

Políticas e práticas de gestão de pessoas e suas relações com o absenteísmo: desafios ao desenvolvimento sustentável



Marlette Cassia Oliveira Ferreira

Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Campus Caraguatatuba. Doutoranda em Administração. Mestre Interdisciplinar em Administração, Comunicação e Educação. Caraguatatuba [São Paulo] Brasil. <marlettecassia@gmail.com>.



Jussara Goulart da Silva

Professora da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Professora da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal (FACIP). Doutoranda e Mestre em Administração. Bacharel em Administração Geral de Empresas. Uberlândia [Minas Gerais] Brasil. <profadmjussara.ufu@gmail.com>.



Flavio Santino Bizarrias

Professor de Administração na Universidade Nove de Julho. Profissional em Análise Quantitativa com SPSS e PLS. Doutorando e Mestre em Administração. São Paulo [São Paulo] Brasil. <flavioxsp@hotmail.com>.



Juliana Barros Carvalho; Fernanda Maria S. Souza

Estudantes de Graduação. Universidade Nove de Julho. São Paulo [São Paulo] Brasil. <ju.sweetie@hotmail.com>. <nandaxsoares@hotmail.com>.



Maurício Hirata França; Marli de Souza Gonçalves

Estudantes de Graduação. Universidade Nove de Julho. São Paulo [São Paulo] Brasil. <mau_hxcx@hotmail.com>. <marli@ourinhoshiper.com.br>.

Resumo

Pessoas são recursos-chave nas organizações que buscam mais competitividade e valor de mercado. O objetivo deste trabalho é analisar as relações entre as políticas e práticas de gestão de pessoas, o senso de justiça e o absenteísmo na área da produção, em um cenário de constante busca de maior qualidade de vida. O método abrangeu o levantamento de dados primários através de survey aplicados a 90 colaboradores da área de produção numa empresa de médio porte na cidade de São Paulo e foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados mostraram que as políticas de gestão de pessoas aplicadas na organização estudada, como cargos e salários, benefícios e treinamento não tiveram influência significativa sobre a redução do absenteísmo na organização. Conclui-se que a redução do absenteísmo é mais influenciada pelo senso de justiça e demonstra que elogios por parte do superior e valorização do profissional bem como feedback positivo são fundamentais para os colaboradores desejarem permanecer na organização.

Palavras-chave

Gestão de pessoas; senso de justiça; absenteísmo.

Policies and practices for managing people and their relationships with absenteeism: challenges to the sustainable development

Abstract

People are the key resources in organizations seeking greater competitiveness and market value. The objective of this study is to analyze the relations between the policies and practices of personnel management, sense of justice and absenteeism in the production area, in a scenario of constant search for quality of life. The method covered the primary data collection through survey applied to 90 employees in operational and administrative areas of a medium sized company in the city of São Paulo and were analyzed using structural equation modeling. The results showed that people management policies applied in the studied organization as jobs and wages, benefits and training had no significant influence on the reduction of absenteeism in the organization. We conclude that the reduction of absenteeism is more influenced by the sense of justice and demonstrates that praise by the upper and enhancement of professional and positive feedback are critical for employees wish to remain in the organization.

Keywords

People management; sense of justice; absenteeism.

1. Introdução

O absenteísmo tem exigido uma maior atenção das organizações e de seus administradores, pois suas causas estão ligadas a vários fatores, desde as questões sociais, questões de saúde, gestão de pessoas e qualidade de vida em geral entre outros problemas. Seus impactos na produtividade assumem uma proporção muito significativa uma vez que as pessoas são o maior patrimônio de uma organização. O absenteísmo se relaciona à sustentabilidade na medida em que a qualidade de vida está no centro da pauta da sustentabilidade e é ao mesmo tempo um aspecto mediador do índice de absenteísmo. Qualidade de vida envolve boas condições de trabalho. A sustentabilidade é um tema que vem sendo tratado em várias instâncias nas últimas décadas. O foco tem sido em questões ambientais primordialmente. Entretanto, na pauta das questões de sustentabilidade a qualidade de vida é em suma o objetivo final. Ao mesmo tempo em que as pessoas buscam maior qualidade de vida as empresas buscam maior desenvolvimento. A equação entre qualidade de vida e desenvolvimento traz importantes desafios para a sociedade (VEIGA, 2006).

É sabido que o emprego permite que as pessoas possam obter os meios que as permitam realizar seus objetivos de vida. Em muitos casos o próprio emprego é o meio pelo qual as pessoas se sentem felizes. A qualidade das condições de trabalho é, portanto, tanto um meio de alcance de qualidade e de objetivos de vida quanto um fator de influência no absenteísmo. O índice de absenteísmo refere-se ao controle das ausências nos momentos em que os trabalhadores se encontram em seu tempo programado de jornada de trabalho, ou seja, a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização ausentam-se do trabalho, incluindo atrasos dentro de sua jornada normal de trabalho. Lee e Eriksen (1990) indicam que o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho, e a ausência pode ser considerada uma forma de se afastar de pequenas situações indesejáveis.

A observação de fatores como condições de trabalho, natureza da supervisão, estilos de liderança, participação na tomada de decisões e os relacionamentos profissionais podem ajudar a entender o impacto do absenteísmo nas organizações, principalmente quando se trata de uma área de produção de uma empresa ou indústria. Vários estudiosos, ressaltam a relevância do envolvimento entre as áreas de produção e gestão de pessoas. Penatti, Zago e Quelhas (2004) asseguram que os modelos de produção, possuem uma conexão interessante com a gestão de pessoas, fortalecendo assim a argumentação sobre o absenteísmo, e entendendo que é de fundamental importância que se tenha um equilíbrio entre a escolha certa do modelo de produção e a gestão de pessoas, utilizando desta forma, esta sinergia para minimizar os índices de absenteísmo. Desta forma, o absenteísmo é um indicador do quão bem o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida caminham em conjunto.

Queiróz *et al.* (2013) relaciona que a quantidade e a duração das ausências devem ser relacionadas principalmente com a satisfação no trabalho e, que existem várias formas para reduzi-las como, por exemplo, adoção de horários flexíveis, adaptando o trabalho às conveniências e necessidades pessoais dos empregados. Silva (2014) em sua pesquisa notou que fatores como a desmotivação ea ausência do colaborador, estão relacionados também com o baixo desempenho, queda na produtividade e o aumento nos custos. No Brasil as dificuldades encontradas são inúmeras para estudar e quantificar o absenteísmo e como consequência não há como precisar o ônus econômico acarretado pelas ausências ao trabalho afirmam Nogueira e Azevedo (1982).

Diante dessas considerações e da relevância da monitoração de indicadores no gerenciamento da área de produção, realizou-se o presente estudo, que tem como foco principal explorar a relação existente entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas com o absenteísmo na área da produção de uma empresa.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, inicialmente optou-se pela escolha da pesquisa survey, ou também chamada de levantamento de dados baseada na percepção de 90 funcionários da área de produção de uma empresa localizada na cidade de São Paulo. Foi aplicado um questionário com trinta itens relativos políticas de Recursos Humanos (RH) sobre cargos, salários, benefícios e

treinamento. Além disso, se avaliou o senso de justiça e intenção de abandono destes colaboradores. Este estudo identifica alguns fatores agravantes do absenteísmo, relacionando possíveis hipóteses contidas nas políticas e práticas de gestão de pessoas empregada pelas empresas. Desta forma o objetivo é analisar as relações entre as políticas e práticas de gestão de pessoas, o senso de justiça e o absenteísmo em uma empresa de médio porte localizada em São Paulo.

O estudo conclui que as políticas e práticas de RH não tiveram influência sobre a redução do absenteísmo. Por outro lado o senso de justiça foi o fator que influenciou de maneira significativa a redução do absenteísmo, sugerindo que as recompensas sociais possam ter maior importância na escolha do funcionário permanecer na organização, indicando que a oferta de qualidade de vida por meio do reconhecimento deve ser buscada. As implicações acadêmicas e gerenciais bem como limitações do estudo são discutidas no final do estudo.

2. Revisão Teórica

2.1. Políticas e práticas da Gestão de Pessoas na área de Produção

Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os recursos humanos – ‘pessoas’, de uma organização.

As organizações, entendidas como sistemas autossustentados e relativamente independentes, são reguladas por padrões de comportamento que conforma suas características, delimitam suas ações e permitem que se consolide uma integração de intenções, propósitos e modus operandi entre os diversos agentes envolvidos. Tais padrões de comportamento são eventualmente denominados de normas, políticas, diretrizes ou guias de conduta (BARINI, 2002 p. 154).

Política consiste na orientação geral que define os limites dentro dos quais as ações devem ocorrer. As políticas são elaboradas com base em áreas problemáticas do passado ou naquelas com problemas potenciais que a direção da empresa considere suficientemente importantes para garantir o desenvolvimento da política. Legge (1995) acredita que as políticas de gestão de pessoas devem estar integradas ao planejamento estratégico e utilizadas para enfatizar uma cultura organizacional adequada, tendo em vista que os recursos humanos são considerados fonte de vantagem competitiva. Outras pesquisas também revelam que as políticas apresentam relação positiva com as variáveis de lucratividade, produtividade e bem-estar dos colaboradores.

Segundo Demo (2005) as organizações ganham destaque no setor que atuam, ganham competitividade e alcançam a sobrevivência a partir do momento em que priorizarem o desenvolvimento e o bem-estar de seus talentos. Assim, são importantes as políticas de gestão de pessoas por proporcionarem uma maior valorização dos recursos humanos, na medida em que estão alinhadas às metas da organização e fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para o alcance de resultados superiores e possam aliar seus interesses pessoais. As políticas definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se lida com a forma de tratamento dos indivíduos, e servem ainda como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos (ARMSTRONG, 2009).

E, para o enfrentamento desta nova realidade, surge a necessidade de se conhecer a estrutura da área de recursos humanos, no que se refere aos papéis desenvolvidos pelos gestores no ambiente organizacional, assim como as práticas de gestão por eles utilizadas, com fins de atender às exigências impostas pelo mercado de acirrada competição e concorrência. A empresa deve, portanto, ter um olhar para fora, para o mercado, e outro para dentro, o ambiente que proporciona às pessoas.

Para Demo (2010), as principais práticas de Gestão de Pessoas dizem respeito ao Recrutamento e Seleção, Cargos, Salários e Benefícios, Treinamento e Avaliação de desempenho, que são apresentados a seguir:

- Recrutamento e seleção: segundo Toledo (1981 p. 66), *“recrutamento é a série de atividades que trata dos estudos e contatos com o mercado de mão-de-obra, assim como da primeira convocação de candidatos”*. Para Aquino, Cleber (1980 p. 164); A seleção caracteriza-se pela investigação, junto aos aprovados pelo Recrutamento, dos melhores candidatos. É também um processo de pesquisa, porém realizada com maior profundidade. Inicia-se com as provas, apesar de alguns o realizarem com entrevistas.
- Cargos: segundo Chiavenato (1994 p. 239) *“as descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários ao ocupante”*. Geralmente, a descrição do cargo relata impessoalmente o conteúdo do cargo, enquanto as especificações do cargo fornecem a percepção da organização a respeito das qualificações humanas desejáveis para o trabalho, expressas em termos de educação, experiência, iniciativa, etc.
- Salários: segundo Chiavenato (1994 p. 303) *“salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta”*.
- Benefícios: segundo Chiavenato (1994 p. 339) *“benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforço e preocupações”*. Podendo ser financiados parcial ou totalmente, pela organização; contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.
- Treinamento de desempenho: segundo Marras (2002, p.145) *“treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que, objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”*.
- Avaliação de desempenho: segundo Marras (2002 p. 173) *“avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em período e área específicas”* (conhecimentos, metas, habilidades etc.).

Todas estas práticas são relevantes, pois elas estão inter-relacionadas e afetam o processo de engajamento dos profissionais em suas atividades. Também pode-se falar do senso de justiça que é o ato de aplicar justiça nas ações do seu dia-a-dia, nos seus relacionamentos com outras pessoas. Ter senso de justiça é valorizar o trabalho do colaborador, ser justo com o trabalho e dedicação de cada um. É através destas políticas e práticas que a Gestão de pessoas possibilita ao administrador exercer as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.

2.2. Absenteísmo, Qualidade de Vida e Desenvolvimento Sustentável

Absenteísmo para Cascio e Boudreau (2008) é qualquer falha em comparecer ou permanecer no trabalho no horário estabelecido, por qualquer razão. O uso das palavras “no horário estabelecido” é importante, pois automaticamente exclui férias, faltas com justificativa legal, etc. O absenteísmo pode estar relacionado entre as horas trabalhadas no mês e o número de horas que o empregado fica ausente do seu posto de trabalho em decorrência de faltas, atrasos e saídas antecipadas. Fidelis & Banov (2006) e Souza (2002) destacam que as longas jornadas de trabalho, as condições de insalubridade do ambiente de trabalho, a baixa remuneração, o duplo emprego e a tensão emocional são razões que acarretam o absenteísmo em larga escala.

Embora a definição de absenteísmo deixe pouco espaço para interpretações, seu conceito está passando por uma profunda mudança, em grande parte como resultado do horário flexível que caracterizam cada vez mais o trabalho em nossa economia. Nesse caso, os trabalhadores são medidos não pelo tempo que trabalham, mas pelos resultados que atingem. Considere, por exemplo, o trabalho de um programador de sistemas cuja função única é escrever ou avaliar códigos de sistemas. O programador é julgado pela eficiência e confiabilidade do programa, independentemente de quando (das 9h às 17h ou da meia-noite até o sol raiar) e onde ele trabalha (na empresa ou em casa) (CASCIO & BOUDREAU, 2008).

O absenteísmo continua relevante para os milhões de trabalhadores que precisam trabalhar em um determinado local, como escritórios, fábricas ou call-centers e buscar qualidade de vida. Na verdade, mesmo aqueles que trabalham em casa para call-centers, como os agentes de reservas, precisam estar ao telefone em certos horários para executar as tarefas programadas. De modo mais abrangente, a crescente importância das operações de serviços ao cliente em horários e locais específicos, como os milhões de trabalhadores envolvidos com reparos (de carros, aparelhos domésticos, sistema de encanamento) e entregas a domicílio (de pizzas, jornais, correspondência) faz do absenteísmo uma questão real e relevante para muitas empresas (CASCIO & BOUDREAU, 2008), pois a lógica do absenteísmo começa pela identificação das suas causas e consequências, que geram custos para a empresa.

Quanto custa o absenteísmo não programado dos funcionários? Nos ambientes de trabalho dos EUA, os custos diretos (excluindo os custos de oportunidade) foram de \$660 por funcionário por ano em 2005. Para cada 100 funcionários, isso dá \$66 mil e pode custar a alguns empregadores mais de \$1 milhão de dólares por ano. No Reino Unido, as ausências também são caras, como demonstram estes números:

- No total foram pagos 11,6 bilhões para o pessoal ausente e para outros funcionários compensarem os ausentes.
- O custo médio de doenças foi de \$476 por empregado.
- A média de faltas por doença por funcionário foi de 7,1 dias por ano.
- O número de ausência é maior no setor público (10,1) do que no setor privado (6,7).
- O número total de dias perdidos por ano devido ao absenteísmo chega a 40 milhões no Reino Unido.

São várias e as mais diversificadas possíveis as fórmulas para cálculo do índice de absenteísmo, estando centrado de acordo com os objetivos e necessidades internas de cada empresa, no entanto, de maneira geral pode-se utilizar a Equação 1.

$$Ia = \frac{Nhp \times 100}{NhP} \tag{1}$$

Onde: *Ia* = Índice de absenteísmo; *Nhp* = número de horas perdidas;
NhP = número de horas planejadas.

As causas do absenteísmo são variadas. A Tabela 1 apresenta algumas delas.

Tabela 1. Causas relacionadas com o Absenteísmo.

1	Doença Comprovada
2	Doença não comprovada
3	Razões diversas, familiar
4	Atrasos involuntários
5	Faltas voluntárias por motivos pessoais
6	Dificuldades e problemas financeiros
7	Problemas de transporte
8	Baixa motivação
9	Supervisão precária
10	Políticas inadequadas da organização

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2004).

No Reino Unido, as razões para o absenteísmo são inúmeras (CASCIIO & BOUDREAU, 2008), em geral se encaixam em uma entre as cinco categorias. A mais popular (citada por 93% dos funcionários) é resfriado ou gripe. As outras razões são dor de estômago e intoxicação alimentar, dor de cabeça e enxaqueca, problemas de coluna e estresse. Na realidade de acordo com os consultores de saúde do IHC do Reino Unido, pelo menos metade de todas as ausências não tem absolutamente nenhuma relação com saúde. As pessoas decidem se ausentar do trabalho por várias razões pessoais ou domésticas, como a responsabilidade por crianças pequenas ou idosos, falta de motivação no trabalho, baixo salário, maus tratos no trabalho ou bebida em excesso na noite anterior.

Nos Estados Unidos, a causa principal do absenteísmo são as doenças (35%), enquanto 65% é devido a outras razões. As cinco mais comuns citadas pelos trabalhadores para se ausentar são mostradas na Figura 1. (CASCIIO & BOUDREAU, 2008).



Figura 1. Por que os trabalhadores faltam? Fonte: Pesquisa CCH sobre ausências não programadas (2005). Disponível em: <http://hr.cch.com/press/releases/absenteism/default.asp>. Acesso em 28 set. 2007.

Chiavenato (2002) coloca que as causas do absenteísmo precisam ser diagnosticadas e deve haver uma ação coordenada no nível de supervisão com o devido suporte de políticas da organização e apoio da direção para se tentar reduzir os níveis de ausências e atrasos do pessoal. Adami (2009) afirma que autores explicam que para alcançar os objetivos do levantamento do absenteísmo, as empresas utilizam um ou mais índices para verificar as ausências. Esses índices podem ser mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, dependendo da cultura da empresa e da prioridade estabelecida pela mesma.

Em decorrência do aumento do absenteísmo, várias empresas estão adotando estratégia para diminuir o problema. A flexibilização de horários de trabalho com a retirada do relógio ponto para tornar o trabalho adaptado às conveniências e necessidades pessoais dos empregados; a redução dos seus escritórios e adotando formato de empresa virtual, fazendo que muitos empregados façam suas tarefas em casa (*home office*) interligados à tecnologia da informação do escritório central. É um mundo novo que se descortina, trazendo novos horizontes jamais imaginados pelas antigas gerações (CHIAVENATO, 2002).

A busca de desenvolvimento econômico não pode prescindir do equilíbrio com as questões socioambientais. Tanto do ponto de vista da preservação dos recursos naturais quanto na perspectiva da qualidade de vida. Este debate não possui uma resposta simples, e nem mesmo definitiva. Se observa que está em construção na sociedade uma solução que possa contentar todos os envolvidos, na medida em que as práticas empresariais, e as políticas de regulamentação dos governos ainda carecem de alinhamento e resultados práticos que modifiquem o modo de produção atual e o relacionamento com todas as partes interessadas, desde fornecedores, consumidores, até os funcionários (AFONSO, 2006).

As práticas e políticas de recursos humanos em particular desempenham um papel mediador neste processo. Proporcionam meios para o desenvolvimento da atividade produtiva eficiente, sustentável, mas também que proporcione qualidade de trabalho. Qualidade de trabalho reflete em qualidade de vida (KEINERT; KARRUZ, 2002).

2.3. Formulação das hipóteses

Baseado na revisão da literatura se estabeleceram as seguintes hipóteses.

- Na medida em que as políticas de RH visam contribuir para o bem estar do colaborador, elas deverão permitir que o colaborador não pretenderá sair da organização. Desta forma se propõe a seguinte hipótese: H1: As políticas de RH terão uma influência significativa e negativa sobre a intenção de absenteísmo;
- Da mesma forma, as políticas de RH contribuem para a equidade de tratamentos dentro da organização. Assim a próxima hipótese é descrita: H2: As políticas de RH terão uma influência significativa e positiva sobre o senso de justiça;
- O senso de justiça aborda a equidade na organização e enseja que os colaboradores percebam que não há distinção entre eles. Assim se estabelece a última hipótese deste estudo: H3: O senso de justiça terá uma influência significativa e negativa sob a intenção de abandono.

Estas hipóteses podem ser observadas na Figura 2.

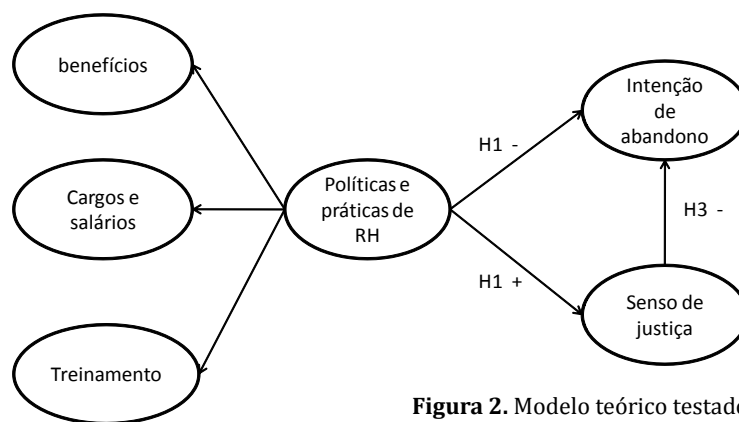


Figura 2. Modelo teórico testado.

3. Método

A estratégia de coleta de dados escolhidos foi um *Survey* realizado entre 01/04/2014 a 10/05/2014 com colaboradores dos departamentos operacional e administrativo de uma empresa varejista na cidade de São Paulo.

Pode-se afirmar que *Survey* tem como objetivo identificar e relacionar o que se tem estudado. O pesquisador que lida com o *Survey* tende a levar em consideração o perfil do indivíduo e uma amostra maior do que os outros tipos de estudo.

Para a realização da análise dos resultados foi efetuada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) por meio de modelagem de equações estruturais (MEE). Para a MEE foi utilizado o método de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square*, PLS) com base em matriz de correlação, dada a possibilidade de não ocorrer a normalidade dos dados (CHIN, 1998, HAIR JR *et al.*, 2014), com utilização do *software* SmartPLS2.0M3 (RINGLE; WENDE, 2005). Os critérios para aceitação da MEE foram a análise de validade convergente, ou seja, a existência de cargas fatoriais acima de 0.7 além de variância média extraída (AVE) acima de 0.5.

A validade discriminante se observou por meio da análise da raiz quadrada da AVE e os indicadores de correlação entre os construtos. Identifica-se a validade discriminante quando a raiz quadrada da AVE do construto for superior a qualquer uma correlação deste com os outros construtos do modelo conceitual estabelecido (CHIN, 1998). Se observou também o índice de adequação do modelo (*Goodness of Fit*, GoF), obtido por meio da média geométrica entre o R² médio (coeficiente de determinação) e a AVE média. Este indicador é considerado adequado, nas ciências sociais aplicadas, quando acima de 0.36 (HAIR JR *et al.*, 2014).

4. Resultados

A amostra foi composta por 97 pessoas na área de produção, sendo 19 do sexo masculino e 78 do sexo feminino. Dos 19 homens estão na faixa etária entre 18 a 55 anos, com cargos e tempo de emprego diversificado de 04 meses de trabalho até 31 anos na mesma empresa. Já sendo a maioria dos entrevistados do sexo feminino, um total de 78 mulheres estão na faixa etária de 14 a 59 anos, com 2 meses a 16 anos de trabalho na empresa, das diversas colaboradoras de cargos diferentes, sendo estes operadores de produção, líderes de turno, auxiliares e assistentes de produção.

A Tabela 2 mostra os resultados do modelo estrutural final que alcançou validade convergente e discriminante.

Tabela 2. Modelo estrutural final.

	Relacionamento	Coefficiente original	Média das 200 sub amostras	Erro padrão	Teste t	p-value	Status da hipótese
H1	Políticas RH <input checked="" type="checkbox"/> Intenção abandono	-0,067	-0,098	0,082	0,816	não significativa	rejeitada
H2	Políticas RH <input checked="" type="checkbox"/> Senso justiça	0,668	0,673	0,049	13,629	menor que 0,00001	aceita
H3	Senso justiça <input checked="" type="checkbox"/> Intenção abandono	-0,283	-0,321	0,094	3,008	menor que 0,01	aceita

Os resultados apresentados na Tabela 2 podem ser observados visualmente no modelo estrutural final na Figura 3, onde o modelo alcançou a confiabilidade explicando 21,4% da variância da Intenção de abandono e 44% da variância do Senso de justiça.

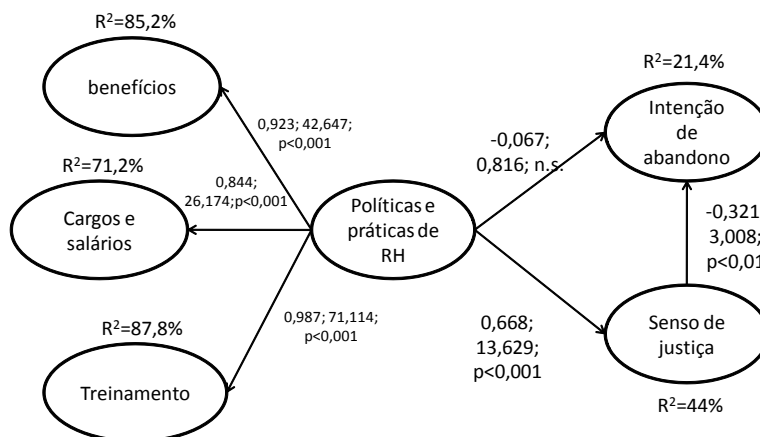


Figura 3. Modelo estrutural final a partir dos Dados da pesquisa.

Observa-se com estes resultados que as políticas de RH não tiveram influência significativa estatisticamente sobre a intenção de absentéismo. Por outro lado, se observa que o senso de justiça teve influência significativa sobre a intenção de absentéismo.

5. Discussão

Este estudo teve por objetivo analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas e suas relações com o absentéismo, e o senso de justiça, em um contexto de qualidade de vida e busca de desenvolvimento sustentável, como desafio das organizações. Os resultados mostraram que as políticas de Gestão de Pessoas aplicadas na organização estudada na área de produção de uma empresa, como as de cargos e salários, benefícios e treinamento não tiveram influência sobre a

redução do absenteísmo na organização (H1: $\Gamma = -0,067$; $t_{(999)} = 0,816$; n.s.). Entretanto, avaliando o grau de importância destas três políticas abordadas, nota-se que os entrevistados citam o treinamento em primeiro lugar como política mais importante e menos aplicada na empresa, os benefícios em segundo lugar e cargos e salários em terceiro, provavelmente porque os salários da empresa estão na média salarial de mercado.

Também se observou que a Gestão de Pessoas demonstrou uma relação positiva e significativa com o senso de justiça (H2: $\Gamma = 0,668$; $t_{(999)} = 13,629$; $p < 0,001$). De todas as questões abordadas, a que mais demonstrou relação com o absenteísmo foi o senso de justiça (H3: $\Gamma = -0,321$; $t_{(999)} = 3,008$; $p < 0,01$) através de duas questões abordadas: “Meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado e “O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.”

O senso de justiça é o ato de aplicar justiça nas ações do seu dia-a-dia, nos seus relacionamentos com outras pessoas, ter senso de justiça é valorizar o trabalho do colaborador, ser justo com o trabalho e dedicação de cada um. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que as duas questões de senso de justiça mais apontados pelos funcionários da organização são: “Meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado (com pontuação de 17,78) e O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho (com pontuação de 15,36)”. Conclui-se que o absenteísmo na área de produção desta empresa é mais influenciado pelo senso de justiça através da pesquisa realizada, pois ela demonstra que elogios por parte do superior e valorização do profissional bem como *feedbacks* positivos, é fundamental para os colaboradores da organização. A percepção de qualidade no trabalho parece então ser determinada pelo reconhecimento pessoal, não por meio de meios mais convencionais de gestão de pessoas.

Estes resultados colocam em dúvida se apenas proporcionar vantagens em aspectos tradicionais de RH é suficiente para se reduzir o absenteísmo. A busca do ser humano por qualidade de vida passa por um reconhecimento de sua individualidade e justifica o principal achado deste estudo. As pessoas querem ser reconhecidas como seres únicos. Outra possível explicação para estes resultados se deve à amostra utilizada. Por ser uma ampla maioria de colaboradores operacionais, os salários pagos são bastante homogêneos. Desta forma, não se observa vantagem ao indivíduo quanto às políticas de RH.

Uma contribuição acadêmica do presente estudo é relacionar tanto variáveis objetivas como as políticas de RH quanto variáveis subjetivas como o senso de justiça e se estabelecer suas implicações para a redução do absenteísmo na área de produção. O desafio do desenvolvimento sustentável passa pela qualidade de vida, e as políticas de recursos humanos devem incorporar cada vez mais o reconhecimento mais individualizado para contribuir com esse desafio. Também contribui metodologicamente ao se analisar o fenômeno por meio de equações estruturais, algo pouco usual na área de estudos de recursos humanos. Como limitações do estudo se observa a escolha de uma única empresa de um setor bastante específico. Pode-se analisar se em outros ramos de atuação este padrão se repete. Também se observa que as organizações de pequeno porte possuem características bastante distintas das organizações de grande porte.

Por fim, se sugere que o estudo seja replicado em outros ramos de atuação e empresas de porte diferentes para que se busque uma maior generalização dos resultados alcançados neste estudo.

6. Referências

ADAMI, Rafaela R.L. **O Absenteísmo e a rotatividade de pessoal em empresas de construção civil.** Disponível em <<http://www4.ifes.com.br/biblioteca/repbib/0/0C1.pdf>> . Acesso em 14 fev. 2014.

AFONSO, Cintia Maria. **Sustentabilidade: caminho ou utopia?** São Paulo: Annablume, 2006. 72p.

ALVES, M. **Causas do Absenteísmo na Enfermagem:** uma dimensão do sofrimento no trabalho, 1996. 165f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Escola de Enfermagem, USP, São Paulo, 1996.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 519 p. (Coleção Aprender).

BARINI, Filho Ulrico. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 29ª. ed., São Paulo: Gente, 2002.

CASCIO, Wayne; BOUDREUUAU John. **Investimento em Pessoas**: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos. São Paulo: Bookman, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. Ed. Compacta. 3ª. ed., São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIN, W. W. The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.) **Modern methods for business research**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p.295-336, 1998.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 9, n. 6, 77- 101, set./out., 2008.

FIDELIS, T. P.; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos**. Tradicional e estratégico. São Paulo: Érica, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª. ed., São Paulo: Atlas, 1991.

HAIR JR *et al.* **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. SAGE Publications, 2014.

KEINERT, T.; KARRUZ, A.P. **Qualidade de vida: observatórios, experiências e metodologias**. São Paulo: Annablume; FAPESP, 2002.

LEGGE, K. **Human resource management**: rhetoric's and realities. London: Macmillian, 1995.

LEE, J.B.; ERICKSEN, L.R. The Effects of a policy change on Three types of absence. **J. Nurs. Adm**, Billerica, v.20, n.7/8, p. 37-40, jul./aug. 1990.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos, do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

NOGUEIRA, D. Pupo; AZEVEDO, C. A. B. **Absentismo-doença em mulheres**, 1982. São Paulo: Fundacentro, 1996.

PENATTI, I.; ZAGO, J.S.; QUELHAS, O. Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas. **III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2004.

QUEIRÓZ, I.L.; BATISTA, S.D.F.; PANHA, V.W.O.; BIANCHI, J.R. O impacto do absenteísmo nas organizações. **Revista EPeQ/Fafibe** on-line, 5ª edição, 2013.

SANCINETTI, T.R.; SOARES, A.V.N.; LIMA, A.F.C.L.; SANTOS, C.N.; MELLEIRO, M.M.; FUGULINO, F.M.T.; GAIDZINSKI, R.R. Taxa de absenteísmo da equipe de enfermagem como indicador de gestão de pessoas. **Rev. Esc. Enfermagem USP** 2011; 45(4):1007-12.

SILVA, M.M. Absenteísmo: Consequências e Impactos na Gestão de Pessoas. **Revista OnLine IPOG Especialize**, julho, 2014.

RINGLE, C.M.; WENDE, S.; WILL, S. **SmartPLS 2.0 (M3) Beta**, Hamburg, <http://www.smartpls.de>, 2005.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 7ª. ed., São Paulo: Atlas, 1989.

VASQUES-MENEZES, I. Por onde passa a categoria trabalho na prática terapêutica? In: CODO, W. (Org.). **O trabalho enlouquece? Um encontro entre a clínica e o trabalho**. Petropolis: Vozes, 2004.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond Universitária, 2006.