

# FATORES MOTIVACIONAIS NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

## MOTIVATIONAL FACTORS IN PUBLIC BODIES

<sup>1</sup>RODRIGUES, R. A.; <sup>1</sup>FERRARI, V. A.; <sup>2</sup>SOUZA, L. F. Q.

<sup>1e2</sup>Departamento de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO FEMM

### RESUMO

A desmotivação e o absenteísmo do agente público trazem consequências negativas para quem procura um atendimento de qualidade e um amparo por parte do Estado. Tais motivos relevantes é a falta de um melhor preparo no desempenho e na qualificação dos agentes. Diante disto, há anteriormente a necessidade de uma triagem com testes de habilidade, podendo assim decidir sua contratação. O servidor é avaliado por três anos, através do estágio probatório para averiguação de seus atos, interesses, assiduidade, disciplina, dentre outras, havendo ao fim uma avaliação de desempenho, que muitas vezes se torna falha, dando o direito a permanência do agente ao cargo público. Em consequência a este fato, a relação existente entre motivação e absenteísmo é cada vez mais presente nos órgãos públicos, sendo a sociedade a mais prejudicada por este ato, onde um agente desmotivado prefere se ausentar ao invés de cumprir seus horários e funções, deixando seu papel para que outro agente cumpra, tornando o trabalho estressante e burocrático por parte de quem o procura. Portanto, fica claro, que todo o processo realizado dentro da esfera pública é de responsabilidade de seus dirigentes administrativos e seus agentes que devem se manter motivados e comprometidos pelo seu papel dentro da organização, respeitando direitos e normas ditadas pelo Estado.

Palavras-chave: Humanização; Motivação; Absenteísmo.

### ABSTRACT

The demotivation and absenteeism of public server leads to negative consequences for those who needs a quality service and a support from the government. These important reasons is the lack of a better performance and qualification of the public agents. Because of this, there is previously need for a screening with tests of skill that can decide the hire. The server is evaluated by three years through the probationary period in order to investigate their actions, interests, attendance, discipline, among others, with a view to assessing performance, which often becomes failure, giving to the public server the right to remain in the the public position. The consequence of this, the relationship between motivation and absenteeism, is increasingly present in public institutions, where the society is the most affected by this act where an unmotivated agent prefers to leave rather than comply with their schedules and duties, leaving their role to another agent, making the work stressful and bureaucratic by whom need them. So it is clear that the whole process completed within the public sphere it is the responsibility of their leaders and their administrative staff who must remain themselves motivated and committed by their role within the organization, respecting rights and rules dictated by the state.

Keywords: Humanization; Motivation; Absenteeism.

## INTRODUÇÃO

Sabidamente fazemos parte de uma sociedade cujo sistema de governo é presidencialista democrático, portanto temos o direito como cidadãos aos serviços prestados pelas esferas públicas, serviços pelos quais nos são garantidos por lei.

Todavia é visível uma desqualificação e defasagem na maioria dos atendimentos dos órgãos públicos, sendo constatada uma acentuada desmotivação entre os agentes, condizente muitas vezes por sua falta de preparo e interesse para executar as atribuições de seu cargo, sendo a maioria amparados pela estabilidade.

Somando-se a isso há um aumento desordenado do absenteísmo, sobrecarregando os agentes assíduos, tornando o processo moroso e mais burocrático, penalizando a sociedade que necessita de seus serviços prestados.

Dessa forma fica visível a importância da motivação como ferramenta auxiliadora na obtenção de resultados, para um melhor funcionamento dos órgãos públicos.

Mediante o exposto, formulou-se a seguinte questão, qual é a relação da motivação e absenteísmo para o bom desempenho da função pública?

Neste presente trabalho foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica, tendo como objetivos, analisar as motivações existentes ou não nos serviços públicos do Brasil, identificar os desmotivacionais dos agentes, bem como relacioná-los com o absenteísmo presente nos mesmos.

## O ESTADO E O AGENTE PÚBLICO

Carvalho Filho (2006) define que Estado no sentido de sociedade política, surge pela primeira vez no século XVI, pelo Maquiavel em sua obra “O Príncipe”.

Para uma boa estruturação do Estado e suas funções, o autor refere ainda que o filósofo Montesquieu no século XVIII fez uma separação dos poderes para que fosse evitada a supremacia de um sobre o outro. Dessa forma a União, foi dividida em três Poderes harmônicos e independentes, que são o Legislativo, Executivo e Judiciário.

Agente público são pessoas físicas que se incubem das funções públicas, segundo Souza (2006), representando a vontade e o desejo do Estado, tendo os agentes o papel de representá-los para a sociedade.

Pela Constituição Federal (CF) de 1988, os servidores ou agentes públicos são considerados todas as pessoas que trabalham em órgãos estatais, e nelas

ocupam um cargo (BRASIL,1990).

Medauar (2001) e Carvalho Filho (2006), referem que servidor público é uma pessoa física que presta serviço ao Estado, com uma reunião de atribuições com denominação própria, e vencimentos em pecúnia pública, podendo ou não ser ocupado por servidores de caráter efetivo.

### **SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DO AGENTE PÚBLICO**

Montana e Charnov (2006) dizem que seleção é a triagem pela qual o candidato é submetido, podendo nesse processo ser exigido algum teste de habilidade inerente ao cargo pretendido, podendo decidir sua contratação.

Medauar (2001) relata que todos os brasileiros assim como os estrangeiros que preencham os requisitos legais, podem ter funções e cargos públicos. Necessitando, porém de prévia aprovação em concurso público, para que se possa exercer-lo, passando por concurso de provas ou provas e títulos, exceto os comissionados que são de livre nomeação, tendo como pressuposto a temporariedade, permanecendo dessa forma enquanto existir o elo de confiança, conhecidos como cargo de confiança.

### **COMPETÊNCIAS, DIREITOS E DEVERES DO SERVIDOR PÚBLICO**

Segundo Medauar (2001) coloca cinco como os princípios a serem seguidos pelos servidores no decorrer de sua vida pública, que seriam os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, princípios pelos quais foram instituídos pela CF de 1988, em seu art. 37 *caput*.

No princípio da legalidade, Bandeira de Mello (2000) relata que na administração pública se pode fazer apenas o que a lei autorizar, diferentemente do particular que poderá fazer o que a lei não proibir.

O princípio da impessoalidade, segundo Medauar (2001), vela pela igualdade, devendo alcançar o interesse da coletividade.

O princípio da moralidade rege a responsabilidade de cada servidor por seus atos, devendo agir de forma correta em suas condutas dentro de sua atividade pública. Que de acordo com Almeida (2003), está atrelado aos valores de ética, decoro e boa fé.

Segundo Carvalho Filho (2006), publicidade nada mais é que a publicação dos atos administrativos do Estado, que se dá através de um órgão oficial,

demonstrando transparência dos seus atos à sociedade.

A eficiência é um princípio que vela pela melhor realização do trabalho, de acordo com Medauar (2001), utilizando o menor tempo e recurso financeiro.

A autora relaciona alguns deveres que são atribuídos aos agentes públicos. Dentro destes deveres se encontra o dever de desempenhar bem a função que lhe foi designada pelo cargo público.

Existindo o dever da probidade, onde dentro de sua função o servidor deve ser honesto, sem aceitar vantagens em pecúnias ou de outra natureza por serviço que é da atribuição de seu cargo, ou privilegiar algum indivíduo em troca de favor.

No dever de obediência, segundo Cretella Júnior (2000), deve-se respeitar a hierarquia e autoridades superiores. Devendo existir sigilo profissional, e ser assíduo.

Por fim, de acordo com Medauar (2001) e Cretella Júnior (2000), o dever de urbanidade seria dar um tratamento digno aos colegas de trabalho, e ter maior solicitude no tratamento à aqueles que necessitam dos seus serviços.

Diante de alguma infração, Medauar (2001) salienta que o servidor poderá responder criminal, civil ou administrativamente.

Responsabilidade civil, de acordo com Carvalho Filho (2006) e Medauar (2001), é a reparação do dano causado pelo agente, podendo ter sua causa por ação ou omissão de seus atos com prejuízo direto ao órgão público ou a terceiros.

A responsabilidade criminal de acordo com Carvalho Filho (2006), são as infrações típicas do Direito Penal e Processual, causadas pelo agente contra a Administração Pública, descritos nos art. 312 a 327 do Código Penal Brasileiro (CPB). Além de outras infrações penais, constantes de leis esparsas.

Responsabilidade administrativa de acordo com os autores é uma infração de caráter funcional, contidos no estatuto tais transgressões do servidor.

Carvalho Filho (2006), menciona dois direitos ao servidor público, direito a se filiar a um sindicato, e direito de greve, tudo dentro do princípio da legalidade.

O autor salienta alguns direitos dos servidores de ordem social, que são direitos conferidos aos agentes públicos pela CF, que estão entre eles o salário mínimo, repouso semanal remunerado, salário família, férias, licença maternidade entre outros, ditados no art. 39 da CF. Existindo outros de ordem social presente nos estatutos, como as licenças, pensão, assistência saúde e outros.

Medauar (2001) coloca algumas vantagens do agente público, como o

acréscimo por tempo de serviço, que geralmente é contado uma porcentagem a cada cinco anos de trabalho. E outras vantagens como gratificações e adicionais que podem ou não ser incorporados aos vencimentos.

### **FUNÇÕES, CARGOS E EMPREGOS PÚBLICOS**

A função pública de acordo com Carvalho Filho (2006), é a tarefa ou atividade desenvolvida pelo servidor no serviço prestado ao órgão público, podendo existir a função de apoio, direção ou técnica, existindo também a função gratificada, onde o agente não possui vínculo permanente com o órgão público, mas recebe seus vencimentos pelo desempenho da atividade.

O autor salienta que a CF art. 37, referem às funções de confiança, que se trata de atividades específicas desenvolvidas por superiores, retratando a gratificação, recebimento dado em virtude de uma atribuição especial desenvolvida pelo agente.

De acordo com Medauar (2001), não é necessário estar em posse de um cargo para exercer uma função em um órgão público, sendo o caso dos temporários e cargos comissionados. Porém, existem funções que para que possam ser exercidas é necessária a permanência em um cargo, sendo o caso das funções gratificadas, chefes acadêmicos de ensino superior de órgão público.

No emprego público segundo a autora, é a denominação dada ao servidor que exerce alguma função em um órgão público sob regime da CLT. Sendo este o caso de empregos nas sociedades de economia mista, empresas públicas e celetistas da administração direta e indireta quando não for adotado por estatuto.

O cargo público, de acordo com Carvalho Filho (2006) e Medauar (2001), é o lugar ocupado por agente público dentro da administração, autarquias ou fundações, tendo uma função específica e seus vencimentos fixados, tendo sua existência originada por lei própria, número certo e remuneração em pecúnia pública.

A classificação dos cargos de acordo com Carvalho Filho (2006), é levada em consideração sua situação no quadro funcional, podendo ser de carreira, permitindo sua elevação de classe, ou cargos isolados onde inexistente sua progressão, podendo ser cargos vitalícios, efetivos e em comissão.

Os cargos vitalícios são os que garantem a maior permanência pelos servidores, justificadas pela natureza e atuação desse agente para que não sejam alvo de imposições de terceiros. A vitaliciedade tem previsão constitucional nos art.

35, 128 e 73, sendo referência aos cargos de magistrados, membros do Ministério Público e Tribunal de Contas.

Os cargos efetivos, segundo Medauar (2001) e Carvalho Filho (2006), levam o pressuposto de permanência no cargo, possibilitando o direito de estabilidade ordinária ou comum, de acordo com o art. 41, proporcionando segurança e estabilidade após seu período de estágio probatório, podendo perder o cargo somente mediante previsão legal.

Podendo ser por sentença judicial julgada e condenada, processo administrativo onde lhe é garantido direito de defesa, por reprovação na avaliação de desempenho e por fim por corte de despesas de acordo com a lei complementar.

Cargos em comissão, de acordo com Carvalho Filho (2006), são caracterizados pela temporariedade de sua permanência, existindo o elo de confiança.

### **PROVIMENTO DO CARGO PÚBLICO**

Provimento, segundo Medauar (2001), é o ato de nomear, ou seja, preencher o cargo vago, sendo uma responsabilidade do chefe do executivo para tal provimento.

O provimento pode se dar de duas formas, ordinário ou derivado. Na forma ordinária, se obtém quando existe a criação de um cargo novo e ainda não houve sua ocupação, que será feita por nomeação de acordo com a lei.

No derivado, segundo a autora, ocorre no exercício de sua função na carreira pública, podendo ser de cinco formas, com promoção ou ascensão, readaptação, aproveitamento, reversão e reintegração.

A promoção nada mais é, de acordo com a autora, passar para um nível superior da mesma área, tendo um crescimento vertical. Na readaptação é modificada a função do servidor por ter limitações médicas comprovadas, passando a exercer outra função.

O aproveitamento segundo Cretella Júnior (2000) é a disponibilização do servidor a ir a outro cargo, quando este já for extinto. A reversão é quando não forem julgadas procedentes as aposentadorias por invalidez, devendo o servidor voltar para suas funções. Por fim, na reintegração o servidor é reintegrado em seu cargo quando julgada demissão improcedente.

## **ESTABILIDADE NO CARGO PÚBLICO**

Carvalho Filho (2006) e Bandeira de Mello (2000) definem a estabilidade como condição de permanência do agente público em seu cargo, fazendo parte do grupo de servidores públicos estatutários.

Dessa forma todo servidor tem sua estabilidade garantida, desde que preencham os requisitos constitucionais, devendo dessa forma passar pelo estágio probatório período pelo qual será avaliado durante três anos ininterruptos, se aprovado, poderá gozar da estabilidade na forma da lei, pelo art. 41 da CF.

Sendo que o estágio probatório segundo Cretella Júnior (2000) e Carvalho Filho (2006), nada mais é do que o período em que o agente fica em observação nos atos do exercício, sendo verificado interesse, assiduidade, disciplina entre outros, sendo feito ao final uma avaliação de desempenho.

Essa avaliação feita no estágio probatório, de acordo com Carvalho Filho (2006), não verifica realmente o interesse e desempenho do servidor público, sendo muitas vezes um sistema falho que dá direito de permanência no cargo à servidores de interesses questionáveis, ficando muito difícil destituí-lo do mesmo após esse período. Depois desse período, o servidor público pode ser exonerado ou demitido, no primeiro é facultada ao servidor sua vontade de desligar do órgão público no segundo caso, a demissão ocorre como forma de punição por algum ato não permissível.

Mesmo no estágio probatório, de acordo com Dias e Dias (2009), existem sempre os descomprometidos, devendo haver maior cuidado por parte do avaliador para detectar esses agentes.

Medauar (2001) salienta que para que ocorra demissão ou exoneração do servidor em estágio probatório, é necessário um inquérito legal onde apure sua capacidade e atuação, de acordo com a súmula 21 do Superior Tribunal Federal (STF).

Existem segundo a autora, quatro formas legais de se perder o cargo após sua efetividade. Primeiramente em sentença judicial quando for julgado e condenado, segundo em processo administrativo dando direito de defesa ao servidor, em terceiro quando não tiver aprovação na avaliação final do estágio probatório e a quarta medida, pouco usual, é para corte de despesas com pessoal, garantido pela CF.

## **HUMANIZAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Chiavenato (2007) relaciona a humanização ao clima organizacional, envolvendo todos que estão no processo que contribuem para o clima e humanização do ambiente.

A humanização é imprescindível ao servidor, segundo Costa (2003) e Mello (2005), está intimamente ligada ao respeito à dignidade humana, tendo seus valores individuais preservados e incentivados para o bem estar da coletividade.

Cruz (2005) ressalta a necessidade do desenvolvimento humano nas organizações públicas, sendo uma atribuição gerencial, um maior incentivo e valorização do ser humano para por em pratica com êxito sua função, tendo como premissa seu crescimento profissional e pessoal, pois a falência no desenvolvimento humano nos órgãos públicos traz duas desmotivações, a do servidor e a da sociedade que recebe um serviço de baixa qualidade.

## **MOTIVAÇÃO: FATORES INTERNOS E EXTERNOS**

A motivação, de acordo com Montana e Charnov (2006), traz maior satisfação no desempenho da função, ficando visível uma redução considerável das queixas ao trabalho, atrasos e principalmente do absenteísmo.

Os autores citam que Maslow em sua teoria para motivação do ser humano no trabalho coloca cinco fatores a serem analisados: fatores fisiológicos, de segurança, social, de auto-estima e auto-realização.

Ainda de acordo com os autores , Montana e Charnov (2006), os fatores motivacionais de ordem básica como os fisiológicos , criam oportunidades de auto-realização, com posteriores promoções, sendo estes fatores, o incentivo do ser humano para melhorias de suas funções dentro da organização.

Chiavenato (2007) ainda salienta que o ser humano tende a se motivar somente quando lhe for satisfeita suas necessidades, dependendo de um indivíduo para o outro.

Os fatores externos são administrados, etc. pela organização, como salário, política e normas internas, ambiente e condições físicas do meio de trabalho



## **FATORES MOTIVACIONAIS PARA O AGENTE PÚBLICO**

Atualmente torna visível a importância da motivação no setor público para um bom resultado, mas segundo Souza (2009), inexistem um preparo para um melhor desempenho e motivação no setor público, o que prejudica fatalmente a qualidade do processo.

Uma das medidas para melhorar esse quadro de desmotivação no setor público é uma política eficiente de Recursos Humanos, é o que alega Faller (2004), estando a motivação ligada ao reconhecimento profissional, a estabilidade e o bom relacionamento de trabalho, devendo a boa comunicação existir em todo departamento.

Entretanto, Fontana (2005) coloca a motivação como de caráter intrínseco, ou seja, cada servidor deve buscar a motivação ao trabalho dentro de si, estabelecendo seu melhor desempenho.

Outra motivação no setor público é a questão salarial, segundo Canzian (2008), o setor público é o melhor remunerado, e nessa pressão do mundo capitalista o melhor é ter o Estado como empregador sem ter o desemprego aterrorizando os trabalhadores.

Carvalho Filho (2006) ressalta que os próprios direitos dos servidores (os pré-estabelecidos no estatuto), têm caráter motivacional, entre eles se encontram o direito à licenças prêmio, pensão, auxílios, entre outros da relação estatutária e CLT.

Medauar (2001) discorre sobre a possibilidade de uma progressão vertical, nos planos de carreira, não atingindo aos cargos isolados. Essa progressão divide os cargos por classes, cargos de denominações iguais e semelhantes vencimentos.

Nesse plano de carreira só usufrui apenas os titulares dos cargos, ou seja, os de caráter permanente no cargo público.

## **ABSENTEÍSMO NO SETOR PÚBLICO**

Absenteísmo é definido como a ausência do trabalhador, segundo Penatti, Zago e Quelhas (2005), podendo ser por diversas razões.

Souza (2006) coloca o problema do absenteísmo no setor público como muito complexo, que muitas vezes sai do controle dos gestores, podendo ser divididas por ausências planejadas como folgas e férias, e não planejadas como as de atestados médicos de ordem pessoal entre outras, o que caracteriza de fato o absenteísmo.

De acordo com Porto (2008), o absenteísmo no setor público é um problema

de Recursos Humanos que é pouco desenvolvido nos órgãos públicos, prejudicando o desenvolvimento econômico, com essa crescente falta ao trabalho.

O absenteísmo segundo Souza (2006), vem ocasionando um alto custo para as organizações, e uma acentuada diminuição da qualidade dos serviços prestados, sobrecarregando o servidor com as funções do agente faltoso.

De acordo com Porto (2008) cabe aos gestores e chefes a responsabilidade pelo absenteísmo desordenado, por não controlarem a situação em seus setores e por terem muitas vezes perfil paternalista, coibindo uma ação punitiva.

Souza (2006) atribui aos gestores públicos o poder de opções inovadoras para diminuir os efeitos do absenteísmo e assim incentivar a assiduidade.

Entretanto há uma grande quantidade de servidores que trabalham de forma responsável e são assíduos, segundo o autor, sendo uma parcela pequena que desrespeita não apenas a sociedade, mas também ao seu colega de trabalho, com variadas faltas injustificadas e atestados médicos duvidosos.

### **RELAÇÃO DA MOTIVAÇÃO COM O ABSENTEÍSMO**

Entre outros problemas o absenteísmo acarreta na sobrecarga de funções a outro agente, é o que relata Souza (2006), prejudicando na qualidade e no tempo demandado para o serviço.

Entretanto, o agente público goza de algumas vantagens para se afastar legalmente do serviço podendo ou não trazer prejuízos nos seus vencimentos, de acordo com Alegre (1996).

Tendo direito a licenças pelas quais estão previstas nos itens I ao VII do art. 81 da lei 8112 de 11/12/90, para tratamentos médicos, gestantes, por interesses particulares, entre outros, como prêmio expresso pela lei 10.261/68, concedido ao agente para estimular sua assiduidade, onde o servidor terá o direito à noventa dias, não devendo tirar menos que quinze dias por vez. E ainda as faltas abonadas, sendo seis faltas abonáveis anualmente, podendo ter apenas uma ao mês, dependendo de prévia aprovação do superior imediato, de acordo com o art. 1º da lei 10.261/68 ou art. 20 da lei 500/74 alterados pela L.C. 294/82. (SÃO PAULO, 1990).

O art. 97 traz ainda ao agente o direito à falta ao trabalho sem prejuízos financeiros, tais como um dia para doação de sangue, dois dias para alistamento eleitoral, oito dias para casamento, falecimento de cônjuge, ou parentes de primeiro

grau (BRASIL,1990).

Alegre (1996) fala do direito à férias de trinta dias anuais, sendo que poderá gozar de apenas vinte dias se tiver dez faltas injustificadas.

De acordo com o Departamento de Recursos Humanos DRHU, é dada a licença prêmio ao servidor como incentivo a não faltar, sendo direito do servidor essa licença, a quem durante cinco anos de atividade em cargo público, não ultrapassando mais de trinta faltas. (SÃO PAULO, 2009).

## CONCLUSÃO

Diante do exposto fica visível a importância dos Recursos Humanos na Administração Pública, dando ênfase aos fatores internos e externos do agente público em sua atividade no Estado.

Motivação pela qual pode ser estimulada pelos superiores, podendo buscar incentivos, capacitações e não dispensar uma melhor comunicação com seus agentes. Tendo a motivação já existente em vários âmbitos, embora que pouco restrita, no decorrer da vida pública, estando entre elas às abonadas e licenças prêmio, e benefícios como promoções e acréscimos no salário.

Dessa forma, o Estado proporciona algumas maneiras de motivar o agente público, objetivando incentivar a assiduidade nos órgãos públicos diminuindo o absenteísmo.

Mas por outro lado, somente trará um bom resultado quando o agente público for comprometido com seu papel, pois por vezes, muitos não se importam em desfrutar dessas oportunidades que o Estado disponibiliza, permanecendo no quadro de servidores funcionários faltosos, sob proteção legal dos estatutos.

## REFERÊNCIAS

ALEGRE, A. M. (1996). Legislação de pessoal. Disponível em: <<http://www.sinafresp.org.br/repositorio/downloads/152.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

ALMEIDA, D. A. (2003). O princípio constitucional da moralidade administrativa. Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/661>>. Acesso em: 23 ago. 2010.

CANZIAN, F. (2008). Descaminhos do dinheiro público. Disponível em: <[www1.folha.uol.com.br/.../fernandocanzian/ult1470u361034.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/.../fernandocanzian/ult1470u361034.shtml)>.

Acesso em: 6 ago. 2010.

CARVALHO FILHO, S. J. **Manual de direito administrativo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração, teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CRETELLA JÚNIOR, J. **Curso de direito administrativo**. 17. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

CRUZ, N. P. (2005). Desenvolvimento de pessoas no setor público: Novo modelo de gestão Disponível em: <[www.jf.estacio.br/revista/artigos/patricia\\_desevpes.pdf](http://www.jf.estacio.br/revista/artigos/patricia_desevpes.pdf)>. Acesso em: 6 ago. 2010.

DIAS, N. R.; DIAS, N. S. Motivação no setor público. Disponível em: <<http://www.ulbra.br/santamaria/posmedio/downloads/Motiva%E7%E3o%20SetorP%20Fablico.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2010.

BRASIL. (1990). Direito Administrativo. Lei do regime jurídico dos servidores públicos federais. Lei 8112 de 11/12/1990. Disponível em: <<http://victorian.fortunecity.com/freud/855/legislacao/blocodiradministra.doc>>.

Acesso em: 28 ago. 2010.

FONTANA, N. (2005). Motivação no setor público municipal. Disponível em: <[www.ulbra.br/santamaria/.../Motivação%20Serviço%20Publico.pdf](http://www.ulbra.br/santamaria/.../Motivação%20Serviço%20Publico.pdf)>.

Acesso em: 6 ago. 2010.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

MELLO DE BANDEIRA, A. C. **Curso de direito administrativo**. 13. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MELLO, O. S. M. (2005). Qualidade de vida no trabalho e motivação. Disponível em: <[www.assevim.edu.br/agathos/2edicao/monica.pdf\(s/d\)](http://www.assevim.edu.br/agathos/2edicao/monica.pdf(s/d))>. Acesso em: 6 ago. 2010.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, H. B. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PENATTI, I.; ZAGO, S. J.; QUELHAS, O. (2005). Absenteísmo: As conseqüências na gestão de pessoas. Disponível em: <[www.economia.aedb.br/seget/artigos06/898\\_Seget\\_Izidro%20Penatti.pdf](http://www.economia.aedb.br/seget/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf)>.

Acesso em: 11 ago. 2010.

PORTO, A. M. (2008). Gestão pública e o absenteísmo da força de trabalho:

Reflexões preliminares. Disponível em: <[www.serh.rm.gov.br/.../pdf/paper-absenteismo-marioporto.pdf](http://www.serh.rm.gov.br/.../pdf/paper-absenteismo-marioporto.pdf)>. Acesso em: 6 ago.2010.

SÃO PAULO. (1990). Governo do Estado de São Paulo: Secretaria de Estado da Educação. Divisão de Administração Seção de Pessoal. Disponível em:

<<http://deleste2.edunet.sp.gov.br/direitos.ppt>>. Acesso em: 25 set. 2010.

SÃO PAULO. (2009). Secretaria da administração penitenciária. Departamento de recursos humanos. D.P.A.S. Manual DRHU / SAP Assunto: Licença Premio. Disponível em: <[www.sap.sp.gov.br/.../licenca\\_premio/manual\\_de\\_licenca\\_premio-19-11-2009.pdf](http://www.sap.sp.gov.br/.../licenca_premio/manual_de_licenca_premio-19-11-2009.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2010

SOUZA, Q. F. L. (2006). Absenteísmo no setor público. Disponível em: <<http://www.jus2.uol.com.br/DOCTRINA/texto.asp?id=9204>>. Acesso em: 14 ago. 2010.