

## **ABSENTEÍSMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE**

Gecieli Aparecida Fontana Barreto Moreira <sup>1</sup>

Holivia Fontana Gomes Cabral<sup>2</sup>

Orientador: Dr. Cesar Albenes de Mendonça Cruz<sup>3</sup>

### **Resumo**

Há de se discutir os diferentes contextos que envolve o absenteísmo, pois tem sido alvo de estudos e ferrenhas discussões na última década, principalmente, em relação à qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos, bem como os desafios econômicos, gastos e impactos de limite financeiros, da qual precede entendimentos de administração. Dessa forma convém explanar como importante e entender que o absenteísmo e a qualidade de vida estejam intimamente ligados. Com o presente artigo se propõe a realizar uma busca bibliográfica sobre as consequências do absenteísmo na prestação do serviço público, bem como a necessidade da gestão da qualidade na administração pública. O material empírico produzido confere aporte teórico-metodológico bibliográfico, realizado a partir da análise de livros e artigos. Tem por objetivos, identificar uma política administrativa face às evidências nas teorias administrativas conceituadas na literatura, bem como entender os fatores que mitigam e promovem o absenteísmo, primando na qualidade de vida no trabalho do setor público. Os resultados evidenciaram as causas gerais do absenteísmo indicadas previamente na literatura em âmbito público caracterizado pela ausência do profissional ao emprego sendo os motivos inúmeros e diversos e um problema antigo e crescente. Ocorre um predomínio de perspectivas teóricas cuja proposta é, sobretudo, discutir e propor políticas para o trabalho no âmbito público, admitindo que a ausência ao trabalho seja conceito que emerge da existência de conflito entre administração e propriedade, como ideia oriunda. A conclusiva resta claro dado ao exposto, que analisar os aspectos negativos do absenteísmo é algo complexo e

---

<sup>1</sup> Mestranda da EMESCAM de Vitória/ES Brasil. E-mail: gafmoreira@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestranda da EMESCAM de Vitória/ES. E-mail: holivia-fontana@hotmail.com

<sup>3</sup> Orientador: Professor Dr. da EMESCAM de Vitória/ES. Brasil. E-mail: cesar.cruz@emescam.br

depende de pontos de vista adotado, bem como necessário o repensar de gastos como nova forma de gestão na Administração Pública.

**Palavras-chave:** Absenteísmo. Administração Pública. Gestão de Qualidade no trabalho. Serviço Público.

### **Abstract**

The different contexts involved in absenteeism must be discussed, as it has been the subject of studies and fierce discussions in the last decade, mainly in relation to the quality of life at work for public servants, as well as the economic challenges, expenses and limit impacts financial, which precedes management understandings. Therefore, it is important to explain how important it is and understand that absenteeism and quality of life are closely linked. This article proposes to carry out a bibliographic search on the consequences of absenteeism in the provision of public services, as well as the need for quality management in public administration. The empirical material produced provides theoretical and methodological bibliographic support, based on the analysis of books and articles. Its objectives are to identify an administrative policy in the face of evidence in the administrative theories conceptualized in the literature, as well as to understand the factors that mitigate and promote absenteeism, emphasizing the quality of life at work in the public sector. The results showed the general causes of absenteeism previously indicated in the literature in the public sphere, characterized by the absence of the professional from employment, the reasons being numerous and diverse and an old and growing problem. There is a predominance of theoretical perspectives whose proposal is, above all, to discuss and propose policies for work in the public sphere, admitting that absence from work is a concept that emerges from the existence of conflict between administration and property, as an idea originated. The conclusion remains clear given the above, that analyzing the negative aspects of absenteeism is complex and depends on the points of view adopted, as well as the need to rethink spending as a new form of management in Public Administration.

**Keywords:** Absenteeism. Public administration. Quality management at work. Public service.

## 1 Introdução

Desde o tempo em que o homem passou a ter consciência de que a razão o tornava diferente dos outros animais o mesmo passou a utilizar o trabalho como motor de transformação do meio natural em espaço socialmente modificado, dando aos lugares ocupados uma imagem que refletia o caráter de sua personalidade construtiva. Desse modo, o trabalho passou a exercer uma função social fundamental, além de fonte de renda, devendo ser visto como propiciador de satisfação e realização para o trabalhador. Nesse sentido, o absenteísmo no serviço público ou privado, vem sendo considerado um problema de extrema preocupação (GUIMARÃES et al., 2016).

O absenteísmo pode ser configurado em diferentes categorias, como sendo as faltas justificadas em grande número por problemas de saúde do trabalhador, oriundas de uma gama de fatores de natureza interna e externa (MARQUES, 2011). Mediante a extensa dimensão atrelada à ausência do funcionário, a literatura esboça o panorama do absenteísmo com configurações que permitem a organização identificar o que vem ocorrendo e as possibilidades de reformular sua política.

De acordo com Mendes (2019) reluz implicações motivadoras do absenteísmo sendo a mesma distribuída como categorias, a saber: Absenteísmo voluntário; Absenteísmo legal; Absenteísmo por patologia profissional; Absenteísmo compulsório; Absenteísmo por doença. Das teorias consideráveis, a título de motivação e personalidade, destaca-se a teoria de Maslow, a Hierarquização das Necessidades Humanas, das quais representam necessidades ou falta de algo do meio exterior, para completar o indivíduo, à exceção do último estágio que é o da autorrealização.

Quando uma empresa adota na prática a teoria de Maslow como subsídio para sua política de gestão, duas são as medidas cabíveis: acreditar na hierarquia das necessidades e implementar inúmeras ações e programas. Justifica-se a realização dessa pesquisa, as consequências que pode atingir uma organização quando suas atividades são interrompidas pelo absenteísmo, além dos riscos e erros que pode ocorrer na prestação de serviços à população.

Sobre o perfil do absenteísmo no setor público, Leão, Barbosa-Branco e Rassi Neto et al. (2015) fala do servidor público como protagonista do absenteísmo, além de representar uma questão desafiadora. Portanto, pergunta-se: Seria importante

rever a necessidade de mudança interna de uma gestão pública, a fim de verificar quais seriam os motivos que decorrem para o absenteísmo?

Essa pesquisa tem por objetivos identificar uma política administrativa em face às evidências nas teorias administrativas conceituadas na literatura, entender os fatores que mitigam e promovem o absenteísmo, primando na qualidade de vida no trabalho do setor público.

## **2 Materiais e métodos**

O artigo desenvolvido contempla aporte teórico-metodológico bibliográfico e de natureza qualitativa que, segundo Gil (2011), tem sido desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos. Marconi e Lakatos (2011) dissertam que na pesquisa qualitativa se busca realizar reflexões sobre o desenvolvimento e a dinâmica social, voltado para a solução de problemas de um determinado grupo, por meio do estudo das relações, representações, crenças, percepções e opiniões, como produto das interpretações que os homens fazem a respeito da realidade em que estão inseridos e do modo como constroem seus artefatos e a si mesmos.

Sobre a pesquisa bibliográfica Treinta et al. (2014, p. 509) salientam que:

[...] o estudo bibliométrico busca identificar o que foi produzido de conhecimento pela comunidade científica sobre esse tema e, ao mesmo tempo, avaliar as principais tendências da pesquisa sobre ele. Parte do princípio de que, ao iniciar-se uma nova pesquisa acadêmica, tudo o que está sendo discutido, publicado e gerado de conhecimento nessa linha de pesquisa deve ser mapeado para a construção do conhecimento a ela relacionado.

O molde da pesquisa firmou-se em análise de artigos publicados e indexados no banco de dados do site Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO), onde se priorizou-se a busca pela literatura recente, sendo utilizado como referências artigos, dissertações, teses e livros.

Para seleção das fontes foram consideradas como critério de inclusão as bibliografias que abordassem as consequências do absenteísmo na prestação do serviço público, bem como a necessidade da gestão de qualidade na administração pública, e foram excluídas aquelas que não atenderam a temática, sendo o modelo

teórico formulado a partir de quatro (4) descritores, a saber: Absenteísmo; Administração Pública; Gestão de Qualidade no trabalho. Serviço Público,

A coleta de dados seguiu a seguinte premissa: Leitura exploratória de todo material selecionado a fim de verificar se a obra consultada era de interesse ou não para confecção do artigo. Leitura seletiva, onde se aprofundou nas partes que realmente interessou para realização do artigo e registro das informações extraídas das fontes.

Para análise e interpretação dos resultados foi realizada uma leitura analítica com a finalidade de ordenar, resumir e distinguir os artigos com as informações contidas nas fontes que apresentavam representatividade para a confecção da pesquisa, de forma que possibilitassem a obtenção de respostas ao problema da pesquisa. Concluída essa etapa iniciou-se a redação dessa pesquisa, obedecendo aos critérios estabelecidos, compreendendo exatidão, objetividade, integridade e utilidade.

Os dados coletados foram utilizados exclusivamente com a finalidade de elaboração do artigo, sendo apresentado a discussão e os resultados de forma que emergiram da temática da importância da gestão na Administração Pública ao combate do absenteísmo a partir do referencial teórico. Todo material criado com intuito de promover um balizamento teórico para associar ao desenvolvimento da pesquisa.

Quanto a ética predominou o comprometimento em citar autores utilizados em estudos respeitando a norma brasileira regulamentadora, sendo os dados coletados utilizados exclusivamente com a finalidade de elaboração do artigo. Os benefícios estiveram ligados na aquisição de conhecimentos e fomentação para futuros debates sobre o tema, e no que se refere a critérios de riscos, enquanto pesquisa de cunho bibliográfico, fica expresso a publicação dos dados coletados na íntegra.

Esse artigo tem por objetivos identificar uma política administrativa em face às evidências nas teorias administrativas conceituadas na literatura, bem como entender os fatores que mitigam e promovem o absenteísmo, primando na qualidade de vida no trabalho do setor público.

### **3 Desenvolvimento**

### 3.1 Considerações iniciais sobre absenteísmo

O absenteísmo pode ser caracterizado pela “ausência” do profissional ao emprego e os motivos podem ser inúmeros e diversos, entre eles, adoecimento, acidente de trabalho ou agentes estressantes que provocam desequilíbrio psicológico e físico do profissional (LEÃO; BARBOSA-BRANCO; RASSI NETO et al., 2015, p. 263).

Dissertam os autores supracitados, o absenteísmo como um fenômeno complexo e de etiologia múltipla, incluindo fatores individuais e relacionados ao próprio ambiente e à organização do trabalho. Mas, quando a ausência ao serviço é decorrente de doença certificada por licença médica, é usualmente denominada de absenteísmo-doença, considerada um importante indicador das condições de saúde dos trabalhadores (IBID, 2015, p. 263).

Segundo os autores Marques, Martins e Sobrinho (2011, p. 671) o absenteísmo “[...] é multifatorial e um desafio para as organizações, visto que é considerado como um grande prejuízo econômico tanto para o trabalhador como para a organização”. Mas, também incluem fatores individuais e relacionados ao próprio ambiente e à organização do trabalho. Portanto, um termo abrangente, que pode assumir uma série de significações, conforme a abordagem que se faz.

Para Araújo (2012) o fenômeno do absenteísmo tem sido considerado como a ausência ao trabalho relacionada a doença justificada por atestado, podendo ser por licença médica atestando o afastamento, todavia, tanto atestados quanto licenças seguem critérios de avaliação e consentimento médicos, face à constatação de incapacidade para o trabalho.

Consideram Lemos et al. (2018) como inúmeros os fatores causadores de problemas que pode provocar a ausência de um profissional no trabalho, podendo essa falta ser um fator para sobrecarga do trabalho, o que torna prejudicial a saúde do trabalhador, ocasionando desgaste físico, psicológico, social e espiritual, e como consequência, o adoecimento.

O estudo de Guimarães et al. (2016) também confirma as causas descritas por outros autores em relação ao absenteísmo do servidor público, tornando difícil seu gerenciamento, e desencadeado por problemas de ordem pessoal, biológica, ambiental, social, familiar, financeira, funcional. Para os autores, o problema do absenteísmo pode desencadear em efeito cascata como o adoecimento, gerado não

apenas pela falta de alguns profissionais, mas impulsionado também pelo empenho dos demais em manter a qualidade do serviço.

Sobre essa questão, Araújo (2012) discorre que ocorrências de doenças relacionadas ao trabalho têm sido relatadas em variados estudos, evidenciando séria problemática no campo da administração pública, refletindo diretamente na qualidade de vida do trabalhador, envolvendo processos de desgaste, podendo gerar limitações e comprometimentos que, implicam muitas vezes no afastamento do trabalho, gerado pelo absenteísmo.

Nesse contexto, torna-se relevante apresentar o trabalho de Quaresma e Bryto (2017) dos quais enfatizam que as faltas ao trabalho podem estar relacionadas a rejeição, insatisfações, políticas da empresa, condições de trabalho, problemas de ordem social, financeira ou emocional, sendo essas importantes possibilidades a serem percebidas. Também consideram os autores, que no âmbito público são diversos os complicadores administrativos que corroboram para o absenteísmo, por isso, tornam-se necessário um planejamento estratégico que possa contemplar os profissionais atuantes.

### 3.1.1 Fatores que mitigam e promovem o absenteísmo e impactam a prestação de serviços públicos

O absenteísmo pode ser afetado pela capacidade profissional das pessoas ou pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho (GUIMARÃES et al., 2016). Argumenta Araújo (2012) a existência de variados tipos de absenteísmo que podem ser classificados como voluntário; por doença; por patologia profissional; legal e compulsório. Embora, o absenteísmo por doença seja considerado como o mais importante dos diversos tipos de absenteísmos existentes, devido ao volume de ausências que acarreta.

Araújo (2012) diz que o absenteísmo no trabalho abrange todas as causas de ausência, como a doença prolongada, acidentes, licenças de maternidade, atenção a problemas familiares ou formalidades judiciais e até cursos fora da empresa, exceto greve, cursos dentro da empresa, repouso semanal ou compensado, férias e feriados. Portanto, ausências sucessivas ou o absenteísmo recorrente do servidor público ao trabalho por períodos prolongados geram novas contratações, seja de cunho temporário ou mesmo para substituição.

Fica evidenciado com o estudo de Guimarães et al. (2016, p. 18) as consequências do absenteísmo não só de forma direta quanto indireta em relação a custos no serviço público, sendo agudizados pela diminuição de produtividade do servidor, além de “[...] aumento do custo da produção, desorganização das atividades, redução da qualidade do produto/serviço, diminuição da eficiência no trabalho, problemas administrativos, limitação de desempenho e até mesmo obstáculos para os gestores”.

De acordo com Araújo (2012) a falta do colaborador ao trabalho pode significar que tarefas que não estão sendo feitas, daí o prejuízo tanto para a instituição quanto para a sociedade que necessita do serviço, além da sobrecarga que pode gerar a outros funcionários. Portanto, o combate ao absenteísmo deve ser feito sobre seus efeitos, mas, segundo autores esse combate tem sido sobre as causas do absenteísmo, nesse caso, considera o autor como necessário diagnosticar as causas e seus determinantes.

Com Guimarães et al. (2016, p. 15) fica entendido as medidas de controle do absenteísmo sendo elas: recrutamento bem definido; relação cordial; provisão de salários e subsídios, estabilidade; desenvolvimento de educação; provisão de condições de trabalho salubre e higiênica; segurança e prevenção de acidentes; e motivação dos trabalhadores e medidas sociais.

Torna-se evidente com a pesquisa de Santos Júnior et al. (2013) os fatores que favorecem o absenteísmo no âmbito público, pois, envolvem a desmotivação, falta ao trabalho, baixo desempenho, queda na produtividade e aumento nos custos, e os fatores que diminuem o absenteísmo sejam no âmbito público ou privado envolve programas de benefícios e incentivos como plano de saúde, odontológico, auxílio creche, ticket alimentação, participação nos resultados, treinamentos motivacionais e técnicos e flexibilização de horários.

### **3.2 Administração: conceito e princípios correlatos**

A Administração tem sido como condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não, como critério de envolvimento, planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma organização, sendo algo imprescindível para a

existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer (CAMPOS, 2011).

Esclarece o autor supracitado o significado da palavra administração e assevera que vem do latim *ad* (direção para tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) além de possuir significado como aquele que presta um serviço a outro. De acordo com o estudo de Soares (2015), alguns marcos teóricos sobre Administração são destaques em seus primórdios nas pesquisas realizadas por Taylor e não se descarta as contribuições para o campo da administração a influência dos diversos filósofos e pensadores.

Para Santos e Oliveira (2015), a administração consiste no processo de coordenação do trabalho, dos membros de uma organização e na alocação de recursos organizacionais para alcance de objetivos estabelecidos de forma eficaz e eficiente de uma organização. No contexto, envolvem gestores, profissionais que precisam atuar e interferir na condução dos trabalhos em uma organização, seja ela privada ou pública, pequena ou grande, comercial ou não, os quais são profissionais que necessitam dos conhecimentos fundamentais para identificar, analisar e realizar os objetivos humanos que só serão atingidos por meio de uma organização.

Para Santos e Oliveira (2015) questões que envolvem tarefas a serem executadas podem ser exaustivas e sistematicamente podem ser ajustadas as diretivas cuidadosamente testadas pela organização, tudo por conta da ciência da administração. Para os autores, se faz necessário interpretar os objetivos propostos de uma organização para transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle, e para que isso aconteça são precisos pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que se possa executar eficazmente o processo administrativo, a saber: habilidade técnica, habilidade humana e conceitual.

Nesse entendimento, a administração contempla esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis de uma organização para que sejam alcançados os objetivos de maneira adequada à cada situação. Desse modo, pode ser considerada como condução racional das atividades de uma organização seja de ganho ou não, e como critério, o envolvimento, o planejamento, a organização, direção e controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma organização, sendo necessário para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações (SANTOS; OLIVEIRA, 2015).

Cabe salientar que, os princípios da administração são resultados da preocupação de racionalizar as tarefas do trabalho, o que de certa forma resulta em quatro princípios básicos, a saber: Princípio de planejamento, Princípio de preparo, Princípio do controle, Princípio da execução, mas, que possuem referências para a “análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos” (SOARES, 2015, p. 23).

No que se refere ao desempenho das funções, o autor supracitado explica que deve ser acompanhado e com exercido com responsabilidade, devendo ambas estarem equilibradas entre si. Portanto, a autoridade para tomar ou iniciar uma ação deve ser delegada o mais próximo possível da cena da ação.

De acordo com estudos recentes no campo da administração, as organizações dependem de estratégias, recursos, capacidades, competências dinâmicas entre outros, para assim, se articularem e interagirem com intento de influenciar e confrontar estruturalmente para que se possa delinear configurações específicas em cada contexto organizacional, embora seja fato que as reformas administrativas consolidam novos discursos e novas práticas (SECCHI, 2009). Torna-se necessário ter liderança, atitude e respeito para que possa ser mantido o bom relacionamento e o desempenho dos funcionários, onde na coordenação, o gestor busca harmonizar e unificar todos os esforços e atividades, a fim de que os objetivos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e no controle, nesse caso, o desempenho passa a ser verificado pelas pessoas responsáveis das quais se certificam se o plano de trabalho fora executado ou não.

Faz-se necessário a adequação da gerência organizacional em alguns princípios que envolve a divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração, centralização, ordem, equidade, estabilidade de iniciativa, liberdade de propor e a de executar, além da união de pessoal. Desse posto, alguns modelos de gestão administrativos são importantes no contexto organizacional a serem seguidos tanto pública quanto privada.

### 3.2.1 Administração Pública e a importância da gestão administrativa

A Administração Pública pode ser concebida de forma ampla, na qual o governo toma as decisões políticas de estrutura administrativa e a administração executa as decisões. Na versão de Paludo (2012, p. 20) “[...] compreende apenas as funções

administrativas de execução dos programas de governo e demais atividades”. Autores como Ditticio (2014, p. 11) diz que “[...] a alta administração, por seu turno, é composta por agentes públicos dotados de poder para as tomadas de decisões visando conduzir a entidade ao alcance de seus objetivos institucionais, crescimento e sustentabilidade.”.

Marques (2008, p. 03) vê a “Administração Pública como instrumento de ação do Estado com o propósito de possibilitar cumprimento das funções básicas, relativas à realização de serviços indispensáveis”. Mas, segundo Rek (2014) a Administração Pública dentro do contexto histórico sofreu evolução e aprimoramento e alguns modelos de gestão e classificados de acordo com a República, nesse caso, sendo pública, é do povo, com vistas a atender ao fim a que se propõe, objetivando o maior grau de bem-estar social. Na opinião de Guimarães et al. (2016, p. 16) confere à Administração Pública, [...] o princípio da eficiência ordena que a Administração deva atuar, de forma imediata e correta, para apresentar soluções que satisfaçam as ansiedades da população.”. Mas, torna-se necessário seguir um modelo de gestão para alcance de objetivos na área administrativa pública.

Sobre os modelos administrativos de gestão na administração pública, explica Rek (2014) que a palavra “modelo” tem por origem no latim “*módulos*” o que significa molde, o que deve ser seguido. Enquanto que “gestão” significa lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para alcançar objetivos propostos de forma eficiente, podendo ser considerado como o conjunto de normas e princípios que devem orientar gestores na escolha das melhores alternativas afim de cumprir sua missão com eficácia.

Um bom modelo de gestão pública envolve a busca, o entendimento de como gerir, ou seja, de como trabalhar no contexto organizacional através de exemplos já existentes e fazer modificações necessárias para cada organização, envolvendo assim, a não paralização dos serviços e sim a reação a novos desafios, e novas possibilidades (MADRIGAL, 2015).

No contexto organizacional, o planejamento não confere ser uma tarefa fácil, portanto, muito complexa, das quais envolvem escolhas que são feitas estrategicamente a fim de se alcançar resultados desejados (PAULO, 2016). Sendo a definição dos resultados desejados pela organização a base do processo de planejamento estratégico. Salienta Paulo que:

Uma escolha equivocada compromete toda a gestão da organização. Para que a alta direção possa debater e definir os resultados, é preciso haver uma harmonização de entendimentos acerca do que pode ser reconhecido como tal (PAULO, 2016, p. 292).

Desse posto, dada a existência de numerosas abordagens sobre gestão por resultados, as mesmas podem ser identificadas por nomes distintos, tais como gestão do desempenho, gestão por objetivos, controle de gestão, entre outros. Com intuito de tornar o assunto compreendido, Serra (2007) diz que para se ter êxito na empreitada da gestão por resultados, deve-se realizá-la de forma integrada entre plano, orçamento e implementação, ajustando a organização e uso de mecanismos de incentivo.

Portanto, importante salientar que a gestão com foco em resultados, toma como base soluções rápidas, pois as metas não são planejamentos a longo prazo. Por isso, a característica desse modelo envolve responsabilidade de todos, integração dos negócios, resultados e não processos.

Nas palavras de Iritani et al. (2015, p. 164) a gestão com foco em processos possui uma abordagem que visa “identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio da empresa para que os resultados desejados possam ser alcançados”. Fica compreendido que ao se adotar a gestão por processos em uma organização, a melhoria pode ser sentida na clientela satisfeita, na qualidade dos produtos e nos custos menores.

Imputa-se no gerenciamento dos processos, métodos e procedimentos em busca pela perfeição e o aprimoramento das execuções de trabalho. Desse modo, os resultados tendem a ser duradouros e os profissionais precisam ser habilidosos aos detalhes da prestação dos serviços. Do ponto de vista de Serra (2017) uma gestão autoritária dentro das organizações pode ser identificada nas relações humanas tanto “implícita quanto explicitamente, como forma de controle, de forma evidente ou sutil”.

Por isso, Guimarães et al. (2016) advertem que na administração pública quando analisado o absenteísmo, torna-se necessário uma gestão mais humanizada, bem como elaboração de políticas públicas que promova a saúde do servidor público, programas de intervenção, prevenção e promoção da saúde.

### **3.3 Questão funcional da gestão de qualidade no setor público e idealização do serviço**

A Administração Pública tem nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, seu norteador para buscar soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade. Nesse sentido, a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas (REK, 2016).

No amplo contexto das organizações sejam privadas ou públicas, estão inseridas indústrias, comércio, bancos, universidades, hospitais, prestadoras de serviços, órgãos públicos, dentre outras organizações de várias naturezas, tamanhos e propriedades. O que temos é a convicção de que tudo ou quase tudo é produzido por meio de organizações. Tanto que Carvalho (2014, p. 13) discorre que:

Mudanças sempre existiram e irão existir em todos os eixos e desmembramentos da ciência da Administração. Na atualidade essas, mudanças estão velozes, em volume e rapidez atestados por fatores de mudanças econômicas, tecnologias, culturais, legais, sociais, demográficas e ecológicas, num campo de reação e atração constante

No Brasil, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos. Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública.

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como:

[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Na visão de Bergue (2014), uma característica bastante relevante das organizações públicas, tidas como sistemas administrativos, é a tendência em diferentes graus de intensidade, orientar o consumo de parcela de esforço gerado para a autopreservação ou o desenvolvimento interno, em detrimento de seu emprego orientado para a consecução de objetivos institucionais efetivos, demandados do ambiente.

Sobre a significância e qualidade de vida no trabalho, a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu Qualidade de Vida (QV) como “a percepção do indivíduo de

sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” e, empregada pela primeira vez em 1964. No contexto, um termo muito utilizado atualmente, presente em todos os lugares e em todas as horas no meio em que se vive. Sendo os fatores essenciais à harmonia familiar; bom relacionamento com colegas de trabalho, desempenho bom de trabalho, autoestima, financeiro, saúde física e mental (ALFENAS, 2013, p. 05).

Segundo Souza, Marques e Jorge (2014 apud SANT’ANNA et al, 2011) existe na atualidade inúmeros estudos acerca da qualidade de vida no trabalho, bem como a variedade de teorias e modelos existentes e dinamicidade da área e assunto, influenciando diversos valores culturais, contextos sociopolíticos distintos e experiências vividas por cada autor pesquisado.

No que tange a abrangência do termo QV, Alfenas (2013) salienta duas vertentes utilizadas: na linguagem cotidiana, por pessoas da população em geral (jornalistas, políticos, profissionais de diversas áreas e gestores ligados a políticas públicas); e no contexto da pesquisa científica, em diferentes campos do saber (Economia, Sociologia, Educação, Medicina, Enfermagem e Psicologia, entre outros).

De acordo com o autor supracitado, a literatura evidencia que a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no Serviço Público pode ser vista sob três ângulos igualmente importantes: “o do bem-estar dos próprios servidores, o da satisfação dos usuários cidadãos e o da eficiência e eficácia dos serviços prestados pelos órgãos públicos” (ALFENAS, 2013, p. 01).

A terminologia de qualidade, em função de revelar uma natureza abstrata, clarifica o termo “boa qualidade” tendo sentidos diferenciados por parte das pessoas em lugares e situações diferentes. Logo, os conceitos sobre qualidade de vida são múltiplos. Qualidade de vida é um termo de difícil conceituação, e, durante as últimas décadas, apesar dos debates, não se chegou a um consenso. Entretanto, Souza, Marques e Jorge (2014, p. 74) dissertam como “[...] uma forma de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações.”.

Questões de funcionalidade no contexto da saúde e qualidade, a OMS criou um modelo de caráter internacional que classifica o impacto das doenças na condição de saúde das pessoas denominada “Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde” (CIF), da qual permite coletar dados vitais sobre tipos e níveis de funcionalidade e incapacidade de modo consistente e comparável

internacionalmente, fornecendo a base para compor dados em nível nacional, ajudando a guiar o desenvolvimento de políticas nesta área (NUBILA, 2010).

Segundo Sant, Barbieri e Cheade (2011) o servidor público tem representado elo entre governo e população, no contexto, essencial para as políticas públicas, mas, torna-se necessário uma gestão de qualidade, de incentivos ao cuidado com a saúde para uma prestação de serviço aprimorado.

Por isso, sobre a idealização da qualidade de vida no serviço público, Garlet, Beuron e Scherer (2017, p. 112) discorrem que em se tratando de QVT “[...] pode ser uma forma de preencher um vazio existente no nível de tratamento que o servidor público recebe no que se refere à valorização de seu trabalho e preocupação com o seu bem-estar e o de sua família”. Já Amorim (2010) levanta a questão das diversas dificuldades que o servidor público pode ter para realizar o trabalho que lhe é conferido, sendo um dos fatores de limitação, os legais.

De acordo com Nascimento e Simões (2010) as relações interpessoais dentro de uma organização pública podem ser afetadas por conflitos, visto que em um grupo de pessoas que possuem pensamentos e modos de agir diferentes. Pois, o conflito é inerente às relações humanas e as características das organizações de unir pessoas em torno de um objetivo comum, podem gerar uma diversidade de conflitos. Por isso, o que passa a ter relevância não é encontrar formas de eliminar o conflito, mas, uma gestão eficiente.

No caso das organizações públicas brasileiras, essa gestão ainda se torna mais complexa, pois suas especificidades dificultam uma gestão de pessoas comprometidas, que vise o desenvolvimento dos profissionais e da organização, e que busque atualizar seus métodos para torná-los mais eficientes e compatíveis com a espera pública (NASCIMENTO; SIMÕES, 2010, p. 2).

Por isso, torna-se imprescindível o entendimento da dinâmica das relações interpessoais no âmbito público, uma vez que a comunicação do de vista empresarial, pode ser entendida como uma “função indispensável de pessoas e organizações”, por meio da qual se conduz uma relação com o ambiente organizacional, com os outros, e os processos internos de cada indivíduo (ARTEN, 2012, p. 53). Cabe salientar que o processo das relações interpessoais tem o objetivo de trabalhar o comportamento humano em conjunto, ou seja, desenvolver as habilidades do indivíduo, individual e em equipe, além de ser uma forma de analisar como ele se relaciona em ambas as formas.

De acordo com Arten (2012), outro tipo de conflito que pode ocorrer na administração pública são os conflitos de interesses, envolvendo situação gerada pelo confronto entre interesses da empresa e interesse pessoal, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar o desempenho da função pública. Esse interesse pessoal pode ser caracterizado pela vontade do empregado ou dirigente em obter qualquer vantagem, imediata ou não, material ou não, em favor próprio ou de parentes, amigos, ou outras pessoas com as quais o empregado ou dirigente tem ou teve relações pessoais, comerciais ou políticas em detrimento da empresa.

Compreende-se que a qualidade de vida relacionada ao trabalho tem sido um tema que vem despertando crescente interesse nos últimos anos, dado a importância da influência de fatores pessoais, ambientais e organizacionais envolvidos no contexto do trabalho e sua relação com a qualidade. O que se entende é que a qualidade de vida no contexto laboral depara-se com elementos inusitados, tais como a rapidez das transformações, acirramento da competição, maximização dos lucros que repercutem na vida do trabalhador (ALFENAS, 2013).

A busca pela satisfação do trabalhador e também pela tentativa de redução do mal-estar e do excessivo esforço físico e mental no trabalho tem levado muitos autores à reflexão acerca dessa temática, o que tem culminado na expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) bem como a diminuição do absenteísmo (OLIVEIRA, 2014).

Desse exposto, o que fica entendido é que a qualidade de vida no trabalho pode ser definida como uma maneira de motivar as pessoas e garantir a geração de bons resultados para a empresa, devendo as organizações estarem comprometidas em tentar identificar as dificuldades de seus funcionários e tentar resolvê-las. Mas, por envolver um conjunto de características do trabalhador e aspectos situacionais do contexto do trabalho, logo, a atuação sistêmica das características organizacionais e individuais configuram o mundo subjetivo do trabalhador, bem como na necessidade do ser humano de se colocar à serviço das corporações, obriga-o a compreensão da realidade como ela se apresenta para que seja possível contribuir para a sua otimização.

Portanto, faz-se necessário entender como se traduz a influência desses fatores que preponderam e determinam a qualidade de vida no trabalho do trabalhador nos dias atuais, uma vez que o absenteísmo por doença compromete a qualidade de vida do trabalhador, o que irá refletir na qualidade da prestação do serviço (ARAUJO; CHAVES, 2011). O que fica compreendido é que em muitas situações, as causas do

adoecimento estão ligadas às relações de trabalho que geram instabilidades, desequilíbrios, conflitos, estresse e em situações extremas, diminuição da capacidade vital, o que pode vir desencadear problemas.

Salienta-se que a QV tem sido buscada não somente em questões de serviços e produtos, mas, também como necessidade para a vida, pois representa as sensações subjetivas de sentir-se bem, inseridas em um sistema de valores, com perspectivas que variam individualmente, podendo diminuir o absenteísmo, principalmente na área da administração pública.

#### **4 Resultados e discussão**

Considerando os objetivos em identificar na literatura uma política administrativa em face às evidências nas teorias administrativas sobre os fatores que mitigam e promovem o absenteísmo, a pesquisa foca o direcionamento na gestão de qualidade. Para tal, foi traçado a busca na literatura que as contemplasse, tendo como meta sistematizar artigos sobre a temática.

Através da busca bibliográfica fica o entendimento sobre a questão do absenteísmo na administração pública e o quanto a gestão da qualidade se faz necessária e presente no trabalho. Desse modo, verificou-se através das leituras realizadas que o absenteísmo é caracterizado pela ausência do profissional ao emprego sendo os motivos inúmeros e diversos e um problema antigo e crescente. Entretanto, ocorre um predomínio de perspectivas teóricas cuja proposta é, sobretudo, discutir e propor políticas para o trabalho no âmbito público, admitindo que a ausência ao trabalho seja conceito que emerge da existência de conflito entre administração e propriedade, como ideia oriunda.

Constata-se, que no serviço público várias são as questões pertinentes ao enfrentamento do absenteísmo por doença e outros motivos, sendo vital investigação de cunho científico frequente, não somente infligida sobre as causalidades do absenteísmo, como também em comparação de dados anteriores e posteriores à implantação de políticas administrativas na culminância da promoção da qualidade de vida no trabalho, visando na saúde do trabalhador e a prestação do serviço com eficiência.

Como premissa central foi identificado o absenteísmo no setor público, onde se pode compara-la e considera-la como um fenômeno complexo e de etiologia múltipla,

incluindo fatores individuais e relacionados ao próprio ambiente e à organização do trabalho (LEÃO; BARBOSA-BRANCO; RASSI NETO et al., 2015). Concordam Lemos et al. (2018) ao destacarem diversos os fatores causadores de problemas que pode provocar a ausência de um profissional no trabalho no âmbito público.

Guimarães et al. (2016), discorrem que a falta de gestão na administração pública torna difícil o gerenciamento do absenteísmo, podendo ser desencadeado por problemas de ordem pessoal, biológica, ambiental, social, familiar, financeira, funcional. Nas palavras de Araújo (2012) as ocorrências de doenças relacionadas ao trabalho têm sido relatadas em variados estudos, evidenciando séria problemática, principalmente, no campo da saúde pública, na qual reflete diretamente na qualidade de vida do trabalhador, envolvendo processos de desgaste, podendo gerar limitações e comprometimentos, além de afastamento do trabalho, gerando o absenteísmo.

Coadunando com o estudo de Quaresma e Bryto (2017) as faltas ao trabalho têm sido relacionadas a rejeição, insatisfações, políticas da empresa, condições de trabalho, problemas de ordem social, financeira ou emocional, sendo essas importantes possibilidades a serem percebidas, e consideram no âmbito público serem diversos os complicadores administrativos.

Acredita-se que a Administração tem sido como condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não, como critério de envolvimento, planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma organização seja privada ou pública (CAMPOS, 2011).

Constata-se no serviço público várias questões pertinentes ao enfrentamento do absenteísmo por doença, sendo vital investigação de cunho científico frequente, não somente infligida sobre as causalidades do absenteísmo, como também em comparar dados anteriores e posteriores à implantação de políticas administrativas na culminância da promoção da qualidade de vida no trabalho, visando na saúde e a qualidade dos serviços prestados.

Nessa linha de pensamento Guimarães et al. (2016) asseveram que a Administração Pública tem como princípio o de atuar, de forma imediata e correta, para apresentar soluções que satisfaçam as ansiedades da população, mas para isso torna-se necessário uma gestão de qualidade para melhoria na prestação dos serviços e possíveis diminuição de custos, bem como a satisfação de colaboradores na execução de tarefas, dessa forma, presume-se diminuição do absenteísmo.

Em suma, a literatura evidencia que a promoção da QV no trabalho no serviço público pode ser vista como o bem-estar dos próprios servidores, da satisfação dos usuários cidadãos e da eficiência e eficácia dos serviços prestados (ALFENAS, 2013). Salienta-se que a dinâmica da gestão da qualidade na administração pública pode corroborar para a diminuição do absenteísmo na área da administração pública.

### **Considerações**

Considerando as análises dos artigos selecionados, a pesquisa possibilitou reflexão e compreensão sobre todo o composto que envolve o tema absenteísmo e as consequências que o mesmo acarreta na prestação do serviço público. No campo de pesquisa, os estudos primam em denominar o absenteísmo como problema antigo e abrangente, e em variadas áreas tanto privado quanto público, sendo os motivos diversos para o afastamento do trabalho e variados os tipos de absenteísmo.

Após conhecimento da importância da administração e das motivações para o absenteísmo em instituições públicas, torna-se necessário a presença de profissionais gestores, treinados e capacitados para atuar e interferir na condução dos trabalhos prestados no âmbito público.

Também fato, que o absenteísmo na administração pública pode ser desencadeado por problemas de ordem pessoal, biológica, ambiental, social, familiar, financeira, funcional, contemplando variados tipos e abrangendo todas as causas de ausência, sendo suas consequências não só de forma direta quanto indireta em relação a custos, agudizados pela diminuição de produtividade do servidor. Portanto, faz-se necessário uma gestão de qualidade na administração pública, pois sua falta torna difícil o gerenciamento do absenteísmo.

Desse modo, o ambiente de trabalho seja privado ou público, é um espaço onde o indivíduo imponderado de suas expectativas, enfrenta desafios dos quais agregam critérios distribuídos entre: clima organizacional, políticas de pessoal, valores objetivos, princípios, subjetividade, ou seja, uma gama de variáveis intrínsecas a qualidade de vida ou adoecimento, hipóteses essas outrora formuladas pelas teorias administrativas visibilizando o trabalhador em seu espaço laboral. Mediante tais considerações, pesquisas desse cunho também se ocupam da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como estratégia para preservar a saúde do funcionário, eliminando ao máximo os agentes causadores da incapacidade funcional,

Conclui-se ser vital a investigação de cunho científico frequente, não somente infligida sobre as causalidades do absenteísmo, sendo importante comparar dados anteriores e posteriores a implantação de políticas administrativas na culminância da promoção da qualidade de vida no trabalho.

Portanto, espera-se o elevar do conceito de qualidade de vida no trabalho do servidor público, tendo o servidor como importante bem administrativo, cuja concepção do absenteísmo seja resinificada nas repartições públicas, aguçando novas pesquisas desse teor e que possa trazer contribuições consoantes com os objetivos propostos e enunciados.

### Referências

- ALFENAS, R. A. S. **Qualidade de vida no trabalho na administração pública: concepções de gestores e avaliação por subordinados**. Dissertação (mestrado) – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – FAE São João da Boa Vista, SP: [sn], 2013. 222p.
- AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? [On line]. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECAM**. Campo Largo. Paraná, v. 9, n. 1, p. 35-48. 2010. Disponível em: <[http://www.spell.org.br/documentos/ver/5211/qualidade-de-vida-no-trabalho--preocupacao-tamb---](http://www.spell.org.br/documentos/ver/5211/qualidade-de-vida-no-trabalho--preocupacao-tamb--->)>. Acesso em: 22/05/2020.
- ARAÚJO, J. P. **Afastamento do trabalho: Absenteísmo e presenteísmo em uma Instituição Federal de Ensino Superior**, 2012. Disponível em: <[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11239/1/2012\\_JanePereiraAraujo.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11239/1/2012_JanePereiraAraujo.pdf)>. Acesso: 20/05/2020.
- ARAUJO, M. R.; CHAVES, M. L. Análise de ocorrência dos afastamentos por doença dos profissionais de enfermagem em hospital público. **Revista Interdisciplinar NOVAFAPI**, v. 04, n. 04, p. 24-29. Teresina, nov./dez. 2011.
- ARTEN, T. F. C. **Dinâmica das relações interpessoais**. São Paulo: Editora Sol, 2012. 100 p.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CARVALHO, V. L. L. **Recursos Humanos na Administração Pública**. São Paulo: Editora Sol. 2014. 152p.

CAMPOS, J. C. S. M. **Fundamentos da Administração**. 2011. Disponível em: < [http://unipvirtual.com.br/material/2011/tecnologico/fund\\_administracao/unid\\_1.pdf](http://unipvirtual.com.br/material/2011/tecnologico/fund_administracao/unid_1.pdf)>. Acesso em: 20/05/2020.

DITTICIO, C. **Gestão pública e políticas públicas no Brasil**. São Paulo: Editora Sol, 2014. 160 p.

GARLET, V.; BEURON, T. A.; SCHERER, F. L. Qualidade de vida no serviço público: ações de qualidade de vida no trabalho apresentadas nos documentos das instituições federais de ensino superior gaúchas. **Revista do CEPE**. Santa Cruz do Sul, n. 45, p. 109-126, jan./jun. 2017.

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GUIMARÃES, G. F. M.; BALBINO, J. M. S.; COSTA, A. F. et al. Absenteísmo no setor público: um estudo de caso no Espírito Santo. **Revista Científica Intelletto**. Venda Nova do Imigrante/ES, v.1, n.1, p.15-23. 2016.

IRITANI, D. R. et al. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão Produção** São Carlos, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.

LE MOS, D. S.; ESCALDA, P. M. F.; PAZ, L. P. S.; LEÃO, A. L. M. Absenteísmo-doença entre servidores públicos do setor saúde do Distrito Federal. **Revista Brasileira de medicina do Trabalho**. 19 de março de 2018. Disponível em: < <http://www.rbmt.org.br/details/368/pt-BR/absenteismo-doenca-entre-servidores-publicos-do-setor-saude-do-distrito-federal>>. Acesso em: 25/05/2020.

LEÃO, A. L. M.; BARBOSA-BRANCO, A.; RASSI NETO, E. et al. Absenteísmo-doença no serviço público municipal de Goiânia. **Revista Brasileira de Epidemiologia**. São Paulo, v. 18, n. 1, p. 262-77, jan./mar. 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 5ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MADRIGAL, A. **A gestão democrática na Administração Pública**. Jusbrasil, outubro de 2015. Disponível em: < <https://jus.com.br/artigos/43657/a-gestao-democratica-na-administracao-publica>>. Acesso em: 29/05/ 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. **Revista e Ampliada**, 5. Edição. São Paulo, ed. Atlas 2003.

MARQUES, M. **Administração Pública: uma abordagem prática**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2008.

MARQUES, S. V. D.; MARTINS, G. B.; SOBRINHO, O. C. Saúde, trabalho e subjetividade: absenteísmo-doença de trabalhadores em uma universidade pública. **Caderno EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 9, n. especial 11, p. 668–680, jul. 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENDES, N. C. F. **O absenteísmo nas organizações: um estudo na administração pública federal brasileira**. Tese (Doutorado) em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília (UnB). Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis – FACE. Brasília, DF, 2019. 107p.

MILHOME, J. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise teórica**. 04 de setembro de 2012. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/qualidade-de-vida-no-trabalho-uma-analise-teorica>>. Acesso em: 28/05/2020.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. M. **A gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante: uma análise da experiência de Nova Iguaçu – RJ**. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 25 a 29, p. 2, set. 2010.

NUBILA, H. B. V. D. Uma introdução à CIF: classificação internacional de funcionalidade, incapacidade e saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 35, n. 121, jan./jun. 2010.

OLIVEIRA, R. C. **Qualidade de Vida no Trabalho Fatores de bem-estar e mal-estar no trabalho em uma autarquia federal**. Especialização em (Gestão de Pessoas no Serviço Público). Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, nov. 2014. 76p.

PALUDO, A. V. **Administração Pública para Auditor fiscal da receita federal e auditor fiscal do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PAULO, L. F. A. Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde. **Physis [online]**, v. 26, n. 3, pp. 981-1007, 2016. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73312016000300981&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73312016000300981&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 28/05/2020.

QUARESMA, J. C. S. R.; BRYTO, K. K. C. **Absenteísmo na Administração Pública: cenário real versus responsabilidade administrativa**. 01 de outubro de 2017. Disponível em: < <file:///C:/Users/sipolatti18/Documents/59-1-204-1-10-20171006.pdf>>. Acesso em: 23/05/2020.

REK, M. Os modelos de Administração Pública e reflexos à qualidade na gestão administrativa Brasileira. **Âmbito Jurídico**, 01 de maio de 2014. Disponível em: < <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/os-modelos-de-administracao-publica-e-reflexos-a-qualidade-na-gestao-administrativa-brasileira/>>. Acesso em: 26/05/2020.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. **Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho**. In: SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs). **Qualidade de Vida no Trabalho**:

abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANT, D. B.; BARBIERI, A. R.; CHEADE, M. F. M. **Absenteísmo-doença no serviço público brasileiro: uma revisão integrativa da literatura**, v. 09, n. 11, p. 668-8, 2011. Disponível em: < <http://www.rbmt.org.br/details/296/pt-BR/absenteismo-doenca-no-servico-publico-brasileiro--uma-revisao-integrativa-da-literatura>>. Acesso em: 26/05/2020.

SANTOS JUNIOR, A. B. et al. O papel dos benefícios e incentivos na satisfação do colaborador e nas estratégias das empresas. **Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais**. Aracaju, v. 1, n.17, p. 31-44, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/viewFile/985/494>> Acesso em 22/05/2020.

SANTOS, A. C. B.; OLIVEIRA, J. A. Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica. **Caderno EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, artigo 4, jan./mar. 2015.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009.

SERRA, A. **Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público**. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Santiago, jul. 2007.

SOUZA, E. P.; MARQUES, A. L.; JORGE, M. A. M. Qualidade de vida do trabalho no setor público: diretrizes para a elaboração de um programa com base em uma experiência junto a um órgão da administração direta do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Pública Práticas e desafios**, v. 05, n. 01, abr. 2014.

SOARES, T. C. L. **Introdução à Administração**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - SP, Campus Caraguatatuba, para a Rede e-Tec Brasil. Cuiabá. Mato Grosso, 2015. 70p.

TREINTA, F. T.; FARIAS FILHO, J. R.; SANT'ANNA, A. P. et al. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Production**, v. 24, n. 3, p. 508-520, Jul./Set. 2014.