CONFERÊNCIA – IIRH11

**27 E 28 DE OUTUBRO DE 2011
VILA DO CONDE**

**INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO
EM RECURSOS HUMANOS**
GESTÃO PARA A CIDADANIA

NID_RH

**NÚCLEO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DE RECURSOS HUMANOS**

ESEIG | **POLITÉCNICO
DO PORTO**

Cultura Organizacional, Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo: contributos para a análise da trilogia nas unidades orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal

Maria do Rosário Prates

sainho2000@yahoo.com

Escola Superior de Ciências Empresariais/ Instituto Politécnico de Setúbal

João Pina Cordeiro

joao.cordeiro@esce.ips.pt

Escola Superior de Ciências Empresariais/ Instituto Politécnico de Setúbal

Resumo (Abstract)

A cultura organizacional manifesta-se, em parte, nas práticas de gestão de recursos humanos de uma organização, estando presente nos seus vários processos (recrutamento e selecção, acolhimento, integração, formação, entre outros). As práticas de gestão de recursos humanos têm influência no comportamento dos trabalhadores de uma organização, contribuindo decisivamente para a formação da cultura organizacional. Tanto a cultura organizacional, como as práticas de gestão de recursos humanos, influenciam as percepções, os sentimentos e comportamento dos trabalhadores de uma organização, podendo contribuir para um menor ou maior nível de absentismo. Neste sentido, com esta comunicação pretende-se analisar a inter-relação entre Cultura Organizacional, Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo. Para esta investigação foi realizado um estudo de caso de carácter exploratório, desenvolvendo-se num âmbito de descoberta relativamente aos objectivos em análise. Partindo do contributo do Modelo Explicativo do Absentismo de Steers e Rhodes (1990), pretendeu estudar-se de que forma a cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos das diferentes Unidades Orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal influenciam o absentismo dos trabalhadores não docentes. Utilizou-se o inquérito por questionário, no sentido de poder recolher informação sobre as variáveis que sustentam o referido modelo. Paralelamente foram ainda realizadas entrevistas semi-estruturadas aos responsáveis dos diferentes serviços existentes na Instituição. Dos resultados apresentados, conclui-se que a cultura organizacional influencia e é influenciada decisivamente pelas práticas de gestão de recursos humanos das Unidades Orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal. Ambas (cultura organizacional e práticas de gestão de recursos humanos) sustentam e são sustentadas por e entre si, trazendo ainda repercussões no nível de absentismo.

Palavras chave: Cultura Organizacional, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Absentismo.

Introdução

A ideia de realizar um estudo desta natureza surgiu no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Aliado ao facto de trabalhar numa das unidades orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal, em que se evidenciava uma grande desmotivação dos trabalhadores, assim como um aumento das suas ausências preconizou uma reflexão de estudar o que estaria a causar estas ausências num contexto da cultura organizacional e de como as práticas de gestão de recursos humanos poderiam influenciar estas duas dimensões (cultura organizacional e absentismo). Neste sentido, alargou-se a investigação a todas as unidades

orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal, tendo como objectivo geral a análise da inter-relação entre Cultura Organizacional, Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo e, como objectivos específicos, identificar e caracterizar a Cultura Organizacional, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo nas Unidades Orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal; identificar as principais causas do Absentismo nas diferentes Unidades Orgânicas da Instituição; analisar a influência da Cultura Organizacional no estudo do Absentismo; e, analisar o contributo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos para o estudo do Absentismo. O objecto de estudo são todos os trabalhadores não docentes das Unidades Orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal. A realização do mesmo é sustentada no contributo do Modelo Explicativo do Absentismo de Steers e Rhodes (1990).

Para a realização desta investigação empírica decidimos usar duas técnicas de investigação, sendo elas: o Inquérito por Questionário e a Entrevista Semi-estruturada. Foram entregues 112 questionários e recolhidos 69.

1. A Cultura Organizacional

Vários autores (Schein, 1990; Rocha, 1997; Pina e Cunha *et al.*, 2006), entre outros, têm-se debruçado sobre o estudo da cultura organizacional, e apresentam uma série de reflexões sobre o tema.

Schein (1992) considera que a cultura organizacional pode ser analisada a diferentes níveis: o nível dos artefactos; o nível dos valores e o nível dos pressupostos básicos.

O primeiro nível (artefactos) diz respeito à estrutura visual da organização e dos processos. Corresponde aos aspectos visíveis e tangíveis como, por exemplo, a arquitectura dos edifícios da organização, a tecnologia utilizada, a maneira de vestir, falar e de se comportar. Tratando-se pois dos aspectos difíceis de decifrar (Schein, 1992).

O segundo nível (valores) envolve as estratégias, os objectivos e as filosofias da organização. Para se visualizar este nível é requerido por parte dos diversos actores organizacionais um maior nível de consciência (Schein, 1992).

O terceiro nível (pressupostos básicos) corresponde ao dos aspectos invisíveis, sendo tomado à partida como indiscutível. Compreende o involuntário, as crenças tidas como certas, as percepções, os pensamentos e também os sentimentos (Schein, 1992).

Deste modo, considerar a cultura como uma variável organizacional pressupõe a captação das normas, valores e crenças que estão subjacentes à vida organizacional e que vão resultar dum processo mais ou menos longo de socialização e ajustamento mútuo (Bilhim, 2004). Neste sentido, a cultura é um produto da aprendizagem, da experiência do grupo. A cultura acaba por ser algo que a organização tem (Schein, 1997).

As crenças, valores, normas e filosofias dos membros de uma organização determinam como as coisas funcionam na mesma. Por outro lado, é a sua consciência implícita, invisível, intrínseca e informal que vai determinar o comportamento individual dos seus membros. (Rocha, 1997).

Visão defendida também por Pina e Cunha (2006: 636) que caracteriza a cultura organizacional como o “conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos”.

A relação entre cultura organizacional e gestão de recursos humanos não é pacífica. A cultura poderá ser encarada como uma consequência da gestão de recursos humanos ou, em contrapartida, a gestão de recursos humanos pode ser vista como um artefacto da cultura (Bilhim, 2004). Ao se encarar a gestão de recursos humanos como consequência da cultura organizacional, está-se a partir do pressuposto que é a cultura que determina o tipo de gestão que se pratica numa organização, envolvendo tudo e todos nos contextos organizacionais, colocando as práticas de gestão de recursos humanos na dependência directa das características dos contextos organizacionais. Nesta perspectiva, as práticas de gestão de recursos humanos para serem eficazes precisam de ser desenvolvidas, tanto na dependência como em conformidade, com as exigências da cultura, pois se não existir esta dependência não terão verdadeiro impacto (Bilhim, 2004).

Sintetizando, as práticas de gestão de recursos humanos e a cultura organizacional influenciam-se num processo de retro alimentação mútua. As práticas de gestão de recursos humanos constituem manifestações culturais que advém das características específicas dos contextos organizacionais e a cultura organizacional, pode, por seu lado, ser criada, mudada ou reforçada através das práticas de gestão de recursos humanos.

2. A Gestão de Recursos Humanos

Segundo Rocha (1997) são as pessoas que fazem funcionar as organizações e que vão implementar os seus objectivos. O autor considera ainda que uma boa gestão de pessoas é uma condição necessária para o sucesso de uma organização. Pina e Cunha *et al.* (2010) consideram mesmo que as pessoas são um factor chave para o sucesso organizacional.

A gestão de recursos humanos refere-se às políticas, práticas e sistemas que vão influenciar o comportamento, as atitudes e também o desempenho dos membros de uma organização, com o objectivo de aumentar a sua competitividade e capacidade de aprendizagem (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Pfeffer (1998) utiliza de forma sinónima o conceito de dimensões e de práticas de gestão de recursos humanos e apresenta sete dimensões que considera contribuir para o sucesso organizacional: segurança de emprego, processos de recrutamento selectivos, equipas auto-geridas e processos de descentralização das decisões, recompensas elevadas e contingentes ao desempenho da organização, investimento em actividades de formação e de desenvolvimento, práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico e partilha de informação.

São portanto práticas que se podem agrupar em três grandes dimensões: a motivacional, através da compensação e gestão de carreiras; a participação, através das equipas autónomas, mecanismos de participação, *job design*; e, o desenvolvimento, através da formação e da avaliação de desempenho centrada no desempenho dos trabalhadores (Veloso, 2007 e, Cordeiro, 2008).

Estas práticas permitem a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências por parte dos trabalhadores. Para além disso, promovem condições de aplicação de conhecimentos e a utilização de competências. Os seus efeitos poderão conduzir a que os trabalhadores das organizações se sintam cada vez mais motivados e envolvidos (Cordeiro, 2008). Para se sentir motivado um trabalhador necessita que a organização onde trabalha colabore no sentido de manter estas boas práticas na organização e, uma vez motivado a sua produtividade será maior, bem como contribuirá para a diminuição do absentismo.

3. O Absentismo

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (1997), na sua Sinopse de Investigação sobre a Prevenção do Absentismo no Trabalho, define o absentismo

como a incapacidade temporária, prolongada ou permanente para trabalhar em resultado de doença ou de enfermidade. Na mesma linha de abordagem, para Pina e Cunha *et al.* (2010), o absentismo pode ser explicado como a ausência inesperada de um trabalhador ao seu posto de trabalho. Neste âmbito, o termo inesperado vem excluir as ausências relativas a férias; “pontes”; licenças especiais de ausência, considerando aqui os autores, as licenças de maternidade; e, outros motivos conhecidos e programados pela organização (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

As noções apresentadas recaem sobre a ausência do trabalhador ao seu local de trabalho, seja ela programada pelo trabalhador ou por motivos alheios à sua vontade e que dependem da sua motivação para estar presente no local de trabalho. Partindo daqui, pode-se dizer que existem várias formas de classificar o absentismo, sendo que algumas destas incluem a distinção entre: a) Absentismo de Curta *versus* Longa Duração; b) Absentismo Voluntário *versus* Involuntário; c) Ausências Justificadas *versus* Injustificadas (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

O absentismo resulta, pois, da interacção complexa entre múltiplos factores, dos quais a literatura destaca: os factores individuais e os factores organizacionais (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Os primeiros (factores individuais) envolvem variáveis demográficas, disposicionais e atitudinais. As variáveis demográficas englobam o género, a idade, a antiguidade e a profissão (Hackett, 1989, cit in Pina e Cunha *et al.*, 2010). Já as disposicionais incluem aspectos relacionados com a personalidade. As variáveis atitudinais estão ligadas a um amplo conjunto de atributos psicológicos, como a satisfação e o empenhamento. Segundo Sagie, a relação entre satisfação e absentismo é geralmente negativa, deste modo, trabalhadores insatisfeitos têm maior probabilidade de faltar (Sagie, 1998, cit in Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Os segundos (factores organizacionais) compreendem outro tipo de variáveis, como os sistemas de protecção social vigentes, as relações com os colegas e as chefias directas, e a cultura organizacional (Pina e Cunha *et al.*, 2010). É a partir da forma como são implementadas e aplicadas estas práticas de gestão de recursos humanos e como elas vão influenciar a cultura organizacional, que vai ajudar a determinar um maior ou menor nível de absentismo.

A partir das variáveis acima descritas Nicholson e Martocchio (1995) identificaram outras que podem determinar o absentismo, sendo elas: a pressão para estar presente no local de trabalho, a

satisfação no trabalho, as condições de trabalho, os valores e expectativas, e, as características pessoais, modeladas como antecedentes das anteriores.

Nesta mesma linha de análise, Graça (1999), evidencia que a decisão de faltar ou não ao trabalho é uma deliberação que ninguém toma de ânimo leve, dependendo sobretudo da percepção da barreira ao absentismo, representada por uma série de custos e benefícios para o trabalhador. Dentro destes poderão encontrar-se o grau de motivação e de satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho, a gravidade do seu estado de saúde, a cultura organizacional da empresa, a pressão dos colegas ou do chefe, as regras da organização, a perda de antiguidade, a perda de remuneração e de prémios/ subsídios, a exigência da certificação da baixa pelo médico de família, a deslocação ao centro de saúde, bem como a negociação com o seu médico de família.

3.1 O Modelo de Steers & Rhodes

O modelo de Steers e Rhodes (1978, 1984, 1990) centra-se nas decisões individuais que os trabalhadores tomam sobre estar presentes no local de trabalho, e fomenta a sua atenção sobre a cultura absentista, sobre as práticas organizacionais, as atitudes, os valores e as metas do trabalhador. É aqui reconhecido o esforço dos autores em delinear os principais factores de influência sobre o absentismo.

Este modelo é constituído por duas dimensões: as influências sobre a motivação para estar presente no local de trabalho e as influências da percepção sobre a capacidade para estar presente no mesmo (Figura 1).

A primeira dimensão (motivação para estar presente no local de trabalho) é regulada por três factores: as práticas organizacionais, a cultura absentista, e as atitudes, valores e metas dos trabalhadores.

As *práticas organizacionais* são as principais causas da motivação para estar presente no local de trabalho. Neste sentido, compreendem as políticas de controlo do absentismo, os factores do desenho do posto de trabalho, as práticas organizacionais sobre recrutamento e selecção e, as expectativas relativas ao trabalho. A *cultura absentista* pode influenciar a motivação de estar presente no local de trabalho, através das normas culturais que regulam o nível apropriado de absentismo, a influência da observação da cultura absentista de outros e as suas consequências, que podem moderar a ligação entre valores individuais e atitudes. As *atitudes, os valores e as*

metas dos trabalhadores, interactivam com a cultura absentista e com as práticas organizacionais na determinação da motivação de estar presente no local de trabalho. A interacção entre as características pessoais, a cultura absentista e as práticas organizacionais também vão influenciar as atitudes sobre o trabalho e o esforço pessoal (Alejo e Villasante, 1995).

A segunda dimensão (percepção sobre a capacidade de estar presente no local de trabalho) é influenciada pelas barreiras para estar presente no mesmo, seja através de possíveis acidentes ou doenças, das responsabilidades familiares, por problemas de transporte, ou mesmo pelas práticas organizacionais (como as políticas de controlo do absentismo, os factores relativos com o desenho do posto de trabalho, as práticas de recrutamento e selecção, e as expectativas de trabalho). A forma como os trabalhadores interpretam a situação, pode influenciar a sua conduta absentista. O resultado das percepções dos trabalhadores revela o que se pode esperar em termos do absentismo, nomeadamente o que pode vir a influenciar a sua futura motivação para estar presente no local de trabalho.

O modelo de Steers & Rhodes torna-se pertinente para esta investigação uma vez que contribui para a análise da inter-relação entre as três dimensões que sustentam a mesma: cultura organizacional, práticas de gestão de recursos humanos e absentismo.

Fig. 1 – Modelo de Steers & Rhodes (1990)

4. Resultados dos Questionários

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados dos questionários realizados nas diferentes unidades orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal (Escola Superior de Educação, Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Escola Superior de Saúde e Escola Superior de Tecnologia do Barreiro).

Antes de partir para a análise dos resultados, cabe apresentar o perfil dos participantes desta investigação, verificado a partir das variáveis sócio-demográficas e profissionais que estão relacionadas com o objectivo deste estudo.

Relativamente ao sexo dos inquiridos, verificou-se que 23,2% são do sexo masculino e, 76,8% são do sexo feminino. A média de idades dos mesmos é de 41 anos, e a moda são 35 anos.

Quanto ao estado civil dos inquiridos, na sua grande maioria são casados (55,1%), seguindo-se os divorciados com 20,3% e só depois o grupo dos solteiros com 17,4%. Apenas 1 dos inquiridos é viúvo. Na associação do estado civil com o número de filhos, verifica-se que na sua maioria são os casados que têm mais filhos, tendo entre 1 e 2 filhos, seguindo-se o grupo dos divorciados em que 8 dos inquiridos têm 1 filho e 4 têm 2 filhos.

Em termos do nível de habilitações dos inquiridos, verifica-se que na sua maioria os inquiridos detêm o Ensino Médio/ Licenciatura (43,5%), seguindo-se o Ensino Secundário com 36,2%. Embora já se verifique que 2,9% dos inquiridos investiram ainda mais na sua formação e, detêm um Mestrado ou Doutoramento. Quanto ao grupo profissional, na sua maioria são Assistentes Técnicos (59,4%), seguindo-se os Técnicos Superiores com 26,1% e os Assistentes Operacionais com 10,1%.

A antiguidade na instituição recai maioritariamente entre os 5 e os 15 anos (60,9%), seguindo-se os inquiridos que trabalham na instituição há mais de 15 anos (23,2%).

Na situação profissional dos inquiridos, verifica-se que 85,5% têm um Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Indeterminado, e que os restantes 14,5% têm um Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Certo.

Em termos do tempo que os inquiridos levam para chegar ao local de trabalho, a maioria (39,1%) demora menos de 15 minutos a chegar ao mesmo, 34,8% demora entre 15 e 30 minutos, 23,2%

demora entre 30 minutos e 1 hora, existindo ainda 2,9% dos inquiridos que demora mais de 1 hora a chegar ao local de trabalho. Quanto ao meio como a população inquirida vai para o trabalho, maioritariamente vão para o trabalho de transporte próprio (68,1%), seguindo o transporte público com 29% e, 2,9% vão para o trabalho a pé.

Apenas 1 dos inquiridos exerce outra actividade remunerada, sendo essa actividade na área da Formação e Consultoria.

Já no que respeita às actividades extra-laborais, verificou-se que 29% dos inquiridos realiza actividades extra-laborais, na sua maioria do tipo desportivo (13%), 2,9 % realiza actividades do tipo associativo e também em termos escolares e culturais, associativas e desportivas, estando as restantes subdivididas em partes iguais (1,4%), realizando outros tipos de actividades.

Quanto ao grupo de trabalho, 43,5% da população inquirida trabalha sozinha ou apenas com outro colega, e com a mesma percentagem encontram-se os inquiridos cujo grupo de trabalho é composto entre 3 e 7 pessoas e, os restantes 10,1% trabalham com mais de 8 pessoas.

Relativamente à análise da Cultura Organizacional da população inquirida, pode-se verificar, através dos totais das cinco Unidades Orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal, que se trata maioritariamente de uma Cultura de Apoio e Burocrática (31,29% e 29,71%, respectivamente). Em termos da cultura de apoio e, à luz da teoria, podemos constatar que se trata de uma cultura que privilegia a flexibilidade e os aspectos internos da instituição; visando desenvolver a coesão e o empenhamento das pessoas, favorecendo o trabalho de equipa. No que respeita à cultura burocrática, visto tratar-se de uma instituição pública, está muito centrada nas regras e nas leis, privilegiando o controlo e os aspectos internos da instituição; procura a estabilidade como uma meta para o que enfatiza as tais regras e procedimentos, bem como a conformidade (Caetano e Vala, 2002).

Na parte III do Questionário foram efectuadas questões que se prendem com as práticas de Gestão de recursos humanos que existem na Instituição. Quanto à parte do Acolhimento e Integração, verificou-se que a integração dos novos contratados na sua maioria é feita pelos colegas de trabalho (42%) e pelo superior hierárquico (30,4%). Apenas 7,2% dos inquiridos respondeu terem sido integrados através de formação profissional.

Na Descrição e Análise de Funções, verifica-se que na sua maioria os inquiridos responderam que este processo não está instituído na organização. Quanto ao grau de importância das funções enumeradas no questionário para o desempenho da actividade que desenvolvem, as que foram consideradas mais importantes foram: a resolução de problemas inerentes à sua actividade (63,24%), seguida da capacidade de trabalhar em equipa (54,41%) e do planeamento e gestão de actividades (52,24%).

No que respeita à Gestão de Remunerações, a remuneração mais auferida pelos inquiridos situa-se entre os 750 e os 999 euros, e em termos acumulados, a grande maioria da população inquirida auferia menos de 1000 euros (73,9%).

Na Formação e Desenvolvimento, pode-se verificar que mais de metade dos inquiridos (58%) frequentou alguma acção de formação no último ano, que na sua maioria foi promovida pela instituição (67,5%). Constatou-se que foram dedicadas, maioritariamente, menos de 35 horas a acções de formação profissional (50%) e o tipo de formação foi em sala (72,5%), seguida da formação outdoor, com 15%.

Comparando o estado civil dos inquiridos com as ausências por motivos familiares, observou-se que tanto no último mês (referente a Abril, pois os questionários foram aplicados em Maio) como no ano anterior, foi o grupo dos casados que mais se ausentaram (cerca de 50%), ausências de menos de uma hora. Na comparação deste motivo de ausência com o sexo dos inquiridos verificou-se que na sua maioria foram os inquiridos do sexo feminino que mais se ausentaram por motivos familiares, sendo que no último mês ausentaram-se 69,2% da população inquirida e no último ano, 66,7%, ausências estas na sua maioria entre 1 e 5 dias (58%). Os resultados da comparação entre o número de filhos e as ausências por motivos familiares são de 50% para quem tem 1 filho, sendo a maior parte as ausências entre 1 e 5 horas no último mês e, 48,1% também para quem tem também 1 filho, com a maioria das ausências no último ano entre 1 e 5 dias.

No cruzamento entre a variável de ter participado na atribuição dos objectivos e os considerar adequados com o sentir-se comprometido com o trabalho que realizam na instituição, dos 31 inquiridos que responderam a estas duas questões, 15 sentem-se completamente comprometidos com o trabalho que realizam na instituição. Na comparação entre a mesma variável relativa aos

objectivos e a variável de se sentirem comprometidos com os objectivos procedimentos próprios da instituição, na sua maioria existe esse comprometimento (77,4%).

Apresentando ainda uma comparação entre a remuneração auferida pela população inquirida com a alta motivação para irem para o trabalho verifica-se que apenas 42,4% dos inquiridos se sente motivado para ir trabalhar, sendo que 67,9% destes auferem um vencimento base superior a 750 euros.

Conclusão

A partir das variáveis analisadas pode-se verificar que existe uma relação significativa que mostra a influência que a cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos têm no absentismo da instituição, pois o sistema de compensações é uma das práticas que expressa de certa forma a cultura da instituição, o que constitui uma manifestação cultural em si mesma e nos valores, normas e crenças que se encontram subjacentes a essas práticas de gestão de recursos humanos. Verificando ser uma cultura organizacional altamente burocrática, os novos procedimentos ditam uma nova forma de remuneração baseada no desempenho efectivo dos trabalhadores, que não está isenta de críticas pela parte dos trabalhadores, uma vez que não concordam com o sistema de avaliação através da existência de quotas para as mesmas, o que vem provocar o descontentamento e desmotivação por parte dos mesmos, levando a que se ausentem mais do seu local de trabalho.

Embora ainda faltem analisar algumas variáveis para se chegar a uma conclusão definitiva, já se consegue concluir que a cultura organizacional influencia e é influenciada decisivamente pelas práticas de gestão de recursos humanos das Unidades Orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal. Ambas (cultura organizacional e práticas de gestão de recursos humanos) sustentam e são sustentadas por e entre si, trazendo ainda repercussões no nível de absentismo.

Bibliografia

Livros

BILHIM, João Abreu (2004). – **Gestão estratégica de recursos humanos**. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.

CAETANO, António, VALA, Jorge (2002). – **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas**. Lisboa: Editora RH.

PINA e CUNHA, Miguel et al. (2006) – **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 6.ª Edição. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-887-116-1.

- PINA e CUNHA, Miguel et al. (2010) – **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 2.^a Edição. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-568-0.
- NICHOLSON, N. & MARTOCCHIO, J. J. (1995) – “**The Management of Absence: What do we know? What can we do?**” in Ferris, Gerald R.; Rosen, Sherman D. e Barnum, Darold T. *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge: Blackwell Business.
- PFEFFER, J. (1998). – **The Human Equation: building profits by putting people first**. EUA: Harvard Business School Press.
- ROCHA, J. A. Oliveira (1997) – **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Presença.
- SCHEIN, E. (1990). – **Organizational culture and leadership: A dynamic view**. US: Jossey-Bass.

Artigos online

- Alejo, Y. e Villasante, C. (1995). **Reflexiones en Torno a la Evolución del Modelo de Steers y Rhodes sobre Absentismo Laboral**. [Consult. 03-01-2011]. Disponível na Internet: <http://www.rr-hh.com/biblioteca/publicaciones/modeloSteers.pdf>.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (1997). **A Prevenção do Absentismo no Trabalho – Sinopse da Investigação**. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. [Consult. 21-01-2010]. Disponível na Internet: <http://www.eurofound.ie/pubdocs/1997/15/pt/1/ef9715pt.pdf>.
- Graça, L. (1999). **O Processo de Adoecer, Faltar e Voltar ao Trabalho**. [Consult. 21-01-2010]. Disponível na Internet: <http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos11.html>.
- Schein, E. (1992). **Defining Organizational Culture: Three Levels of Culture**. Value Based Management. [Consult. 09-03-2011]. Disponível na Internet: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html.
- Schein, E. (1997). **Organizational Culture & Leadership**. OCAIonline. [Consult. 09-03-2011]. Disponível na Internet: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>.

Artigos de jornais assinados:

- STEERS, Richard M. e RHODES, Susan R. – Major Influences on Employee Attendance: A Process Model. *Journal of Applied Psychology*. (August 1978). Vol. 63. N.º 4. P. 391-407.

Teses, dissertações e outras provas académicas:

- CORDEIRO, João Pedro Pina – **Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os Quadros Superiores das Empresas do Sector de Componentes para Automóvel**. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa: Departamento de Sociologia, 2008. 300 f. Tese de Doutoramento.
- VELOSO, Ana Luísa – **O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional**. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia, 2007. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações.