



**Enap**

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

# Indicadores de absenteísmo e rotatividade na CGU: uma perspectiva de avaliação da gestão de pessoas

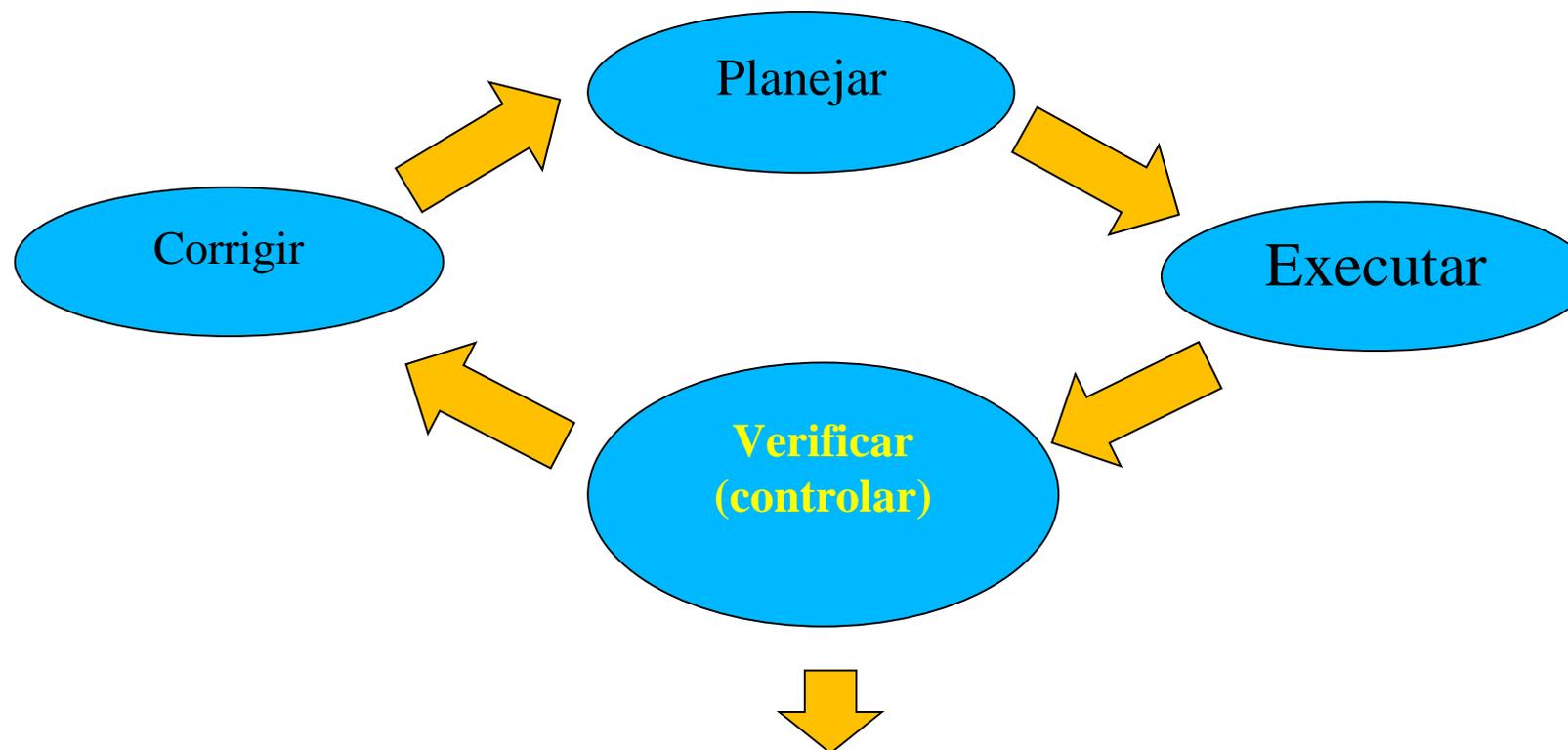
César Fonseca Ramalho

Dr. Sandro Trescastro Bergue - Orientador

2017 – Conclusão do trabalho: 2012

# 1 - Introdução

Ciclo de gestão e o controle (PDCA-Plan, Do Check Act)



Um dos métodos de controle: indicadores



## **1.1 -Problematização**

### **Momento:**

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

Um artigo feito sobre o funcionalismo estadual de São Paulo (PORTO, 2008), apresentou 168.014 licenças médicas em 2005. Do artigo obtem-se um impressionante índice em que 28,62% dos servidores obtiveram alguma licença de saúde no ano de 2005.



## 1.2 -Objetivo

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



## 2 - Referencial Teórico

**2.1 -Globalização e a Administração Pública Brasileira**  
**autores citados – Bresser-Pereira (2001), Souza (2008)**

**2.2 -A Gestão de Pessoas no Setor Público – Histórico desde o**  
**DASP - Bresser-Pereira (2001)**

**2.3 -Controle e Avaliação na Gestão de Pessoas: indicadores**

**2.3.1 – O monitoramento da gestão - Vaz (2009)**

**2.3.2 -O indicador e suas características - Bergue (2010),**  
**Siqueira (2010) , IPEA (2001)**

**2.3.3 – Avaliação de Gestão de Pessoas com o uso de**  
**indicadores - Vieira (2000), Public Audit Forum (2010)**

**2.3.4. – O Absenteísmo - Cascio (2010), FAVA (2007)**



## **2 - Referencial Teórico (cont)**

### **2.3 - Controle e Avaliação na Gestão de Pessoas: indicadores (cont)**

**2.3.4 – O Presenteísmo - ISMA – Internacional Stress Management Association (apud Fava 2007)**

**2.3.5 - A Rotatividade em Gestão de Pessoas: Cascio (2010)**

**2.4 – Sistemas e Métodos de Controle na Gestão de Pessoas ” FAYOL, apud CHIAVENATO (2003) , Bergue (2010)**

**2.5 – O controle em Gestão de Pessoas no serviço público Bergue (2010)**

## **2- Referencial Teórico – Conceitos Principais**

### **Absenteísmo:**



**O Absenteísmo pode ser conceituado como a ausência temporária do trabalho por motivo de doença (FAVA 2007).**

**Costa (2010) considera além das faltas ao trabalho, também os atrasos, computados como homens-hora perdidos, no cálculo do absenteísmo.**

## 2- Referencial Teórico – Conceitos Principais

### Rotatividade



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



## 3.1- Tipificação da pesquisa

- Quanto à **cristalização do objeto**, a pesquisa foi **descritiva**, caracterizando a atuação do órgão pelos reflexos nos índices de absenteísmo e de rotatividade.
- O **corte foi transversal**, estudando índices obtidos em um intervalo de tempo que será possível obter, devido ao SIASS ser recente.
- O **ambiente de pesquisa foi o estudo de campo**, além de ser uma pesquisa essencialmente quantitativa pois foi baseada em dados censitários tratados com estatística descritiva.

## 3.2 - Órgão onde foi feita a pesquisa:



### A Controladoria-Geral da União

é o órgão central do sistema de controle interno do Poder executivo do governo federal, tem sua sede em Brasília e unidades regionais em todos os estados do País.



## 3.3 Instrumentalização

Pesquisa Documental - extração de base de dados censitários no sistema SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos ausências não autorizadas e dados de saída de servidores para o indicador de Rotatividade.

Extração de dados no sistema SIAPE DW – Datawarehouse do SIAPE



## 4 - Coleta e Análise dos dados

- Os dados foram coletados no mês de dez/11 e
- jan/ 2012 e analisados a seguir.



## **4.1 - CGU – Dados sobre Faltas ao Trabalho - Absentéismo:**



	Descrição da ausência (2009 a 2011- 3 anos)	Soma de tempo em dias úteis total	% em relação ao total	soma acumulada	% acumulado
1	LICENCA TRATAMENTO DE SAUDE	45.417	71,10%	45.417	71,10%
2	LICENCA GESTANTE	6.284	9,84%	51.701	80,94%
3	LIC DOENCA PESSOA FAMILIA (ATE 60 DIAS)	3.536	5,54%	55.237	86,47%
4	LICENCA GESTANTE - PRORROGACAO	2.809	4,40%	58.046	90,87%
5	LICENCA PARA TRATO DE ASSUNT PARTICULAR	1.885	2,95%	59.931	93,82%
6	AFAST.CURSO FORMACAO OPCAO CARGO EFETIVO	1.113	1,74%	61.044	95,56%
7	LIC. P/ACOMP. CONJUGE ART.84,P1 ,8112/90	561	0,88%	61.605	96,44%
8	LIC. ACOMPANHAR CONJUGE OU COMPANHEIRO	446	0,70%	62.051	97,14%
9	FALECIMENTO DE PESSOA DA FAMILIA	374	0,59%	62.425	97,73%
10	LICENCA DESEMPENHO MANDATO CLASSISTA	321	0,50%	62.746	98,23%
11	FALTA	306	0,48%	63.052	98,71%
	OUTRAS CAUSAS	825	1,29%	63.877	100,00%
	Total	63.877			

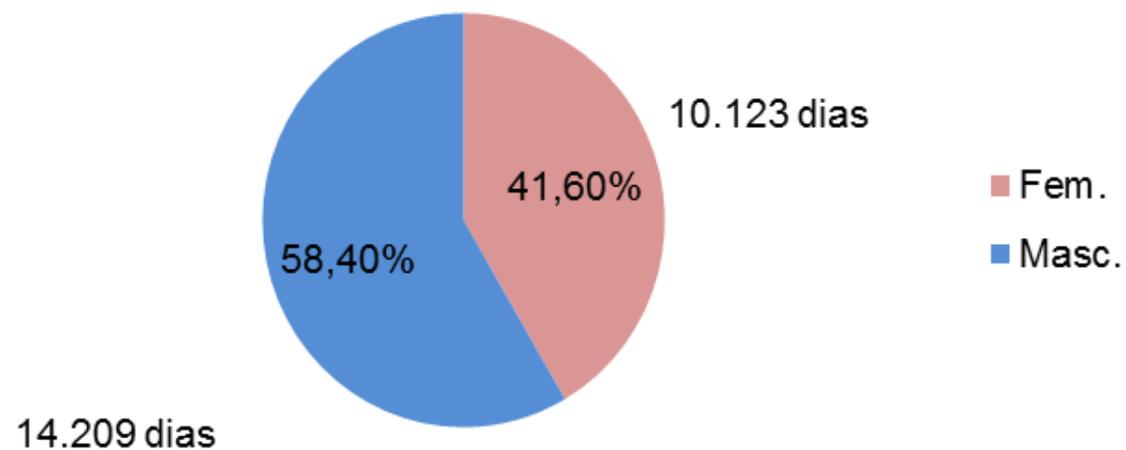


## Absenteísmo entre Analistas de Finanças e Controle na CGU-2009-2011

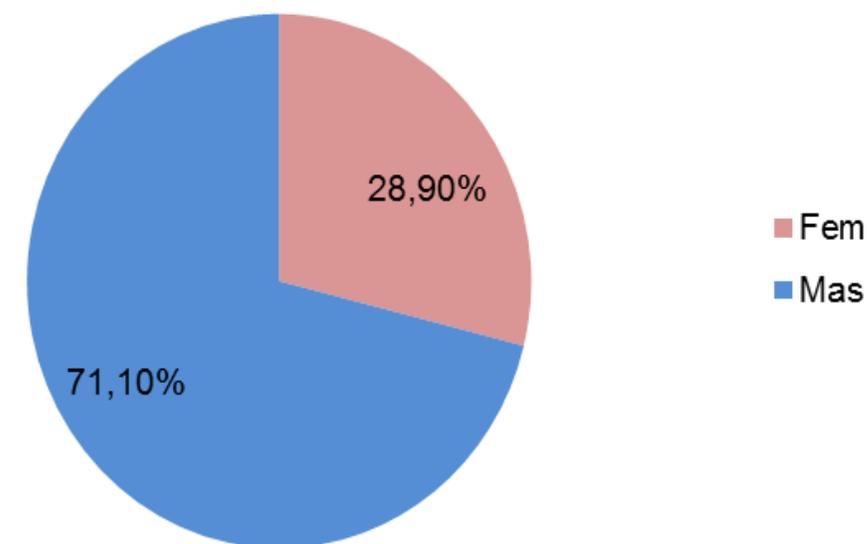
	2009	2010	2011	Total quando aplicável	Médias	variação 2009 a 2011	variação % 2009 a 2011
<b>Existência</b>	<b>1.554</b>	<b>1.544</b>	<b>1.473</b>		<b>1.524</b>	<b>-81</b>	<b>-5,21%</b>
<b>Nº de dias úteis</b>	<b>250</b>	<b>251</b>	<b>251</b>	<b>752</b>			
<b>Nº de faltas por Lic. médica</b>	<b>7.518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



AFC - nº de dias em Lic. Méd. - 2009 - 2011

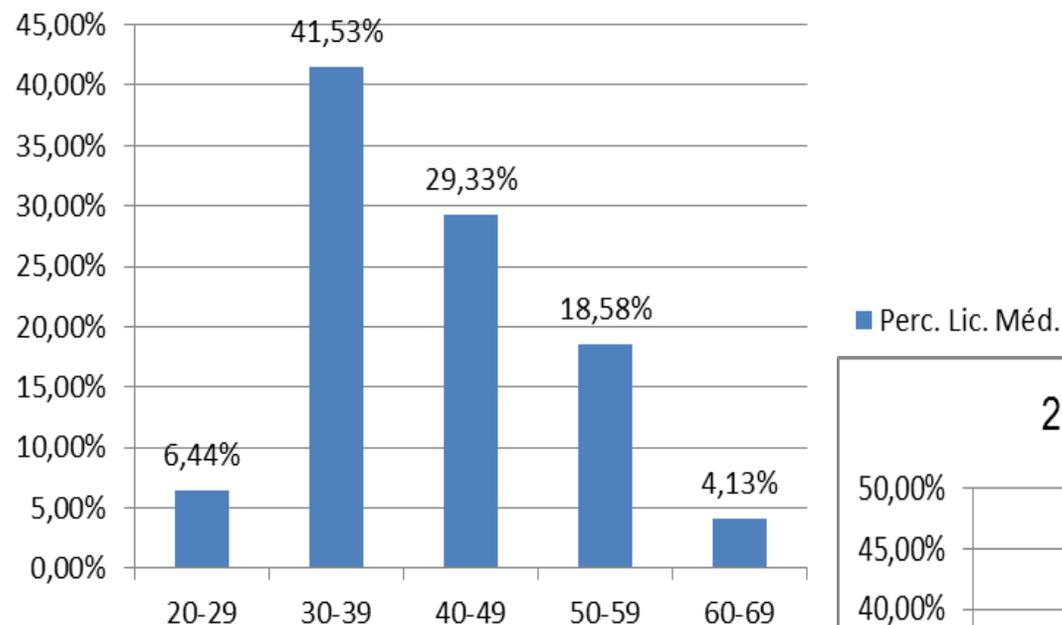


AFCs Perc. Servidores-2010





AFCs 2009-2010 - distr. perc. lic.méd.



2010 - AFCs - distribuição por faixa etária

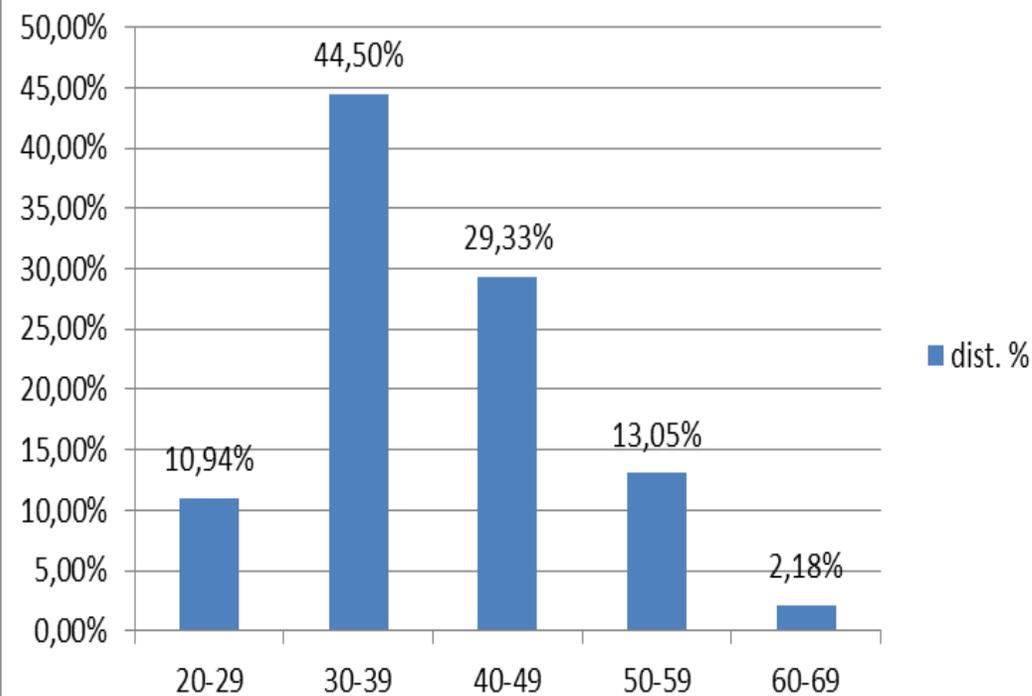


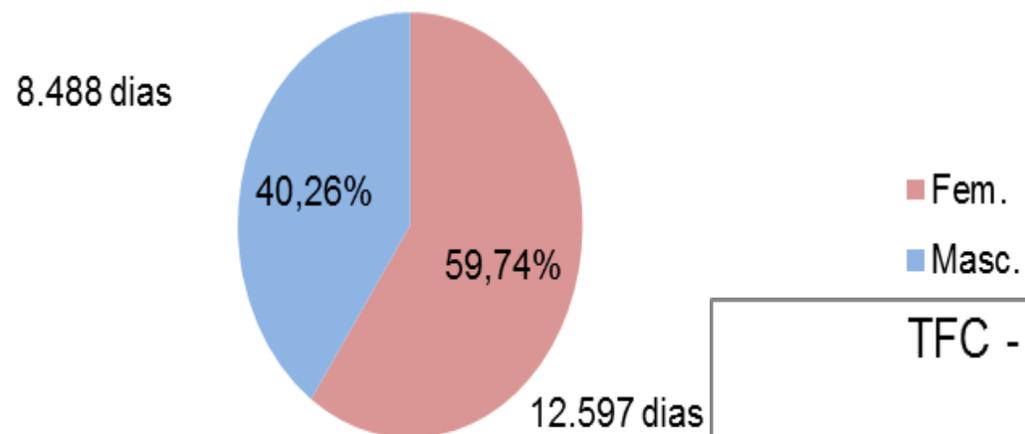


Tabela 10 – Absenteísmo entre Técnicos de Finanças e Controle na CGU-2009-2011

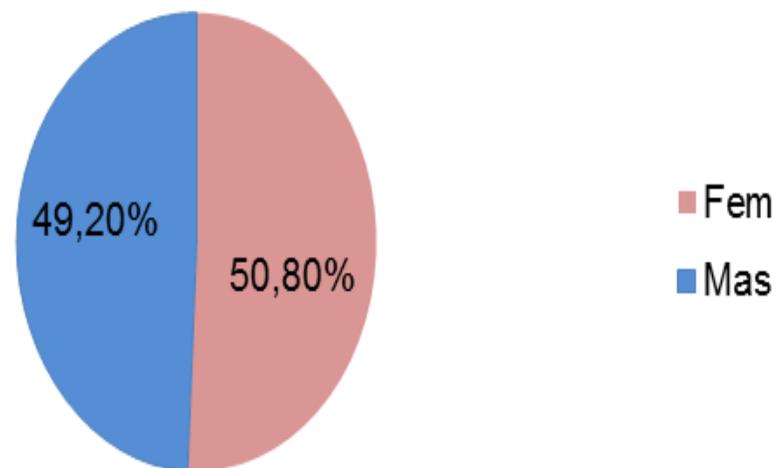
	2009	2010	2011	Total quando aplicável	Médias	variação 2009 a 2011	variação % 2009 a 2011
<b>Existência</b>	<b>742</b>	<b>696</b>	<b>571</b>		<b>670</b>	<b>-171</b>	<b>-23,05%</b>
<b>Nº de dias úteis</b>	<b>250</b>	<b>251</b>	<b>251</b>	<b>752</b>			
<b>Nº de faltas por lic.médica</b>	<b>6267</b>	<b>7416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

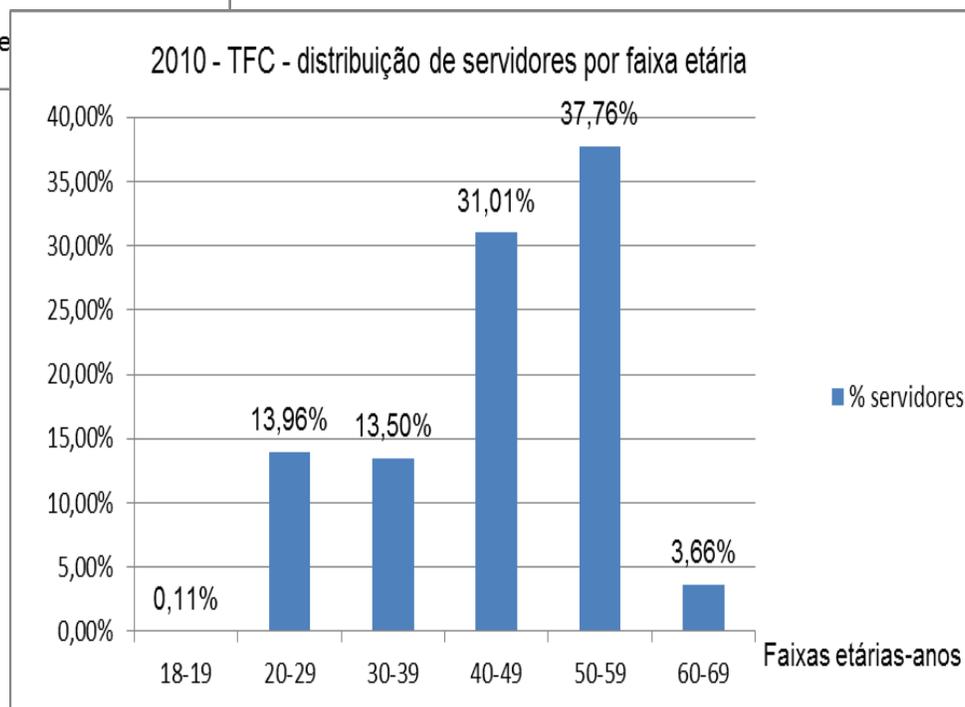
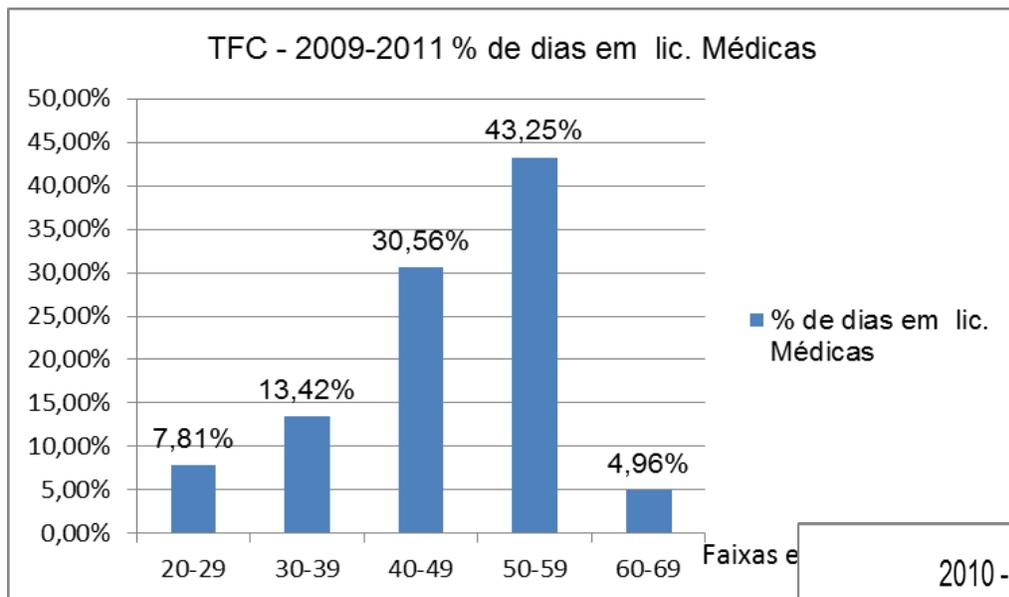


TFC - nº dias úteis em Lic. Méd. 2009-2011



TFC - Perc. Servidores-2010







## Situação em 2015

### Absenteísmo:

- Motivo de saúde do próprio servidor:
  - Total de atestados 1.728
  - Total de dias de afastamentos 9.123.
- Principais causas de afastamentos :
  - Infecção das vias aéreas número total de atestados 281 (16 %)
  - Causas ortopédicas número de atestados 236 (13%)
  - Causas psiquiátricas 90 (5,2%)
- Afastamento para acompanhamento de pessoa da família :
  - Total de número de atestados: 503
  - Número de dias de afastamento: 1.761.
- Acidentes de trabalho : nenhum registrado.

	2011	2015	Variação	%
<b>Existência</b>	<b>2457</b>	<b>2201</b>	<b>-256</b>	<b>-10%</b>
<b>Nº de faltas por Lic. médica</b>	<b>14.941</b>	<b>9.123</b>	<b>-5.818</b>	<b>-39%</b>
<b>faltas médicas / Existência</b>	<b>6,08</b>	<b>4,14</b>	<b>-2</b>	<b>-32%</b>

FONTE: Relatórios de gestão da CGU 2015 e 2011



## **Absenteísmo conclusões intermediárias - idade:**

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

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

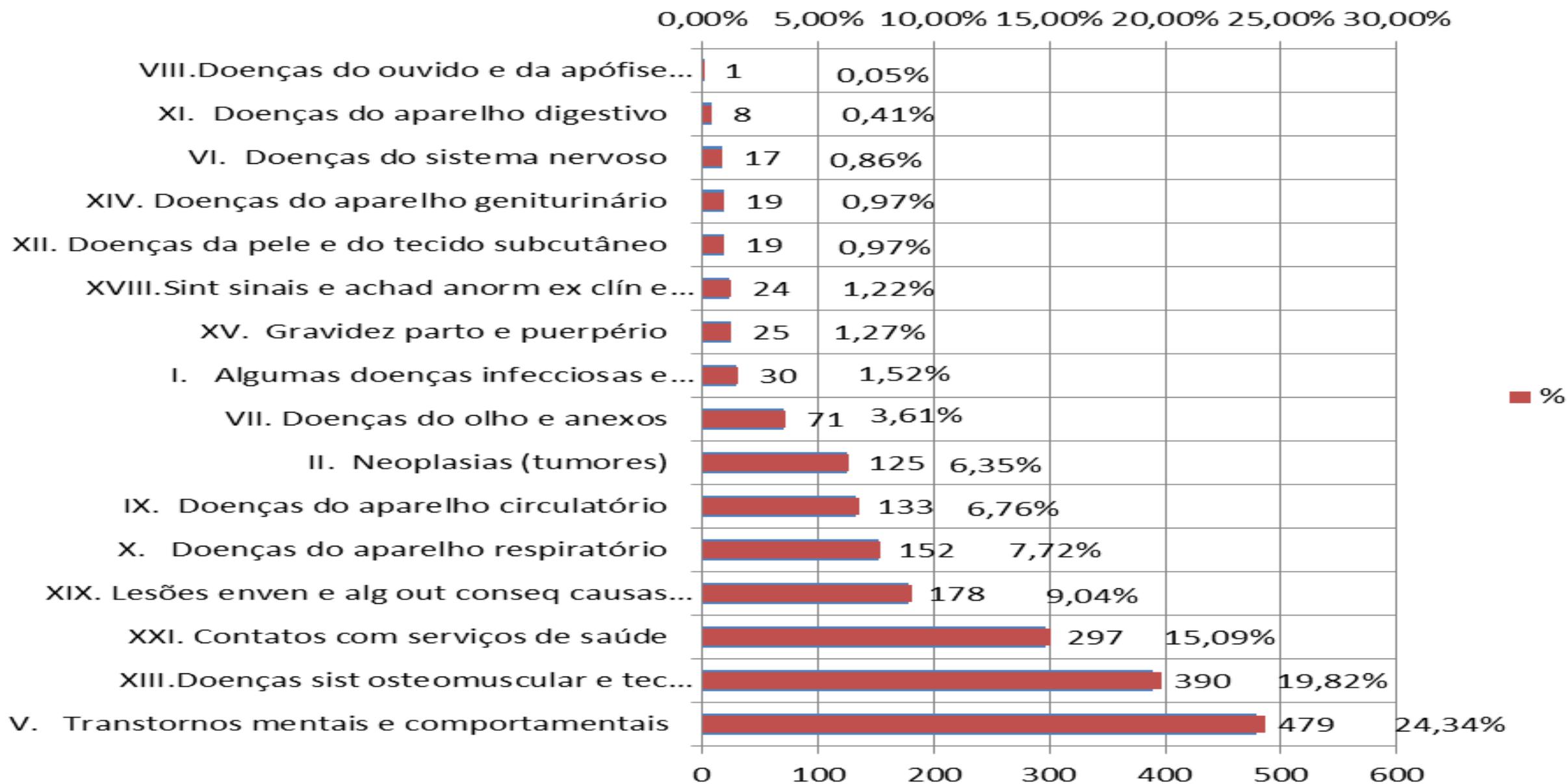


## **Absenteísmo conclusões intermediárias - gênero:**

Observe-se que o percentual da maioria das licenças médicas, pertencente ao sexo masculino (58 %) é inferior ao percentual de participação do sexo masculino em 2010, (71 %). Isto indica que as mulheres tiveram, proporcionalmente, mais dias em licenças médicas – 41% dos dias de licenças médicas para 28% de participação no universo considerado - do que os homens. O ano escolhido para a comparação foi o de 2010, dado que não houve variação significativa entre os anos (5% entre 2009 e 2011). Este resultado coincide com o encontrado por Cunha (2009), em seu trabalho sobre o funcionalismo público do estado de SC, e a autora justifica como abaixo:

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

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





## Absenteísmo por faixa de CID – análise dos dados (2010)

- os capítulos de maior número de dias em licença médica são os de **Transtornos mentais e comportamentais e os de doenças do sistema osteomuscular**. Juntos perfazem quase a metade do total de licenças médicas (44,16%). Tais resultados coincidem com a pesquisa feita por Porto (2008).
- Parenti (2010) ainda cita o caso do maior número de licenças ser o de doenças do aparelho respiratório (48 licenças), muito embora tenham, cada uma, poucos dias de licença. Para as doenças do aparelho respiratório a autora os liga às condições ambientais do imóvel. Neste sentido cabe destacar o seguinte trecho do trabalho da autora.

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

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

## 4.2 – Dados da Rotatividade na CGU





## Analista de Finanças e Controle - AFC

ano	2009	2010	2011	Média	Total quando aplicável	Variação 2009-2011	Variação % entre 2009 e 2011
Exonerações	2	2	0	1,33	4	-2	-100,00%
Vacâncias	57	27	15	33,00	99	-42	-73,68%
Aposentadorias	28	14	26	22,67			
Total de saídas	87	43	41	57,00	171	-46	-52,87%
nº Ativos	1.554	1.544	1.473	1.524		-81	-5,21%
Índice de rotatividade	5,60	2,78	2,78	3,72		-2,82	-50,28%

## Técnico de Finanças e Controle - TFC

ano	2009	2010	2011	Média	Total quando aplicável	Variação 2009-2011	Variação % entre 2009 e 2011
Exonerações	2	12	3	5,67	17	1	50,00%
Vacâncias	30	41	16	29,00	87	-14	-46,67%
Aposentadorias	37	48	64	49,67			
Total de saídas	69	101	83	84,33	104	14	20,29%
nº Ativos	742	696	571	669,67		-171	-23,05%
Índice de rotatividade	9,30	14,51	14,54	12,78		5,24	56,31%

## Soma Saídas AFC-TFC

Exonerações	21
Vacâncias	186
Total de saídas	207



<b>Comparação TFC AFC</b>				
	<b>AFC</b>	<b>TFC</b>	<b>Diferença</b>	<b>%</b>
<b>Índice médio de rotatividade (IMR)</b>	<b>3,72</b>	<b>12,78</b>	<b>9</b>	<b>243,5%</b>
<b>Evolução IMR 2009-2011</b>	<b>-50,28%</b>	<b>56,31%</b>	<b>106,6%</b>	
<b>Média de aposentados/ano</b>	<b>22,67</b>	<b>49,67</b>	<b>27</b>	<b>119,1%</b>



### Analista de Finanças e Controle - AFC

ano	2009	2010	2011	Total Amostra	Total real	Dif.	% do total
Exonerações	2	2	0	4	4	0	100,00%
Tempo CGU Médio (anos)	2,89	0,98	0				
Vacâncias	30	27	15	72	99	27	72,73%
Tempo CGU Médio (anos)	1,37	2,67	3,33				
Total de saídas	32	29	15	76	103	27	73,79%
Tempo CGU Médio (anos)	1,47	2,55	3,33				
Fator de ajuste		-1	-2				
Tempo corrigido	1,37	1,55	1,33				

### Técnico de Finanças e Controle - TFC

ano	2009	2010	2011	Total Amostra	Total real	Dif.	% do total
Exonerações	2	12	3	17	17	0	100,00%
Tempo CGU Médio (anos)	0,52	2,29	6,44				
Vacâncias	3	41	16	60	87	27	68,97%
Tempo CGU Médio (anos)	1	2,06	2,9				
Total de saídas	5	53	19	77	104	27	74,04%
nº Ativos	742	696	571				
Tempo CGU Médio (anos)	0,81	2,11	3,46				
Fator de ajuste		-1	-2				
Tempo ajustado	0,81	1,11	1,46				

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



## **Rotatividade na CGU – conclusões intermediárias:**

- **é grande a chance de evasão do servidor nos primeiros anos após a sua entrada na organização pública brasileira escolhida, principalmente entre os cargos de nível médio.**
- **a gravidade da situação em termos de servidores na organização pública brasileira escolhida é evidenciada na pág. 87 do relatório de gestão da mesma organização ref. a 2009, item 3.4, em que foram convocados 577 candidatos (358 de nível superior e 219 de nível médio). Entretanto, o saldo positivo do quantitativo de servidores que compõem quadro de pessoal da organização pública escolhida, considerando as entradas e saídas, foi de apenas 257 servidores**

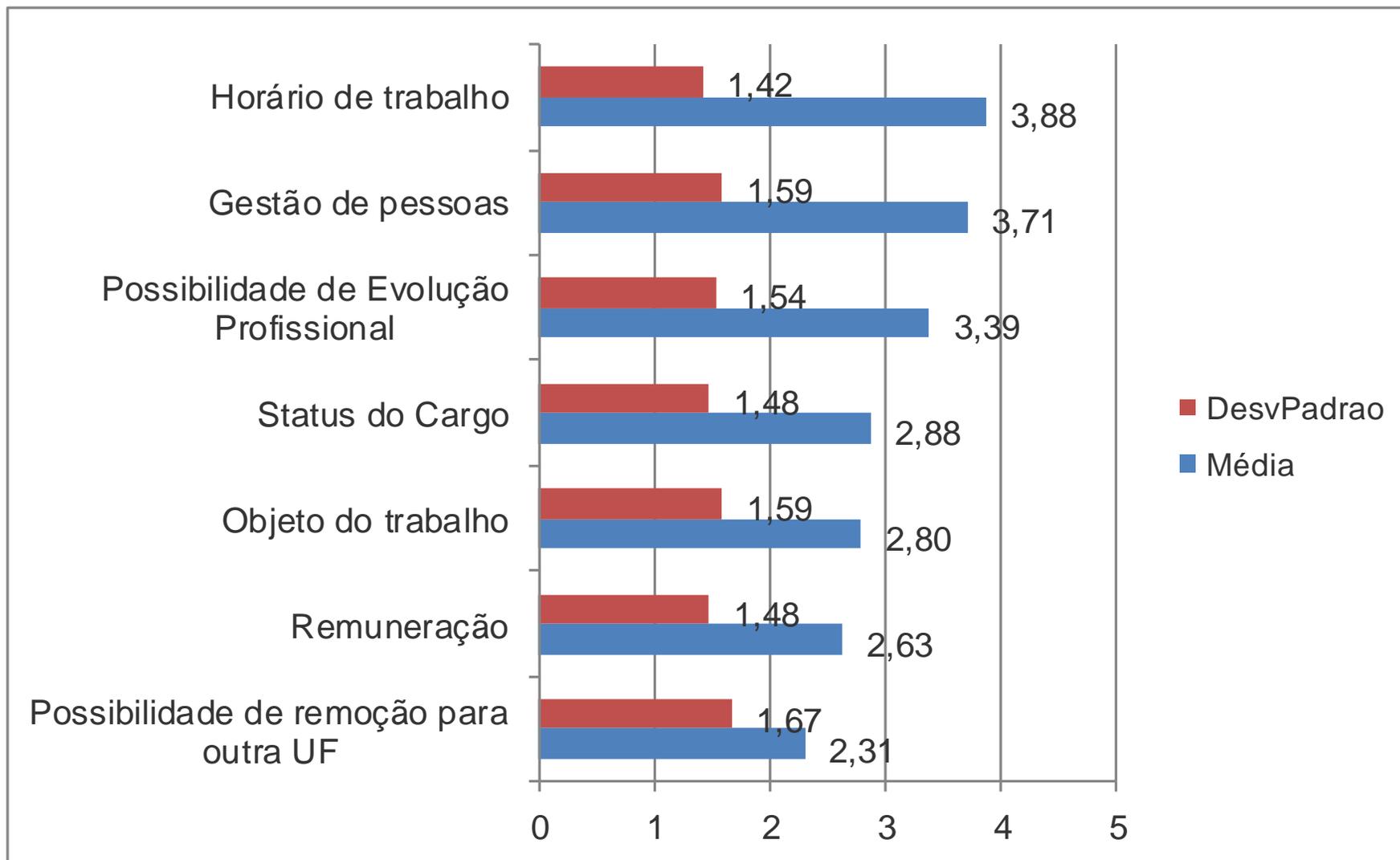


**Tabela 15 - Pesquisa de satisfação dos servidores da CGU**  
 junho de 2011 - compõem o ICO- índice de clima organizacional  
 2.600 questionários 994 respostas (37,8%)

Grupo	Item	avaliação servidores
Ferramentas de Trabalho	Ferramentas de Tecnologia da Informação	57% - Satisfatórias ou muito satisfatórias
	Condições dos equipamentos para trabalho de campo - notebooks, softwares, filmadoras, máquinas fotográficas	61% - insatisfatórias ou pouco satisfatórias
	Qualidade dos sistemas disponibilizados para planejamento e execução dos trabalhos	51 % - ruim ou péssima
Capacitação e divulgação de orientações	Quantidade de treinamentos	90% - insatisfatória ou pouco satisfatória
	Qualidade dos treinamentos	75% - insatisfatória
	Nível de conhecimento sobre as diretrizes estratégicas da CGU	57 % - precário
Relacionamento entre servidores e cooperação entre departamentos	Relacionamento superior imediato e subordinados	86% satisfatório ou muito satisfatório
	Relacionamento entre pessoas da equipe	61% satisfatório
	relacionamento de cooperação entre departamentos da CGU	61% inexistente
Satisfação pessoal	Satisfação com trabalho na CGU	66 % satisfeitos ou muito satisfeitos
	Reconhecimento pelo trabalho	51 % reconhecidos ou muito reconhecidos
	Realização profissional com o trabalho executado	51% se sentem realizados
Fatores motivacionais (ordenação de itens)	Gostar do trabalho que executa	38%
	Salário somado a benefícios	30%
	ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	27%
	Clima organizacional	20%
	Estabilidade no emprego	20%



Gráfico 9 –AFC - Importância de alguns fatores para a sua saída da CGU  
Escala de 1 (baixa) a 5 (altíssima) – 49 respondentes





Situação em 2015 – fonte: Relatório de Gestão de 2015 da CGU, p. 130

**Quadro 8.1.3-A – Projeção de Evasão por Aposentadoria e demais evasões em médio prazo  
(de 6 até 10 anos)**

Órgão	Qtde cargo ocupado	Abono permanência	Outras evasões médias por ano	Previsão aposentadoria com outras evasões por anos (inclui os que já podem aposentar)		% de servidores com requisitos p/ aposentadoria sobre a quant. De servidores existentes em nov/2013		
				5 anos	10 anos	HOJE	5 nos	10 anos
CGU/PR	2.425	194	45	716	1.298	8,00%	29,51%	53,53%

Fonte: Relatório CGU nº 201412748.



## 5 - Resultados

Foi aplicada com sucesso uma análise histórica dos **índices de absenteísmo, o cargo de nível superior apresentou um quadro mais brando e o de nível médio um quadro mais agudo, o que sugere ações mais focadas neste último grupo.**

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

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

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



## **Aplicabilidade e generalização para o conjunto da Administração Pública Federal**

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



## Situação em 2015



## Situação em 2015



## Situação em 2015



## Situação em 2015



**FIM**

**Obrigado!**

**César Fonseca Ramalho – (51) 3455 2704**

**CGU/RS**

**cesar.ramalho@cgu.gov.br**



## Referências

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

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

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

COSTA. F. M. Absenteísmo. Disponível em [http://www.gestaoesuccesso.com.br/gestao\\_de\\_recursos\\_humanos4.htm](http://www.gestaoesuccesso.com.br/gestao_de_recursos_humanos4.htm). Acessado em 19.12.2010.

FAVA, LR.2007. Disponível em [http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=839](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=839). Acesso em 16.01.2011

PORTO, Mário. **Gestão Pública e o Absenteísmo da Força de Trabalho,- reflexões preliminares**. Disponível em: [www.der.rn.gov.br/contentproducao/.../paper-absenteismo-marioporto.pdf](http://www.der.rn.gov.br/contentproducao/.../paper-absenteismo-marioporto.pdf). Acesso em 1.jun.2011



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

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

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

COSTA. F. M. Absenteísmo. Disponível em [http://www.gestaoesuccesso.com.br/gestao\\_de\\_recursos\\_humanos4.htm](http://www.gestaoesuccesso.com.br/gestao_de_recursos_humanos4.htm). Acessado em 19.12.2010.

FAVA, LR.2007. Disponível em [http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_1er.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=839](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_1er.php?canal=6&canallocal=53&canalsub2=177&id=839). Acesso em 16.01.2011

PORTO, Mário. **Gestão Pública e o Absenteísmo da Força de Trabalho,- reflexões preliminares**. Disponível em: [www.der.rn.gov.br/contentproducao/.../paper-absenteismo-marioporto.pdf](http://www.der.rn.gov.br/contentproducao/.../paper-absenteismo-marioporto.pdf). Acesso em 1.jun.2011

