

# **REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO POR MEIO DA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA DE GRATIFICAÇÃO POR ESTÍMULO A PRODUTIVIDADE**

## **Autoria**

Danilo Symon Martins Fiel

Graduação em Administração/Universidade Estadual de Montes Claros

Cledinaldo Aparecido Dias

Curso de Administração/Universidade Estadual de Montes Claros

## **Professor Orientador**

Cledinaldo Aparecido Dias

## **Resumo**

O trabalho tem como objetivo geral analisar a implementação de uma política de gratificação por estímulo à produtividade, como recurso para redução do absenteísmo de professores da Secretaria Municipal de Educação de um município de Minas Gerais (SME/MC). Especificamente busca levantar o período de maior número de afastamentos dos professores; discutir as razões que justificam esses afastamentos; verificar os tipos de afastamento mais apresentados; verificar os cargos com maior índice de afastamentos e analisar a tendência do absenteísmo no trabalho a partir da instauração de uma política de gratificação por estímulo à produtividade. Caracteriza-se como um estudo de caso de natureza quantitativa, tendo como unidade de observação a SME/MC. Por meio de pesquisa documental, foram analisadas as informações de controle de frequência e afastamentos de trabalhadores no período 2013 a 2016. Os resultados permitem identificar que a política implantada teve influência positiva nos primeiros anos, contudo, o último ano de análise apresentou o pior número de afastamentos no período. O afastamento mais frequente foi a Licença para Tratamento de Saúde, solicitada em sua maioria por profissionais de cargos efetivos. Conclui-se que a redução do absenteísmo baseada exclusivamente nos incentivos higiênicos funciona de maneira parcial e temporária, não fomentando a continuidade nos resultados. Tal fato evidencia a necessidade de políticas mais dinâmicas, inovadoras e criativas na gestão de pessoas no setor público, bem como melhor acompanhamento dos sistemas de avaliação adotados.

## GESTÃO DE PESSOAS

REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO POR MEIO DA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA  
DE GRATIFICAÇÃO POR ESTÍMULO A PRODUTIVIDADE

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo geral analisar a implementação de uma política de gratificação por estímulo à produtividade, como recurso para redução do absenteísmo de professores da Secretaria Municipal de Educação de um município de Minas Gerais (SME/MC). Especificamente busca levantar o período de maior número de afastamentos dos professores; discutir as razões que justificam esses afastamentos; verificar os tipos de afastamento mais apresentados; verificar os cargos com maior índice de afastamentos e analisar a tendência do absenteísmo no trabalho a partir da instauração de uma política de gratificação por estímulo à produtividade. Caracteriza-se como um estudo de caso de natureza quantitativa, tendo como unidade de observação a SME/MC. Por meio de pesquisa documental, foram analisadas as informações de controle de frequência e afastamentos de trabalhadores no período 2013 a 2016. Os resultados permitem identificar que a política implantada teve influência positiva nos primeiros anos, contudo, o último ano de análise apresentou o pior número de afastamentos no período. O afastamento mais frequente foi a Licença para Tratamento de Saúde, solicitada em sua maioria por profissionais de cargos efetivos. Conclui-se que a redução do absenteísmo baseada exclusivamente nos incentivos higiênicos funciona de maneira parcial e temporária, não fomentando a continuidade nos resultados. Tal fato evidencia a necessidade de políticas mais dinâmicas, inovadoras e criativas na gestão de pessoas no setor público, bem como melhor acompanhamento dos sistemas de avaliação adotados.

Palavras-Chave: Absenteísmo. Políticas de Gratificação. Incentivo à Produtividade.

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the implementation of a gratification policy by stimulating productivity, as a resource to reduce absenteeism of teachers of the Municipal Department of Education of a municipality of Minas Gerais (SME / MC). Specifically, it seeks to raise the period of greatest number of teachers' leave; discuss the reasons for these departures; to verify the types of separation more presented; to verify the positions with the highest rates of absenteeism and to analyze the tendency of absenteeism in the work from the establishment of a policy of gratification by stimulus to productivity. It is characterized as a case study of quantitative nature, having as unit of observation the SME / MC. Through documentary research, we analyzed the information on frequency control and dismissals of workers between 2013 and 2016. The results allow us to identify that the policy implemented had a positive influence in the first years, however, the last year of analysis presented the worst number of leave in the period. The most frequent withdrawal was the License for Health Care, requested in its majority by professionals of effective positions. It is concluded that the reduction of absenteeism based exclusively on hygienic incentives works in a partial and temporary way, not encouraging the continuity in the results. This fact evidences the need for more dynamic, innovative and creative policies in the management of people in the public sector, as well as better monitoring of the evaluation systems adopted.

Keywords: Absenteeism. Bonus Policies. Incentive to Productivity.

## 1 INTRODUÇÃO

O absenteísmo nas organizações públicas é por vezes justificado pelo elemento estabilidade e segurança no trabalho. Neste sentido, cabe à gestão criar mecanismos que venham a diminuir essa prática. Conforme Marconi (2003), diferentes instituições têm praticado iniciativas de redução do absenteísmo por meio de incentivos salariais, benefícios, gratificações, seguridade, dentre outros. Considerando estes elementos, tornou-se instigante a avaliação da implementação de uma política de gratificação por produtividade como recurso para a redução do índice de absenteísmo, adotada pela Prefeitura de um município do Estado Minas Gerais na sua Secretaria Municipal de Educação, aqui denominada SME/MC. De acordo com Marconi (2003) muitas são as causas dos afastamentos apresentados pelos funcionários de uma instituição, dentre elas encontram-se os diferentes tipos de licenças, os atestados médicos, as declarações legais, as faltas voluntárias por motivos de desmotivação e desinteresse, dentre outras.

No contexto da educação, lócus central deste estudo, Gasparini et al. (2005) comentam a hipótese da defasagem das condições de trabalho em contraste com as metas traçadas em relação às alcançadas, o que acaba gerando sobre esforço para os profissionais da educação. Embora o sucesso da educação dependa do professor, o que acontece é que muitas vezes o professor não possui o devido suporte pedagógico para suas atividades, tendo que utilizar de meios próprios para realizar as tarefas. E ainda o sistema escolar transfere ao profissional a responsabilidade de cobrir as lacunas existentes quando há um número insuficiente de professores.

A organização mundial do trabalho (OMT) definiu as condições de trabalho para os professores, uma vez que estes são responsáveis pela educação, ensino e preparo do cidadão para a vida. Essas condições buscam necessariamente atingir a meta de um ensino eficaz para gerar resultados para uma boa educação da nação (GASPARINI ET AL., 2005).

Ao longo do tempo, a função do professor, que é a mediação do processo de conhecimento do aluno, está indo além do que era de costume. Ampliou-se a missão do profissional para além da sala de aula, a fim de garantir uma articulação entre a escola e a comunidade (GASPARINI et al, 2005, p. 3). Ainda conforme o mesmo autor, o profissional além de ensinar, deve participar da gestão e do planejamento escolar, as vezes até com seus investimentos pessoais, Gasparini et al (2005), o que significa uma dedicação mais ampla e dinâmica, que torna o trabalho mais complexo e diversificado. Dessa forma, o profissional se encontra suscetível a uma sobrecarga vinculada à desmotivação no trabalho, levando ao afastamento e ao absenteísmo.

Souza et al (2003) apresenta que em 2002 foi apontado um déficit nacional de professores na educação básica no Brasil, sendo necessário mais de 800.000 na educação infantil, mais de 160.000 no ensino fundamental e cerca de 215.000 no ensino médio. Devido situações como essa, os órgãos públicos buscam criar mecanismos para evitar que haja o absenteísmo dos profissionais, mesmo havendo a sobrecarga de trabalho, para não complicar ainda mais esse quadro. Neste sentido, o presente trabalho questiona: quais a influência da implementação de uma política de gratificação por estímulo à produtividade, como recurso para redução do absenteísmo de professores em um município de Minas Gerais?

Considerando essas afirmativas o objetivo geral deste artigo consiste em analisar a implementação de uma política de gratificação por estímulo à produtividade, adotada como recurso para redução do absenteísmo dos professores vinculados à Secretaria Municipal de Educação de um município do estado de Minas Gerais. Os

objetivos específicos voltam-se para levantar o período de maior número de afastamentos dos professores municipais; discutir as razões que justificam os afastamentos; verificar os tipos de afastamento mais apresentados; verificar os cargos com maior índice de afastamentos e analisar a tendência do absenteísmo no trabalho a partir da política de gratificação por estímulo à produtividade.

O trabalho está estruturado em 4 seções. A partir dessa introdução a segunda seção faz um recorte teórico sobre os assuntos inerentes à área temática abordada, sejam a gestão de pessoas no setor público, políticas de recursos humanos, avaliação de desempenho e absenteísmo. Na sequência foram tratados os aspectos metodológicos que orientaram o trabalho, os resultados e discussão auferidos e as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público: retratando algumas especificidades

O governo e a administração não são invenções novas, são tão antigas quanto a própria história da humanidade. Araújo (2009) apresenta que desde as mais primitivas formas de associação sempre houve a necessidade de inventar sistemas de administração e regras que possibilitassem o melhor convívio do homem em sociedade. Sendo assim, as práticas administrativas foram sendo incorporadas de novos conhecimentos, métodos e práticas, sendo desenvolvidos em vários âmbitos da organização de uma nação, inclusive na administração de pessoas. Conforme Ribeiro (2005), Marras (2001) e Chiavenato (2010) afirmam que o fator humano é o recurso mais importante de uma organização, pois com ele e através dele é possível atingir os objetivos e metas propostas. Com a expansão da globalização e o aumento da competitividade entre as organizações as empresas têm buscado cada vez mais a valorização e qualificação dos funcionários.

No contexto da administração pública, com a evolução da gestão de pessoas, poucos aspectos a diferem do setor privado, o que leva a adotar práticas de gestão semelhantes. Paludo (2010) comenta que, embora haja mais convergências do que diferenças, algumas características fundamentais acabam diferenciando uma da outra. Existe uma especificidade no setor público que lhe atribui uma lógica própria, em virtude disso, não basta simplesmente utilizar os parâmetros da gestão de pessoas utilizadas na área privada para a pública, é preciso considerar outros aspectos que não são compatíveis entre elas (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Emmerich (1962) afirma que as mudanças ocorridas ao longo do tempo na administração pública são os objetivos que tomaram rumo inteiramente novos. Suas funções cresceram grandemente em número, variedade e complexidade e sua metodologia se evoluiu em forma de tentativas e erros, para se tornar um complexo de conhecimentos e de experiência, organizado e cada vez mais vasto. Um dos grandes passos da administração pública foi, através da promulgação da Constituição Federal de 1988, a criação do concurso público, fazendo com que as contratações dos funcionários públicos fossem de forma transparente e dentro da lei. Com isso, buscou-se combater os favores políticos em trocas de cargos, como também o favorecimento de parentes, o chamado nepotismo, para que assim fosse estabelecido a meritocracia (CARVALHO, 2015).

Com o desenvolvimento da administração pública, foi necessário descentralizar o controle dos processos e criar as divisões de tarefas nos âmbitos da administração, como departamentos e gerências. Com isso foi criada a administração de pessoal que

é, segundo Waldo (1966), um dos tipos de gerência administrativa no qual o chefe tem uma responsabilidade como agente administrativo do governo. Longitudinalmente, o setor de pessoal foi assumindo novas funções e responsabilizando por campos cada vez mais complexos nas organizações. Além de cuidar dos aspectos inerentes ao ingresso, bem-estar e desligamento do trabalhador, o setor de pessoal assume ainda a responsabilidade de lidar com os aspectos sociais do trabalho. A administração de pessoal não pode ser considerada isoladamente, ela é um dos aspectos mais importantes na direção administrativa e está estreitamente intrincada em uma rede de relações com todas as demais atividades organizacionais. No contexto do serviço público, Carvalho, Torres, Borba e Martins (2015) mencionam que para que haja um maior comprometimento, participação e envolvimento dos servidores faz-se importante que a administração desenvolva práticas que valorizem os servidores e proporcionem o verdadeiro engajamento desses profissionais.

Para Dutra (2009) a atuação da área de gestão de pessoas, vista por uma concepção estratégica, tem como premissa básica a geração de comprometimento, estratégias adequadas e avaliação constante para corrigir qualquer tipo de problema que venha atrapalhar o desenvolvimento da organização. Dessa forma é impossível negar que o departamento de Gestão de Pessoal é extremamente importante em uma organização, seja ela pública, privada ou do terceiro setor.

Para se fazer uma análise sobre as atribuições do setor de pessoal na administração pública faz-se importante comentar como se dá o processo de vínculo com essas instituições. No âmbito do poder público verifica-se que a inserção no quadro de servidores, seja Federal, Estadual ou Municipal, só poderá ocorrer por meio de concurso público, gerando um cargo efetivo, ou através de contrato por tempo determinado. Os contratos buscam atender necessidades de pessoal em caráter excepcional. O ingresso no serviço público é regulamentado por legislações próprias de cada uma das esferas de governo, onde são definidas as minúcias inerentes a vida funcional dos servidores, bem como os requisitos básicos para investidura, sendo suas formas de provimento conduzidas por nomeação, promoção, readaptação, reversão, aproveitamento, reintegração, recondução. No caso de contrato por tempo determinado o recrutamento de pessoal será feito mediante processo seletivo simplificado sujeito a ampla divulgação, respeitando os prazos estipulados e prescindindo de concurso público ou análise de currículo.

Um aspecto importante que deve ser abordado quando se fala em emprego público no Brasil é a estabilidade garantida aos servidores efetivos, assegurado pela Constituição Federal (1988). Ferreira e Pereira (2012) apresentam que a estabilidade consiste na garantia constitucional concedida aos servidores públicos, visando impedir que haja o desligamento do cargo público de forma arbitrária. São estáveis após três anos de efetivo exercício, os servidores que foram nomeados em cargo efetivo em virtude de concurso público. Segundo os autores, a estabilidade não é apenas uma garantia de emprego, mas visa também assegurar a continuidade da prestação do serviço, melhorando a qualidade e proporcionando experiência na função.

Embora a lei que assegura o servidor público visa a qualidade no serviço, não é realmente isso que acontece, pelo contrário. Segundo Oliveira e Krom (2004), estabilidade no serviço público muitas das vezes é causadora de desânimo e comodismo por parte dos servidores, diminuindo assim a eficiência e eficácia do serviço público, sendo sugerido extinção ou alteração desse direito por várias reformas administrativas. A estabilidade, segundo os autores, tem o propósito de aumentar a qualificação dos funcionários que entram por concurso público, tornando-o mais produtivo, e técnicos, porém, o fato do servidor saber que ele não pode ser

demitido, salvo em algumas exceções, o mesmo acaba não se preocupando em ser produtivo, ou até mesmo de faltar ao trabalho, e possuir vários afastamentos, pois o fator de motivação que normalmente existe nas empresas privadas, como o medo de ser mandado embora, no serviço público não existe essa “motivação do medo”, o que gera, segundo os autores, a “produtividade estagnada”, não melhora nem piora.

## 2.2 Políticas de Recursos Humanos: recursos e mecanismos para gestão de pessoas

Toda organização necessita ter o controle eficiente dos seus recursos, de modo a garantir o crescimento da instituição e o gerenciamento adequado de todos os processos e resultados. Os recursos humanos em específico, são de extrema importância para uma empresa, pois são representados pelas pessoas que pensam, executam e planejam o funcionamento da organização e o futuro dela. Dessa forma é fundamental que haja uma política eficaz de recursos humanos. Para Borcarte, (2008) as políticas de recursos humanos (PRH's) são regras para orientar a gestão de pessoas, assegurando que as funções sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. A partir desse entendimento identifica-se que elas têm o papel de conduzir os aspectos inerentes ao capital humano da organização, sendo definidas como regras e normas que conduzirão a empresa. Essas políticas servem como guia para a ação e para assegurar o sistema de gestão, promovendo respostas para os problemas que podem ocorrer no cotidiano, por isso se faz necessário ter as políticas muito bem definidas e de acordo com a realidade da organização.

Chiavenato (2003, p. 178) define políticas como “regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados”, o que demonstra que as políticas servem como alicerce para a realização das atividades, sendo compreendidas como ações necessárias para realizar uma tarefa com êxito. As PRH's têm o intuito de definir a maneira como a organização irá lidar com seus membros e, pelo intermédio deles, buscar atingir os objetivos organizacionais, dando condições para o alcance dos objetivos individuais. Entre os propósitos das PRH's, Borcarte (2008) pontua a necessidade de desenvolvimento de programas e incentivos que objetivam a permanência do colaborador na organização, evitando os custos de rotatividade; a criação de maior e melhor flexibilização em matéria de recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa; a adequação dos cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho. Toledo (1981) acrescenta que as PRH's deverão variar segundo as características da empresa, alimentadas por um processo de: a) reconhecimento da cúpula organizacional quanto à importância da gestão de pessoas na organização; b) ações que contribuam para um desenvolvimento organizacional; c) observação constante do clima organizacional e d) acompanhamento de resultados.

O que costuma acontecer com frequência em muitas empresas, são funcionários que apresentam muitos afastamentos, licenças ou faltas justificadas. Dessa forma, as organizações adotam medidas para resolver este impasse, que de certa maneira impacta a empresa e o funcionário. Segundo Vieira (1967) a gestão de pessoal busca constantemente eliminar as causas que contribuem para o número excessivo de licenças e faltas justificadas. O autor aborda que, embora os funcionários apresentem as licenças emitidas por médicos ou faltam com justificativas, muitas das vezes eles agem com esperteza para poder se beneficiar de alguma forma. Marras (2001) comenta que esses mecanismos podem ser explicados pela insatisfação do funcionário no trabalho, sendo por diversos motivos como: tarefas enfadonhas,

desprovemento de participação onde possa encontrar o mínimo de motivação, dentre outros. Esse conjunto de variáveis são fatores que podem ser observados pela organização para que assim possa ser definido uma política de recursos humanos que entenda a situação dos trabalhadores e desenvolva recursos e iniciativas que impeçam o prejuízo à organização e a insatisfação do trabalhador.

No contexto do serviço público Ferraz e Rocha (2011) apresentam que as inovações que vem sendo implementadas ao longo dos anos visam a promoção da moralização, modernização e capacitação do setor. Essas novas PRH's voltam-se para a saúde, estrutura, carreira, ambiente, benefícios e comunicação. Marconi (2003) atenta para alguns cuidados que as PRH's devem ter ao serem implementadas no setor público. Assim adverte para que o recrutamento seja eficiente e rigoroso, a estrutura de carreira estimule o servidor a buscar o aprimoramento de sua capacitação e desempenho; as estratégias de capacitação possibilitem o constante aprimoramento da força de trabalho, os incentivos (remuneração, benefícios, prêmios) estimulem o servidor, o processo de avaliação não só possibilite verificar o desempenho, mas também crie estratégias de alocação e redistribuição dos servidores.

Filippim e Gemelli (2011) informam que as PRH's no setor público visam atender o interesse público a partir da utilização da estrutura administrativa, sendo de forma direta ou indireta, através de meios legais. Para eles as administrações mundiais estão sendo pressionadas a atender as demandas do cidadão da melhor forma possível. Mas, para que isso aconteça, é preciso que haja servidores treinados, competentes e assíduos para cumprir o que foi programado para a sua função. Com isso, o governo cria mecanismos de controle inseridos nas PRH's, para que os servidores tenham um bom desempenho, atendendo assim ao interesse público no determinado seguimento, setor ou no âmbito geral da organização pública. Meirelles (2004) acrescenta que a administração pública, vista como um conjunto de pessoas coletivas públicas e órgãos, exercendo atividades administrativas, agirá sempre em nome do interesse da coletividade, sejam em medidas de controle, punições e/ou benefícios.

#### 2.4 Um breve recorte sobre Absenteísmo

Para Chiavenato (2010) absenteísmo ou ausentismo são termos utilizados para expressar a falta do empregado ao trabalho. Sendo a soma de ausências do trabalhador em uma organização em um determinado período, não sendo ausência motivada por desemprego, doença prolongada ou licença legal, mas por motivos de não justificativa legal ou talvez desmotivação ou desinteresse. Conforme Marques-Neto (2006) o absenteísmo pode ser representado por doenças, acidentes de trabalho, direitos legais como doação de sangue, participação em júris ou eleições, licença maternidade, doença de parentes, como também qualquer tipo de falta não justificada. Para Aguiar (2009) as ausências dos trabalhadores, bem como atrasos, prejudicam o desempenho organizacional e requer acompanhamento e controle dos motivos que justificam essas falhas.

Segundo Couto (1987) diferentes tipos de ausências acarretam diferentes tipos de absenteísmo, sejam: a) absenteísmo voluntário (ausência por motivos particulares); b) absenteísmo por doença; c) absenteísmo legal; d) absenteísmo compulsório (ausência por imperativo de ordem legal como suspensão, prisão, etc.). Essas várias formas de se ausentar do trabalho reflete em um complexo problema para a organização resolver, não deixando de ressaltar o comprometimento devido do funcionário pela responsabilidade, compromisso e assiduidade.



Para Assunção; Barreto; Gasparini (2005) no contexto escolar o absenteísmo seria um mecanismo de defesa utilizado contra a tensão derivada do exercício docente, uma forma de atingir um alívio para escapar das tensões acumuladas. Couto (1987), afirma que o absenteísmo está ligado a fatores causais, sendo fatores de trabalho, sociais, culturais, de personalidade ou de doenças. Essas afirmações demonstram que o absenteísmo está relacionado também com o ambiente de trabalho. Para Silva (2006) o absenteísmo constitui um problema administrativo oneroso e complexo para as organizações.

De acordo com Ribeiro (2005) o absenteísmo deve ser combatido, pois independente dos motivos que possam justificar a ausência ou o atraso, de uma forma ou outra irá implicar no desempenho da organização. A falta ao trabalho pode trazer perturbações na realização das atividades no coletivo da equipe, reduzindo a produção, aumentando os custos operacionais e dificultando a substituição de trabalhadores causando, conseqüentemente, dificuldades no prosseguimento das atividades. Silva (2006) considera que um número insuficiente de recursos humanos na organização pode elevar o índice de absenteísmo, sendo causado pela sobrecarga e insatisfação dos trabalhadores, causando a queda na qualidade dos serviços.

Oenning et al (2012) apresentam que a ausência do trabalhador por uma doença ou situação de saúde é validada com a apresentação do atestado médico. Dessa forma, com a busca nos históricos dos funcionários é possível validar e explicar o fenômeno do absenteísmo. Diante desse cenário, é de grande importância observar o adoecimento do funcionário, identificando as causas e motivos, pois as informações obtidas são de extrema relevância para resultar em procedimentos futuros que resulte em uma melhor saúde do trabalhador.

Em estudo de Cascio e Boudreau (2010) foi identificado que a principal razão para o absenteísmo no Reino Unido, citada por 93% dos funcionários de empresas, foi o resfriado ou gripe. Entre outras razões pontuaram dores de estômago, intoxicação alimentar, dor de cabeça e enxaqueca, problemas de coluna e estresse. Nos Estados Unidos 35% das faltas são por motivo de doença, 21% questões familiares, 18% necessidades pessoais, 14% porque se acham no direito de fazê-lo e 12% estresse. Os autores mencionam que os custos causados pela ausência do funcionário na organização e nos cofres públicos são gigantescos, pois se o funcionário falta alguém tem que fazer o seu trabalho ou dar prosseguimento à sua atividade. No Brasil, estudo realizado por Almeida et al. (2015) em Porto Velho, apresenta que 85% dos funcionários das empresas faltam ao trabalho por motivos de doença, 5% por insatisfação, 5% por casamento e 5% por desmotivação. A pesquisa demonstra a quantidade de pessoas que faltam o trabalho por motivos relacionados à saúde. Segundo Marques-Neto (2006) no Brasil os níveis de absenteísmo variam de acordo com a empresa, com a administração e com o tipo de atividade desenvolvida. Segundo dados pesquisados pelo autor, a Previdência Social brasileira aponta que em 2004 houve um total de 9.162 benefícios concedidos por auxílio doença e, conseqüentemente, afastamento do trabalho, o que gerou um custo para os cofres públicos na ordem de R\$ 5.406.851,00 com pagamento de salários e benefícios.

Em se tratando dos serviços públicos Guimarães et al (2016) diz que as causas ligadas ao absenteísmo tornam difícil o gerenciamento, sendo por problemas de ordem social, biológica, ambiental, social, financeira, funcional, etc. O autor aborda que são muitos os problemas e as adversidades que surgem para os órgãos públicos, afetando assim à população de forma geral, sendo através de uma oferta de serviço de má qualidade ou deficitária, afetando todas as pessoas que dependem do serviço.

Quando um funcionário falta, além dos custos diretos, obtém-se os custos

indiretos, que são ocasionados pela diminuição da produtividade, desorganização das atividades, redução da qualidade da produção, problemas administrativos, dentre outros. Muitas vezes quando há a falta de um funcionário o que pode acontecer é a tarefa desempenhada por ele não será executada, prejudicando muitas pessoas que são usuária do serviço público, ou outra pessoa irá fazer a tarefa, gerando custos extras para a organização (GUIMARÃES et al, 2016).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso de natureza quantitativa, tendo como unidade de observação a SME/MC. A pesquisa se envolveu em analisar as informações de controle de frequência e afastamentos de servidores dessa secretaria no período 2013 a 2016, fazendo comparações entre períodos e tipos de afastamentos. Segundo Richardson (1999) a pesquisa qualitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação no tratamento dos dados de coleta por meio das técnicas estatísticas, como também na modalidade de coletas de informações. A estatística-descritiva, critério de análise adotado, tem por objetivo sintetizar diversos valores de mesma natureza, para que se tenha uma visão global da variação dos valores (GUEDES, et. al., 2010). Esse critério permite resumir, descrever e compreender os dados de uma pesquisa usando medidas de tendência central (média, mediana e moda) e medidas de dispersão (valores mínimo e máximo, desvio padrão e variância).

Para fins deste trabalho foi utilizada ainda a pesquisa documental. Na pesquisa documental, foi analisado os documentos fornecidos pela SME/MC com o registro em planilhas de 2013 a 2016 com todos os afastamentos dos professores, tipo de vínculo e cargo. Para fundamentação teórica e engajamento do pesquisador ao tema, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, construído principalmente de livros e artigos científicos, para a obtenção dos conceitos sobre os assuntos inerentes a área de recursos humanos, como também as leis que regulamentam os pagamentos dos benefícios aos funcionários.

Em um primeiro momento foi feita uma pesquisa bibliográfica, tendo o intuito de conhecer sobre o assunto proposto, revisando os artigos científicos que tratavam sobre recursos humanos no setor público, avaliação de desempenho, políticas de recursos humanos e absenteísmo, como também as leis sobre os pagamentos das gratificações de modo geral, identificando os benefícios e as sanções e os aspectos existentes nas bibliografias sobre atuação da administração de recursos humanos.

Em seguida, realizou-se pesquisa documental em planilhas de dados funcionais dos servidores. Foram analisados dados de 2.278 Professores de Educação Básica I (PEB I) e Professores de Educação Básica II (PEB II) efetivos e contratados, atuantes ou afastados da regência, servidores de 88 escolas municipais. Foram levantados os tipos de afastamentos, o número de servidores afastados por mês, tipo de vínculo e cargos ocupados. Das 88 escolas, foram analisadas 96 planilhas com as informações de todos os servidores efetivos e contratados.

Com base na estatística descritiva e com o uso do Microsoft Office Excel 2007 foram feitas análises para a apresentação e distribuição de frequências. Foram criadas tabelas relacionando todos os afastamentos apresentados no período de 2013 a 2016, obedecendo o conceito de Marques-Neto (2006) de absenteísmo como todo afastamento por doenças, acidentes de trabalho, direitos legais como doação de sangue, participação em júris ou eleições, licença maternidade, doença de parentes, como também qualquer tipo de falta não justificada. Com isso foram atribuídas as seguintes abreviações: Atestado Médico (ATM); Licença para Tratamento de Saúde

(LTS); Licença Gestação (LG); Licença sem Vencimento (LSV); Readaptação Funcional (READ); Licença Casamento, Licença Paternidade (CASAMENTO/PATER.); Faltas Sem Justificativas (FALTAS SJ); Luto (Licença para LUTO); Justiça Eleitoral (JUST. ELEIT.); Declarações, Férias, Outros (DEC. FER. OUT.).

Após a análise dos afastamentos apresentados e de sua incidência a partir de 2013 até 2016, foi verificado o índice de absenteísmo mensal e anual, verificando a relação de afastamentos antes e depois da implementação de política de gratificação por estímulo a produtividade, regida pela Lei municipal nº 3.124 de 30 de dezembro de 2013, que institui a gratificação por produtividade, restringindo seu valor em porcentagem proporcional a assiduidade do funcionário.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Constituição da SME/MC e da Gratificação por Estímulo à Produtividade

Em 1909 houve a criação do 1º grupo escolar municipal, o qual representou o pontapé inicial para a criação da Secretaria que regulamenta a educação no município. Atualmente, no âmbito da educação infantil, a SME/MC conta com 37 instituições municipais denominadas Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI); quatro centros de convívio; 28 escolas municipais, além de nove entidades filantrópicas, assistidas pelo município por meio de convênios. Assim, na educação infantil são atendidas 11.095 crianças, de 2 a 5 anos de idade. No ensino médio, o município conta com 61 unidades de ensino, sendo 12 escolas rurais-núcleo, 26 escolas rurais de pequeno porte e 23 escolas urbanas. Insere-se ainda 11 escolas estaduais mantidas através de convênios do estado com o município. A SME/MC oferece ainda, desde o ano de 2005, um curso pré-vestibular para estudantes de baixa renda e egressos de escolas públicas do município.

A estrutura organizacional da Prefeitura possui 17 secretarias, todas submetidas ao Gabinete do Prefeito. A SME/MC possui três diretorias, sendo a diretoria Técnica Pedagógica, de Administração e Finanças e de Administração Escolar. Dentre os diversos setores existentes na SME/MC, o que é responsável pelo controle e lançamento das informações dos servidores é o setor de Gestão de Pessoal e Controle Funcional, sendo ele responsável por receber os Quadros de Frequências (QF's) das unidades de ensino, contendo todas as ocorrências e informações do servidor durante o mês e lançadas nas planilhas de controle. Além da frequência são informados dados cadastrais como nome, matrícula, número de aulas, turmas, cargo, conteúdo lecionado, como também informações de licenças, férias, faltas, afastamentos no geral e observações. O processo de tramitação das informações dá-se por meio do encaminhamento dos QF's, que após analisadas e lançadas as informações pela SME/MC, são enviadas para o setor de folha de pagamento da prefeitura para que sejam lançadas as informações dos novos contratados e desligamentos da secretaria, como também a efetuação dos devidos pagamentos dos funcionários efetivos e contratados.

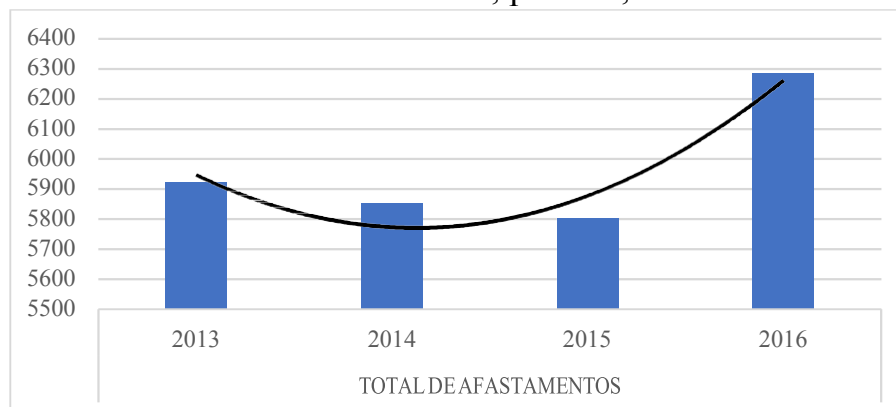
A constituição da gratificação por estímulo a produtividade no município deu-se por meio da instituição de um Decreto de Lei, instituído como forma de prestigiar o servidor público assíduo, ressaltando que a gratificação seria exclusiva aos funcionários da SME/MC. Juntamente com a Câmara de vereadores, o prefeito aprovou no ano de 2013 o Decreto no intuito de reduzir o absenteísmo do funcionário público da SME/MC. A legislação prevê a gratificação tendo em vista o

comprometimento do servidor, sua assiduidade e desempenho individual, sendo estes aspectos identificados através da avaliação de 180°, um modelo de avaliação em que o avaliado é focado apenas por seus superiores e avalia somente seus superiores, conforme apresenta Costa et.al (2011). A gratificação também é concedida aos servidores contratados, incluindo aqueles que tiveram os contratos rescindidos ao longo do ano-base a que se referir à gratificação. Ressalta-se que a assiduidade é um fator que possui grande relevância para a pontuação do servidor. Verifica-se que o trabalhador do município que estiver em qualquer tipo de afastamento durante o período de avaliação, sua nota será atribuída pela sua chefia imediata. Embasando nas disposições emitidas pelo poder público municipal todos os tipos de afastamentos apresentados e as licenças de curta duração têm impacto no resultado da avaliação individual do servidor e, conseqüentemente, na gratificação por produtividade.

#### 4.3 Os indicadores de absenteísmo

Quanto ao período de maior número de afastamentos dos professores, tem-se que dentre os anos de 2013 a 2016 o ano que conteve o maior número de afastamentos foi o ano de 2016, seguido de 2013, 2014 e 2015 respectivamente, conforme apresenta o Gráfico 1. Observa-se que a partir do ano de 2013 houve queda no número de afastamentos em 2014 e 2015. Porém, no ano seguinte os números sobem drasticamente, chegando a 6.285, com cerca de 6,11% a mais em comparação com 2013, ou seja, aquele que instituiu a Política de Gratificação por Estímulo a Produtividade. A curva de tendência polinomial demonstra a tendência positiva no número de afastamento ao longo dos anos, o que permite apontar que no primeiro momento o Decreto teve influência positiva no número de afastamentos, reduzindo em 2014 e 2015, mostrando que os servidores de alguma forma perceberam que se eles diminuíssem o número de afastamentos no período, ao final do ano eles teriam uma boa avaliação e, conseqüentemente, um maior valor financeiro a ser recebido. Porém, em 2016 com as expectativas reduzidas, o número de afastamentos apresentou número de afastamentos maior de todos os quatro anos estudados.

Gráfico 1: Total de afastamentos, por ano, na SME/MC - 2013 a 2016



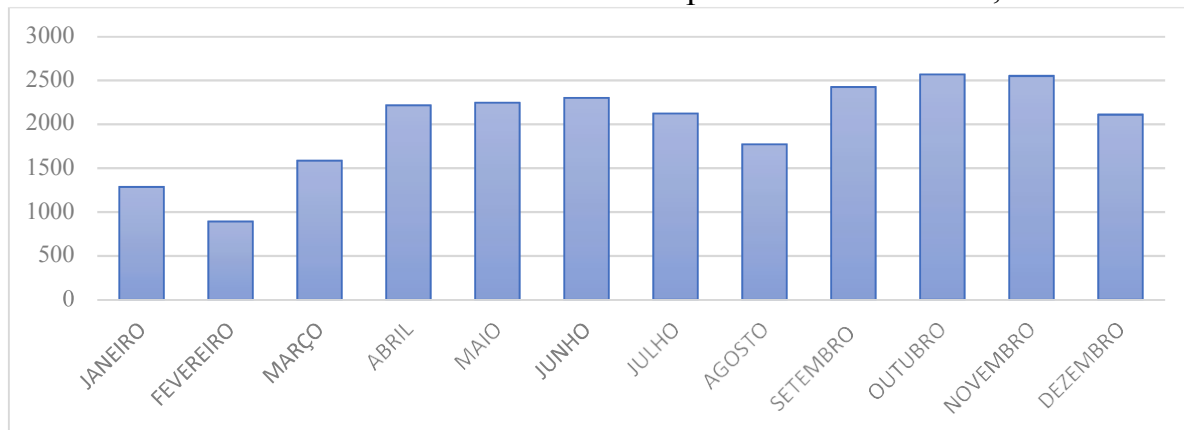
Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos dados permite identificar que, com o tempo o trabalhador parece se adaptar ao incentivo e volta a negligenciar a presença no trabalho, levando a perceber que a gratificação parece não ser mais atrativa. Oliveira e Krom (2004) comentam que a estabilidade no serviço público muitas vezes é causadora de

desânimo e comodismo por parte dos servidores, diminuindo assim a eficiência e eficácia do serviço público. Talvez seria o momento de se criar outro fator motivador para que assim diminua pelo menos as faltas não justificadas.

Outra análise pertinente refere-se ao período do ano com maior número de afastamentos acumulados entre os anos de 2013 a 2016, retratado na Gráfico 2.

Gráfico 2: Número de afastamentos acumulado por mês da SME/MC, 2013 – 2016.

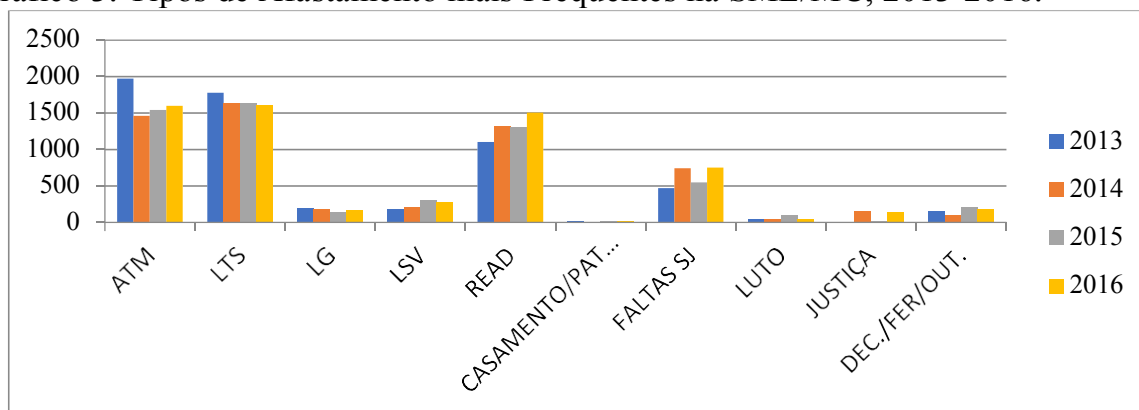


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

No Gráfico 2 é possível identificar que o mês de outubro e novembro possuem a maior quantidade de afastamentos em todos os anos, sendo mais de 2.500 afastamentos no mês, seguidos do mês de setembro com mais de 2.200. Em uma análise dos meses relacionando com feriados ou datas comemorativas, com o intuito de discutir razões que levam ao maior volume de afastamentos nos meses citados foi possível observar que no mês de outubro é um mês de eleição, sendo hipótese de afastamentos com finalidades políticas, como também no mês de outubro possui 2 feriados nacionais, sendo o feriado do dia 12 (dia das crianças) e dia 15 (dia dos professores). Normalmente na semana do dia das crianças, as escolas concedem aos alunos uma semana sem aula, que conseqüentemente, reflete em dias sem exigência de atividades em sala de aula para os professores, sendo um motivo para que o servidor possa aumentar seus dias de folga com uma licença, por exemplo, ou em faltas não justificadas. No mês de setembro, de acordo com o calendário brasileiro, possui feriado oficial no dia 07, com o feriado que comemora a independência do Brasil. Sendo o mês de setembro o 3º mês com a maior quantidade de afastamentos nos últimos 4 anos, seguido do mês que possui maior quantidade de afastamentos, pode ser um fator que explica grande quantidade de afastamentos.

Quanto ao tipo de afastamento mais apresentado, foi verificado todos os meses do ano, para identificar qual tipo de afastamento possui maior incidência, o que resultou nos dados apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3: Tipos de Afastamento mais Frequentes na SME/MC, 2013-2016.

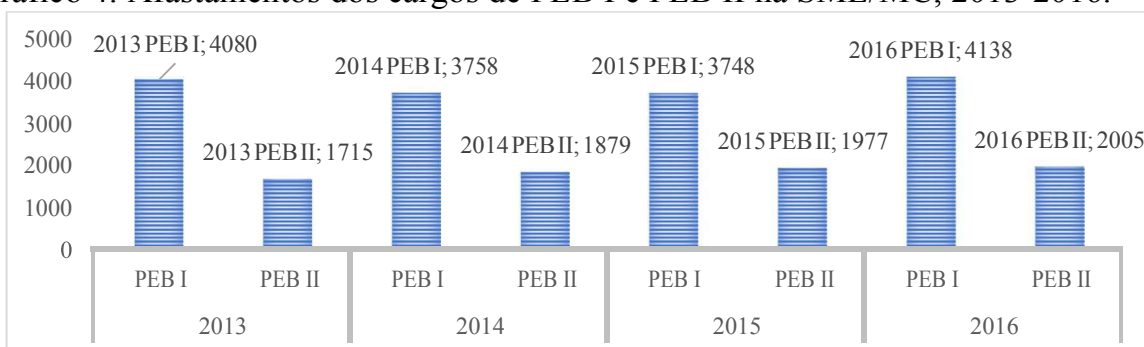


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O Gráfico 3 demonstra que o maior número de afastamento em todos os anos foi o Atestado Médico (ATM), representando em 2013, 43,83% da soma de todos os outros anos. Quanto ao afastamento que possui maior constante, ou seja, aquele que apresenta maior quantidade nos demais anos, foi a licença para tratamento de saúde (LTS), sendo o afastamento mais apresentado em 2014, 2015 e 2016, representando 58,92% dos afastamentos de todos os anos. Observa-se que o maior motivo dos afastamentos dos funcionários tem sido por motivos de saúde. Em comparação ao estudo feito no Brasil por Almeida et. al (2015) em Porto Velho-RO, confirma este mesmo resultado, sendo que foi identificado que 85% dos funcionários das empresas faltam ao trabalho por motivos de doença, 5% por insatisfação, 5% por casamento e 5% por desmotivação. As licenças para tratamento de saúde tem sido algo recorrente todos os anos, a soma de afastamentos apresentados estão relacionados nos seguintes motivos: 27,8% licença para tratamento de saúde, 27,5% atestado médico, 21,9% readaptação funcional, 10,5% faltas não justificadas, 4,1% licença sem vencimento, 2,9% licença gestação, 2,7% declarações gerais, férias e outros, 1,4% afastamentos judiciais, 1% luto e 0,2% para licença casamento e paternidade.

As informações do Gráfico 4 permitem inferir que o cargo de Professor de Educação Básica I (PEB I - 1º ao 5º ano), possui a maior quantidade de afastamentos em todos os anos. Em 2013 representou 70,4% dos afastamentos, seguidos por 66,7% em 2014, 65,5% em 2015 e 67,4% em 2016. Do total de afastamentos o cargo de PEB I obteve o total de 67,5%.

Gráfico 4: Afastamentos dos cargos de PEB I e PEB II na SME/MC, 2013-2016.



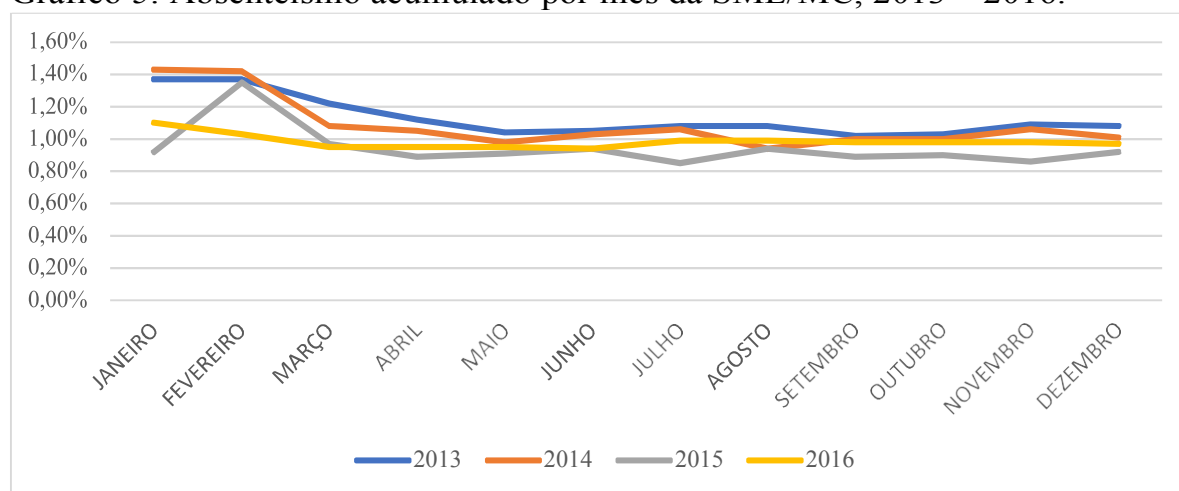
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Esse resultado demonstra que os professores das séries iniciais possuem maior índice de afastamentos, algo que pode ser justificado pelo desgaste em

trabalhar com um número elevado de alunos. Gasparini et. al (2005) apresenta que uma das causas de maior desgaste dos profissionais da educação é que eles não têm o devido suporte pedagógico para suas atividades, tendo que utilizar meios próprios para realizar as tarefas. Souza et al (2003) também já falava sobre as dificuldades na educação, mostrando que no ano de 2002 foi apontado um déficit nacional de professores na educação básica no Brasil, sendo necessário mais de 800.000 professores na educação infantil e 160.000 no ensino fundamental.

Quanto ao índice de absenteísmo após a implementação da política de gratificação o Gráfico 5 demonstra que houve uma relativa variação no índice de absenteísmo nos anos estudados. Os meses de janeiro e fevereiro de 2014 foram os que apresentaram maior índice de absenteísmo, representando 1,43% e 1,42% respectivamente, sendo o maior índice de todos os anos. Verifica-se que estes meses sempre apresentam índices de absenteísmo elevado, algo que pode ser justificado pelo período de férias da maior parte dos funcionários e o baixo número de contratações de professores. No decorrer dos demais meses nota-se que o ano de 2013 ultrapassa o índice de afastamentos de 2014 em constância, possuindo um absenteísmo de 1,13% e em 2014 1,09% ficando em 2º lugar. Logo em seguida tem-se o ano de 2016, representando 0,98% de absenteísmo e 2015 com 0,95% sendo o menor índice de todos os anos.

Gráfico 5: Absenteísmo acumulado por mês da SME/MC, 2013 – 2016.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A tabela 1 ilustra a tendência do absenteísmo no trabalho a partir da implementação de política de gratificação por estímulo a produtividade. Observa-se que a tendência imediata foi a redução do absenteísmo, que pode ser justificada pelo temor ou respeito à política adotada. Como a implementação da política deu-se em dezembro de 2013, obviamente os seus reflexos iriam incidir sobre os anos seguintes. Dessa forma, verifica-se em 2014 uma queda no índice de afastamentos de 0,04%, o que foi acompanhado no ano seguinte (2015) com uma queda maior ainda, de 0,14%. Porém, em 2016 há uma alteração, aumentando o índice de absenteísmo em 0,04%. Observa-se que ao lançar a política o servidor aparenta ter um certo receio, temor ou mesmo um entusiasmo maior para evitar faltar ao trabalho. Mas, logo depois de um tempo se acomoda e volta a reincidir nos afastamentos.

Tabela 1: Tendência do absenteísmo na SME/MC – 2013/2016.

Mês	2013	2014	2015	Tendência (Imediata)	2016	Tendência (Gradativa)
Jan	1,37%	1,43%	0,92%	↓	1,10%	↑
Fev	1,37%	1,42%	1,35%	↓	1,03%	↓
Mar	1,22%	1,08%	0,97%	↓	0,95%	↓
Abr	1,12%	1,05%	0,89%	↓	0,95%	↑
Mai	1,04%	0,98%	0,91%	↓	0,95%	↑
Jun	1,02%	1,03%	0,94%	↓	0,94%	=
Jul	1,08%	1,06%	0,85%	↓	0,99%	↑
Ago	1,08%	0,94%	0,94%	↓	0,99%	↑
Set	1,02%	1,00%	0,89%	↓	0,98%	↑
Out	1,03%	1,00%	0,90%	↓	0,98%	↑
Nov	1,09%	1,06%	0,86%	↓	0,98%	↑
Dez	1,08%	1,01%	0,92%	↓	0,97%	↑

Fonte: Elaborada pelos autores, 2017.

Quanto aos custos inerentes ao número de afastamentos, percebe-se que se considerar que o salário médio dos professores de 2013 a 2016 é R\$1.800,00, temos que com o número de ausências no período estudado gerou para o governo uma despesa aproximada de R\$1.431.780,00 para os cofres públicos. Ribeiro (2005) já dizia que o absenteísmo é algo que deve ser combatido pois é uma forma de aumentar os custos na organização, diminuindo a produtividade e a qualidade no serviço.

No que tange a relação da implementação de política de gratificação por estímulo a produtividade com o índice de absenteísmo nos anos de 2013 a 2016, observa-se que mesmo havendo uma queda no número de afastamentos nos anos de 2014 e 2015, seguidos de um aumento de 6,11% em 2016, comparando a 2013, teve uma relação positiva. A política de recursos humanos adotada pela SME/MC visando conter o absenteísmo, após a sua publicação que foi em 30 de dezembro de 2013 até 30 de dezembro de 2016, observa-se que o índice de absenteísmo caiu 0,15%, demonstrando que de alguma forma a política adotada conseguiu reduzir a quantidade de afastamentos.

## 5 CONCLUSÃO

Ao analisar o índice de absenteísmo dos servidores da SME/MC observa-se que após a implementação de política de gratificação por estímulo a produtividade no ano de 2013, houve uma redução gradativa no número de afastamentos. O gerenciamento do absenteísmo, por meio deste trabalho, mostrou que desde 2013, quando da publicação do Decreto, que instituiu a política de incentivo no município até o ano de 2016, houve uma queda de 0,15% no índice de absenteísmo, algo significativo, resultado da percepção e sensibilidade da gestão pública municipal quanto à necessidade de acompanhamento e cuidado com a área de gestão de pessoas. Ressalta-se, contudo, que a política adotada parece limitar-se no tempo, ou seja, com o passar dos anos a política pareceu perder sua eficácia, pois ao final do período analisado o número de afastamentos aumentou expressivamente, chegando a alcançar índice superior àquele que antecede a implementação da política.

À guisa de conclusão, podemos inferir que a relação entre a política de incentivo à produtividade implementada pela SME/MC e a redução do índice de absenteísmo tem relação direta com o tempo e o controle da gestão de pessoas. Embora a SME/MC tenha adotado esta política como recurso para conter o absenteísmo dos professores, nota-se que a política é passageira, podendo haver falhas e limitações operacionais de execução, por isso a gestão de pessoas requer uma diversidade de políticas, não



se fechando em apenas uma. Faz-se necessário o acompanhamento do índice de absenteísmo, como o objetivo de verificar se de fato o problema está sendo resolvido, ou se a política implementada não está subsidiando a criação de novos problemas.

Atento à implantação de uma política pública e seus impactos sobre a ação do trabalho dos professores da SME/MC, verifica-se que o fenômeno do absenteísmo se torna alvo de especulações e falácias, requerendo outros estudos que fundamentem e aprofundem no conhecimento sobre a eficiência dessas políticas. Como proposta de trabalhos futuros sugere-se uma avaliação da percepção dos servidores quanto à política implementada, verificação das motivações para os afastamentos, levantamento de outras políticas que poderiam auxiliar na redução do absenteísmo e ponderação das correlações entre os motivadores de afastamento e as políticas adotadas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Gizele de A. Souza; OLIVEIRA, Jannine Rodrigues de. Absenteísmo: suas principais causas em uma empresa do ramo de saúde. *Revista de Ciências Gerenciais* vol. XIII, nº. 18, 2009.
- ALMEIDA, Denise Raquel Oliveira de et al. Causa de desvantagens do absenteísmo: o caso da empresa Auto Center 24 horas em Porto Velho. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 11, Anais... João Pessoa, 2015.
- ARAÚJO, Zildo Poswar de. Platão e a Administração. Portal Administradores, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/platao-e-a-administracao/28733/>>. Acesso em: 16 de setembro de 2017.
- ASSUNÇÃO, Ada Ávila; BARRETO, Sandhi Maria; GASPARI, Sandra Maria. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 189-199, mai/ago. 2005.
- BORCARTE, Elisângela. Políticas de recursos humanos: um estudo para a Imobiliária Savoia. Itajaí-MG, 2008. 119p.
- BRASIL. Lei n. 8.745, de 09 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, Seção 1, p. 1, 1993.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- CARVALHO, P.A.S.; TORRES, K.A.; BORBA, E.L. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. In: SEGeT, 12, Anais... Rezende, 2015.
- CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. Investimento em Pessoas: Como medir o Impacto Financeiro das Iniciativas em Recursos Humanos. Santana: Bookman, 2010. 327p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.<sup>a</sup> ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7.<sup>a</sup> ed. rev. atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003. XXVIII, 608 p.
- COSTA, Camila Furlan da; RAMBO, Deise Antunes; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira; CORSO, Kathiane Benedetti. Avaliação de desempenho: um modelo adaptado para organizações. In: SEGeT, 8, Anais... São Paulo, 2011.
- COUTO, H. A. *Temas de Saúde Ocupacional*. 1. ed. Belo Horizonte: ERGO, 1987.
- DUTRA, Ademar. *Gestão de pessoas na área pública*. São Paulo: Atlas, 2009.
- EMMERICH, Herbert. *Manual de administração pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1962. 200p.

- FERRAZ, Viviane Narducci; ROCHA, Carla Rodrigues. Políticas de recursos humanos no setor público: o que esperam os servidores de uma organização pública federal? In: EnGPR, 3, Anais... João Pessoa: ANPAD, 2011.
- FERREIRA, Danilo Ogrodnik; PEREIRA, Leiner Marchetti. Servidor público-estabilidade. Grupo Educacional UNIS: 2012
- FILIPPIN, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2011.
- GASPARINI, Sandra Maria et al. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. São Paulo: Educação e Pesquisa, 2005. 11p.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUEDES, T. A.; MARTINS, A. B. T.; ACORSI, C. R. L.; JANEIRO, V. Estatística Descritiva. (Apostila). 49 p. 2010. Disponível em: Acesso em: 08 de ago. 2017.
- GUIMARÃES, Grazielly, et al. Absenteísmo no setor público: um estudo de caso no Espírito Santo. Revista Inteleto, v. 1, n. 1, p. 15-23, 2016.
- MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. São Paulo: Edições Fundap, 2005.
- MARQUES-NETO, Alonso Dias. Absenteísmo nas empresas. 41 f. Monografia – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/934/2/20401048.pdf>. Acesso 21 de maio de 2017.
- MARRAS, Jean Pierre. Relações trabalhistas no Brasil. São Paulo: Futura, 2001.
- MEIRELLES, Hely L. Direito administrativo brasileiro. São Paulo: Malheiros, 2004.
- MINAS GERAIS, Lei nº 869, de julho de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais.
- OENNING, Nágila Soares Xavier; CARVALHO, Fernando Martins; LIMA, Verônica Maria Cadena. Indicadores de absenteísmo e diagnósticos associados às licenças médicas de trabalhadores da área de serviços de uma indústria de petróleo. Rev. bras. saúde ocup., São Paulo, v. 37, n. 125, p. 150-158, June 2012
- OLIVEIRA, Lucas Reno de Souza; KROM, Valdevino. Estabilidade do servidor público: uma análise da produtividade à luz das teorias de motivação. Encontro de Latino Americano de Iniciação Científica, 8. Anais... Paraíba: 2004.
- PALUDO, Augustinho Vicente. Administração Pública: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Daniel Souza. Condições de trabalho versus absenteísmo-doença no trabalho de enfermagem. Ciência, Cuidado e Saúde, 5 (Supl.): 166-72, 2006.
- SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.
- SOUZA, Jane Aparecida Gonçalves de. Avaliação dos Sistemas Educacionais no âmbito da Política Educacional Fluminense. In: Simpósio Internacional Estado e Políticas Educacionais no Tempo Presente. Anais... Uberlândia, 2008.
- TOLEDO, Flávio de. Administração de pessoal. São Paulo: Atlas, 1981. 238 p.
- VIEIRA, Astério Dardeau. A administração de pessoal vista pelos chefes de serviço. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967. 170p.
- WALDO, Dwight. Problemas e aspectos da administração pública. São Paulo: Pioneira, 1966. 575p.