura organizacional da Secretaria da Educação segundo distribuição das Diretorias de Ensino

Coordenadoria	Nº de Unidades Escolares	Nº de Cidades	Nº de Alunos	Nº de D.E.s
CEI	3.577	610	1.617.534	62
COGSP	2.170	35	2.721.901	29
Total	5.747	645	4.339.435	91

Fonte: www.educacao.sp.gov.br



3.2.2 Das Férias

As férias dos servidores da educação são programadas. E por isso interferem tanto na produtividade, como em seu impacto financeiro sobre as contas públicas. A fim de disciplinar seu gozo e a manutenção do interesse público no adequado provimento do quadro de servidores das escolas, o Secretario da Educação publica no início de cada ano uma resolução (ato administrativo específico que tem o caráter normatizador e complementar a legislação vigente) sobre a elaboração do calendário escolar, que será vigente nas escolas da rede estadual de ensino (atualmente vigente a Resolução SE 1 de 4-1-2010, Diário Oficial do Estado (DOE)). Por este instrumento busca-se assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula, exigidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 200 dias.

Art. 2º - Consideram-se como de efetivo trabalho escolar os dias em que, com a presença dos alunos e sob orientação dos professores, sejam desenvolvidas atividades regulares de aula e outras programações didático-pedagógicas, que assegurem efetiva aprendizagem dos conteúdos curriculares.

§ 1º - É vedada a realização de eventos ou de atividades não programadas no calendário escolar, em prejuízo das aulas previstas.

§ 2º - Os dias letivos e/ou as aulas programadas que deixarem de ocorrer por qualquer motivo deverão ser repostos, conforme a legislação pertinente, ainda que essa reposição venha a se efetivar, excepcionalmente, aos sábados.

Art. 3º - O calendário escolar deverá ser elaborado com a participação dos docentes, ratificado pelo Conselho de Escola e encaminhado à Diretoria de Ensino para a devida homologação.

Parágrafo único - Qualquer alteração no calendário escolar homologado, independentemente do motivo que a determinou, deverá ser submetida à apreciação do Supervisor de Ensino da escola e à nova homologação pelo Dirigente Regional de Ensino.

Art. 4º- na elaboração do calendário para o ano de 2010, a escola deverá observar:

I - o início das atividades escolares:

- a) atividades de planejamento, avaliação, revisão e consolidação da proposta pedagógica, a serem realizadas nos dias 11, 12 e 17 de fevereiro;
- b) início das aulas em 18 de fevereiro.

II - a realização de:

- a) atividades escolares envolvendo todos os alunos, observados os mínimos de 200 (duzentos) dias letivos e a carga horária dos estudos oferecidos, nos termos das respectivas resoluções;
- b) um dia de atividades para reflexão e discussão dos resultados do SARESP/2009, em data a ser definida pela SEE;
- c) reuniões do Conselho de Escola e da Associação de Pais e Mestres;
- d) reuniões bimestrais de Conselho de Classe/Série e de pais de alunos;

III - férias docentes, no período de 1º a 30 de janeiro;

IV - recesso escolar de 10 (dez) dias úteis no mês de julho.

Parágrafo único - Os dias destinados às atividades de que trata a alínea "a" do inciso I deste artigo serão acrescidos de até dois dias, no segundo semestre letivo, a serem definidos pela escola, para replanejamento.



As férias são concedidas uma vez ao ano de acordo com o calendário escolar, estando reservado o mês de janeiro de cada ano para os que militam diretamente nas atividades de docência. Os demais Funcionários em exercício terão direito a 30 dias de férias anuais em uma única parcela ou em duas parcelas iguais, de 15 (quinze) dias, com o acréscimo de 1/3 no salário.

3.3 Tratamento dos Dados e Plano de Análise

Uma vez de posse das planilhas de dados (encadernadas em brochuras) e disponibilizadas mês a mês entre maio de 2008 e julho 2009, houve a necessidade de transformá-las em planilhas eletrônicas Excel V.2009, após processo manual de leitura e digitação dos dados. Após este processo, uma análise de consistência foi realizada. Após este processo de análise de consistência e uma vez aceito que os dados eletrônicos representavam com fidedignidade os valores declarados nas planilhas da SEESP, tornou-se possível analisá-los a luz de aplicativos estatísticos, no caso, optou-se pelo programa Stata.

Os resultados são apresentados no formato de figuras gráficas, tendo-se o cuidado de separá-los, para conduzir a análise, em três conjuntos de figuras. O primeiro conjunto, relativo aos dados do conjunto dos servidores; o segundo relativo aos dados das DEs do interior do Estado e finalmente os dados são apresentados para a grande região metropolitana de Ensino (COGSP). Face ao fato de que a COGSP agrega um número muito grande de alunos e professores, desagregam-se especificadamente este último conjunto de figuras em dois subconjuntos para apresentação e análise, dados da capital e dados da COGSP subtraindo os dados da Capital. Ao final, procura-se consolidar em uma única apresentação os dos relativos ao interior, à Capital e o restante das DEs da GSP.



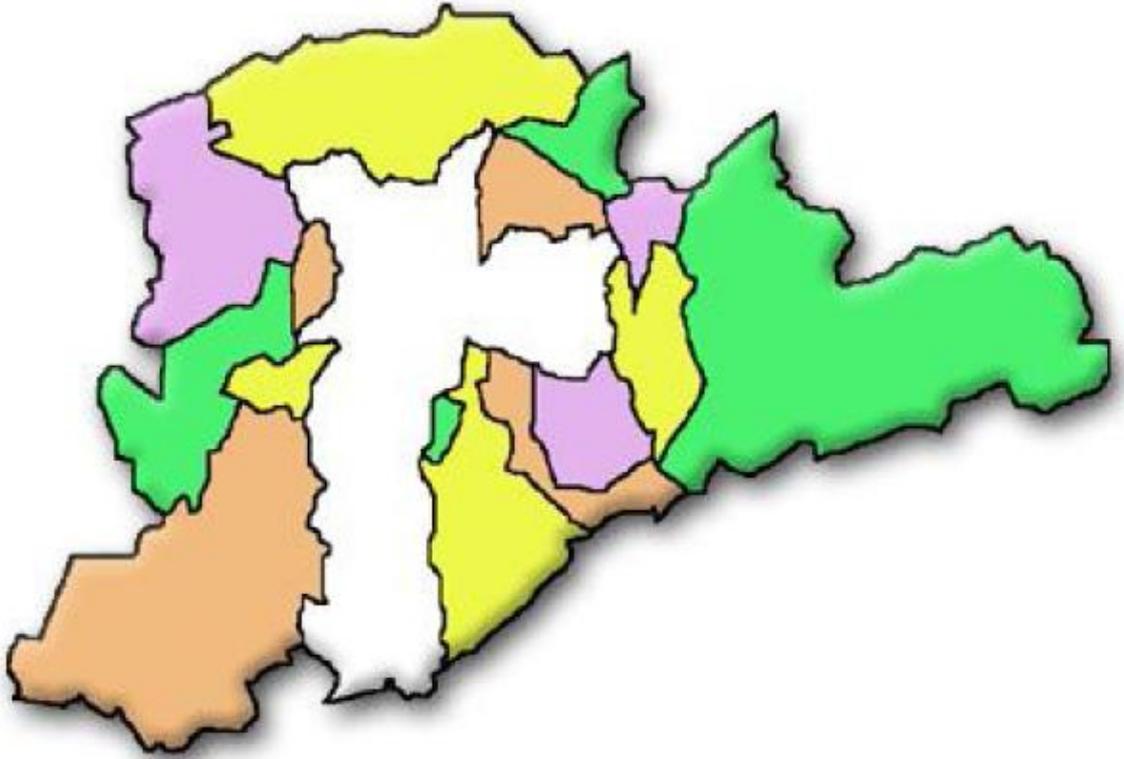
Figura 2 – No mapa do Estado de São Paulo estão representadas e coloridas as DEs do interior, subordinadas administrativamente a Coordenadoria de Ensino do Interior – CEI. Na cor branca está representada a localização da Coordenadoria de Ensino da Grande São Paulo – COGSP.



Fonte: www.educacao.sp.gov.br



Figura 3 – Representa a Coordenadoria da Grande São Paulo – COGSP, que administra toda a região metropolitana, mas neste estudo foi criada para fins de análise uma separação com as DEs da Capital.

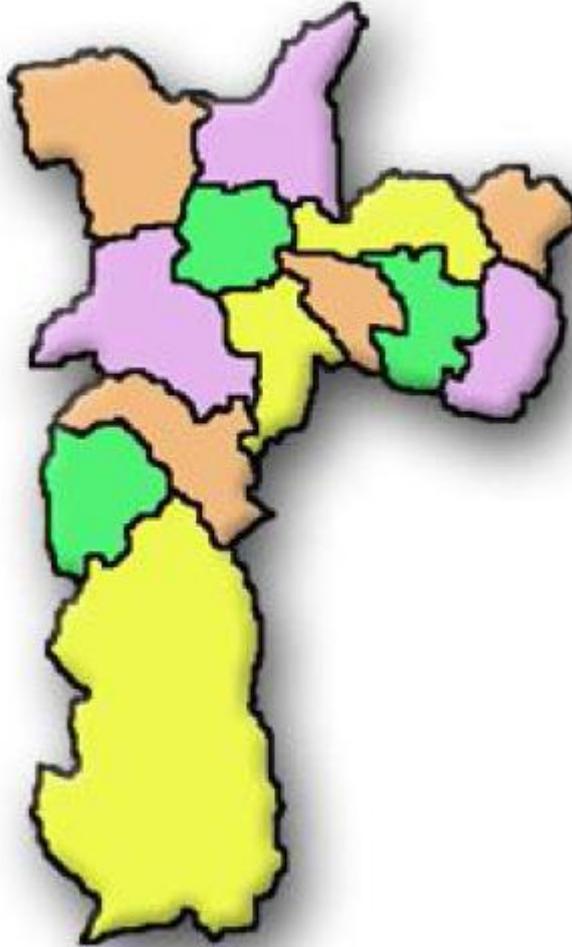


Fonte: www.educacao.sp.gov.br

Trata-se de uma região que abriga uma parte importante dos municípios periféricos à Capital Paulistana.



Figura 4 – A Capital com suas 13 DEs. Formando uma nova categoria para análise diminuindo a complexidade da região metropolitana.



Fonte: www.educacao.sp.gov.br

3.3.1 Resumo do Banco de Dados

Tabela 4 – Apresenta os dados agregados por coordenadoria e função

Tempo Total	Coordenadoria e Função										
	Capital/COGSP			Grande SP/COGSP			Interior/CEI			SEE	
	QAE	QM	Total	QAE	QM	Total	QAE	QM	Total	QAE	QM
Maio 08											
Licenças	347	3886	4233	420	3848	4268	1288	9007	10295	2055	16741
Faltas	304	6745	7049	416	7151	7567	1065	14480	15545	1785	28376
30161											



Ausências 48957	651	10631	11282	836	10999	11835	2353	23487	25840	3840	45117
Pop Total 250019	5954	54408	60362	7158	50430	57588	19509	112560	132069	32621	217398
Junho 08											
Licenças 20764	394	4007	4401	438	4465	4903	1389	10071	11460	2221	18543
Faltas 31834	390	6344	6734	466	7628	8094	1355	15651	17006	2211	29623
Ausências 52598	784	10351	11135	904	12093	12997	2744	25722	28466	4432	48166
Pop Total 262927	7875	52013	59888	9296	54514	63810	24216	115013	139229	41387	221540
Julho 08											
Licenças 17267	340	3508	3848	407	3590	3997	1245	8177	9422	1992	15275
Faltas 14204	279	2940	3219	316	3222	3538	788	6659	7447	1383	12821
Ausências 31471	619	6448	7067	723	6812	7535	2033	14836	16869	3375	28096
Pop Total 270484	9256	55356	64612	10582	55522	66104	25045	114723	139768	44883	225601
Agosto 08											
Licenças 20281	405	4298	4703	523	4134	4657	1411	9510	10921	2339	17942
Faltas 33612	598	7474	8072	740	7750	8490	1593	15457	17050	2931	30681
Ausências 53893	1003	11772	12775	1263	11884	13147	3004	24967	27971	5270	48623
Pop Total 281308	10203	55281	65484	12033	51449	63482	25580	114466	140046	47468	233840
Setembro 08											
Licenças 24292	447	4904	5351	566	5279	5845	1618	11478	13096	2631	21661
Faltas 38487	713	8501	9214	812	9139	9951	1802	17520	19322	3327	35160
Ausências 62779	1160	13405	14565	1378	14418	15796	3420	28998	32418	5958	56821
Pop Total 278556	10605	56252	66857	11061	55762	66823	25109	119767	144876	46775	231781
Outubro 08											
Licenças 23634	464	4707	5171	544	5043	5587	1681	11195	12876	2689	20945
Faltas 33019	637	6620	7257	737	7712	8449	1597	15716	17313	2971	30048
Ausências 56653	1101	11327	12428	1281	12755	14036	3278	26911	30189	5660	50993
Pop Total 281308	10954	57200	68154	11348	56951	68299	25166	119689	144855	47468	233840
Novembro 08											
Licenças 23029	510	4249	4759	574	4997	5571	1626	11073	12699	2710	20319
Faltas 31208	730	6194	6924	801	7350	8151	1658	14475	16133	3189	28019
Ausências 54237	1240	10443	11683	1375	12347	13722	3284	25548	28832	5899	48338
Pop Total 279448	12046	54160	66206	11356	55973	67329	25074	120839	145913	48476	230972
Dezembro 08											
Licenças 17803	406	3386	3792	454	3939	4393	1348	8270	9618	2208	15595
Faltas 13436	497	2607	3104	520	2800	3320	1110	5902	7012	2127	11309
Ausências 8665	903	5993	6896	974	6739	7713	2458	14172	16630	2795	5870
Pop Total 271757	12115	52882	64997	11381	55216	66597	25363	114800	140163	48859	222898
Janeiro 09											
Licenças 7305	342	1594	1936	359	1442	1801	820	2748	3568	1521	5784
Faltas 1360	406	14	420	379	13	392	489	59	548	1274	86
Ausências 8665	748	1608	2356	738	1455	2193	1309	2807	4116	2795	5870



Pop Total 258415	11866	51115	62981	12040	49255	61295	24955	109184	134139	48861	209554
Fevereiro 09											
Licenças 11015	434	2112	2546	458	2100	2558	1235	4676	5911	2127	8888
Faltas 9662	648	1645	2293	586	1647	2233	1216	3920	5136	2450	7212
Ausências 20677	1082	3757	4839	1044	3747	4791	2451	8596	11047	4577	16100
Pop Total 259678	12114	51402	63516	11305	52273	63578	24760	107824	132584	48179	211499
Março 09											
Licenças 18141	550	3498	4048	643	3488	4131	1601	8361	9962	2794	15347
Faltas 32811	1050	7042	8092	1103	7313	8416	1870	14433	16303	4023	28788
Ausências 50952	1600	10540	12140	1746	10801	12547	3471	22794	26265	6817	44135
Pop Total 255398	12199	50154	62353	11866	48626	60492	24569	107984	132553	48634	206764
Abril 09											
Licenças 19713	538	3878	4416	586	3927	4513	1635	9149	10784	2759	16954
Faltas 33657	909	6892	7801	946	7608	8554	1858	15444	17302	3713	29944
Ausências 53370	1447	10770	12217	1532	11535	13067	3493	24593	2808	66472	46898
Pop Total 259896	11874	51458	63332	11508	49854	61362	24912	110290	135202	48294	211602
Mai 09											
Licenças 23179	500	4783	5283	599	4683	5282	1720	10894	12614	2819	20360
Faltas 38265	820	8444	9264	895	8676	9571	1840	17590	19430	3555	34710
Ausências 61444	1320	13227	14547	1494	13359	14853	3560	28484	32044	6374	55070
Pop Total 268914	10916	57579	68495	11602	51234	62836	24281	113302	137583	46799	222115
Junho 09											
Licenças 4128	432	4904	5336	478	5280	5758	1474	11560	13034	2384	21744
Faltas 36455	482	8048	8530	518	8970	9488	1161	17276	18437	2161	34294
Ausências 60583	914	12952	13866	996	14250	15246	2635	28836	31471	4545	56038
Pop Total 269654	8383	56845	65228	8742	56178	64920	22041	117465	139506	39166	230488

3.4 Análise Estatística

Os dados foram trabalhados para visualizar separadamente as proporções de faltas e de licenças entre os servidores.

Desta maneira, definiu-se a proporção de faltas e licenças médicas como o quociente entre o número de servidores considerados ausentes por uma das duas razões divididos pelo número de servidores em exercício o mesmo período (mês e conjunto de meses) e localidade. Os resultados foram multiplicados por 100, para se trabalhar com porcentagens.

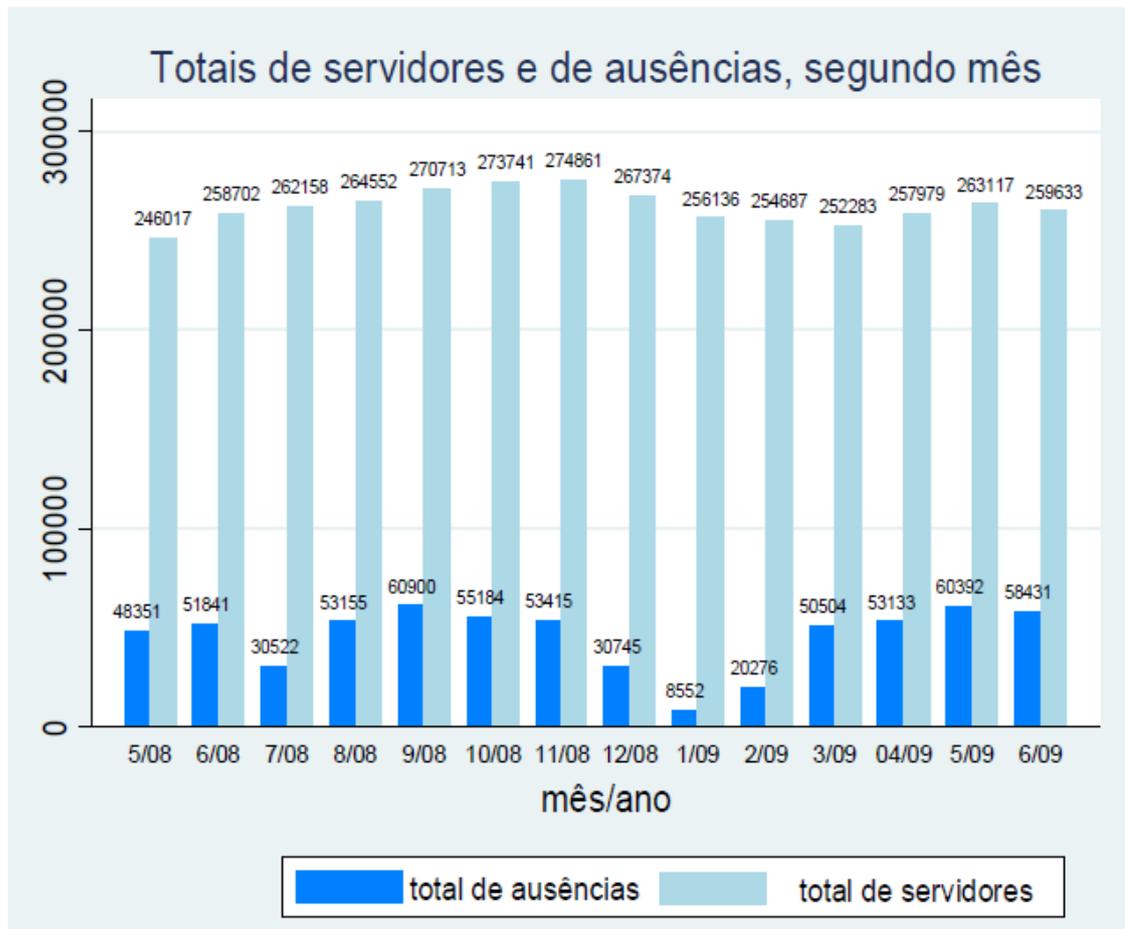


Foram conduzidas modelagens em separado para faltas e licenças, mediante regressão mista múltipla de Poisson múltipla mista, a fim de controlar a possível correlação causada pela repetição da observação da mesma unidade de observação ao longo dos meses. Este procedimento permite obter boa aproximação para as razões de proporções, sem o inconveniente matemático de eventuais não convergências de estimativas.

4 RESULTADOS

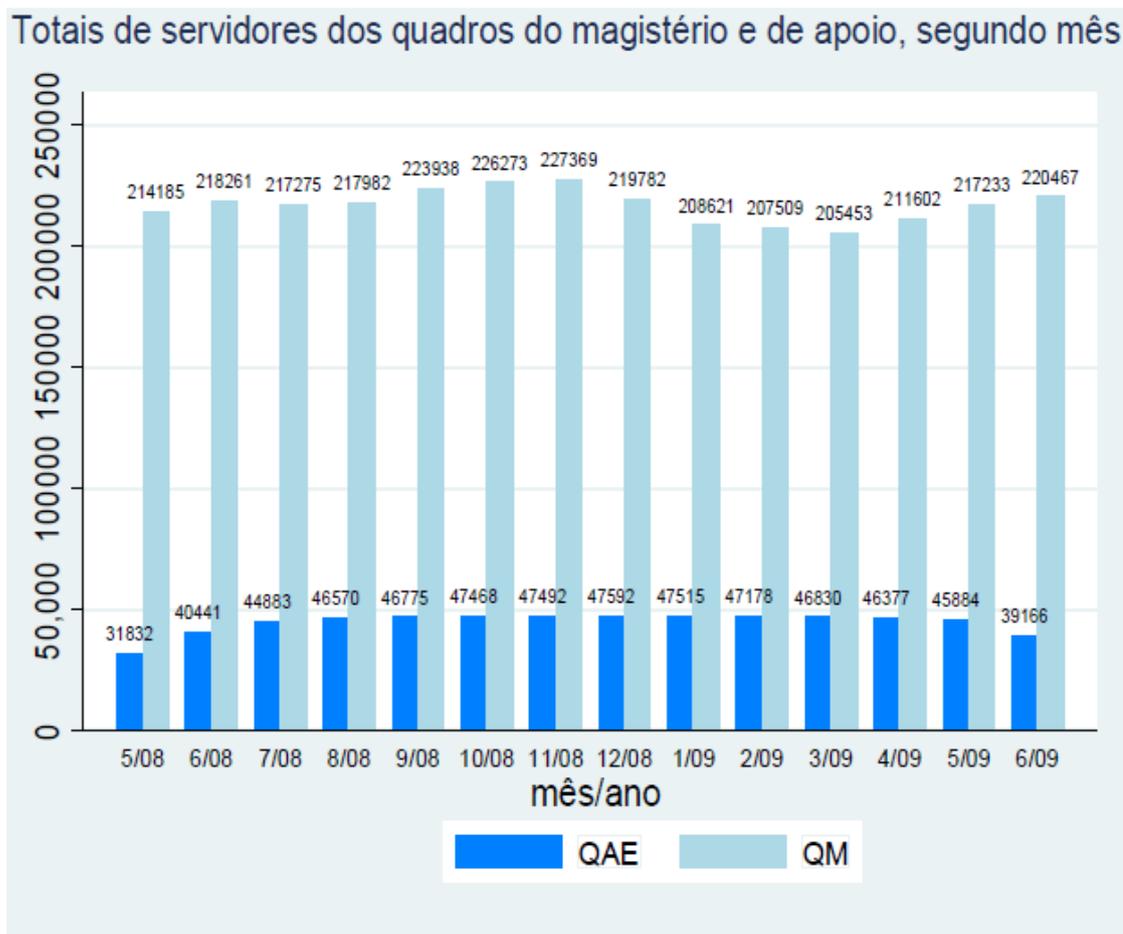
A figura 2 apresenta a dimensão do problema estudado do ponto de vista macroorganizacional, destacando o total de servidores contratados e o número total de servidores que estiveram ausentes.

Figura 2 – Total de servidores contratados e de ausências por motivo de saúde mês a mês (maio de 2008 - agosto 2009).



Nota-se na figura 2 que número de servidores contratados varia de cerca de 246 mil a 274 mil trabalhadores, com pouca variabilidade (cerca de 10%). Por outro lado, quando se observam as ausências, a variabilidade foi de cerca de 8.500 no mês 01/09 a 60.900 servidores no mês 09/08. Ou seja, as ausências de servidores ao trabalho chegam a variar mais de sete vezes dependendo do mês considerado.

Figura 3 – Indica o contingente de servidores que compõem a força de trabalho contratada pela SEE no período de 14 meses.



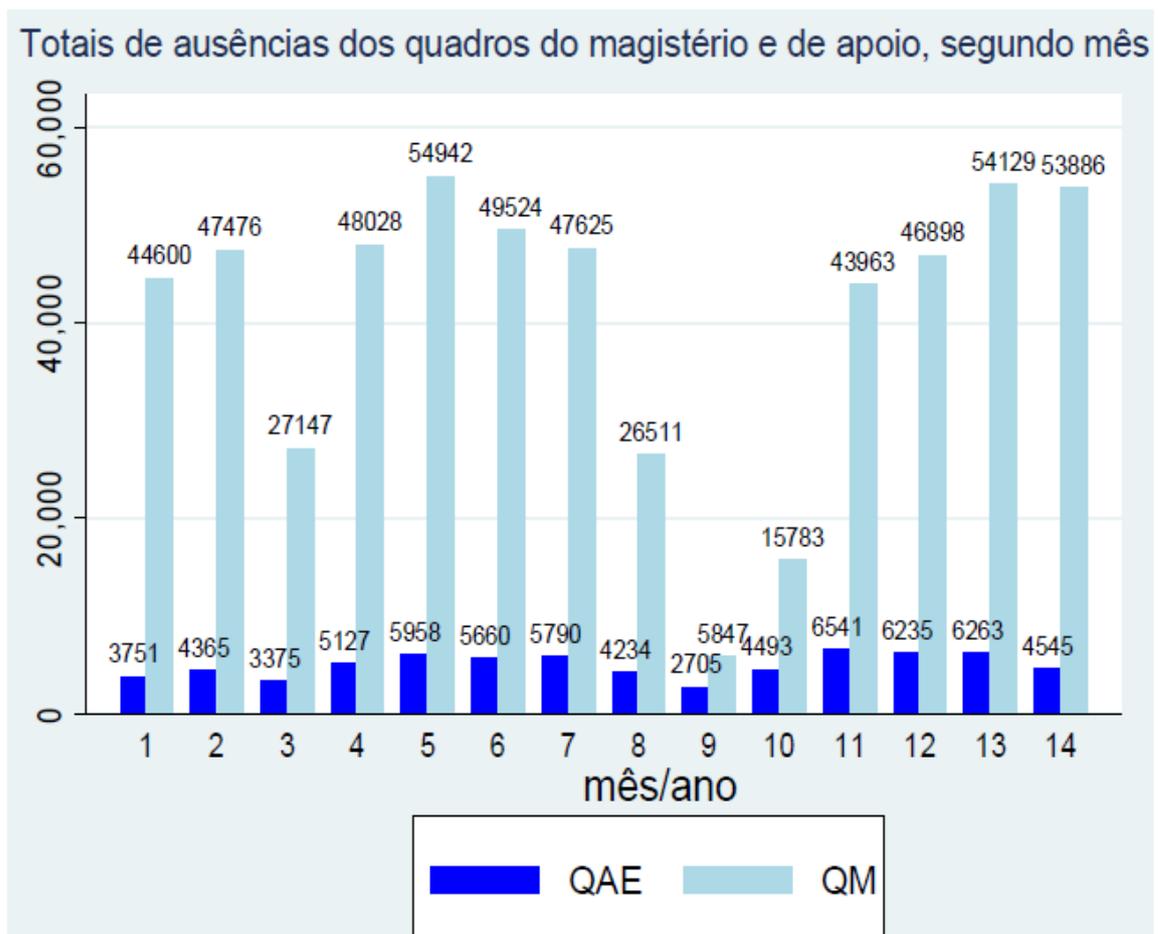
As ausências formam uma categoria central neste estudo, pois reúnem os dados processados pela SEE a respeito das faltas médicas mais as licenças médicas. Indicam o absenteísmo por motivo de saúde e sugerem a dimensão do problema. Nota-se na figura 3, que no primeiro mês estudado (maio de 2008) havia 214.185 servidores no quadro do magistério e deste total 44.600 pessoas faltaram motivadas por queixa relacionada a alguma doença incapacitante. Por força legal se faz necessária a devida comprovação ou por atestado médico no caso das faltas ou



perícia médica no caso das licenças, estas ocorrências indicam que 20% da força de trabalho perdeu pelo menos um dia de trabalho, não há também desconto nos vencimentos dos salários por se tratar de uma ausência prevista na legislação.

A distribuição das licenças e faltas médicas podem estar relacionadas com o calendário escolar, uma vez que o total de ausências não é uniforme durante o ano, porém acentuam-se as faltas durante o período letivo. Pode-se verificar que os meses de janeiro/2009 e fevereiro/2009 (9 e 10) na figura 3 indicam uma acentuada queda em relação aos outros meses, com exceção de julho/2008 e dezembro/2008 período que há um recesso parcial das atividades escolares ou são mantidas, mas sem atividades com o alunato.

Figura 4 – Indica o total de ausências



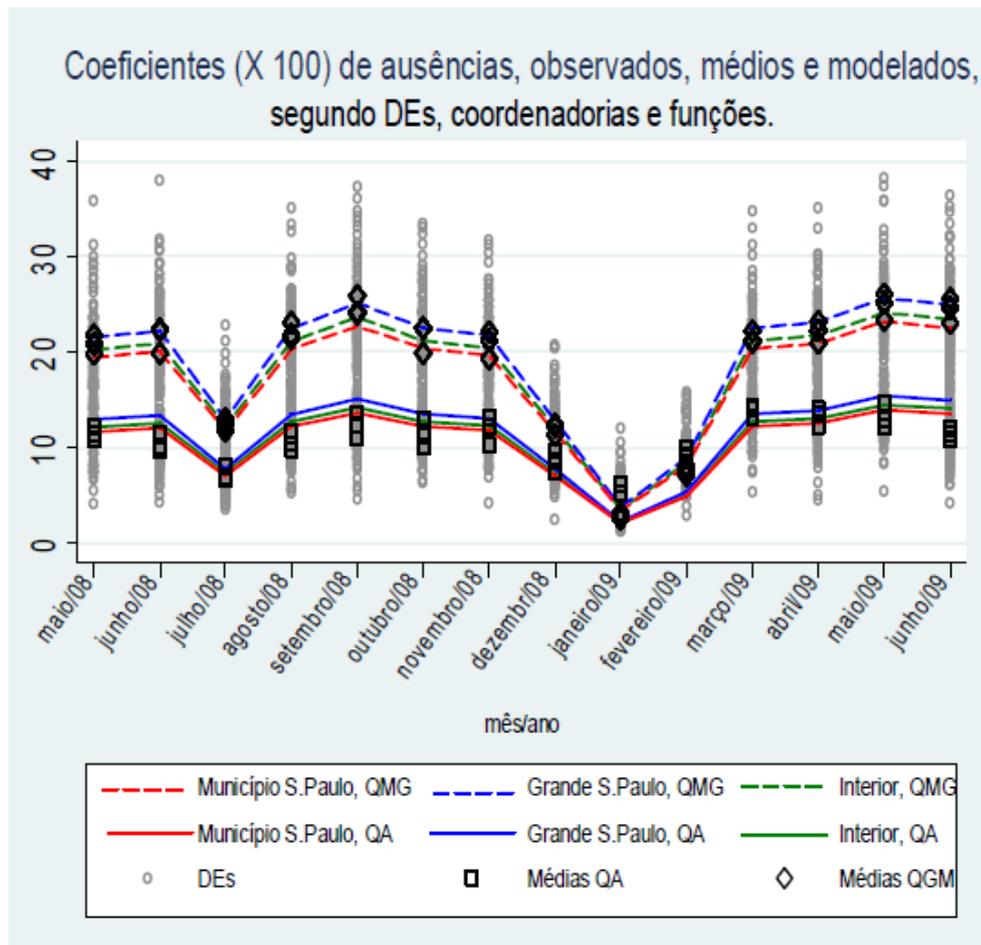
A figura acima permite que seja comparada a magnitude das ausências dos dois quadros estudados. Esta magnitude é definida a princípio pelo próprio contingente de cada um dos quadros, sendo que a categoria do magistério por



conter os professores a força de trabalho mais numerosa. É natural que seja esperado que ela tenha também uma elevação em relação ao quadro de apoio, que em termos absolutos é muito menor.

O estado de São Paulo tem uma imensa distribuição territorial que tem por característica a descentralização de sua administração o Estado através de agrupamentos de escolas que estão subordinadas a uma diretoria de ensino - DE. Cada DE é para este estudo um ponto básico de referencia e comparação. A figura 5, abaixo, coleciona as médias de ausências, as colunas são compostas por pontos de médias de cada uma das 91 DEs que foram divididas pela população (força de trabalho contratada) e dividido por 100 para que se possa comparar em termos percentuais ao logo dos 14 meses estudados a distribuição da somatória aritmética das faltas e licenças. Ficando os meses de julho/08, dez/08, jan/09 e fev/09 abaixo do período de maio/08, junho/08, agosto/08, setembro/08, outubro/08, novembro/08, dezembro/08, março/09, abril/09, maio 09 e junho/09.

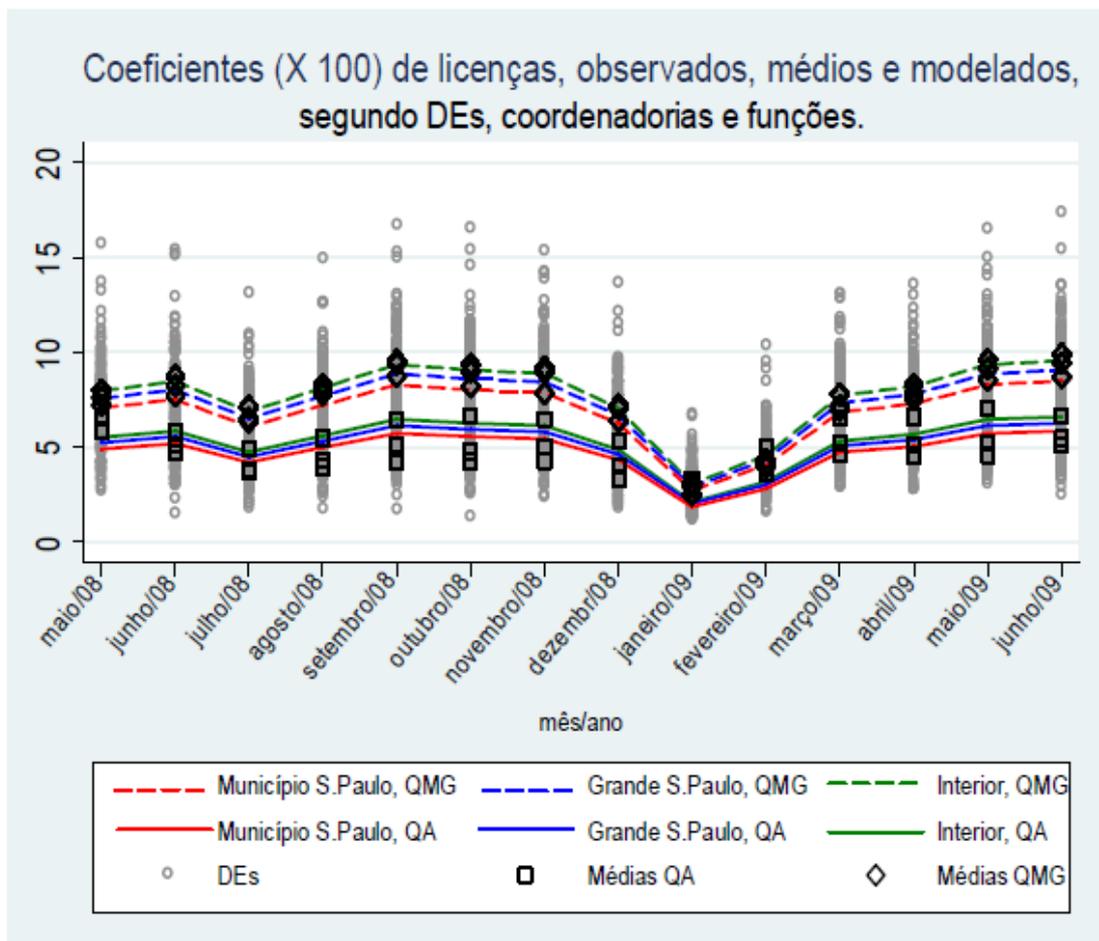
Figura 5 – Estão indicadas as médias das ausências das D.E.s ao longo dos 14 meses estudados.



O estudo apóia-se também em informações sobre as licenças que são oriundas das perícias realizadas pelo Estado, designando um prazo para tratamento e recuperação dos servidores convalescentes.

Este estudo analisa os dados segundo três blocos de informações baseadas nas coordenadorias administrativas da SEE. De um lado, consolidaram-se todas as 62 Diretorias de Ensino do Interior do estado em um dos blocos. Quanto à Grande São Paulo (COGSP), de outro lado, optou-se por estudar com especificidade, como 2º bloco de informações, o Município de São Paulo separando-o do “em torno” metropolitano que como 3º e último bloco consolidou dados de 15 DEs. Buscou-se com tal procedimento realçar a complexidade da região metropolitana da Grande São Paulo e seus 35 municípios.

Figura 6 – Apresenta os dados das DEs em médias ajustadas, são oferecidas informações das três coordenadorias de ensino, separados os servidores dos dois quadros (QM e QAE)



Os dados foram agregados por Diretorias de Ensino – DE que são parte da estrutura administrativa da SEE; as DEs estão distribuídas pelo território paulista e todas as escolas são subordinadas administrativamente a elas.

Os gráficos expressam o comportamento do número de faltas e licenças do universo de servidores. Sugerem uma distribuição cíclica das ausências e determinadas ao longo do período letivo acentuando-se de forma importante em alguns períodos. Verifica-se que em Janeiro há uma acentuada queda nas licenças médicas e que aumentam ao longo do primeiro semestre, porém em jun/julho muda a tendência que só começa a elevar a partir de agosto.

Figura 7 – Estão apresentadas as medias das faltas das diretorias de ensino.

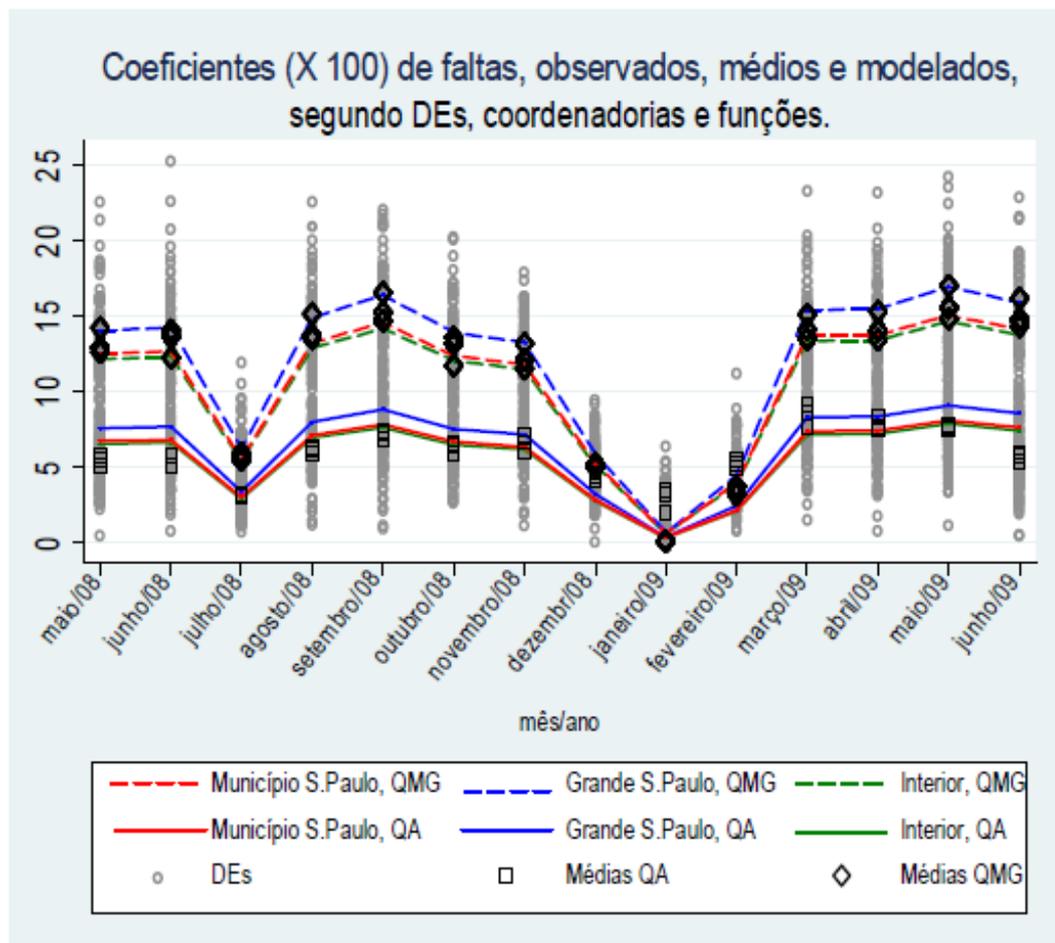
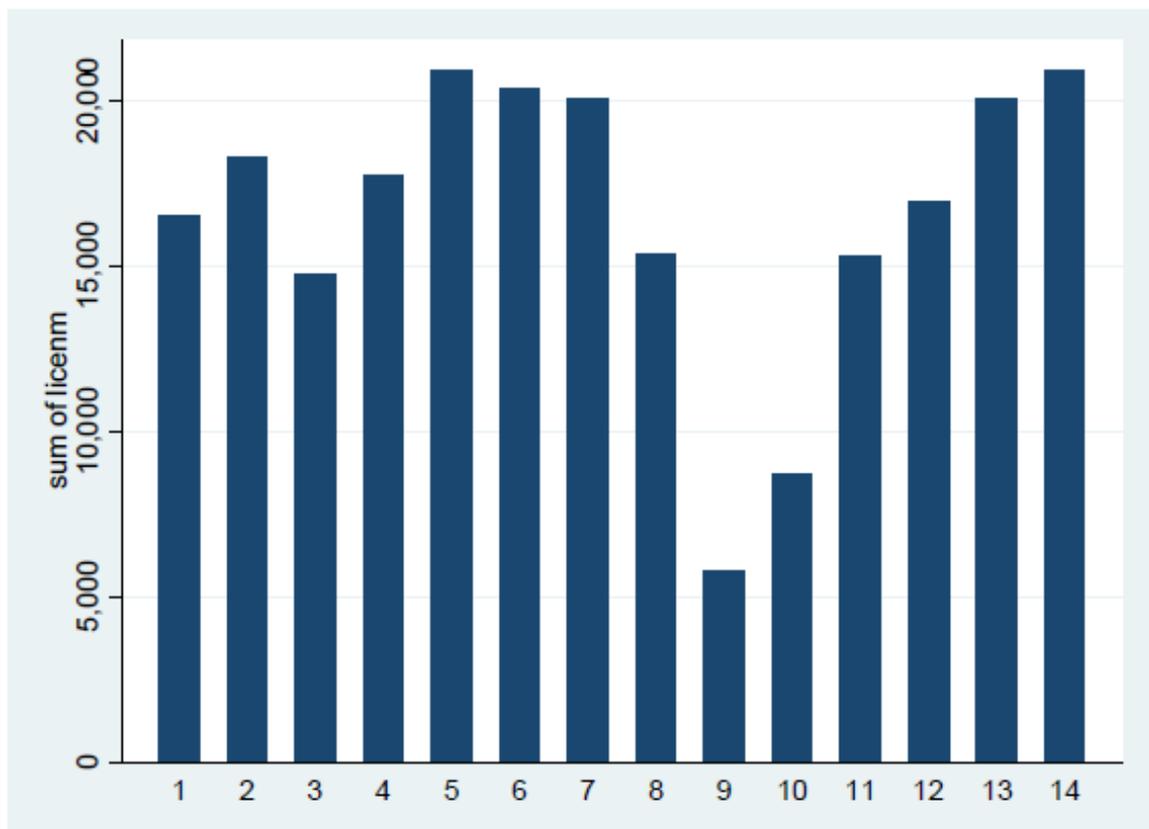


Tabela 4 – Comparação de resultados estatísticos

Falta	IRR	Std. Err.	z	P> z	95%	Conf. Interval
CEI	1.026142	.0529692	0.50	0.617	.9274034	1.135393
COGSP	1.160707	.0566245	3.05	0.002	1.054865	1.277168
funçãoum	1.867346	.0103274	112.92	0.000	1.847213	1.887697
crono2	1.014094	.0082175	1.73	0.084	.9981147	1.030328
crono3	.4430362	.0045804	1.73	0.000	.4341492	.4521051

Figura 8 - Distribuição do total de licenças médicas do quadro do Magistério



O gráfico acima aponta que nos meses letivos as licenças médicas chegam a ser usadas por mais de 20% dos servidores do quadro do magistério.

4.1 Discussão

O tempo, território e tipo de atividade funcional condicionam a distribuição das ausências dos servidores da Educação.



4.1.1 O tempo

A distribuição das faltas e licenças médicas não foi uniforme durante o período estudado, os registros indicam que há variação muito significativa em alguns meses em detrimento de outros, sendo o ciclo de trabalho marcado pelo período letivo.

Os gráficos mostram o comportamento de faltas e licenças do universo de educadores mostra que possam existir algumas determinantes para as doenças que possam estar expressos em ciclos ao longo de um ano. Como podemos ver em janeiro quase não há licenças médicas e que vão aumentando ao longo do primeiro semestre, porém em jun/julho muda a tendência que começa se elevar-se em agosto. Sugere que nitidamente a elevação de faltas com o período definido como letivo. Observou-se também uma elevação significativa nos registros de faltas e licenças em 2009 quando comparada com o mesmo período letivo de 2008 (maio e junho) na proporção de 5%.

4.1.2 O território

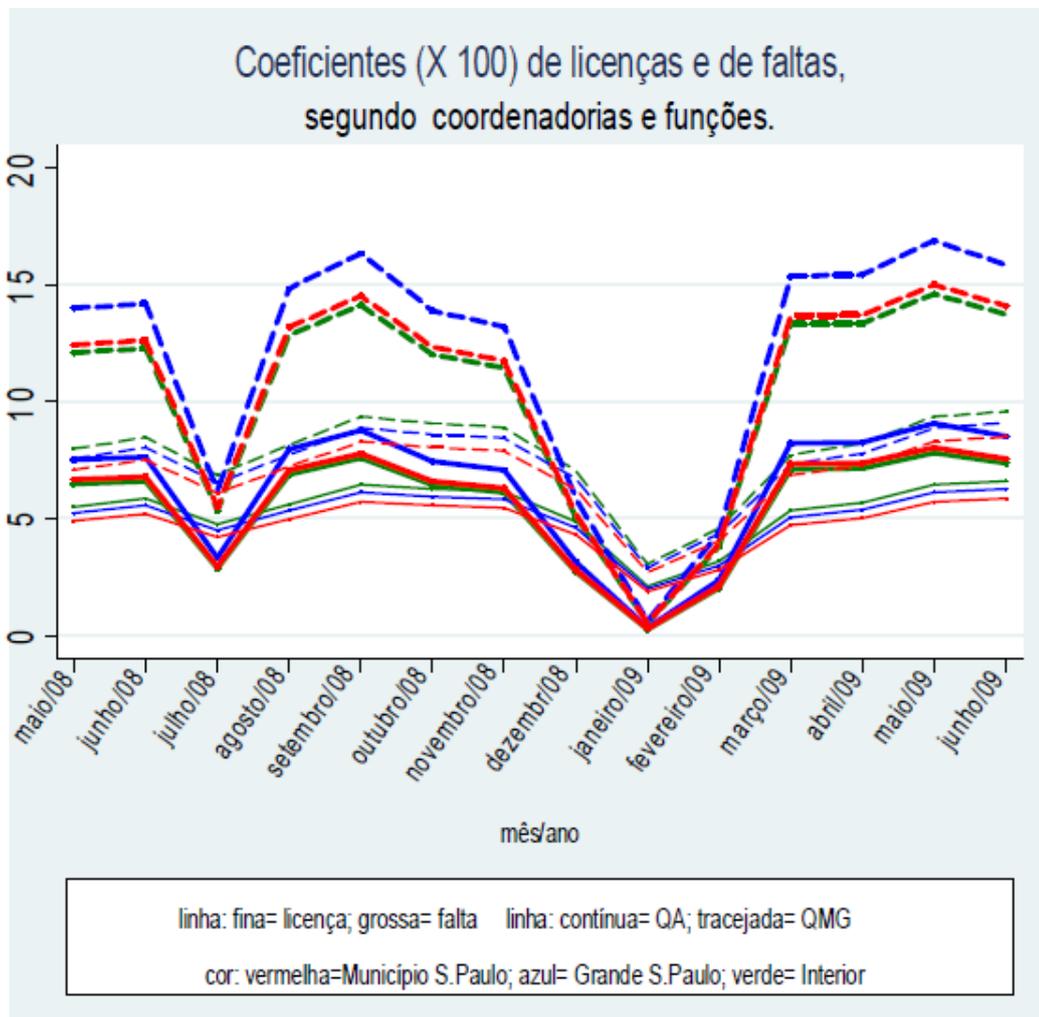
Verificou-se que a região periférica da metrópole paulistana foi significativamente a que mais apresentou um número superior de ausências, em detrimento do interior e da capital que tiveram registradas médias aproximadas.

4.1.3 A atividade laboral

Observa-se que o quadro do magistério é significativamente o mais ausente, caracterizado por abrigar a carreira dos docentes; cuja rotina é estruturada pelas atividades didáticas e pelo contato direto com o corpo discente das unidades escolares, conforme se pode verificar na figura 9.



Figura 9 – Gráfico apresenta os coeficientes de faltas e licenças agregados dos quadros funcionais e separados por região.



5 CONCLUSÕES

A mensuração das taxas de absenteísmo por motivo de saúde dos servidores da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo torna-se relevante como problema de saúde pública em face de sua magnitude. Este trabalho pode registrar que valores próximos a 20% da força de trabalho contratada esteve ausente durante o período estudado; embora as ausências distribuam-se de forma distinta ao longo do ano estudado. Ao observar-se que o período mais crítico foi justamente o período letivo, conclui-se que não se pode usar o período de um ano (365 dias) para obtenção de uma média geral, por haver uma oscilação muito importante em períodos específicos.



Outro aspecto destacado é o de que estudos que mensurem taxas de absentismo entre funcionários públicos da educação são difíceis de ser apresentados. Em nosso meio esta dificuldade impossibilita comparar as taxas encontradas com a de outros países ou regiões do país ou ainda com outras categorias de trabalhadores, para que pudessem ser comparadas e qualificadas como alta, média ou baixa; ou se ao longo dos anos teriam aumentado ou diminuído. Contudo é possível perceber que há diferenças no absenteísmo entre QAE e QM sendo que o magistério caracterizado por conter a carreira dos docentes foi o que apresentou uma proporção maior de faltas médicas e ausências homologadas por pericia.

Entre as repercussões da falta de referencial sobre o absenteísmo é a de que ainda não se poderá concluir se os números registrados por motivos de saúde são elevados. Enfim, não é possível concluir se a) as taxas verificadas constituem ou não valores altos ou se estariam dentro dos que se podem esperar populacionalmente, para este tipo de atividade; b) é necessária uma base histórica de informações e de outros estudos complementares que permitam comparações.

Porém o estudo permitiu verificar que a rotina dos servidores dos dois quadros é capaz de discriminar diferenças não só de funções, mas e principalmente experiências distintas de vivências e significações do trabalho escolar.

No presente estudo busca-se confrontar a quantidade de ausências das diferentes classes de trabalhadores que compõem o quadro funcional da Educação. Para tanto após comparação das proporções de faltas e licenças médicas entre os ocupantes do Quadro do Magistério com as faltas e as licenças médicas com os ocupantes do Quadro de Apoio Escolar. A rotina dos servidores dos dois quadros difere-se pela natureza das atividades profissionais que executam, porém parte-se do pressuposto de que ambos estão expostos potencialmente aos mesmos riscos por conviverem no mesmo espaço: a escola. Pois é a unidade escolar uma espécie de ecossistema onde os servidores públicos, pelo caráter de suas diligências tem por consequência a exposição à mesma população, composta pelo alunato e todo seu entorno social, além da subordinação administrativa a uma organização pública.



O estudo sugere traços gerais para as faltas e licenças médicas de forma agregada, com os dados definidos e organizados de maneira a se obter um panorama geral. Desta forma, suprimiu-se a oportunidade de se constatar as peculiaridades dos territórios, não permitindo que fosse observada a riqueza da escola. O encadeamento de universos distintos não pode ser contemplado pela opção de se obter uma visão mais ampla. Porém acredita-se que a descrição da magnitude das ausências através do registro de taxas de faltas e de licenças médicas dos quadros funcionais da SEE permitiu observar que há diferenças significativas quando são comparadas as médias das coordenadorias estudadas que determinam um valor. Porém como se verificou que se existem poucos estudos sobre o absenteísmo. Diante da ausência de estudos publicados e necessita-se de referências para que se possam comparar as proporções de ausências ao trabalho entre diversas organizações. Optou-se pela fixação de parâmetro de auto-referência, mesmo porque se trata de uma organização ímpar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O absenteísmo no funcionalismo estadual apresenta-se como uma característica histórica e até anedótica da administração pública. E é considerado elevado pelo discurso incisivo por parte do governo, e não é negado pelas associações de classe, que o explicam a partir das condições de trabalho e da remuneração reconhecida como insuficiente. O ciclo temporal da escola é um fator relevante para organização da sociedade contemporânea, a ele também atrelados ciclos de disseminação de doenças.

O absenteísmo do funcionalismo demanda atenção de uma dimensão técnica própria da burocracia, que objetiva na edição de normas o controle e resolução do problema das ausências. Porém, sendo a administração pública brasileira herdeira de uma tradição cultural luso-espanhola, segue dona de um vasto estamento burocrático que resiste há décadas de projetos de modernização do Estado brasileiro. E por sua vez as ausências dos servidores foram definidas em categorias de faltas, na tentativa de que se possa disciplinar com previsão todos os tipos de ocorrências que levam os servidores a afastarem-se de seu posto e ter por consequência a dispersão da força de trabalho contratada.



Visualiza-se que uma fração expressiva dos servidores encontra-se ausente, tanto por faltas como por licenças médicas o que indica de forma conclusiva:

- 1) adoecimento da força de trabalho – tanto a falta médica como a perícia mesmo que a procura for motivada pelo desejo de ausentar-se do trabalho, há participação ativa do Estado em afastar, registrar e até de dar publicidade aos afastamentos concedidos pelo DPME. É incontestável que parcela significativa do contingente contratado está doente.
- 2) a escola pode não ser um lugar saudável, seja pela convergência populacional na ocupação do mesmo espaço físico ou na atividade central do ensino onde registra-se que um contingente de pessoas adoeceu no período letivo.
- 3) as diretorias de ensino que estão situadas no imenso território periférico da capital paulista destacam-se por ter um padrão de faltas e licenças maior do que a média das diretorias que estão na cidade de São Paulo ou no interior do Estado.



REFERÊNCIAS

AYRES JRCM. Cuidado: trabalho e internação nas práticas de saúde. CEPESCIMS/UERJ/ABRASCO. Rio de Janeiro; 2009.

BARRA, VM. Briga de Vizinhos: um estudo dos processos de constituição da escola pública de instrução primária (1853-1889). TD/PUCSP; 2005.

BETIOL MIS, TONELLI MJ. Absenteísmo e Comprometimento: algumas reflexões a partir de um estudo de caso sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho. Anais do ENEGEP - www.abepro.org.br/biblioteca; 2001.

BRUNO, N – The Geographical Distribution of Teachers Absentism in Large Urban School District Settings: Implication for School Reform Efforts Aimed. Education Policy Analysis Archives v.10 member 32 july, 26, 2002. ISSN 10682341 – <http://eppa.asu.edu/eppa/vton32>.

CHIAVENATO I. Recursos humanos na empresa. – Editora Atlas – São Paulo; 1989.

ECD Correa, KC de Oliveira, L da Rosa Bourscheid. Bibliotecário escolar: um educador- Revista ACB; 2002. - dici.ibict.br

DEJOURS C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5ª edição; São Paulo: Cortez Oboré; 1992.

GADOTTI, M. - PERSPECTIVAS ATUAIS DA EDUCAÇÃO - São Paulo Perspec. vol.14 no.2 São Paulo Apr./June; 2000.

GASPARINI, BARRETO, ASSUNÇÃO – Prevalência de transtornos mentais comuns em professores da rede municipal de Belo Horizonte, Minas Gerais Brasil. Cadernos de Saúde Pública vol. 22 nº 12 Rio de Janeiro – RJ; 2006.

GIDDENS A. Modernidade e identidade . Zahar Editora, Rio de Janeiro; 2002.

GOMES LBJ. Desafios e possibilidades ao trabalho docente e à sua relação com a saúde. Estud. Pesqui.Psicol. vol. 6 nº1 Rio de Janeiro; 2006.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Boletim Estatístico
www.recursohumanos.sp.gov.br

GRAÇA JM. O nexo causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para psicologia. *Psicologia e Sociedade*: 19, Ed. Especial 1: 112-119; 2007.

GUARÁ, IMFR. Educação, proteção social e muitos espaços para aprender – Muitos Lugares para Aprender/ Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária - CENPEC – São Paulo; CENPEC / Fundação Itaú Social / Unicef, 2003.

JACQUES, MG. O nexo causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia. *Psicologia e Sociedade*; 19 Edição Especial 1: 112-119; 2007.

KOVESS-MASFÉTY V. – Do teachers have more health problems? Results from French cross-sectional survey – *BMC Public Health*, 6: 101; 2006.

LINHART D. *A Desmedida do Capital*. Boitempo Editorial; 2007.

MARQUES, E.P., PELICIONI, M.C.F., PEREIRA, I.M.T.B. – Educação Pública: falta de prioridade do poder público ou desinteresse da sociedade? – *Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano* v. 17 n.3 São Paulo; 2007.

MARX, K. – *Formações Econômicas pré-capitalistas* – Paz e Terra, 7ª ed.; 2006.

NÓVOA, A. – Os professores na virada do milênio: excesso dos discursos à pobreza das práticas. *Educação e Pesquisa* vol.25 nº1 São Paulo jan./june; 1999.

PORTO, MA. – *Gestão Pública e o absenteísmo da força de trabalho – Reflexões preliminares*. In: *Construindo uma nova gestão pública*. Natal,RN: SEARH/RN,2010.

SCHEIBE, K. – *O Drama da Vida Cotidiana* – trad. Laura Knapp – São Paulo: EDUC; 2005 p.16

SELIGMANN-SILVA, E. – *Desgaste Mental no Trabalho Dominado* – Editora UFRJ e Cortez; 1994.



STATA CORP LP – Statistical Software. College Station, tx: Satata Corp. LP. 2009
Stata: Realese 11.

TAVARES PA. Bonificação por Desempenho. www.educacao.sp.gov.br

WEBER, M. – A Ética protestante e o Espírito do Capitalismo – São Paulo –
Companhia das Letras; 2000.

AUTORIA

Mário Augusto Porto – Assessor Técnico de Gabinete. Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo.

Endereço eletrônico: mporto@sp.gov.br / marioporto@usp.br



OTIMIZANDO O DESEMPENHO DOS MAGISTRADOS ATRAVÉS DO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE SERVIÇOS JUDICIÁRIOS

Eliane Garcia Nogueira
Cláudia Manoela Chagas



OTIMIZANDO O DESEMPENHO DOS MAGISTRADOS ATRAVÉS DO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE SERVIÇOS JUDICIÁRIOS

Eliane Garcia Nogueira
Cláudia Manoela Chagas

RESUMO

O Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários (GMS-JUD) é um sistema de gestão cartorária, cujo objetivo principal é institucionalizar na Corregedoria Geral da Justiça e em suas Varas um sistema de gerenciamento matricial que conduza os serviços judiciários de 1º grau a um novo patamar de desempenho em seus indicadores essenciais, substanciado na coleta e disseminação de boas práticas gerenciais e operacionais, possibilitando a visualização da situação do fluxo processual na vara, sinalizando os pontos críticos no processo de trabalho e possibilitando a análise comparativa. Para conceituação do trabalho e desenvolvimento do sistema, lançou-se mão do método do ciclo do PDCA. Desde o início do trabalho, a criticidade – principal indicador acompanhado – caiu de 11,31 em janeiro de 2009 para 6,60 em março de 2011. Isso deve-se principalmente ao incremento na vazão processual, que passou de 68% para 111% no mesmo período.



1 INTRODUÇÃO

A realidade do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul é diferenciada em razão dos mais diversos aspectos. Podemos citar alguns: o Estado é líder em demandas judiciais no país por grupo de 100 mil habitantes e com uma taxa média de crescimento em torno de 10%. Podemos observar a evolução tanto da demanda judicial quanto da taxa média de crescimento nos gráficos abaixo:

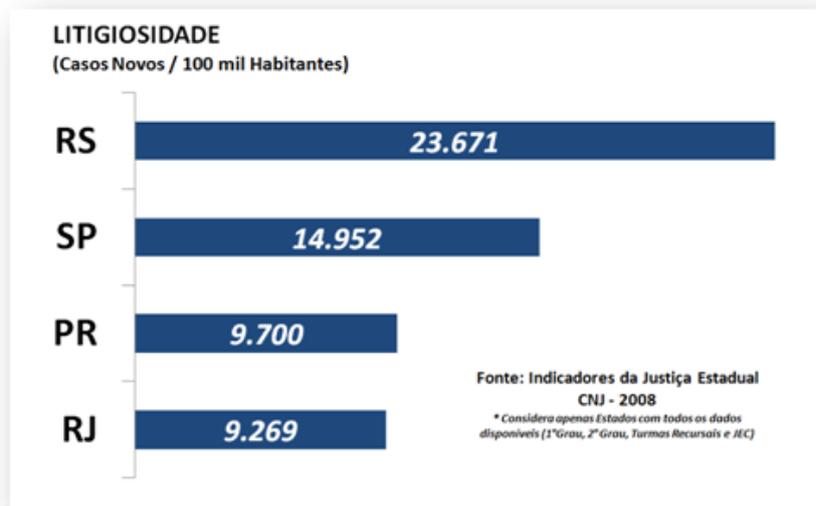


Figura 1: Comparativo entre Estados. Número de casos novos por 100 mil habitantes.

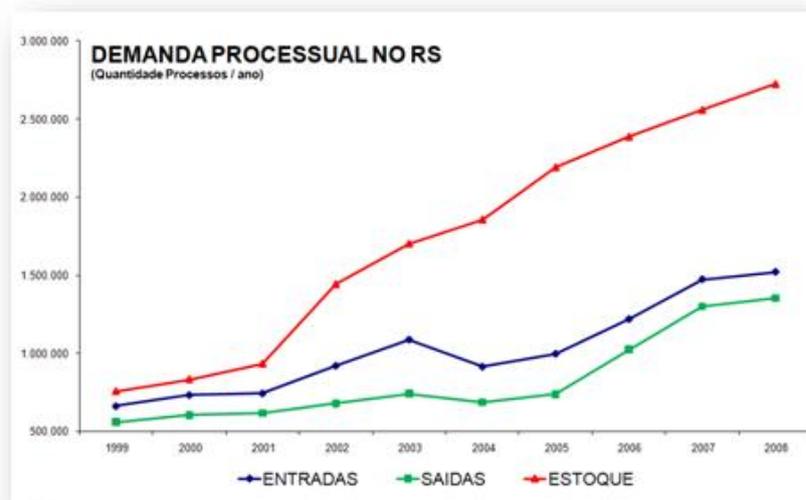


Figura 2: Evolução da demanda processual no Rio Grande do Sul. Quantidade de processos entrantes, baixados e estoque.



Somem-se a isso diversos outros aspectos, tais como a quantidade de sentenças por magistrados, a qual praticamente dobrou nos anos de 2006 a 2008, como fica evidente no gráfico a seguir.



Figura 3: Evolução temporal da quantidade de processos sentenciados por magistrado no Poder Judiciário Gaúcho.

Não bastasse o exposto, este cenário é agravado por uma cultura adversarial típica da sociedade gaúcha.

Com o evidente crescimento da demanda judicial proveniente da sociedade e excessivo volume de trabalho, faz-se necessário trabalhar fortemente a produtividade de magistrados e servidores, a fim de incrementar a vazão de processos, dando, assim, mais celeridade ao atendimento da demanda da sociedade pela distribuição da justiça. Tal necessidade é ressaltada pelo programa JustiçaAberta, lançado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). No sítio do referido programa é possível consultar a produtividade das Serventias Judiciais de 1º Grau.

Com o objetivo de melhorar os processos internos através do incremento da resolução da demanda, modernização da gestão do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul e a promoção do conhecimento institucional, e como consequência disso melhor atender a demanda da sociedade, fez-se uso da metodologia do ciclo do PDCA e desenvolveu-se o Gerenciamento Matricial de Serviços Judiciários (GMS-JUD). Com esse trabalho foi possível incrementar a vazão processual do



Tribunal de Justiça Gaúcho de 68% em janeiro de 2009, quando se iniciou a observação com foco nesse trabalho, para 111% apenas 26 meses depois de sua implantação. Outros indicadores também são acompanhados, e esses serão detalhados no capítulo três.

Os objetivos do trabalho são detalhados ao longo do capítulo 2, enquanto a metodologia utilizada é explanada no capítulo 3 e, por fim, a conclusão, onde são apresentados os resultados obtidos pelos esforços do Tribunal de Justiça do RS através da sua Corregedoria Geral de Justiça e magistrados de 1º grau, é dada no capítulo 4.

1.1 O alinhamento do trabalho com o planejamento estratégico

A otimização de desempenho dos magistrados de 1º grau através do Gerenciamento Matricial de Serviços Judiciários (GMS-JUD) esta inserido no Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Em seu mapa estratégico, o GMS-JUD encontra-se dentro do objetivo Promover o Conhecimento Institucional. Além desse objetivo, o GMS-JUD tem impacto também nos objetivos Incrementar a Resolução da Demanda e Modernizar a Gestão do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do RS é brevemente explicado aqui.

Objetivos do Planejamento Estratégico onde há impacto do Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários:



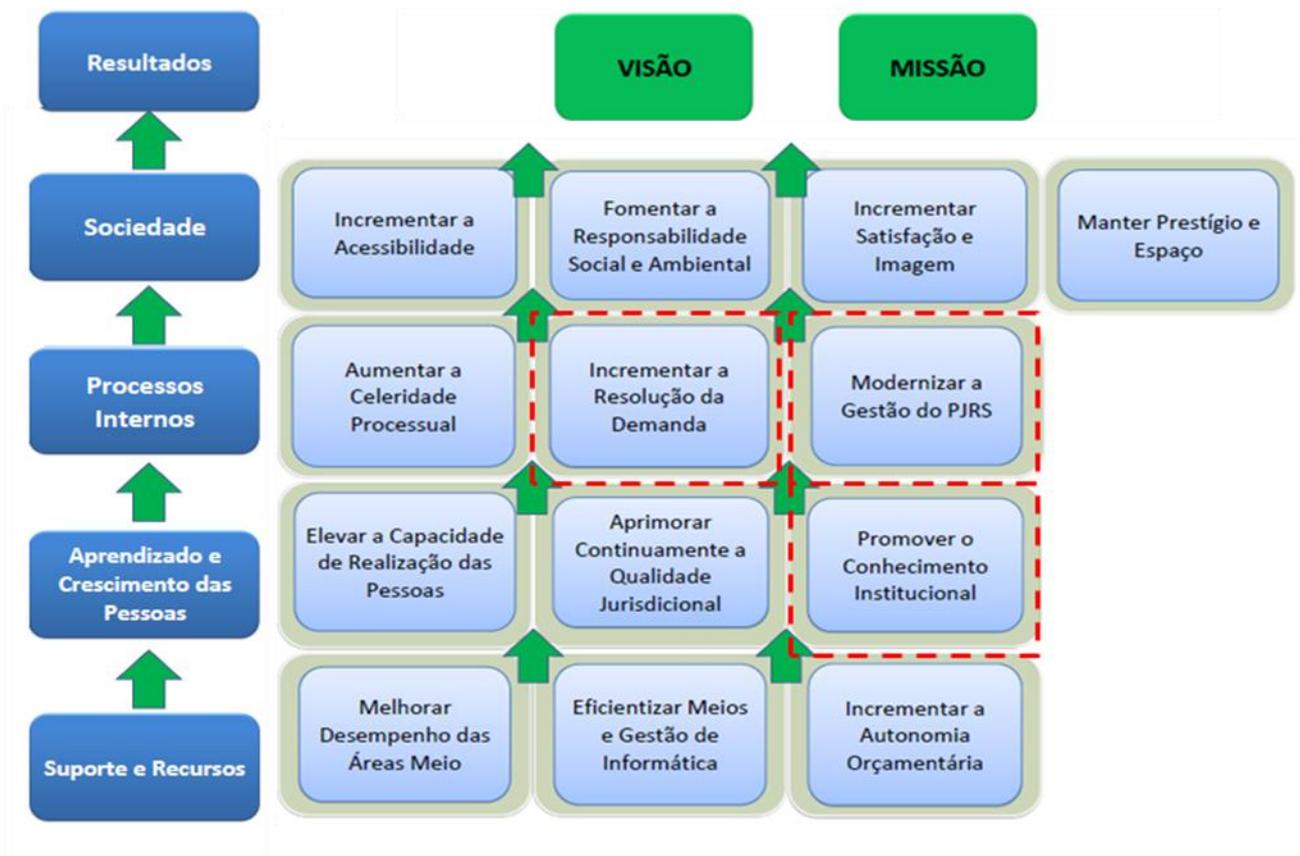


Figura 4: Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (o tracejado indica os objetivos impactados pelo GMS-JUD).

A Visão de Futuro do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul contempla a necessidade de se atuar com foco na melhoria dos índices de satisfação da sociedade.

“A Visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por **altos índices de satisfação da sociedade**; cuja força seja legitimada pela **competência e celeridade**, com que **distribui justiça**, cuja riqueza seja expressa pela **simplicidade dos processos produtivos**, pelo **desapego a burocracias e por desperdícios nulos**. Ou seja, uma Instituição **moderna e eficiente no cumprimento do seu dever**.”

O desafio do projeto que estabeleceu o Planejamento Estratégico foi o de buscar a integração do sistema de gestão aos três principais eixos estratégicos que dão suporte a Visão do Poder Judiciário. São eles: a busca de maior celeridade e competência jurisdicional, o foco na simplicidade dos processos e desapego às burocracias e a necessidade de trabalhar com desperdícios nulos.

Para cada eixo foram estruturadas frentes de trabalho para dar suporte a Visão do Poder Judiciário como uma instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever, sendo o Gerenciamento Matricial de Serviços Judiciários uma dessas frentes.

2 OBJETIVOS

O GMS-Jud teve como objetivo principal buscar a integração do sistema de gestão, como mencionado na introdução, a um dos principais eixos estratégicos que dá suporte à Visão do Poder Judiciário: a necessidade de trabalhar de forma a dar legitimidade pela competência e celeridade jurisdicional.

Para atingir esse objetivo, o Poder Judiciário Gaúcho, através da institucionalização de um sistema de gerenciamento matricial na Corregedoria Geral da Justiça e em suas Varas, buscou a condução dos serviços judiciários de 1º grau a um novo patamar de desempenho em seus indicadores essenciais, substanciado na coleta e disseminação de boas práticas gerenciais e operacionais, possibilitando a visualização da situação do fluxo processual na vara, sinalizando os pontos críticos no processo de trabalho e possibilitando a análise comparativa.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento do trabalho com foco na otimização do desempenho dos magistrados de 1º grau teve início em março de 2009 a partir de manifestação categórica do então Corregedor-Geral da Justiça, Desembargador Luiz Felipe Brasil Santos. Considerava ele ser esse um desafio principal a ser atacado.

Com a publicação da Portaria N° 08/2009-CJG, realizada pelo Corregedor Geral em 25 de maio de 2009 foi dado o início à implantação do projeto Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários, também conhecido como GMS-JUD. Foi utilizado nesse trabalho o método idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, denominado de ciclo PDCA.



3.1 O método PDCA

O método do PDCA foi introduzido no Japão no período pós guerra, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, que mais tarde levou o método para os Estados Unidos. O ciclo aplicado por Deming tem por princípio tornar processos de gestão mais claros e mais ágeis.

O PDCA, apesar de ter sua origem na área de administração, pode ser utilizado em qualquer organização, pois organiza o trabalho a fim de possibilitar o atingimento de resultados dentro de um sistema de gestão.

O método é dividido em quatro fases, contemplando uma fase de planejamento (do inglês *plan*), uma fase de execução (do inglês *do*), a fase de verificação dos resultados (do inglês *check*) e por último a fase de acompanhamento (do inglês *act*) em que se padronizam todos os resultados que foram alcançados conforme planejado e se atua na correção dos resultados que não corresponderam ao esperado.



Figura 5: Ciclo do PDCA desenvolvido por Shewhart e divulgado por Deming.

Conforme explica Vicente Falconi Campos, em seu livro *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia* (1994) os passos são os seguintes:

P (*plan/planejamento*): na fase que dá início ao trabalho, faz-se necessário, primeiramente, estabelecer uma meta a ser atingida ou identificar o problema. Nesse caso, problema é definido como aquilo que impede o alcance dos



resultados, ou seja, o alcance da meta. De forma mais simplificada, problema é a distância entre o patamar em que a organização de encontra hoje e onde ela deseja chegar. No caso do Tribunal de Justiça do RS, o problema era a distância entre o desempenho dos magistrados no início do ano de 2009 e o desempenho melhorado desejado.

Outra etapa dessa fase de planejamento é a análise do fenômeno. Isso significa a coleta e análise dos dados relativos ao problema, ou seja, dados relativos ao desempenho dos magistrados de 1º grau. Em seguida deve-se fazer a análise do processo. Nesse caso, não é feita referência ao processo judicial, mas sim ao fluxo de atividades relacionadas aos magistrados e servidores de cada Vara. A análise de processo busca descobrir as causas fundamentais do problema ou dos problemas identificados e, por fim, deve-se elaborar um plano de ação, para documentar tudo que se pretende fazer e também criar o compromisso do trabalho com todos aqueles envolvidos.

D (doexecução): a segunda fase do método tem como objetivos principais realizar, executar as atividades conforme o plano de ação. É nesse momento que as mudanças acontecem.

C (check/verificação): a terceira fase do método de Shewhart e Deming é uma das mais importantes. Na fase de verificação é realizado o monitoramento e avaliação periódica dos resultados. Assim como é realizada a avaliação de processos e seus resultados, confrontando-os com o planejado. Objetivos, especificações e estado desejado são comparados e as informações são consolidadas, muitas vezes em formato de relatórios, como foi a opção da Corregedoria Geral da Justiça. Nessa fase também é feita a atualização da Gestão à vista.

A (act/ação): A fase que encerra o ciclo do PDCA determina que os resultados atingidos conforme o planejado, ou seja, a meta devidamente alcançada, devem ser padronizados. Eventualmente é realizada a revisão do plano de ação, para o caso de resultados que não refletiram o esperado. O importante nesta fase é agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.



É importante ressaltar que, embora o ciclo do PDCA seja representado por um círculo dividido em seções iguais, a duração de cada fase não é igual. Deve-se dedicar tempo considerável na etapa de planejamento, pois a análise bem feita garante a redução expressiva de riscos, tornando assim, muito mais fácil o alcance da meta estabelecida. A dedicação de tempo ao planejamento é uma das principais vantagens do ciclo PDCA, pois garante o alcance da meta.

3.2 O método PDCA no GMS-JUD

Ao longo da criação do GMS-JUD foi rodado o ciclo do PDCA, subdividido em etapas, como segue:

Na fase de planejamento foram realizados:

- A identificação das necessidades do Poder Judiciário para o atendimento a um dos eixos estratégicos que dá suporte à Visão Estratégica, o da celeridade na prestação judicial;
- A definição dos indicadores a serem acompanhados pelo GMS-JUD;
- O desenvolvimento do sistema GMS-JUD em plataforma *web*, a fim de facilitar o acesso aos seus dados. Todos os magistrados têm acesso rápido ao sistema, mesmo nas comarcas mais distantes.

Na fase de execução o sistema foi implantado e seus usuários receberam treinamento em como operá-lo, como trabalhar com metas e como elaborar e executar um plano de ação.

As fases de verificação e acompanhamento são realizadas, em primeiro plano, pela Corregedoria Geral da Justiça que acompanha o desempenho das Varas e de seus magistrados via sistema. Conforme identificação da necessidade de atuação corretiva, o juiz corregedor entra em contato diretamente com o magistrado para revisão do plano de ação e eventuais mudanças extras.

Abaixo a tabela compara as fases do PDCA conforme o método puro e como essas fases foram executadas no desenvolvimento e implantação do GMS-JUD:



Fase	Método	GMS-JUD
P	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de meta; - Identificação do problema; - Análise do fenômeno; - Análise do processo; - Elaboração de Plano de Ação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento das necessidades do Poder Judiciário Gaúcho; - Análise dos dados referentes à produtividade das serventias de 1º grau; - Definição dos indicadores de desempenho dos magistrados; - Identificação das Varas e divisão dessas em grupos comparativos; - Desenvolvimento do sistema em plataforma <i>web</i>.
D	<ul style="list-style-type: none"> - Execução das ações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do sistema; - Treinamento dos magistrados na operação sistema e na elaboração de planos de ação; - Elaboração de Plano de Ação para as comarcas identificadas pelo sistema como críticas.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento e avaliação periódicos dos resultados; - Avaliação dos processos e seus resultados; - Comparação dos dados de resultados coletados com os planejados na meta; - Atualização da Gestão a Vista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento do desempenho de cada Vara dentro de seu grupo comparativo.
A	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização dos resultados atingidos conforme a meta; - Ação de acordo com os resultados avaliados; - Complementação do Plano de Ação (se necessário). 	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização dos resultados atingidos conforme a meta; - Reavaliação dos Planos de Ação das Varas avaliadas como de desempenho crítico.



3.3 O desenvolvimento do GMS-JUD

O primeiro passo do trabalho foi identificar a necessidade do Poder Judiciário Gaúcho quanto ao atendimento da demanda judicial. Mediante análises estatísticas, foi possível estimar que em 2014 a quantidade de processos entrantes no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul estaria em torno de 1,8 milhão e, considerando a projeção dos processos entrantes e mantida a vazão processual do início do trabalho (86%), estimava-se que até 2014 o PJRS teria um acervo de quase quatro milhões de processos.

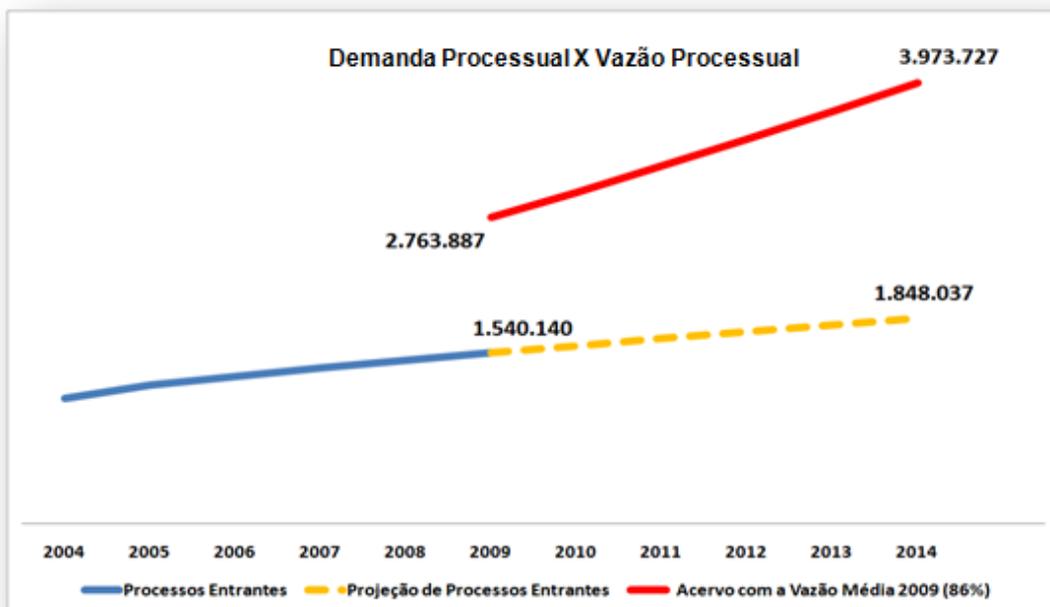


Figura 6: Estudo projeta a demanda processual até 2014, se mantida a vazão do início do trabalho.

De posse desse conhecimento de dados futuros de demanda e, juntamente com a inexistência de um sistema de informação gerencial nas mais de 600 varas, buscou-se a definição e mais tarde atuação nos indicadores essenciais no nível dessas, possibilitando a identificação dos pontos críticos de cada região, bem como a priorização do que deveria ser atacado em cada um dos pontos levantados.

O segundo passo no desenvolvimento do projeto foi a definição dos indicadores essenciais a serem acompanhados pelo Poder Judiciário através do trabalho da Corregedoria Geral da Justiça e que identificassem as varas críticas com maior impacto nos resultados. A partir daí, se chegou aos sete indicadores de acompanhamento:



- Taxa de Congestionamento: indicador estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, que representa o percentual de processos que resultam acumulados anualmente.
- Vazão Processual: representa a relação entre processos baixados e processos entrantes. Demonstra a passagem dos processos na vara.
- Acervo em meses: este indicador é uma derivação da taxa de congestionamento e representa a relação entre a vazão processual e o montante de processos ativos. Este indicador demonstra quantos meses de trabalho a vara teria para finalizar os processos ativos, fosse a entrada de novos processos bloqueada.
- Tempo Médio Processual: mede o tempo médio de permanência de um processo dentro da vara, através da comparação da data da propositura da ação com a data da sentença.
- Carga de Trabalho: representa a quantidade de processos ativos por dia trabalhado de magistrados e servidores na vara. Utiliza-se de um sistema de pesos conforme os cargos e funções.
- Produtividade: representa a quantidade de processos baixados por dia trabalhado de magistrados e servidores na vara, utiliza-se também de um sistema de pesos diferenciado conforme os cargos e funções.
- Demanda Processual: Relação entre o volume de entrada processual atual e a média mensal de processos entrantes do ano anterior.

Para se obter um critério de identificação dos pontos críticos, foi criado um oitavo indicador, denominado Criticidade, que é a composição dos indicadores de Vazão, Acervo em Meses, Tempo Médio Processual e Carga de Trabalho. Com este indicador, a Corregedoria Geral da Justiça consegue identificar facilmente quais os pontos mais críticos e focar nesses as suas atuações.





Figura 7: Tela do sistema, onde mostra os diversos indicadores de acompanhamento de uma Vara dentro de seu grupo de comparação.

Outro passo dado foi à definição de parâmetros capazes de identificar as varas que pudessem pertencer em grupos semelhantes, possibilitando a comparação entre varas dentro de um mesmo grupo. Para realizar o agrupamento das cerca de 600 varas em grupos semelhantes, ficou definido a especialidade de vara (classificadas em: varas de família, varas cível, varas crime, varas judiciais, JEC, etc.), e ainda o volume processual de processos entrantes, definindo o porte da vara em pequena, média ou grande. Com isso foi possível formar 20 grupos de varas comparáveis entre si, tornando viável a análise e consequente comparação dos sete indicadores e a criticidade dentro desses agrupamentos.



Cluster	Qtd Varas
Vara Cível - P	30
Vara Cível - M	38
Vara Cível - G	27
Vara Cível - GG	32
Vara Cível - GGG	18
Vara Criminal - P	25
Vara Criminal - M	25
Vara Criminal - G	23
Vara Criminal - GG	18
Vara Judicial - P	43
Vara Judicial - M	46
Vara Judicial - G	36
Vara Judicial - GG	37
Vara JJ	10
JJ	158
JEC	37
JECRIM	14
Vara da Fazenda Pública	17
Vara de Família	33

Figura 8: As varas foram classificadas dentro dos grupos comparativos aqui apresentados. Na coluna da direita consta a quantidade de Varas em cada grupo.

Ao mesmo tempo em que os indicadores e parâmetros foram definidos a equipe reuniu esforços e mapeou todo o trâmite do processo judicial a fim de auxiliar na identificação das tarefas críticas dentro do caminho percorrido pelo processo nos cartórios. Foram levantados os movimentos e as situações processuais existentes e essa informação foi agrupada de modo a criar estações de trabalho dentro dos cartórios, o que possibilitou mapear os processos de atividades críticas do cartório e com isso identificar as varas modelo nos referidos processos para a definição de padrões gerenciais.



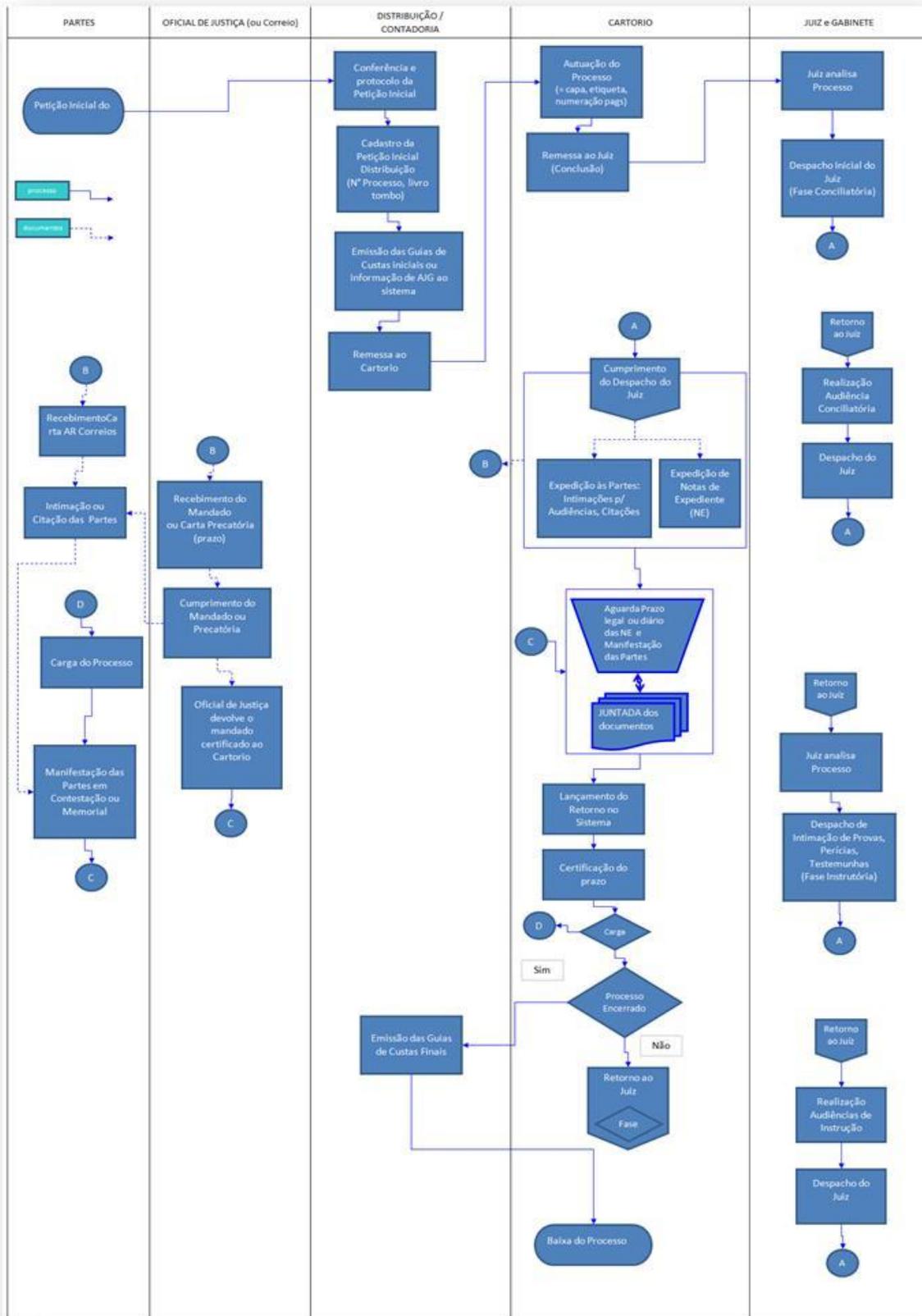


Figura 9: Fluxo de trabalho dentro dos cartórios judiciais. As caixinhas indicam a atividade executada por cada agente do processo.



Finalizando a fase de planejamento, foi desenvolvido um aplicativo, em plataforma *web*, que possibilita que aqueles indicadores inicialmente criados sejam acompanhados nos mais diversos níveis. O nível mais macro é da Corregedoria Geral da Justiça, que vai sendo desdobrado e detalhado em: Regional, Grupo Semelhante e chegando até ao nível da Vara. Nesse último nível é possível realizar o acompanhamento mensal de seus indicadores com a identificação de suas atividades críticas.



Figura 10: Tela inicial do sistema, desenvolvido em plataforma *web*

Na figura a seguir fica evidente a estrutura matricial do gerenciamento, pois o acompanhamento dos indicadores é feito sempre por dois agentes. O acompanhamento acontece tanto pelo Juiz Corregedor, que acompanha sua Regional, como pelo magistrado de 1º grau, que acompanha os seus resultados e de sua equipe, dentro de sua Vara.



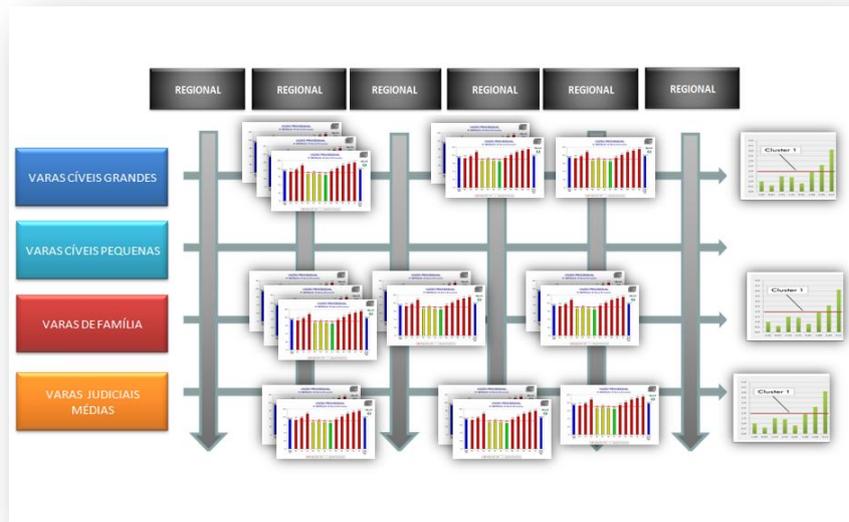


Figura 11: Estrutura matricial do GMS-JUD. Os indicadores são acompanhados pelo Juiz Corregedor (relação vertical), que acompanha tudo dentro de sua Regional, e pelo magistrado de 1º grau (relação horizontal).

O novo aplicativo possibilita a todos os Juízes de Direito cadastrar planos de ação para reverter uma situação adversa em sua vara, com o acompanhamento do Juiz Corregedor de sua Regional, seguindo, assim, as fases de verificação e acompanhamento do PDCA.

3.4 A implantação do GMS-JUD

Uma vez encerrado o planejamento, seguiu-se para a fase de execução com a implantação do sistema e treinamento de seus usuários. A implantação foi iniciada pela disponibilização do sistema de informações *web* para todos os magistrados e servidores. Enquanto isso, os Juízes Corregedores utilizaram-no para a identificação dos pontos de congestionamento em cada uma das regiões da Corregedoria.

Para envolvimento e capacitação da Instituição, de forma a garantir efetivo uso da nova ferramenta, foram preparados diversos treinamentos. Treinamentos que versaram sobre o uso do sistema, bem como treinamentos que abordaram o método de trabalho. Para garantir o sucesso na implantação do Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários, como um todo, foram selecionadas as Varas com maior potencial de obtenção de resultados e então seus magistrados e servidores receberam treinamento no Sistema de Gestão e rotinas



cartorárias. Esse treinamento englobou técnicas para a identificação de problemas, análise de fenômeno, análise de processo e elaboração e execução de Planos de Ação. Para esses treinamentos, assim como para a divulgação da nova ferramenta, foram utilizadas várias ferramentas, tais como, boletim informativo semanal do TJRS, capacitação presencial, reuniões presenciais nas regionais, entre outras atividades. Esse esforço garantiu o envolvimento de toda a Instituição.



Figura 12: Esquema resumido do fluxo de informações e de trabalho do GMS-JUD.

4 CONCLUSÕES

O resultado alcançado até o momento só está sendo possível devido ao envolvimento e participação da estrutura do Poder Judiciário conjugado aos fatores críticos de sucesso: Liderança, Conhecimento Técnico e Conhecimento Gerencial. Além desses fatores, os resultados alcançados devem-se principalmente ao empenho dos magistrados e servidores no cumprimento das metas do CNJ, empenho na atualização dos dados do sistema Themis, ao melhor gerenciamento das unidades cartorárias e ao investimento que a atual Administração deste Tribunal de Justiça vem fazendo em capacitação e motivação de seu pessoal.

Como um dos principais benefícios trazidos pelo GMS-JUD pode-se destacar a implantação de um sistema de informação e dos indicadores essenciais da instituição, bem como a definição de critérios que possibilitam a comparação desses indicadores. Além disso, pode-se mencionar a disseminação de boas práticas gerenciais que melhoram as condições de trabalho.

4.1 OS resultados do GMS-JUD

Estabelecendo-se um comparativo da criticidade de 2009 com a de 2011, pode-se dizer que foram alcançados resultados bem expressivos: uma queda do indicador de criticidade de uma média de 8,35 para uma média em 12 meses de 7,37. Sendo que no mês de março de 2011 a criticidade alcançou o índice de 6,60, o terceiro melhor resultado, como fica evidente no gráfico a seguir.

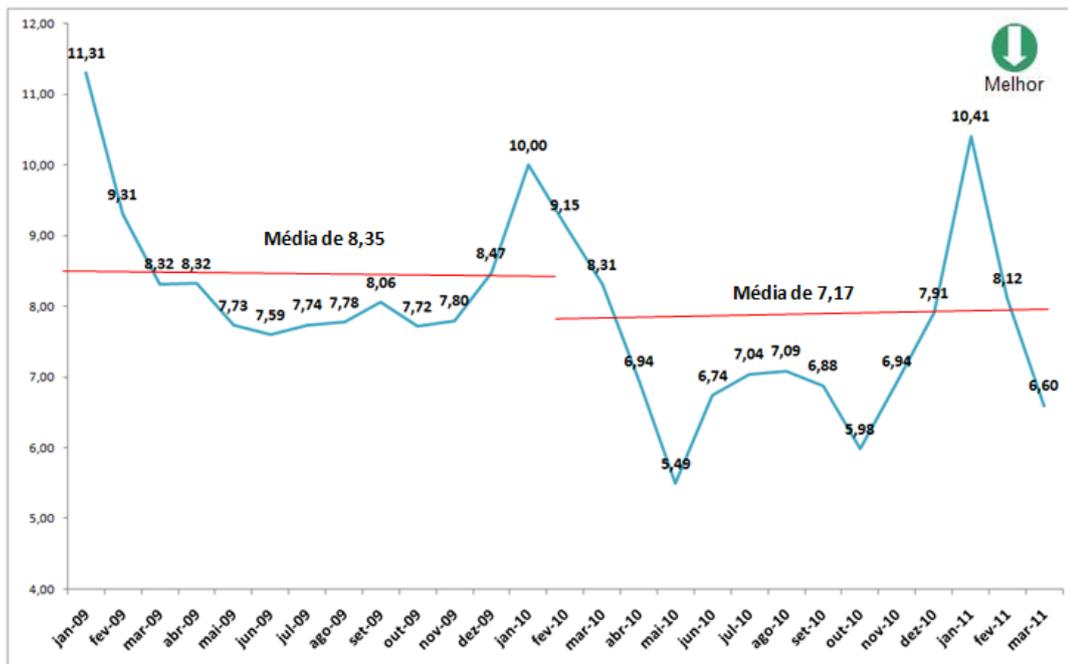


Figura 13: Evolução do indicador de Criticidade do primeiro grau do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

Esta queda observada tem relação direta com o aumento expressivo da Vazão Processual que, no mesmo período, teve um aumento médio de 19 pontos percentuais, de 86% no primeiro ano de trabalho para 105% na média do período de 12 meses, o que representa um aumento de 200 mil processos baixados em um ano.

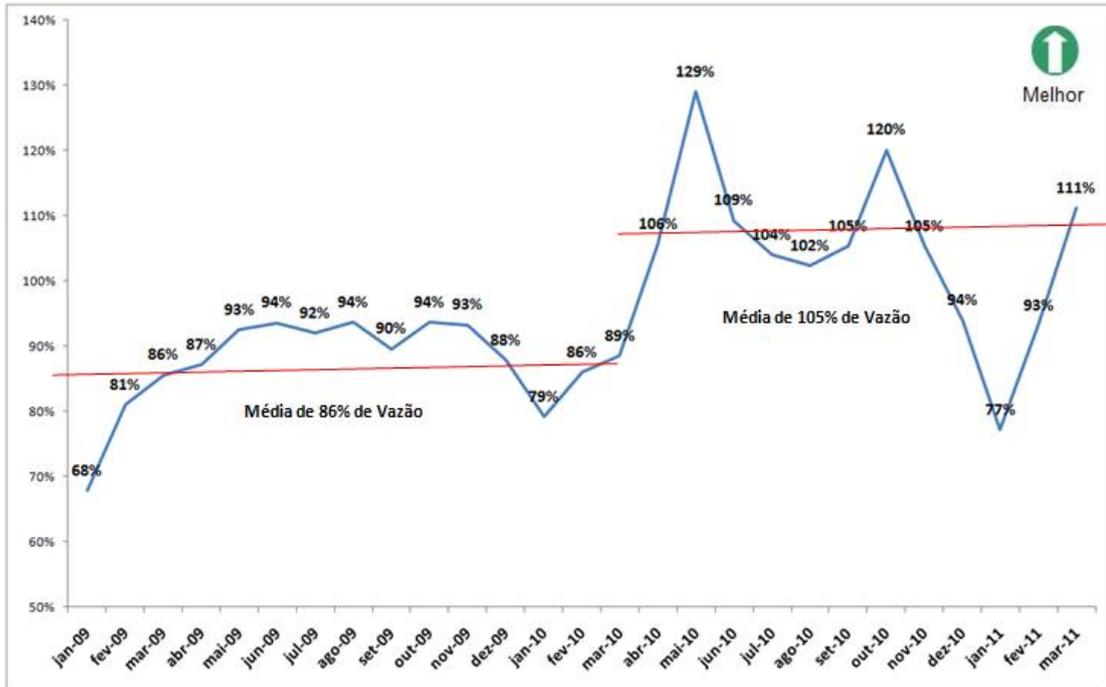


Figura 14: Evolução do indicador de Vazão do primeiro grau do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

Mediante a este novo patamar de vazão processual em 2011 (média de 105%), pode-se estimar que em 2014 o cenário apresentado no início deste trabalho, no qual o acervo chegaria a quase 4 milhões de processos ativos, reduzirá cerca de 1,5 milhão.

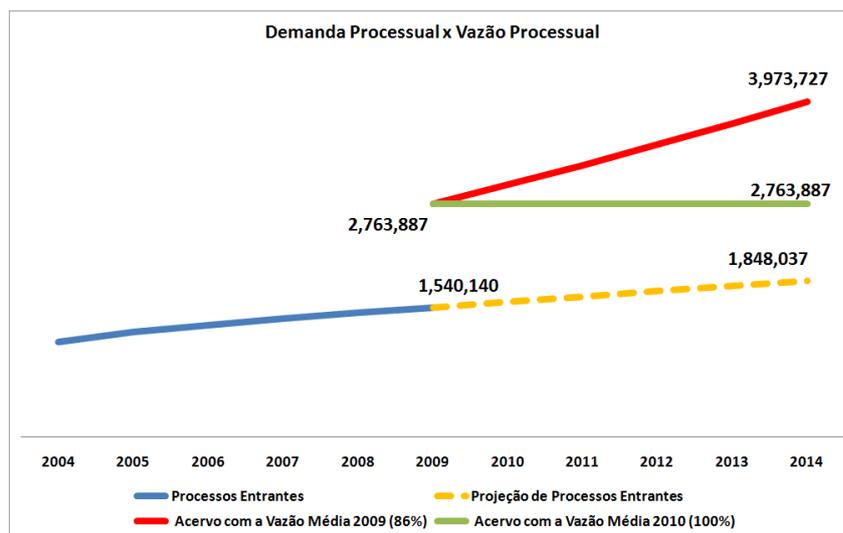


Figura 15: Estudo reprojeta a demanda processual até 2014, com o novo índice de vazão processual, melhorado como resultado do trabalho do GMS-JUD.



Ao longo deste trabalho recompensador, em que foi possível destacar Varas tidas como de desempenho crítico dentro de seu grupo de comparação e trabalhar com foco na melhora do desempenho dessas, foi identificada a necessidade de disseminar as práticas das Varas e Comarcas modelos para aquelas que necessitavam desse apoio. Com isso, foi desenvolvida ferramenta complementar ao GMS-JUD, que recebeu o nome de Banco de Práticas de Gestão.

4.2 Ferramenta auxiliar: o Banco de Práticas de Gestão

Com o objetivo de captar e disseminar as práticas implementadas em toda a estrutura do Poder Judiciário, foi lançado em outubro de 2009 o Banco de Práticas de Gestão, disponível a todos os magistrados e servidores do Poder Judiciário pela Intranet. Neste Banco são disponibilizadas as práticas de gestão das mais de 600 Varas Judiciais, Gabinetes de 1º e 2º Graus, além das Direções e Departamentos das Áreas Administrativas.



Figura 16: Integração das diversas áreas do Poder Judiciário do RS pelo Banco de Práticas de Gestão.

As práticas são classificadas por temas. Os temas abordados nas Práticas de Gestão são:

- Redução na Evasão de Arrecadação: agrupa práticas com o objetivo de reduzir a evasão de receita, através da melhoria da eficiência de arrecadação e gerenciamento dos cartórios e contadorias;
- Eficiência Cartorária: concentra práticas que melhoram e inovam rotinas existentes no cartório e/ou gabinete ou criam rotinas inéditas a fim de agilizar e facilitar o trabalho da equipe no cumprimento de seu dever;



- Eficiência Operacional (Áreas Administrativas): assim como a área de atuação Eficiência Cartorária, a Eficiência Operacional também traduz mudanças de rotinas, porém refere-se às atividades que ocorrem nas áreas administrativas;
- Otimização de Despesas: práticas que têm por objetivo otimizar, planejar ou controlar gastos e que resultarão em economia dos recursos para o Tribunal de Justiça;
- Práticas Sociais: reúne práticas que visam à construção de uma sociedade melhor pela implementação de práticas de cunho social;
- Práticas Ambientais: reúne práticas que visam à construção de uma sociedade melhor pela implementação e pela adoção de práticas ambientalmente sustentáveis em todo o Poder Judiciário.

Nº	Prática (nº adotantes)	Área de Atuação	Localidade	Autor
432	Localização de processos (2)	Eficiência Cartorária - Gestão Cartorária	Comarca de Santa Cruz do Sul - Foro de Santa Cruz do Sul - 2ª Vara Cível	Edson Harter
1233	Despacho valendo como Mandado (1)	Eficiência Cartorária - Violência Doméstica	Comarca de Ijuí - Foro de Ijuí - 2ª Vara Criminal	Tânia Regina Meirelles Correa Nold
772	Despachos em duas vias (1)	Eficiência Cartorária - Vara de Execuções Criminais	Foro de Ijuí - 1ª Vara Criminal - Execuções Criminais	Rafael de Moura Benetti
1092	Redução de despesas correspondências (1)	Otimização de Despesas - Serviços de Terceiros - COMUNICAÇÃO	Comarca de Encantado - Foro de Encantado - Direção do Foro	Juliane Pereira Lopes
1572	Impressão frente e verso para folhas A4	Ambiental	- TRIBUNAL DE JUSTIÇA - Comissão do COJE	ECOJUS
652	Aplicar a Cobrança de Autos	Eficiência Cartorária - Cível	Comarca de Vera Cruz - Foro de Vera Cruz - Vara Judicial	Celmar Paulo Reiohert
2012	Aproveitamento de um ato cartorário para vários processos.	Eficiência Cartorária - Gestão Cartorária	Comarca de Tramandaí - Foro de Tramandaí - 3ª Vara Cível	Milene Koerig Gessinger
592	Aumento da satisfação dos servidores com o fluxo cartorário	Eficiência Cartorária - Gestão Cartorária	Comarca de Porto Xavier - Foro de Porto Xavier - Vara Judicial	Francieli Kohl Kreier
1512	Autorização ao assessor de juiz para devolução de processos ao cartório	Eficiência Operacional (Áreas Administrativas)	Comarca de Arrolo do Tigre - Foro de Arrolo do Tigre - Vara Judicial	Edson César Wolff

Figura 17: Tela inicial do Banco de Práticas de Gestão.

O Banco de Práticas de Gestão é alimentado por seus próprios usuários, que incluem suas práticas no sistema, disponibilizando, assim, conhecimento aos demais colegas. Ao consultar o Banco de Práticas de Gestão, os colegas podem adotar uma prática, que nada mais é do que implantá-la no seu local de trabalho e fazer o relato dos resultados obtidos através dessa ação.

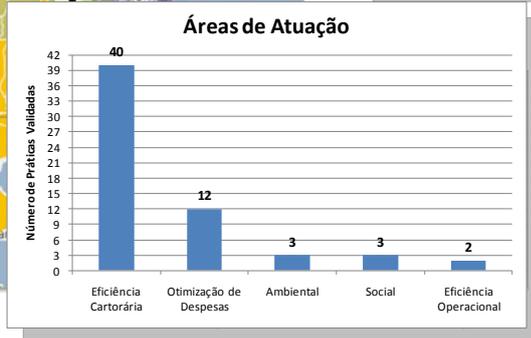
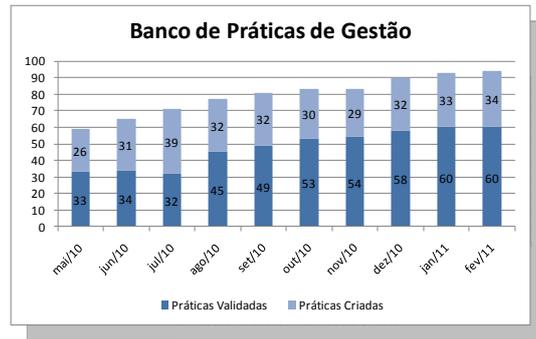
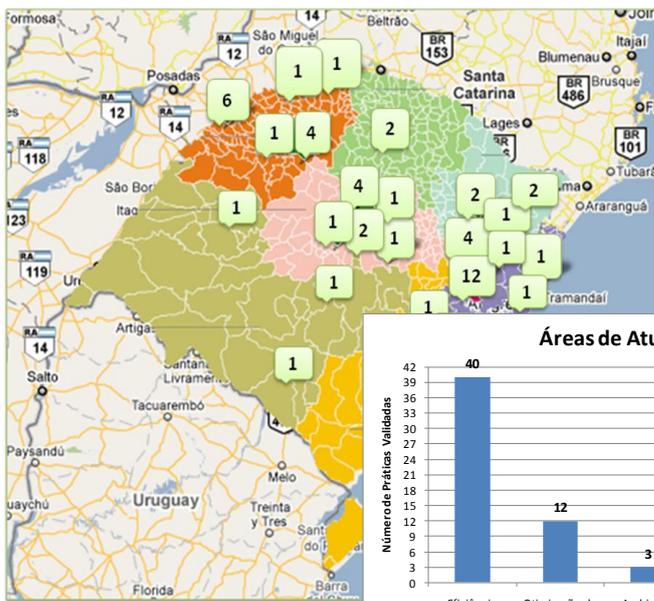
O Banco de Práticas de Gestão traz os seguintes benefícios aos seus usuários e ao Tribunal de Justiça:

- A disseminação de práticas gerenciais que melhorem as condições de trabalho;
- Melhores resultados operacionais;
- A identificação das Comarcas, Varas e Áreas com boas práticas de trabalho;
- O reconhecimento dos autores das práticas através da divulgação do trabalho realizado;
- A possibilidade de comunicação direta entre as unidades em todo o Estado.

Além disso, também é realizado um monitoramento de práticas implantadas em cada Regional, possibilitando a identificação dos pólos de excelência do Poder Judiciário e buscando a disseminação de suas melhores práticas para o restante da instituição.

Abaixo é possível observar a evolução desta ferramenta secundária ao GMS-JUD. A esquerda tem-se o mapa do Estado do Rio Grande do Sul, dividido em suas Regionais e a identificação da quantidade de práticas inseridas por cada uma das comarcas. No canto superior direito observa-se a evolução da inclusão de práticas, evidenciando que o uso da ferramenta é crescente e contínuo. Os magistrados e servidores do Poder Judiciário do RS estão constantemente agregando conhecimento à Instituição através de inclusão de novas práticas. E por último, no canto inferior direito, a quantidade de práticas, divididas em suas áreas de atuação. A área mais representativa é a Eficiência Cartorária, fazendo assim relação direta entre o uso do Banco de Práticas de Gestão com a melhoria de resultados obtidas pelo GMS-JUD.





O Banco de Práticas de Gestão do TJRS já possui práticas validadas em todas as regiões da Corregedoria Geral de Justiça. Em 2010 foi criado o módulo certificação, com o qual Desembargadores, Diretores de departamentos e Juízes Corregedores dão reconhecimento às melhores práticas. A certificação é um selo que a prática recebe.

O Banco de Práticas de Gestão, com o sucesso em sua implantação e utilização, já ultrapassou os limites do TJRS, tendo sido apresentado em evento do CNJ. A evolução do banco das práticas em 2010 é consequência do entendimento da organização quanto à importância da disseminação de práticas para todo o TJRS.

4.3 O GMS-JUD e as metas do CNJ

Além dos resultados percebidos internamente pela instituição, o GMS-JUD evidencia nacionalmente a melhoria em seu resultado através do cumprimento das metas estabelecidas pelo CNJ para 2010, conforme descrito no Relatório Final Metas Prioritárias do Poder Judiciário 2010.



Os números apresentados no relatório foram fornecidos pelo próprio Tribunal de Justiça do RS e referem-se aos resultados de 2010. As metas destacadas pelo CNJ foram as de números um, dois e três. São elas:

- Meta 1: Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal;
- Meta 2: Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006, e quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e de competência do tribunal do júri distribuídos até 31 de dezembro de 2007;
- Meta 3: Reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais.

É possível dizer que os resultados obtidos pelo Tribunal de Justiça do RS nessas três metas foram de destaque. Na meta 1, o TJRS ficou em quinto lugar entre os Tribunais de Justiça Estaduais, alcançando um resultado de 20 pontos percentuais acima da média dos Tribunais de Justiça Estadual (91,76%) e 17 pontos percentuais acima da média nacional (94,23%). Para a meta 2, embora a posição do TJRS no ranking de Tribunais de Justiça Estaduais caia para sétimo, o distanciamento de seu desempenho para a média desses Tribunais aumenta, passando para 24 pontos percentuais. Quando comparado à média nacional, o desempenho do Tribunal de Justiça do RS fica 18 pontos percentuais acima. O resultado obtido pelo TJRS nessa meta foi de 62,45% enquanto as médias dos Tribunais de Justiça Estadual e nacional foram, respectivamente 38,92% e 44,55%. O desempenho do TJRS na meta 3 foi bastante diferente para os processos de execução fiscais e não-fiscais. O julgamento dos processos de execução fiscais deu mais destaque ao TJRS, pois seu desempenho (97,50%) foi 60 pontos percentuais melhor que o desempenho de outros Tribunais de Justiça Estadual (38,00%) e da média nacional (37,95%). Indo na direção oposta, o desempenho do TJRS no julgamento dos processos não-fiscais ficou 56 e 40 pontos percentuais abaixo de outros tribunais (154,90%) e da média nacional (139,10%), respectivamente. Isso justifica a 12ª posição no ranking entre os Tribunais de Justiça Estaduais, o pior posicionamento do TJRS em todas as referidas metas.



Outra evidência do sucesso trazido pelo GMS-JUD foi o alcance de 100% da meta 5 do CNJ, que propõe 'Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades jurisdicionais de 1º grau'. A padronização das atividades de cartório e gabinete garantiu, além do alinhamento entre as unidades, a celeridade na execução do trabalho. Para fins de comparação, a média nacional de cumprimento da meta foi 61,17%, enquanto a média dos Tribunais de Justiça Estaduais foi de 54,12%.



4.4 Outras ferramentas

Ainda no caminhar em busca de um novo patamar de desempenho para o Poder Judiciário do RS, é interessante destacar outros sistemas utilizados como apoio em algum momento da implantação do GMS-JUD e considerados como inovação. Esses sistemas foram incorporados no dia-a-dia da instituição sem demandar a utilização de despesas extras para o Tribunal de Justiça do RS:

EAD - Ensino a Distância: meio responsável pela disseminação para toda a instituição dos novos conceitos que estão sendo implantados;

Banco de Práticas de Gestão: desenvolvido na intranet do TJRS com o objetivo de captar e disseminar as práticas de gestão administrativas e dos serviços judiciários para todos os Magistrados e Servidores. Atualmente mais de 100 práticas já estão sendo disseminadas para todas as mais de 600 varas no Rio Grande do Sul.

Aplicativo GMS-JUD: O acompanhamento dos indicadores se dá por um aplicativo via *web* acessível a todos os Juízes e Escrivães, que permite a identificação de Varas e atividades críticas, a análise de desempenho comparativa a



outras varas semelhantes, permitindo a elaboração de Planos de Ação e acompanhamento dos resultados. O aplicativo permite também a identificação dos “gargalos” durante o trâmite processual, proporcionando uma visão específica da distribuição processual de cada vara, identificando nessa, a quantidade de processos em cada etapa de trabalho.

5 REFERÊNCIAS

Para o desenvolvimento e realização desse trabalho foi utilizado como referência o livro *O Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia*, de Vicente Falconi Campos (1994). Além dessa referência, dados de produtividade dos magistrados, obtidos pelas bases do próprio Tribunal de Justiça foram essenciais para a montagem de todo o sistema.



AUTORIA

Eliane Garcia Nogueira – Juíza Corregedora.

Endereço eletrônico: egnogueira@tj.rs.gov.br

Cláudia Manoela Chagas – Consultora AGEQ.

Endereço eletrônico: manoela@tj.rs.gov.br



FÓRUM DE REGULAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE DE SÃO PAULO

Jane Abrahão Marinho
Valéria de Cássia Ciongoli
Luzia Coelho e Silva Machado

RESUMO

A Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo implantou o modelo de Contrato de Gestão/Convênio com as Organizações Sociais. No processo de redesenhar a relação público/privado, assegurando transparência na formulação e eficácia na implantação de políticas, em particular na regulação das questões de Recursos Humanos, a SMS, por meio da Coordenação de Gestão de Pessoas, opta por instituir e coordenar uma forma de participação colegiada, o **Fórum de Regulação de Recursos Humanos – FRRH**, criado pela Portaria nº 239/2008 de 30 de agosto de 2008. O desenho do Fórum privilegia o caráter consultivo entre os atores, para a formulação de políticas e diretrizes da área de Gestão de Pessoas dos serviços de saúde da SMS. Esta iniciativa possibilitou a construção do Documento Norteador, apresentando os princípios básicos que orientam os profissionais da área de Gestão de Pessoas no âmbito da SMS e das Organizações Sociais. O novo modelo de gestão visa agilizar a oferta nos serviços de saúde aos munícipes, com autonomia e flexibilidade, aprimorando os princípios que norteiam o Sistema Único de Saúde - SUS.



INTRODUÇÃO

A Lei nº 8080 detalha as competências e atribuições da direção do SUS em cada esfera - nacional, estadual e municipal e dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e a recuperação da saúde.

Os Princípios e Diretrizes do SUS orientam ações participativas, objeto do nosso relato:

- Participação da comunidade (controle social);
- Descentralização
- Universalidade de acesso
- Integralidade da atenção
- Equidade
- Hierarquização

Além dos avanços e conquistas do SUS, é necessário dar destaque às reformas do Estado propostas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, em 1995, que define objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira.

Criam-se, então, novas figuras no Terceiro Setor, as quais devem transformar-se em agentes públicos não estatais, como modelo de Organizações Sociais caracterizadas como entidades de Interesse Social e de Utilidade Pública - OSCIP, Associação Civil sem fins lucrativos.

Esta legislação permitiu ao poder público estabelecer parcerias com as Organizações Sociais – OSs, para gerenciamento dos serviços públicos.

Tais mudanças tiveram impactos nos municípios como a Prefeitura de São Paulo, que aprovou as leis: nº 14.132/2006; nº. 14.482/2007 e nº. 14.664/2008, que criam um novo modelo de gestão pública, por meio de Contrato de Gestão, regulamentando e qualificando as entidades sem fins lucrativos como *Organizações Sociais* – OSs.

O modelo implantado na Secretaria Municipal – SMS diferencia-se pela forma de contratação de profissionais, visto que mantém servidores sob diferentes vínculos e formas de contratação.



O novo modelo de gestão visa agilizar a oferta nos serviços de saúde aos municípios, aprimorando os princípios que norteiam o **SUS**, o que compreende uma maior autonomia e flexibilidade na gestão.

Esta flexibilização das relações laborais favorece a agilização de contratação de novos funcionários regidos pela CLT, superando os entraves burocráticos da administração pública. Com isso se instala uma realidade diversa da então existente na legislação do quadro de pessoal.

O sistema de saúde na Cidade de São Paulo

São Paulo é uma cidade com muitos contrastes sócio-econômico-culturais, com população de 11.057.629 hab. (Fonte: SEADE – 2010), sendo que 55,6%: 6.147.765 habitantes são SUS Dependentes (Fonte: Boletim Eletrônico CEInfo – Fev. 2010).

Para garantir a prestação de atendimento na área da saúde a SMS, organiza seus serviços orientados pela política nacional de saúde nos eixos da atenção básica, urgência e emergência, área hospitalar e vigilância em saúde, dividindo a cidade em 5 macrorregiões: Sul, Sudeste, Leste, Centro Oeste e Norte.

Em seu quadro de colaboradores, atualmente conta com **77.058** pessoas na mais diversas modalidades de vínculos, gerenciados direta e indiretamente pela Coordenação de Gestão de Pessoas da SMS, assim distribuídos :

Quadro 1- Tipo de Vínculo Funcional/Regime Jurídico

Autarquia – Empregada Públicos contratada pela Autarquia Hospitalar Municipal	12.186
Estadual – Profissional do Estado municipalizado	4.327
Federal – Profissionais Federais municipalizados	141
Municipal – Profissionais da SMS	28.054
Parceiras – Profissionais contratados pelas Instituições Parceiras	32.350

Fonte: SISRH/Ref. 30 de abril de 2011



A Norma Operacional Básica de Recursos Humanos – NOB/RH, que rege a gestão de pessoas da SMS, tem por finalidade estabelecer parâmetros gerais para a gestão do trabalho no SUS.

Com isso estabelecemos que nosso objetivo é criar condições favoráveis ao desempenho das políticas públicas, visando à consolidação do SUS e a melhoria da qualidade dos serviços de saúde prestados à população, neste sentido reestruturamos nosso desenho institucional.

Foi neste contexto instituído o ***Fórum de Regulação de Recursos Humanos – FRRH***, pela Portaria nº 239/2008, de 30 de agosto de 2008.

OBJETIVO

A instituição do FRRH é uma das estratégias apresentadas à administração pública, que busca compatibilizar diferentes modelos de gestão, decorrentes das diversas parcerias estabelecidas entre os agentes, para a gestão dos serviços de saúde.

O FRRH é conduzido pela Coordenação de Gestão de Pessoas/SMS e conta com a participação de representantes das entidades com as quais a SMS mantém Contrato de Gestão, cujo objetivo é gerenciar unidades e/ou serviços de saúde vinculados à gestão municipal.

METODOLOGIA

A parceria entre o Terceiro Setor (Sociedade) com o Primeiro Setor (Governo) vem conquistando um papel cada vez mais significativo na sociedade brasileira.

Para área de gestão de pessoas a implantação de parcerias com as OSs, flexibilizou a administração dos recursos humanos, uma vez que o ingresso no serviço público não se limita somente aos concursos, outras formas de seleção podem ser adotadas, o que agiliza a reposição de funcionários nas unidades de saúde.



Porém, há a necessidade de se estabelecer normas para que haja uniformidade das ações entre as diversas OSs que fazem parcerias com a SMS.

O FRRH que já realizou 20 encontros, com periodicidade mensal e participação de aproximadamente 80 profissionais da saúde, divididos igualmente entre as partes, estabelecendo-se discussões de propostas com vistas à construção de um ambiente que torne o serviço público mais atraente para o profissional.

Os temas mais recorrentes foram: tipos de vínculos empregatícios; processo seletivo, movimentação de profissionais no âmbito de SMS, estabelecimento de fluxos e rotinas de eventos administrativos, procedimentos disciplinares, regras e condições para fixação de profissionais, avaliação de desempenho e funcionamento do Sistema de Ensino da SMS.

Além destes, foram pautados temas sobre o Plano Municipal da Educação Permanente, Política Nacional de Humanização, Programa de Readaptação Funcional, Programa de Pré-Aposentadoria.

Outros temas envolveram apresentações de cada OS, quanto a sua estrutura organizacional, áreas de atuação e abrangências, e procedimentos na área de gestão de pessoas. Estas exposições objetivaram ampliar o conhecimento das OSs, permitindo a troca de experiências, construindo um diagnóstico dessa rede constituída na cidade, possibilitando o realinhamento das ações em gestão de pessoas.

Além do Fórum mensal, foram realizados encontros regionais em que participaram os diversos interlocutores da área de gestão de pessoas e das OSs que compõem cada uma das 5 macrorregiões administrativas da cidade.

Tais estratégias de participação coletiva permitiram e permitem um estreitamento das relações entre os interlocutores da área pública e das OSs, favorecendo a comunicação e a resolução de problemas oriundos dos ajustes das políticas de pessoal celetista, próprio das organizações privada, assim como estatutários (servidores públicos municipais e municipalizados: federais e estaduais)

Como resultado de discussões das equipes que integram o Fórum, reconheceu-se a necessidade da criação de um documento que reunisse todas as demandas discutidas e necessárias para o bom funcionamento das atividades da área.



Foi, então, elaborado o “Documento Norteador de Gestão de Pessoas”, o qual apresenta os princípios básicos que regulam as ações das áreas de ingresso, Movimentação, Desligamento, Fixação e Procedimentos Disciplinares.

RESULTADOS

A criação do novo modelo de gestão, que firma a parceria entre o Poder Público e entidades qualificadas como Organização Social, estabelece na esfera pública, um novo cenário com diferentes atores.

Visando aprimorar esta relação, adotamos como premissa a participação e a construção de ferramentas e instrumentais que qualifiquem os serviços na área da Saúde.

A área de gestão de pessoas cada vez mais vem investindo esforços na promoção das condições e qualidade de vida de trabalho, e é neste sentido que nosso desafio consiste em intensificar estudo sobre as questões salariais, a flexibilização das relações laborais focadas na estabilidade no emprego, formas diferenciadas de remuneração e capacitar os profissionais da saúde para uma adequação técnica, visando à transição para uma nova lógica de administração.

Fica, então, criado o FRRH que permite a troca de informações e experiências, além de grandes debates, com o objetivo de construir uma relação sólida entre o público e o privado.

Nos diversos encontros realizados entre os envolvidos na parceria público/privado, foram produzidas regras e normas alinhadas com o Sistema Único de Saúde - SUS estimulando processos democráticos.

O Documento Norteador é um instrumento de fundamental importância na regulamentação e normatização das relações de trabalho estabelecidas nas unidades da SMS.



REFERÊNCIAS

PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO – Câmara da Reforma do Estado, Presidência da República, Governo Fernando Henrique Cardoso – Brasília, 1995.

BOSCHI, Renata Raul. Descentralização, clientelismo e capital social na governança urbana: comparando Belo Horizonte e Salvados. *Dados* vol. 42, n. 4, Rio de Janeiro, 1999.

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. *SUS 20 anos./* Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Brasília: CONASS, 2009.

HASE, Márcia Regina; PALLOTA, Patrícia Ferreira; REIS, Luiz César Corrêa Gomes dos. “A prática da remuneração na Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo e instituições parceiras nos seus diferentes vínculos empregatícios”. Trabalho de Conclusão do CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS DE SAÚDE do Programa *FGV in company* como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista. 2010.

SÃO PAULO (SP). Coordenação da Atenção Básica. *Compartilhando lições aprendidas: 2005-2008 /*Secretaria da Saúde, Coordenação da Atenção Básica. São Paulo: SMS, 2009.

SOUZA, Renilson Rehem de; MENDES, José Dímio Vaz; BARROS, Sonia (orgs.). *20 anos do SUS São Paulo.* São Paulo: SES/SP, 2008.

VECINA NETO, Gonzalo. Formas jurídicas das organizações de saúde. *Debates GVSAÚDE.* Revista da Saúde da FGV-EAESP. Primeiro Semestre de 2009, n. 7.

VITALINO, Henrique Antunes. O desafio da gestão de pessoas na saúde. *Debates Saúde.* Revista da Saúde da FGV-EAESP. Primeiro Semestre de 2009, n. 7.

Legislações que regem os vínculos empregatícios utilizados:

- Servidores públicos municipais, efetivos nos termos da Lei nº 8989/79;
- Servidores públicos municipais admitidos nos termos da Lei nº 9.160/80;
- Servidores públicos municipais contratados por tempo determinado, nos termos da Lei nº 10.793/89;



- Servidores públicos municipais, nomeados exclusivamente para exercício de cargo em comissão, nos termos da Lei nº 8989/79;
- Servidores federais e estaduais, cedidos ou afastados ao Município de São Paulo, em razão do convênio celebrado no âmbito do *Sistema Único de Saúde*;
- Empregados públicos contratados pela Autarquia Hospitalar Municipal, pela Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, nos termos da Lei nº 13.271/2001, alterada pelas Leis nº 14.132/06 e nº 14.669/08;
- Empregados contratados pelas instituições parceiras - pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT.

AUTORIA

Jane Abrahão Marinho – Secretária Municipal da Saúde de São Paulo
Endereço eletrônico: jamarinho@prefeitura.sp.gov.br

Valéria de Cássia Ciongoli – Secretária Municipal da Saúde de São Paulo
Endereço eletrônico: valeriacf@prefeitura.sp.gov.br

Luzia Coelho e Silva Machado – Secretária Municipal da Saúde de São Paulo
Endereço eletrônico: lcmachado@prefeitura.sp.gov.br

