INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Projeto de qualificação do absentismo nas lojas Pingo Doce – Jerónimo Martins

Carlos Miguel Pires Lopes

Mestrado em Gestão

Orientadores:
Professora Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora auxiliar convidada,
ISCTE Business School (IBS)

Professora Elsa Maria Dias Dinis, Professora auxiliar convidada,
ISCTE Business School (IBS)

julho, 2022

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Projeto de qualificação do absentismo nas lojas Pingo Doce – Jerónimo Martins

Carlos Miguel Pires Lopes

Mestrado em Gestão

Orientadores:
Professora Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora auxiliar convidada,
ISCTE Business School (IBS)

Professora Elsa Maria Dias Dinis, Professora auxiliar convidada,
ISCTE Business School (IBS)

julho, 2022

Dedicatória

Dedico à minha querida mãe, que ambicionou e acreditou, desde o início, que este momento chegaria. Graças ao desejo dela, hoje quem me rodeia está feliz e faz-me feliz.

Agradecimentos

Gostava de agradecer…

… ao meu padrinho, José Vieira, por ser o pensador do que poderia ser o espectro entre a minha humildade e a minha ambição…

… à minha mãe, Ana Paula Lopes, pela crença nas minhas decisões…

… ao meu pai, Vítor Lopes, pela educação que hoje é refletida no modo como encaro e estou perante os outros e a vida…

… à minha avó, Maria do Carmo, pela fé que coloca em mim…

… ao meu avô, João Cristiano Lopes, pelo entusiamo que deposita em mim…

… à minha madrinha, Célia Vieira, por tudo…

… ao meu primo/irmão e seu filho, Pedro Vieira e José Vieira, por todos os ensinamentos…

… à família, Neto, por toda a amizade e cumplicidade…

… a todos os meus amigos, "de Lisboa e Olhão", pela paciência e alegrias vividas…

Quero agradecer todo o apoio, desde que iniciei esta aventura por Lisboa há cinco anos, à minha amiga e professora Ana Paula Ferreira. Nestes últimos anos sempre partilhou comigo as suas experiências e conselhos por forma a que eu tomasse as melhores decisões nos desafios que iam surgindo.

No mesmo sentido, agradeço às minhas professoras Andrea Fontes e Elsa Dinis pela ajuda prestada na realização deste documento. A partilha de ideias em todos os momentos fizeram com que este projeto de dia para dia ficasse mais robusto e cimentado para ir ao encontro do que, em equipa, pretendíamos.

Muito obrigado a toda a minha equipa de Informação de Gestão de Recursos Humanos, do grupo Jerónimo Martins, Cátia Duro, João Barata, João Néné, Tiago Grais e Vera Almeida, por todo o apoio e ajuda na realização deste projeto. Um agradecimento especial à nossa Diretora de Recursos Humanos Marísia Giorgi por igualmente apoiar, incentivar e colaborar na realização desta tese de mestrado.

Muito obrigado!

Resumo

O projeto de qualificação de absentismo enquadra-se na área de Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente no departamento de Gestão de Informação de Recursos Humanos do Pingo Doce, responsável pela colheita, registo, armazenamento, análise e recuperação de dados sobre os Recursos Humanos da organização.

Neste projeto, será usado um método de gestão designado por *People Analytics*, baseado em técnicas analíticas desenhadas de forma que os gestores consigam tomar decisões assentes em informação mais fidedigna, realista e atempada.

Este trabalho tem, então, por base a análise quantitativa de dados do ano de 2019 e a sua transformação em perfis qualitativos. Através dos perfis qualitativos de absentismo obtidos, será depois possível delinear um plano de ação de recursos humanos. Os dados quantitativos foram recolhidos pelo departamento de Gestão de Informação de Recursos Humanos da companhia Pingo Doce, pertencente ao grupo Jerónimo Martins, um grupo multinacional que opera nos setores da distribuição alimentar e retalho especializado. Já os dados qualitativos resultaram de entrevistas de profundidade com os coordenadores de recursos humanos da companhia Pingo Doce.

O objetivo deste projeto é dar resposta ao problema relacionado com o absentismo dos colaboradores das lojas Pingo Doce. Assim, mediu-se quantitativamente o absentismo, por forma a qualificá-lo e estabelecer perfis de colaboradores com maiores níveis de absentismo, que serão posteriormente alvo de intervenção, sendo para isso criados painéis de informação otimizados que poderão ajudar os gestores numa tomada de decisão mais acertada, por exemplo incidindo numa geração ou escalão etário, quanto à redução do nível de absentismo.

Palavras-Chave:
Absentismo
People Analytics
Retalho

Classificação JEL:
M15 – IT Management
O15 – Human Resources
O32 – Management of Technological Innovation and R&D

Abstract

Absenteeism qualification project is incorporated in Human Resources Management area, more precisely in the Human Resources Information Management department of Pingo Doce, which is responsible for collecting, registering, databasing, analysing and recovering data about organization Human Resource.

Taking in view these tasks, it will be used People Analytics, a brand-new working methodology. People Analytics is based in analysis techniques that integrate the possibility of designing decision-making opportunities with relevant, updated, and realistic information.

This work will use a quantitative data analysis from 2019 and its qualitative profiling. These absenteeism qualitative profiles will then be applied for a human resource action plan. Quantitative data were collected by Human Resources Information Management department of Pingo Doce, an enterprise that belongs to Jerónimo Martins, a multinational group that works in distribution and specialized retail. Qualitative data was compiled through in-deepth interviews with Human Resources team leaders of Pingo Doce.

This project aims for collaborators absenteeism, the most severe issue of Pingo Doce shops. As so, absenteeism level will be quantified and then qualified to identify and characterize the collaborators with higher absenteeism rate. This profiling was worked together with the evaluation of the team leaders' interviews to create improved information panels to support more accurate decision-making, for instance, focusing on a specific generation or age group for absenteeism reduction.

Key-words:
Absenteeism
People Analytics
Retail

JEL Classification:
M15 – IT Management
O15 – Human Resources
O32 – Management of Technological Innovation and R&D

Índice

Dedicatória i
Agradecimentos ii
Resumo iii
Abstract iv
Introdução 1
Definição do contexto e problema 2
Problema de investigação 2
Objetivos 2
Revisão de literatura 3
Absentismo 3
Origens e o conceito de absentismo 3
Classificação do absentismo 4
Principais causas de absentismo 5
Consequências e custos do absentismo 8
Prevenção e controlo do absentismo 8
People Analytics 9
Origens e o conceito de *People Analytics* 9
O que o *People Analytics* oferece? 11
Metodologia 15
Análise Quantitativa 16
Dados quantitativos 16
Fonte dos dados 16
Estrutura e tratamento dos dados em *Structured Query Language* (SQL) 17
Dashboard sobre Absentismo 19
Tratamento dos dados em SPSS 20
Planeamento da análise de dados e perfis de absentismo 20
Análise descritiva da população e das variáveis de absentismo 27
Análise descritiva das variáveis de absentismo 31
Análise e obtenção dos perfis de absentismo 33
Análise Qualitativa 35
Recolha de dados 35
Análise dos dados 36
Resultados 36
Perfil absentista derivado da categoria profissional 39
Perfil absentista derivado da tipologia de absentismo 40

Perfil absentista que é pago ou não, totalmente ou parcialmente, pela organização..... 41
Características do absentismo 41
Causas do absentismo 42
Ações de prevenção e combate ao absentismo 44
Discussão 48
Limitações 57
Implicações práticas 58
Conclusão 59
Referências Bibliográficas 60
Anexos 65
Anexo A - Key Performance Indicators 65
Anexo B – Organograma de Recursos Humanos Operações - Pingo Doce 66
Anexo C – Fonte dos dados demográficos e de absentismo Jerónimo Martins 66
Anexo D – Fonte dos dados dos ficheiros auxiliares Jerónimo Martins 67
Anexo E – Arquitetura do Data Warehouse Jerónimo Martins 67
Anexo F – Arquitetura do Data Warehouse Jerónimo Martins 68
Anexo G – Estrutura da organização de dados Jerónimo Martins 68
Anexo H – Dashboard Absentismo Jerónimo Maritns 71
Anexo I – Análise descritiva das variáveis demográficas 74
Anexo J – Classificação do absentismo Pingo Doce 83
Anexo K – Análise descritiva das variáveis de absentismo 95
Anexo L – Perfis de absentismo Pingo Doce em 2019 103
Anexo M – Análise de Regressão linear multivariada 104
Anexo N – Resultados análise qualitativa 169
Anexo O - Guião para entrevistas de profundidade 178
Questões – parte I: 178
Questões – parte II: 179
Anexo P - Termo de consentimento informado 180

Índice de Figuras

Figura 1- Causas do absentismo (Bevan & Hayday, 1998) 6
Figura 2 - Principais influências na presença dos colaboradores (Steers & Rhodes, 1978) 7
Figura 3 - Medidas de promoção de saúde no local de trabalho (EU-OSHA, 2010) 9
Figura 4 - Palavras-chave no Google trends (site que analisa a popularidade das principais buscas feitas no Google em diferentes regiões e idiomas) (Tursunbayeva et al., 2018)..... 10
Figura 18 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo por Acidentes de trabalho 23
Figura 5 - Organograma de Recursos Humanos Operações - Pingo Doce (Fonte: Jerónimo Martins) 66
Figura 6 - Fonte dos dados demográficos e de absentismo (Fonte: Jerónimo Martins) 66
Figura 7 - Fonte dos dados dos ficheiros auxiliares (Fonte: Jerónimo Martins) 67
Figura 8 -Arquitetura do Data Warehouse (Fonte: Jerónimo Martins)..... 67
Figura 9 - Diagrama da estrutura do Data Mart "Absentismo" (Fonte: Jerónimo Martins).... 68
Figura 10 - Tabela fact_absentismo (Fonte: Jerónimo Martins) 68
Figura 11 - Tabela fact_absentismo (Fonte: Jerónimo Martins) 69
Figura 12 -Tabela Dim_estrutura (Fonte: Jerónimo Martins) 70
Figura 13 - Dashboard sobre absentismo - Pingo Doce | Absentismo Geral em 2019 (Fonte: Jerónimo Martins) 71
Figura 14 - Dashboard sobre absentismo - Pingo Doce | FTEs em 2019 (Fonte: Jerónimo Martins) 71
Figura 15 - Dashboard sobre absentismo - Pingo Doce | Absentismo injustificado, justificado e por acidentes de trabalho em 2019 (Fonte: Jerónimo Martins) 72
Figura 16 - Dashboard sobre absentismo - Pingo Doce | Absentismo parental; por assistência à família e covid-19 em 2019 (Fonte: Jerónimo Martins) 72
Figura 17 - Dashboard sobre absentismo - Pingo Doce | Absentismo pago, por baixas médicas e banco de horas em 2019 (Fonte: Jerónimo Martins)..... 73
Figura 19 - Perfis responsáveis pelo absentismo nas lojas Pingo Doce em 2019 103
Figura 20 - Boxplot representativa da taxa de absentismo parental por género do colaborador 125
Figura 21- Palavras mais pronunciadas nas entrevistas realizadas..... 176
Figura 22 - Processo de controlo das taxas de absentismo na companhia Pingo Doce 177

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Correlação entre as variáveis de tipologias de Absentismo e as variáveis Data e Região Empresarial 21
Tabela 2 - Correlação entre as variáveis de tipologias de Absentismo e as variáveis Data e Região Empresarial 21
Tabela 3 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo Geral 22
Tabela 4 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo por Assistência à Família 23
Tabela 5 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo por Baixas Médicas 24
Tabela 6 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo Injustificado 24
Tabela 7 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo Justificado 25
Tabela 8 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo Parental 25
Tabela 9 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo Pago 26
Tabela 10 - População das lojas Pingo Doce total e com absentismo em 2019 27
Tabela 11 - Ações de prevenção e combate ao absentismo 37
Tabela 12 - Medidas específicas de prevenção e combate ao absentismo 38
Tabela 13 - Key Performance Indicators da plataforma HR 4.0 (Salvadorinho et al., 2022) . 74
Tabela 14 - Análise descritiva da variável Faixa Etária 75
Tabela 15 - Análise descritiva da variável Geração 76
Tabela 16 - Análise descritiva da variável Habilitações Literárias 77
Tabela *17 - Análise descritiva da variável Antiguidade Organizacional* 78
Tabela 18 - Análise descritiva da variável Banda Salarial 79
Tabela *19 - Análise descritiva da variável Número de filhos* 80
Tabela 20 - Análise descritiva da variável Carga Horária Semanal 81
Tabela 21 - Análise descritiva da variável Full-time equivalent 82
Tabela 22 - Classificação das ausências e absentismo Pingo Doce 83
Tabela 23 - Classificação das ausências e absentismo Pingo Doce – Parte II 89
Tabela 24 - Análise descritiva da variável Absentismo Geral 95
Tabela 25 - Análise descritiva da variável Absentismo por Acidentes de Trabalho 96
Tabela 26 - Análise descritiva da variável Absentismo por Assistência à Família 97
Tabela 27 - Análise descritiva da variável Absentismo por Baixas Médicas 98
Tabela 28 - Análise descritiva da variável Absentismo Injustificado 99
Tabela 29 - Análise descritiva da variável Absentismo Justificado 100

Tabela 30 - Análise descritiva da variável Absentismo por Parentalidade 101
Tabela 31 - Análise descritiva da variável Absentismo Pago 102
Tabela 32 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo geral ao longo do ano 2019. 104
Tabela 33 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo geral no mês de abril segmentado por Região Empresarial 106
Tabela 34 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo geral no mês de julho segmentado por Região Empresarial 108
Tabela 35 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo geral no mês de novembro segmentado por Região Empresarial..... 110
Tabela 36 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo injustificado ao longo do ano 2019..... 112
Tabela 37 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo justificado ao longo do ano 2019 115
Tabela 38 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo justificado ao longo do ano por Região Empresarial 116
Tabela 39 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por Assistência à família ao longo do ano 2019 118
Tabela 40 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por Assistência à família ao longo do ano por Região Empresarial..... 119
Tabela 41 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por Acidentes de trabalho ao longo do ano 2019..... 121
Tabela 42 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo parental ao longo do ano 2019 122
Tabela 43 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo parental ao longo do ano por Região Empresarial 123
Tabela 44 - Variáveis influenciadoras da taxa de absentismo pago ao longo do ano 2019 .. 126
Tabela 45 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de março segmentado por Região Empresarial..... 129
Tabela 46 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de abril segmentado por Região Empresarial 131
Tabela 47 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de maio segmentado por Região Empresarial 133
Tabela 48 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de junho segmentado por Região Empresarial 135

Tabela 49 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de julho segmentado por Região Empresarial 137
Tabela 50 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de dezembro segmentado por Região Empresarial 139
Tabela 51 - Variáveis influenciadoras da taxa de absentismo por baixas médicas ao longo do ano 2019 141
Tabela 52 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de janeiro segmentado por Região Empresarial 145
Tabela 53 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de fevereiro segmentado por Região Empresarial 147
Tabela 54 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de março segmentado por Região Empresarial 149
Tabela 55 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de abril segmentado por Região Empresarial 151
Tabela 56 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de maio segmentado por Região Empresarial 153
Tabela 57 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de junho segmentado por Região Empresarial 155
Tabela 58 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de julho segmentado por Região Empresarial 157
Tabela 59 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de agosto segmentado por Região Empresarial 159
Tabela 60 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de setembro segmentado por Região Empresarial 161
Tabela 61 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de outubro segmentado por Região Empresarial 163
Tabela 62 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de novembro segmentado por Região Empresarial 165
Tabela 63 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de dezembro segmentado por Região Empresarial 167
Tabela 64 - Codificação de temas, subtemas e ideias principais obtidos da análise qualitativa 169
Tabela 65 - Lista e frequência de utilização de códigos na análise qualitativa em MAXQDA 172

Tabela 66 - Frequência de palavras nas entrevistas realizadas..... 174

Introdução

O presente projeto de mestrado abordou uma temática relevante: o uso do *People Analytics* para analisar e mitigar o fenómeno do absentismo nas lojas Pingo Doce. Num contexto em que a tomada de decisão baseada em dados torna-se cada vez mais preponderante, este estudo procura oferecer uma análise aprofundada do absentismo, um problema que se repercute significativamente no desempenho operacional das lojas Pingo Doce.

Até à data, a Direção de Recursos Humanos carecia de uma visão clara e detalhada sobre as informações relacionadas com o absentismo das lojas. Assim, a principal lacuna que este estudo se propõe a preencher reside justamente na falta dessa compreensão integrada e analítica. Através da identificação dos perfis de absentismo pelas diferentes tipologias e da elaboração de um plano de ação direcionado, aspira-se não apenas a aperfeiçoar a operação das lojas e impulsionar o volume de vendas, mas também fornecer um apoio mais eficaz aos colaboradores.

Esta pesquisa reveste-se de relevância não só por visar a melhoria da Gestão de Recursos Humanos e a otimização das operações nas lojas Pingo Doce, mas também por contribuir para o debate académico atual. Ao detalhar o absentismo por tipologia e características demográficas dos colaboradores, este estudo oferece um valioso *input* para discussões e investigações futuras na área.

A metodologia adotada neste projeto recorre a uma abordagem de pesquisa mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas. Os dados quantitativos foram obtidos a partir de fontes secundárias, nomeadamente os registos de absentismo das lojas Pingo Doce de 2019. Já a pesquisa qualitativa baseia-se em entrevistas de profundidade com quatro coordenadores de Recursos Humanos da companhia Pingo Doce.

Estruturalmente, a dissertação divide-se em oito seções, iniciando-se com a presente introdução, seguida de uma revisão da literatura sobre absentismo e *People Analytics*. Posteriormente, descreve-se a metodologia utilizada, procede-se à análise quantitativa e qualitativa, discutem-se os resultados e, por último, apresenta-se a conclusão. A dissertação encerra com anexos relevantes para a compreensão e profundidade do estudo.

Definição do contexto e problema

Problema de investigação

Um dos grandes fatores que impactam as operações das lojas Pingo Doce é o absentismo dos seus colaboradores. Atualmente é possível medir o absentismo de forma quantitativa, isto é, saber a taxa da nossa população que tem absentismo de forma segmentada. No entanto, não se consegue identificar os perfis-padrão que neles estão presentes.

É com esse propósito que este trabalho, através da qualificação do absentismo das lojas Pingo Doce, irá procurar acrescentar valor à companhia, uma vez que se pretende obter o perfil dos colaboradores com maiores níveis de absentismo por vários segmentos.

Desta forma, a Direção de Recursos Humanos do Pingo Doce poderá obter o detalhe dos perfis preferenciais no momento do recrutamento (obviamente os associados a menor taxa de absentismo) e repensar as estratégias para gerir os colaboradores que se encaixam nos perfis de alto absentismo. Os coordenadores de recursos humanos conseguirão, assim, otimizar a sua análise ao relatório da equipa de Gestão de Informação de Recursos Humanos, partilhar informações mais claras e precisas com os gestores das lojas Pingo Doce e delinear um plano de ação que irá otimizar e melhorar as ações já realizadas, assim como possivelmente, após análise dos perfis identificados, adotar medidas inovadoras.

De forma objetiva, esta investigação procura desenvolver e aprofundar tópicos relacionados com a gestão de recursos humanos, mais especificamente numa gestão de informação mais eficaz com a ajuda do método de People Analytics, tendo por base a pergunta inicial: “Qual o contributo da utilização de People Analytics para a segmentação de perfis de absentismo na companhia Pingo Doce como suporte adicional à otimização de políticas de recursos, com foco na gestão quotidiana do absentismo?”

Objetivos

No presente estudo, o foco incidiu sobre o fenómeno do absentismo laboral nas lojas Pingo Doce. Assim, procurou-se, de uma forma integrada e analítica, estabelecer medidas eficazes capazes de combater esta realidade. O trabalho desenvolvido incidiu numa investigação objetiva, procurando alcançar os seguintes pontos: a caracterização dos perfis de absentismo, direcionando-se este primeiro objetivo à identificação e análise dos colaboradores pertencentes à organização que registaram os níveis mais elevados de absentismo; a definição de estratégias

de intervenção para a redução do absentismo, onde, com base na análise dos perfis de absentismo identificados, se foca em elaborar um conjunto de medidas que possam ser aplicadas para mitigar o absentismo; a otimização da informação disponibilizada aos gestores, melhorando a qualidade da informação que os coordenadores e gestores de topo recebem, capacitando-os a tomar decisões mais informadas e eficazes no combate ao absentismo; a contribuição para a política de recrutamento, na qual, a partir dos resultados do estudo, pretendemos orientar as decisões de recrutamento para favorecer os perfis que apresentem menor propensão ao absentismo; e, finalmente, a criação de um plano de ação de recursos humanos, direcionado ao combate e prevenção do absentismo, com base nas constatações dos objetivos anteriores.

É importante sublinhar que, apesar de estes objetivos estarem direcionados ao contexto específico da empresa Pingo Doce, este estudo visa também contribuir para a compreensão mais ampla do absentismo laboral, sendo, portanto, relevante para a área de gestão de recursos humanos como um todo.

Revisão de literatura

Absentismo

Origens e o conceito de absentismo

Segundo Rego et al. (2015) a definição para o conceito de absentismo é a de que este se refere à ausência inesperada de um trabalhador num posto de trabalho. Devido ao facto de ser inesperado excluem-se ausências devido a férias, folgas, licenças especiais de ausência, ou outros motivos conhecidos e/ou programados pela organização, como a formação.

Inicialmente, para os gestores que abordavam este tópico, o absentismo limitava-se a uma análise de custos. Isto foi-se modificando quando junto desse pensamento se incutia a valorização de fatores comportamentais, como a motivação e satisfação do colaborador. Assim o absentismo poderia ser gerido, prevenido, minimizado e controlado (Armstrong & Taylor, 2014).

Assim, o absentismo passou a ser considerado como um conjunto de diferentes fatores, bastante divergente em termos de tipologias de organizações, nacionalidade, perfis de colaboradores e setores, o que deu origem a novas contextualizações (Cohen & Golan, 2007).

Segundo Salvadorinhoa et al. (2022), a taxa de absentismo é a divisão do número de dias de trabalho em que o colaborador esteve ausente pelo número total de dias de trabalho.

No mesmo sentido, Freire (2001), apresenta a seguinte fórmula de cálculo de absentismo:

$$Taxa\ de\ absentismo = \frac{número\ de\ horas\ de\ trabalho\ perdidas}{número\ de\ horas\ que\ devereriam\ ter\ sido\ realizadas} \times 100 \quad (1)$$

Classificação do absentismo

O absentismo pode ter diversos tipos de classificação, mas as mais frequentes distinções são: absentismo de curta duração versus longa duração, absentismo voluntário versus involuntário e se as ausências são justificadas ou injustificadas.

A primeira grande dificuldade está assente na definição objetiva do que devemos considerar "absentismo voluntário e "absentismo involuntário" (Tan & Hart, 2015). As ausências voluntárias dependem do próprio colaborador, enquanto as ausências involuntárias são as que escapam ao controlo por parte do colaborador como doenças, acidentes ou outros fatores, que podem ter causa profissional subjacente. Assim denota-se que a grande diferença entre estes dois tipos de ausência é se as mesmas podem ser evitadas ou não. As faltas justificadas e injustificadas distinguem-se nas implicações que acarretam (Rego et al., 2015).

Marcia McNeil (2011), adiciona que o absentismo por parte do colaborador pode ser consciente ou inocente, isto é, quando um colaborador falta sem justificação ou quando não tem vontade de comparecer no local de trabalho e comunica ao seu empregador que está doente, ou quando falta somente quando é imprescindível, respetivamente.

O absentismo, em primeira instância, pode ser dividido em absentismo de curta duração, tendo este um período de um a sete dias; de média duração num período de oito a quarenta e dois dias e de longa duração quando o mesmo permanece para lá dos quarenta e dois dias (Gründeinann & Vuuren, 1997).

Numa visão mais macro, o absentismo pode ser classificado pela origem da ausência usando o tempo como fator classificativo, sendo um absentismo de longa duração quando a ausência é igual ou superior a um ano, média duração entre três meses e um ano e de curta duração entre alguns dias e três meses (Harrison & Martocchio, 1998).

De acordo com o artigo 249.º Tipo de falta da *Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro de 2009* presente no Código do Trabalho em Diário da República Portuguesa as faltas podem ser justificadas ou injustificadas, sendo as faltas justificadas: "a) As dadas, durante 15 dias

seguidos, por altura do casamento; b) A motivada por falecimento de cônjuge, parente ou afim, nos termos do artigo 251.º; c) A motivada pela prestação de prova em estabelecimento de ensino, nos termos do artigo 91.º; d) A motivada por impossibilidade de prestar trabalho devido a facto não imputável ao trabalhador, nomeadamente observância de prescrição médica no seguimento de recurso a técnica de procriação medicamente assistida, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal; e) A motivada pela prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, a neto ou a membro do agregado familiar de trabalhador, nos termos dos artigos 49.º, 50.º ou 252.º, respetivamente; f) A motivada por deslocação a estabelecimento de ensino de responsável pela educação de menor por motivo da situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por trimestre, por cada um; g) A de trabalhador eleito para estrutura de representação coletiva dos trabalhadores, nos termos do artigo 409.º; h) A de candidato a cargo público, nos termos da correspondente lei eleitoral; i) A autorizada ou aprovada pelo empregador; j) A que por lei seja como tal considerada. Todas as outras ausências, não previstas na lei apresentada, são consideradas injustificadas.

As férias, segundo as leis do trabalho, não são consideradas ausências, mas sim um direito irrenunciável do trabalhador. Por esse motivo não são consideradas quando se pretende calcular a taxa de absentismo.

Principais causas de absentismo

O fenómeno do absentismo provém de uma interação complexa de diversos fatores. Estes podem ser distinguidos entre individuais e organizacionais (Rego et al., 2015).

Os fatores individuais abrangem variáveis demográficas, onde se incluem o género, a idade, a antiguidade e profissão; variáveis disposicionais, onde se incluem aspetos da personalidade; e variáveis comportamentais, que dizem respeito, por exemplo, ao empenho e satisfação do colaborador. Por norma, a relação entre a satisfação e o absentismo do colaborador é negativa, visto que os colaboradores insatisfeitos têm maior probabilidade de faltar. Os fatores organizacionais compreendem variáveis como os sistemas de proteção social vigentes, as relações interpessoais, e a cultura organizacional (Rego et al., 2015).

Existe uma dificuldade clara quando procuramos identificar as causas do absentismo, nesse sentido os autores Bevan & Hayday (1998), após analisarem vários estudos agruparam os motivos principais que identificavam as principais causas de absentismo, estando os mesmo organizados por quatro agrupadores: fatores de saúde e estilo de vida; ambiente de trabalho; fatores de atitude e stress e fatores domésticos e de parentesco.

Fatores de saúde e estilo de vida
Doença natural/estado de saúde precário
Hábitos tabágicos
Consumo excessivo de álcool
Falta de exercício
Excesso de peso corporal

Ambiente de trabalho
Padrões de trabalho
Preocupações com saúde e segurança
Tempos de viagem casa-trabalho
Horas excessivas

Fatores atitudinais e stress
Satisfação no trabalho
Satisfação de carreira
Intenção de sair/mudar
Compromisso com a organização
Stress
"Cultura" de absentismo

Fatores domésticos e de parentesco
Género
Número de crianças menores de 16 anos
Falta de horários flexíveis

Figura 1- Causas do absentismo (Bevan & Hayday, 1998)

Nos estudos realizados por Bevan & Hayday (1998), encontra-se uma clara associação entre o absentismo, a saúde geral e o estilo de vida dos colaboradores. Em praticamente todos, o tabagismo e o consumo excessivo de bebidas alcoólicas estão fortemente ligados a níveis positivos de absentismo através de baixas médicas. Neste caso, é fácil obviar a dicotomia entre o absentismo inevitável ou evitável, dado que, ao derivar futuramente em absentismo por baixa médica, a saúde do colaborador é afetada por opção do mesmo e não por fatores externos. De forma a combater o absentismo, umas das medidas mais comuns é a implementação de horários flexíveis de forma que o colaborador consiga conciliar a sua vida profissional e pessoal. Quando se adota esta medida, deveremos ter em nota que a mesma deve ser concebida de forma a equilibrar o tempo de trabalho e a vida do colaborador. Caso contrário, poderá resultar em problemas de saúde e performance do colaborador e, consequentemente, em absentismo.

O bem-estar dos colaboradores de uma organização é afetado por alguns aspetos do ambiente de trabalho. O trabalho em equipa revela-se importante, assim como o tempo de viagem para o local de trabalho, na satisfação do colaborador. Este último afeta o risco de ausência, pois, quanto maior o tempo de viagem, maior será a probabilidade de ausência. O tempo extra de trabalho também influencia os níveis de absentismo dos colaboradores, pois, trabalhando mais horas do que o contratualizado, existe uma maior probabilidade de doenças psicológicas e físicas. De forma a reduzir o efeito provocado por estes fatores, algumas iniciativas podem ser aplicadas, como trabalho em equipa, consciencialização sobre questões de saúde e segurança, e desencorajamento de longos períodos de trabalho (Bevan & Hayday, 1998).

A mobilidade organizacional também é um aspeto a ponderar quando abordamos o tema do absentismo. Muitas vezes estas tarefas estão nas mãos dos gestores, mas têm impacto e associam-se ao agravamento do estado de saúde dos colaboradores. A forma como os colaboradores se sentem em relação à sua vida profissional demonstra influencia na assiduidade do mesmo. Desse modo, as ausências são uma maneira de evitar aspetos do momento laboral emocionalmente exigentes ou stressantes. Assim, um ponto fundamental no comportamento de ausência por parte dos colaboradores é a sua satisfação com a própria carreira (Bevan & Hayday, 1998).

As responsabilidades de parentesco e domésticas mostram ser um fator crítico quando analisamos momentos de absentismo por parte de colaboradores do género feminino. De forma a combater este problema, a disponibilidade de horários flexíveis e acordos de trabalho ajudam a solucionar, sem precisar por parte das colaboradoras da justificação por estarem doentes (Bevan & Hayday, 1998, pp. 3-7).

A insatisfação por parte dos colaboradores é uma das principais causas de absentismo, existindo diversos motivos e influências que levam a este comportamento menos positivo. Por norma, a insatisfação conduzirá ao absentismo e este é escolha do trabalhador. Na figura abaixo, é explicado um modelo que explica esta situação. Segundo os autores, a motivação é parte determinante para a prestação de qualquer serviço e a mesma é proveniente da satisfação do colaborador (Steers & Rhodes, 1978).

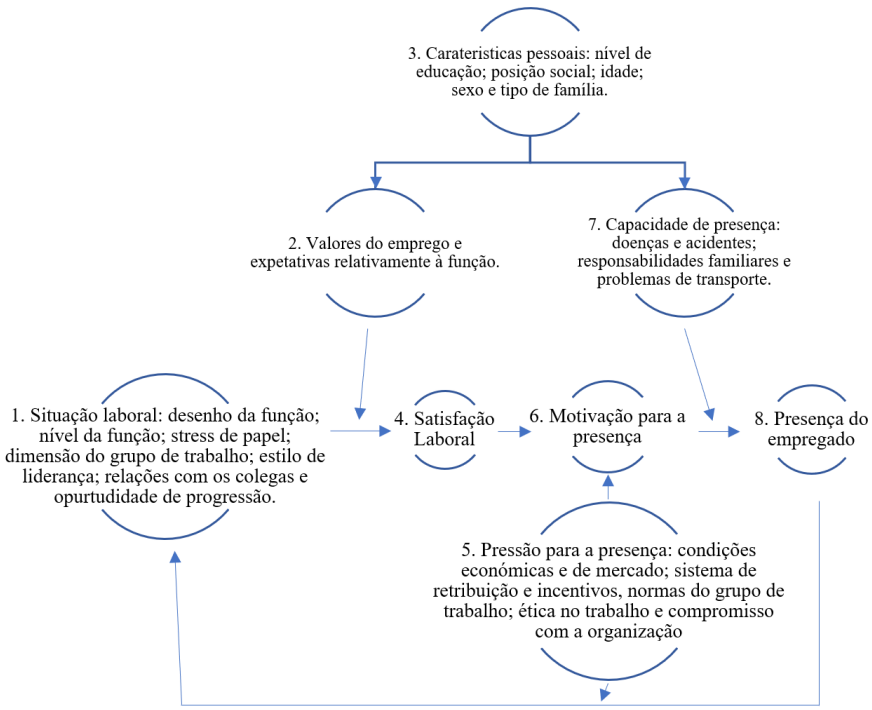


Figura 2 - Principais influências na presença dos colaboradores (Steers & Rhodes, 1978)

Consequências e custos do absentismo

A maior e mais evidente consequência quando estamos perante níveis de absentismo de valor considerável é a nula produtividade do empregado ausente. Por norma, quem tem maiores níveis de absentismo são os colaboradores menos produtivos. Outros campos do mundo laboral também serão afetados por este fenómeno, como as relações laborais e a prestação de serviços aos clientes (Rego et al., 2015). Para além das perdas na produtividade derivadas da ausência dos colaboradores, as mesmas afetam também os rendimentos da organização de forma indireta e, por esse motivo, os custos provenientes das ausências devem ser apreciados por avaliações financeiras, não esquecendo que devemos procurar saber como esta deve ser realizada e qual a utilidade da obtenção dessa informação (Mitchell & Bates, 2011).

Segundo Peiró et al. (2008), para estimarmos os custos de absentismo devemos analisar diversos pontos e sempre que possível quantificá-los. Há que ter em conta os custos não salariais do substituto do colaborador em falta; o que deveria ter sido realizado caso não se efetive a substituição, ou até mesmo se ocorrer, quanto custaram as horas extra realizadas; em caso de acidente de trabalho, o salário no dia do acidente; parte proporcional não trabalhada de pagamentos extra e férias; valor do seguro relativo a dias de baixa por doença; no caso da empresa completar 100% de salário, o suplemento salarial e a parte proporcional não trabalhada de pagamentos extras e férias. A estes custos devem ser associados diversos fatores, que, mesmo sendo uma tarefa árdua, devem ser quantificados e analisados, nomeadamente quando existe uma alteração no clima organizacional; em situações de menor desempenho do trabalhador à data da sua reintegração; em caso de acidente na reparação de instalações, equipamentos e matérias, pagamento de multas caso sejam aplicáveis e tempo dedicado pelos acompanhantes dos feridos nas suas deslocações, consultas e tratamentos e na perda de produtividade derivada da substituição e custos adicionais na formação do colaborador.

Prevenção e controlo do absentismo

Segundo Harrison e Martocchio (1998), enfrentar o absentismo levará ao aumento da produtividade por parte das organizações e melhora o sistema interno das mesmas, levando a melhorias nas finanças e no desempenho e retenção dos colaboradores.

De forma a prevenir e atenuar o absentismo deve ser implementada uma politica de ausências, que deverá contemplar o que a organização espera, o que na sua ótica são

trabalhadores ausentes e pouco empenhados e o que acha considerável em termos de absentismo (Kocakülâh et al., 2018).

A grande maioria do absentismo advém de problemas relacionados com a saúde e bem-estar no local de trabalho. EU-OSHA (2010), apresenta diversas medidas de promoção de saúde no local de trabalho, sendo estas divididas entre medidas organizacionais, ambientais e individuais.

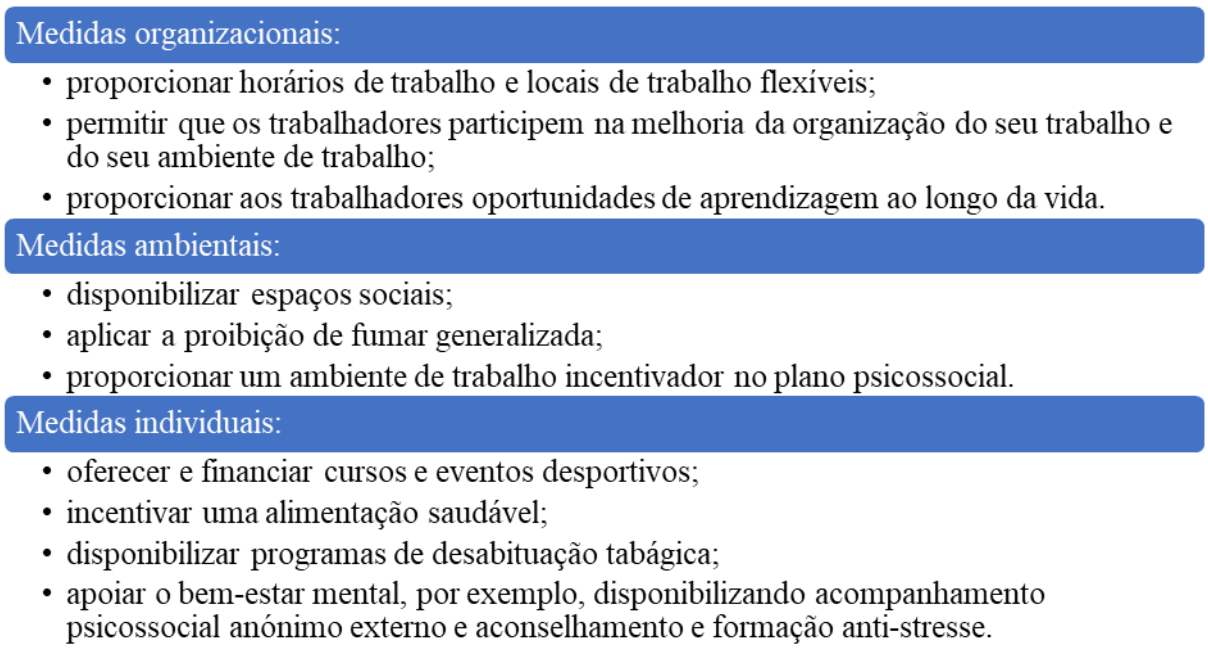


Figura 3 - Medidas de promoção de saúde no local de trabalho (EU-OSHA, 2010)

People Analytics

Origens e o conceito de *People Analytics*

As origens das medições nas práticas de recursos humanos iniciaram-se na década de 1970, particularmente na contabilidade de recursos humanos. Na década de 1980, o foco expandiu-se para análise estruturada dessa contabilidade, sendo que, nos anos de 1990 e 2000, os *HR scorecards* e métricas tornaram-se o elemento-base para os recursos humanos realizarem medições (Levenson & Fink, 2017).

Inicialmente, os projetos de digitalização de recursos humanos centravam-se exclusivamente em fazer a passagem do formato em papel para conteúdo informatizado, mas atualmente os esforços passam pela transformação digital com o objetivo da automação de

processos e o aprimoramento da experiência do utilizador, procurando ainda cumprir a promessa de entrega de *insights* sobre os colaboradores da organização (Solow et al., 2022).

O interesse por termos relacionados com a análise de dados de recursos humanos cresceu nos últimos catorze anos. Os utilizadores do motor de busca Google começaram por pesquisar *People Analytics* em 2005. Nos últimos anos os termos mais pesquisados são *People Analytics* e *Human Resources analytics* (Tursunbayeva et al., 2018).

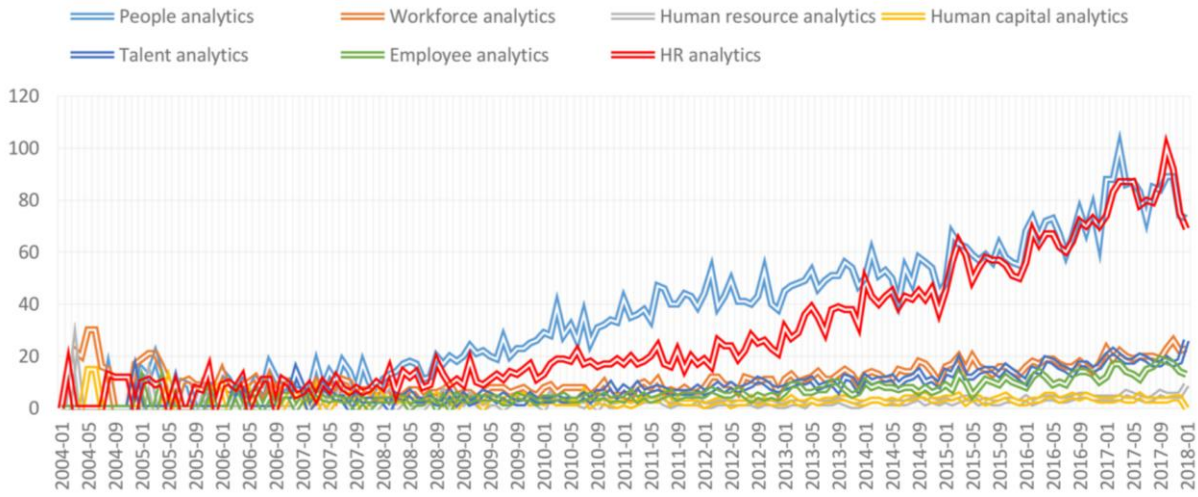


Figura 4 - Palavras-chave no Google trends (site que analisa a popularidade das principais buscas feitas no Google em diferentes regiões e idiomas) (Tursunbayeva et al., 2018)

A definição do conceito de *People Analytics* pode ser expressa como "uma prática de Recursos Humanos habilitada pela tecnologia de informação que utiliza análises descritivas, visuais e estatísticas de dados relacionados a processos de recursos humanos, capital humano, desempenho organizacional e referências económicas para estabelecer o impacto nos negócios e permitir a tomada de decisões orientada por dados" (Marler & Boudreau, 2017, p.13).

Shrivastava et al., (2018) define *People Analytics* como o "uso de técnicas analíticas, como prospeção de dados, análise preditiva e análise contextual para permitir que os gestores tomem melhores decisões relacionadas com a sua força de trabalho". Nielsen & McCullough (2018) sugere a definição de *People Analytics* como o uso de dados sobre o comportamento humano, relacionamentos e características para tomar decisões de negócio.

Todos os lideres de recursos humanos concordam que o talento está no topo da agenda; a análise de dados agrega valor à gestão e a tecnologia tornar-se-á cada vez mais parte da gestão de recursos humanos (Andersen, 2017). "A tecnologia não é mais exclusividade das tecnologias de informação, esta está interligada a toda a organização e a sua implementação

tornou-se num conjunto de habilidades obrigatórias para um profissional de recursos humanos moderno" (Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018, pag.8).

Hoje conseguimos introduzir o *People Analytics*, num novo paradigma digital, a Indústria 4.0. Esta designação refere-se a uma ampla digitalização e vinculação de todos os processos de produção, indo desde o pedido do cliente, avançando pelos processos de produção, e chegando aos serviços de produtos a jusante. Este novo paradigma oferece aos gestores de recursos humanos a possibilidade de aumentar a eficiência através de tecnologias emergentes que irão automatizar processos, resultando em equipas de recursos humanos mais inteligentes e eficientes. Como existem muitas fontes de dados relacionados com recursos humanos e estes estão dispersos na organização, a ideia passa por agregá-los automaticamente, processá-los e gerar indicadores-chave de performance - *Key Performance Indicators* (KPI) (Salvadorinho et al., 2022).

Os *Key Performance Indicators* surgem para tornar visíveis as informações derivadas do processamento dos dados de diferentes fontes. Um *Key Performance Indicator* é "uma medida usada para demonstrar a eficácia do negócio em objetivos e metas específicas" (Salvadorinho et al., 2022). O mesmo autor, sugere alguns *Key Performance Indicators* como apresentado na Tabela 1 - *Key Performance Indicators* da plataforma HR 4.0.

Focando no setor a que é aplicado este estudo, verifica-se, segundo Simon et al., (2020), que "os retalhistas que adotam a análise de pessoas estão preparados para otimizar o seu processo de integração, reter funcionários e, por fim, maximizar a produtividade".

O que o *People Analytics* oferece?

Ulrich (1994), citado por Levenson & Fink (2017), afirma que "o desejo de que os departamentos de recursos humanos sejam mais analíticos surge de uma forte necessidade destes serem mais relevantes, transformando a função de recursos humanos para ser mais estratégica." (pag.2).

O interesse por parte das grandes empresas em *People Analytics* é claro e cerca de 80% das organizações com 10 000 colaboradores já têm funções em análise de dados de Recursos Humanos, mas ainda existe uma grande diferença entre analisar os Recursos Humanos e criar valor com base nessa análise (Green, 2017).

O *People Analytics* constitui importante apoio às organizações na compreensão e interpretação de grandes volumes de dados dos seus colaboradores, identificando tendências e padrões subjacentes nas base de dados, ajudando a prever as necessidades da organização e dos

colaboradores, ajudando na priorização das atividades levadas a cabo pelo departamento de recursos humanos, de acordo com o seu impacto, utilidade e retorno de investimento, e principalmente eliminando a subjetividade na tomada de decisão e tornando-a mais transparente (Shrivastava et al., 2018). No mesmo sentido, Nielsen & McCullough (2018), afirmam que o *People Analytics* ajuda a substituir a tomada de decisões com base em experiências anedóticas, hierarquia e prevenção de riscos por decisões de alta responsabilidade baseadas em análise de dados, previsão e pesquisa experimental. Assim podemos afirmar que a missão do *People Analytics* é proporcionar melhores, mais rápidas e mais informadas decisões sobre talentos através de dados provenientes de todos os níveis da organização (Garbis, 2022).

"Em todos os setores a análise e a tecnologia podem melhorar a produtividade da loja em 10% a 20%. Especificamente a análise de pessoas é um catalisador que ajudará os retalhistas a transformar o seu *pipeline* de talentos. Isto não é apenas melhorar a eficiência da formação e da contratação, mas também obter maior retenção, melhor desempenho dos funcionários e maior satisfação do cliente. Mais importante, os retalhistas que investem em análise de pessoas e tecnologias relacionadas agora sairão da crise atual com uma vantagem sobre os seus concorrentes" (Simon et al., 2020, pag. 8).

A equipa de gestão de *People Analytics* procura influenciar toda a organização com os resultados produzidos. De forma resumida, pretende-se que esta equipa consiga oferecer três tipos de produtos aos restantes colaboradores da organização para uma tomada de decisão mais assertiva: o desenvolvimento de ferramentas de monitorização dos colaboradores; a realização de pesquisas organizacionais; e, graças a elas, o estabelecimento de uma cultura baseada em evidências (Marler & Boudreau, 2017).

Na monitorização de funcionários, uma das práticas mais comuns é relatar informações básicas sobre os colaboradores, ou seja, métricas, que são "dados numéricos que refletem alguns detalhes descritivos sobre os resultados ou processos fornecidos" (Durai et al., 2019, pag. 2), como por exemplo o número de funcionários em tempo integral (FTEs) e índices de absentismo (Van den Heuvel & Bondarouk, 2017). Neste caso, as ferramentas mais utilizadas são *dashboards* e *scorecards* (Angrave et al., 2016).

Posteriormente é realizada a análise, que se trata de um conjunto de estratégias para converter e combinar as informações existentes nas métricas e para examinar o relacionamento ou alteração das mesmas (Durai D. et al., 2019).

A análise irá ajudar a responder a questões críticas "como melhoria de produtividade; adequação de um colaborador para um trabalho; requisitos de pessoal das organizações;

desempenho dos colaboradores, equipas e departamentos e identificação de lacunas nas habilidades". Para tal, existem várias técnicas de análise de dados que nos ajudam a chegar aos *insights* esperados, como:

- Prospeção de dados e inteligência artificial – identificação de tendências nos dados que são convertidas em informações relevantes e a utilização dos próprios computadores para chegarmos aos padrões esperados;
- Análise contextual – análise de texto para entender o seu significado, características, o contexto histórico e estrutural;
- Análise preditiva – utilização de técnicas de análise de dados, como algoritmos preditivos e mineração de dados, para prever o que pode acontecer no futuro, como cenários hipotéticos e estimativa de riscos;
- Análise prescritiva – utilização de técnicas analíticas para fornecer soluções para problemas organizacionais, levando em consideração diversas possibilidades (Shrivastava et al., 2018).

A relevância destas medições prende-se com a importância da tomada de decisão dos gestores, dado que estes "precisam de dados quantificados com resultados numéricos que podem ser obtidos com a ajuda das métricas". Seguidamente, os gestores precisam de saber que informação precisam e quais os indicadores de recursos humanos que podem ser relatados usando as métricas. Os principais objetivos das métricas e análises são: "criar interesse em medir, calcular e relatar mais métricas; avaliar e reportar indicadores de recursos humanos que se traduzam em melhor desempenho organizacional; gerar e relatar métricas de recursos humanos que ajudam a medir o desempenho individual, unitário ou organizacional; traduzir as informações em relatórios significativos que ajudem os gestores a fazer escolhas diferentes e melhores do que fariam com meras informações." (Durai et al., 2019, pp. 2-3).

Assim, as compreensões dessas combinações irão ajudar os gestores "a conhecer o estado atual ou em mudança do capital humano e a sua eficácia de desempenho na organização" (pag. 2). Este conhecimento poderá impactar a tomada de decisão dos gestores dentro do departamento de recursos humanos conseguindo compreender a melhor maneira de "recrutar, selecionar, treinar, projetar, motivar, desenvolver, avaliar e reter funcionários" (Durai D. et al., 2019). É fundamental testar a relevância estratégica das informações contidas no relatório realizado para assim se agregar mais valor a uma organização por meio deste tipo de serviços (Peeters et al., 2020). Exemplo disso é o caso da empresa Google que tem utilizado o *People*

Analytics para tomar algumas decisões estratégicas relacionadas com os seus colaboradores (Shrivastava et al., 2018).

As pesquisas organizacionais são os "estudos ou experiências realizadas para abordar uma questão organizacional específica e pontual" (pag. 5), sendo estas uma entrega importante para uma equipa de *People Analytics*, tirando como benefício a investigação de tópicos relevantes para a organização (Kaur & Fink, 2017) e os resultados podem fornecer *insights* contextualizados e específicos (Peeters et al., 2020).

Uma cultura baseada na evidência ajuda a garantir que as partes interessadas agem de acordo com as perspetivas fornecidas pela equipa de *People Analytics* (Guenole et al., 2017, como citado em Peeters et al., 2020). Os *stakeholders* que agem de acordo com os *insights* fornecidos pela equipa de *People Analytics* tendem a prosperar e crescer (Davenport e Harris, 2017, como citado em Peeters et al., 2020). Assim, conclui-se que "o estabelecimento de uma cultura baseada em evidências provavelmente influenciará diretamente a eficácia e o valor agregado das equipas de *People Analytics*" (Peeters et al., 2020). A tecnologia tem um papel fundamental na obtenção do sucesso pretendido e aqui devem-se incluir ferramentas de integração de dados, *data warehouse*/*data lakes*, tecnologias de *business intelligence* (BI) e/ou recursos de modelagem analítica. Graças a estas ferramentas torna-se possível combinar conjuntos de dados, agregar e visualizar dados para os comunicar posteriormente, distribuir *insights* para uma ampla população de utilizadores, fornecendo um serviço personalizado, intuitivo e fácil de navegar, e sugerir ações ou abordagens que levarão aos resultados desejados (Solow et al., 2022).

David Green (2017) enumera as dezasseis melhores práticas de *People Analytics*: concentração no negócio; *Chief Human Resources Officer* (CHRO) totalmente envolvido no projeto de *People Analytics*; liderança inspiradora; conjunto equilibrado de habilidade e capacidades; se necessário, apoio/consultoria de Recursos Humanos externo; estratégia e visão claramente definidas; credibilidade nos processos "básicos"; metodologia focada em produzir *insights* acionáveis; utilizar história e visualização para impulsionar a ação; *People Analytics* como investimento a longo prazo; colaborador colocado no "centro"; *People Analytics* pertencente ao ADN organizacional; comunicação do sucesso; aprendizagem contínua sem receio de errar; visão para o futuro; não esquecer o "H" em Recursos Humanos.

O impacto da utilização de *People Analytics* pode ser dimensionado em três níveis: direto, quando a equipa entrega um projeto aos líderes e estes o usam para tomar uma decisão especifica ou política; indireto, quando o conteúdo entregue pela equipa de *People Analytics* fornece dados e contexto para uma decisão de talento com nenhum contato direto com

membros da equipa de *People Analytics*; induzido, quando a equipa de *People Analytics* impulsiona uma cultura de uso de dados nas decisões de talentos que altera a forma na tomada de decisões (Garbis, 2022).

Garbis (2022), afirma que o valor da utilização de *People Analytics* pode ser simplificado pelo somatório da multiplicação entre a utilização (número de *hits* mensais – apresentações ou transferências), nível do utilizador (fator dimensionado onde a alta administração é o valor mais alto, seguido de outros executivos, líderes, gerentes e colaboradores) e nível de entrega.

$$Valor\ do\ People\ Analytics = \sum ([Utilização]\ X\ [Nível\ do\ utilizador]\ X\ [Nível\ de\ entrega]) \quad (2)$$

Metodologia

A metodologia que este projeto seguiu apresenta uma índole iminentemente prática, que se prendeu com a escolha de realizar a dissertação por via de um projeto-empresa, para expor e estudar uma fragilidade organizacional do grupo Jerónimo Martins. Esta escolha foi realizada em detrimento de uma dissertação tradicional, uma vez que se trata de um tema do domínio de conhecimento do mestrado de Gestão e que procurou apresentar resultados, soluções e recomendações que advêm da colocação de uma pergunta-hipótese e da recolha do produto final como resposta a essa questão. Assim sendo, será o apresentar de um resultado de uma experiência e não a defesa de um tema específico.

A metodologia que este projeto seguiu incide numa pesquisa mista, tanto quantitativa como qualitativa. A pesquisa quantitativa incidiu na recolha de dados quantitativos de fonte secundária, sendo, neste caso, dados relativos ao absentismo (variável dependente) existente nas lojas Pingo Doce no ano 2019, recolhidos pelo departamento de Gestão de Informação de Recursos Humanos da companhia - absentismo geral; absentismo justificado; absentismo injustificado; absentismo pago; absentismo parental; absentismo por assistência à família e absentismo por baixa médica. Os dados recolhidos, como já referido anteriormente, são datados de 2019. A escolha dos dados deste ano prende-se com o facto de os mesmos estarem consolidados e devidamente estruturados no sistema da organização, algo que não se verifica com os dados do ano em que se iniciou este projeto (2022). Assim, optou-se pela utilização dos dados do ano 2019 pela sua semelhança com o ano presente no que concerne à normalidade laboral, uma vez que nos anos de 2020 e 2021, devido à situação pandémica vivida, existiram várias adaptações e influências extraordinárias que podiam constituir sério viés à análise pretendida neste projeto e aos resultados daí obtidos.

Estes foram segmentados por variáveis independentes - género; geração; faixa etária; habilitações; senioridade; natureza (full-time | part-time); região; função; número de filhos; estado civil; banda salarial e cargo (chefia | não-chefia) - com auxílio do software SPSS.

Posteriormente, verificou-se a existência de correlação entre as variáveis dependentes e independentes para responder ao primeiro objetivo deste projeto, a criação dos perfis responsáveis pelas taxas de absentismo.

Numa segunda fase, após identificação dos perfis, a pesquisa qualitativa, pretendeu, explorar ações já levadas a cabo e sugestões de atuação.

Para realizar a pesquisa qualitativa, foi colocada a hipótese de entrevistar uma amostra da população alvo correspondente a cada perfil identificado, mas tal não foi possível devido à proteção de dados ao abrigo do Regulamento Geral de Proteção de Dados, onde estão definidos os requisitos pormenorizados em matéria de recolha de dados pessoais. Dados pessoais são quaisquer informações sobre uma determinada pessoa, identificada ou identificável, denominada titular dos dados.

Na impossibilidade da hipótese colocada, optou-se, então, por realizar uma pesquisa qualitativa através de quatro entrevistas de profundidade a quatro coordenadores de recursos humanos da companhia Pingo Doce porque são estes que irão tomar decisões e implementar ou melhorar ações perante os perfis identificados no trabalho realizado anteriormente. Não foi possível realizar a um dos coordenadores a entrevista por questões profissionais (Figura 5).

Numa fase de conclusão procurou-se complementar os resultados quantitativos da análise do *dashboard* com os resultados qualitativos resultantes das entrevistas, obtendo como resultado perspetivas de Gestão de Recursos Humanos. Todo este trabalho pretende-se prático, isto é, ser aplicado realisticamente para criar soluções que irão responder às perguntas de partida e objetivos a cumprir.

Análise Quantitativa

Dados quantitativos

Fonte dos dados

De forma a obter a melhor análise ao estudo proposto, inicialmente foi necessário um cuidado atento e preciso aos dados do ano de 2019 a utilizar. Estes são dados demográficos sobre os colaboradores, dados quantitativos sobre o absentismo (horas potenciais trabalhadas e horas de

absentismo) nas lojas Pingo Doce, classificação do absentismo e dados organizacionais sobre as companhias e Inventários & Planogramas (I&Ps) do grupo Jerónimo Martins.

Os dados demográficos sobre os colaboradores têm como fonte uma *Query* SAP (software de gestão). O período de análise dos dados é mensal, sendo que neste período são incluídas as pessoas que estão ativas na organização e pertencentes ao grupo de empregados: ativos; *trainees*; inativos; expatriados e externos. No momento de extração deste ficheiro, foi possível obter informação sobre todos os colaboradores do grupo, mas foi realizado um filtro para os colaboradores pertencentes à empresa Pingo Doce, mais propriamente nos recursos humanos afetos às lojas.

Outro dado relevante são as horas potenciais-trabalhadas pelo colaborador, que é denominador do cálculo da taxa de absentismo. Estes dados são retirados de uma fonte diferente, denominada transação SAP BW, onde o seu período de análise é igual ao utilizado no tratamento dos dados demográficos, desde o início do mês até ao fim do mesmo, do ano que escolhermos para todas as empresas do grupo Jerónimo Martins. Neste ficheiro também procedemos ao filtro pelos colaboradores das lojas Pingo Doce.

Os dados sobre absentismo são obtidos através de outra transação SAP, de onde conseguimos retirar o mapa das horas de absentismo por tipologia do mesmo, para todos os colaboradores das lojas Pingo Doce no mesmo período temporal desde o início do mês até ao fim do mesmo.

Como ficheiros auxiliares para maior organização e precisão dos dados a analisar foram utilizados três tipos de informação: a classificação das companhias do grupo; a classificação do absentismo, onde estão dispostos os códigos de classificação da tipologia de absentismo; e a lista de centros de custo dos I&Ps. Estes ficheiros são sempre modificados quando existem alterações ao nível da estrutura, dos códigos de absentismo ou dos centros de custos dos I&Ps (Figuras 6 e 7).

Estrutura e tratamento dos dados em *Structured Query Language* (SQL)

Os dados utilizados para o desenvolvimento desde projeto, tal como para projetos internos do grupo Jerónimo Martins, estão organizados e guardados num *Data Warehouse*, isto é, estão guardados num repositório central denominado por RH_PT_DW, para posteriormente serem utilizados em SQL, linguagem padrão para trabalhar com bancos de dados relacionais. Esta é uma linguagem declarativa e que não necessita de profundos conhecimentos de programação

para que consigam começar a escrever as consultas e pedidos, que trazem resultados de acordo com as necessidades (Figura 8).

O *Data Mart* é um sistema de armazenamento de dados que contém informações específicas sobre diferentes áreas de negócio de uma organização. No nosso caso, o Data Mart "Absentismo" contém uma pequena parte selecionada dos dados que o grupo Jerónimo Martins armazena (Figura 9).

Este está estruturado da seguinte forma: duas *dimension tables* (dim_pessoa e dim_estrutura); e uma *fact table* (fact_absentismo) (Figuras 10, 11, 12). A tabela fact_absentismo contém as horas de ausência por agrupador de absentismo, horas potenciais, horas de férias e ausências de banco de horas num determinado mês para cada combinação única de pessoa, estrutura e função. Cada pessoa tem associado um ID (id_pessoa) único, com os dados demográficos organizados na dimensão pessoa (dim_pessoa). Da mesma fora, cada estrutura é identificada através de um ID único (id_estrutura), com os dados da estrutura armazenados na dimensão estrutura (dim_estrutura).

Após este tratamento conseguimos ter uma grande quantidade de dados relativos ao absentismo do grupo Jerónimo Martins organizados numa tabela_master única em Excel. Com esta conseguimos cumprir com o primeiro objetivo deste projeto, a criação de um *dashboard* de apoio à tomada de decisão da Diretora de Recursos Humanos da companhia Pingo Doce. Este *dashboard* consegue proporcionar uma visão mais alargada e abrangente para a Direção Geral de Recursos Humanos, mas também uma visão mais detalhada para os gestores das lojas Pingo Doce, bem como para os gestores da logística.

Como já foi referido, neste projeto o foco passou pelo estudo do absentismo nas lojas Pingo Doce referente ao ano de 2019. Por esse motivo, ainda foi realizada uma seleção final.

Esta seleção consistiu na eliminação de alguns dados como horas de férias e banco de horas, por não serem consideradas horas de absentismo pela organização, e o absentismo por Covid-19, que não existia à data do ano de 2019, assim como a eliminação das restantes empresas presentes na tabela_master original, obtendo por fim uma tabela_master otimizada, em Excel, com: ID SAP; Subgrupo; Tipo de contrato; Sexo; Nacionalidade; Estado civil; Efetividade; Natureza contratual; Função; Faixa etária; Geração; Antiguidade; Habilitações literárias; Bandas salariais; Número de filhos; Carga horária; FTES; Centro de custo; Região empresarial; Loja; Data referência; Absentismo geral; Absentismo por acidentes de trabalho; absentismo justificado; Absentismo injustificado; Absentismo Parental; Absentismo por assistência à família; Absentismo por baixas médias e Absentismo pago.

Por fim, obteve-se a tabela_master com 342352 linhas sobre dados relativos a todos os meses do ano de 2019 e organizados individualmente por cada ID SAP de colaborador. O fim de cada mês é a zona de corte de análise, pois é nesse momento que os dados são retirados dos sistemas internos e reportados posteriormente.

Dashboard sobre Absentismo

O primeiro objetivo a ser cumprido neste projeto foi o *dashboard* sobre absentismo. Até à data a Direção de Recursos Humanos da companhia Pingo Doce não conseguia ter uma visão ampla e abrangente das características demográficas dos colaboradores em absentismo e banco de horas nos negócios pelos quais é responsável. Os gestores das lojas Pingo Doce já tinham disponível um *dashboard* em Excel sobre o tópico absentismo e banco de horas. No entanto, este não se encontrava otimizado, não existindo a possibilidade de filtrar por características demográficas dos colaboradores, como é agora fazível com o novo *dashboard* em *Qliksense*.

Após a estruturação e tratamento dos dados organizacionais conseguiu-se, com o apoio de toda a equipa de Informação de Gestão de Recursos Humanos, criar de raiz o *dashboard* que viria a ser utilizado numa ótica de obtenção de mais informação e conhecimento para ajuda na tomada de decisão relativamente ao absentismo e ao banco de horas dos colaboradores.

O *dashboard* sobre absentismo foi criado no software *Qliksense*, onde é carregada a tabela_master proveniente de SQL e, em seguida, criadas páginas para responder tanto necessidades organizacionais da Diretora de Recursos Humanos da companhia Pingo Doce como dos seus gestores. O *dashboard* possui sempre o mesmo racional e organização, sendo dividido por tipologia de absentismo. No lado esquerdo de cada página, encontramos todos os filtros possíveis para segmentar os dados, quer sejam eles demográficos ou organizacionais. Ao centro e direita é reportado o absentismo e dados sobre banco de horas dos colaboradores em gráficos de linhas com o objetivo de observar a evolução ao longo do tempo, *Key Performance Indicators* relatando e comparando o último mês/ano reportado com o mesmo período anterior e gráficos de barras segmentados pelos negócios.

Como ilustrado nas figuras 13, 14, 15, 16 e 17 em anexo, estamos perante dados relativos ao ano em estudo (2019) para todas as lojas Pingo Doce por tipologia de absentismo e banco de horas.

Tratamento dos dados em SPSS

Planeamento da análise de dados e perfis de absentismo

Após a limpeza dos dados a trabalhar e a conclusão do *dashboard* de absentismo que viria a ser utilizado pela organização para monitorização dos níveis de absentismo, foi delineado um plano estruturado dos próximos passos a seguir. Estes passos consistiram em:

1º. Analisar descritivamente toda a população das lojas Pingo Doce;

2º. Analisar descritivamente a população com níveis positivos de absentismo nas lojas Pingo Doce;

3º. Analisar descritivamente as variáveis de absentismo para a população de cada tipologia de absentismo;

4º. Realizar várias regressões lineares multivariadas entre as diferentes tipologias de absentismo e as variáveis demográficas;

5º. Selecionar as variáveis influenciadoras das diferentes tipologias de absentismo;

6º. Identificar os perfis de absentismo para cada tipologia do mesmo.

Numa fase inicial, na análise descritiva de cada população, as variáveis foram tratadas de formas distintas e analisadas mês a mês no ano de 2019. Perante uma variável nominal, em SPSS, obteve-se uma tabela de frequências, a moda e o respetivo gráfico, circular ou de barras, da respetiva variável. Nas variáveis ordinais foi utilizada a mediana e para as variáveis numéricas obtive a média, mediana, mínimo e máximo.

Todo este trabalho inicial teve como objetivo a obtenção de informação para posterior análise. Esta informação encontra-se em anexo.

Deve-se salientar-se que no quarto ponto deste plano, primeiramente foi descrito o número de colaboradores presentes para cada mês do ano de 2019, tanto para a população total como para a população com absentismo e em seguida foram realizados testes ANOVA para estudar a relação entre os vários tipos de absentismo e a variável Data, que corresponde aos meses do ano de 2019, e com a variável Região Empresarial, sendo esta a representação de cada região empresarial (Grandes Superfícies; Madeira; Centro; Grande Lisboa; Norte; Sul) segmentada pela companhia.

Assim, para um nível de *alpha* de 0,05, todos os valores obtidos acima do mesmo revelam que as diferenças observadas entre os grupos de cada variável não são estatisticamente significativas. Em sentido contrário, valores dentro do intervalo de [0,00;0,05] são estatisticamente significativos.

Inicialmente esta análise foi realizada em momentos distintos para as duas variáveis, Data e Região Empresarial, posteriormente quando a variável Data e as diferentes tipologias de absentismo revelavam significância estatística, foi ainda realizado novamente o mesmo teste em relação à Variável Região Empresarial de forma segmentada para cada mês do ano de 2019.

Tabela 1 - Correlação entre as variáveis de tipologias de Absentismo e as variáveis Data e Região Empresarial

Tipologia de absentismo	Variável Data	Variável Região Empresarial
Absentismo Geral	0,000*	0,000*
Absentismo por Acidentes de trabalho	0,183	0,232
Absentismo por Assistência à família	0,973	0,011
Absentismo por Baixas Médicas	0,001*	0,000*
Absentismo Injustificado	0,000*	0,458
Absentismo Justificado	0,110	0,001*
Absentismo Parental	0,482	0,000*
Absentismo Pago	0,000*	0,000*

* $\rho < 0,05$

Tabela 2 - Correlação entre as variáveis de tipologias de Absentismo e as variáveis Data e Região Empresarial

Mês	Variável Região Empresarial			
	Absentismo Geral	Absentismo por Baixas Médicas	Absentismo Injustificado	Absentismo Pago
Janeiro	0,060	0,000*	0,202	0,825
Fevereiro	0,950	0,000*	0,876	0,468
Março	0,415	0,001*	0,917	0,000*
Abril	0,000*	0,000*	0,179	0,040*
Maio	0,855	0,001*	0,281	0,000*
Junho	0,770	0,003*	0,802	0,000*
Julho	0,025*	0,001*	0,266	0,001*
Agosto	0,944	0,000*	0,392	0,148

Setembro	0,233	0,000*	0,185	0,329
Outubro	0,122	0,000*	0,075	0,213
Novembro	0,012*	0,000*	0,061	0,838
Dezembro	0,139	0,000*	0,198	0,000*

* $\rho < 0,05$

Após este planeamento e análise estatística concluídos, determinou-se a forma de abordagem sobre os dados e segmentação dos perfis para realizar as regressões lineares multivariadas entre as variáveis. Assim os perfis foram analisados da seguinte forma:

- No absentismo geral obteve-se um perfil para cada mês, nos meses de janeiro, fevereiro, março, maio, junho, agosto, setembro, outubro e dezembro. Em abril, julho e novembro obteve-se um perfil para cada região empresarial;

Tabela 3 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo Geral

Absentismo Geral						
2019	Região Empresarial					
	Grandes Superfícies	Região Norte	Região Centro	Região Sul	Região Lisboa	Madeira
Janeiro						
Fevereiro						
Março						
Abril	X	X	X	X	X	X
Maio						
Junho						
Julho	X	X	X	X	X	X
Agosto						
Setembro						
Outubro						
Novembro	X	X	X	X	X	X
Dezembro						

Nota. Para a variável Absentismo Geral será delineado um perfil global para todos os meses do ano de 2019 à exceção dos meses de abril, julho e novembro que será obtido um perfil para cada região empresarial.

- O absentismo por acidentes de trabalho, por não ter significância estatística com nenhumas das variáveis, Data e Região Empresarial, foi analisado o perfil anual e sem segmentação por região (Figura 18);



Figura 5 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo por Acidentes de trabalho

- O absentismo por assistência à família foi analisado por cada Região Empresarial obtendo assim um perfil para cada Região Empresarial;

Tabela 4 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo por Assistência à Família

Absentismo por Assistência à Família	
Região Empresarial	Ano 2019
Grandes Superfícies	X
Região Norte	X
Região Centro	X
Região Sul	X
Região Lisboa	X
Madeira	X

Nota. Para a variável Absentismo por Assistência à Família será delineado um perfil para cada Região Empresarial único relativamente ao ano de 2019.

- Em relação ao absentismo por baixas médicas foram identificados perfis para cada região Empresarial em cada mês do ano de 2019;

Tabela 5 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo por Baixas Médicas

Absentismo por Baixas Médicas						
2019	Região Empresarial					
	Grandes Superfícies	Região Norte	Região Centro	Região Sul	Região Lisboa	Madeira
Janeiro	X	X	X	X	X	X
Fevereiro	X	X	X	X	X	X
Março	X	X	X	X	X	X
Abril	X	X	X	X	X	X
Maio	X	X	X	X	X	X
Junho	X	X	X	X	X	X
Julho	X	X	X	X	X	X
Agosto	X	X	X	X	X	X
Setembro	X	X	X	X	X	X
Outubro	X	X	X	X	X	X
Novembro	X	X	X	X	X	X
Dezembro	X	X	X	X	X	X

Nota. Para a variável Absentismo por Baixas Médicas será delineado um perfil para cada um dos meses do ano de 2019 e para cada Região Empresarial.

- Para a identificação do perfil responsável pelo absentismo injustificado a segmentação foi realizada para cada mês do ano de 2019;

Tabela 6 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo Injustificado

2019	Absentismo Injustificado
Janeiro	X
Fevereiro	X
Março	X
Abril	X
Maio	X
Junho	X
Julho	X

Agosto	X
Setembro	X
Outubro	X
Novembro	X
Dezembro	X

Nota. Para a variável Absentismo Injustificado será delineado um perfil global para cada mês do ano de 2019.

- O absentismo justificado foi analisado por cada Região Empresarial obtendo assim um perfil para cada Região Empresarial;

Tabela 7 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo Justificado

Absentismo Justificado	
Região Empresarial	Ano 2019
Grandes Superfícies	X
Região Norte	X
Região Centro	X
Região Sul	X
Região Lisboa	X
Madeira	X

Nota. Para a variável Absentismo Justificado será delineado um perfil para cada Região Empresarial único relativamente ao ano de 2019.

- Para cada Região Empresarial foi obtido um perfil parental;

Tabela 8 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo Parental

Absentismo Parental	
Região Empresarial	Ano 2019
Grandes Superfícies	X
Região Norte	X
Região Centro	X
Região Sul	X
Região Lisboa	X
Madeira	X

Nota. Para a variável Absentismo Parental será delineado um perfil para cada Região Empresarial único relativamente ao ano de 2019.

- Em relação ao absentismo pago obteve-se um perfil para cada mês, nos meses de janeiro, fevereiro, agosto, setembro, outubro e novembro. Em janeiro, fevereiro, agosto, setembro, outubro, novembro obteve-se um perfil para cada região empresarial;

Tabela 9 - Abordagem analítica a realizar sobre a variável Absentismo Pago

Absentismo Pago						
2019	Região Empresarial					
	Grandes Superfícies	Região Norte	Região Centro	Região Sul	Região Lisboa	Madeira
Janeiro						
Fevereiro						
Março	X	X	X	X	X	X
Abril	X	X	X	X	X	X
Maio	X	X	X	X	X	X
Junho	X	X	X	X	X	X
Julho	X	X	X	X	X	X
Agosto						
Setembro						
Outubro						
Novembro						
Dezembro	X	X	X	X	X	X

Nota. Para a variável Absentismo Pago será delineado um perfil global para todos os meses do ano de 2019 à exceção dos meses de abril, julho e novembro que será obtido um perfil para cada região empresarial.

Concluídas as análises preliminares, iniciaram-se as análises descritivas e de regressão linear em busca do segundo objetivo deste projeto, a identificação dos perfis responsáveis pelas diferentes tipologias de absentismo. De notar que mesmo para os meses em que foi identificado um perfil por Região Empresarial também foi observado o perfil mensal de forma a tornar a análise o mais robusta e correta possível.

Análise descritiva da população e das variáveis de absentismo

De forma geral a população total das lojas Pingo Doces, tem como frequência mensal, em média, 28493 colaboradores. Sendo que o mês de janeiro tem a frequência mínima do ano de 2019, com 27453 colaboradores e o mês de setembro representa a frequência máxima de 29180 colaboradores.

Analisando somente a população que apresenta níveis de absentismo positivo, observamos uma frequência média mensal de 7210 colaboradores com absentismo nas lojas Pingo Doce, sendo que apresenta frequência mínima de 6259 colaboradores no mês de novembro e máxima frequência no mês de abril de 10952 colaboradores. Para esta população é de salientar que as frequências que se diferenciam ao longo do ano, quando comparados com os restantes meses, encontram-se nos meses de abril e agosto, com 10952 e 9869 colaboradores respetivamente, a terem níveis de absentismo positivo. Esta diferença é explicada por dois factos: o aumento no mês de abril de 2019 é devido a que foi dada dispensa ao serviço, na parte da tarde no dia 21 de abril por ser Domingo de Páscoa, enquanto o aumento em agosto de 2019, foi devido à dispensa de serviço por parte da companhia, na parte da tarde do dia 22 de agosto, devido à missa de 7º dia do falecimento do Senhor Soares dos Santos.

Tabela 10 - População das lojas Pingo Doce total e com absentismo em 2019

Ano 2019		
Mês	População total	População com absentismo
	N	N
Janeiro	27453	6900
Fevereiro	27711	6393
Março	28048	6322
Abril	28022	10952
Maio	28297	6576
Junho	28818	6514
Julho	29076	6454
Agosto	29179	9869
Setembro	29180	6679
Outubro	28766	6486
Novembro	28785	6259

Concluímos ainda que, excluindo estas exceções, em média, 23% dos colaboradores das lojas Pingo Doce tiveram um momento de absentismo ao longo do ano de 2019.

Quando analisamos as variáveis nominais conseguimos retirar algumas conclusões sobre estas duas populações acima referidas (Tabela 12):

- A variável Função tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, a função de Operador Frente de loja. Ao longo do ano de 2019, a moda desta variável varia entre 21% e 22% da população total enquanto na população com absentismo a variação é entre 23% e 26%;
- A variável Subgrupo tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, o subgrupo Não-quadro. Ao longo do ano este subgrupo tem frequência nas duas populações valores que rondam os 99% das mesmas, sendo que na população com absentismo a variação da moda está entre 99,9% e 100%;
- A variável Tipo de Contrato tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, o tipo Contrato sem termo. Na população total este tipo de contrato varia ao longo do ano de 2019 entre o seu máximo de 78% e o seu mínimo de 67%. Observando a população com absentismo a frequência tende a subir muito ligeiramente variando entre os 67% e os 80%;
- A variável Sexo tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, o sexo Feminino. Ao longo de 2019 a frequência do sexo feminino variou entre 70% e 71% observando a população total. Esta frequência aumentou quando analisamos a população com absentismo, variando entre os 74% e os 78%;
- A variável Nacionalidade tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, a nacionalidade portuguesa. Ao longo do ano de 2019 a frequência da nacionalidade portuguesa variou entre os 95% e os 97% para as duas populações;
- A variável Estado Civil tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, o estado Solteiro. Ao longo do ano de 2019 a frequência de solteiros variou entre 57% e 59% da população total enquanto na população com absentismo este valor decresce e varia entre os 52% e os 59%;
- A variável Efetividade tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, o grupo Efetivo. Ao longo do ano de 2019 os efetivos representavam entre 67% e 78% da população total. A moda é a mesma quando analisamos a

população com absentismo, sendo que é de destacar que esta percentagem tende a subir nesta população variando entre 67% e 80%;

- A variável Natureza Contratual tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, a natureza Full-time. Ao longo do ano de 2019 os colaboradores Full-time tiveram frequência na população total entre 81% e 85%. Observando a população com absentismo a moda varia entre 82% e 87%;
- A variável Lojas tem como moda ao longo do ano o Sintra-Hiper quando analisamos a população total com representatividade de 1,2%. Na população com absentismo temos uma moda diferente, o Telheiras-Hiper, com variação entre 1,1% e 1,9% ao longo do ano;
- A Região Lisboa é a moda em ambas as populações, tanto total como com absentismo. A sua frequência varia entre os 29,7% e os 30,6% na população total, quando observamos a população com absentismo a sua representatividade aumenta, variando entre os 33,6% e os 35,5%;
- A variável Centro de Custo tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, o centro de custo Frente de Loja. Ao longo do ano a frequência deste centro de custo varia entre 21% e 22,2% na população total e entre 20,7% e 22,9% na população com absentismo;

Quando analisamos as variáveis ordinais presentes na nossa base de dados concluímos para as duas populações os seguintes fins:

- A variável Faixa Etária tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, a faixa dos [25;34] anos, esta varia entre 30% e 32% ao longo do ano de 2019 enquanto na população com absentismo varia entre os 33% e os 35%. Quer na população total como na população com absentismo, esta variável nos meses de janeiro e fevereiro tem até 50% da população com idade igual ou inferior a 44 anos enquanto para os restantes meses do ano, até 50 % da população tem idade igual ou inferior a 34 anos (Tabela 13);
- A variável Geração tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, a Geração Y, esta varia entre 60% e 61% ao longo do ano de 2019 enquanto na população com absentismo varia entre os 61% e os 65%. Na população total, esta variável, no ano de 2019, é de até 50% da população pertence à Geração X ou gerações anteriores enquanto na população com absentismo até 50% desta população pertence à Geração Y ou gerações anteriores (Tabela 14);

- A variável Habilitações Literárias tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, o Ensino Secundário, esta varia entre 81% e 82% ao longo do ano de 2019 enquanto na população com absentismo varia entre os 81% e os 83%. Na população total como na população com absentismo, até 50% das populações tem como habilitações literárias o ensino secundário ou habilitações inferiores (Tabela 15);
- A variável Antiguidade Organizacional tem como moda, na população total, para todos os meses de 2019 os colaboradores com menos de 1 ano de antiguidade, esta varia entre 22% e 26%. Focando na população com absentismo a moda difere ao longo dos meses: de janeiro a março e no mês de maio a moda é a faixa dos [6;10] anos de antiguidade e esta varia na população com absentismo entre 21% e 25%. Nos restantes meses do ano, abril e de junho a dezembro, na população com absentismo, a moda é os colaboradores com menos de 1 ano de antiguidade organizacional, variando esta faixa entre os 21% e 27% nos meses referidos. Observando a mediana podemos afirmar que na população total, nos meses de janeiro e fevereiro até 50% da população tem 10 ou menos anos de antiguidade organizacional e nos restantes meses do ano de 2019 até 50% tem 5 anos ou menos de antiguidade. Ainda analisando a mesma medida, mas para a população com absentismo em abril até 50% da população tem 5 ou menos anos de antiguidade e nos restantes meses do ano até 50% da população tem 10 ou menos anos de antiguidade organizacional (Tabela 16);
- A variável Banda Salarial é disposta, por motivos de confidencialidade, desde a banda salarial A até à banda salarial H de forma crescente em relação ao que os colaboradores auferem mensalmente. A variável tem como moda, quer na população total analisada como na população que tem absentismo, a Banda Salarial B, esta varia entre 82% e 84% ao longo do ano de 2019 enquanto na população com absentismo varia entre os 88% e os 89%. Na população total como na população com absentismo, até 50% das populações estão inseridos na banda salarial B ou A (Tabela 17);

Quando abordamos as variáveis numéricas constatamos:

- A variável Número de filhos apresenta valores iguais quando observamos a população total e a população com absentismo. Os colaboradores das lojas Pingo Doce em média têm um filho e até 50% das populações têm 1 filho ou nenhum (Tabela 18);
- A variável Carga Horária quando observamos a população total das lojas Pingo Doce, concluímos que em média, com exceção dos meses de janeiro e fevereiro, os colaboradores trabalham 36 horas por semana, sendo que até 50% desta população trabalham 40 horas semanais ou menos. A carga horária de 40 horas semanais corresponde também ao valor

máximo para esta variável. Quando observamos a população com absentismo não existem diferenças significativas a assinalar sem ser na média que sobe para 37 horas semanais e nos valores mínimos de carga horária semanal (Tabela 19);

- A variável *Full-time equivalent* segue o mesmo sentido da variável Carga Horária, observamos que para as duas populações apresenta valor médio de 0,9, mediana igual a 1 e valor máximo de 1 (Tabela 20);

Análise descritiva das variáveis de absentismo

Posteriormente à análise realizada sobre as variáveis demográficas que incidem sobre a população total e sobre a população com níveis de absentismo positivo, foi momento de realizar uma análise descritiva sobre as variáveis das diferentes tipologias de absentismo.

Estas variáveis apresentam os valores de taxa de absentismo para cada população alvo, nas diferentes tipologias de absentismo, sendo elas o absentismo geral, o absentismo por acidentes de trabalho, absentismo por assistência à família, absentismo por baixas médicas,

Absentismo justificado, absentismo injustificado, absentismo por parentalidade e absentismo pago.

Todas estas tipologias são alimentadas pelos diferentes códigos que nelas estão inseridas pela organização, como representado nos Tabelas 21 e 22 em anexo.

A variável absentismo geral representa o agrupamento de todas as tipologias de absentismo. Ao longo do ano de 2019 o número de colaboradores com absentismo que influenciaram esta taxa geral foram em média 7210 por mês.

Em média para esta população a taxa de absentismo geral variou entre 42% e 46% e a mediana entre 25% e 29% se excecionarmos os meses de abril e agosto que foram diferentes em relação aos outros meses porque houve um aumento do número de colaboradores com absentismo, isto devido à dispensa ao serviço (código L130), na parte da tarde no dia 21 de abril por ser Domingo de Páscoa e à dispensa de serviço por parte da companhia (código L131), na parte da tarde devido à missa de 7º dia do falecimento do Senhor Soares dos Santos respetivamente. Estes aumentos só tiveram impacto no absentismo geral e no absentismo pago porque os códigos que referi só influenciam estas duas tipologias.

Em abril observamos 10952 casos de absentismo, em que em média neste mês os colaboradores faltaram 26% das suas horas teóricas de trabalho mensais e até 50% da população com absentismo faltou até 5% das suas horas teóricas de trabalho mensais. No mesmo sentido em agosto, mas com valores diferentes, houve um aumento de casos de

absentismo, tendo 9869 colaboradores com absentismo, neste mês os colaboradores faltaram 32% das suas horas teóricas de trabalho mensais e até 50% da população com absentismo faltou até 9% das suas horas teóricas de trabalho mensais (Tabela 23).

Ao analisarmos a população com absentismo por acidentes de trabalho conseguimos interpretar que ao longo do ano de 2019 tivemos em média 224 colaboradores por mês com acidentes de trabalho, em média a taxa de absentismo para esta tipologia varia, em média, entre 40% e 50% e a mediana varia entre 30% e 41% ao longo do ano (Tabela 24).

Observando a população com absentismo por assistência à família conseguimos interpretar que ao longo do ano de 2019 tivemos em média 580 colaboradores por mês com momentos de absentismo por assistência à família, em média a taxa de absentismo para esta tipologia varia, em média, entre 22% e 32% e a mediana varia entre 14% e 22% ao longo do ano (Tabela 25).

Focando na população com absentismo por baixa médica é factual que ao longo do ano de 2019 tivemos em média 2600 colaboradores por mês com momentos de absentismo por baixa médica, em média a taxa de absentismo para esta tipologia varia, em média, entre 53% e 61% e a mediana varia entre 41% e 67% ao longo do ano (Tabela 26).

Abordando a população com absentismo injustificado interpretamos que ao longo do ano de 2019 tivemos em média 1227 colaboradores por mês com momentos de absentismo injustificado, em média a taxa de absentismo para esta tipologia varia, em média, entre 19% e 27% e a mediana varia entre 6% e 9% ao longo do ano (Tabela 27).

Tratando a população com absentismo justificado interpretamos que ao longo do ano de 2019 tivemos em média 1174 colaboradores por mês com momentos de absentismo justificado, em média a taxa de absentismo para esta tipologia varia, em média, entre 6% e 7% e a mediana varia entre 3% e 4% ao longo do ano (Tabela 28).

A população com absentismo por parentalidade ao longo do ano de 2019 teve em média 1301 colaboradores por mês com momentos de absentismo por parentalidade, em média a taxa de absentismo para esta tipologia varia, em média, entre 55% e 58% e a mediana varia entre 27% e 50% ao longo do ano (Tabela 29).

A variável absentismo pago ao longo do ano de 2019 é representada pelos colaboradores com absentismo em que o código que identifica ausência faz parte deste agrupador, em média no ano 1313 colaboradores influenciaram a taxa de absentismo para esta tipologia, em média para esta população a taxa de absentismo geral variou entre 13% e 18% e a mediana entre 9% e 17% se excecionarmos os meses de abril e agosto que foram diferentes em relação aos outros meses porque houve um aumento do número de colaboradores com absentismo, devidos aos mesmos fatores que influenciaram o absentismo geral.

Em abril observamos 6760 casos de absentismo, em que em média neste mês os colaboradores faltaram 5% das suas horas teóricas de trabalho mensais e até 50% da população com absentismo pago faltou até 2% ou menos das suas horas teóricas de trabalho mensais. No mesmo sentido em agosto, mas com valores diferentes ouve um aumento de casos de absentismo, tendo 5073 colaboradores com absentismo pago, neste mês os colaboradores faltaram 5% das suas horas teóricas de trabalho mensais e até 50% da população com absentismo faltou até 9% ou menos das suas horas teóricas de trabalho mensais (Tabela 30).

Análise e obtenção dos perfis de absentismo

Nesta fase do processo foi realizada uma análise mais profunda com a intenção de descobrir qual o perfil caraterizador de cada tipologia de absentismo. A mesma é realizada através de uma regressão linear, com o objetivo de estimar a probabilidade associada à ocorrência de absentismo face de um conjunto de variáveis demográficas, em SPSS, sendo a variável absentismo a variável dependente e as variáveis demográficas, as variáveis independentes, já referidas no presente trabalho.

A regressão linear inicia-se com todas as variáveis independentes, no primeiro momento de análise observamos o valor do *Variance Inflation Factor* (VIF), este é uma medida de colinearidade e ocorre quando duas ou mais variáveis independentes do modelo estão altamente correlacionadas entre si, o que pode tornar difícil determinar a influência única de cada variável independente na variável dependente. Quando os valores de VIF estão acima de dez existem problemas significativos de colinearidade que devem ser tratados antes de se interpretar os coeficientes de regressão de forma confiável. Posto isto, todas as variáveis com valor superior a 10 foram removidas para melhorar a precisão e a estabilidade dos coeficientes de regressão.

De seguida, quando todas as variáveis independentes apresentavam VIF inferiores a dez, observamos o valor de *Significance* (SIG), uma medida estatística que indica a significância estatística do coeficiente de regressão para cada variável independente no modelo. O SIG é calculado a partir do *p-value* associado ao coeficiente de regressão, que testa a hipótese nula de que o coeficiente é igual a zero, ou seja, que não há relação entre a variável independente e a variável dependente. Este é importante na interpretação dos resultados de uma regressão logística, um SIG é significativo quando o valor-p é menor que 0,05 e indica que o coeficiente de regressão é diferente de zero, o que sugere que a variável independente está associada de forma estatisticamente significativa à variável dependente. Por outro lado, se o SIG para uma

variável independente não for significativo, isso sugere que essa variável pode não estar a contribuir de forma única e significativa para explicar a variabilidade na variável dependente. Assim as variáveis que apresentavam valor SIG superior a 0,05 também foram excluídas da análise.

Por fim, com a obtenção de variáveis mais precisas e com significância estatística, observamos os coeficientes "B" para as variáveis independentes, estes representam a magnitude da relação entre cada variável independente e a variável dependente, ou seja, a quantidade de mudança esperada na variável dependente para cada unidade de mudança na variável independente, mantendo-se as outras variáveis constantes. Neste momento para definirmos o perfil que mais impacta cada tipologia de absentismo foram escolhidas as variáveis com coeficientes "B" mais elevados.

Após esta análise para todas as tipologias de absentismo, de acordo com o planeamento já referido no presente trabalho, consegui obter os perfis que mais impactavam cada tipologia de absentismo selecionando, quando existiam, as três variáveis mais influenciadoras. Para cada variável que influenciava cada tipologia de absentismo foi realizada a comparação entre as medianas das taxas de absentismo para cada cluster das variáveis nominais e ordinais.

Ao analisar os outputs resultantes do exercício realizado em SPSS foram criados apêndices esquematizados com informação mais consolidada para todas as tipologias de absentismo, que se encontram em anexo, e destas concluem-se os perfis responsáveis por cada tipo de absentismo (Figura19):

- Absentismo Geral – colaborador do sexo feminino e idade superior ou igual a 55 anos (Tabelas 31 a 34);
- Absentismo Injustificado – colaborador não efetivo e com antiguidade organizacional inferior a 1 ano (Tabela 35);
- Absentismo Justificado – colaborador com antiguidade organizacional inferior a 1 ano e pertencente à Geração Z (Tabelas 36 e 37);
- Absentismo por assistência à família – colaborador com idade superior ou igual a 55 anos (Tabelas 38 e 39);
- Absentismo por acidentes de trabalho – colaborador com idade superior ou igual a 55 anos (Tabela 40);
- Absentismo por parentalidade – sexo do colaborador e o número de filhos (Tabela 41 e 42). Neste perfil é importante notar que:

- O sexo Masculino tem maior valor mediano em comparação com o sexo feminino no absentismo parental porque o sexo feminino tem disponíveis outros códigos de absentismo que são incluídos nesta tipologia, para além do momento em que efetivamente acontece o nascimento de um filho, estes são incluídos no absentismo parental e têm tempo de ausência menor. No sentido contrário, o sexo masculino possui poucos códigos que são incluídos nesta tipologia e o que é mais utilizado pelo sexo masculino é quando são efetivamente pai. Posto isto, faz com que o sexo feminino aumente as suas horas potenciais (divisor do cálculo do absentismo) diluindo assim a sua taxa, logo baixando a mediana que é a medida que serve de comparação entre clusters. Ainda assim o sexo feminino em todas as análises realizadas apresenta o seu percentil 75 nos 100% de taxa de absentismo durante o mês (Figura 20);
- A variável número de filhos também é influenciada porque existem códigos disponíveis e incluídos nesta tipologia para quando os colaboradores ainda não têm filhos, o grande exemplo disso é a gravidez de risco.

- Absentismo Pago – colaborador da geração Y e Z, sexo feminino e o número de filhos (Tabelas 43 a 49);
- Absentismo por baixas médicas – colaborador com idade >= 45 anos (Tabelas 50 a 62);

Análise Qualitativa

Recolha de dados

As quatro entrevistas realizadas foram conduzidas com base num guião estruturado previamente e que está exposto em anexo no presente trabalho (Anexo I). As mesmas foram realizadas remotamente pelo *Microsoft Teams*, tendo em média a duração de uma hora cada entrevista. Todos os entrevistados são colaboradores do Grupo Jerónimo Martins, mais especificamente a desempenhar funções de coordenadores, controlando e gerindo temas transversais a todas as regiões sem que a companhia Pingo Doce está presente. Estes oportunamente e anteriormente à entrevista, assinaram um protocolo de colaboração (Anexo II) em que consentiam a gravação da mesma para posterior análise qualitativa dos dados recolhidos, o mesmo está anexado ao documento apresentado.

As entrevistas centraram-se em quatro temas principais: perfis absentistas; caraterísticas do absentismo; causas do absentismo e ações de prevenção e combate ao absentismo. No

momento de entrevista procurou-se iniciar a mesma com foco no tema principal o absentismo, sendo solicitadas ao longo da mesma, opiniões e visões sobre o tema, as suas causas e caraterísticas e num momento intermédio são apresentados os perfis absentistas resultantes da análise quantitativa do presente estudo. Numa fase final são debatidos esses perfis assim como medidas e opiniões acerca da melhor forma de gerir os mesmos.

Análise dos dados

Seguidamente ao término das entrevistas foi feita a sua transcrição e realizada uma codificação no software MAXQDA para posterior análise qualitativa.

Com a ajuda do software acima mencionado foram criados os temas e subtemas que acompanham as respostas obtidas nas entrevistas. Os códigos obtidos para cada excerto da transcrição, ao longo do desenvolvimento desta análise, foram revistos e recriados cinco vezes de forma a obter um resultado mais robusto, em seguida quando já organizados, foram comparados com literatura existente para estarem de acordo com a mesma (Tabela 63). Por fim esta codificação permitiu obter diversos resultados anexados adiante (Tabela 64).

Resultados

Os resultados foram agrupados nos quatro temas principais e respetivos subtemas, tendo como objetivo procurar saber se o absentismo é um tema preocupante nas lojas Pingo Doce e se os perfis apresentados eram ou não surpreendentes. Conclui-se, que efetivamente, o absentismo é um grave problema da operação nas lojas Pingo Doce e que os entrevistados não ficaram totalmente surpreendidos com os perfis resultantes da análise quantitativa realizada anteriormente (Tabela 65 e Figura 21).

Denota-se que o absentismo inesperado e de curta-duração é o mais preocupante e difícil de combater para a companhia e seus gestores. Quando observamos as causas do absentismo existe uma clara preocupação com o absentismo relacionado com a saúde dos colaboradores, assim como com o absentismo dos colaboradores não efetivos.

De forma a combater o tema estudado, as ações de prevenção e combate ao absentismo que têm relevância, segundo os respondentes são: a capacidade de investimento e desenvolvimento em People Analytics, qualificando o absentismo e apostando no cálculo do absentismo de curta-duração, e a capacidade de prevenção e apoio à saúde e bem-estar dos colaboradores.

Tabela 11 - Ações de prevenção e combate ao absentismo

Ações de prevenção e combate ao absentismo
People Analytics
Comunicação informal e personalizada
Comprometimento, motivação e responsabilidade social
Prevenção e apoio à saúde e bem-estar
Substituição
Inovação em processos e ambiente laboral
Recrutamento e seleção
Polivalência
Reconfiguração horária
Utilização do banco de horas
Formação
Realocação
Prémio de presença e outros
Segurança e higiene no trabalho
Fiscalização
Gestão e tomada de decisão ágil

Tabela 12 - Medidas específicas de prevenção e combate ao absentismo

Temas	Medidas
People Analytics	Análise qualitativa anual dos perfis de absentismo
	Estudo sobre a relação entre os perfis absentistas e a distância ao local de trabalho
	Implementação e cálculo da medida de absentismo de curta-duração
Comunicação	Estimular uma comunicação organizacional informal e personalizada, tanto em interações individuais quanto em grupos
	Promover uma maior frequência e regularidade de momentos de *feedback*
Comprometimento	Aprimorar e valorizar o processo de *onboarding* de novos colaboradores
	Desenvolvimento de *job descriptions* específicas e claras
	Apoios de responsabilidade social
	Ações de *team building*
	Prémio de presença para colaboradores não efetivos a ser entregue no término do seu contrato
Saúde e bem-estar	Promoção do work life balance
	Acompanhamento prévio e contínuo da saúde e bem-estar do colaborador, com maior atenção a faixas etárias superiores
	Criação de protocolos com ginásios *low cost*
Ambiente laboral	Inovação e melhoria contínua da ergonomia no local de trabalho
	Renovação dos espaços laborais e aquisição de novos equipamentos
	Otimização dos processos de trabalho e espaços de loja

	Realizar substituições imediatas para colaboradores ausentes no momento, visando manter a continuidade das atividades
	Recrutamento mais ágil e criterioso
	Polivalência entre secções de loja
	Reajustar o horário de trabalho visando a satisfação e a promoção do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal do colaborador
	Utilização do banco de horas promovendo a flexibilização da carga horária dos colaboradores
Práticas de Recursos Humanos	Promover a realização de ações de formação em gestão e liderança destinadas aos gestores, assim como oferecer formações contínuas em processos de loja para todos os colaboradores
	Realocar os perfis com idade superior ou igual a 55 anos para funções de índole físico baixo e dos colaboradores com filhos para lojas perto das instituições de ensino dos mesmos
	Intensificar a fiscalização das licenças médicas por meio de um acompanhamento próximo dos departamentos de saúde do grupo Jerónimo Martins

Perfil absentista derivado da categoria profissional

Na ótica da categoria profissional do colaborador podemos identificar duas categorias claramente distintas e com impactos muito diferentes de gerir nas operações das lojas Pingo Doce, sendo estes o colaborador especializado e o colaborador não especializado.

Da análise realizada conseguimos concluir que o colaborador especialista, por exemplo um talhante ou padeiro, é muito mais difícil de substituir em relação ao colaborador não especialista, uma caixa, um livre serviço, uma fruta, uma charcutaria. Esta dificuldade prende-se sobretudo pela formação que distingue estas tipologias de colaborador, quando os gestores

de loja querem fazer uma "modulação durante algumas horas, muitas vezes não há conhecimento técnico" (P1) do colaborador não especialista, deste os gestores esperam que cada "um tem de saber muito bem o seu papel" (P1) para rentabilizar ao máximo o tempo e todas as áreas;

Perfil absentista derivado da tipologia de absentismo

Como referido no presente estudo, cada ausência é categorizada por tipologia de absentismo. Cada tipologia tem associado a si um perfil, sendo que com foco no colaborador, a segmentação do Absentismo Geral está dividida por absentismo injustificado, justificado, por parentalidade, por baixas médicas e por acidentes de trabalho.

O perfil responsável pelo absentismo injustificado é o que mais preocupa os gestores de loja e os coordenadores das regiões Pingo Doce. Este perfil na opinião dos mesmos e como demonstrado anteriormente na análise quantitativa do presente estudo, são as "pessoas que estão connosco há menos de um ano, que não são efetivas, que muitas das vezes o dinheiro nem é o mais importante" (P1). Os colaboradores não efetivos na visão dos entrevistados poderiam ir "atrás para conseguir a efetividade" (P1), mas por vezes "nem é isso que lhes interessa" (P1). Este perfil demonstra que é necessário um árduo trabalho para conseguir um comprometimento dos mesmos com a organização, tem de existir uma "conexão" (P1) que não é fácil e tem de existir um "sentimento de pertença que se criou ou não" (P1) ao longo do período em que laboram para a organização.

O perfil absentista por parentalidade muitas vezes está associado às mulheres que engravidam ou estão grávidas, assim como aos colaboradores que têm filhos ou enteados, por exemplo "famílias monoparentais e com filhos inferiores a 12 anos" (P1).

Quando apresentado o perfil indexado ao absentismo justificado existiu de forma geral uma surpresa pela associação à geração Z. Este é o perfil que ao ter um momento de absentismo automaticamente é registada uma falta que à priori é injustificada, sendo que tornar-se-á justificada depois da entrega de um documento que o comprove.

O absentismo por motivos de saúde é encarado como o mais comum nas lojas Pingo Doce, as doenças que afetam os colaboradores estão representadas pelas baixas médicas recebidas pela companhia e têm um impacto duradouro na operação e elevado na taxa de absentismo. Muitas vezes estas situações prendem-se com o próprio negócio que exige uma grande disponibilidade física em diversos momentos, mas também por motivos psicológicos.

A surpresa revelou-se geral perante a apresentação do perfil de absentismo por acidentes de trabalho, a associação entre a faixa etária e o absentismo por acidentes de trabalho não é de todo uma ligação que os entrevistados esperariam.

Perfil absentista que é pago ou não, totalmente ou parcialmente, pela organização

Numa visão mais empresarial por parte da organização o Absentismo Geral também é estratificado por gastos organizacionais, isto é, segmentado pelo facto de a organização pagar totalmente, parcialmente ou não pagar os momentos de absentismo dos seus colaboradores.

Quando apresentado este perfil não é denotada nenhuma observação por parte dos entrevistados, assumindo-se uma concordância. Este é um perfil que está inserido de forma indireta em várias tipologias de absentismo, sendo que podemos assumir que o que é referido acima sobre os clusters influenciadores de cada tipologia também poderá ser tido em conta para este perfil (Tabela 68).

Características do absentismo

Na literatura o absentismo é caracterizado de diferentes formas, sendo que o mesmo pode ter vários motivos, frequências e racionalidade. Um dos absentismos que mais preocupa os gestores é o absentismo de curta-duração que muitas das vezes é imprevisível e até poderá ser recorrente no mesmo colaborador.

O mais frequente é o absentismo imprevisível e de curta duração, onde "eu estou a contar que vou trabalhar e acontece me alguma coisa, seja de que cariz for" (P2), este absentismo "afeta sempre" (P2) porque não é previsto e tem "impacto no trabalho dos outros" (P2) para mais quando as lojas "não trabalham propriamente com quadros folgados" (P2). Os gestores relatam que: "as pessoas faltam na manhã e não nos avisaram ou avisaram nos dez minutos antes" (P1) e que têm um sentimento de desconfiança com estes colaboradores porque não têm informação de como podem ajudar ou corrigir tal situação, costumam dizer que "um colaborador que constantemente falta sem dizer nada, ou que mesmo dizendo, trabalha uma semana e falta um dia" (P1) tem de ter alguma razão por detrás desta inconsistência.

Num espectro oposto encontramos o absentismo de longa-duração que poderá ser consciente e voluntário como o exemplo das gravidezes ou não como os acidentes de trabalho ou as doenças prolongadas. A nível interno, este é medido como sendo o absentismo com "mais

de 30 dias" (P1) e "automaticamente está substituído" (P1), se revelar-se prolongado, como "em caso de gravidez, baixa prolongada até aos acidentes de trabalho que dão lesões mais difíceis de resolver" (P3), por exemplo, os gestores afirmam que "contactam logo os recursos humanos" (P3) e começam "logo a recrutar para admitir um termo incerto" (P3) de forma a solucionar a ausência.

Causas do absentismo

Existem inúmeras causas que levam os colaboradores a serem absentistas, como analisado anteriormente no presente projeto existem algumas variáveis que são as principais responsáveis por este acontecimento, como o sexo do colaborador, filhos, geração, faixa etária, situação contratual e antiguidade na organização:

O sexo feminino e a variável "número de filhos" estão naturalmente interligados por questões de maternidade. Uma "mulher que engravida" (P2) ou que se encontra de licença de maternidade contribui para o absentismo numa organização, assim como os cuidados para com os seus próprios filhos quando estes de encontram doentes, estes são dois pequenos exemplos que contribuem para momentos de absentismo.

A variável geração, mais propriamente os colaboradores da geração Z, são influenciadores da taxa de absentismo justificado. Na análise qualitativa que realizei podemos observar que o facto de ser uma "geração muito mais centrada em si, muito mais conhecedora dos seus direitos" (P3) vão atrás destes, fazendo questões e usufruindo dos mesmos. A esta geração também está associado o absentismo de forma generalizada relacionado com a falta de "grandes responsabilidades na vida" (P3), "como pagar uma casa, pagar um carro" (P3), "pôr comida na mesa para a família" (P3), que levam a um pensamento que faltar ao trabalho será só mais uma falta. A importância que esta geração dá ao seu *work life balance*, estes têm uma preocupação clara com o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional, querendo viver os trabalhos que realizam como "experiências" (P4) levando a que sintam o seu trabalho como algo que não vai ter "grande durabilidade" (P4) e isso leva a que o próprio não faça o "investimento necessário" (P4) nos seus trabalhos atuais. Sendo que dispõem de diversas fontes de informação, conseguem saber ao minuto novas ofertas de trabalho e projetos diferentes dos que estão a executar. A faixa etária a que o colaborador pertence é a que mais expressão tem no estudo realizado, os colaboradores de idade mais sénior são os grandes influenciadores de forma geral, mas também especifica, quando falamos em absentismo por acidentes de trabalho e por saúde. É clara a associação entre a idade sénior e os momentos de absentismo por doença, isto porque

é factual que "a dor física" de um "colaborador da fruta, de uma peixaria ou de um talho, ou até de um não perecível, é muito dura" (P1). Os colaboradores "que já estão há muitos anos na companhia, que às vezes, por desgaste físico ou psicológico, tendem a ter problemas, por vezes de saúde repetitivos" (P3) devem ser olhados de forma diferente no entender dos entrevistados isto porque na opinião dos mesmos o segredo pode estar na prevenção e não na remediação.

Os níveis de *engagement* também podem apresentar-se como uma das causas do absentismo. O "sentimento de compromisso é criado com o tempo" (P1) e poderá estar ligado ao sentimento de pertença à organização, o compromisso que os colaboradores demonstram com a organização é diferente num colaborador que tem 10 ou 15 anos de relação laboral com a companhia, e num que se encontra na mesma há poucos meses. É claro que muitas das vezes os colaboradores vêm a sua relação com a organização como uma "passagem" (P1) e como um momento em que "não têm nada a perder" (P1), sendo que posteriormente este sentimento irá impactar os níveis de absentismo da organização.

Se analisarmos o perfil que mais preocupa os gestores e coordenadores das lojas Pingo Doce, os colaboradores responsáveis pelo absentismo injustificado, deparamo-nos com a questão do vínculo contratual, ser ou não ser "efetivo" tem grande impacto nas operações. Entende-se por um colaborador não efetivo uma pessoa que tem um contrato de trabalho com termo de validade ou um colaborador que se encontre no período experimental do seu contrato sem termo, incluídas neste grupo estão as pessoas que estão na organização à menos de 1 anos, os colaboradores menos comprometidos. O compromisso e o facto de não terem acesso ao "kit escolar, todos os apoios que tem a ver até com a RSI, responsabilidade social interna" (P1) e outros são alguns dos fatores que levam estes colaboradores a serem absentistas.

O próprio negócio e ambiente laboral influenciam as taxas de absentismo. O facto de as lojas pertencerem ao negócio do retalho leva a que os colaboradores tenham horários nem sempre fáceis de conciliar com a vida pessoal, ao trabalharem fins de semana e feriados, o que leva a que não se sintam comprometidos nem tenham gosto pela área em que trabalham. Outro motivo que influencia o absentismo é a própria atividade laboral vivida nas lojas, esta é desgastante e por vezes propícia a que existam acidentes de trabalho. Um exemplo disso é quando sabemos, que um colaborador está responsável por movimentar "caixas de bananas, cada uma com 18 kilos" (P1) numa palete com 10 caixas, isto para pessoas mais seniores poderá tornar-se uma situação preocupante. Os momentos de "picos de vendas, picos promocionais" (P1), em que ainda mais é necessário que o atendimento ao cliente não seja prejudicado, são momentos em que é difícil lidar com a falta de algum colaborador e que levam a que as operações fiquem comprometidas.

Por fim, a última causa identificada foram as questões legais que é claramente explicito que levam a que os gestores de loja não estejam preparados para momentos de absentismo num caso muito específico, as baixas médicas, os colaboradores de acordo com o código de trabalho em caso de doença, imprevisível, devem comunicar logo que possível sendo que para um gestor de loja, este "logo que possível" (P1) muitas vezes é insuficiente. Neste campo também são levantadas questões ligadas ao acesso a justificações de faltas, por vezes os colaboradores sabem que "é muito fácil ter acesso a uma justificação" (P4) por isso usam isso a seu proveito, levando a que exista um aumento em termos de "justificações fraudulentas" (P4).

Ações de prevenção e combate ao absentismo

O People Analytics revela-se uma grande ajuda na gestão, controlo e combate ao absentismo. Todo o processo desde que se inicia o registo das faltas, onde "todos os tempos são tratados em SAP na hora certa" (P2), e termina na obtenção da taxa de absentismo no dashboard de absentismo leva a que os gestores consigam retirar interpretações sobre os momentos de absentismo.

Denota-se o claro conhecimento de como é realizado este registo e reporte de informação, isto porque os entrevistados conhecem "o sistema" (P2) e sabem que todos os meses a equipa de Informação de Gestão da companhia Pingo Doce vai "ler o sistema e classificar as várias categorias dentro do absentismo" (P2) sendo que posteriormente é realizado um relatório que é "enviado mensalmente para as regiões" (P2). Podemos concluir que existe uma vontade clara de os gestores terem acesso a mais informação proveniente da qualificação do absentismo, porque só a taxa de absentismo "não diz nada" (P1), o objetivo passa por tratar o tema do absentismo com uma visão mais micro e pormenorizada do tema, e da medição do absentismo de curta duração porque ao dia de hoje na visão dos gestores a quantificação do absentismo mostra-se insuficiente no combate ao tema estudado (Figura 22).

Comunicar cada vez torna-se mais fundamental e deve conseguir-se fazê-lo de forma individual, próxima e personalizada. A capacidade de conseguir perceber se os colaboradores necessitam de "alguma ajuda" (P4) torna-se fundamental para aumentar o comprometimento dos colaboradores, assim como os momentos de partilha de *feedback*, principalmente nas gerações mais novas, a verdade é que o mesmo é realizado hoje nas lojas Pingo Doce, mas muitas das vezes não com a frequência necessária e desejada devido à falta de tempo para realizar esta ação. Denota-se também uma preocupação geral com a comunicação realizada no momento de *onboarding* dos novos colaboradores.

Existem hoje várias ações realizadas por parte da companhia Pingo Doce para conseguir que os seus colaboradores estejam comprometidos e motivados no seu local de trabalho e para trabalhar na perceção que têm do mesmo. A verdade é que na opinião dos inquiridos estas nunca são demais. Um dos tópicos abordado foi a capacidade de gestão de recursos humanos das lideranças e dos gestores de lojas. Estas têm de ser trabalhadas frequentemente com "formações no âmbito comportamental de gestão de equipas, mobilização de equipas, motivação de equipas" (P2), assim como "formar as equipas de gestão desde a base" (P2), para que desta forma estes estejam preparados para lidar com momentos adversos como o absentismo. Hoje a companhia tem muitas ações de cariz de responsabilidade social para os colaboradores, como por exemplo "parcerias com creches" (P2) ou a "conjugação de horários dos colaboradores que são pais" (P4). Ainda assim, fica o sentimento de impotência em relação a ações e projetos de comprometimento e motivação dos colaboradores das lojas Pingo Doce.

A saúde e bem-estar do colaborador é outro tópico que revela muita importância no combate ao absentismo. A companhia Pingo Doce trabalha arduamente com os seus médicos e com a medicina do trabalho de forma a combater todos os problemas relacionados com a saúde dos colaboradores, com consultas de acompanhamento médico e disponibilizando vários protocolos que podem ser usados pelos seus colaboradores. Neste tema, ainda existe na opinião dos entrevistados um trabalho a fazer não no combate ao absentismo por questões relacionadas com problemas de saúde, mas sim a montante, na prevenção dos problemas de saúde que incidem sobre os colaboradores, devido à sua profissão ser de "desgaste rápido" (P1) por tudo o que nela está incutido. Uma das ações referidas e desejada de forma a tentar prevenir estes problemas de saúde seria a criação de protocolos ou espaços físicos de ginásios e fisioterapia, algo que já é uma realidade para a logística Jerónimo Martins, mas ainda não para as lojas Pingo Doce.

De forma a combater o absentismo imprevisível que assola as lojas Pingo Doce, a ação que conseguem e realizam de forma recorrente é a substituição do colaborador. Esta revela-se a ação possível e denota-se ser mais fácil de fazê-la com colaboradores não especialistas do que para colaboradores especialistas, como já referido anteriormente. A substituição não é nada mais do que "chamar pessoas que não estavam ao serviço em determinados períodos para virem render as pessoas que estão ausentes" (P3), esta ação resolve por vezes, no momento, o absentismo de determinado colaborador, mas revela-se prejudicial para o colaborador que vem substituir, isto porque, impacta a vida e organização pessoal do mesmo. Esta substituição está associada à capacidade de polivalência dos colaboradores da loja Pingo Doce, algo que está

incutido no "ADN, quer haja absentismo ou não" (P3) e quando há esta polivalência sem dúvida alguma ajuda a colmatar uma possível falta por parte do colaborador.

Não sendo o principal objetivo o combate do absentismo, mas sim a otimização de toda a operação, a companhia iniciou dois projetos recentemente, o "projeto Apolo" (P2) e o "projeto Livre Serviço" (P1). O projeto Apolo consiste num "conceito novo de loja" (P2), remodelando os equipamentos presentes na loja de forma a ajudar e servir da melhor forma os colaboradores, exemplos disso são as "máquinas que fazem o corte pelo colaborador" (P2) ou a alteração das bancas de peixaria que serão mais baixas em profundidade, sendo assim necessária menos quantidade de gelo e terão um alçapão de escoamento para que no fim do dia ao arrumar a mesma o colaborador tenha de realizar menos esforços. Com foco nestas ações a companhia acredita que em termos de ergonomia, o colaborador terá melhores condições que levarão a menos desgaste físico e seguidamente a uma redução das lesões dos colaboradores, podendo terminar numa redução da taxa de absentismo por baixas médicas resultantes deste tradicional desgaste ao longo da carreira do colaborador.

O projeto Livre Serviço incidiu numa reorganização da estrutura de recursos humanos nas lojas Pingo Doce, sendo que a maior alteração que o mesmo provocou na loja foi a criação da função livre serviço, que veio reduzir a especialização de algumas funções transformando-as em "livre serviço" (P1). Assim diversificámos o conhecimento dos nossos colaboradores que levou a que os mesmos ganhassem a capacidade de realizar mais funções e ações dentro da loja. De forma indireta este projeto aumenta a capacidade de polivalência dos colaboradores e diminui a dificuldade de substituir o colaborador quando falta. Este projeto acredita-se que de certa forma poderá ajudar a colmatar o absentismo imprevisível, mas não efetivamente ajudar a que este reduza.

Na ótica dos gestores o recrutamento e a seleção de novos colaboradores é fundamental para precaver a existência de perfis absentistas na organização. O foco em garantir "as pessoas certas" (P2) deve estar incutido no momento de escolha, sendo que neste momento é mais difícil porque vivemos momentos de "pleno emprego" (P4) em que as pessoas se não tiverem a oportunidade de trabalhar nas lojas Pingo Doce terão oportunidades na concorrência. A equipa de recrutamento revela-se importante no combate ao absentismo de longa duração, isto porque, quando o mesmo acontece os gestores "contactam logo os recursos humanos e começamos logo a recrutar para admitir a termo incerto" (P3) quer seja "para substituir uma gravidez" (P3) ou uma baixa. Por fim esta equipa também tem um papel fundamental na comunicação de condições e valores no momento de onboarding, ação esta que é vista como fundamental para garantir o comprometimento dos novos colaboradores.

A gestão horária dos colaboradores é outro "jogo" a que os gestores estão sujeitos, que pode combater o absentismo no momento, como já referido, mas poderá ser enganador porque afeta o horário de outros colaboradores e afetará a sua satisfação porque é posta em causa a sua estabilidade horária a nível pessoal e familiar. A companhia trabalha no sentido de dar aos seus colaboradores "uma maior estabilidade de horários às pessoas" (P3) mesmo sendo um objetivo que "por vezes é complicado" (P3) devido às "restrições horárias" (P3), no mesmo sentido a própria otimização da distribuição de folgas é realizada para permitir que as pessoas descansem mais, dando folgas em dias consecutivos. De forma a combater o absentismo, as lojas também têm a possibilidade de aumentar a carga horária dos colaboradores part-time por exemplo. O banco de horas é outra ferramenta que ajuda na gestão horária dos colaboradores, sendo que por vezes o mesmo pode enviesar as taxas de absentismo, porque o mesmo compensa horas de absentismo, permitindo dar "alguma flexibilidade para resolver algumas situações" (P3) que muitas das vezes os gestores usam para "proteger o próprio colaborador" (P3).

Como já referido de forma interligada à maior capacidade de polivalência e de conseguir substituir os colaboradores que faltam ao seu momento de trabalho, "a formação" (P2) dos colaboradores tem um papel importantíssimo no aumento desta capacidade, isto porque quantos mais colaboradores formados mais polivalência existirá dentro dos quadros de loja. Quando observamos na ótica dos gestores, a formação também revela ser uma boa ajuda, em "formações no âmbito comportamental de gestão de equipas, mobilização de equipas, motivação de equipas" (P2) porque estas formações darão mais ferramentas e know-how aos gestores para trabalharem as suas equipas, procurando aumentar o compromisso, motivação e satisfação das mesmas.

A realocação dos colaboradores para outra loja ou mesmo para outra secção poderá revelar-se a medida que menos maturação tem nas operações Pingo Doce. Na opinião dos gestores a realocação do colaborador pode ajudar a que o absentismo do mesmo tenda a diminuir em relação a uma situação especifica, os seus filhos, muitas das vezes os colaboradores procuram trabalhar perto das escolas dos seus filhos de forma a estarem mais próximos caso surja algum contratempo. Outra visão é encontrada em relação a um dos perfis com maiores níveis de absentismo, os colaboradores com idade superior ou igual a 55 anos, devido ao trabalho duro e de desgaste rápido vivido na operação, poderá ser interessante a sua realocação para funções menos desgastantes, com menos pressão e menos esforço físico, podendo isto resultar numa diminuição das baixas médicas ou até mesmo dos acidentes de trabalho. No mesmo sentido referido acima, a segurança e higiene do trabalho e as ações em torno desta revelam-se importantes no combate ao absentismo, com programas de prevenção desde 2018 e mais

recentemente com a criação do *Safety Lab*, onde os colaboradores tiveram oportunidade de criar uma cultura de autocuidado. Sobre a higiene e segurança no trabalho também se insere a níveis de acidentes de trabalho, no "acompanhamento de formação e resolução de algumas não conformidades" (P2) nas lojas com maior incidência.

Uma das medidas que gera maior desagrado entre gestores é o prémio de presença, este é "um valor monetário" (P1) que o colaborador recebe caso não apresente "absentismo injustificado ou até uma falta justificada" (P1) no seu vencimento. Sendo que é importante notar que os colaboradores premiados com este prémio terão de ter mais de um ano na organização. O colaborador não-efetivo ou com antiguidade organizacional inferior a 1 ano não tem direito a este prémio, não tendo fundamento estatístico não podemos ignorar este facto quando procuramos combater os níveis de absentismo deste perfil. Para além do prémio de presença existem outros prémios que no mesmo sentido estão "linkados à temática absentismo" (P2) por isso podemos afirmar que o absentismo é um tema preocupante e até é combatido com motivações remuneratórias.

Concluindo, outros tópicos que são referidos quando procuramos prevenir e combater o absentismo nas lojas Pingo Doce são a fiscalização e a gestão e tomada de decisão ágil por parte dos gestores. Ao nível de fiscalização procura-se um maior controlo das instituições governamentais sobre as baixas médicas e ao nível da tomada de decisão quando se gere "no momento" (P1), "cada um tem de saber muito bem o seu papel" (P1) tentando rentabilizar ao máximo "o tempo, espaço e todas as áreas de gestão" (P1).

Discussão

O objetivo primordial deste estudo foi identificar os perfis de absentismo nas lojas Pingo Doce e estabelecer um plano de ação de recursos humanos para o combate e prevenção do absentismo. Isto envolveu várias etapas: a caracterização dos perfis de absentismo, a definição de estratégias de intervenção, a otimização da informação disponibilizada aos gestores, a contribuição para a política de recrutamento e a criação de um plano de ação de recursos humanos, todos direcionados a enfrentar o desafio do absentismo.

A análise qualitativa realizada anteriormente permite-nos concluir que o absentismo de curta duração e imprevisível é o mais preocupante para os gestores da loja Pingo Doce devido ao desconhecimento associado ao mesmo. De acordo com Van Yperen et al. (1994), citado por Sanders e Nauta (2004), o absentismo de curta duração é difícil de prever no tempo, este causa problemas de coordenação e provoca a rotação dos colaboradores nas organizações. Acredita-

se que o absentismo de curta-duração está relacionado com o comportamento de cooperação dos colaboradores e este é ganho graças ao relacionamento informal entre os mesmos, assim quanto mais coesas estiverem as equipas, mais cooperativos estarão os seus elementos e menor será o absentismo de curta-duração (Sanders & Nauta, 2004).

No sentido contrário, o absentismo de média e longa duração é menos misterioso sendo que absentismo de longa duração pode estar relacionado com variáveis demográficas, personalidade, problemas de saúde bem como com outras variáveis estáveis, como valores relacionados com o trabalho (Harrison & Martocchio, 1998). Aqui, como no absentismo de curta duração, revela-se a dúvida de quem são os colaboradores responsáveis pelo absentismo de média e longa duração, questão que deve ser solucionada com a realização da técnica analítica presente neste trabalho, e quais os motivos específicos pelos quais os colaboradores faltam.

A prevenção e combate ao absentismo deve incidir sobre o comprometimento dos colaboradores. O comprometimento de um colaborador pode estar relacionado com três fatores: afetivo, isto é, quando o colaborador tem uma vinculação emocional e se identifica com a organização; continuidade, onde o colaborador tem consciência do que implica e os custos associados à saída da organização e normativo, quando o mesmo sente obrigação de continuar empregado na organização. Este é fator crítico para a eficácia da organização e forte promotor da realização individual no trabalho, alto-desempenho, bem-estar e intenção de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991).

Durante o ciclo de vida do colaborador, o primeiro e um dos momentos mais marcantes e que leva ao compromisso do colaborador é o momento de *onboarding*, só assim a empresa pode realmente beneficiar dos atributos e habilidades de cada colaborador.

No momento de onboarding, não existe nenhuma política ou diretriz específica a realizar quando recebemos novos colaboradores em loja, "existe um longo trabalho que tem de ser feito em loja" (P4). No momento de *onboarding* é entregue o fardamento aos novos colaboradores e é explicitada qual será a sua atividade em loja. Este momento fica reduzido quando hoje nas lojas os novos colaboradores pertencem a novas gerações, que precisam de se sentir acompanhadas e precisam de saber que alguém está ao lado delas, é fundamental melhorar a questão do acolhimento, integração e o processo de adaptação dos colaboradores face a uma nova realidade. Não chega só entregar os recursos aos colaboradores é necessário entregar-lhes acompanhamento contínuo, atenção e valorização do seu trabalho.

As organizações que não oferecem um momento de *onboarding* abrangente para os novos colaboradores correm o risco de perder produtividade gerada pelo colaborador, mas também

de perder o interesse do mesmo. Para as organizações, melhorar os processos de *onboarding* reduz o tempo que as mesmas gastam neste momento e evita os custos potenciais incorridos por uma integração inadequada (Snell, 2006). A implementação de diversas práticas de *onboarding* especificas é crucial para minimizar a incerteza e a ansiedade dos novos colaboradores. Estas práticas têm como objetivo ajudar os novos colaboradores a compreender o seu novo ambiente de trabalho, além de lhes fornecer os recursos tangíveis e intangíveis necessários (Saks & Ashforth, 1997).

Percebemos que não existem ações e atividades previamente planeadas para as lojas Pingo Doce, cada gerente de loja desenvolve o comprometimento individual e de equipa de acordo com as suas intenções. Raramente e pontualmente, em momentos específicos do ano a direção central de Recursos Humanos comunica a intenção de realização de algumas atividades em loja, um exemplo disso é no momento de entrega de algum prémio anualmente em que, com o objetivo de o celebrar, é proposto um lanche com todos os elementos da loja, ficando a frequência deste tipo de atividades ao longo do ano, muito aquém do esperado.

Os colaboradores ao trabalharem juntos vão estabelecendo laços com os seus colegas de trabalho, e esses laços revelam-se fundamentais quando queremos que a nossa equipa se comprometa com a sua organização e com o seu trabalho. De forma a obter o aumento do comprometimento e do espírito de equipa, quando as mesmas são formadas, devemos realizar atividades de *team building*, estas atividades servem para melhorar os relacionamentos interpessoais e aumentar a coesão da equipa e revelam-se importantes para o aumento do comprometimento dos colaboradores (Burke & Barron, 2014).

As organizações podem organizar atividades informais, como almoços, festas de equipa e eventos desportivos. Todas estas atividades ao serem realizadas dentro do horário de trabalho, permitem aos colaboradores participar e assim serão estabelecidas e criadas as relações entre os colaboradores. Neste sentido, Wilson (1989), citado por Sanders e Nauta (2004), afirma que o espírito de missão leva a que sejam conquistadas tais relações, sabendo qual o objetivo da organização, as metas para o futuro e quais as suas responsabilidades os colaboradores terão mais hipóteses de se sentirem parte integrante da organização (Sanders & Nauta, 2004).

A formação dos colaboradores é um fator crucial para aumentar a polivalência e capacidade de substituição dentro das equipas de trabalho. Tal acontece na companhia Pingo Doce com o trabalho desenvolvido pela Escola de Formação Jerónimo Martins, sempre próxima e ativa para com os colaboradores, ainda mais evidente nos períodos abordados neste estudo, durante os quais, através do projeto Livre Serviço, muitos colaboradores de lojas receberam formação. Isso permitiu que se tornassem polivalentes, capazes de trabalhar em diferentes seções da loja

graças ao conhecimento adquirido, e ainda mais eficientes na operação das lojas. Não há dúvidas que quanto maior o número de colaboradores formados, maior será a polivalência disponível, possibilitando uma maior flexibilidade face ao absentismo. Do ponto de vista dos gestores, a formação é igualmente relevante, especialmente para estes estarem capacitados a gerir, motivar e mobilizar as suas equipas. A formação dos colaboradores é um impulsionador direto tanto da eficiência operacional quanto do bem-estar da equipa. Harel & Tzafrir (1999), citados em Mohamed et al., (2013), sublinham que a formação tem um efeito benéfico sobre a motivação e a performance dos colaboradores. Seguindo a mesma linha de pensamento, (Becker, 1962) sugere que a participação em formações leva a um aumento na qualidade geral da força de trabalho.

A comunicação com o colaborador e os momentos de feedback deveriam ser realizados com maior frequência. A criação de um processo de Recursos Humanos que levasse a momentos de feedback periódicos individuais e em grupo mais frequentemente poderiam levar a uma maior proximidade e clareza do trabalho realizado pelos colaboradores. Este momento não deve acontecer somente quando existe a avaliação de desempenho anual ou quando estamos perante uma alteração contratual, é importante que estes momentos de feedback sejam mais frequentes, de modo a proporcionar aos colaboradores uma visão clara das observações dos seus líderes e das melhorias desejadas por eles.

É um fator primordial comunicar para gerar qualidade e bem-estar no local de trabalho. Essa qualidade é um elemento essencial para obtermos o comprometimento dentro das nossas organizações, que se pode manifestar associado às pessoas ou grupos, congruência com valores individuais; recompensas ou com a necessidade de evitar punições específicas. Assim revela-se fundamental que os líderes comuniquem de forma eficaz com os seus subordinados da maneira mais honesta e direta possível (Siluk et al., 2018).

Um dos momentos que leva ao aumento do comprometimento entre líderes e liderados é o momento de *feedback*, este momento por vezes não é realizado por desconforto dos líderes com o mesmo, por acreditarem que pode prejudicar a relação entre líderes e subordinados ou até mesmo a falta de tempo pode ser um motivo para a não realização do momento de *feedback*. A verdade é que há evidências que os momentos de *feedback* melhoram as relações laborais, sendo que este deve ser regular e contínuo. O *feedback* pode ser individual ou em grupo, escrito ou verbal, sendo que o mesmo deve sempre sugerir melhorias com base em comportamentos observados (Chur-Hansen & McLean, 2006).

O grande desafio que é identificado pela companhia Pingo Doce tem como foco a flexibilidade horária, esta sem dúvida seria uma medida promotora do equilíbrio entre a vida

pessoal dos colaboradores e a vida laboral, sendo até desejo da gestão de Recursos Humanos a criação do próprio horário por parte do colaborador. A dificuldade prende-se com o facto de que, para este tipo de trabalho operacional em lojas, é quase impossível a implementação de flexibilidade horária, assim como a criação de horários com muita antecedência, indo ao encontro das intenções e pretensões de todos os colaboradores. Como já referido no presente trabalho a comunicação clara, reconhecimento e valorização são outros tópicos que poderão promover o aumento do sentimento positivo de *worklife balance* nos colaboradores.

A importância do *worklife balance* tem sido progressivamente reconhecida, em particular pelas novas gerações de colaboradores. Esta mudança de paradigma incide de forma profunda na gestão de carreiras, uma vez que as carreiras contemporâneas tendem a ser vivenciadas com maior volatilidade e com um menor sentido de compromisso a longo prazo. Esta tendência sinaliza a necessidade de reavaliar as estratégias tradicionais de gestão de carreiras, promovendo abordagens mais flexíveis e adaptativas que valorizem a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e que estejam alinhadas com as expectativas de compromisso mais reduzidas dos colaboradores das novas gerações.

De acordo com Soomro et al., (2018), *work life balance* pode ser definido como a quantidade de tempo que um colaborador compartilha entre o seu trabalho e a sua família, ambas as dimensões podem ter implicações uma na outra. Este equilíbrio entre a vida laboral e a vida pessoal afeta significativamente a satisfação dos colaboradores. Com base no estudo, realizado pelo autor, concluiu-se que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do colaborador tem um efeito positivo no desempenho do mesmo, os jovens empregados que tenham este equilíbrio entre o trabalho e a família são produtivos. Torna-se evidente que as organizações que melhor proporcionem este equilíbrio, obterão como resultado o maior desempenho dos seus colaboradores, se estes estiverem em melhores condições, poderão realizar as suas tarefas de forma efetiva e eficiente.

Numa fase final do ciclo do colaborador na organização, surge a prática das entrevistas de saída, cuja implementação, no caso do Pingo Doce, não foi possível confirmar. Caso não estejam a ser realizadas, a sua adoção poderia ser uma estratégia valiosa para combater o absentismo e aprimorar a gestão de carreiras. Estas entrevistas proporcionam um momento crucial para obtenção de feedback honesto dos colaboradores que estão a deixar a empresa, abordando a sua experiência, o ambiente de trabalho, a gestão, entre outros aspetos. A informação recolhida pode ser relevante para identificar áreas de melhoria, detetar possíveis problemas no ambiente de trabalho e desenvolver estratégias eficazes para retenção e motivação dos colaboradores.

Num âmbito distinto, centrado nas características demográficas dos colaboradores, evidencia-se que as baixas médicas representam o principal fator de absentismo nas lojas Pingo Doce. De acordo com dados da organização, em média 70% do absentismo deve-se a motivos de doença. O presente estudo permitiu confirmar que o perfil de absentismo por baixas médicas é predominante nas faixas etárias mais elevadas da população analisada e que estas faixas etárias têm períodos de ausência mais longos devido a problemas médicos. Contudo, a análise realizada a este respeito deixou a desejar, pois poderia ter sido mais aprofundada, procurando entender as razões e os tipos específicos de baixas médicas registadas nos sistemas de controlo de faltas. De forma a reduzir as dúvidas em torno da questão anteriormente levantada deve haver uma maior cooperação entre o departamento médico e os Recursos Humanos da companhia, cruzando dados médicos e dados de absentismo para conseguir ir ao fundo da questão e tentar perceber quais são as lesões que estão a surgir nos colaboradores, podendo ser estas físicas ou psicológicas, de um local específico do corpo ou generalizado, só assim iremos conseguir qualificar o absentismo por baixas médicas presente nas lojas Pingo Doce e concluir quais os motivos, sejam eles fadiga, sono ou até mesmo estado emocional que levam os colaboradores a apresentar uma baixa médica.

Existe a crença comum de que os funcionários mais velhos faltam mais do que os funcionários mais novos (Taimela et al., 2007), a verdade é que geralmente os funcionários mais velhos são menos propensos a faltas curtas e não atestadas por doença (Tenhiälä et al., 2013) e existem evidências de que as idades mais avançadas estão associadas ao aumento da taxa de absentismo devido a licenças por doença (Vahtera et al., 2001) . A ausência por doença é o acontecimento que reflete o não comparecimento do colaborador ao trabalho devido a uma queixa de saúde (certificada) quando a sua entidade empregadora espera o seu comparecimento.

As ausências por doença, são um bom exemplo de custos com absentismo, como já referido acima estas incluem o salário base do colaborador ausente, pagamentos por horas extra e/ou pagamento a trabalhadores substitutos. Em Portugal no ano de 2019 cerca de 11% da população faltou mais de 20 dias ao trabalho por motivos de saúde, sendo que a grande maioria dos portugueses faltou pelo menos um dia ao trabalho por motivos de saúde no mesmo ano (Abbvie, 2019).

Devido ao impacto negativo causado pelo absentismo, a nível individual e organizacional, muitas organizações investiram em medidas que promovem o bem-estar do colaborador. Estas medidas servem como forma de lidar com o stresse no local de trabalho e assim reduzir também as taxas de absentismo (Valentine et al., 2019).

Os colaboradores mais velhos, na sua grande maioria apresentam perturbações relacionadas com o foro cardíaco ou fisiológico, se estes estiverem sujeitos a períodos de trabalho noturnos poderão ser afetados por grandes momentos de privação do sono. Além disso, alterações relacionadas ao seu desempenho funcional, como a perda de feedback, podem contribuir para falhas em todas as suas funções corporais. A fadiga, perda de sono, o estado emocional, a tolerância a diferentes condições laborais como ruído, vibrações e temperaturas são também fatores que influenciam o número de acidentes de trabalho em uma organização (Zuyewicz & Konarska, 2005).

Os acidentes de trabalho são ocorrências inerentes a qualquer ambiente de trabalho físico, e a empresa Pingo Doce não é exceção. No entanto, a nossa investigação revelou-se insuficiente para apurar mais sobre este tema, uma vez que, apesar dos registos existentes destes acontecimentos, não se dispõem de análises aprofundadas sobre a natureza e o momento em que ocorrem tais acidentes. Neste contexto, torna-se crucial destacar a importância de classificar e analisar os vários acidentes de trabalho que ocorrem nas lojas Pingo Doce. Compreender a causa de cada acidente de trabalho poderia ser um passo significativo para prevenir ou até erradicar este acontecimento.

Existem estudos que indicam que a hora do dia e a duração do trabalho têm forte ligação a este acontecimento. O período noturno é onde existe maior risco de erro no trabalho, este erro pode resultar em um dos casos mais frequentes que é a sonolência ao volante, este erro posteriormente é considerado um acidente de trabalho porque a deslocação do colaborador do local para a sua habitação está ao abrigo da organização a que o mesmo pertence. A realização de horas extraordinárias também é um fator que está comprovado aumentar a probabilidade de errar em momentos laborais, que leva que o colaborador tenha um acidente de trabalho (Zuyewicz & Konarska, 2005).

O sexo feminino tende a faltar mais ao trabalho do que os homens, uma realidade que é notória no nosso estudo. O absentismo feminino pode ser parcialmente explicado pelos papéis mais tradicionais que muitas mulheres ainda desempenham na sociedade. Embora as normas de género estejam em constante evolução, muitas mulheres continuam a ter responsabilidades acrescidas em casa, incluindo o cuidado dos filhos, a gestão da casa e o apoio a membros mais velhos da família. Estas responsabilidades, muitas vezes, colidem com as obrigações laborais e podem levar a uma maior taxa de absentismo.

Para o sexo masculino a idade é significado de estabilidade e socialização no local de trabalho, sendo que estes fatores levam à diminuição do absentismo. No sexo feminino, devido à sua carga doméstica e responsabilidades, os níveis de absentismo aumentam quando estão na

idade em que procuram constituir família e não diminuem até ao momento em que se reformam (Hackett, 1990).

O absentismo por parte do sexo feminino pode ser explicado por as mulheres terem um papel mais tradicional, no que implica a sua ligação à família e a tarefas que levam a uma maior carga de trabalho no seu dia-a-dia, para além disso ainda surgem as doenças físicas e mentais relacionadas com o trabalho (Steel & Rentsch, 1995).

O adoecimento de algum familiar também irá causar um custo psíquico aos colaboradores, que por sua vez, leva ao absentismo por parte dos colaboradores que são orientados para a família. O número de filhos dos colaboradores leva a que, por vezes, os próprios, como pais e mães, tenham que faltar ao trabalho, aumentando assim os níveis de absentismo das organizações (Allen, 1996). Os mesmos, são fator influenciador dos níveis de absentismo dos colaboradores, geralmente quando as crianças estão doentes os pais têm que ficar em casa a cuidar das crianças. Por vezes, os colaboradores usam folgas ou perdem salários para cuidar dos seus filhos doentes (Nettleman et al., 2001).

Evidenciou-se que o comprometimento dos colaboradores com a organização, bem como o seu envolvimento no trabalho, são fatores chave na questão do absentismo. A análise realizada mostra que, sobretudo entre os colaboradores não efetivos e com um ano ou menos de antiguidade na organização, a ausência de um comprometimento sólido é um fator que contribui significativamente para o absentismo. Tal pode acontecer em situações em que o colaborador perceciona um desequilíbrio entre o seu investimento na organização e o que recebe em troca, seja em termos de remuneração, oportunidades de progressão na carreira ou reconhecimento. Estes resultados reforçam a importância de garantir um contrato psicológico equilibrado e de fomentar um comprometimento sólido dos colaboradores com a organização como estratégias para reduzir o absentismo.

Ainda interligando ao comprometimento e aos colaboradores que laboram à menos tempo nas organizações, Blau & Boal (1987) defende que o absentismo também pode acontecer devido à combinação de duas atitudes específicas por parte dos colaboradores: o envolvimento com o trabalho e o comprometimento com a organização. Por vezes a estabilidade destes colaboradores na organização em que trabalham também é um fator influenciador, por vezes o contrato psicológico entre os colaboradores e a empresa desempenha um papel mediador (Sturges et al., 2005), os colaboradores quando percebem que esse contrato é violado tendem a ter níveis de desempenho inferiores e maiores níveis de absentismo (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

Harrison e Martocchio (1998), nas suas pesquisas encontram também como uma grande causa do absentismo a própria escolha do colaborador em faltar ao trabalho devido à sua própria perceção de utilidade, ao perceberem que são uteis os colaboradores tenderão a faltar menos.

Ao concentrarmo-nos num dos perfis traçados na análise quantitativa, a Geração Z, a mais recente no mercado de trabalho temos um exemplo ilustrativo no Pingo Doce da complexidade em gerir estes colaboradores. Estes indivíduos possuem uma capacidade de argumentação e informação sem precedentes, comparativamente a outras gerações. Atualmente, os jovens estão cientes de que podem ter alguns episódios de absentismo sem que isso acarrete consequências significativas na sua estabilidade laboral e contratual. Esta situação difere bastante do cenário vivenciado pelas gerações anteriores, que viam o trabalho como algo indispensável e de enorme responsabilidade.

A literatura indica que a forma como os colaboradores percebem a sua vida profissional pode influenciar a sua assiduidade no trabalho. Esta geração valoriza o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (*work life balance)* (Stillman & Stillman, 2017) e não conheceu o mundo sem internet, por esse motivo estão acostumados a múltiplas fontes de informação (Iorgulescu, 2016), que levam a que estes tenham expetativas elevadas e prefiram um ambiente tecnológico, os mesmos têm interesse em customizar o seu percurso e preservam a flexibilização horária e a oportunidade de trabalhar a partir de casa (Stillman & Stillman, 2017).

Este estudo abre o caminho para pesquisas futuras sobre o absentismo e o seu impacto na dinâmica de trabalho das organizações. É essencial continuar a observar a evolução desta temática ao longo do tempo, com especial enfoque na profundidade da medição da taxa de absentismo. Este acompanhamento deve incluir a consideração da taxa de absentismo de curta duração e a qualificação do absentismo, permitindo assim uma compreensão mais rica e clara das tendências e padrões de absentismo.

Com foco no absentismo de curta-duração, este estudo propõe o desenvolvimento da medição do absentismo de curta-duração, sendo este um absentismo pontual e inesperado. O mesmo pode ser realizado em dois eixos com a taxa de absentismo de curta duração, onde se procurou medir as horas de ausência num período curto e a contagem do número de ocorrências deste acontecimento para sabermos o número de vezes que este acontece

Além disso, futuras investigações poderiam explorar a relação entre a distância da morada do colaborador e a loja onde trabalha. Esta linha de pesquisa pode fornecer *insights* valiosos sobre o impacto que quer a distância ao local de trabalho, quer o transporte em que se desloca o colaborador, podem ter nas suas taxas de absentismo.

Uma outra via de pesquisa promissora envolve o desenvolvimento e avaliação de campanhas focadas no aumento do compromisso e engagement dos colaboradores. O estudo das estratégias que visam aumentar a satisfação dos colaboradores no local de trabalho pode desempenhar um papel crucial na redução das taxas de absentismo.

De forma similar, o acompanhamento mais próximo e contínuo de questões de saúde e bem-estar pessoal dos colaboradores pode desempenhar um papel vital na redução das taxas de absentismo. Uma compreensão mais profunda da relação entre o bem-estar dos colaboradores e o absentismo pode influenciar o desenvolvimento de programas e iniciativas de bem-estar no local de trabalho mais eficazes.

Por fim, acredita-se que uma abordagem mais holística e integrada do absentismo poderá ter efeitos de cascata em outras áreas dos Recursos Humanos. Especificamente, a redução do absentismo pode levar a melhorias no *turnover*, satisfação e retenção dos colaboradores. À medida que trabalhamos para uma melhor compreensão do absentismo e para a implementação de estratégias eficazes para o seu controlo, é provável que vejamos melhorias gerais no funcionamento e bem-estar das organizações.

Limitações

Este estudo, não está isento de limitações, decorrentes tanto da natureza do objeto de estudo como das condições em que foi realizado. Para começar, a qualidade dos dados utilizados para estabelecer os perfis de absentismo constituiu um desafio. Foi necessário excluir cerca de 1% dos registos, devido a erros na inserção no sistema, o que evidencia a delicadeza do trabalho de curadoria dos dados.

Além disso, o estudo foi limitado pela impossibilidade de explorar em profundidade certas áreas potencialmente relevantes, como os tipos específicos de licenças médicas ou acidentes de trabalho. Esta limitação é decorrente das restrições na qualificação dos dados disponíveis.

O estudo também foi afetado pela impossibilidade de realizar entrevistas individuais a cada colaborador absentista, um obstáculo imposto pelas restrições de proteção de dados e anonimato. Este impedimento pode ter limitado a nossa compreensão das causas subjacentes ao absentismo.

Finalmente, o mesmo sofreu uma limitação adicional em termos da disponibilidade dos coordenadores para a realização de entrevistas. Embora houvesse cinco coordenadores regionais, apenas foi possível entrevistar quatro deles, o que poderia ter afetado a representatividade e, consequentemente, a generalização dos resultados.

Portanto, é fundamental ter estas limitações em conta na interpretação dos resultados. A discussão destas restrições não só promove a transparência e a integridade do estudo, mas também fornece um ponto de partida para futuras investigações na área.

Implicações práticas

Os resultados deste estudo têm várias implicações práticas significativas para diversas organizações, como para a ciência. Primeiramente, destaca-se a necessidade das organizações inovarem e reverem as suas políticas de Recursos Humanos de forma a que estas sejam cada vez mais robustas, modernas e adaptadas a cada perfil, sendo de extrema relevância incidir nos perfis analisados e trabalhados no presente estudo como perfis absentistas. De forma geral, estamos perante a possível aposta na flexibilização dos horários de trabalho, a introdução de medidas que promovam a saúde e o bem-estar de cada colaborador, a facilitação de mecanismos que permitam um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e uma comunicação entre indivíduos mais simples e frequente.

Além disso, as descobertas deste estudo sugerem que as empresas devem considerar a implementação de estratégias de retenção específicas para estes grupos. Isto pode incluir ações de *team building*, programas de reconhecimento e iniciativas de responsabilidade social. Ao mesmo tempo, a formação e o desenvolvimento contínuos para os gestores são essenciais, para compreenderem melhor as necessidades destes grupos e ajustar as práticas de gestão em conformidade.

A gestão eficaz do absentismo também surge como uma implicação chave do estudo. A companhia pode precisar de rever as suas políticas nesta área, implementando medidas como a substituição imediata de colaboradores ausentes e um maior controlo das baixas médicas. Além disso, o estudo destaca a importância de uma abordagem de People Analytics mais robusta, indicando que as empresas devem investir mais em ferramentas e competências de análise de dados para melhor compreender e gerir o absentismo.

Por fim, o estudo sugere que as empresas devem prestar mais atenção ao design do local de trabalho, com ênfase na melhoria da ergonomia e na renovação dos espaços de trabalho. No geral, o estudo oferece *insights* valiosos que podem ajudar as empresas a melhorar as suas práticas de gestão, particularmente no que diz respeito aos perfis identificados neste trabalho.

Conclusão

O presente trabalho foi ao encontro dos objetivos propostos inicialmente, mostrar a importância da análise de dados na área dos Recursos Humanos e como estes dados podem ajudar em projetos e tomadas de decisão presentes e futuras. É com enorme orgulho que facultarei este estudo à Direção de Recursos Humanos da companhia Pingo Doce após respetiva defesa do mesmo perante a academia.

No mesmo conseguimos identificar quais os perfis responsáveis pelo absentismo nas lojas Pingo Doce para cada tipologia deste tema, aqui foram delineados os tópicos gerais que podem ajudar a prevenir e colmatar o absentismo presente nas operações Pingo Doce, assim como foram desenvolvidos subprojectos, como o *dashboard* de absentismo, identificadas medidas presentes e futuras e proposto um caminho de seguimento para o futuro tratamento do absentismo. Graças às conclusões apresentadas a Gestão de Recursos Humanos, a Informação de Gestão, a Gestão Operacional e o Recrutamento da companhia Pingo Doce podem progredir e tentar atenuar os níveis da taxa de absentismo.

Fica para estudos futuros a observação da evolução desta temática, observando nessa mesma evolução se a medição da taxa de absentismo mais profunda, incutindo a medição da taxa de absentismo de curta duração, a qualificação do absentismo, o estudo da relação entre a distância da morada do colaborador e a loja onde trabalha, o desenvolvimento de campanhas com ótica no aumento do compromisso e *engagement* dos colaboradores, o apoio e acompanhamento, mais próximo e contínuo, em temas de saúde e pessoais levam a que efetivamente observemos a redução da taxa de absentismo.

Acredito que o tratamento desta problemática irá influenciar também, outras temáticas de Recursos Humanos. O *turnover*, taxa de satisfação e taxa de saída poderão ser influenciadas positivamente quando efetivamente observarmos uma redução da taxa de absentismo nas lojas Pingo Doce.

Termino, com enorme satisfação, com o sentimento de missão cumprida, perante o que me propus no início desta aventura, espero ter ajudado de forma direta ou indireta todos os envolvidos neste projeto e facultado à companhia Pingo Doce como à escola de Gestão do ISCTE um trabalho que seja útil nos tempos presentes e futuros.

Referências Bibliográficas

Abbvie. (2019). *Índice De Saúde Sustentável 2019.*

Allen, W. D. (1996). Family illness and temporary work absence. *Applied Economics*, *28*(9), 1177–1180. https://doi.org/10.1080/000368496328010

Andersen, M. K. (2017). Human capital analytics: the winding road. *Journal of Organizational Effectiveness, 4*(2), 133–136. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0024

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. In *Koganpage* (13th ed.).

Becker, G. S. (1962). This PDF is a selection from a published volume from the National Bureau of Economic Research Volume Title : Investment in Human Beings Volume Author / Editor : Universities-National Bureau Committee for Economic Research Volume Publisher : The Journal of. In *The Journal of Political Economy* (Vol. 5, Issue 2).

Bevan, S., & Hayday, S. (1998). HR Response to Organisational Change Attendance Management: a review of good practice. In *The institute for Employment Studies* (Issue Report 353). The institute for Employment Studies. http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/353.pdf

Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, *12*(2), 288–300. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307844

Burke, R., & Barron, S. (2014). Team-Building Techniques. In *Project Management Leadership: Building Creative Teams, 2nd Edition* (pp. 229–240). https://doi.org/10.1002/9781119207986.ch16

Chur-Hansen, A., & McLean, S. (2006). On being a supervisor: The importance of feedback and how to give it. *Australasian Psychiatry*, *14*(1), 67–71. https://doi.org/10.1111/j.1440-1665.2006.02248.x

Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes. *Career Development International*, *12*(5), 416–432. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/13620430710773745

Durai D., S., Rudhramoorthy, K., & Sarkar, S. (2019). HR metrics and workforce analytics: it is a journey, not a destination. *Human Resource Management International Digest*, *27*(1), 4–6. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ HRMID-08-2018-0167

EU-OSHA. (2010). Promoção da saúde no local de trabalho para empregadores O que é a

promoção da saúde no local de trabalho ? *Facts*, 2. http://osha.europa.eu/pt/topics/whp

Freire, J. (2001). *Sociologia do trabalho - Uma introdução* (Edições Afrontamento (ed.)).

Garbis, N. (2022). *Measuring the Value of People Analytics*. OneModel. https://www.onemodel.co/blog/measuring-value-of-people-analytics

Green, D. (2017). The best practices to excel at people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness*, *4*(2), 137–144. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0027

Gründeinann, & Vuuren, C. V. van. (1997). *Preventing absenteeism at the workplace*.

Hackett, R. D. (1990). Age, Tenure, and Employee Absenteeism. *Human Relations*, *43*(7), 601–619. https://doi.org/10.1177/001872679004300701

Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). Time for absenteeism : A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, *24*(3), 305–350.

Iorgulescu, M.-C. (2016). Generations Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, *18*(1), 47–54.

Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. O. (2003). Exchange Violations Are Created Equal Linked references are available on JSTOR for this article : The effects of psychological contract breach and organizational cynicism : not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(1), 627–647.

Kaur, J., & Fink, A. A. (2017). Trends and Practices in Talent Analytics. *Science of HR White Paper Series*, 1–7. http://www.siop.org/SIOP-SHRM/2017 10_SHRM-SIOP Talent Analytics.pdf

Kocakülâh, M. C., Bryan, T. G., & Lynch, S. (2018). Effects of Absenteeism on Company Productivity, Efficiency, and Profitability. *Business and Economic Research*, *8*(1), 115. https://doi.org/10.5296/ber.v8i1.12395

Levenson, A., & Fink, A. (2017). Human capital analytics: too much data and analysis, not enough models and business insights. *Journal of Organizational Effectiveness*, *4*(2), 145–156. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0029

Marcia McNeil. (2011). *Keeping Workers at Work: Managing Absenteeism in the Workplace*. https://peopletalkonline.ca/keeping-workers-at-work-managing-absenteeism-in-the-workplace/

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, *28*(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational

commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Mitchell, R. J., & Bates, P. (2011). Measuring health-related productivity loss. *Population Health Management*, *14*(2), 93–98. https://doi.org/10.1089/pop.2010.0014

Mohamed, A. F., Singh, S., Irani, Z., & Darwish, T. K. (2013). An analysis of recruitment, training and retention practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam. *International Journal of Human Resource Management*, *24*(10), 2054–2081. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.723021

Nettleman, M. D., White, T., Lavoie, S., & Chafin, C. (2001). Acceptance of Childhood Influenza Vaccination. *Am J Med Sci*, *321*(3), 178–180.

Nielsen, C., & McCullough, N. (2018). *How People Analytics Can Help You Change Process, Culture, and Strategy*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2018/05/how-people-analytics-can-help-you-change-process-culture-and-strategy

Peeters, T., Paauwe, J., & Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness*, *7*(2), 203–219. https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071

Peiró, J. M., Rodríguez-Molina, I., & González-Morales, y M. . G. (2008). *El absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora* (U. de València (ed.)).

Portuguesa, R. (2009). *Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro*.

Rego, A., Cunha, M. P. E., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. E., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano: Vol. 3º edição* (E. Sílabo (ed.)).

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, *51*(2), 234–279. https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614

Salvadorinho, J., Pintorb, P., Moreirab, J., Freired, M., & ... (2022). How to leverage distributed data to create an HR 4.0 platform to support workforce management? A proposed solution based on three industrial contexts. *Procedia Computer Science*. https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.060

Sanders, K., & Nauta, A. (2004). Social cohesiveness and absenteeism: The relationship between characteristics of employees and short-term absenteeism within an organization. *Small Group Research*, *35*(6), 724–741. https://doi.org/10.1177/1046496404267186

Shrivastava, S., Nagdev, K., & Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: the case of Google. *Human Resource Management International Digest*, *26*(2), 3–6.

https://doi.org/https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2017-0112

Siluk, J. C. M., Garlet, T. B., Marcuzzo, R., Michelin, C. de F., & Minello, I. F. (2018). Technology-based Entrepreneurship in South Brazil. *Rev. Adm. UFSM*, *11*(2), 471–488. https://doi.org/10.5902/19834659

Simon, P., Tufft, C., & Zampella, P. (2020). Closing the skills gap in retail with people analytics. In *McKinsey & Company* (Issue August). https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our Insights/Closing the skills gap in retail with people analytics/Closing-the-skills-gap-in-retail-with-people-analytics.pdf

Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, *5*(6), 32–35. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14754390680000925

Solow, M., Spencer, E., Cook, I., Derler, A., & Saleh, Y. (2022). *The Future of People Management - Closing the People Impact Gap for better business outcomes*. Deloitte Consulting. https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-deloitte-visier-future-of-people-management.pdf

Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relationship of Work Life To Work Family Conflict. *South Asian Journal of Business Studies*, *7*(1), 129–146.

Steel, R. P., & Rentsch, J. R. (1995). Influence of Cumulation Strategies on the long-Range Prediction of Absenteeism. *Academy of Management Journal*, *38*(6), 1616–1634. https://doi.org/10.5465/256846

Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, *63*(4), 391–407. https://doi.org/0021-9010/78/6304-0391

Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. Harper Business.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefooghe, A. (2005). Managing the Career Deal: the Psychological Contract As a Framework for Understanding. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(7 Nov), 821–838. http://doi.wiley.com/10.1002/job.341

Taimela, S., Läärä, E., Malmivaara, A., Tiekso, J., Sintonen, H., Justén, S., & Aro, T. (2007). Self-reported health problems and sickness absence in different age groups predominantly engaged in physical work. *Occupational and Environmental Medicine*, *64*(11), 739–746. https://doi.org/10.1136/oem.2006.027789

Tan, J., & Hart, P. M. (2015). *Voluntary and Involuntary Absence: The Influence of Leadership, Work Environment, Affect and Group Size*. https://www.researchgate.net/publication/265976205_Voluntary_and_Involuntary_Absence_The_Influence_of_Leadership_Work_Environment_Affect_and_Group_Size

Tenhiälä, A., Linna, A., von Bonsdorff, M., Pentti, J., Vahtera, J., Kivimäki, M., & Elovainio, M. (2013). Organizational justice, sickness absence and employee age. *Journal of Managerial Psychology*, *28*(7), 805–825. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0246

Tursunbayeva, A., Di, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics — A scoping review of conceptual boundaries and value. *International Journal of Information Management*, *43*(February), 224–247. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002

Vahtera, J., Kivimäki, M., & Pentti, J. (2001). The role of extended weekends in sickness absenteeism. *Occupational and Environmental Medicine*, *58*(12), 818–822. https://doi.org/10.1136/oem.58.12.818

Valentine, D. S., Ferebee, S., & Heitner, K. L. (2019). The Effect of Wellness Programs on Long-Term Contract Employees' Workplace Stress, Absenteeism, and Presenteeism. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, *10*(4), 30–40. https://doi.org/10.4018/ijavet.2019100103

Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness*, *4*(2), 157–178. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022

Walford-Wright, G., & Scott-Jackson, W. (2018). Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review*, *17*(5), 226–233. https://doi.org/https://doi/10.1108/SHR-08-2018-0071

Zuyewicz, K., & Konarska, M. (2005). The effect of age and time of a 24-hour period on accidents at work in operators. *International Congress Series*, *1280*, 333–338. https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.083

Anexos

Anexo A - Key Performance Indicators

Tabela 13 - Key Performance Indicators da plataforma HR 4.0 (Salvadorinho et al., 2022)

Key Performance Indicators	Descrição
Taxa de absentismo	Divisão do número de dias de trabalho em que o colaborador esteve ausente pelo número total de dias de trabalho
Taxa de produtividade	Capacidade de crescimento em termos de proporção de capital humano
Sugestões por funcionário	Divisão do total de sugestões dadas pelo total de funcionários
Gestão democrática de talentos	Satisfação com a tarefa (tempo gasto pelo operador para achar a tarefa repetitiva)
Eficácia do treino	A escala de uma empresa pode ser de 1 a 3, onde 1 é inacabado, 2 ineficaz e 3 é efetivo
Taxa de turnover	Divisão do número de colaboradores que saíram pelo número médio de funcionários
Taxa de turnover voluntário	Número de demissões lideradas por funcionários como percentagem do total de demissões
Taxa de rescisão no primeiro ano	Divisão do número de funcionários que saíram voluntariamente da empresa antes de trabalhar por 12 meses pelo número total de pessoas que saíram no mesmo ano
Proporção mulher para homem	Divisão do número de funcionários de um género pelo número total de funcionários.
Tempo médio de permanência	Divisão da soma de todos os cargos pelo número de funcionários em tempo integral. Isso deve ser igual à divisão da soma de todos os cargos nessa função especifica pelo número de funcionários em tempo integral nessa função.

Proporção de gerentes mulheres	Divisão do número de gerentes mulheres pelo número total de gerentes
Rotação no trabalho	Número de vezes que as pessoas mudam de tarefas
Idade média de aposentação	Cálculo da idade média das pessoas que saem da empresa para se aposentar
Taxa de saída nos primeiros 90 dias	Percentual de funcionários que saíram da empresa nos primeiros 90 dias e percentual de funcionários que passam esse chamado período de experiência

Anexo B – Organograma de Recursos Humanos Operações - Pingo Doce



Figura 6 - Organograma de Recursos Humanos Operações - Pingo Doce (Fonte: Jerónimo Martins)

Anexo C – Fonte dos dados demográficos e de absentismo Jerónimo Martins

Tipo de informação	Fonte	Nome da fonte	Filtros	Nome do ficheiro final	Extensão
Ficheirão	Query SAP	GI-FICH-SQL	**Período de análise:** início do mês até fim do mês **Tipo de data:** 01 (data de admissão legal) **Status de ocupação:** 3 (ativos) **Grupo de empregados:** 1 (ativos); 4 (trainees); 6 (inativos); 7 (expatriados); 9 (externos) **Empresas:** Todas (exceto JMH, JMS)	Ficheirao_[dd][mm][aaaa]	.xls
Horas Potenciais - Trabalhadas	Transação SAP BW	SAP_BW_QUERY – Horas Potenciais – Trabalhadas CC (Empresa)	**Período de análise:** mês e ano **Empresa:** Todas (exceto JMH, JMS)	BW_[mm][aaaa]	.xlsx
Mapa de absentismo	Transação SAP	YHR00246	**Período de análise:** início do mês até fim do mês **Empresa:** Todas (exceto JMH, JMS)	YHR00246_[mm][aaaa]	.xls

Figura 7 - Fonte dos dados demográficos e de absentismo (Fonte: Jerónimo Martins)

Anexo D – Fonte dos dados dos ficheiros auxiliares Jerónimo Martins

Tipo de informação	Fonte	Localização	Descrição	Nome do ficheiro	Extensão
Classificação companhias	P:\\	\\InformationManagement\2022\01_Gestão de Informação\99_Projectos\RH_PT_DW\ficheiros_auxiliares	Lista de classificação de cada companhia do Grupo	Master_classificacoes	.csv
Classificação absentismo			Lista de códigos de absentismo	Class_absentismo	.csv
Ficheiro I&Ps			Lista de centros de custo dos I&Ps	Ficheiros I&Ps	.csv

Figura 8 - Fonte dos dados dos ficheiros auxiliares (Fonte: Jerónimo Martins)

Anexo E – Arquitetura do Data Warehouse Jerónimo Martins

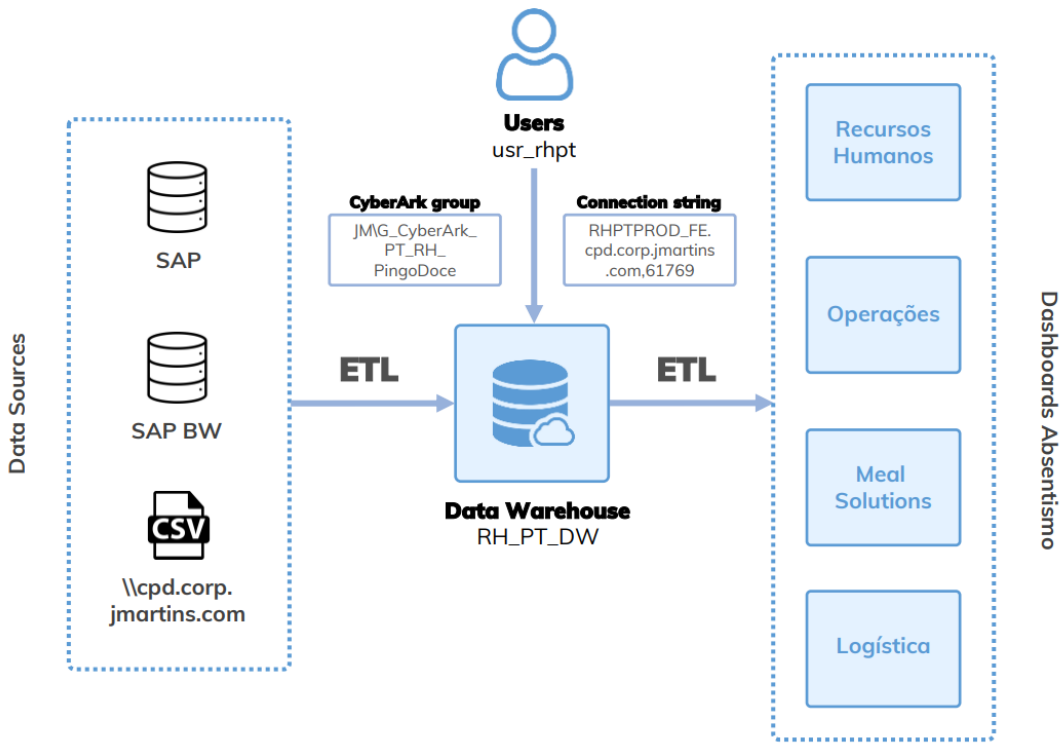


Figura 9 -Arquitetura do Data Warehouse (Fonte: Jerónimo Martins)

Anexo F – Arquitetura do Data Warehouse Jerónimo Martins

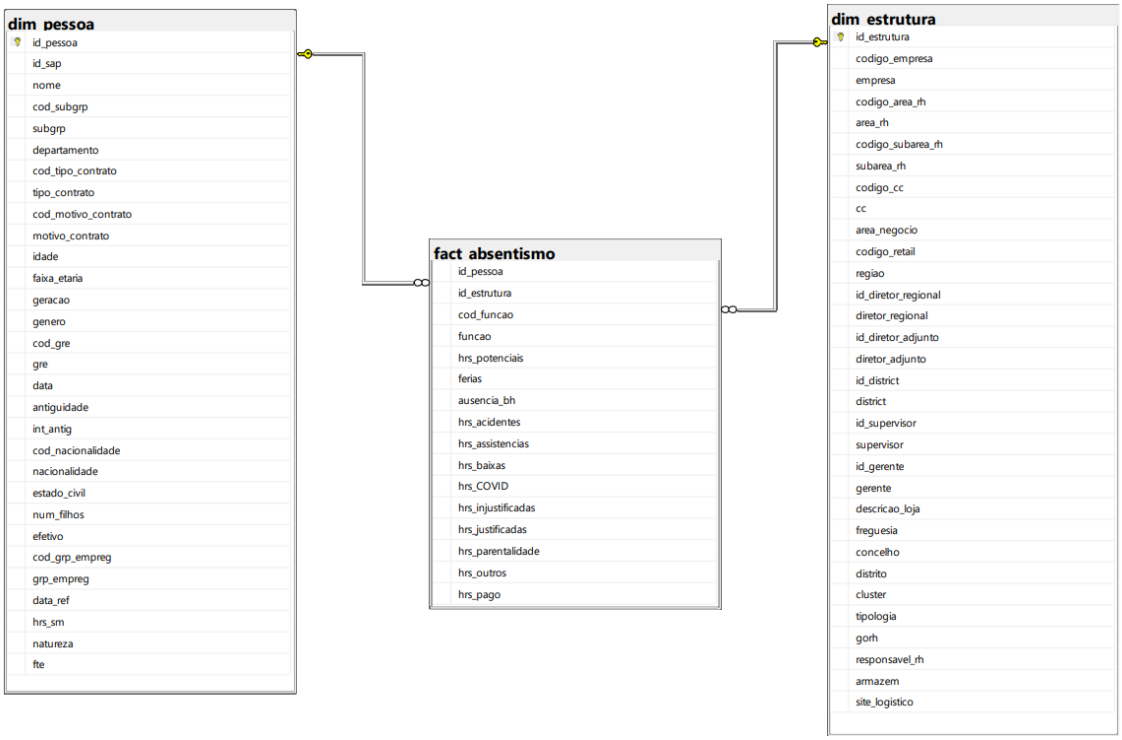


Figura 10 - Diagrama da estrutura do Data Mart "Absentismo" (Fonte: Jerónimo Martins)

Anexo G – Estrutura da organização de dados Jerónimo Martins

Nome	Tipo	Atributos	Referências	Descrição
id_pessoa	varchar	FK	dim_pessoa.id_pessoa	Concatenate de ID SAP + mês [mm] + ano [aaaa]
id_estrutura	varchar	FK	dim_estrutura.id_estrutura	Concatenate do código empresa + código área rh + código subárea rh + código cc
cod_funcao	varchar			Código da função (cargo)
funcao	varchar			Nome da função
hrs_potenciais	varchar			Horas potenciais de BW para cada entrada única (id_pessoa + id_estrutura + funcao)
ferias	varchar			Somatório de horas de férias de BW para cada entrada única
ausencia_bh	varchar			Somatório de ausências de banco de horas de BW para cada entrada única
hrs_acidentes	varchar			Somatório de horas de ausência de SAP (YHR246) de códigos de absentismo associados a acidentes de trabalho
hrs_assistências	varchar			Somatório de horas de ausência de SAP (YHR246) de códigos de absentismo associados a assistências à família
hrs_baixas	varchar			Somatório de horas de ausência de SAP (YHR246) de códigos de absentismo associados a baixas médicas
hrs_COVID	varchar			Somatório de horas de ausência de SAP (YHR246) de códigos de absentismo associados a COVID
hrs_injustificadas	varchar			Somatório de horas de ausência de SAP (YHR246) de códigos de absentismo associados a ausências injustificadas
hrs_justificadas	varchar			Somatório de horas de ausência de SAP (YHR246) de códigos de absentismo associados a ausências justificadas
hrs_parentalidade	varchar			Somatório de horas de ausência de SAP (YHR246) de códigos de absentismo associados a parentalidade
hrs_outros	varchar			Somatório de horas de ausência de SAP (YHR246) de códigos de absentismo não associados a nenhum agrupador
hrs_pago	varchar			Somatório de horas de ausência de SAP (YHR246) associado a códigos de absentismo pago

Figura 11 - Tabela fact_absentismo (Fonte: Jerónimo Martins)

Nome	Tipo	Atributos	Referências	Descrição
id_pessoa	varchar	PK	fact_absentismo.id_pessoa	Concatenate de ID SAP + mês [mm] + ano [aaaa]
id_sap	varchar			ID SAP
nome	varchar			Nome da pessoa
cod_subgrp	varchar			Código do subgrupo
subgrp	varchar			Nome do subgrupo
departamento	varchar			Departamento
cod_tipo_contrato	varchar			Código de tipo de contrato
tipo_contrato	varchar			Tipo de contrato (termo certo/ sem termo/cedência)
cod_motivo_contrato	varchar			Código de motivo de contrato
motivo_contrato	varchar			Motivo de contrato
idade	varchar			Idade
faixa_etaria	varchar			Faixa etária (<25 / 25-34 / 35-44 / 45-54 / >= 55)
geracao	varchar			Geração: < 1944 – Silent Generation >= 1945 <= 1960 – Baby Boomers >= 1961 <= 1980 – Generation X >= 1981 <= 2000 – Generation Y >= 2001 – Generation Z
genero	varchar			Género (M / F)
cod_gre	varchar			Código de habilitações literárias
gre	varchar			Habilitações literárias: 1, 2, 3 - >= 9 ano 4, 5, 6 – Ensino Secundário 7% - Bacharelato 8% - Licenciatura 90, 91, 92 – Mestrado 95, 96, 97 – Doutoramento
data	varchar			Data de admissão legal
antiguidade	varchar			Antiguidade
int_antiguidade	varchar			Intervalo de antiguidade (< 1 ano, 1-2 anos, 3-5 anos, 6-10 anos, 11-15 anos, 16-20 anos, > 20 anos)
cod_nacionalidade	varchar			Código de nacionalidade
nacionalidade	varchar			Nome de nacionalidade
estado_civil	varchar			Estado civil (Solt, Uniaof, Divor, Separ, Viuv, Cas)
num_filhos	varchar			Número de filhos
efetivo	varchar			Efetivos (X), não efetivos ( )
cod_grp_empreg	varchar			Código grupo emprego
grp_empreg	varchar			Grupo emprego: 1 – Activos 4 – Trainees 6 - Inactivos 7 – Expatriados 9 - Externos
data_ref	varchar			Data de referência (data do ficheiro, último dia do mês)
hrs_sm	varchar			Horas de trabalho semanais
natureza	varchar			Natureza do contrato (PT / FT)
fte	varchar			FTE (full time equivalent)

Figura 12 - Tabela fact_absentismo (Fonte: Jerónimo Martins)

Nome	Tipo	Atributos	Referências	Descrição
id_estrutura	varchar	PK	fact_absentismo.id_estrutura	Concatenate do código empresa + código área RH + código subárea RH + código centro de custo
codigo_empresa	varchar			Código da empresa
empresa	varchar			Nome da empresa
codigo_area_rh	varchar			Código da área RH
area_rh	varchar			Nome da área RH
codigo_subárea_rh	varchar			Código da Subárea RH
subarea_rh	varchar			Nome da Subárea RH
codigo_cc	varchar			Código do centro de custo (10 algarismos para a estrutura e 6 algarismos para restantes áreas RH)
cc	varchar			Nome do centro de custo
area_negocio	varchar			Área de negócio
codigo_retail	varchar			Código retail (válido para lojas)
regiao	varchar			Região
id_diretor_regional	varchar			ID do diretor regional
diretor_regional	varchar			Nome do diretor regional
id_diretor_adjunto	varchar			ID do diretor adjunto
diretor_adjunto	varchar			Nome do diretor adjunto
id_district	varchar			ID do district
district	varchar			Nome do district
id_supervisor	varchar			ID do supervisor
supervisor	varchar			Supervisor
id_gerente	varchar			ID do gerente
gerente	varchar			Nome do gerente
descricao_loja	varchar			Nome das lojas (1PDC, 1RCO, 1LDS, 1HUS, 1JMR), cozinhas (2PDC), pólos (0EFO), plataformas (1CAT), direções estrutura (0RCO, 0GRT)
freguesia	varchar			Freguesia
concelho	varchar			Concelho
distrito	varchar			Distrito
cluster	varchar			Cluster (válido para 1PDC, 1LDS)
tipologia	varchar			Tipologia de loja (válido para 1PDC, 1LDS)
gorh	varchar			Gestor Operacional de Recursos Humanos
responsavel_rh	varchar			Responsável RH
armazem	varchar			Nome do armazém (válido para 1GRT)
site_logistico	varchar			Nome do site logístico (válido para 1GRT)

Figura 13 -Tabela Dim_estrutura (Fonte: Jerónimo Martins)

Anexo H – Dashboard Absentismo Jerónimo Maritns

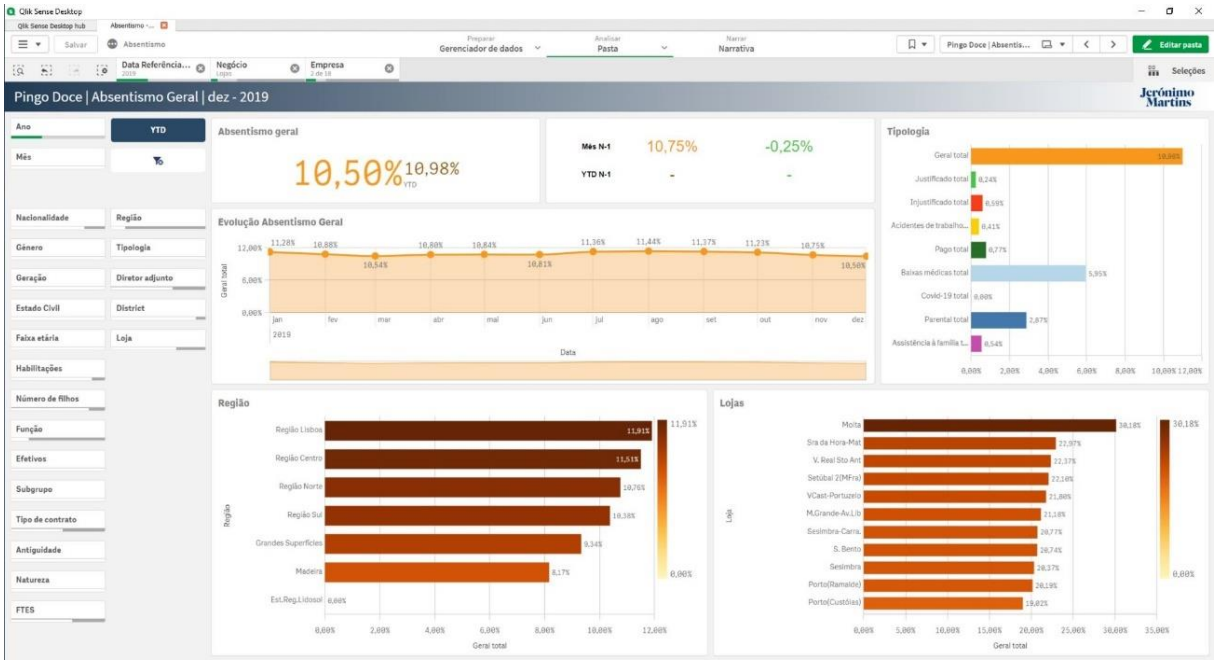


Figura 14 - Dashboard sobre absentismo - Pingo Doce | Absentismo Geral em 2019 (Fonte: Jerónimo Martins)

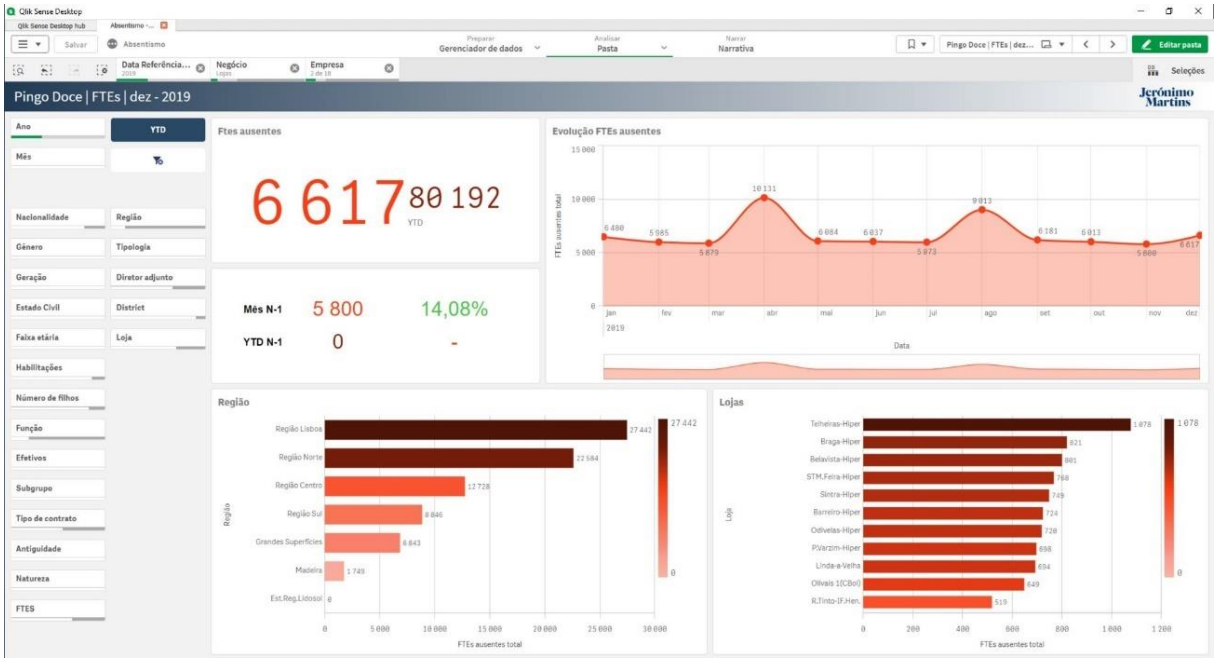


Figura 15 - Dashboard sobre absentismo - Pingo Doce | FTEs em 2019 (Fonte: Jerónimo Martins)

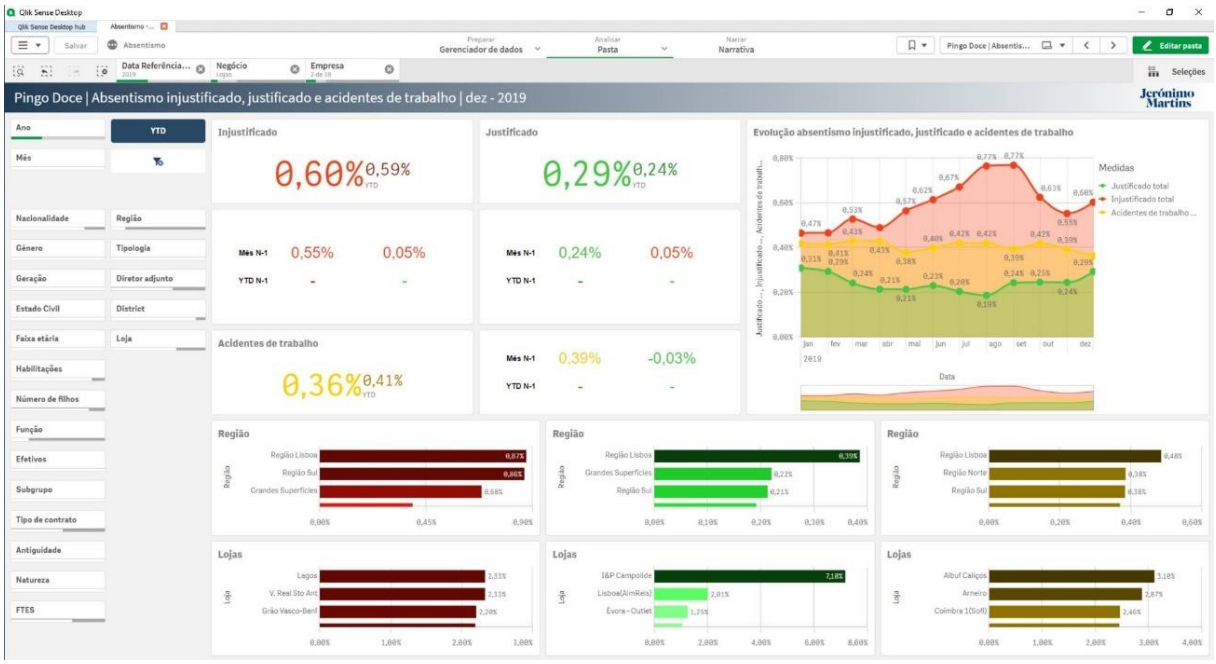


Figura 16 - Dashboard sobre absentismo - Pingo Doce | Absentismo injustificado, justificado e por acidentes de trabalho em 2019 (Fonte: Jerónimo Martins)

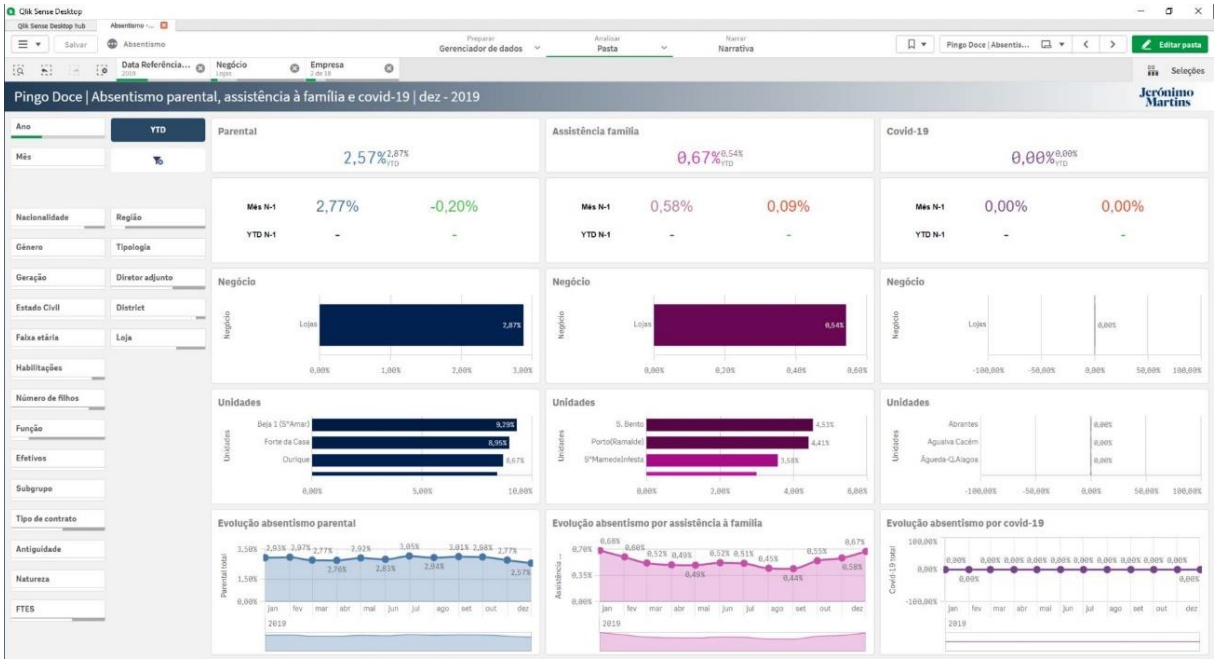


Figura 17 - Dashboard sobre absentismo - Pingo Doce | Absentismo parental; por assistência à família e covid-19 em 2019 (Fonte: Jerónimo Martins)

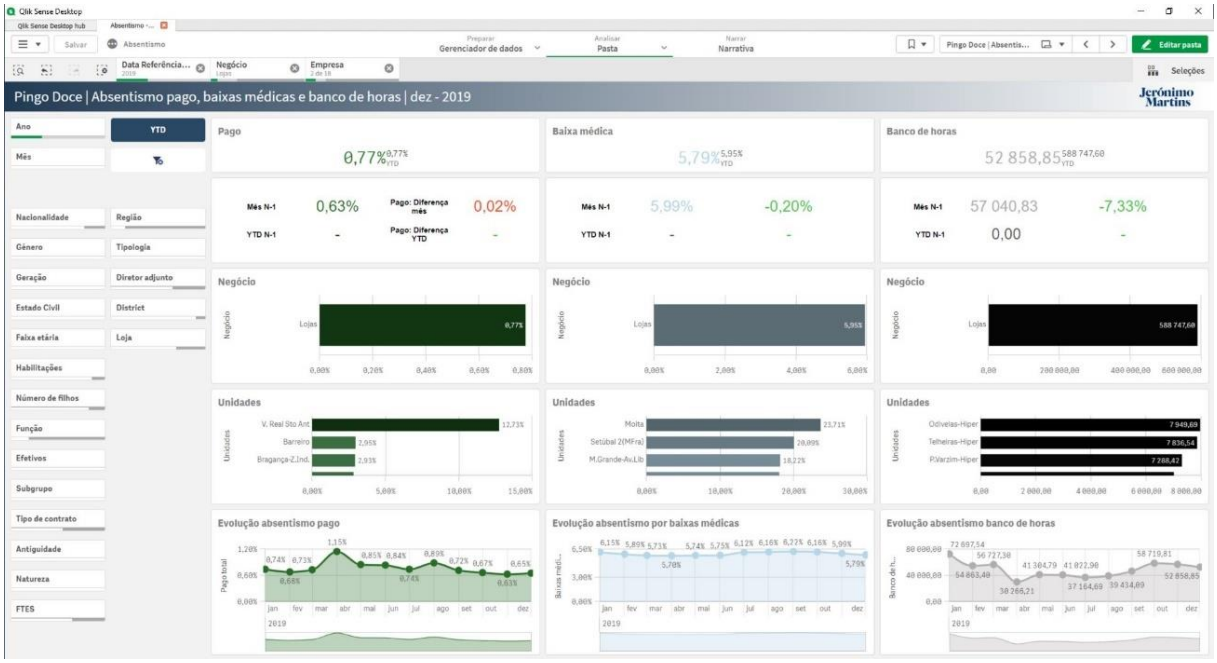


Figura 18 - Dashboard sobre absentismo - Pingo Doce | Absentismo pago, por baixas médicas e banco de horas em 2019 (Fonte: Jerónimo Martins)

Anexo I – Análise descritiva das variáveis demográficas

Tabela 13 - Key Performance Indicators da plataforma HR 4.0 (Salvadorinho et al., 2022)

Ano 2019		
Variável	População Total	População com absentismo
	Moda	Moda
Função	Operador frente de loja] 21% ; 22% [	Operador frente de loja] 23% ; 26% [
Subgrupo	Não-quadro] 99,7% ; 99,8% [	Não-quadro] 99,9% ; 100% [
Tipo de Contrato	Contrato sem termo] 67% ; 78% [	Contrato sem termo] 67% ; 80% [
Sexo	Feminino] 70% ; 71% [	Feminino] 74% ; 78% [
Nacionalidade	Portuguesa] 95% ; 97% [	Portuguesa] 95% ; 97% [
Estado Civil	Solteiro] 57% ; 59% [	Solteiro] 52% ; 59% [
Efetividade	Efetivo] 67% ; 78% [	Efetivo] 67% ; 80% [
Natureza Contratual	Full-time] 81% ; 85% [	Full-time] 82% ; 87% [
Lojas	Sintra-Hiper 1,2%	Telheiras-Hiper] 1,1% ; 1,9% [
Região Empresarial	Região Lisboa] 29,7% ; 30,6% [	Região Lisboa] 33,6% ; 35,5% [
Centro de Custo	Frente de loja] 21% ; 22,2% [	Frente de loja] 20,7% ; 22,9% [

Nota. Para cada variável é apresentada a respetiva moda e intervalo de frequência ao longo do ano de 2019.

Tabela 14 - Análise descritiva da variável Faixa Etária

Mês	Ano 2019			
	Variável: Faixa Etária			
	População Total		População com absentismo	
	Moda	Mediana	Moda	Mediana
Janeiro		[35 ; 44] anos		[35 ; 44] anos
Fevereiro				
Março				
Abril				
Maio				
Junho	[25 ; 34] anos		[25 ; 34] anos	
Julho	] 30% ; 32% [	[25 ; 34] anos	] 33% ; 35% [	[25 ; 34] anos
Agosto				
Setembro				
Outubro				
Novembro				
Dezembro				

Tabela 15 - Análise descritiva da variável Geração

Ano 2019				
Mês	Variável: Geração			
	População Total		População com absentismo	
	Moda	Mediana	Moda	Mediana
Janeiro	Geração Y] 60% ; 61% [	Geração X	Geração Y] 61% ; 65% [	Geração Y
Fevereiro				
Março				
Abril				
Maio				
Junho				
Julho				
Agosto				
Setembro				
Outubro				
Novembro				
Dezembro				

Tabela 16 - Análise descritiva da variável Habilitações Literárias

Ano 2019				
Mês	Variável: Habilitações Literárias			
	População Total		População com absentismo	
	Moda	Mediana	Moda	Mediana
Janeiro				
Fevereiro				
Março				
Abril				
Maio				
Junho	Ensino Secundário	Ensino	Ensino Secundário	Ensino
Julho	] 81% ; 82% [	Secundário	] 81% ; 83% [	Secundário
Agosto				
Setembro				
Outubro				
Novembro				
Dezembro				

Tabela *17 - Análise descritiva da variável Antiguidade Organizacional*

Ano 2019				
Mês	Variável: Antiguidade Organizacional			
	População Total		População com absentismo	
	Moda	Mediana	Moda	Mediana
Janeiro				
Fevereiro		[6 ; 10] anos	[6 ; 10] anos] 23% ; 25% [	[6 ; 10] anos
Março				
Abril			<1 ano] 21% [	[3 ; 5] anos
Maio			[6 ; 10] anos] 21% [	
Junho	<1 ano] 22% ; 26% [			
Julho		[3 ; 5] anos		
Agosto				[6 ; 10] anos
Setembro			<1 ano] 21% ; 27% [	
Outubro				
Novembro				
Dezembro				

Tabela 18 - Análise descritiva da variável Banda Salarial

Mês	Ano 2019			
	Variável: Banda Salarial			
	População Total		População com absentismo	
	Moda	Mediana	Moda	Mediana
Janeiro				
Fevereiro				
Março				
Abril				
Maio				
Junho	B	B	B	B
Julho	] 82% ; 84% [		] 88% ; 89% [	
Agosto				
Setembro				
Outubro				
Novembro				
Dezembro				

Tabela *19 - Análise descritiva da variável Número de filhos*

Mês	Ano 2019							
	Variável: Número de filhos							
	População Total				População com absentismo			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Janeiro	1	1	0	14	1	1	0	6
Fevereiro								14
Março								
Abril								6
Maio								7
Junho								6
Julho								
Agosto				10				7
Setembro								10
Outubro								
Novembro								
Dezembro								

Tabela 20 - Análise descritiva da variável Carga Horária Semanal

Ano 2019								
Mês	Variável: Carga Horária Semanal							
	População Total				População com absentismo			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Janeiro	37	40	10	40	37	40	10	40
Fevereiro	37						16	
Março	36						10	
Abril								
Maio							10	
Junho							16	
Julho								
Agosto							10	
Setembro							16	
Outubro								
Novembro							10	
Dezembro							16	

Tabela 21 - Análise descritiva da variável Full-time equivalent

Ano 2019								
Mês	Variável*: Full-time equivalent*							
	População Total				População com absentismo			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Janeiro							0,25	
Fevereiro							0,40	
Março								
Abril							0,25	
Maio								
Junho	0,9	1	0,25	1	0,9	1	0,40	1
Julho								
Agosto							0,25	
Setembro							0,40	
Outubro								
Novembro							0,25	
Dezembro							0,40	

Anexo J – Classificação do absentismo Pingo Doce

Tabela 22 - Classificação das ausências e absentismo Pingo Doce

Ausência		Absentismo				
Tipo	Descrição	Pago	Pago Parcialmente	Não Pago	Não considerado	Considerado
L100	Férias	X			X	
L101	Férias	X			X	
L110	Folgas Compensatórias-H				X	
L115	Folgas Compensatórias-D				X	
L120	Atrasos/Adiantamentos				X	
L125	Sit.educat filho menor- H	X				X
L130	Dispensa ao serviço-H	X				X
L131	Disp.Serv.TolerânciaEmp-H	X				X
L132	Disp.Serv.TolerânciaEmp-D	X				X
L133	Dispensa Grupo Risco JM-D	X				X
L135	Dispensa ao serviço-D	X				X
L136	Disp.Serviç–Sint.Gripal-D	X				X
L138	Aguarda Reembolso SS - D			X		X
L140	Injustificadas-H			X		X
L145	Injustificadas-D			X		X
L150	Falta a Justificar-D			X		X

L155	Falta a Justificar-H			X		X
L160	Horas Compensação Bolsa				X	
L165	Dias Compensação Bolsa				X	
L170	Aleitação/Amamentação-H	X				X
L180	Folgas Compensatórias-H				X	
L185	Folgas Compensatórias-D				X	
L190	Banco de Horas-H				X	
L192	Bonus Banco de Horas-H				X	
L195	Banco de Horas-D				X	
L203	Baixa Subsidiada-D			X		X
L204	Baixa N/Subsidiada-D			X		X
L205	Doença S/Baixa-C/Pagam-H			X		X
L206	Gravidez de Risco - D			X		X
L207	Baixa N/Subs. Doen Prof-D			X		X
L208	Grávida - Sub_risco - D			X		X
L210	Doença S/Baixa-C/Pagam-D	X				X
L211	Doença S/Baixa-Não Paga-D			X		X
L212	Doença S/Baixa-Não Paga-H			X		X
L213	Justificar s/doc/Baixa-D	X				X
L215	Doença C/Baixa (S.S.)-D			X		X
L216	Baixa Grupo Risco SNS-D		X			X

L218	Isolamento Profilático-D			X	X
L221	Acid.Trabalho N/Remun-D			X	X
L310	Casamento	X			X
L350	Exame Escolar-H	X			X
L351	Frequência Aulas-H	X			X
L352	Preparação de Exames-D	X			X
L353	Preparação de Exames-H	X			X
L354	Exame Escolar-D	X			X
L450	Período Rendição - D			X	X
L500	Licença Parental -D			X	X
L501	Aborto-D			X	X
L502	Consultas Pré-Natal-H	X			X
L503	Consultas Pré-Natal-D	X			X
L510	Asst.Agreg.Familiar Rem-D	X			X
L515	Asst.Agreg.Familiar Rem-H	X			X
L520	Lic.Parental Obriga.Pai-D			X	X
L521	Lic. Parental Partilh-30D			X	X
L530	Falecimento Familiar-D	X			X
L535	Dia FalecimentoFamiliar-H	X			X
L435	Dia do Acidente Trabalho	X			X
L540	Acomp. filho Susp. escola		X		X

L541	Acomp.filhoSusp.esc. 100%			X	X
L550	Procr.Medic.Assist-H		X		X
L555	Procr.Medic.Assist-D		X		X
L600	Cumprim.Obrig.Legais-H	X			X
L601	Cumprim.Obrig.Legais-D	X			X
L610	Act.Sind.-Delegados-H	X			X
L615	Act.Sind.-Delegados-D	X			X
L620	Act.Sind.-Dirigente-D	X			X
L625	Act.Sind.-Dirigente-H	X			X
L640	Faltas Actividade Sind.-D			X	X
L645	Faltas Actividade Sind.-H			X	X
L650	Justificada C/Vencim.-H	X			X
L655	Justificada C/Vencim.-D	X			X
L657	Acomp.FamCOVID_C/venc-D	X			X
L665	Actividade Bombeiro-H	X			X
L670	Actividade Bombeiro-D	X			X
L671	Doação de Sangue-H	X			X
L672	Doação de Sangue-D	X			X
L680	Consulta/Exame Próprio H			X	X
L681	Consulta/Exame Familia H			X	X
L700	Greve-D			X	X

L705	Greve-H		X	X
L750	Formação Bombeiros - H	X		X
L760	Formação Bombeiros - D	X		X
L800	Suspensão Preventiva-D	X		X
L801	Suspensão Preventiva-H	X		X
L810	Suspensão Disciplinar-D		X	X
L815	Justificada S/Vencim.-D		X	X
L817	Acomp.FamCOVID_S/venc-D		X	X
L818	Genérica assist familia-D		X	X
L819	Genérica assist familia-H		X	X
L820	Justificada S/Vencim.-H		X	X
L821	Licença S/Vencimento-D		X	X
L822	Serviço Militar-D		X	X
L823	Ass_Fam<12DefDoCronHosp-D		X	X
L824	Ass_Fam<12DefDoCronHosp-H		X	X
L825	Ass. filho/neto >12anos-D		X	X
L826	Ass. filho/neto >12anos-H		X	X
L827	Ass_Fam_DefDoenCron-D		X	X
L828	Ass_Fam_DefDoenCron-H		X	X
L830	Assist.Agreg.Fam.S/Venc-D		X	X
L832	Ass.filho/neto <12anos-D		X	X

L833	Ass.filho/neto <12anos-H	X		X
L835	Assist.Agreg.Fam.S/Venc-H	X		X
L837	LicFilhoDefDCronOnc-D	X		X
L838	Ass.nasc.neto(filh<16)-D	X		X
L839	Ass.nasc.neto(filh<16)-H	X		X
L840	Prisão Preventiva-D	X		X
L845	Lic.Parental Facult.Pai-D	X		X
L896	11h de descanso ñ gozadas		X	

Tabela 23 - Classificação das ausências e absentismo Pingo Doce – Parte II

Ausência		Absentismo						
Tipo	Descrição	Parental	Justificado	Injustificado	Baixas Médicas	Acidentes de Trabalho	Assistências à Família	Outros
L100	Férias							
L101	Férias							
L110	Folgas Compensatórias-H							
L115	Folgas Compensatórias-D							
L120	Atrasos/Adiantamentos							
L125	Sit.educat filho menor- H							X
L130	Dispensa ao serviço-H							X
L131	Disp.Serv.TolerânciaEmp-H							X
L132	Disp.Serv.TolerânciaEmp-D							
L133	Dispensa Grupo Risco JM-D							
L135	Dispensa ao serviço-D							X
L136	Disp.Serviç–Sint.Gripal-D							
L138	Aguarda Reembolso SS - D							
L140	Injustificadas-H			X				
L145	Injustificadas-D			X				
L150	Falta a Justificar-D							X
L155	Falta a Justificar-H							X

L160	Horas Compensação Bolsa		
L165	Dias Compensação Bolsa		
L170	Aleitação/Amamentação-H	X	
L180	Folgas Compensatórias-H		
L185	Folgas Compensatórias-D		
L190	Banco de Horas-H		
L192	Bonus Banco de Horas-H		
L195	Banco de Horas-D		
L203	Baixa Subsidiada-D		
L204	Baixa N/Subsidiada-D		X
L205	Doença S/Baixa-C/Pagam-H		
L206	Gravidez de Risco - D	X	
L207	Baixa N/Subs. Doen Prof-D		X
L208	Grávida - Sub_risco - D		
L210	Doença S/Baixa-C/Pagam-D		X
L211	Doença S/Baixa-Não Paga-D		X
L212	Doença S/Baixa-Não Paga-H		X
L213	Justificar s/doc/Baixa-D		X
L215	Doença C/Baixa (S.S.)-D		
L216	Baixa Grupo Risco SNS-D		
L218	Isolamento Profilático-D		

L221	Acid.Trabalho N/Remun-D			X			
L310	Casamento						X
L350	Exame Escolar-H						X
L351	Frequência Aulas-H						X
L352	Preparação de Exames-D						X
L353	Preparação de Exames-H						X
L354	Exame Escolar-D						X
L450	Período Rendição - D						X
L500	Licença Parental -D	X					
L501	Aborto-D	X					
L502	Consultas Pré-Natal-H	X					
L503	Consultas Pré-Natal-D	X					
L510	Asst.Agreg.Familiar Rem-D				X		
L515	Asst.Agreg.Familiar Rem-H				X		
L520	Lic.Parental Obriga.Pai-D	X					
L521	Lic. Parental Partilh-30D	X					
L530	Falecimento Familiar-D						X
L535	Dia FalecimentoFamiliar-H						X
L435	Dia do Acidente Trabalho						
L540	Acomp. filho Susp. escola						
L541	Acomp.filhoSusp.esc. 100%						

L550	Procr.Medic.Assist-H		X
L555	Procr.Medic.Assist-D		X
L600	Cumprim.Obrig.Legais-H		X
L601	Cumprim.Obrig.Legais-D		X
L610	Act.Sind.-Delegados-H		X
L615	Act.Sind.-Delegados-D		X
L620	Act.Sind.-Dirigente-D		X
L625	Act.Sind.-Dirigente-H		X
L640	Faltas Actividade Sind.-D		X
L645	Faltas Actividade Sind.-H		X
L650	Justificada C/Vencim.-H	X	
L655	Justificada C/Vencim.-D	X	
L657	Acomp.FamCOVID_C/venc-D		
L665	Actividade Bombeiro-H		X
L670	Actividade Bombeiro-D		X
L671	Doação de Sangue-H		X
L672	Doação de Sangue-D		X
L680	Consulta/Exame Próprio H		X
L681	Consulta/Exame Familia H		X
L700	Greve-D		X
L705	Greve-H		X

L750	Formação Bombeiros - H				
L760	Formação Bombeiros - D				X
L800	Suspensão Preventiva-D				X
L801	Suspensão Preventiva-H				X
L810	Suspensão Disciplinar-D				X
L815	Justificada S/Vencim.-D	X			
L817	Acomp.FamCOVID_S/venc-D				
L818	Genérica assist familia-D			X	
L819	Genérica assist familia-H			X	
L820	Justificada S/Vencim.-H	X			
L821	Licença S/Vencimento-D				X
L822	Serviço Militar-D				X
L823	Ass_Fam<12DefDoCronHosp-D			X	
L824	Ass_Fam<12DefDoCronHosp-H			X	
L825	Ass. filho/neto >12anos-D			X	
L826	Ass. filho/neto >12anos-H			X	
L827	Ass_Fam_DefDoenCron-D			X	
L828	Ass_Fam_DefDoenCron-H			X	
L830	Assist.Agreg.Fam.S/Venc-D			X	
L832	Ass.filho/neto <12anos-D			X	
L833	Ass.filho/neto <12anos-H			X	

L835	Assist.Agreg.Fam.S/Venc-H			X	
L837	LicFilhoDefDCronOnc-D			X	
L838	Ass.nasc.neto(filh<16)-D				X
L839	Ass.nasc.neto(filh<16)-H				X
L840	Prisão Preventiva-D				X
L845	Lic.Parental Facult.Pai-D	X			
L896	11h de descanso ñ gozadas				

Anexo K – Análise descritiva das variáveis de absentismo

Tabela 24 - Análise descritiva da variável Absentismo Geral

Ano 2019					
Mês	Variável: Absentismo Geral				
	População com absentismo				
	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Janeiro	6900	42%	24%	0%	100%
Fevereiro	6393	44%	25%		
Março	6322	44%	25%		
Abril	10952	26%	5%		
Maio	6576	43%	25%		
Junho	6514	45%	27%		
Julho	6454	46%	29%		
Agosto	9869	32%	9%		
Setembro	6679	46%	27%		
Outubro	6486	45%	27%		
Novembro	6259	46%	28%		
Dezembro	7121	42%	24%		

Tabela 25 - Análise descritiva da variável Absentismo por Acidentes de Trabalho

Mês	Ano 2019				
	Variável: Absentismo por Acidentes de Trabalho				
	População com absentismo por acidentes de trabalho				
	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Janeiro	235	43%	32%	4%	100%
Fevereiro	220	45%	36%		
Março	237	45%	33%		
Abril	209	50%	41%		
Maio	212	45%	32%		
Junho	212	46%	37%		
Julho	244	43%	34%		
Agosto	224	46%	34%		
Setembro	205	47%	38%		
Outubro	240	42%	30%		
Novembro	217	45%	33%		
Dezembro	236	40%	32%		

Tabela 26 - Análise descritiva da variável Absentismo por Assistência à Família

Mês	Ano 2019				
	Variável: Absentismo por Assistência à Família				
	População com absentismo por assistência à família				
	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Janeiro	778	23%	14%	0%	100%
Fevereiro	696	22%	15%		
Março	553	25%	16%		
Abril	485	26%	18%		
Maio	507	24%	14%		
Junho	504	26%	15%		
Julho	493	26%	16%		
Agosto	385	32%	22%		
Setembro	455	25%	15%		
Outubro	629	22%	14%		
Novembro	651	24%	15%		
Dezembro	824	22%	14%		

Tabela 27 - Análise descritiva da variável Absentismo por Baixas Médicas

Mês	Ano 2019				
	Variável: Absentismo por Baixas Médicas				
	População com absentismo por baixas médicas				
	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Janeiro	2849	53%	41%	1%	100%
Fevereiro	2655	55%	45%		
Março	2560	56%	48%		
Abril	2383	60%	62%		
Maio	2419	59%	59%		
Junho	2478	59%	59%		
Julho	2558	60%	62%		
Agosto	2562	61%	67%		
Setembro	2597	60%	64%		
Outubro	2618	58%	55%		
Novembro	2676	57%	52%		
Dezembro	2839	54%	43%		

Tabela 28 - Análise descritiva da variável Absentismo Injustificado

Mês	Ano 2019				
	Variável: Absentismo Injustificado				
	População com absentismo injustificado				
	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Janeiro	1074	20%	6%	0%	100%
Fevereiro	1005	19%	6%		
Março	1169	20%	7%		
Abril	1069	20%	6%		
Maio	1273	21%	7%		
Junho	1309	21%	8%		
Julho	1351	23%	9%		
Agosto	1451	24%	9%		
Setembro	1366	27%	9%		
Outubro	1176	24%	8%		
Novembro	1137	23%	8%		
Dezembro	1344	22%	8%		

Tabela 29 - Análise descritiva da variável Absentismo Justificado

Mês	Ano 2019				
	Variável: Absentismo Justificado				
	População com absentismo justificado				
	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Janeiro	1445	6%	4%	0%	100%
Fevereiro	1298	7%	4%		
Março	1196	6%	4%		
Abril	1070	6%	4%		
Maio	1125	6%	4%		
Junho	1153	6%	4%		
Julho	1062	6%	3%		
Agosto	919	6%	4%		
Setembro	1121	6%	4%		
Outubro	1211	6%	4%		
Novembro	1108	7%	4%		
Dezembro	1381	7%	4%		

Tabela 30 - Análise descritiva da variável Absentismo por Parentalidade

Mês	Ano 2019				
	Variável: Absentismo por Parentalidade				
	População com absentismo por parentalidade				
	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Janeiro	1283	57%	42%	0%	100%
Fevereiro	1280	58%	50%		
Março	1277	56%	33%		
Abril	1248	55%	27%		
Maio	1295	56%	33%		
Junho	1316	56%	32%		
Julho	1336	57%	40%		
Agosto	1348	57%	43%		
Setembro	1355	57%	33%		
Outubro	1312	56%	34%		
Novembro	1278	56%	29%		
Dezembro	1284	55%	29%		

Tabela 31 - Análise descritiva da variável Absentismo Pago

Mês	Ano 2019				
	Variável: Absentismo Pago				
	População com absentismo pago				
	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Janeiro	1470	13%	9%	0%	100%
Fevereiro	1145	16%	15%		
Março	1163	17%	17%		
Abril	6760	5%	2%		
Maio	1291	18%	17%		
Junho	1371	16%	14%		
Julho	1264	16%	15%		
Agosto	5073	5%	2%		
Setembro	1532	13%	8%		
Outubro	1259	15%	14%		
Novembro	1101	16%	18%		
Dezembro	1535	12%	9%		

Anexo L – Perfis de absentismo Pingo Doce em 2019

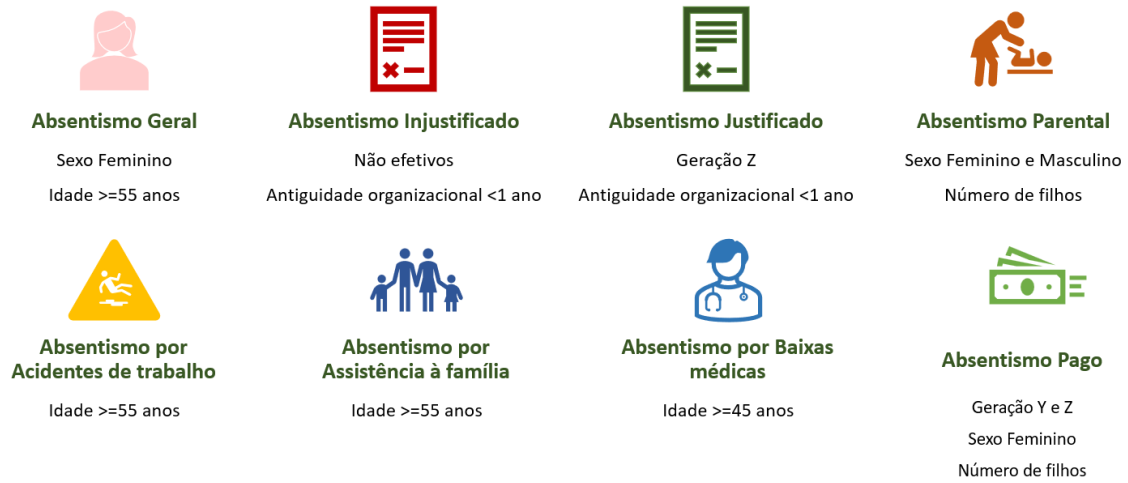


Figura 19 - Perfis responsáveis pelo absentismo nas lojas Pingo Doce em 2019

Anexo M – Análise de Regressão linear multivariada

Tabela 32 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo geral ao longo do ano 2019

Absentismo Geral											
janeiro				fevereiro				março			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Sexo	Feminino	-0,080	0,000*	Sexo	Feminino	-0,075	0,000*	Faixa Etária	>= 55 anos	0,046	0,000*
Faixa Etária	>= 55 anos	0,028	0,000*	Faixa Etária	>= 55 anos	0,029	0,000*	Banda Salarial	H	0,024	0,000*
Nº de filhos		0,023	0,000*	Nº de filhos		0,019	0,000*	Estado Civil	Separado	-0,012	0,001*
abril				maio				junho			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Sexo	Feminino	-0,078	0,000*	Sexo	Feminino	-0,101	0,000*	Sexo	Feminino	-0,087	0,000*
Geração	Geração Z	0,057	0,000*	Faixa Etária	>= 55 anos	0,051	0,000*	Faixa Etária	>= 55 anos	0,052	0,000*
Faixa Etária	[25,34] anos	0,036	0,000*	Habilitações literárias	<= 9º ano	-0,024	0,000*	Habilitações literárias	<= 9º ano	-0,033	0,001*
julho				agosto				setembro			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Sexo	Feminino	-0,076	0,000*	Subgrupo	Quadro	0,590	0,029*	Sexo	Feminino	-0,072	0,000*
Faixa Etária	>= 55 anos	0,032	0,000*	Sexo	Feminino	-0,082	0,000*	Faixa Etária	>= 55 anos	0,055	0,000*

Nº de filhos		-0,028	0,000*	Habilitações literárias	Doutoramento	-0,036	0,000*	Nº de filhos		-0,032	0,000*
outubro				novembro				dezembro			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Sexo	Feminino	-0,084	0,000*	Sexo	Feminino	-0,093	0,000*	Sexo	Feminino	-0,077	0,000*
Faixa Etária	>= 55 anos	0,034	0,000*	Faixa Etária	>= 55 anos	0,047	0,000*	Faixa Etária	>= 55 anos	0,035	0,000*
Nº de filhos		-0,025	0,000*	Habilitações literárias	<= 9º ano	-0,026	0,006*	Estado Civil	Separado	-0,011	0,002*

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 33 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo geral no mês de abril segmentado por Região Empresarial

Absentismo Geral				Região Empresarial
abril				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Subgrupo	Quadro	1,096	0,004*	Grandes Superfícies
Estado Civil	Separado	-0,027	0,001*	
Banda Salarial	H	-0,065	0,021*	
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Sexo	Feminino	-0,089	0,000*	Região Centro
Faixa Etária	>= 55 anos	0,042	0,000*	
Função		-0,001	0,001*	
Sexo	Feminino	-0,093	0,000*	Região Lisboa
Geração	Geração Z	0,063	0,002*	
Faixa Etária	[25,34] anos	0,047	0,000*	
Sexo	Feminino	-0,083	0,000*	Região Norte
Geração	Geração Z	0,064	0,000*	
Faixa Etária	[25;34] anos	0,055	0,000*	

	Sexo	Feminino	-0,082	0,000*
				Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 34 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo geral no mês de julho segmentado por Região Empresarial

Absentismo Geral				Região Empresarial
julho				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Sexo	Feminino	-0,075	0,048*	Grandes Superfícies
Nº de filhos		-0,051	0,005*	
Estado Civil	Viúvo	-0,051	0,001*	
Habilitações Literárias	<= 9º ano	-0,242	0,004*	Madeira
Nº de filhos		-0,13	0,000*	
Sexo	Feminino	-0,071	0,043*	Região Centro
Faixa Etária	>=55 anos	0,047	0,001*	
Nº de filhos		-0,032	0,027*	
Faixa Etária	>=55 anos	0,053	0,000*	Região Lisboa
Sexo	Feminino	-0,051	0,007*	
Banda Salarial	G	0,043	0,000*	
Efetividade	Efetivos	0,241	0,000*	Região Norte
Sexo	Feminino	-0,086	0,000*	
Faixa Etária	>=55 anos	0,048	0,000*	

Antiguidade Organizacional	[16,20] anos	0,043	0,000*	
Estado Civil	Separado	-0,022	0,000*	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0{,}05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0{,}05$

Tabela 35 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo geral no mês de novembro segmentado por Região Empresarial

Absentismo Geral				Região Empresarial
novembro				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Função		-0,002	0,011*	Grandes Superfícies
Nº de filhos		-0,085	0,036*	Madeira
Faixa Etária	>= 55 anos	0,055	0,013*	Região Centro
Antiguidade Organizacional	> 20 anos	0,025	0,008*	
Nacionalidade		0,007	0,002*	
Sexo	Feminino	-0,08	0,000*	Região Lisboa
Faixa Etária	>=55 anos	0,047	0,000*	
Habilitações Literárias	Bacharelato	-0,045	0,000*	
Sexo	Feminino	-0,145	0,000*	Região Norte
Faixa Etária	>=55 anos	0,058	0,000*	
Banda Salarial	H	0,027	0,009*	

Faixa Etária	>=55 anos	0,044	0,013*	
Antiguidade Organizacional	> 20 anos	0,028	0,004*	Região Sul
Estado Civil	Divorciado	-0,027	0,022*	

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 36 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo injustificado ao longo do ano 2019

Absentismo Injustificado							
janeiro				fevereiro			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,005	0,000*	Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,028	0,000*
				Tipo de Contrato	Contrato a termo certo (dias)	-0,022	0,001*
março				abril			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Sexo	Masculino	0,047	0,004*	Tipo de Contrato	Contrato a termo certo (dias)	-0,039	0,000*
Tipo de contrato	Contrato a termo certo (dias)	-0,039	0,000*				

maio				junho			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Efetividade	Não Efetivo	-0,145	0,004*	Efetividade	Não Efetivo	-0,147	0,001*

julho				agosto			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,03	0,005*	Efetividade	Não Efetivo	-0,221	0,000*

setembro				outubro			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Efetividade	Não Efetivo	-0,165	0,000*	Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,06	0,000*
Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,022	0,032*				

novembro				dezembro			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,053	0,000*	Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,058	0,000*

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 37 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo justificado ao longo do ano 2019

Absentismo Justificado			
2019			
Variável	Cluster	B	*Sig*
Geração	Geração Z	-0,007	0,000*
Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,006	0,000*
Nº de filhos		-0,004	0,000*

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0{,}05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0{,}05$

Tabela 38 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo justificado ao longo do ano por Região Empresarial

Absentismo Justificado				Região Empresarial
2019				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Banda Salarial	D	0,017	0,006*	Grandes Superfícies
Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,006	0,000*	
Nacionalidade		0,001	0,002*	
Antiguidade Organizacional	> 20 anos	0,025	0,001*	Madeira
Centro de Custo	Frente de Loja	-0,007	0,014*	
Sexo	Masculino	0,022	0,000*	Região Centro
Geração	Geração Z	-0,017	0,000*	
Banda Salarial	B	0,014	0,001*	
Geração	Geração Z	-0,013	0,000*	Região Lisboa
Nº de filhos		-0,006	0,000*	
Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,004	0,000*	

Tipo de Contrato	Contrato a termo certo (dias)	-0,005	0,000*	Região Norte
Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,005	0,000*	
Antiguidade Organizacional	< 1 ano	-0,007	0,000*	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0{,}05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0{,}05$

Tabela 39 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por Assistência à família ao longo do ano 2019

Absentismo por Assistência à família			
2019			
Variável	Cluster	B	*Sig*
Faixa Etária	>= 55 anos	0,057	0,000*

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 40 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por Assistência à família ao longo do ano por Região Empresarial

Absentismo por Assistência à família				Região Empresarial
2019				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Nº de filhos		-0,059	0,000*	Grandes Superfícies
Faixa Etária	>= 55 anos	0,047	0,000*	
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Sexo	Feminino	-0,119	0,008*	Região Centro
Faixa Etária	>= 55 anos	0,052	0,000*	
Antiguidade Organizacional	> 20 anos	0,011	0,046*	

Faixa Etária	[45,54] anos	0,066	0,000*	
Sexo	Feminino	-0,053	0,002*	Região Lisboa
Habilitações Literárias	<= 9º ano	-0,049	0,000*	
Faixa Etária	>= 55 anos	0,079	0,000*	
Habilitações Literárias	Mestrado	-0,043	0,000*	Região Norte
Sexo	Masculino	0,115	0,000*	
Banda Salarial	B	-0,047	0,000*	Região Sul
Nº de filhos		0,024	0,015*	

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 41 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por Acidentes de trabalho ao longo do ano 2019

Absentismo por Acidentes de Trabalho			
2019			
Variável	Cluster	B	*Sig*
Faixa Etária	>= 55 anos	0,044	0,000*

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 42 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo parental ao longo do ano 2019

Absentismo Parental			
2019			
Variável	Cluster	B	Sig
Sexo	Masculino	-0,164	0,000*
Nº de filhos		-0,101	0,000*
Geração	Geração Z	-0,068	0,000*

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 43 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo parental ao longo do ano por Região Empresarial

Absentismo Parental				Região Empresarial
2019				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Sexo	Masculino	-0,148	0,001*	Grandes Superfícies
Banda Salarial	G	0,125	0,000*	
Nº de filhos		-0,095	0,000*	
Nº de filhos		-0,253	0,000*	Madeira
Sexo	Masculino	-0,200	0,001*	
Geração	Geração Y	-0,199	0,000*	
Efetividade	Não Efetivo	-0,246	0,001*	Região Centro
Sexo	Feminino	-0,173	0,000*	
Nº de filhos		-0,124	0,000*	
Sexo	Masculino	-0,122	0,000*	Região Lisboa
Habilitações Literárias	<= 9º ano	-0,082	0,000*	
Nº de filhos		-0,076	0,000*	

Sexo	Masculino	-0,165	0,000*	
Efetividade	Não Efetivo	0,141	0,009*	Região Norte
Nº de filhos		-0,138	0,000*	
Sexo	Masculino	-0,164	0,000*	
Habilitações Literárias	<= 9º ano	-0,148	0,000*	Região Sul
Nº de filhos		-0,131	0,000*	

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

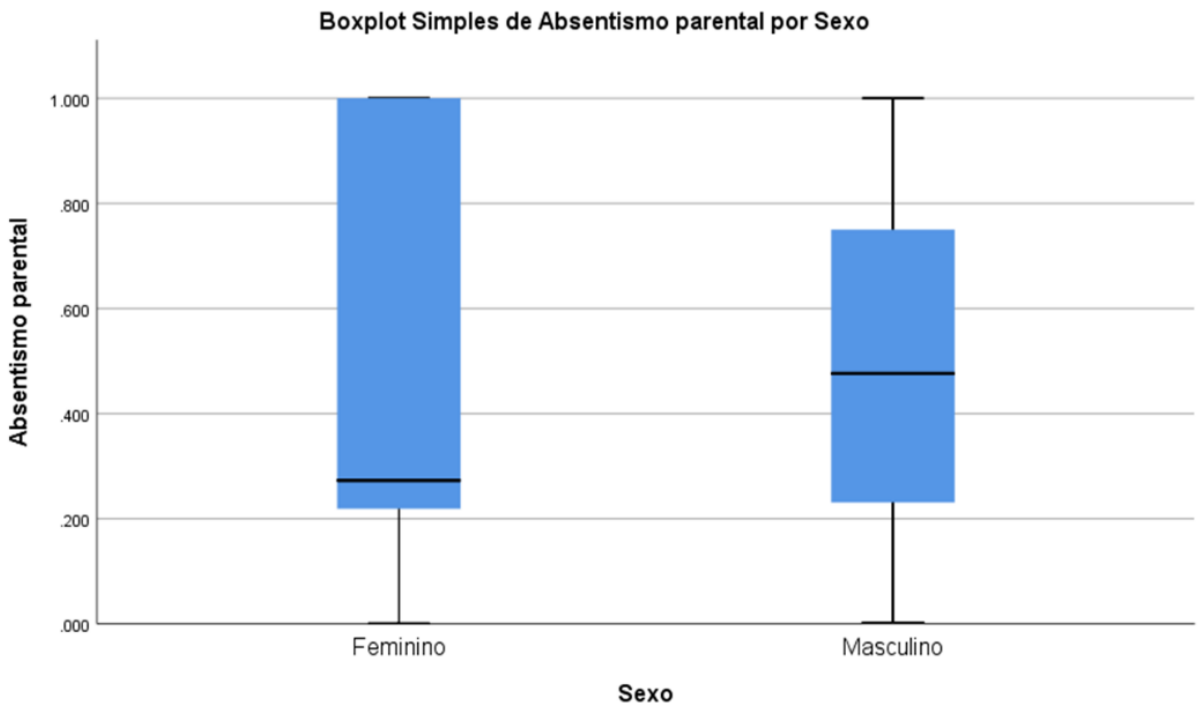


Figura 20 - Boxplot representativa da taxa de absentismo parental por género do colaborador

Tabela 44 - Variáveis influenciadoras da taxa de absentismo pago ao longo do ano 2019

Absentismo Pago							
janeiro				fevereiro			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Geração	Geração Y	0,046	0,000*	Nenhuma variável apresentou significância estatística			
Banda Salarial	C	0,008	0,036*				
março				abril			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Nº de filhos		0,012	0,015*	Geração	Geração Z	0,025	0,000*
				Nº de filhos		0,016	0,000*
				Sexo	Feminino	-0,012	0,000*
maio				junho			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Antiguidade Organizacional	[6,10] anos	-0,011	0,006*	Sexo	Feminino	0,051	0,001*
				Centro de Custo	Restaurante	-0,022	0,019*

julho				agosto			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Tipo de Contrato	Contrato sem termo	0,034	0,000*	Geração	Geração Z	0,027	0,000*
Antiguidade Organizacional	[3,5] anos	-0,020	0,000*	Nº de filhos		0,024	0,000*
Centro de Custo	Take-away	-0,002	0,000*	Sexo	Feminino	-0,018	0,000*
setembro				outubro			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Subgrupo	Quadro	0,626	0,000*	Geração	Geração Y	0,041	0,000*
Geração	Geração Y	0,042	0,000*	Sexo	Feminino	-0,039	0,000*
Nº de filhos		-0,009	0,020*	Habilitações Literárias	Mestrado	0,016	0,023*
novembro				dezembro			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Sexo	Feminino	-0,057	0,000*	Geração	Geração Y	0,049	0,000*
Habilitações Literárias	Mestrado	0,021	0,003*	Sexo	Feminino	-0,047	0,000*
Nº de filhos		0,011	0,008*	Nº de filhos		0,019	0,000*

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna “Variável”, as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna “Cluster” é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0{,}05$

Tabela 45 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de março segmentado por Região Empresarial

Absentismo Pago				Região Empresarial
março				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Sexo	Feminino	0,171	0,000*	Grandes Superfícies
Nº de filhos		0,024	0,010*	
Geração	Geração Y	0,092	0,014*	Madeira
Habilitações Literárias	Licenciatura	0,064	0,001*	Região Centro
Antiguidade Organizacional	[11,15] anos	0,017	0,001*	Região Lisboa

Nenhuma variável apresentou significância estatística				Região Norte
Lojas	V. Real Sto Ant	0,001	0,000*	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 46 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de abril segmentado por Região Empresarial

Absentismo Pago				Região Empresarial
abril				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Geração	Geração Z	0,049	0,000*	Grandes Superfícies
Sexo	Feminino	-0,028	0,000*	
Banda Salarial	B	-0,014	0,026*	
Geração	Geração Y	0,069	0,000*	Madeira
Banda Salarial	G	0,053	0,000*	
Nº de filhos		0,032	0,001*	
Habilitações Literárias	Mestrado	0,018	0,000*	Região Centro
Nº de filhos		0,013	0,000*	
Estado Civil	União de facto	0,006	0,000*	
Geração	Geração Z	0,028	0,000*	Região Lisboa
Sexo	Feminino	-0,021	0,000*	
Nº de filhos		0,013	0,000*	

Geração	Geração Z	0,024	0,000*	
Sexo	Feminino	0,014	0,000*	Região Norte
Nº de filhos		-0,012	0,000*	
Nº de filhos		0,018	0,006*	
Centro de custo	Take-Away	-0,003	0,004*	Região Sul
Função		-0,001	0,014*	

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 47 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de maio segmentado por Região Empresarial

Absentismo Pago				Região Empresarial
maio				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Grandes Superfícies
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Região Centro
Sexo	Feminino	-0,047	0,016*	Região Lisboa

Faixa Etária	[35,54] anos	0,028	0,000*	Região Norte
Sexo	Masculino	0,292	0,000*	
Centro de Custo	Custos Comuns	-0,012	0,008*	Região Sul
Lojas	V. Real Sto Ant	0,001	0,000*	

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 48 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de junho segmentado por Região Empresarial

Absentismo Pago				Região Empresarial
junho				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Geração	Geração Y	0,085	0,000*	Grandes Superfícies
Centro de custo	Custos Comuns	-0,006	0,002*	
Sexo	Feminino	-0,111	0,000*	Madeira
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Região Centro
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Região Lisboa

Nenhuma variável apresentou significância estatística				Região Norte
Habilitações Literárias	Bacharelato	-0,099	0,013*	
Centro de Custo	Custos Comuns	-0,018	0,000*	Região Sul
Lojas	V. Real Sto Ant	0,001	0,000*	

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 49 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de julho segmentado por Região Empresarial

Absentismo Pago				Região Empresarial
julho				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Efetividade	Efetivo	0,143	0,001*	Grandes Superfícies
Faixa Etária	[25,34] anos	-0,042	0,008*	
Geração	Geração Y	0,095	0,020*	Madeira
Efetividade	Efetivo	0,083	0,011*	Região Centro
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Região Lisboa

Antiguidade organizacional	[3,5] anos	-0,011	0,009*	
Centro de custo	Take Away	-0,005	0,001*	Região Norte
Centro de Custo	Custos Comuns	-0,012	0,004*	
Lojas	V. Real Sto Ant	0,001	0,000*	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 50 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo pago no mês de dezembro segmentado por Região Empresarial

Absentismo Pago				Região Empresarial
dezembro				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Subgrupo	Quadro	0,186	0,013*	Grandes Superfícies
Sexo	Feminino	-0,044	0,000*	
Geração	Geração Y	0,034	0,000*	
Sexo	Feminino	-0,096	0,000*	Madeira
Faixa Etária	[25,34] anos	-0,049	0,000*	
Banda Salarial	B	-0,020	0,020*	
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Região Centro
Sexo	Feminino	-0,057	0,000*	Região Lisboa
Estado Civil	Separado	0,009	0,023*	

Geração	Geração Y	0,047	0,000*	
Nº de filhos		0,021	0,000*	Região Norte
Tipo de contrato	Contrato sem termo	0,016	0,000*	
Sexo	Feminino	-0,083	0,031*	
Nº de filhos		0,033	0,023*	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 51 - Variáveis influenciadoras da taxa de absentismo por baixas médicas ao longo do ano 2019

Absentismo por Baixas Médicas							
janeiro				fevereiro			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Geração	*Baby Boomers*	-0,057	0,005*	Geração	*Baby Boomers*	-0,073	0,001*
Faixa Etária	>=55 anos	0,044	0,000*	Sexo	Feminino	-0,041	0,030*
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,021	0,000*	Faixa Etária	>= 55 anos	0,027	0,024*
março				abril			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Faixa Etária	>= 45 anos	0,072	0,000*	Faixa Etária	>=45 anos	0,075	0,000*
Nº de filhos		0,023	0,004*	Estado Civil	Casado e Separado	-0,025	0,000*
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,015	0,002*	Tipo de Contrato	Contrato sem termo	0,023	0,000*

maio				junho			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Faixa Etária	>= 45 anos	0,075	0,000*	Faixa Etária	>= 45 anos	0,073	0,000*
Sexo	Feminino	-0,041	0,030*	Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,019	0,000*
Estado Civil	Casado, Separado e Viúvo	-0,022	0,000*	Estado Civil	Casado e Divorciado	-0,019	0,001*
julho				agosto			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Faixa Etária	>= 45 anos	0,056	0,000*	Faixa Etária	>= 45 anos	0,057	0,000*
Antiguidade Organizacional	>= 16 anos	0,032	0,000*	Habilitações Literárias	<=9º ano, Bacharelato e Doutoramento	-0,039	0,007*
Banda Salarial	D e H	0,024	0,013*	Antiguidade Organizacional	>=11 anos	0,034	0,000*

setembro				outubro			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Faixa Etária	>= 45 anos	0,079	0,000*	Faixa Etária	>= 45 anos	0,059	0,000*
Antiguidade Organizacional	[11,15] e >20 anos	0,022	0,000*	Habilitações Literárias	<=9º ano	-0,04	0,005*
Nacionalidade		0,003	0,000*	Estado Civil	Casado, Separado e Viúvo	-0,025	0,000*
novembro				dezembro			
Variável	Cluster	B	*Sig*	Variável	Cluster	B	*Sig*
Faixa Etária	>= 45 anos	0,051	0,000*	Faixa Etária	>= 45 anos	0,08	0,000*
Geração	*Baby Boomers* e Geração X	-0,046	0,027*	Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,029	0,000*
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,023	0,000*	Estado Civil	Casado, Divorciado e Viúvo	-0,016	0,004*

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna “Variável”, as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna “Cluster” é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0{,}05$

Tabela 52 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de janeiro segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				
janeiro				Região Empresarial
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Geração	*Baby Boomers*	-0,219	0,000*	Grandes Superfícies
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Sexo	Masculino	0,101	0,041*	Região Centro
Antiguidade Organizacional	>= 6 anos	0,045	0,000*	
Nº de filhos		0,040	0,025*	
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,046	0,000*	Região Lisboa

Faixa Etária	>=55 anos	0,122	0,000*	
Função		-0,001	0,037*	Região Norte
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 53 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de fevereiro segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				Região Empresarial
fevereiro				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,045	0,000*	Grandes Superfícies
Estado Civil	Separado	-0,047	0,009*	
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Geração	*Baby Boomers*	-0,131	0,000*	Região Centro
Antiguidade Organizacional	[6,10] e >20 anos	0,036	0,001*	
Sexo	Feminino	-0,072	0,020*	Região Lisboa
Banda Salarial	D e E	0,054	0,007*	

Faixa Etária	>= 55 anos	0,080	0,000*	
Estado Civil	Viúvo	-0,024	0,010*	Região Norte
Habilitações Literárias	<=9º ano	-0,133	0,009*	
Nº de filhos		0,079	0,001*	Região Sul
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,036	0,007*	

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 54 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de março segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				Região Empresarial
março				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Grandes Superfícies
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Antiguidade Organizacional	[11,15] e >20 anos	0,050	0,000*	Região Centro
Faixa Etária	>=55 anos	0,069	0,000*	Região Lisboa
Antiguidade Organizacional	[16,20] anos	0,023	0,008*	
Centro de Custo	Restaurante	0,003	0,004*	

	Faixa Etária	[45,54] anos	0,093	0,000*
				Região Norte
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0{,}05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0{,}05$

Tabela 55 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de abril segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				Região Empresarial
abril				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,069	0,000*	Grandes Superfícies
Centro de Custo	Talho	0,013	0,007*	
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Faixa Etária	>=55 anos	0,057	0,001*	Região Centro
Antiguidade Organizacional	>= 6 anos	0,038	0,000*	
Faixa Etária	>= 45 anos	0,093	0,000*	Região Lisboa

Faixa Etária	>= 45 anos	0,083	0,000*	
Estado Civil	Casado, Separado e Viúvo	-0,034	0,001*	Região Norte
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,089	0,000*	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 56 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de maio segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				Região Empresarial
maio				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Subgrupo	Quadro	1,075	0,024*	Grandes Superfícies
Banda Salarial	H	-0,133	0,048*	
Estado Civil	Separado	-0,073	0,000*	
Geração	*Baby Boomers*	-0,240	0,008*	Madeira
Tipo de contrato	Contrato sem termo e a termo incerto	0,058	0,000*	Região Centro
Estado Civil	Casado, Divorciado e Viúvo	-0,052	0,000*	
Centro de Custo		0,010	0,002*	
Sexo	Feminino	-0,093	0,003*	Região Lisboa
Faixa Etária	>=55 anos	0,076	0,000*	
Estado Civil	Viúvo e Casado	-0,028	0,009*	

Faixa Etária	>=45 anos	0,104	0,000*	
				Região Norte
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,071	0,000*	
				Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 57 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de junho segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				Região Empresarial
junho				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Grandes Superfícies
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Faixa Etária	>=55 anos	0,121	0,000*	Região Centro
Faixa Etária	>= 45 anos	0,081	0,000*	Região Lisboa
Estado Civil	Casado, Divorciado e Separado	-0,032	0,002*	
Faixa Etária	>=55 anos	0,085	0,000*	Região Norte
Estado Civil	Separado	-0,024	0,023*	

Antiguidade Organizacional	>=16 anos	0,065	0,000*	
				Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 58 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de julho segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				Região Empresarial
julho				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Centro de Custo	Talho	0,015	0,002*	Grandes Superfícies
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Antiguidade Organizacional	>6 anos	0,062	0,000*	Região Centro
Faixa Etária	>= 45 anos	0,068	0,000	Região Lisboa
Banda Salarial	D, E e G	0,036	0,048*	
Antiguidade Organizacional	>=16 anos	0,032	0,000*	

Faixa Etária	>= 45 anos	0,096	0,000*	Região Norte
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,069	0,000*	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 59 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de agosto segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				
agosto				Região Empresarial
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Sexo	Feminino	-0,169	0,006*	Grandes Superfícies
Lojas		0,002	0,006*	Madeira
Antiguidade Organizacional	[6,,15] e >20 anos	0,051	0,000*	Região Centro
Faixa Etária	>= 45 anos	0,066	0,000*	Região Lisboa
Antiguidade Organizacional	[6,10] e >=16 anos	0,025	0,002*	
Nacionalidade		0,005	0,004*	

Habilitações Literárias	<=9º ano	-0,158	0,000*	
				Região Norte
Antiguidade Organizacional	>=16 anos	0,057	0,000*	
Estado Civil	Casado	-0,049	0,002*	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 60 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de setembro segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				Região Empresarial
setembro				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,060	0,000*	Grandes Superfícies
Centro de Custo	Talho	0,013	0,006*	
Função		0,003	0,014*	
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Antiguidade Organizacional	[6,15] e >20 anos	0,044	0,000*	Região Centro
Nº de filhos		0,037	0,036*	
Estado Civil	Casado, Divorciado e Viúvo	-0,036	0,002*	
Faixa Etária	>= 45 anos	0,113	0,000*	Região Lisboa

Faixa Etária	>= 45 anos	0,099	0,000*	
Estado Civil	Casado, Separado e Viúvo	-0,035	0,001*	Região Norte
Função		-0,001	0,033*	
Antiguidade Organizacional	>=11 anos	0,076	0,000*	
Nacionalidade	Ucraniano e Português	0,005	0,071	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 61 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de outubro segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				Região Empresarial
outubro				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Grandes Superfícies
Habilitações Literárias	<=9º ano	-0,285	0,001*	Madeira
Banda Salarial	D	0,203	0,048*	
Função		-0,003	0,041*	
Sexo	Masculino	0,123	0,012*	Região Centro
Nº de filhos		0,062	0,001*	
Antiguidade Organizacional	[6,15] e >20 anos	0,045	0,000*	
Faixa Etária	>=55 anos	0,093	0,000*	Região Lisboa
Sexo	Feminino	-0,070	0,015*	
Habilitações Literárias	<=9º ano	-0,059	0,025*	

Faixa Etária	>= 45 anos	0,082	0,000*	
Estado Civil	Separado e Viúvo	-0,038	0,000*	Região Norte
Antiguidade Organizacional	>=11 anos	0,062	0,000*	
Nº de filhos		0,060	0,000*	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 62 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de novembro segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				Região Empresarial
novembro				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Antiguidade Organizacional	>=6 anos	0,070	0,000*	Grandes Superfícies
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Antiguidade Organizacional	>=11 anos	0,059	0,000*	Região Centro
Nacionalidade	Norte-Americano	0,006	0,045*	
Faixa Etária	>=55 anos	0',086	0,000*	Região Lisboa
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,016	0,050*	

Faixa Etária	>= 45 anos	0,084	0,000*	
Sexo	Feminino	-0,075	0,029*	Região Norte
Estado Civil	Casado	-0,033	0,001*	
Estado Civil	Casado	-0,080	0,000*	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Tabela 63 - Variáveis influenciadoras da taxa de Absentismo por baixas médicas no mês de dezembro segmentado por Região Empresarial

Absentismo por Baixas Médicas				Região Empresarial
dezembro				
Variável	Cluster	B	*Sig*	
Antiguidade Organizacional	[6,10] e >=16 anos	0,076	0,000*	Grandes Superfícies
Nenhuma variável apresentou significância estatística				Madeira
Faixa Etária	>= 45 anos	0,072	0,000*	Região Centro
Antiguidade Organizacional	>=11 anos	0,041	0,000*	
Função		0,001	0,032*	
Faixa Etária	>=55 anos	0,091	0,000*	Região Lisboa
Antiguidade Organizacional	>20 anos	0,027	0,001*	

Faixa Etária	>= 45 anos	0.101	0,000*	
Estado Civil	Divorciado	-0,030	0,002*	Região Norte
Antiguidade Organizacional	>=16 anos	0,084	0,000*	Região Sul

Nota 1. Em cada segmento de análise é apresentado o top 3 de variáveis que tendo significância estatística influenciam a variável de absentismo, caso o número de variáveis seja inferior a 3 serão apresentadas a branco as células com inexistência de informação.

Nota 2. Quando não existe qualquer variável com significância estatística, isto é, com $\rho < 0,05$ é apresentada a informação: "Nenhuma variável apresentou significância estatística".

Nota 3. Na coluna "Variável", as mesmas são apresentadas de forma decrescente, de cima para baixo em coluna, em cada mês do ano, de acordo com a sua influência no absentismo geral. As variáveis com valor absoluto de B superior são as que influenciam de forma mais veemente a variável independente do modelo.

Nota 4. Na coluna "Cluster" é sempre apresentado o cluster, caso exista, com maior valor de mediana na taxa de absentismo, esta indicação só é apresentada quando estamos perante uma variável ordinal ou nominal. Caso estejamos perante uma variável numérica a célula da tabela encontra-se a branco por inexistência de informação.

* $\rho < 0,05$

Anexo N – Resultados análise qualitativa

Tabela 64 - Codificação de temas, subtemas e ideias principais obtidos da análise qualitativa

Tema Principal	Subtema	Ideias principais
Perfil Absentista	Perfil absentista derivado da categoria profissional	Perfil absentista especializado
		Perfil absentista não especializado
	Perfil absentista derivado da tipologia de absentismo	Perfil absentista parental
		Perfil absentista por assistência à família
		Perfil absentista injustificado
		Perfil absentista justificado
		Perfil absentista por baixa médica
		Perfil absentista por acidentes de trabalho
	Perfil absentista que é pago ou não, totalmente ou parcialmente	
Características do absentismo	Absentismo recorrente	
	Absentismo inconsciente	
	Absentismo consiste	
	Absentismo imprevisível	
	Absentismo previsível	
	Absentismo involuntário	
	Absentismo voluntário	
	Absentismo de curta duração	

	Absentismo de longa duração	
Causas do absentismo	Filhos	
	Geração	Geração Z
	Antiguidade organizacional	Inferior a 1 ano
	Faixa etária	Superior ou igual a 55 anos
	Sexo	Feminino
	Estado contratual	Não-efetivo
	Acidente de trabalho	
	Gravidez e licença de parentalidade	
	Saúde	
	Horários	
	Engagement	
	Questões legais	
	Negócio	
	Ambiente de trabalho	
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Utilização do banco de horas	
	Reconfiguração horária	Aumento da carga horária Estabilidade horária Otimização da distribuição de folgas
	Polivalência	
	Recrutamento e seleção	

Formação	
Realocação	
Prevenção e apoio à saúde e bem-estar	Ginásio e fisioterapia
Segurança e higiene no trabalho	
Comprometimento, motivação e responsabilidade social	
Contrato e carreira	
Fiscalização	
Comunicação informal e personalizada	
Prémio de presença e outros	
People Analytics	Auditoria de Recursos Humanos Classificação do absentismo Registo de faltas Medição da taxa de absentismo Medição do absentismo de curta duração Qualificação do absentismo Dashboard
Substituição	
Inovação e processos e ambiente laboral	Projeto Apollo – remodelação de lojas Projeto Livre Serviço – reorganização da estrutura de recursos humanos em loja
Gestão e tomada de decisão ágil	

Tabela 65 - Lista e frequência de utilização de códigos na análise qualitativa em MAXQDA

Código	Subcódigo	Entrevista				Soma
		1	2	3	4	
Ações de prevenção e combate ao absentismo	People Analytics	13	6	9	4	32
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Comunicação informal e personalizada	2	5	2	3	12
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Comprometimento, motivação e responsabilidade social	1	4	3	4	12
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Prevenção e apoio à saúde e bem-estar	5	3	1	1	10
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Substituição	3	4	1	2	10
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Inovação em processos e ambiente laboral	3	1	4	1	9
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Recrutamento e seleção	0	4	2	1	7
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Polivalência	0	2	3	1	6
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Reconfiguração horária	0	4	2	0	6
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Utilização do banco de horas	0	4	1	0	5
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Formação	1	1	3	0	5
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Realocação	1	2	0	2	5
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Prémio de presença e outros	3	1	1	0	5
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Segurança e higiene no trabalho	1	1	0	0	2

Ações de prevenção e combate ao absentismo	Fiscalização	2	0	0	0	2
Ações de prevenção e combate ao absentismo	Gestão e tomada de decisão ágil	2	0	0	0	2
Causas do absentismo	Saúde	1	4	3	0	8
Causas do absentismo	Comprometimento	3	1	1	2	7
Causas do absentismo	Efetividade	3	2	1	0	6
Causas do absentismo	Negócio	2	1	2	1	6
Causas do absentismo	Filhos	4	0	0	1	5
Causas do absentismo	Faixa etária	1	1	2	1	5
Causas do absentismo	Geração	0	2	0	3	5
Causas do absentismo	Sexo	1	1	1	1	4
Causas do absentismo	Questões legais	3	0	0	1	4
Causas do absentismo	Antiguidade organizacional	2	0	1	0	3
Causas do absentismo	Gravidez e licenças de parentalidade	0	2	1	0	3
Causas do absentismo	Horários	1	0	0	0	1
Causas do absentismo	Ambiente de trabalho	1	0	0	0	1
Causas do absentismo	Acidente de trabalho	0	1	0	0	1
Características do absentismo	Absentismo de curta duração	5	1	1	2	9
Características do absentismo	Absentismo imprevisível	4	2	1	0	7
Características do absentismo	Absentismo de longa duração	2	3	0	1	6
Características do absentismo	Absentismo involuntário	1	1	0	0	2
Características do absentismo	Absentismo recorrente	1	0	0	0	1
Características do absentismo	Absentismo consciente	0	0	1	0	1
Características do absentismo	Absentismo previsível	0	1	0	0	1
Características do absentismo	Absentismo inconsciente	0	0	0	0	0
Características do absentismo	Absentismo voluntário	0	0	0	0	0
Perfil absentista	Perfil absentista derivado da tipologia de absentismo	12	3	3	5	23
Perfil absentista	Perfil absentista derivado da categoria profissional	7	0	0	0	7

Perfil absentista	Perfil absentista que é pago, totalmente ou parcialmente	0	0	0	0	0
Soma		91	68	50	37	246

Tabela 66 - Frequência de palavras nas entrevistas realizadas

Palavra	Frequência	%	Ranking
absentismo	413	5,01	1
pessoas	238	2,89	2
trabalhar	160	1,94	3
lojas	144	1,75	4
colaboradores	92	1,12	5
dias	73	0,89	6
perfis	72	0,87	7
empresa	66	0,80	8
baixas	56	0,68	9
falar	55	0,67	10
equipa	54	0,66	11
existe	52	0,63	12
momento	49	0,59	13
perceber	47	0,57	14
impacto	45	0,55	15
médicas	45	0,55	15
responsabilidade	45	0,55	15
geração	43	0,52	18
saber	43	0,52	18
áreas	41	0,50	20
curta	40	0,49	21
atrás	39	0,47	22
agora	38	0,46	23
gestão	38	0,46	23
geral	37	0,45	25
grande	37	0,45	25
melhorar	37	0,45	25

duração	36	0,44	28
injustificado	36	0,44	28
sentido	36	0,44	28
operação	35	0,42	31
preocupação	35	0,42	31
situações	35	0,42	31
tempo	35	0,42	31
justificar	34	0,41	35
própria	33	0,40	36
feminino	32	0,39	37
números	31	0,38	38
taxa	29	0,35	39
idade	28	0,34	40
verdade	28	0,34	40
comprometimento	27	0,33	42
gestor	27	0,33	42
sexo	27	0,33	42
tentar	27	0,33	42
igual	26	0,32	46
dados	24	0,29	47
vez	24	0,29	47
acidentes	23	0,28	49
combater	23	0,28	49
filhos	22	0,27	51
horas	22	0,27	51
justificado	22	0,27	51
opinião	22	0,27	51
superior	22	0,27	51
antiguidade	21	0,25	56
dar	21	0,25	56
exemplo	21	0,25	56
problema	21	0,25	56
acompanhamento	19	0,23	60

análise	19	0,23	60
família	19	0,23	60
medidas	19	0,23	60
presença	19	0,23	60
prolongado	19	0,23	60
vou	19	0,23	60
conhecimento	17	0,21	67
obviamente	17	0,21	67
porquê	17	0,21	67
pronto	17	0,21	67
termo	17	0,21	67
efetivos	16	0,19	72
nova	16	0,19	72
sem	16	0,19	72
semana	16	0,19	72



Figura 21- Palavras mais pronunciadas nas entrevistas realizadas



Figura 22 - Processo de controlo das taxas de absentismo na companhia Pingo Doce

Anexo O - Guião para entrevistas de profundidade

Objetivo: procurar saber medidas, ações e opiniões dos coordenadores sobre o absentismo e perfis de absentismo nas lojas Pingo Doce.
Participantes: Coordenadores de Recursos Humanos Pingo Doce
Introdução: Deve constar neste ponto uma breve apresentação do propósito da entrevista e agradecimento por existir consentimento por parte do entrevistado para gravar a entrevista e por participar neste estudo que é um trabalho realizado pela Jerónimo Martins e pelo ISCTE no âmbito da tese de mestrado do trabalhador-estudante**.**

Questões – parte I:

1. Considera que o absentismo é uma questão preocupante nas suas lojas?
2. Como é que os responsáveis pelas lojas trabalham para garantir que o absentismo não afete negativamente a operação da loja?
3. Existe algum tipo de política ou procedimento em vigor para lidar com o absentismo?
4. Quais são as principais dificuldades que os responsáveis pelas lojas e você enfrentam ao lidar com o absentismo?
5. Como é que os responsáveis pelas lojas trabalham de forma a manter a equipa motivada e comprometida?
6. Como é medida e monitorizada presença dos colaboradores? E em sentido contrário como é medido e monitorizado o absentismo?
7. Existe alguma iniciativa ou projeto em andamento para melhorar a frequência dos colaboradores? E no mesmo sentido para melhorar a gestão e monitorização do absentismo?
8. Existe algum perfil específico de colaborador que tem um histórico de absentismo mais elevado do que outros? Se sim, qual? e como é tratado esse perfil?
9. Como lidam os responsáveis pelas lojas com os colaboradores que faltam regularmente?
10. O que podemos fazer para melhorar a frequência dos colaboradores?

Neste momento são apresentados os perfis resultantes da análise quantitativa realizada anteriormente no presente estudo.

Questões – parte II:

1. Surpreende-lhe os perfis apresentados? Se sim porquê?
2. O que já tentaram fazer para melhorar a frequência desses colaboradores específicos?
3. Na sua opinião que motivos levam estes perfis específicos a faltarem ao local de trabalho?
4. Como coordenador como planeia abordar o absentismo desses colaboradores no futuro? Que ações são hoje realizadas que devem melhorar e que ações não são realizadas e que na sua opinião poderiam ser relevantes?
5. Como planeia medir o sucesso das ações tomadas para melhorar a frequência desses colaboradores específicos?

Os resultados e outputs deste trabalho serão entregues à Diretora de Recursos Humano e por decisão dela veremos se serão tomadas ações de acordo com os resultados.

Anexo P - Termo de consentimento informado

No âmbito do trabalho final de Mestrado em Gestão sobre a Qualificação do absentismo nas lojas Pingo Doce, é pedida a sua colaboração, participando numa entrevista que, pretende a recolha e análise qualitativa de dados, com recurso à análise temática. Especificamente, pretende-se elaborar um relatório escrito da análise dos dados qualitativos, com os métodos e resultados similares às de um artigo científico. Serão questionados primeiramente alguns dados de identificação como o nome, a localidade, idade, data de nascimento, estado civil e a sua profissão, como também conteúdos relacionados com a sua vivência na idade adulta.

Este trabalho realiza-se no âmbito do Projeto Final de Mestrado em Gestão da ISCTE *Business School* do estudante Carlos Miguel Pires Lopes.

Condições de participação:

- A participação é voluntária e tem possibilidade de não responder a alguma questão ou desistir a qualquer momento sem qualquer penalização.
- Não existe recompensa para a participação na entrevista.
- A sua participação não implica qualquer risco de ordem física, moral ou social.
- O tempo estimado para a entrevista é no mínimo 1 hora e 30 minutos.

Questões de confidencialidade e anonimato:

- Os dados apenas serão utilizados para fins de académicos.
- A entrevista será gravada.
- A gravação áudio será utilizada para a transcrição *ipsis verbis* da gravação e a identidade dos participantes será codificada, sendo impossível a identificação dos mesmos por terceiros.
- Após a transcrição, os ficheiros da gravação serão destruídos.

Informações adicionais:

Se tiver questões ou precisar de mais informações poderá contactar os investigadores por correio eletrónico.

Contactos: cmiguel.pl98@gmail.com

_____	_____
Carlos Miguel Pires Lopes	O entrevistado