

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS FACULDADE DE FILOSOFIA E  
CIÊNCIAS HUMANAS  
CENTRO DE CAPACITAÇÃO E PESQUISA EM PROGRAMAS SOCIAIS

LIA VIEIRA BATISTA

**ABSENTEÍSMO NA SEGURANÇA PÚBLICA:**

UM PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA O ESTADO DE MINAS GERAIS

**BELO HORIZONTE - MG  
AGOSTO DE 2019**

LIA VIEIRA BATISTA

**ABSENTEÍSMO NA SEGURANÇA PÚBLICA:**

UM PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA O ESTADO DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso para Pós-Graduação em  
Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos Sociais em  
Áreas Urbanas, apresentado ao Centro de Capacitação e  
Pesquisa em Projetos Sociais, pertencente a Faculdade de  
Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal  
de Minas Gerais, apresentado como requisito parcial para  
a obtenção do título de especialista.

Orientador: Professor Esp. Davidson Patrício de Novais

**BELO HORIZONTE – MG**

**AGOSTO DE 2019**

301

B333a

2019

Batista, Lia Vieira.

Absenteísmo na segurança pública [manuscrito] : um projeto de intervenção para o estado de Minas Gerais / Lia Vieira Batista. - 2019.

43 f.

Orientador: Davidson Patrício de Novais.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Especialização em Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos Sociais em áreas Urbanas - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.

Inclui bibliografia.

1.Segurança pública. 2.Absenteísmo. I. Novais, Davidson Patrício de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas  
Departamento de Sociologia  
Curso de Especialização em Elaboração, Gestão e Avaliação  
de Projetos Sociais em Áreas Urbanas

### ATA DE DEFESA DE MONOGRAFIA

Aos nove dias do mês de setembro do ano de 2019, reuniu-se a comissão examinadora composta pelos professores:

Davidson Patrício de Novais – Especialista - Orientador

Profa. Dra. Ana Marcela Ardila Pinto (DSO/UFGM)

Profa. Dra. Corinne Davis Rodrigues (DSO/UFGM)

Para examinar a Monografia de Final do Curso de Especialização em Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos Sociais em Áreas Urbanas intitulada:

Abstenteísmo na Segurança Pública: um projeto de intervenção para o estado de Minas Gerais

Do (a) aluno(a): Lia Vieira Batista

Matricula: 2017710207

Procedeu-se à arguição, finda a qual os membros da comissão reuniram-se para deliberar, decidindo por unanimidade pela aprovação da Monografia com a nota 100.

Conceito A.

Para constar foi lavrada a presente ata, que vai datada e assinada pelos examinadores:

Belo Horizonte, 09 de Setembro de 2019.

Davidson Patrício de Novais – Especialista - Orientador

Profa. Dra. Ana Marcela Ardila Pinto

Profa. Dra. Corinne Davis Rodrigues

## RESUMO

O presente trabalho trata-se de uma proposta de projeto de intervenção cujo objetivo central é a redução do absenteísmo na Secretaria de Estado de Segurança Pública de Minas Gerais (SESP). Partindo de dados quantitativos secundários, extraídos do Sistema de Administração de Pessoal (SISAP), e das evidências obtidas mediante uma pesquisa bibliográfica, constatou-se que o absenteísmo do Agente de Segurança Socioeducativo (AGSE) pode estar relacionado com a sobrecarga de trabalho; com o estresse emocional inerente a natureza de sua atividade, que o coloca sob risco de sofrer ameaças, agressões e intimidações; com a frustração perante a falta de cumprimento da missão institucional, a ressocialização do adolescente que se encontra em cumprimento de medida socioeducativa; com a falta de infraestrutura das unidades e com a escassez de cursos de capacitação que possibilitem a transformação da realidade do adolescente. Desta forma, o projeto de intervenção proposto teve como objetivos: criar uma rede de atendimento terapêutico sistemático voltada para os cuidados com a saúde do AGSE; desenvolver campanhas de valorização profissional; capacitar periodicamente os agentes e as chefias, orientando a prática de uma gestão mais participativa e flexível, e formalizar parcerias com o terceiro setor para incentivar à prática de atividades físicas, como método de promoção de saúde.

**Palavras-chave:** Segurança pública. Agente de Segurança Socioeducativo. Absenteísmo. Estresse emocional.

## ABSTRACT

The present work is a proposal of an intervention project whose central objective is the reduction of absenteeism in the State Secretariat of Public Security of Minas Gerais (SESP). Based on secondary quantitative data, extracted from the Personnel Administration System (SISAP), and the evidence obtained through a bibliographical research, it was found that the absenteeism of the Socio-Educational Security Agent (AGSE) may be related to the work overload; with the emotional stress inherent in the nature of their activity, which puts them at risk of being threatened, assaulted and intimidated; with the frustration of the lack of fulfillment of the institutional mission (the resocialization of the precarious minor); with the lack of infrastructure of the units and the shortage of training courses that enable the transformation of the reality of the minor. In this way, the proposed intervention project had as objectives: to create a network of systematic therapeutic care directed to the health care of the AGSE; develop campaigns of professional appreciation; support unit managers in formulating creative solutions for human resource management and formalize partnerships with the third sector to encourage the practice of physical activities as a method of health promotion.

**Keywords:** Public safety. Socio-educational Security Agent. Absenteeism. Emotional stress.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Sistema socioeducativo e papel do agente socioeducador</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Estresse ocupacional e absenteísmo no setor público</b> .....	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1</b>	<b>Diagnóstico do absenteísmo na SESP</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2</b>	<b>Análise do problema, dos objetivos e proposição de alternativas</b> .....	<b>23</b>
<b>3.3</b>	<b>Análise das alternativas e marco lógico</b> .....	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Secretaria de Estado de Segurança Pública de Minas Gerais (SESP) foi responsável pela gestão da política de atendimento às medidas socioeducativas de Minas Gerais entre 23 de novembro de 2016, data na qual foi publicado o Decreto de Competências 47.088, e 30 de Maio de 2019, quando a pasta passou a integrar a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, conforme Lei Orgânica publicada naquela data.

Desde a sua criação, a SESP encontra-se em um contexto de redução do quadro de pessoal, condicionado pelo limite de gastos estabelecido pela Lei de Responsabilidade Fiscal Nº 101, de 4 de Maio de 2000. Em decorrência da situação financeira vivenciada, a abertura de novos concursos públicos para provimento de cargos efetivos foi negada pela Câmara de Orçamento e Finanças de Minas Gerais, tanto no exercício de 2017 quanto no de 2018.

Somado a isto, em obediência ao acórdão proferido nos autos da Ação Direta de Inconstitucionalidade da Lei 18.185/2009, a SESP executou o desligamento de cerca de 337 contratos administrativos, entre os exercícios de 2017 e 2019, o que provocou um aumento do déficit pessoal por unidade. Diante deste delicado cenário, os gestores necessitam desenvolver mecanismos em prol da manutenção do funcionamento das unidades, explorando cada vez mais o potencial laborativo dos servidores ali presentes e gerando uma evidente sobrecarga de trabalho.

O Agente de Segurança Socioeducativo (AGSE), responsável por acompanhar rotineiramente o adolescente em cumprimento de medida socioeducativa em atividades pedagógicas, visitas familiares, atendimentos médicos e odontológicos, banhos de sol e outros afazeres que envolvem contato direto com o adolescente, encontra-se em um ambiente de trabalho propício a receber ameaças, agressões e intimidações (GRECO et al, 2013).

A tensão do ambiente de trabalho retrocitada, agravado pela escassez de recursos humanos, leva a adoção de uma postura “sempre alerta e à espera constante”, o que pode repercutir na saúde desses profissionais, comprometendo a execução de suas funções e a segurança institucional. O estresse psicológico e a sobrecarga podem ser associados à distúrbios do sono, síndromes de burnout, depressão e até mesmo doenças cardiovasculares (BEZERRA et all, 2016).



Cabe ressaltar que o distúrbio do sono, por sua vez, foi mencionado como uma das principais causas de absenteísmo ao trabalho por doença em uma pesquisa realizada na Região Norte-Nordeste do Brasil no ano de 2016 (GUIMARÃES ET AL, 2016 apud QUICK E LAPERTOSA, 1982). A partir desta e de outras evidências que serão expostas posteriormente na revisão bibliográfica deste estudo, observou-se que o absenteísmo está intrinsecamente relacionado com as condições de saúde do trabalhador e com os estresses vivenciados por ele cotidianamente no ambiente de trabalho.

Face ao exposto, a Superintendência de Recursos Humanos (SRHU) da SESP, responsável por planejar e gerir o processo de alocação e de desempenho de pessoas, visando ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais, conforme art. 23 do Decreto de Competências mencionado alhures, impossibilitada de abrir novos concursos e levada a rescindir contratos, necessita urgentemente da implementação de políticas de promoção de saúde do trabalhador e prevenção ao absenteísmo para atender os eixos previstos no Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) e garantir o princípio da eficiência da Administração Pública, constante no art. 37 da Constituição Federal de 1988.

Sendo assim, o presente trabalho terá como tema central o absenteísmo na segurança pública. Buscar-se-á destrinchar as causas e os efeitos do problema em questão na SESP, bem como responder a seguinte pergunta: quais as possíveis estratégias de redução do absenteísmo podem ser adotadas pela SRHU da SESP?

Destarte, o objetivo geral deste trabalho é propor um projeto de intervenção, aplicando o Método do Quadro Lógico (MQL), metodologia de planificação de projetos surgida na década de 1960 e consagrada por diversas instituições, tais como Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (ASCI), a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Instituição de Cooperação Técnica Alemã GTZ. Para tanto, será necessário a consecução dos seguintes objetivos específicos:

- aprofundar a compreensão do tema mediante produções acadêmicas correlatas às características do sistema socioeducativo e ao absenteísmo no setor público;
- realizar um diagnóstico do absenteísmo na SESP, a partir de uma análise minuciosa da base de dados dos servidores extraídas do Sistema de Administração de Pessoal (SISAP);
- identificar quais unidades socioeducativas apresentam índices de absenteísmo mais preocupantes; e,
- descrever atividades de prevenção do absenteísmo e promoção da saúde dos AGSE condizentes com o diagnóstico realizado.

A abordagem da pesquisa é predominantemente quantitativa, por utilizar uma base de dados secundárias, extraída de um sistema de gerenciamento de pessoas. O objetivo é exploratório, pois busca proporcionar maior familiaridade com o problema, e os procedimentos técnicos escolhidos foram a pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2008).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Objetivando melhor compreensão do tema em questão e a definição apropriada de estratégias de intervenção, este trabalho apresentará revisão bibliográfica contendo as diretrizes nacionais da política socioeducativa, as características do papel do agente socioeducador, as constatações a respeito do estresse emocional vivenciado pelos servidores da segurança pública e as classificações do absenteísmo no setor público.

### **2.1 Sistema socioeducativo e papel do agente socioeducador**

O AGSE ou agente socioeducativo, executa o papel de orientar e proteger o adolescente que se encontra em cumprimento de medida socioeducativa, garantindo a preservação de sua integridade física e psicológica. As atividades dos AGSE's não se resumem apenas na manutenção da ordem e na coerção, regulamentadas através das práticas de segurança. Elas englobam, também, a implementação de práticas educativas pouco institucionalizadas, que devem ser compatíveis com as singularidades de cada adolescente, constituindo, assim, uma dupla lógica de atuação profissional, que se desdobra em uma multiplicidade de tarefas de difícil implementação e de alta discricionariedade.

A atuação do agente deve estar em conformidade com sete eixos estratégicos definidos pelo Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE, 2006): suporte institucional e pedagógico; diversidade étnico-racial, de gênero e de orientação sexual; cultura, esporte e lazer; saúde; escola; profissionalização, trabalho e previdência; família, comunidade e segurança. Além disso, de acordo com as diretrizes do SINASE (2006), os agentes devem sempre observar:

- I. prevalência da ação socioeducativa sobre os aspectos meramente sancionatórios;
- II. projeto pedagógico como ordenador de ação e gestão do atendimento socioeducativo;
- III. participação dos adolescentes na construção, no monitoramento e na avaliação das ações socioeducativas;
- IV. respeito à singularidade do adolescente, presença educativa e exemplaridade como condições necessárias na ação socioeducativa;
- V. exigência e compreensão, enquanto elementos primordiais de reconhecimento e respeito ao adolescente durante o atendimento socioeducativo;
- VI. diretividade no processo socioeducativo;
- VII. disciplina como meio para a realização da ação socioeducativa;
- VIII. dinâmica institucional garantindo a horizontalidade na socialização das informações e dos saberes em equipe multiprofissional;
- IX. organização espacial e funcional das unidades de atendimento socioeducativo que garantam possibilidades de desenvolvimento pessoal e social para o adolescente;
- X. diversidade étnico-racial, de gênero e de orientação sexual norteadora da prática pedagógica; e,
- XI. família e comunidade participando ativamente da experiência socioeducativa (SINASE, 2006).

Cabe ressaltar que a formação continuada dos atores sociais envolvidos no atendimento socioeducativo, sendo este o AGSE em Minas Gerais, é considerada fundamental para a evolução e aperfeiçoamento de práticas sociais, ainda muito marcadas por condutas repressoras. Além disso, o texto do SINASE (2006) também chama atenção para a necessidade de construção de um espaço arquitetônico amplo e arejado, semelhante às instituições de ensino e divergente do sistema carcerário, propício para o desenvolvimento de atividades de cunho pedagógico. A Figura 1 demonstrada abaixo explicita todos os aspectos físicos que devem ser considerados para o atendimento das medidas socioeducativas.

Aspectos físicos a serem considerados	Internação provisória	Prestação de Serviço à Comunidade <sup>38</sup>	Liberdade Assistida	Semiliberdade	Internação
Condições adequadas de higiene, limpeza, circulação, iluminação e segurança					
Espaços adequados para a realização de refeições		quando necessário			
Espaço para atendimento técnico individual e em grupo					
Condições adequadas de repouso dos adolescentes					
Salão para atividades coletivas e/ou espaço para estudo					
Espaço para o setor administrativo e/ou técnico					
Espaço e condições adequadas para visita íntima					
Espaço e condições adequadas para visita familiar					
Área para atendimento de saúde/ambulatórios					
Espaço para atividades pedagógicas					
Espaço com salas de aulas apropriadas contando com sala de professores e local para funcionamento da secretaria e direção escolar					
Espaço para a prática de esportes e atividades de lazer e cultura devidamente equipados e em quantidade suficiente para o atendimento de todos os adolescentes					
Espaço para a profissionalização					

Figura 1 - Infraestrutura das unidades socioeducativas

Fonte: SINASE (2006)

As dificuldades de implementação da política socioeducativa e a percepção dos agentes sobre ela foram objeto de estudo das pesquisadoras Adami e Bauer (2013), que conduziram entrevistas em profundidade com agentes socioeducativos e diretores de unidades socioeducativas do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais. Segundo as autoras, a desmotivação e frustração dos agentes socioeducativos estão intensamente relacionadas com a falta de infraestrutura adequada nas unidades, as estressantes condições de trabalho e, principalmente, ao não cumprimento da missão institucional: a ressocialização do adolescente em cumprimento de medida socioeducativa.

Segundo os AGSE entrevistados, os riscos cotidianos entre os adolescentes acautelados aumentam quando a unidade de internação não obedece de forma rigorosa a separação por critérios de idade, compleição física e gravidade da infração. Desta forma, observa-se que na perspectiva dos entrevistados, a superlotação e a insuficiência física, caracterizada pela ausência de áreas externas amplas, levam o adolescente ao ócio e prejudicam o cumprimento da medida socioeducativa.

O relato dos agentes entrevistados revela a crença de que a privação da liberdade dos adolescentes não é capaz de transformar a condição social para a qual eles retornam após o cumprimento da medida e que a falta de oferta de cursos profissionalizantes é um dos fatores que limitam as possibilidades de mudança desse quadro. O sentimento de incapacidade do agente diante das limitações do seu trabalho contribuem para o aumento de seu estresse emocional (ADAMI E BAUER, 2013).

Neste ponto, cabe ressaltar que a avaliação psicológica é um dos principais requisitos para o ingresso na carreira, certificando que o profissional tenha as condições de saúde necessárias para atuar no sistema antes de sua admissão, executando o duplo papel de garantir a segurança e educar. No entanto, a saúde psicológica dos agentes não é acompanhada ao longo de sua atuação profissional. Observa-se, assim, que o estresse emocional enfrentado diariamente faz com que seja necessário estabelecer uma política de desenvolvimento profissional e apoio terapêutico sistemático para prevenir o adoecimento psíquico do agente socioeducativo (ADAMI E BAUER, 2013).

Insta destacar que os cursos de capacitação ofertados possuem baixa carga horária e são compostos predominantemente por temas de segurança, caracterizando um preparo insuficiente frente a complexidade da atuação do agente. Além disso não há programas de formação continuada que possibilitem o desenvolvimento técnico. Esta falta de investimento na valorização profissional faz com que o servidor não se sinta confortável para se auto intitular como AGSE socialmente e contribui negativamente para o clima organizacional (ADAMI E BAUER, 2013).

Por fim, outro ponto de melhoria detectado por Adami e Bauer (2013) no discurso dos entrevistados é a interação entre os agentes socioeducativos e os técnicos. Percebeu-se que a dinâmica institucional é marcada por uma desconfiança dos AGSE por parte da equipe técnica (psicólogos, assistentes sociais, enfermeiros e etc) o que prejudica a criação de uma relação de confiança na dinâmica institucional, fazendo com que o agente se quer reconheça a sua importância na consecução do Plano Individual de Atendimento (PIA).

O PIA é um instrumento de planejamento cujo objetivo é traçar a ressocialização do adolescente, por meio de um apoio contínuo. Em sua concepção ideal, ele deveria ser desenvolvido por todos os profissionais que atuam na unidade de internação e pelo próprio adolescente. A ausência de

reconhecimento, por parte do agente socioeducativo e da equipe técnica, de que o agente deve participar do processo de socioeducação do adolescente é um forte indicativo de uma carência de capacitação deste profissional para lidar com o aspecto pedagógico de sua atuação. Segue abaixo um dos depoimentos citados:

“Você está ali no banho de sol. Os técnicos não te cumprimentam, mas cumprimentam o adolescente. Mas, na hora que o bicho pega, é o agente que segura. (ASSE MG) Eu pessoalmente não tenho relação direta com os técnicos, acho que deveria ter, porque o adolescente vem até o técnico com a versão dele e no grupo ele se mostra como é, e a gente tem mais contato com ele, a gente sabe como ele é. (ASSE MG)” (ADAMI E BAUER, 2013, p. 76).

## **2.2 Estresse ocupacional e absenteísmo no setor público**

Buscando quantificar a dimensão do estresse laboral e suas repercussões na saúde dos agentes socioeducativos, Greco et al (2013) realizou um estudo epidemiológico transversal com uma amostra aleatória de 381 agentes socioeducativos no estado do Rio Grande do Sul, cujos dados foram coletados entre Março e Agosto de 2011. O questionário de autopreenchimento empregado contou com questões relacionadas aos perfis sociodemográfico e laboral, ao nível de estresse no trabalho e aos hábitos e condições de saúde. Seus resultados foram analisados a luz do Modelo Demanda-Control (MDC), proposto por Karasek, no final dos anos de 1970, que investiga duas dimensões no ambiente de trabalho – as demandas psicológicas e o controle sobre o trabalho.

O Modelo de Karasek tem como sua premissa principal a concepção de que o adoecimento do trabalhador acontece devido ao desgaste psicológico decorrente da exposição simultânea a elevadas demandas psicológicas e ao escasso controle sobre seu processo de trabalho. Segundo Greco et al (2013), as demandas podem ser divididas em:

- Demandas psicológicas: relacionam-se com a quantidade de trabalho exigida por um determinado período, com o nível de concentração requerida, com a frequência da

interrupção das tarefas e com a necessidade de esperar pelo trabalho de outros colaboradores.

- Demandas físicas: relacionam-se com o nível de exigência física exigida.

Ainda segundo Greco et al (2013), temos que a dimensão controle, por sua vez, pode compreender dois componentes:

- Das habilidades: relacionam-se com a possibilidade de adquirir novos conhecimentos, de atuar em tarefas variadas, de desenvolver habilidades especiais individuais e exercer a criatividade.
- Da autoridade decisória: relacionam-se com o processo de tomada de decisão sobre o trabalho que o servidor executa, sobre a influência das equipes de trabalho e sobre o impacto das políticas gerenciais.

O MDC prevê quatro situações de trabalho (Quadro 1) que representam riscos diferenciados para a saúde, apontando as categorias de alta exigência e trabalho passivo como mais responsáveis pelo adoecimento físico ou psíquico (GRECO ET AL, 2013).

Quadro 1 - Modelo Demanda-Controle (Karasek, 1970)

SITUAÇÕES DE TRABALHO	CONTROLE	DEMANDA
Baixa Exigência	Alto	Baixa
Trabalho Ativo	Alto	Alta
Trabalho Passivo	Baixo	Baixa
Alta Exigência	Baixo	Alta

Fonte: Elaboração Própria (2019)

A partir dos dados coletados, Greco et al (2013) constataram que, segundo os quadrantes do MDC supracitados, 30,2% dos entrevistados foram classificados como baixa exigência, 29,7% como trabalho ativo, 21% como trabalho passivo e 19,2% como alta exigência. Para cada um dos quadrantes, serão apresentados a seguir os resultados mais expressivos:

- AGSE em trabalho ativo: consideram o quantitativo insuficiente de trabalhadores e a insatisfação com o local de trabalho como fatores estressantes. 55% destes afirmou não receber treinamento, 80,3% afirmou que o número de agentes é insuficiente na escala de trabalho e 80,3% afirmou não estar satisfeito com o local de trabalho.
- AGSE em trabalho de baixa exigência: afirmaram ter tempo para realizar atividades de lazer ou atividade física, mecanismos compensatórios muito importantes para o cuidado com a saúde, principalmente diante do estresse, da angústia e da ansiedade (GRECO ET AL, 2013). Registrou-se também, neste quadro, maior frequência de plantões noturnos.
- AGSE em trabalho de alta exigência: observou-se nos profissionais classificados neste quadrante uma tendência maior para o alcoolismo (10,7% dos agentes). Também constatou-se maior número de servidores com 10 a 24 dias de afastamento do trabalho.
- AGSE em trabalho passivo: 44,2% dos agentes que referiram ter tempo para lazer foram classificados neste quadrante.

Por fim, ressalta-se que 67,2% dos agentes entrevistados não realizam atividades físicas regularmente, 50,3% disseram não ter tempo para lazer e 62,8% fazem uso de algum tipo de medicamento. Ao serem questionados sobre a necessidade de atendimento psicológico no último ano, 35,5% responderam afirmativamente.

Em uma outra pesquisa, realizada em meados de 2012, de abordagem qualitativa e quantitativa, com uma amostra de 3.472 servidores de uma Secretaria de Estado no Espírito Santo, observou-se que o absenteísmo no trabalho pode ser motivado por fatores diversos, que podem ser de ordem pessoal, biológica, ambiental, familiar, financeira e etc. Para melhor compreensão das ausências de cada instituição sugere-se a distinção entre os tipos de absenteísmo de acordo com a seguinte classificação:

- “a) Absenteísmo voluntário: ausência no trabalho por razões particulares, não justificada por doença e sem amparo legal;
- b) Absenteísmo por doença: inclui todas as ausências por doença ou por procedimento médico, excetuam-se os infortúnios profissionais;
- c) Absenteísmo por patologia profissional: ausências por acidentes de trabalho ou doença profissional;
- d) Absenteísmo legal: faltas no serviço amparadas por leis, tais como: gestação, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar;



e) Absenteísmo compulsório: impedimento ao trabalho devido à suspensão imposta pelo patrão, por prisão ou outro impedimento que não permita ao trabalhador chegar ao local de trabalho.”  
(GUIMARÃES ET AL, 2016, p.18)

O estudo publicado por Guimarães et al (2016) calculou o índice de absenteísmo utilizando a fórmula descrita abaixo, preconizada pela companhia estadunidense Bureau of National Affairs (BNA), que dissemina informações legais e regulatórias através de publicações para profissionais governamentais. Segundo a referida companhia, para que o nível de absenteísmo em uma instituição seja considerável aceitável, ele não pode ultrapassar o valor de 2.7%.

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{N^{\circ} \text{ Total de Faltas} \times 100}{N^{\circ} \text{ de Funcionários} \times N^{\circ} \text{ de Dias úteis}}$$

Na supracitada pesquisa, desenvolvida no Espírito Santo, observou-se um índice de absenteísmo de 16.4%, sendo que 71% das ausências foram classificadas como absenteísmo legal, 25% como absenteísmo por doença, 3% como absenteísmo voluntário e 1% como absenteísmo compulsório, segundo Guimarães et al (2016). Ressaltou-se nesta pesquisa que, embora os servidores públicos encontrem-se em uma situação de trabalho estável, estando pouco expostos ao risco de demissões, a deterioração das condições de trabalho, a terceirização de setores dentro da empresa e as deficiências dos serviços prestados são aspectos geradores de estresse e sobrecarga de trabalho.

### **3. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO**

A luz das sugestões propostas nos artigos científicos apresentados no referencial teórico, serão desenvolvidas nesta seção cinco ferramentas do Método do Quadro Lógico: o diagnóstico, a árvore de problemas, a árvore de objetivos, a análise das alternativas e o marco lógico.

#### **3.1 Diagnóstico do absenteísmo na SESP**

Conforme os dados extraídos SISAP, de Março de 2017 até Março de 2019 os centros socioeducativos e os centros de internação provisória da SESP enfrentaram a perda de 337 servidores no total. Ao longo dos desligamentos, alguns contratados foram substituídos por excedentes do último concurso público vigente, porém a situação final do quadro de servidores das unidades ainda permaneceu deficitária. A perda de cada unidade foi detalhada na Tabela 1 para melhor compreensão da situação relatada.

Após a observação do número bruto de servidores das unidades supracitadas, foi analisado o quantitativo de faltas e afastamentos no exercício de 2018 (Anexo 1 e 2) e no primeiro trimestre de 2019 (Anexo 3 e 4). A discriminação destes dados foi essencial para possibilitar a classificação dos tipos de absenteísmo e o cálculo do índice de absenteísmo em cada uma das unidades (Tabela 2 e 3), fazendo uso da fórmula apresentada na pesquisa de Guimarães et al (2016). Cabe aclarar que, para o referido cálculo, foram consideradas como ausências o somatório das faltas com os afastamentos.

Tabela 1 – Redução do quadro de servidores

UNIDADE	Nº TOTAL DE SERVIDORES	Nº TOTAL DE SERVIDORES	Nº TOTAL DE SERVIDORES	BALANÇO 2017-2019
	EM MARÇO DE 2017	EM MARÇO DE 2018	EM MARÇO DE 2019	
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA DOM BOSCO	208	164	163	-45
CENTRO DE INTERNAÇÃO PROVISÓRIA PATOS DE MINAS	38	41	42	4
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SAO BENEDITO	136	97	99	-37
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SETE LAGOAS	36	29	29	-7
CENTRO SOCIOEDUCATIVO ANDRADAS	82	64	59	-23
CENTRO SOCIOEDUCATIVO DIVINOPOLIS	92	81	72	-20
CENTRO SOCIOEDUCATIVO GOVERNADOR VALADARES	163	116	134	-29
CENTRO SOCIOEDUCATIVO HORTO	178	164	151	-27
CENTRO SOCIOEDUCATIVO IPATINGA	103	101	94	-9
CENTRO SOCIOEDUCATIVO JUIZ DE FORA	111	107	128	17
CENTRO SOCIOEDUCATIVO LINDEIA	118	85	82	-36
CENTRO SOCIOEDUCATIVO MONTES CLAROS	171	148	159	-12
CENTRO SOCIOEDUCATIVO PIRAPORA	61	42	53	-8
CENTRO SOCIOEDUCATIVO RIBEIRAO DAS NEVES	181	125	160	-21
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA CLARA	174	138	147	-27
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA HELENA	99	89	80	-19
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA TEREZINHA	92	86	88	-4
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SAO JERONIMO	107	84	93	-14
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SETE LAGOAS	170	140	146	-24
CENTRO SOCIOEDUCATIVO TEOFILTO OTONI	80	74	83	3
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERABA	96	101	97	1
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERLANDIA	177	132	142	-35
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UNAI	144	127	134	-10
<b>TOTAL</b>	<b>2609</b>	<b>2335</b>	<b>2272</b>	<b>-337</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Tabela 2 - Cálculo do índice de absenteísmo em 2018

UNIDADE	TOTAL DE FALTAS	TOTAL DE AFASTAMENTOS	TOTAL DE AUSÊNCIAS	Nº DE SERVIDORES	ÍNDICE
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA DOM BOSCO	215	127	342	164	0,8
CENTRO DE INTERNAÇÃO PROVISÓRIA PATOS DE MINAS	219	55	274	41	2,7
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SAO BENEDITO	134	108	242	97	1,0
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SETE LAGOAS	22	4	26	29	0,4
CENTRO SOCIOEDUCATIVO ANDRADAS	10	34	44	64	0,3
CENTRO SOCIOEDUCATIVO DIVINOPOLIS	32	95	127	81	0,6
CENTRO SOCIOEDUCATIVO GOVERNADOR VALADARES	165	213	378	116	1,3
CENTRO SOCIOEDUCATIVO HORTO	40	227	267	164	0,6
CENTRO SOCIOEDUCATIVO IPATINGA	66	112	178	101	0,7
CENTRO SOCIOEDUCATIVO JUIZ DE FORA	119	87	206	107	0,8
CENTRO SOCIOEDUCATIVO LINDEIA	159	109	268	85	1,3
<b>CENTRO SOCIOEDUCATIVO MONTES CLAROS</b>	<b>1124</b>	<b>216</b>	<b>1340</b>	<b>148</b>	<b>3,6</b>
CENTRO SOCIOEDUCATIVO PIRAPORA	8	11	19	42	0,2
CENTRO SOCIOEDUCATIVO RIBEIRAO DAS NEVES	265	149	414	125	1,3
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA CLARA	412	124	536	138	1,5
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA HELENA	91	188	279	89	1,2
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA TEREZINHA	331	63	394	86	1,8
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SAO JERONIMO	173	147	320	84	1,5
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SETE LAGOAS	138	145	283	140	0,8
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERABA	18	87	105	101	0,4
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERLANDIA	81	200	281	132	0,8
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UNAI	49	73	122	127	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>3871</b>	<b>2574</b>	<b>6445</b>	<b>2261</b>	<b>1,1</b>

Fonte:

Elaboração Própria (2019)

Tabela 3 - Cálculo do índice de absenteísmo em 2019

UNIDADE	TOTAL DE FALTAS	TOTAL DE AFASTAMENTOS	TOTAL DE AUSÊNCIAS	Nº DE SERVIDORES	*ÍNDICE
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA DOM BOSCO	35	41	76	163	0,7
<b>CENTRO DE INTERNAÇÃO PROVISÓRIA PATOS DE MINAS</b>	<b>109</b>	<b>5</b>	<b>114</b>	<b>42</b>	<b>4,3</b>
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SAO BENEDITO	88	30	118	99	1,9
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SETE LAGOAS	0	4	4	29	0,2
CENTRO SOCIOEDUCATIVO ANDRADAS	2	15	17	59	0,5
CENTRO SOCIOEDUCATIVO DIVINOPOLIS	67	26	93	72	2,1
CENTRO SOCIOEDUCATIVO GOVERNADOR VALADARES	24	93	117	134	1,4
CENTRO SOCIOEDUCATIVO HORTO	27	121	148	151	1,6
CENTRO SOCIOEDUCATIVO IPATINGA	12	31	43	94	0,7
CENTRO SOCIOEDUCATIVO JUIZ DE FORA	6	32	38	128	0,5
CENTRO SOCIOEDUCATIVO LINDEIA	13	46	59	82	1,1
CENTRO SOCIOEDUCATIVO MONTES CLAROS	138	63	201	159	2,0
CENTRO SOCIOEDUCATIVO PIRAPORA	29	1	30	53	0,9
CENTRO SOCIOEDUCATIVO RIBEIRAO DAS NEVES	69	67	136	160	1,3
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA CLARA	191	49	240	147	2,6
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA HELENA	26	38	64	80	1,3
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA TEREZINHA	68	20	88	88	1,6
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SAO JERONIMO	24	49	73	93	1,2
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SETE LAGOAS	188	30	218	146	2,4
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERABA	35	28	63	97	1,0
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERLANDIA	0	57	57	142	0,6
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UNAI	0	20	20	134	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1151</b>	<b>866</b>	<b>2017</b>	<b>2352</b>	<b>1,4</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)

A análise dos dados coletados revelou que no exercício de 2018 apenas o Centro Socioeducativo de Montes Claros apresentou um índice de absenteísmo superior a 2.7%, sendo considerado preocupante de acordo com a Bureau of National Affairs (BNA), totalizando o valor de 3.6%. Já no exercício de 2019, a unidade que ocupou esta posição foi o Centro de Internação Provisória de Patos de Minas, totalizando o valor de 4.3%.

Nas Tabelas 4 e 5 abaixo, por fim, demonstra-se a porcentagem de cada tipo de absenteísmo no contexto da SESP, sendo importantíssimo ressaltar que as faltas relativas às greves foram consideradas neste trabalho como absenteísmo voluntário. No exercício de 2018, foi possível calcular que a adesão as greves geraram 10% do absenteísmo voluntário, uma vez que estas ausências já constam no SISAP como “falta-greve”.

No entanto, ainda não é possível calcular o percentual de faltas motivadas por movimentos grevistas no exercício de 2019 pois o Sindicato dos Servidores Públicos do Sistema Socioeducativo do Estado de Minas Gerais ainda está negociando junto a SESP e a Secretaria de Planejamento de Minas Gerais (SEPLAG) como serão contabilizadas estas faltas. Porém, é possível inferir que parte do absenteísmo voluntário do primeiro semestre de 2019 tenha relação com o movimento grevista, uma vez que a situação já fora formalizada por memorandos internos encaminhados à SRHU.

Tabela 4 - Classificação do absenteísmo de 2018

Tipo de absenteísmo	Percentual (%)
Absenteísmo legal	1,4
Absenteísmo por doença	39,0
Absenteísmo por patologia profissional	0,2
Absenteísmo voluntário	59,4
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Tabela 5 - Classificação do absenteísmo de 2019

Tipo de absenteísmo	Percentual (%)
Absenteísmo legal	1,8
Absenteísmo por doença	42,5
Absenteísmo voluntário	55,8
<b>Total</b>	<b>100</b>

fonte: Elaboração Própria (2019)

### 3.2 Análise do problema, dos objetivos e proposição de alternativas

A relação lógica causal entre o problema central de um projeto de intervenção, suas raízes e seus efeitos pode ser traçada utilizando o desenho da Árvore de Problemas (ASDI, 2003). Desta forma, com base em evidências teóricas e empíricas, buscar-se-á relacionar as possíveis causas e consequências do absenteísmo na segurança pública nesta seção.

A Árvore de Problemas representada na Figura 2 traz os principais fatores causadores do absenteísmo, identificados no referencial teórico deste trabalho, que podem ser mitigados pela ação da SRHU, bem como os fatores que não estão ao alcance desta Superintendência pois, para a implementação de um projeto factível, é necessário também compreender suas limitações (ASDI, 2003).

O contato diário com o adolescente e as restrições fiscais do estado de Minas Gerais, por exemplo, extrapolam a capacidade de implementação de mudanças da SRHU. O contato com o adolescente é inerente as atribuições do cargo do Agente de Segurança Socioeducativo, previstas no artigo 4º da Lei nº 15.302/2004, não podendo ser desvinculado da atuação do referido servidor, salvo nos casos de ajustamentos funcionais.

Quanto aos efeitos apresentados na árvore de problemas, esclarecemos que o ajustamento funcional é uma modalidade de atuação destinada apenas aos servidores que não conseguem mais desenvolver as atividades inerentes ao seu cargo por razões médicas, mas ainda possuem capacidade laborativa residual, podendo executar outras tarefas, desde que respeitem as

restrições médicas impostas. É uma estratégia que visa valorizar o servidor, possibilitando que ele permaneça em atividade e evitando que ele sucumba à doença, sendo aposentado por invalidez precocemente.

A aposentadoria por invalidez, por sua vez, será concedida pelo Estado de Minas Gerais quando for verificado que o servidor não se encontra em condições de reassumir o exercício do cargo, depois de haver gozado de licença para tratamento de saúde por período superior a 24 meses.

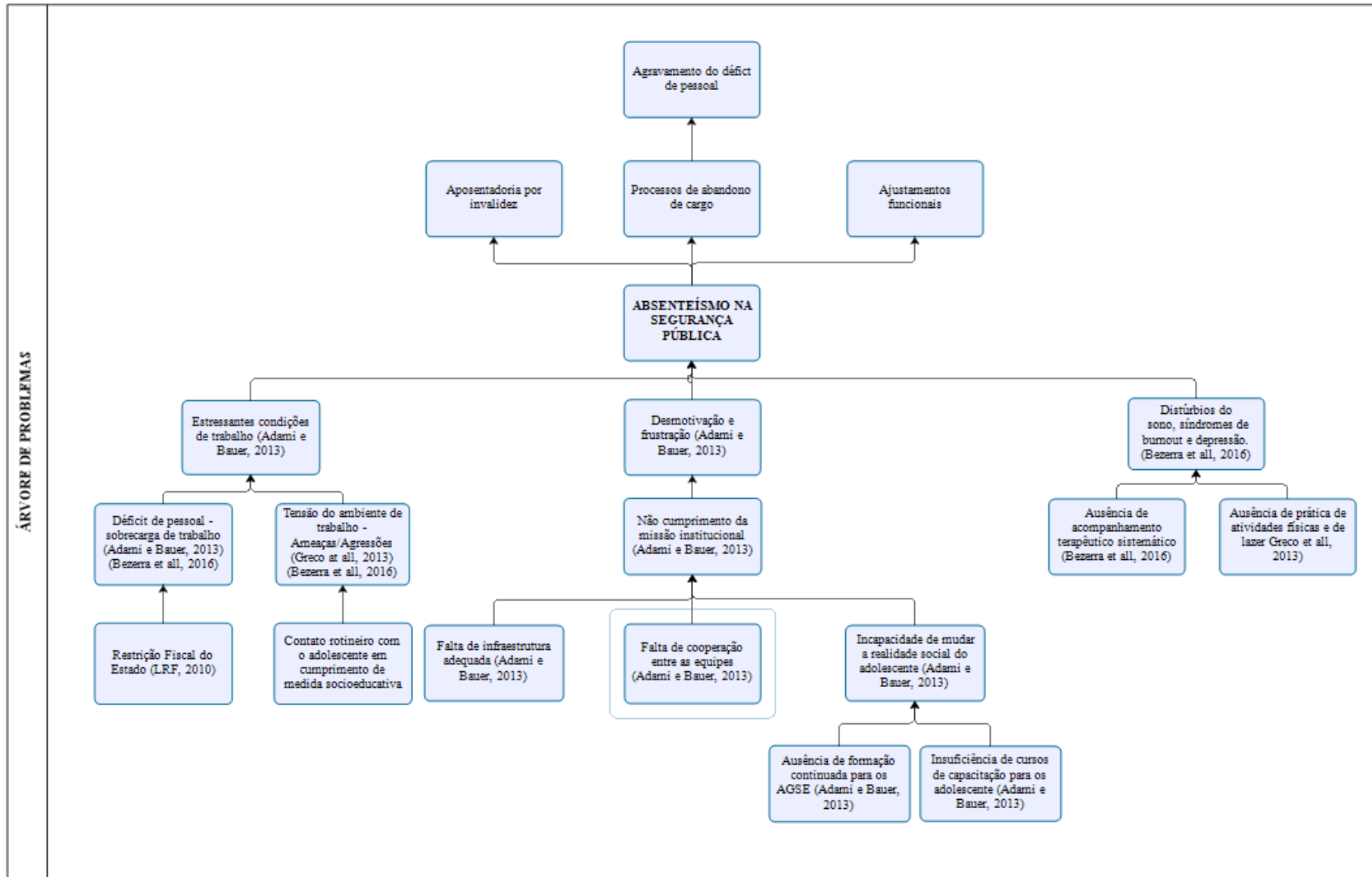
Além disso, cabe ressaltar também que a Superintendência de Recursos Humanos tem como obrigação proceder com a abertura de processos de abandono de cargo, para os servidores efetivos que apresentam mais de 150 dias úteis consecutivos de falta, e, processos de infrequência, para aqueles que encontram-se em cumprimento de estágio probatório. Tais procedimentos podem culminar na exoneração do servidor faltoso, reduzindo ainda mais o já deficitário quadro de pessoal das unidades.

Seguindo as orientações da Agência Sueca de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (ASDI, 2003) será apresentada na Figura 3 deste trabalho a Árvore de Objetivos, ou Árvore de Meios e Fins, construída a partir das manifestações contrárias às causas indicadas na Árvore do Problema, a partir da transformação dos efeitos em fins e das causas em meios.

Em seguida, na Figura 4 serão apresentadas as alternativas do projeto, propondo ações específicas para cada objetivo constatado na base da Árvore de Objetivos. Importante pontuar que nem todas as alternativas serão incorporadas no escopo deste projeto, uma vez que a Superintendência de Recursos Humanos não pode extrapolar suas competências, descritas do Decreto, e deve respeitar os limites fiscais legalmente impostos. Face ao exposto, a viabilidade das alternativas apresentadas será analisada na próxima seção deste trabalho.

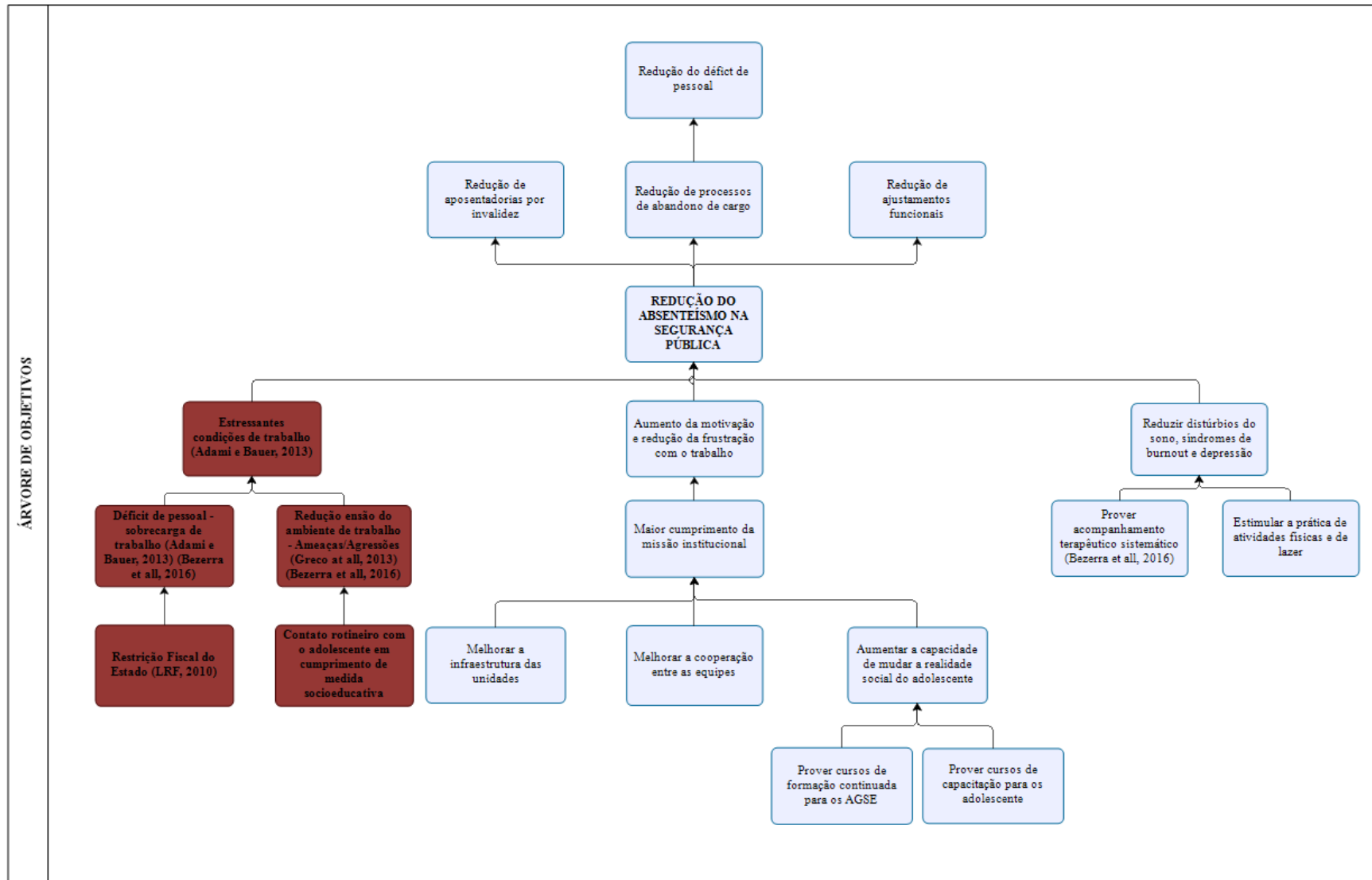


Figura 2 - Árvore de Problemas



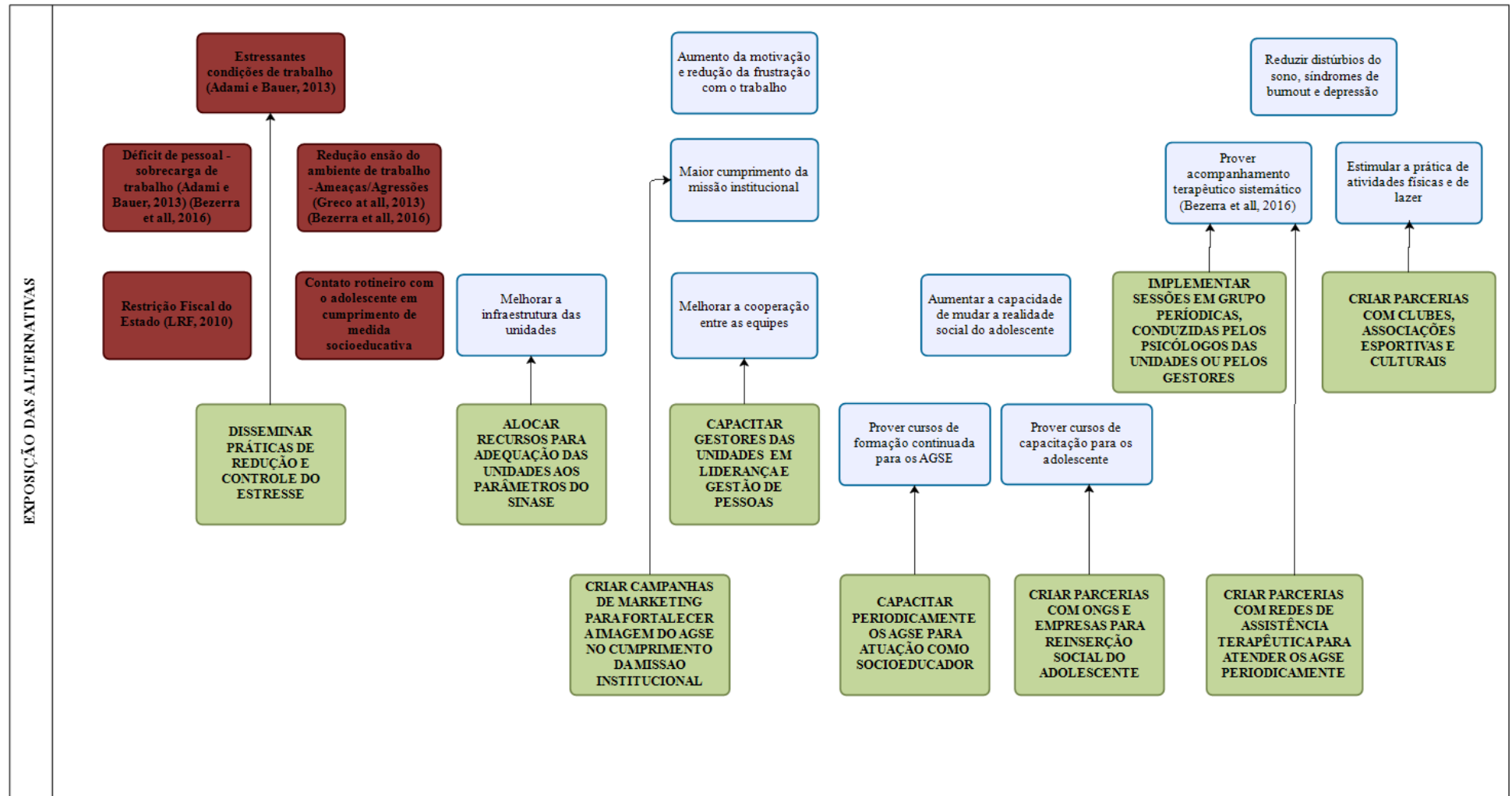
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Figura 3 - Árvore de Objetivos



Fonte: Elaboração Própria (2019)

Figura 4 - Alternativas



Fonte: Elaboração Própria (2019)

### **3.3 Análise das alternativas e marco lógico**

A viabilidade técnica, financeira e institucional das alternativas para mitigação do problema em questão serão apresentadas abaixo no Quadro 2, considerando o nível de incidência na solução do problema, sendo a primeira a de menor incidência e a última a de maior incidência. Das dez alternativas apresentadas, duas foram consideradas de baixa viabilidade, quatro de média viabilidade e quatro de alta viabilidade. As justificativas para tais classificações serão expostas a seguir.

As alternativas relacionadas ao aumento do cumprimento da missão institucional, através da criação de parcerias com organizações não governamentais (ONG's) para reinserção social do adolescente e a adequação física das unidades foram consideradas de baixa viabilidade e, por tal razão, não serão abarcadas no escopo deste projeto. Apesar de serem de extrema importância para o atendimento aos parâmetros do SINASE, este trabalho tem como objetivo apresentar ações que possam de fato ser implementadas pela Superintendência de Recursos Humanos (SRHU).

Ambas as atividades supracitadas extrapolam as competências da SRHU, sendo a adequação física das unidades socioeducativas competência da Superintendência de Logística, Orçamento e Finanças, e a formalização de parcerias com ONG's, competência da Diretoria de Parcerias, pertencente a Subsecretaria de Atendimento as Medidas Socioeducativas. Além disso, a primeira ação esbarra nas restrições financeiras do estado de Minas Gerais, e a segunda, por sua vez, já vem sendo desenvolvida ao longo dos anos, não podendo ser considerada, dessa forma, um novo método de intervenção.

Importante salientar que, conforme já mencionado neste trabalho, a insuficiência da infraestrutura impossibilita a conduta adequada de algumas atividades socioeducativas e a separação por critérios de idade, compleição física e gravidade da infração, colocando em risco a segurança dos próprios adolescentes. Por tal razão, apesar de não contemplar o escopo deste projeto, esta ação é extremamente importante para o alcance da missão institucional.

No que tange as alternativas de média viabilidade, foram apresentadas ações de capacitação, marketing e valorização do servidor através de promoção de saúde, tais como:

- capacitar gestores das unidades em liderança e gestão de pessoas;

- criar campanhas de marketing para fortalecer a imagem do AGSE no cumprimento da missão institucional;
- criar parcerias com clubes, associações esportivas e culturais para estimular a prática de atividades físicas e de lazer; e,
- capacitar periodicamente os AGSE para atuação como socioeducador.

As capacitações são essenciais para resolução dos conflitos entre as equipes e para o aprimoramento do duplo papel do agente socioeducador, porém são ações onerosas e devem ser implementadas em conjunto com a Escola Integrada de Segurança Pública, responsável pela formação dos agentes. As campanhas de marketing, por sua vez, terão como objetivo fortalecer a imagem do AGSE, publicizando a importância e os impactos positivos de sua atuação, com intuito de desenvolver uma identificação institucional. Segundo as pesquisadoras Adami e Bauer (2013), muitos dos entrevistados relatam ter vergonha em assumir perante a sociedade que são AGSE, optando sempre por autointitular-se como “servidores públicos”, reforçando mais uma vez a hipótese de que a descrença na missão institucional é uma das principais causas do absenteísmo.

No tocante as parcerias com clubes, associações esportivas e culturais, propõe-se neste projeto que SRHU estimule a prática de atividades físicas e de lazer, mecanismos compensatórios muito importantes para o cuidado com a saúde, como já citado anteriormente (GRECO et al, 2013).

Por fim, as quatro últimas alternativas, consideradas de maior intensidade na solução do absenteísmo e viabilidade de implementação, foram agrupadas nesta análise por se relacionarem diretamente com a saúde mental do Agente de Segurança Socioeducativo. Retomando os resultados da pesquisa conduzida por Adami e Bauer (2013), serão apresentados abaixo as falas dos agentes entrevistados que coadunam com tais ações, demonstrando o reconhecimento da importância da atuação do psicólogo na prevenção do adoecimento desta classe trabalhadora.

Eu acho que todo agente tinha que ter um atendimento de psicologia. É muito estresse. Pra gente, é uma eterna reconstrução. (ASSE RS)  
(ADAMI E BAUER, 2013, p. 120).

Mãe que transa com filho, adolescente com abstinência... Quando o dormitório está lotado, jogam cobertor em cima do menino e batem. Os agentes têm que atuar em um dormitório e no outro e no outro, 24 horas, de domingo a domingo. Por mais que saibam lidar, isso produz um desgaste pelo excesso de trabalho. (Diretor RS)

(ADAMI E BAUER, 2013, p. 120).

A maioria entende, mas há agentes que sofrem, choram no posto de trabalho, sentem-se desrespeitados... Tem adolescente que cospe... Há muito tempo não acontece, mas já vi. Jogam urina... Como segurar isso? A proposta é essa: quando entende as questões sociais, psicológicas e começa a interagir, vai entendendo que ele é produto de um meio falido, vai entender que ele não tem problema com o agente, diretor, tem problema com ele mesmo. (Diretor RS)

(ADAMI E BAUER, 2013, p. 121).

Se tivéssemos um pessoal capacitado pra ajudar a gente, a gente ia perder menos agente, ia ter menos atestados. (ASSE MG)

(ADAMI E BAUER, 2013, p. 121).

Às vezes precisa conversar, todos têm problemas e nem sempre se pode conversar com quem trabalha com a gente. Se tivesse uma equipe de profissionais capacitados pra ouvir o agente desabafar, isso ia melhorar muito o trabalho. (ASSE MG)

(ADAMI E BAUER, 2013, p. 121).

Eles deveriam se preocupar com os agentes da mesma forma como se preocupam com os adolescentes. (ASSE MG)

(ADAMI E BAUER, 2013, p. 121).

Queria ter contato com outros agentes socioeducativos, pra gente sentar e trocar experiências. Cada dia é um tesouro. Queria perguntar para outros “ele te respeita? Como você faz?”. (ASSE MG) (ADAMI E BAUER, 2013, p. 161).

Percebe-se, desta forma, a urgente necessidade em envidar esforços da administração pública voltados ao cuidado com a saúde mental do AGSE, através de atendimentos terapêuticos sistemáticos, sessões periódicas de grupos de diálogo entre os agentes e disseminação de práticas de redução e controle de estresse. A intensa correlação entre tais atividades possibilitará a criação de fatores de comprovação e indicadores únicos, viabilizando o desenho da Matriz do Marco Lógico deste projeto, que será apresentada no Quadro 3.

Insta salientar que a proposição da disseminação de práticas de redução e controle de estresse foi baseada em um estudo desenvolvido na Califórnia do Norte, que investigou o impacto de um programa de gerenciamento de estresse em uma amostra de 75 agentes penitenciários, do Centro Correccional da Juventude de Stockton, em 2009. Segundo McCraty et al (2009), a autorregulação emocional trata-se de uma série de técnicas de reestruturação e reorientação, nas quais os participantes aprendem a utilizar ferramentas de autogerenciamento.

Houveram melhorias significativas do estresse fisiológico do grupo experimental que participou da pesquisa, mensurado através dos níveis de cortisol, colesterol, DHEA (hormônio esteróide produzido a partir do colesterol), glicemia, frequência cardíaca e pressão arterial, e da aplicação de questionários psicológicos que buscavam avaliar o estresse emocional e outras variáveis relacionadas ao trabalho McCraty et al (2009).

Corroborando com as outras pesquisas apresentadas no referencial teórico deste trabalho, a pesquisa estadunidense também demonstrou que a satisfação no trabalho, a percepção de estar no controle do próprio ofício e o apoio social são fatores protetivos em relação ao estresse. Dessa forma, também propôs estratégias de enfrentamento do adoecimento do agente como a formação profissional continuada, o suporte social, a oferta de espaços de acolhimento para reflexão, a promoção de grupos de diálogo, a formação de chefias que empreguem uma gestão mais participativa e flexível, atenta às necessidades e valores individuais dos agentes, e o aumento do número de reuniões de colaboração entre as gerências e os agentes penitenciários, a fim de melhorar a comunicação entre eles (BEZERRA ET AL, 2016 apud MCCRATY ET AL, 2009).

Quadro 2 – Análise da viabilidade das alternativas

ATIVIDADES	TÉCNICA	FINANCEIRA	INSTITUCIONAL	CLASSIFICAÇÃO GERAL
Adequação física das unidades aos parâmetros do SINASE	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Criar parcerias com ONG's e empresas para reinserção social do adolescente	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Capacitar gestores das unidades em liderança e gestão de pessoas	MÉDIA	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA
Criar campanhas de marketing para fortalecer a imagem do AGSE no cumprimento da missão institucional	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
Criar parcerias com clubes, associações esportivas e culturais	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
Capacitar periodicamente os AGSE para atuação como socioeducador	ALTA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
<p>Ações Agrupadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminar práticas de redução e controle do estresse</li> <li>• Implementar grupos de diálogos, conduzidas pelos pelos gestores</li> <li>• Criar parcerias com redes de assistência terapêutica para atender os agentes socioeducativos periodicamente</li> <li>• Instituição de ginástica laborais obrigatórias</li> </ul>	ALTA	MÉDIA	ALTA	ALTA

Fonte: Elaboração Própria (2019)



Quadro 3 - Matriz do marco lógico

	Lógica da Intervenção	Indicadores Objetivamente Comprováveis	Fontes de Comprovação	Suposições Importantes
Objetivo Superior	Melhorar a qualidade de vida no trabalho	Nível de satisfação com o trabalho, integração de equipe e cumprimento da missão institucional, um ano após a implementação das atividades do projeto	Pesquisa de Saúde do Trabalhador (Ex-Ant e Ex-Post, no período de um ano)	O nível de satisfação pode ser um indicador muito subjetivo, sensível a fatores diversos, podendo não refletir a qualidade de vida no trabalho
Objetivo do Projeto	Reduzir o absenteísmo	Número de faltas injustificadas, faltas greves, licenças legais, afastamentos para tratamento de saúde e faltas por acidente de trabalho por mês por mês	Registros SISAP	O nível de absenteísmo pode não ser considerado preocupante de acordo a BNA e com outros parâmetros
Resultados	Reduzir o número de faltas	Número de faltas injustificadas, faltas-greves e licenças legais por mês	Registros SISAP	As faltas-greves podem não reduzir, tendo em vista o fato de que não há previsão para abertura de concursos e processos seletivos para reduzir o déficit já existente nas unidades (pleito do sindicato)
	Reduzir o número de afastamentos por motivos de saúde	Número de afastamentos para tratamento de saúde e por acidente de trabalho por mês	Registros SISAP	As atividades propostas podem não impactar diretamente nas condições de saúde do servidor, culminando na não redução do número de

				afastamentos
	Melhorar o trabalho em equipe	Número de reuniões entre a equipe técnica e a equipe de segurança, demonstrando inclusão do AGSE no PIA por mês	Registros Internos e Pesquisa de Saúde do Trabalhador	A pesquisa ex-ant pode não acusar problemas de equipe, como fora demonstrado na pesquisa de Adami e Bauer (2013). O problema pode já ter sido superado ao longo destes anos.
	Estimular a prática de atividades físicas e a participação em atividades de lazer	Número de servidores praticando esportes, atividades físicas e culturais, após a implementação das atividades do projeto.	Pesquisa de Saúde do Trabalhador (Ex-Ant e Ex-Post, no período de um ano)	A pesquisa ex-ant pode demonstrar que os servidores já praticam atividades físicas e atividades de lazer
Atividades Principais	Capacitar gestores das unidades em liderança e gestão de pessoas	Número de cursos ofertados por mês	Registros Internos	Ausência de recursos para viabilização dos cursos
	Criar campanhas de marketing para fortalecer a imagem do AGSE	Número de informativos propagados via e-mail e sítios eletrônicos oficiais por mês	Registros Internos e Pesquisa de Saúde do Trabalhador (Ex-Ant e Ex-Post, no período de um ano)	Desvalorização da carreira frente a outras políticas do estado (privatizações, falta de negociações sindicais, ausência de concursos e processos seletivos para reduzir o déficit, etc)
	Criar parcerias com clubes, associações	Número de Convênios firmados e de servidores participantes por mês	Registros Internos	Não adesão por parte dos agentes socioeducativos aos clubes,

	esportivas e culturais			associações esportivas e culturais
	Capacitar periodicamente os AGSE para atuação como socioeducador	Número de cursos ofertados por mês	Registros Internos	Ausência de recursos para viabilização dos cursos
	Disseminar práticas de redução e controle do estresse	Número de palestras por mês	Registros Internos	Ausência de recursos para viabilização das palestras
	Implementar grupos de diálogos periódicos, conduzidas pelos gestores	Número de sessões por semana	Registros Internos	Não adesão por parte dos agentes socioeducativos as sessões ofertadas
	Criar parcerias com redes de assistência terapêutica para atender os agentes socioeducativos periodicamente	Número de Termos de Cooperação Técnica firmados por semestre e número de atendimentos por mês	Registros Internos	Não adesão por parte dos agentes socioeducativos aos atendimentos psicológicos ofertados
	Instituição de ginástica laboral diária obrigatória	Número de aulas ministradas e de agentes participantes por dia	Registros Internos	Não adesão por parte dos agentes socioeducativos e impossibilidade de recrutar profissionais para conduzir as ginásticas laborais

Fonte: Elaboração Própria (2019)

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou referências bibliográficas relevantes no tocante ao adoecimento do agente de segurança socioeducativo e a problemática do absenteísmo no setor público, sugerindo métodos de análise do estresse laboral e demonstrando evidências constatadas nos estados de Minas Gerais, no Rio Grande do Sul, no Espírito Santo e na Califórnia do Norte.

Considerando as possíveis causas do absenteísmo explanadas neste estudo, foram propostas ações de competência da Superintendência de Recursos Humanos que podem contribuir para redução de faltas, licenças e afastamentos por motivo de saúde, bem como promover um ambiente de trabalho voltado para o cuidado com a saúde do servidor.

Importante esclarecer que, embora não fosse inicialmente a proposta desta pesquisa, foi constatado que o índice de absenteísmo das unidades socioeducativas não se encontra além do esperado pela Bureau of National Affairs, o que pode desmistificar o argumento de alguns gestores de que o déficit de servidores é agravado pelo alto absenteísmo.

Tendo em vista a recente junção da Secretaria de Estado de Segurança Pública com a Secretaria de Estado de Administração Prisional, faz-se necessário também investigar o nível de absenteísmo das unidades penitenciárias e prisionais, possibilitando assim a aplicação deste projeto de intervenção, primeiramente, nas unidades em que a ausência dos servidores estiver causando maior impacto. Desta forma, em trabalhos futuros, será essencial averiguar também quais são as peculiaridades do trabalho do agente penitenciário e qual a incidência do adoecimento desta classe de trabalhadores em outras referências bibliográficas.

Salienta-se também que os demais profissionais que atuam diretamente com os adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa, tais como assistentes sociais, psicólogos, enfermeiros e analistas jurídicos também necessitam de apoio psicológico e de capacitações periódicas.

Por fim, com a aplicação das avaliações ex-ant e ex-pont, englobando os parâmetros estabelecidos nas pesquisas de Greco et al (2013) e de McCraty (2009), será possível mensurar os impactos das ações propostas neste estudo e reincorporá-los em novos projetos de intervenção.

## REFERÊNCIAS

ADAMI, Andreza. BAUER, Marcela. Perfil e prática do agente de segurança socioeducativa: Recomendações para a Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas de Minas Gerais. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 2013. Disponível em:

<[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11372/Marcela%20Bauer\\_Andreza%20Adami\\_%20disserta%C3%A7%C3%A3o.final.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11372/Marcela%20Bauer_Andreza%20Adami_%20disserta%C3%A7%C3%A3o.final.pdf)> Acesso em:

17/12/2018.

ASDI, Agência Sueca de Cooperação Internacional Para o Desenvolvimento. Um resumo da teoria por trás do Método do Quadro Lógico (MQL). Janeiro de 2003. Grupo de Metodologia/Desenvolvimento de capacidades e programas de intercâmbio internacional para parceiros suecos. Elanders Novum AB: Janeiro de 2003.

BEZERRA, Cláudia de Magalhães. Sofrimento psíquico e estresse no trabalho de agentes penitenciários: uma revisão da literatura. Ciência & Saúde Coletiva. Vol.21 N°.7 Rio de Janeiro: 2016. Disponível

em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S14138123201600070213\\_5](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14138123201600070213_5)> Acesso

em: 17/12/2018.

BRASIL. Lei Complementar N° 101/2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Publicação: 4 de maio de 2000.

BRASIL. Sistema Nacional De Atendimento Socioeducativo. Secretaria Especial dos Direitos Humanos – Brasília - DF: CONANDA, 2006 Disponível

em

<<http://www.conselhodacrianca.al.gov.br/sala-de-imprensa/publicacoes/sinase.pdf>> Acesso em:

17/12/2018.

GRECO et all. Estresse no trabalho em agentes dos centros de atendimento socioeducativo do Rio Grande do Sul. Rev. Gaúcha Enferm. vol.34 no.1 Porto Alegre Mar. 2013. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-14472013000100012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472013000100012)> Acesso em: 17/12/2018.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: < [http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)> Acesso em: 08/07/2019

GUIMARÃES, Grazielly Fagundes Magnago. Absenteísmo No Setor Público: Um Estudo De Caso No Espírito Santo. Revista Científica Intelletto. Venda Nova do Imigrante, ES, Brasil v.1, n.1, 2016 p.15-23. Disponível em: <<http://faveni.edu.br/wp-content/uploads/2016/11/2-ABSENTEISMO-NO-MODELO.pdf>> Acesso em: 17/12/2018

MCCRATY at all. New Hope for Correctional Officers: An Innovative Program for Reducing Stress and Health Risks. Claremont Graduate University, Claremont, CA, USA. Appl Psychophysiol Biofeedback: 2009. Disponível em: < <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19466540/>> Acesso em: 10/08/2019

ANEXO 1 - Análise das faltas em 2018 por mês

UNIDADE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL DE FALTAS
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA DOM BOSCO		6		29	33	41	33	31	30		8	4	215
CENTRO DE INTERNAÇÃO PROVISÓRIA PATOS DE MINAS		24	7	3		4	5	40	32	37	36	31	219
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SAO BENEDITO		26			13					23	40	32	134
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SETE LAGOAS		10										12	22
CENTRO SOCIOEDUCATIVO ANDRADAS		2		2	1			3		2			10
CENTRO SOCIOEDUCATIVO DIVINOPOLIS	12	4		3	7			4				2	32
CENTRO SOCIOEDUCATIVO GOVERNADOR VALADARES	5	36	25	28	33	2	7	2	3	9	6	9	165
CENTRO SOCIOEDUCATIVO HORTO		31							6			3	40
CENTRO SOCIOEDUCATIVO IPATINGA		18	2	2	25	4	2	2	1	5	3	2	66
CENTRO SOCIOEDUCATIVO JUIZ DE FORA		36		3	18		10	21		25	1	5	119
CENTRO SOCIOEDUCATIVO LINDEIA	1	9		17		4	30	26	13	8	33	18	159
CENTRO SOCIOEDUCATIVO MONTES CLAROS	61	173	123	138	138	84	92	80	37	72	64	62	1124
CENTRO SOCIOEDUCATIVO PIRAPORA	5			1								2	8
CENTRO SOCIOEDUCATIVO RIBEIRAO DAS NEVES	14	37	8	24	6	15	17	16	28	7	39	54	265
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA CLARA	1	44	40		8	65	65	64	32	31	30	32	412
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA HELENA	10	28				1	32			5		15	91
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA TEREZINHA	2	33	45	30	31	30	22	29	30	30	19	30	331
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SAO JERONIMO	2	44	20	62	12	4	4	11	4	6	4		173
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SETE LAGOAS	29	85				2			14	7		1	138
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERABA			4	4	8						2		18
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERLANDIA		16		8	22	1	11	15	8				81
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UNAI	11	34								4			49
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>696</b>	<b>274</b>	<b>354</b>	<b>355</b>	<b>257</b>	<b>330</b>	<b>344</b>	<b>238</b>	<b>271</b>	<b>285</b>	<b>314</b>	<b>3871</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)

ANEXO 2 - Análise dos afastamentos em 2018 por mês

<b>UNIDADE</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA DOM BOSCO	7	4	12	11	14	19	9	16	15	5	13	2	127
CENTRO DE INTERNAÇÃO PROVISÓRIA PATOS DE MINAS	3	5	4	4	2	7	3	7	6	7	7		55
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SAO BENEDITO	13	5	11	10	18	8	8	14	6	9	6		108
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SETE LAGOAS						1		2		1			4
CENTRO SOCIOEDUCATIVO ANDRADAS	2	1	2	4	3	2	4	3	5	5	2	1	34
CENTRO SOCIOEDUCATIVO DIVINOPOLIS	4	5	6	14	16	10	8	8	7	7	6	4	95
CENTRO SOCIOEDUCATIVO GOVERNADOR VALADARES	6	4	7	14	25	30	18	32	21	20	30	6	213
CENTRO SOCIOEDUCATIVO HORTO	3	6	16	16	15	23	33	30	41	19	21	4	227
CENTRO SOCIOEDUCATIVO IPATINGA	5	8	17	9	14	16	6	11	8	9	8	1	112
CENTRO SOCIOEDUCATIVO JUIZ DE FORA	6	4	4	14	11	7	10	8	3	13	3	4	87
CENTRO SOCIOEDUCATIVO LINDEIA	6	5	17	8	9	9	12	9	12	6	12	4	109
CENTRO SOCIOEDUCATIVO MONTES CLAROS	10	8	10	25	30	19	19	20	22	20	26	7	216
CENTRO SOCIOEDUCATIVO PIRAPORA		1	3	1	1	3				1	1		11
CENTRO SOCIOEDUCATIVO RIBEIRAO DAS NEVES	2	5	9	14	21	12	19	20	18	9	18	2	149
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA CLARA	4	10	21	20	13	9	9	10	13	9	6		124
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA HELENA	7	5	15	18	35	22	24	28	15	9	9	1	188
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA TEREZINHA	1	2	4	7	7	3	3	10	3	12	8	3	63
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SAO JERONIMO	3	6	16	11	11	14	14	15	13	27	16	1	147
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SETE LAGOAS	7	6	9	19	23	28	10	13	12	7	8	3	145
CENTRO SOCIOEDUCATIVO TEOFILO OTONI	1	4	10	7	8	6	5	8	8	10	7	1	75
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERABA	4	6	3	10	11	10	10	4	11	3	9	6	87
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERLANDIA	4	10	10	27	23	19	19	15	28	24	16	5	200
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UNAI	7	10	10	4	4	6	4	4	10	8	4	2	73
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>120</b>	<b>216</b>	<b>267</b>	<b>314</b>	<b>283</b>	<b>247</b>	<b>287</b>	<b>277</b>	<b>240</b>	<b>236</b>	<b>57</b>	<b>2649</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)



ANEXO 3 - Análise das faltas no primeiro trimestre de 2019

<b>UNIDADE</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>TOTAL</b>
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA DOM BOSCO	3	6	26	35
CENTRO DE INTERNAÇÃO PROVISÓRIA PATOS DE MINAS	40	34	35	109
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SAO BENEDITO	30	28	30	88
CENTRO SOCIOEDUCATIVO ANDRADAS			2	2
CENTRO SOCIOEDUCATIVO DIVINOPOLIS	32	35		67
CENTRO SOCIOEDUCATIVO GOVERNADOR VALADARES	7		17	24
CENTRO SOCIOEDUCATIVO HORTO			27	27
CENTRO SOCIOEDUCATIVO IPATINGA			12	12
CENTRO SOCIOEDUCATIVO JUIZ DE FORA		3	3	6
CENTRO SOCIOEDUCATIVO LINDEIA	7	6		13
CENTRO SOCIOEDUCATIVO MONTES CLAROS	14	54	70	138
CENTRO SOCIOEDUCATIVO PIRAPORA			29	29
CENTRO SOCIOEDUCATIVO RIBEIRAO DAS NEVES	14	30	25	69
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA CLARA	30	34	127	191
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA HELENA	20		6	26
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA TEREZINHA	30	28	10	68
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SAO JERONIMO	18	6		24
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SETE LAGOAS	11		177	188
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERABA	9	25	1	35
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>289</b>	<b>597</b>	<b>1151</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)

ANEXO 4 - Análise dos afastamentos no primeiro trimestre de 2019

<b>UNIDADE</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>TOTAL</b>
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA DOM BOSCO	12	12	17	41
CENTRO DE INTERNAÇÃO PROVISÓRIA PATOS DE MINAS	3	2		5
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SAO BENEDITO	7	9	14	30
CENTRO DE INTERNACAO PROVISORIA SETE LAGOAS	3		1	4
CENTRO SOCIOEDUCATIVO ANDRADAS	3	5	7	15
CENTRO SOCIOEDUCATIVO DIVINOPOLIS	7	8	11	26
CENTRO SOCIOEDUCATIVO GOVERNADOR VALADARES	26	33	34	93
CENTRO SOCIOEDUCATIVO HORTO	42	33	46	121
CENTRO SOCIOEDUCATIVO IPATINGA	6	10	15	31
CENTRO SOCIOEDUCATIVO JUIZ DE FORA	7	12	13	32
CENTRO SOCIOEDUCATIVO LINDEIA	14	14	18	46
CENTRO SOCIOEDUCATIVO MONTES CLAROS	24	23	16	63
CENTRO SOCIOEDUCATIVO PIRAPORA		1		1
CENTRO SOCIOEDUCATIVO RIBEIRAO DAS NEVES	21	17	29	67
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA CLARA	18	14	17	49
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA HELENA	7	10	21	38
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SANTA TEREZINHA	5	5	10	20
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SAO JERONIMO	17	19	13	49
CENTRO SOCIOEDUCATIVO SETE LAGOAS	8	13	9	30
CENTRO SOCIOEDUCATIVO TEOFILO OTONI	3	3	10	16
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERABA	9	10	9	28
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UBERLANDIA	12	16	29	57
CENTRO SOCIOEDUCATIVO UNAI	8	9	3	20
<b>TOTAL</b>	<b>263</b>	<b>279</b>	<b>342</b>	<b>884</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)