Vol. 0, nº 298 sexta-feira, 3 de julho de 2026 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA

*Notícias e análises da administração pública* evoluta.adm.br/observatorio

IDEIAS DE HARVARD

# Controle de faltas por pontos: quando a regra faz o doente trabalhar

*Um estudo de Daniel Schneider, da Harvard Kennedy School, com Meredith Slopen e Kristen Harknett, mostrou que trabalhadores de grandes empresas de serviços americanas sujeitos a sistemas de pontos por falta tinham mais chance de trabalhar doentes, mesmo onde há…*



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Controle de faltas por pontos: quando a regra faz o doente trabalhar 1
Prazos e expediente 2

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 298
00298

Toda organização precisa de alguma regra para lidar com faltas. O que acontece quando a regra pune até quem falta por doença? Um estudo publicado em junho de 2026 na revista *Health Affairs*, por Meredith Slopen, Kristen Harknett e Daniel Schneider, este último professor da Harvard Kennedy School (HKS), investigou a relação entre sistemas de pontos por falta e **presenteísmo**, ou seja, ir trabalhar doente. O resumo está na página da HKS, e a HKS publicou uma matéria explicativa. O artigo completo, da revista, não pôde ser aberto; esta leitura usa o resumo e a matéria.

## A ideia em resumo

Em sistemas de pontos, cada falta, atraso ou saída antecipada gera pontos, e acumular pontos leva a advertências ou demissão. A pesquisa anterior já associava licença médica remunerada a menos presenteísmo, mas ninguém tinha testado se os sistemas de pontos anulam esse efeito. Os autores concluem que eles enfraquecem os benefícios de saúde pública da licença remunerada.

## O que o estudo mostrou

A análise usou dados de 2024 do Shift Project, com trabalhadores de serviços de 63 grandes empresas, em áreas como varejo, supermercados, farmácias, entregas e restaurantes. Segundo o resumo:

- estar exposto a um sistema de pontos se associou a um aumento de 18,9 pontos percentuais no presenteísmo;
- a associação apareceu até entre quem ainda não tinha recebido pontos, ou seja, a mera existência da regra já pesa;
- a presença de leis de licença médica remunerada não alterou nem a exposição aos sistemas de pontos nem a relação entre pontos e presenteísmo.

A matéria da HKS acrescenta que quem já tinha recebido pontos e sofrido consequências estava cerca de 39% mais propenso a trabalhar doente, na comparação com trabalhadores sem esse sistema, e cita que, em 2024, 15 estados americanos e quatro cidades ou condados tinham leis próprias de licença médica. Os autores sugerem divulgação para empresas e trabalhadores e maior fiscalização. O resumo não informa como o presenteísmo foi medido nem o modelo estatístico, e o resultado é de associação, não prova de causa.

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 298 (3 jul. 2026)

### Como aplicar no Brasil

O estudo é do setor privado americano. Mesmo assim, a pergunta cabe à gestão pública: nossas regras de frequência incentivam a pessoa doente a ir trabalhar?

- **Reveja as regras internas de frequência** do órgão e o que acontece com faltas justificadas por atestado. Distinga falta injustificada de afastamento por saúde, que tem tratamento próprio no estatuto e na legislação.
- **Olhe os contratos terceirizados** (limpeza, vigilância, portaria, apoio administrativo). Verifique se há cláusulas de desconto ou de penalidade ligadas a faltas que, na prática, levam o empregado terceirizado a trabalhar doente, e se o contrato respeita a legislação trabalhista. A fiscalização deve acompanhar isso.
- **Meça presenteísmo e afastamentos.** Inclua na pesquisa de clima uma pergunta simples: nos últimos meses, você trabalhou mesmo estando doente? Por quê?
- **Considere o risco de contágio** em serviços de contato direto, como unidades de saúde, escolas, creches e atendimento ao público.
- **Combine regras com apoio.** Adote cobertura de ausências, banco de horas dentro da lei, orientação ao chefe imediato e canais para dúvidas, em vez de pressão sobre quem adoece.
- **Revise a avaliação de desempenho e o estágio probatório** para evitar que ausências por saúde reduzam a nota de forma indevida.

### Cuidados e limites

Os dados são de trabalhadores de serviços de grandes empresas americanas, em um sistema de licença médica diferente do brasileiro, e a matéria não compara com o serviço público. A relação medida é uma associação. O estudo não mostra que controlar faltas seja ruim em si: órgãos precisam de regras e de assiduidade. O ponto é que regras mal desenhadas podem produzir efeito oposto ao pretendido. No Brasil, a disciplina das faltas, atestados e descontos depende do estatuto do servidor, da legislação trabalhista e de decisões judiciais, e qualquer mudança deve ser avaliada pela procuradoria e pela área de pessoal. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

**Fontes:**
Points-Based Attendance Systems Associated With Presenteeism Despite Paid Sick Leave Protections — Harvard Kennedy School (Health Affairs, v. 45, n. 6, pp. 684-691) (hks.harvard.edu)
Fries with a side of the stomach bug: How "points systems" put workers and the public at risk — Harvard Kennedy School (hks.harvard.edu)

## Próximos prazos

| | |
|---|---|
| **16/11** | eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf) |
| **20/11** | Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026) |
| **30/11** | eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb) |
| **30/11** | RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026) |
| **30/11** | RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026) |
| **30/11** | 13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026) |

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

**Eficiência e inovação na gestão.**

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

**ÁREAS DE ATUAÇÃO**

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

**SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO**

**Avaliação de Desempenho Funcional**
Desenvolvimento de critérios, instrumentos e procedimentos para estágio probatório, avaliações periódicas e progressões na carreira.

**Estatuto dos Servidores Públicos**
Elaboração, revisão e consolidação das normas sobre direitos, deveres, responsabilidades e demais aspectos da vida funcional…

**Reforma Administrativa da Prefeitura**
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

**WhatsApp**
+55 16 3331-5868

**Cursos gratuitos**
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
*Publicação diária de notícias e análises da administração pública*

**EXPEDIENTE**

| | |
|---|---|
| Editor responsável | Matheus Bernardo Delbon |
| Corpo editorial | Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo |
| Editora | Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300 |
| Periodicidade | Diária |
| Este número | Vol. 0, nº 298 (3 jul. 2026) |
| Redação | observatorio@evoluta.adm.br |
| ISSN | 3086-9293 |

Número on-line