

2025

**JÉSSICA
ALEXANDRA
FREIXO PEREIRA**

**PRESENTISMO DOS COLABORADORES E OS SEUS
IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Página propositadamente deixada em branco

2025

**JÉSSICA
ALEXANDRA
FREIXO PEREIRA**

**PRESENTISMO DOS COLABORADORES E OS SEUS
IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizada sob a orientação científica do Doutor David Miguel Pascoal Rosado, Professor Auxiliar com Agregação da Universidade Europeia.

Página propositadamente deixada em branco

ÍNDICE

Índice Geral	1
Índice de Ilustrações	3
Agradecimentos	5
Abstract/Keywords	7
Resumo/Palavras-Chave	9
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas	11
1. Introdução	13
1.1. Temática.....	13
1.2. Objetivos e Questões de Investigação.....	15
1.3. Estrutura da Dissertação	17
2. Revisão da Literatura	19
2.1. O Presentismo - Fenómeno	19
2.1.1. Perspetivas de investigação do Presentismo	21
2.1.2. Modelos Teóricos do Presentismo	23
2.1.2.1. Job Demands-Resources Model (JD-R Model)	23
2.1.2.2. Modelo Dinâmico do Presentismo e Absentismo	25
2.1.2.3. Modelo de Presentismo e Absentismo	29
2.1.3. Presentismo - Os principais fatores associados	32
2.1.4. Presentismo - As Consequências	37
2.1.5. Presentismo - Estratégias de prevenção	40
2.2. Do Absentismo ao Presentismo	41
2.2.1. Absentismo - Causas e consequências	44
2.3. Clima Organizacional	48
3. Metodologia	53
3.1. Posicionamentos e Paradigmas de Investigação	53
3.2. Estratégia, Método e Tipo de Estudo	55
3.3. Instrumentos de Recolha e Análise de Dados.....	55
3.4. Delimitação do Estudo	57
3.5. Ferramentas de pesquisa	57
3.6. Considerações Éticas	58

4. Análise e Discussão dos Resultados	59
4.1. Abordagem de Investigação Qualitativa - Entrevistas.....	59
4.2. Análise de Conteúdo às Entrevistas.....	59
4.2.1. Entrevista nº 1	61
4.2.2. Entrevista nº 2	64
4.2.3. Entrevista nº 3	69
4.2.4. Entrevista nº 4	73
4.2.5. Entrevista nº 5	79
4.2.6. Entrevista nº 6	85
4.2.7. Entrevista nº 7	91
4.2.8. Entrevista nº 8	95
4.2.9. Entrevista nº 9	99
4.2.10. Entrevista nº 10	103
4.2.11. Entrevistados - Análise de Conteúdo Integrada.....	107
5. Conclusões	113
5.1. Limitações da investigação	114
5.2. Recomendações para investigações futuras	115
Referências bibliográficas	117
Apêndices	125
Apêndice A – Guião de Entrevista.....	127

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração nº 1: Definições de Presentismo.....	20
Ilustração nº 2: Job Demands-Resources Model (JD-R Model).....	24
Ilustração nº 3: Modelo Dinâmico do Presentismo e Absentismo.....	27
Ilustração nº 4: Modelo de Presentismo e Absentismo.....	31
Ilustração nº 5: Causas associadas ao Presentismo.....	35
Ilustração nº 6: Presentismo – Potenciais consequências.....	39
Ilustração nº 7: Categorização do Absentismo – exemplos.....	43
Ilustração nº 8: Intervenientes e os principais adversos do Absentismo.....	47
Ilustração nº 9: Potenciais consequências do Absentismo.....	48
Ilustração nº 10: Análise de conteúdo – Entrevistada nº 1.....	61
Ilustração nº 11: Análise de conteúdo – Entrevistado nº 2.....	64
Ilustração nº 12: Análise de conteúdo – Entrevistada nº 3.....	69
Ilustração nº 13: Análise de conteúdo – Entrevistada nº 4.....	73
Ilustração nº 14: Análise de conteúdo – Entrevistada nº 5.....	79
Ilustração nº 15: Análise de conteúdo – Entrevistada nº 6.....	85
Ilustração nº 16: Análise de conteúdo – Entrevistado nº 7.....	91
Ilustração nº 17: Análise de conteúdo – Entrevistada nº 8.....	95
Ilustração nº 18: Análise de conteúdo – Entrevistado nº 9.....	99
Ilustração nº 19: Análise de conteúdo – Entrevistado nº 10.....	103
Ilustração nº 20: Análise de conteúdo integrada - Entrevistados.....	107

Página propositadamente deixada em branco

AGRADECIMENTOS

O longo percurso desenvolvido para a realização da presente investigação não seria possível se não houvesse a disponibilidade de todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a sua realização.

Em primeiro lugar, quero começar por agradecer ao meu orientador, Professor Doutor David Pascoal Rosado, por toda a disponibilidade e colaboração que, desde o primeiro momento se demonstrou disponível para me ajudar e esclarecer dúvidas, fosse a que hora do dia ou a que dia da semana, muito obrigada por toda a aprendizagem, orientação e *feedback*.

Quero também agradecer a todos os participantes, por toda a disponibilidade, contributos e também partilhas de experiências e aprendizagem.

Um agradecimento especial aos meus amigos Rui Gomes e Liane Vasconcelos, que sempre se mostraram disponíveis para me ajudar e apoiar ao longo desta caminhada, por todas as opiniões discutidas, por todas as palavras de incentivo, por todos os momentos de alegria, paciência inesgotável e suporte, o meu sincero agradecimento.

Por último mas não menos importante, o meu agradecimento à minha família, por estar presente ao longo do meu percurso académico e por me terem possibilitado seis longos anos de aprendizagem que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

Página propositadamente deixada em branco

ABSTRACT

This dissertation examines the phenomenon of presentism in the organizational context, an issue often overlooked. The study explores its causes, manifestations, and impact on organizations, as well as its relationship with organizational climate – seeking to understand how both influence one another. Presentism refers to an employee’s physical presence at work, even when physical, psychological, or emotional conditions hinder their performance. This phenomenon has significant repercussions, affecting employee well-being and overall productivity at both individual and organizational levels.

The research adopts a qualitative approach, utilizing content analysis of structured interviews with professionals whose careers involve direct or indirect experiences in people management. This analysis identifies patterns in perceptions and experiences related to presentism, revealing factors such as organizational culture, leadership, pressure for results, and individual characteristics as key contributors. These elements negatively impact on employee well-being and organizational effectiveness.

The findings highlight the need for management to acknowledge the phenomenon of presentism and its connection to organizational climate. The study suggests implementing strategic measures that prioritize a balance between employee performance and well-being, fostering healthier and safer work environments.

Keywords: Presentism, Organizational Climate, Health, Organizational Well-being, Productivity.

Página propositadamente deixada em branco

RESUMO

A presente dissertação tem como propósito analisar o fenómeno do presentismo no contexto organizacional, por ser uma problemática frequentemente negligenciada, procurou-se analisar e compreender as suas causas, manifestações e impactos para as organizações e, também, explorar a sua relação com o clima organizacional, a fim de perceber de que forma é que o clima organizacional influencia e é influenciado pela prática desta fenómeno. O presentismo entendido como a presença física do colaborador no seu local de trabalho, mesmo quando as suas condições físicas, psicológicas ou emocionais comprometem o seu desempenho, constitui um fenómeno com repercussões significativas, tanto ao nível do bem-estar do colaborador, como daquilo que é a produtividade, quer individual, quer organizacional.

A investigação adota uma abordagem qualitativa, assente na análise de conteúdo de entrevistas estruturadas realizadas a participantes que ao longo da sua carreira tiveram ou têm experiências profissionais que direta ou indiretamente estiveram e/ou estão ligadas à gestão de pessoas. Esta análise permitiu identificar padrões de perceções e experiências relativamente ao presentismo, que revelaram que dimensões como a cultura organizacional, a liderança, a pressão por resultados e as características individuais podem constituir alguns dos fatores associados à prática deste fenómeno, o que se reflete negativamente no bem-estar dos colaboradores e na eficácia das organizações.

Os resultados obtidos apontam para a necessidade de uma gestão mais atenta ao fenómeno do presentismo e ao clima organizacional, sugerindo a adoção de medidas estratégicas que valorizem o equilíbrio entre o desempenho e a saúde dos colaboradores e promovam ambientes de trabalho saudáveis e seguros.

Palavras-Chave: Presentismo, Clima organizacional, Saúde, Bem-estar organizacional, Produtividade.

Página propositadamente deixada em branco

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

JD-R – *Job Demands-Resources*

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

p. – Página

PD – Pergunta Derivada

p.e. – por exemplo

PP – Pergunta de Partida

pp. – Páginas

Página propositadamente deixada em branco

1. INTRODUÇÃO

1.1. Temática

A atual conjuntura socioeconómica tem sido moldada por diversos desafios económicos e financeiros que assumem um papel crucial no desenvolvimento sustentável das nações e, conseqüentemente, na qualidade de vida dos cidadãos. Neste sentido, as organizações das mais variadas áreas de atuação e abrangendo os diversos setores público e privado, configuram-se como pilares essenciais para o desenvolvimento socioeconómico de qualquer nação, evidenciando uma preocupação significativa no que respeita à otimização dos seus índices produtivos (Fabiano & Renault, 2008).

Os trabalhadores são o principal vetor para o desenvolvimento socioeconómico, através da sua capacidade produtiva impulsionam o crescimento das organizações e, conseqüentemente, a economia nacional, uma vez que, os trabalhadores não se limitam a gerar bens e serviços, como também a contribuir diretamente para a inovação, o crescimento e a competitividade das empresas. Nas organizações, os trabalhadores desempenham um papel crucial na implementação e melhoria das atividades empresariais, o que está intrinsecamente relacionado com a produtividade da empresa e, conseqüentemente, afeta a sua competitividade no mercado. Quanto mais capacitados, motivados e comprometidos estiverem os colaboradores, mais eficiente será o seu nível de produção e mais valor agregam à organização. Os índices produtivos das empresas dependem diretamente do desempenho dos colaboradores, no entanto, é fundamental considerar que a produtividade dos colaboradores não depende apenas das suas competências técnicas, mas também das condições em que desempenham as suas funções. O bem-estar e a segurança no ambiente de trabalho são fatores determinantes para que os colaboradores possam ser eficientes e eficazes no desempenho do seu trabalho. Pode constatar-se que, ambientes de trabalho seguros e saudáveis para além de promoverem o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores são determinantes para potencializar e maximizar a sua produtividade e, inclusive, reduzir o absentismo (Cooper & Dewe, 2008; Ferreira et al., 2010; Merrill et al., 2012; Pedro, 2007; Schultz & Edington, 2007; Scuffham et al., 2013).

A literatura tem sido consistente na investigação acerca dos fatores associados ao absentismo, isto é, na evidente ausência física do colaborador do seu local de trabalho e, sempre evidenciou o

interesse pelos motivos que o originam e as consequências que desta prática advêm, tanto na ótica dos colaboradores, enquanto repercussão do seu estado físico e/ou mental, como na ótica das entidades empregadores, enquanto fator que impacta diretamente na sua produtividade (Cooper & Dewe, 2008; García, 2011; Heuvel et al., 2009; Lalić & Hromin, 2012; Schultz et al., 2009).

No entanto, é importante salientar algumas características do presentismo, um fenómeno mais recente, mas também relevante e de interesse tanto para a literatura como para as próprias empresas. Contrariamente ao que se verifica no absentismo, o presentismo como o termo sugere, ocorre quando os colaboradores estão fisicamente presentes no seu local de trabalho, mas comprometidos com a sua saúde física ou mental e que, conseqüentemente compromete o seu desempenho ficando aquém do expectável. Este fenómeno, pode ser tão prejudicial quanto o absentismo, pois quando estamos perante este fenómeno ainda que os colaboradores compareçam ao local de trabalho, as suas capacidades intelectuais e faculdades produtivas estão comprometidas, o que acaba por afetar a sua performance organizacional e o seu rendimento de trabalho, uma vez que, o colaborador está simultaneamente presente mas ausente do seu trabalho (Chapman, 2005; Hemp, 2004; Johns, 2010; Middaugh, 2006; Scuffham et al., 2013). Este fenómeno, embora desconhecido ou negligenciado, representa uma questão complexa que nem sempre recebe a devida atenção, tanto por quem o pratica, como pelas próprias organizações.

O presentismo é um fenómeno historicamente presente, assim como a conceção da ideia de que a ausência do colaborador do local de trabalho, o dito absentismo, tem um impacto mais significativo na produtividade das organizações, do que por oposição, a presença do colaborador ainda que, condicionada (presentismo), no entanto esta premissa tem sido progressivamente contestada pela literatura científica produzida acerca deste tema, que evidencia os impactos negativos que a adoção desta prática tem tanto na saúde dos colaboradores quanto na sua performance organizacional e salienta a necessidade de mitigar os seus efeitos (Ferreira et al., 2010; Hemp, 2004; Huver et al., 2012).

Face à relevância crescente do fenómeno do presentismo no contexto de trabalho e tendo em consideração que os seus riscos e custos associados, ainda que difíceis de qualificar e/ou mensurar, são significativos (Hemp, 2004), assim justifica-se a pertinência da realização de estudos que aprofundem a compreensão do fenómeno do presentismo e que analisem os impactos que dele decorrem para as organizações. Neste sentido, o presente estudo tem como finalidade contribuir

para a compreensão do fenômeno do presentismo e também para a redução das consequências associadas ao presentismo e, conseqüentemente, ao absentismo, na medida em que a existência do presentismo pode conduzir ao absentismo, sendo que nesta ótica é também fundamental o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável onde os colaboradores se sintam satisfeitos e seguros.

1.2. Objetivos e Questões de Investigação

O objetivo geral (OG) constitui a diretriz central de uma investigação, este expressa de forma clara e mensurável a finalidade e o que se pretende alcançar com a investigação. O OG orienta o propósito global do estudo, refletindo uma perspectiva ampla e abrangente que é posteriormente desdobrada em objetivos específicos (OE), que se traduzem em objetivos mais delimitados e precisos, neste sentido, os OE indicam etapas concretas a serem desenvolvidas ao longo do processo de investigação, o que permite uma abordagem sistemática e estruturada da problemática em estudo (Bryman, 2016; Kumar, 2019; Rosado, 2017).

Assim a presente investigação tem como objetivo geral (OG) – Investigar a relação entre o presentismo dos colaboradores e o clima organizacional, com o propósito de compreender como o presentismo afeta o ambiente de trabalho. Por sua vez, o que diz respeito aos objetivos específicos (OE) da investigação, enunciam-se os seguintes:

- OE1: Analisar as causas e os determinantes do presentismo dos colaboradores num ambiente de trabalho;
- OE2: Avaliar o clima organizacional em relação a fatores como satisfação, comprometimento e bem-estar dos colaboradores;
- OE3: Identificar as possíveis consequências do presentismo para o clima organizacional, incluindo os efeitos na produtividade, na motivação e no relacionamento interpessoal;
- OE4: Propor recomendações e estratégias para mitigar o presentismo e melhorar o clima organizacional.

Neste sentido, os objetivos de investigação orientam diretamente a formulação das questões de investigação, assim o OG dá origem à pergunta de partida (PP) (ou também definida por questão de investigação), que à semelhança do que se verifica com o OG, representa a questão mais ampla e orientadora da investigação (Dawson, 2019), conforme salientado por Rosado (2017, p. 122), podemos pensar na pergunta de partida (PP) como um *“farol de investigação que orienta todo o*

estudo do investigador”, assim a pergunta de partida da presente investigação é: Como é que o presentismo dos colaboradores influencia o clima organizacional conduzindo a impactos nas organizações?

Por sua vez, os OE dão origem às perguntas derivadas (PD), ou seja, às questões mais específicas da investigação, segundo Dawson (2019), a PP corresponde à pergunta central que motiva o estudo, enquanto as PD correspondem às questões que aprofundam as dimensões particulares do fenómeno em estudo, o que permite uma abordagem mais detalhada e estruturada da problemática de investigação, de acordo com Rosado (2015, p. 79), as perguntas derivadas *“têm um âmbito mais restrito que a pergunta de partida, ajudando a circunscrever, dentro da área definida pela pergunta de partida, aquilo que são os setores respetivos de onde o investigador incidirá o seu esforço”*. Assim sendo, de forma a responder à pergunta de partida e, atendendo aos objetivos específicos definidos para a presente investigação, foram delimitadas as seguintes perguntas derivadas:

- PD1: Quais são os principais fatores que levam os colaboradores a praticarem o presentismo no ambiente de trabalho?;
- PD2: Como é que as características do clima organizacional, como a cultura, a liderança e as políticas de recursos humanos, impactam o nível de satisfação e comprometimento dos funcionários?;
- PD3: De que maneira o presentismo dos colaboradores afeta a produtividade e o bem-estar no local de trabalho?;
- PD4: Quais são as estratégias que podem ser implementadas pelas organizações para reduzir o presentismo e promover um clima organizacional mais saudável e positivo?.

Importa destacar que os conceitos de objetivo geral (OG), objetivos específicos (OE), pergunta de partida (PP) e perguntas derivadas (PD) se encontram interligados em qualquer investigação científica, estabelecendo uma relação de interdependência e complementaridade entre si, também na presente dissertação, essa articulação se revela fundamental, na medida em que, cada elemento sustenta e orienta os restantes, contribuindo desta forma para a coerência e consistência do processo de investigação.

1.3. Estrutura da Dissertação

O processo de investigação científica pode ser estruturado em três fases distintas, mas complementares entre si, no decorrer da presente investigação, foram respeitadas as três fases do processo de investigação, sendo estas, de acordo com Rosado (2017), a fase de imersão, a fase de sistematização e a fase de emersão.

A fase de imersão corresponde ao momento inicial do processo de investigação, no qual se definem os elementos estruturantes do estudo. Esta fase envolve etapas cruciais, como a delimitação do tema, identificação do problema de investigação, a revisão da literatura relevante, a definição dos objetivos de investigação (gerais e específicos), a formulação das questões de investigação (de partida e as derivadas) e, quando pertinente, a proposição de hipóteses que no presente estudo não é aplicável, assim, a fase de imersão constitui uma fase essencial para o processo de investigação, na medida em que, é nesta fase que se clarifica a orientação metodológica e as direções a seguir, estabelecendo-se a perspetiva que se pretende alcançar com o estudo (Rosado, 2017).

Segue-se a fase de sistematização, que corresponde ao momento intermédio da investigação e envolve a definição do desenho de pesquisa, da amostra, das variáveis, dos instrumentos de recolha de dados e a identificação dos métodos para o seu tratamento e análise, esta é uma fase crucial e mais exigente, que traduz a aplicação prática do plano metodológico e viabiliza a obtenção dos dados relevantes para dar resposta aos objetivos do estudo (Rosado, 2017).

Por fim, a fase de emersão corresponde à etapa final do processo de investigação, esta fase visa dar resposta às perguntas de investigação (as derivadas e a de partida) e avaliar o grau de concretização dos objetivos definidos, reconhecer as limitações do estudo e apresentar as conclusões alcançadas, é também nesta fase que o investigador apresenta as recomendações de melhoria e as sugestões para investigações futuras, em suma, é a fase na qual o investigador retoma a visão delineada inicialmente e procede à análise, interpretação e discussão dos resultados obtidos à luz do enquadramento teórico e, posteriormente formula as conclusões do estudo (Rosado, 2017).

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro partes fundamentais, organizadas de forma a facilitar a compreensão do processo de investigação e do fenómeno em estudo – o presentismo – para além referências bibliográficas, dos apêndices e da presente introdução. A primeira parte corresponde à revisão da literatura, onde se apresentam os principais contributos e modelos teóricos que sustentam o enquadramento teórico da investigação, esta primeira parte tem

como principal objetivo construir uma base teórica sólida que justifique e contextualize a relevância do fenômeno em análise.

A segunda parte, remete-nos ao enquadramento metodológico, é nesta parte que se encontra exposta a metodologia adotada, com particular foco na abordagem qualitativa, tendo sido a abordagem adotada na presente investigação e, são ainda descritos nesta parte os procedimentos metodológicos e as técnicas de recolha e análise de dados.

No que respeita à terceira parte, esta compreende a apresentação e discussão dos resultados, os quais são interpretados em função das questões de investigação previamente definidas, permitindo uma análise crítica e fundamentada das evidências empíricas.

Por fim, a quarta parte integra as conclusões do estudo e evidencia as principais contribuições práticas e teóricas dos resultados obtidos. Nesta última parte, são também discutidas as limitações do estudo e apresentadas propostas para futuras investigações, com o intuito de aprofundar o conhecimento nesta área e dar continuidade à reflexão sobre o fenômeno em estudo.

A presente dissertação termina com a listagem de referências bibliográficas e com a apresentação dos apêndices.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O Presentismo – Fenómeno

Em circunstâncias dias normais, a população já enfrenta no seu dia a dia, situações que conduzem a elevados níveis de *stress* e algum sofrimento psicológico e, que até fomentam o fenómeno de presentismo, uma realidade que veio ainda a ser mais intensificada pela pandemia COVID-19, que teve um impacto significativo na saúde e na vida de toda a população (Garretsen et al., 2022), no que diz respeito à saúde e bem-estar, enfrentaram-se diversos desafios, mas também no concerne às mudanças nas práticas de trabalho, desemprego e inseguranças no trabalho, além da influência direta na vida dos indivíduos, causou também constrangimentos para as organizações (Ferreira et al., 2022).

O termo de presentismo, não tem sido consensual no que diz respeito à sua definição, apresentando algumas divergências na literatura face à interpretação deste conceito, até 1970 o termo de presentismo fora definido por Smith (1970) como o antónimo de absentismo. De acordo com Rego et al. (2015), o absentismo consiste na “*ausência inesperada de um trabalhador do seu posto de trabalho*”, a par do absentismo e por vezes confundido, o presentismo é um conceito que, recentemente têm vindo a tornar-se num fenómeno de interesse para as organizações, como afirmou Johns (2010) e um dos fatores que o justificam incide no facto de ser ainda mais dispendioso para uma organização, visto que, o presentismo se trata de um fenómeno muito menos evidente.

Inicialmente, este conceito era usualmente associado, ou até mesmo confundido, com o fenómeno de absentismo, na medida em que, tanto um fenómeno como outro, estão intrinsecamente relacionados (Johns, 2010). Contudo, apesar da intrínseca relação entre os dois conceitos, no que respeita à redução na produtividade ou até à falta da mesma e, como resultado, os custos adicionais que as organizações têm de suportar (Gosselin & Lauzier, 2011), o fenómeno de presentismo incide especificamente nos impactos da ausência psicológica de um colaborador, e não física, como o absentismo. Se por um lado, o absentismo representa um fenómeno muito mais evidente, em que a falta de produtividade se deve ao notável não comparecimento de um colaborador no local de trabalho, por outro lado, no presentismo, sendo este menos óbvio e visível, a falta de produtividade incide na ausência psicológica do colaborador em que o mesmo está de corpo presente no seu local de trabalho, mas a sua energia cognitiva não está a ser totalmente empregue nas suas funções, estando assim, “mentalmente ausente” (Gilbreath et al., 2012), uma

vez que, não reúne todas as condições necessárias ao desempenho normal da sua atividade laboral, seja devido a problemas de saúde e/ou qualquer outro cenário de mal-estar (Hemp, 2004).

De acordo com Hemp (2004, p. 1), o termo presentismo é “*o problema dos trabalhadores que estão no trabalho, mas não funcionam plenamente, devido a doenças ou outras condições médicas, físicas ou psicológicas*”. Numa organização, o presentismo representa a “*zona cinzenta*” entre o fenómeno do absentismo e o comprometimento no trabalho (Patel et al., 2023, p. 839), a presença de um colaborador no seu local de trabalho não assegura, por si só, que o mesmo seja produtivo (Ferreira et al., 2019). Além disso, esta prática de estar somente fisicamente no local de trabalho, mas sem estar totalmente comprometido e envolvido, pode resultar no decréscimo da produtividade individual e desempenho de um colaborador (Johns, 2010) o que conseqüentemente, conduz a impactos não só para os colaboradores, como para as organizações. As conseqüências decorrentes deste fenómeno podem ser ainda mais significativas para uma organização, do que aquelas causadas pelo absentismo.

A conceptualização do presentismo como contraparte do absentismo, comumente proposta, é inadequada, pois a mera presença no local de trabalho não categoriza automaticamente um colaborador não ausente como praticante de presentismo, uma vez que, o oposto de estar ausente implica, por definição, estar presente (Rego et al., 2015). De forma rigorosa, o presentismo alude aos comportamentos manifestados pelo colaborador no decurso do período normal de trabalho, com o objetivo de expressar ou aparentar que o praticante de presentismo está envolvido e num regime de atividade laboral equivalente ao dos restantes colaboradores, ainda que, de facto, o seu nível de eficiência produtiva seja inferior (Rego et al., 2015).

Muitas vezes as organizações destacam as possíveis repercussões negativas do absentismo e acabam voluntaria ou involuntariamente por promover a prática do presentismo, encorajando os colaboradores a estarem presentes no local de trabalho, ainda que, estes estejam a enfrentar algum desafio relacionado com a sua saúde ou qualquer outra circunstância que poderia levar à sua ausência (Patel et al., 2023). Através da ilustração nº 1 conseguimos visualizar de forma sucinta e resumida algumas das definições associadas ao fenómeno do presentismo.

a. Ato de comparecer ao trabalho, como oposto de estar ausente (Smith, 1970);
b. Presentismo visto como um comportamento em que o colaborador apresenta uma excelente assiduidade (Canfield & Soash, 1955; Stolz, 1993);

c. O colaborador trabalha durante um elevado número de horas, de forma a garantir tempo presente no trabalho, mesmo quando não está nas suas melhores condições (Simpson, 1998; Worrall et al., 2000);
d. O colaborador apresenta alguma relutância em trabalhar a tempo parcial em vez de trabalhar a tempo inteiro (Sheridan, 2004);
e. Considera-se presentismo quando o colaborador está doente, mas não apresenta ausências por motivo de doença, isto é, uma vez que, o colaborador não se ausenta do seu local de trabalho por estar doente e vai trabalhar, é considerado presentismo, ainda que tenha condições médicas subjacentes que podem afetar a normalidade do exercício das suas funções (Kivimäki et al., 2005);
f. Ato de ir trabalhar, ainda que se sinta menos saudável do que o habitual (Aronsson et al., 2000; Dew et al., 2005);
g. Ato de ir trabalhar, apesar de se sentir indisposto ou de enfrentar algumas situações que normalmente poderiam conduzir à ausência do colaborador do seu local de trabalho, como por exemplo, problemas com os filhos (Evans, 2004; Johansson & Lundberg, 2004);
h. Considera-se presentismo o problema da produtividade reduzida devido a problemas de saúde (Turpin et al., 2004);
i. Considera-se presentismo a redução da eficiência produtiva no trabalho devido a problemas de saúde ou a outras eventualidades suscetíveis de distrair o colaborador do exercício produtivo das suas funções (Hummer, Sherman, & Quinn, 2002; Whitehouse, 2005).

Ilustração nº 1: Definições de Presentismo

Fonte: Adaptado de Johns (2010)

2.1.1. Perspetivas de investigação do Presentismo

Face à crescente complexidade inerente a este termo, emergem, pelo menos, duas visões distintas na investigação em relação ao fenómeno de presentismo que, embora tenham diferentes propósitos na abordagem do fenómeno, convergem de modo a complementarem-se conceptualmente (Johns, 2010). Numa primeira abordagem, proveniente da literatura norte-

americana, uma perspectiva que evidencia “*a preocupação com o impacto da doença na produtividade*” (Johns, 2010, p. 520), ou seja, conceitua o fenómeno de presentismo como um estado laboral em que a eficiência produtiva do colaborador se encontra subjugada quando comparada ao padrão normativo, isto é, caracteriza-se pela diminuição da produtividade do colaborador, decorrente de complicações de saúde ou de várias deficiências, desde indisposições, cefaleias, até estados crónicos de patologias (Rego et al., 2015). O praticante de presentismo, configura-se, portanto, como um indivíduo que persiste em comparecer no local de trabalho, não obstante da sua condição de saúde, resultando num desempenho inferior ao que habitualmente teria (Rego et al., 2015).

Por diversas razões, independentemente da sua condição, o colaborador comparece no local de trabalho, entre as quais, a responsabilidade profissional, o registo de presenças, condições remuneratórias, a insegurança associada à potencial perda de emprego ou de represálias sociais por parte de colegas, outras motivações incluem aspetos inerentes à agenda de trabalho, como a participação em reuniões e a execução de tarefas sujeitas a prazos (Rego et al., 2015). Deste modo, a visão norte-americana, incide no impacto que as condições de saúde e possíveis doenças do colaborador, têm na produtividade do colaborador, ou seja, esta perspectiva tem como enfoque estudar o impacto que o fenómeno do presentismo tem na redução da produtividade laboral (Hemp, 2004; Johns, 2010). Esta abordagem, enfatiza o aspeto económico do presentismo na estrutura organizacional e, foca-se na interpretação das consequências do mesmo, em detrimento da origem das suas causas (Johns, 2010).

Por outro lado, constata-se a visão europeia, cujo seu foco de estudo incide na ocorrência da prática de presentismo “*como um reflexo da insegurança no trabalho e de outras questões ocupacionais*” (Johns, 2010, p. 520), tendo como principal interesse o reconhecimento das causas que o originam (Johns, 2010; Taloyan et al., 2012). Esta segunda perspectiva, está intrinsecamente vinculada aos domínios da gestão e da psicologia organizacional e que, de acordo com Rego et al. (2015, p. 783), compartilha a conceção do presentismo como um “*fenómeno comportamental em que o colaborador permanece intencionalmente no local de trabalho, sem desempenhar as funções previstas ou de acordo com os padrões previstos requeridos de desempenho*”. Nesse contexto, o colaborador prolonga a sua permanência no local de trabalho além do período estipulado para a execução das tarefas designadas, ultrapassando, o horário convencional após as 17/18 horas, sem justificação imperativa, algumas das variáveis subjacentes à prática deste comportamento

presentista, incluem a pressão exercida por colegas de trabalho e/ou chefias diretas, uma cultura organizacional que fomente longas jornadas de trabalho, percepção de uma correlação entre a progressão na carreira e dedicação incessante, ambientes extremamente competitivos, inseguranças laborais, ausência de *work-life balance*, excessivas cargas de trabalho, entre outras (Rego et al., 2015). Assim, nesta situação, o colaborador aparenta uma realização intensiva da sua atividade, quando, na verdade, não está a contribuir efetivamente para os objetivos organizacionais (Rego et al., 2015).

2.1.2. Modelos Teóricos do Presentismo

Conforme mencionado anteriormente, a investigação acerca do presentismo e dos seus fatores determinantes, tem despertado um interesse crescente na literatura científica contemporânea para a compreensão deste fenómeno. Assim, os modelos teóricos do presentismo assumem um papel fundamental ao contribuir para o enriquecimento e ampliação dos conhecimentos e produções literárias já existentes, permitindo uma compreensão mais aprofundada sobre as várias dimensões que caracterizam este fenómeno, neste sentido destacam-se os seguintes modelos teóricos: o Job Demands-Resources Model (JD-R Model) de Bakker e Demerouti (2007), o Modelo Dinâmico do Presentismo e Absentismo de Johns (2010) e o Modelo de Presentismo e Absentismo de Gosselin e Lauzier (2011).

2.1.2.1. Job Demands-Resources Model (JD-R Model)

O modelo JD-R aprofundado por Bakker e Demerouti (2007) é um modelo teórico orientado para a compreensão das relações entre as condições laborais, saúde e desempenho organizacional. Este modelo fundamenta-se na premissa de que, embora cada profissão tenha os seus fatores de risco específicos associados ao *stress* ocupacional, esses fatores podem ser organizados em duas categorias: exigências do trabalho (“*job demands*”) e recursos de trabalho (“*job resources*”), que de forma distinta têm influência nos níveis de *stress*, *burnout* e *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007).

No que respeita às exigências do trabalho, as mesmas incluem fatores físicos, cognitivos, emocionais ou sociais que requeiram esforço prolongado, como a sobrecarga de trabalho, conflitos interpessoais e pressão por resultados e, essas variáveis quando cronicamente elevadas estão associadas a consequências negativas, como o *stress* ocupacional, esgotamento e presentismo. Por outro lado, os recursos do trabalho, dizem respeito aos fatores físicos, sociais ou organizacionais

que facilitam a realização de tarefas, reduzem os efeitos das exigências e promovem o desenvolvimento pessoal, contribuindo assim para o *engagement* no trabalho, desde o apoio e suporte dos seus líderes, o feedback contínuo e construtivo, a autonomia e as oportunidades de crescimento dadas aos colaboradores, todos estes fatores contribuem para o compromisso e motivação dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2007; Berthelsen et al., 2018), em concordância com este modelo teórico, as exigências do trabalho estão correlacionadas com problemas de saúde e, por contrapartida, os recursos do trabalho estão associados a atitudes positivas em relação ao trabalho (Baka, 2015).

Alguns autores como Brauchli et al. (2015), salientam ainda outro aspeto inerente ao modelo Job Demands-Resources (JD-R), de acordo com estes autores, as exigências e os recursos do trabalho desencadeiam dois processos psicológicos relativamente distintos e independentes. O primeiro processo, passa pela deterioração da saúde (*the Health impairment process*) e, este explica o impacto adverso das exigências do trabalho, como uma má organização/ gestão do trabalho, a sobrecarga e a pressão que do trabalho advém no desenvolvimento de condições patológicas, como nomeadamente o *burnout*. Por outro lado, o segundo processo, é conhecido como um processo motivacional (*the motivational process*), que pressupõe que os recursos de trabalho possuem um efeito intrinsecamente motivador e que, contribuem e promovem positivamente para o envolvimento e comprometimento dos colaboradores para com as organizações (Brauchli et al., 2015) (ilustração nº 2).



Ilustração nº 2: Job Demands-Resources Model (JD-R Model)

Fonte: Adaptado de Bakker e Demerouti (2007)

No âmbito da evolução do JD-R Model, a sua aplicabilidade foi ampliada por diversos autores em diferentes contextos organizacionais e, neste sentido, autores como Deery et al. (2014) recorreram a este modelo como referencial teórico para explorar os fatores determinantes do presentismo e, conseqüentemente, a sua relação associada ao absentismo, a partir dessa abordagem, os autores desenvolveram um conjunto de hipóteses que resultaram na proposta de um modelo em que se articulam as exigências de trabalho, o presentismo, os recursos do trabalho e o absentismo, permitindo uma compreensão mais abrangente da dinâmica entre estes conceitos no contexto organizacional (Deery et al., 2014).

De acordo com este modelo de hipóteses de exigências de trabalho, presentismo, recursos de trabalho e absentismo, as exigências de trabalho – como a sobrecarga de trabalho, a pressão para cumprir prazos e o ambiente organizacional desfavorável – são identificadas como fatores que potenciam o presentismo. Estas exigências tendem a fomentar o presentismo, pois implicam um esforço físico e psicológico mais intenso e prolongado o que, por conseqüência, promove o aumento do *stress* no trabalho e, simultaneamente, todas essas condições contribuem para que os colaboradores tenham uma maior tendência para comparecerem no local de trabalho mesmo que, isso implique comprometer a própria saúde em detrimento do comprometimento do nível de desempenho exigido no trabalho (Deery et al., 2014).

Contrariamente às exigências organizacionais, que tendem a exercer pressão sobre os colaboradores, os recursos do trabalho constituem elementos fundamentais para a promoção do bem-estar e do desempenho no contexto organizacional, enquanto atenuam o impacto negativo das exigências no trabalho, também potenciam um maior envolvimento dos colaboradores com o trabalho assim, uma vez que se verifica a existência dos recursos de trabalho, os colaboradores sentem-se mais seguros a recorrer ao absentismo em detrimento do presentismo, na medida em que priorizam a sua saúde e/ou questões pessoais sem comprometer o seu desempenho ou vínculo profissional (Deery et al., 2014).

2.1.2.2. Modelo Dinâmico do Presentismo e Absentismo

Entre os modelos teóricos que procuram compreender o presentismo, destaca-se o modelo dinâmico do presentismo e absentismo, proposto por Johns (2010). Este modelo conceptualiza o presentismo como uma resposta comportamental a um evento de saúde, que independentemente da sua natureza aguda, episódica ou crónica, compromete o desempenho do colaborador, limitando as suas capacidades funcionais para exercer com plenitude as tarefas inerentes ao seu trabalho. A

resposta comportamental e a forma como estes comportamentos são expressos pelos colaboradores, podem traduzir-se sob a forma de presentismo ou absentismo e de acordo com o modelo dinâmico do presentismo e do absentismo, a condição de saúde dos colaboradores assume um papel crucial no comportamento subsequente e isto, depende de uma combinação de fatores, entre os quais – a natureza e gravidade das suas condições de saúde, o contexto organizacional em que está inserido e as características individuais do colaborador, como valores e necessidades económicas, esta abordagem de Johns (2010) evidencia a complexidade inerente à tomada de decisão individual num contexto de saúde comprometida e salienta a importância de considerar diversos fatores aquando da compreensão dos comportamentos de presença ou ausência no trabalho, no entanto, independentemente da resposta comportamental ambas acarretam diferentes consequências, tanto para o indivíduo como para a organização (Johns, 2010).

De acordo com a perspetiva teórica apresentada por Johns (2010), o autor sustenta que a gravidade e a natureza da condição de saúde influenciam decisivamente o comportamento do trabalhador face à sua presença no local de trabalho. Desta forma, perante episódios agudos de doença, cujos sintomas contribuam para limitações funcionais significativas, os indivíduos tendem a recorrer impreterivelmente ao absentismo, uma vez que as suas capacidades funcionais se encontram comprometidas e absentismo, uma vez que as suas capacidades funcionais se encontram comprometidas e que, conseqüentemente condicionaram o seu desempenho. Um exemplo curioso e ilustrativo, citado por Johns (2010) tendo por base o trabalho de Nicholson (1977) e que evidencia de forma clara o papel determinante do contexto profissional na relação entre as condições de saúde e a tendência para adotar comportamentos de presentismo ou de absentismo, trata-se do caso cuja condição médica existente é uma dor de garganta que, aquando da sua ocorrência num cantor, cuja atividade profissional depende diretamente da voz, tende a resultar em absentismo. Em contrapartida, quando a mesma condição médica se verifica e afeta um pianista, cuja função não requer qualquer esforço vocal, é mais suscetível de conduzir ao presentismo.

Por outro lado, perante condições de saúde crónicas, recorrentes ou de menor gravidade médica, a resposta comportamental do colaborador torna-se menos previsível e a decisão entre optar pelo presentismo ou absentismo, pois tende a depender de fatores como o contexto e cultura organizacional – como graus de exigência, flexibilidade do ambiente de trabalho, a perceção de substituíbilidade por outros colegas, entre outros (Johns, 2010). Assim, perante uma cultura em

que se transmita e exista a percepção de segurança e a possibilidade de uma agilização de horários é expectável que os colaboradores sintam legitimidade para recorrer à prática de absentismo em situações de saúde mais condicionadas, por sua vez, em culturas onde se priorize a presença e que estejam marcadas por sistemas de recompensas associados à assiduidade, tende a prevalecer a manifestação do presentismo, mas a influência destes elementos não constituem um ato isolado e por si só não são suficientes para a tomada de decisão sobre a prática a que recorrem, paralelamente, são consideradas também as variáveis de natureza individual de cada colaborador desde – traços de personalidade, “atitudes positivas” face ao trabalho, motivações ou necessidades e percepção de justiça organizacional, influenciam substancialmente a decisão de comparecer ou não ao trabalho apesar de não se encontrar em plenas condições de saúde (Johns, 2010) (ilustração nº 3).

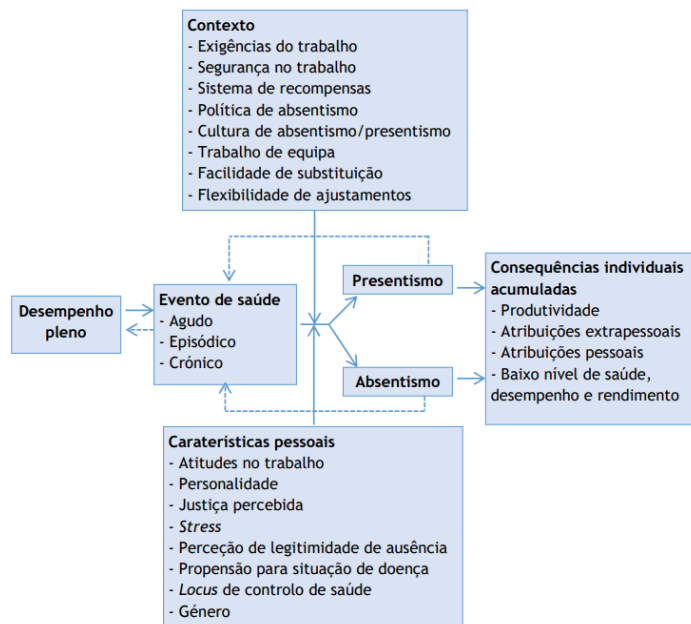


Ilustração nº 3: Modelo Dinâmico do Presentismo e Absentismo

Fonte: Adaptado de Johns (2010)

O Modelo Dinâmico do Presentismo e Absentismo proposto por Johns (2010), conceptualiza ambos os fenómenos como eventos distintos que podem surgir de forma sequencial e influenciar-se mutuamente. Esta abordagem sugere que a manifestação de um destes comportamentos pode alterar a probabilidade de ocorrência do outro, conforme representado pelo tracejado na ilustração nº 3 (Johns, 2010). A título de exemplo, o autor refere que “*alguns dias de ausência podem aliviar*

o problema de saúde” e que além de benéfico para a recuperação da condição de saúde do trabalhador, promove também os vínculos entre o trabalhador e a organização, na medida em que o trabalhador recuperado estará mais comprometido (Johns, 2010, p. 533). Em contrapartida, recorrer persistentemente a práticas de presentismo, além de poder agravar o problema de saúde subjacente, pode ainda desencadear uma redução progressiva da produtividade, condicionando o desempenho do trabalhador e, em última instância, conduzir forçadamente ao absentismo (Johns, 2010).

Ainda que através da ilustração nº 3 não esteja completamente explícito, o modelo dinâmico de Johns (2010), tem também em consideração o impacto que os fatores que não estão diretamente relacionados com questões de saúde podem ter na produtividade dos trabalhadores. Entre esses fatores, o autor destaca como um fator relevante, a percepção de justiça organizacional, de acordo com Johns (2010), colaboradores que percebem situações de injustiça ou iniquidade no contexto laboral, tendem a apresentar níveis mais baixos de produtividade, contrariamente, aos de colaboradores que percebem um ambiente de trabalho equitativo, que acabam por demonstrar um maior compromisso com o trabalho, com a organização e um melhor desempenho profissional.

No que concerne ao modelo dinâmico do presentismo e do absentismo de Johns (2010), importa ainda salientar que quando os colaboradores permanecem no local de trabalho mesmo estando condicionados por questões de saúde e isso resulte em práticas de presentismo, a produtividade dos mesmos não é necessariamente interpretada como prejuízo ou uma perda absoluta, pelo contrário, Johns (2010) considera que, ainda que o desempenho do colaborador possa estar comprometido face ao seu estado de saúde, a produtividade resultante do presentismo, embora em níveis mais baixos, é encarada como algo vantajoso, benéfico e um resultado positivo quando comparada com ausência total de produtividade que se verificaria na prática do absentismo. Nesta ótica, esta perspetiva de (Johns, 2010), valoriza a presença do colaborador no local de trabalho, mesmo que esta presença seja limitada, interpretando-a como uma forma de mitigar o impacto negativo do afastamento total do colaborador, quer para a organização, quer para o próprio colaborador.

2.1.2.3. Modelo de Presentismo e Absentismo

No âmbito do enquadramento teórico do presentismo, importa mencionar o modelo de presentismo e absentismo proposto por Gosselin e Lauzier (2011), este modelo converge com o modelo dinâmico do presentismo e absentismo de Johns (2010), pois assenta na premissa de que o presentismo, enquanto um constructo de natureza complexa, emerge da interação dinâmica entre variáveis respeitantes às características individuais dos trabalhadores e as condições específicas do contexto organizacional, sendo estas variáveis determinantes para o processo de tomada de decisão que culmina na adoção de comportamentos de presentismo ou de absentismo. Os autores estruturam as determinantes deste modelo em três níveis distintos – a natureza do presentismo (que diz respeito à forma como este se expressa e à frequência com que ocorre), as causas que o originam (por exemplo, problemas de saúde, fatores motivacionais e/ ou pressões institucionais) e as manifestações que são observáveis no local de trabalho (Gosselin & Lauzier, 2011). Esta abordagem de Gosselin e Lauzier (2011), permite uma tipificação mais precisa do fenómeno, reconhecendo que diferentes combinações de variáveis podem dar origem a diversas formas de presentismo, cada uma delas com implicações para o desempenho individual e para os resultados organizacionais.

No modelo de presentismo conceptualizado por Gosselin e Lauzier (2011), a natureza das condições de saúde é emerge como um elemento determinante na definição das manifestações do fenómeno, distinguindo-se entre dois tipos principais, sendo eles – o presentismo de origem física e o de origem psicológica, ambos influenciam negativamente a produtividade dos colaboradores, ainda que se expressem de forma distinta. As condições de saúde físicas – como patologias musculoesqueléticas, respiratórias ou cardiovasculares – tendem a traduzir-se em limitações funcionais que, podem ser acompanhadas de sintomas fisiológicos que acabam por ser debilitantes para os indivíduos, como náuseas, febre e/ ou vertigens, por sua vez, as condições de saúde psíquicas – como quadros de depressão, ansiedade e/ ou *burnout* – impactam predominantemente as funções cognitivas, afetando a capacidade de concentração, atenção, raciocínio e o discernimento dos indivíduos (Gosselin & Lauzier, 2011).

No seguimento do modelo de Gosselin e Lauzier (2011), as causas associadas à presença dos colaboradores no local de trabalho, são influenciadas por variáveis organizacionais e características individuais e, em função do grau de liberdade que o colaborador possui na tomada de decisão face à sua presença no local de trabalho, mesmo perante condições de saúde adversas,

estas causas podem ser classificadas como causas voluntárias ou involuntárias. O presentismo voluntário e, portanto associado a causas voluntárias ocorre quando a decisão resulta da escolha pessoal e consciente do indivíduo, motivada por fatores de índole pessoal como – compromisso profissional ou a motivação intrínseca, o que reflete um grau mais elevado de autodeterminação na escolha de permanecer no local de trabalho, consciente da sua condição de saúde fragilizada, opta por manter a sua assiduidade por considerar mais benéfico para si próprio e/ ou para a organização, neste caso, a decisão não resulta de variáveis ou contextos organizacionais (Gosselin & Lauzier, 2011).

Por outro lado, as causas involuntárias, correspondem a situações em que mesmo que o trabalhador se sinta debilitado, de alguma forma se sente impulsionado a comparecer no local de trabalho devido a pressões externas – como inseguranças laborais ou necessidades económicas, o que condiciona a autonomia na tomada de decisão. Assim, o modelo destes autores reconhece e reforça complexidade subjacente à decisão de permanecer ou não no local de trabalho em situações que tenham subjacente à decisão de permanecer ou não no local de trabalho em situações que tenham a saúde comprometida, à semelhança do modelo de Johns (2010) evidenciando a interação dinâmica entre fatores organizacionais e individuais (Gosselin & Lauzier, 2011).

Com base no modelo teórico de Gosselin e Lauzier (2011), após o processo de decisão influenciado pela natureza e/ ou gravidade da condição de saúde, bem como pelas causas subjacentes, de carácter voluntário ou involuntário, emergem as manifestações comportamentais materializadas sob a forma de presentismo ou absentismo. Assim, estas manifestações podem ser classificadas como – episódicas ou crónicas, consoante a sua frequência e persistência do impacto da condição de saúde no desempenho laboral (Gosselin & Lauzier, 2011). Estas manifestações podem assumir um carácter episódico, quando ocorrem pontualmente – como em caso de gripes, enxaquecas ou lombalgias; por outro lado, quando os efeitos da condição de saúde são recorrentes e/ ou prolongados, como por exemplo – depressão, em doenças cardíacas, artrites ou outras patologias inflamatórias crónicas, classificam-se como uma manifestação de carácter crónico (Gosselin & Lauzier, 2011).

Contudo, importa salientar que esta distinção entre a classificação as diferentes formas de manifestação, não é linear, uma vez que determinadas condições de saúde, independentemente da sua tipologia clínica, podem originar tanto manifestações episódicas como crónicas, isto é, condições tipicamente crónicas podem originar manifestações episódicas e, inversamente,

problemas que ocorram pontualmente podem evoluir para quadros de manifestação crónica, esta distinção acaba por evidenciar a complexidade e variabilidade com que estes fenómenos se expressam na realidade laboral, sendo esta distinção essencial para a compreender a forma de como a saúde dos indivíduos influencia o seu comportamento perante o trabalho e, conseqüentemente, a sua produtividade e bem-estar organizacional (Gosselin & Lauzier, 2011).

A ilustração nº 4 reflete a forma como os diversos fatores determinantes do presentismo influenciam os indivíduos no seu processo de tomada de decisão, Gosselin e Lauzier (2011), através do seu modelo (ilustração nº 4), enfatizam que tanto o presentismo como o absentismo acarretam repercussões ao nível da produtividade e desempenho dos trabalhadores, sendo conseqüências inevitáveis, independentemente da manifestação específica do comportamento adotado perante uma limitação de saúde.

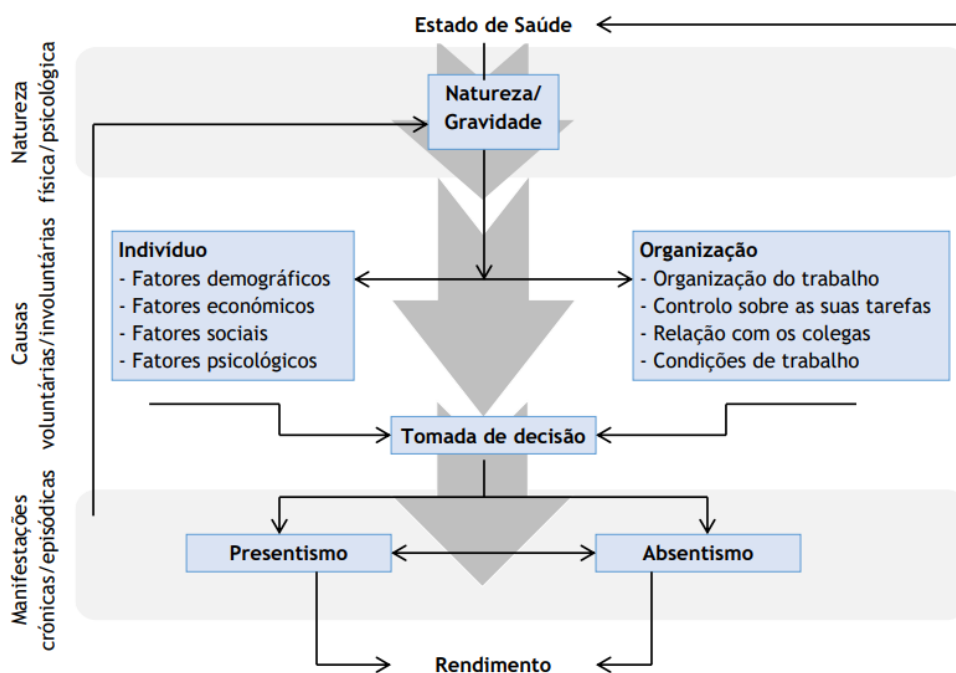


Ilustração nº 4: Modelo de Presentismo e Absentismo

Fonte: Adaptado de Gosselin e Lauzier (2011)

Sinteticamente, o modelo de presentismo e de absentismo de Gosselin e Lauzier (2011), converge com o modelo de Johns (2010) ao reconhecer a influência da gravidade da condição de saúde, do contexto organizacional e das características individuais no processo de tomada de

decisão entre estar presente ou ausente no trabalho. Este modelo assenta na premissa de que o estado de saúde dos colaboradores pode ser afetado por fatores físicos ou psicológicos, os quais, consoante a sua natureza, desencadeiam decisões motivadas por causas voluntárias ou involuntárias – tais causas refletem tanto fatores individuais como organizacionais e, em função desta decisão, emergem comportamentos de presentismo ou absentismo, acompanhados pelas correspondentes implicações, tanto para a saúde como eficiência produtiva e/ ou rendimento dos colaboradores (Gosselin & Lauzier, 2011) (ilustração nº 4).

2.1.3. Presentismo – Os principais fatores associados

Durante algum tempo, sustentou-se e prevaleceu a ideia de que *“qualquer fator que restringisse a oportunidade de absentismo poderia estimular o presentismo”* (Koopmanschap et al., 2005, citado por Johns, 2010, p. 524).

Seguindo a definição apresentada por Hemp (2004, p. 1), o presentismo consiste num *“problema dos trabalhadores que estão no trabalho, mas não funcionam plenamente, devido a doenças ou outras condições médicas, físicas ou psicológicas”*, tem as suas causas e, de acordo com a definição sugerida, as principais causas do presentismo incidem em diferentes distúrbios, que podem ser tanto físicos, como psicológicos. A nível físico, salientam-se doenças como, artrites, cefaleias, dores crónicas e problemas respiratórios (Ferreira et al., 2010; Kim et al., 2016; Yu et al., 2015), por sua vez, em termos psicológicos, é de destacar, sobretudo, a depressão, ansiedade e o *stress* (Yang et al., 2016, 2018; Yu et al., 2015), sejam estes distúrbios do foro físico ou psicológico têm em comum, o impedimento do normal funcionamento dos colaboradores, o que conduz a repercussões nos seus níveis de produtividade e desempenho (Ferreira et al., 2010).

Ainda que as questões de saúde tenham um grande peso e impacto nos níveis de presentismo, como fora mencionado acima, este fenómeno não se restringe apenas a fatores associados à saúde. Gosselin e Lauzier (2011), conforme mencionado anteriormente, através do seu modelo distinguiram as causa do presentismo como voluntárias ou involuntárias, no que concerne à voluntariedade do presentismo, os autores vinculam os níveis de presentismo mais elevados a indivíduos do sexo feminino, de meia-idade e com filhos, o que sugere que, de certa forma, os fatores sociodemográficos exercem alguma influência nos níveis de presentismo.

Além da natureza do presentismo (saúde física ou saúde psicológica) e de fatores sociodemográficos, também as condições organizacionais são fatores que podem influenciar os

níveis de presentismo (Gosselin & Lauzier, 2011). As características do trabalho têm uma grande influência no bem-estar dos colaboradores, nomeadamente, manifestando-se na sua saúde e motivação no trabalho, entre as diversas determinantes que podem contribuir para os níveis de presentismo, de acordo com Gosselin e Lauzier (2011), a carga de trabalho é uma das mais significativas. Outros autores, como Böckerman e Laukkanen (2010), identificaram outros fatores que condicionam os níveis de presentismo numa organização, como a carga horária excessiva e as horas extra.

Através dos seus estudos, alguns autores que sugerem que “*certas situações do contexto de trabalho, certas características do trabalhador e, certas experiências de trabalho podem influenciar a ocorrência de presentismo*” (Johns, 2011, p. 484). Ao analisar os diversos modelos teóricos presentes na literatura científica, é possível identificar um conjunto de causas que exercem influência sobre o fenómeno do presentismo, destacando-se entre elas – as características sociodemográficas e individuais dos colaboradores, o ambiente organizacional em que estão inseridos, bem como as próprias experiências profissionais – estes fatores por poderem ser interdependentes, condicionam as decisões dos indivíduos perante situações de comprometimento da sua saúde, contribuindo para a manifestação de comportamentos de presentismo em detrimento do absentismo (Johns, 2010; Mekonnen et al., 2018).

No âmbito das causas e fatores determinantes do presentismo, as características sociodemográficas assumem um papel relevante, influenciando a predisposição dos indivíduos para comparecer ou não no trabalho, entre as variáveis sociodemográficas – a idade e o género (Brborović et al., 2017; Johns, 2010; Mekonnen et al., 2018), o estado civil (Nakata et al., 2018), as responsabilidades familiares (Sruamsiri et al., 2018), o nível de escolaridade dos indivíduos e as profissões que exercem (Johns, 2010; Mekonnen et al., 2018) e as experiências profissionais, seja pela quantidade de experiências ou pelo tempo de cada experiência profissional (Kim et al., 2016), são apontadas na literatura científica como elementos que, isoladamente ou quando combinados com outros fatores, contribuem para moldar os comportamentos relacionados com o presentismo.

Relativamente à variável sociodemográfica – idade – Huver et al. (2012) e Yang et al. (2016) identificam uma correlação positiva entre o envelhecimento e o presentismo, sugerindo que o declínio do estado de saúde com o avançar da idade poderá favorecer a ocorrência deste comportamento. Por sua vez e, contrariamente, estudos como os de Kim et al. (2016), Nakata et

al. (2018) e Yang et al. (2018), indicam que o presentismo tende a prevalecer entre colaboradores mais jovens, associando este comportamento à menor experiência profissional e qualificação relativamente aos colaboradores com maior antiguidade.

A literatura evidencia uma relação entre variáveis sociodemográficas e o presentismo, ainda que, com resultados divergentes. No que concerne ao género, alguns estudos demonstram que existe uma maior propensão para o presentismo entre os homens, associando-os a comportamentos de risco e a uma menor responsabilidade familiar em detrimento das mulheres (Huver et al., 2012; Yu et al., 2015). Porém, Tan et al. (2014), vêm afirmar o contrário, pois identificam níveis de presentismo mais elevados e prevalentes entre as mulheres. Quanto a variáveis como – estado civil e a estrutura familiar – também a literatura diverge, enquanto para autores como Nakata et al. (2018) e Yu et al. (2015), o suporte matrimonial (e familiar) contribui para uma menor incidência de presentismo, na medida em que, têm um maior suporte a nível financeiro e apoio em questões de saúde (físicas e psicológicas). Em contrapartida, outros autores sugerem que responsabilidades familiares (p.e., filhos dependentes) podem ser apontadas como potenciais fatores associados a comportamentos de presentismo (Huver et al., 2012; Sruamsiri et al., 2018).

Além das variáveis sociodemográficas referidas anteriormente, também as experiências profissionais e o nível de escolaridade se incluem nesta categoria, Kim et al. (2016) sugerem que uma menor experiência profissional pode constituir uma causa associada ao aumento da incidência do presentismo, no entanto, Yu et al. (2015) não encontram diferenças significativas em função dos níveis de qualificação ou experiências profissionais. Assim, embora as variáveis sociodemográficas sejam frequentemente referidas na literatura como potenciais causas influenciadoras do presentismo, os resultados empíricos revelam alguma inconsistência, na medida em que, os dados apontam para a ausência de consenso e não permitem estabelecer uma relação clara e direta quanto à influência das características sociodemográficas e a ocorrência deste fenómeno.

As características individuais como – atitudes, valores e traços de personalidade – influenciam significativamente a propensão dos colaboradores para o presentismo, refletindo-se nos comportamentos dos mesmos e na forma como percebem e reagem às exigências laborais (Johns, 2010). No âmbito das características individuais, Johns (2010), salienta fatores como – o *locus* do controlo externo, o stress ou a predisposição para adotar o papel de doente estão associados ao absentismo, enquanto perceções de justiça e atitudes laborais positivas se relacionam

com o presentismo (Johns, 2010). No âmbito dos fatores associados ao presentismo, Oosterhaven et al. (2018) reconhecem a influência dos fatores motivacionais, tanto intrínsecos como extrínsecos na manifestação do presentismo, evidenciando que estes são frequentemente mediados pela gravidade das condições de saúde e pelas especificidades e exigências ocupacionais. Importa salientar que estas motivações, resultam das características individuais de cada trabalhador que, por sua vez, moldam significativamente a forma como os mesmo percebem o seu ambiente organizacional, deste modo, a ilustração nº 5 sistematiza os fatores motivacionais de natureza intrínseca e extrínseca identificados por Oosterhaven et al. (2018).

Causas para o presentismo (Porque ...)	
Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca
<p>... não quero ceder à minha fraqueza;</p> <p>... eu gosto do meu trabalho;</p> <p>... o meu orgulho faz-me querer ir trabalhar mesmo estando doente;</p> <p>... ir trabalhar faz-me bem à saúde;</p> <p>... eu quero manter contacto e a minha vida social.</p>	<p>... eu penso que é isso que esperam de mim;</p> <p>... não quero sobrecarregar os meus colegas;</p> <p>... eu não quero ser considerado preguiçoso/não produtivo;</p> <p>... financeiramente, não posso subsistir se ficar de baixa médica;</p> <p>... tenho medo de perder o meu trabalho;</p> <p>... a minha chefia espera isso de mim;</p> <p>... não há ninguém que possa assumir as minhas responsabilidades;</p> <p>... estou comprometido com o meu cliente final;</p> <p>... preciso de recuperar o trabalho em atraso se estiver doente;</p> <p>... não quero ser acusado de estar a mentir;</p> <p>... sinto vergonha de faltar por estar doente.</p>

Ilustração nº 5: Causas associadas ao Presentismo

Fonte: Adaptado de Oosterhaven et al. (2018)

Oosterhaven et al. (2018) constataram que, independentemente dos alegados motivos para a ocorrência deste fenómeno e, ainda que, os autores reconheçam e não desvalorizem a influência

dos fatores extrínsecos, os autores através da sua investigação, concluíram que as motivações intrínsecas exercem uma maior influência na decisão de permanecerem no local de trabalho e que, o presentismo resulta predominantemente de uma imposição individual.

Como referido anteriormente, também as variáveis inerentes ao contexto de trabalho são cada vez mais associadas à ocorrência do presentismo (Johns, 2011). Entre os diversos fatores, destacam-se na literatura – a dinâmica do trabalho em equipa, o compromisso com o trabalho e a interdependência de tarefas, pode suscitar nos indivíduos a percepção e o sentimento de serem “*socialmente obrigados a comparecer no trabalho apesar de estarem doentes*” (Johns, 2011, p. 484), a autonomia (Johns, 2010); a possibilidade de substituição (Brborović et al., 2017; Johns, 2010; Kim et al., 2016; Mekonnen et al., 2018); a sobrecarga e exigência de trabalho (Brborović et al., 2017; Kim et al., 2016; Mekonnen et al., 2018; Yang et al., 2016); a qualidade de supervisão (Mekonnen et al., 2018; Yang et al., 2016) e, as relações interpessoais e políticas organizacionais (Brborović et al., 2017; Kim et al., 2016; Yang et al., 2016) são alguns dos fatores determinantes para a propensão deste fenómeno, principalmente na medida em que, grande parte deles conduzem a maiores níveis de stress, o que contribuirá para a ocorrência de situações de presentismo.

Os fatores contextuais do trabalho revelam uma natureza ambivalente na influência que têm no fenómeno em estudo – o presentismo – desta forma, estes fatores tanto podem fomentar a intensificação da sua manifestação, como contribuir para a sua mitigação, conforme as especificidades organizacionais, funcionais e relacionais que caracterizam cada realidade profissional (Johns, 2010).

Conforme referido por Johns (2011), também as experiências de trabalho são tidas em consideração e podem contribuir, positiva ou negativamente, para a ocorrência do presentismo, enfatiza-se a percepção de “*equidade, segurança no trabalho, conflito entre família e trabalho*” e vice-versa (Johns, 2011, p. 486).

A articulação entre a vida profissional e a dinâmica familiar constitui um fator determinante na experiência de *stress* laboral sendo este, de acordo com Yang et al. (2016), um dos principais preditores do presentismo. O conflito entre as exigências profissionais e familiares, tem sido identificado como um fator cuja influência sobre o comportamento adotado pelos trabalhadores, varia consoante a direção do conflito, refere Johns (2011, p. 487) que “*um elevado nível de conflito entre trabalho e família deve associar-se negativamente ao absentismo e positivamente ao presentismo*” e “*um elevado nível de conflito entre família e trabalho deve associar-se*

positivamente ao absentismo e negativamente ao presentismo”. Adicionalmente, a literatura evidencia que a percepção de insegurança laboral tem também um carácter ambivalente pois, mediante o indivíduo podem obter-se resultados distintos. Por um lado, pode considerar-se como um fator que potencializa a presença dos colaboradores no local de trabalho (presentismo) e, é motivada pelo receio das repercussões que a sua ausência possa ter; por outro lado, a insegurança laboral poderá também contribuir para o fenómeno do absentismo, quando o colaborador percebe o local de trabalho como uma ameaça o que, tendencialmente leva o trabalhador a afastar-se do local de trabalho (Johns, 2010; Oosterhaven et al., 2018), independentemente da perspectiva teórica adotada verifica-se que existe uma relação de interdependência entre a dinâmica profissional e familiar, sendo cada uma delas suscetível de influenciar a outra (Greenhaus & Powell, 2006).

Face às diversas evidências apresentadas, pode constatar-se que o presentismo é um fenómeno multicausal e complexo, cuja génese resulta da interação entre variáveis de natureza organizacional e individuais, refletindo a heterogeneidade das realidades laborais e dos diferentes perfis dos trabalhadores que as compõem.

2.1.4. Presentismo – As Consequências

A presença física no local de trabalho, quando acompanhada de uma capacidade funcional comprometida devido a limitações de saúde física ou psicológica, constitui uma problemática com implicações significativas, tanto para o desempenho organizacional como para o bem-estar dos colaboradores, assim, a investigação científica desenvolvida neste domínio, evidencia que o presentismo acarreta consequências, não apenas ao nível da produtividade organizacional, como também no que diz respeito à saúde, segurança dos colaboradores, qualidade de vida e do seu próprio desempenho (Brborović et al., 2017; Huver et al., 2012).

Conforme referido anteriormente no presente trabalho, existem duas perspectivas distintas do presentismo – a visão norte-americana – centrada nos impactos económicos e na eficiência das organizações e, a visão europeia – cujo foco incide nas implicações do presentismo para a saúde e segurança no trabalho. A produção científica de origem norte-americana tem sido particularmente relevante para a compreensão deste fenómeno, evidenciando que os custos associados ao presentismo superam largamente os custos do absentismo, constituindo-se como um dos principais fatores responsáveis pela perda de produtividade nas organizações e, esta diminuição da

produtividade compromete a competitividade organizacional (Hemp, 2004; Huver et al., 2012; Johns, 2010) e, de acordo com (Hemp, 2004), embora os custos associados ao presentismo sejam difíceis de mensurar, os mesmos tendem a ser negligenciados, apesar das significativas repercussões económicas para as organizações, na medida em que acarreta encargos que se refletem tanto na eficiência dos processos produtivos como no aumento dos custos associados à saúde dos trabalhadores.

As consequências do presentismo constituem um domínio de análise fundamental, posto isto, é importante tê-las em consideração tanto curto como a longo prazo, na medida em que, este fenómeno acarreta impactos negativos simultaneamente para os trabalhadores e para as organizações, Mekonnen et al. (2018), salientam consequências como a diminuição/ perda da produtividade, a deterioração da qualidade do desempenho dos trabalhadores, decorrente de erros cometidos pelos mesmos, a redução da autoestima dos colaboradores e o aumento da instabilidade e rotatividade laboral, fatores que, consequentemente, fragilizam e comprometem aquilo que é a relação entre o indivíduo e a organização.

Estudos como os de Mekonnen et al. (2018), Skagen e Collins (2016) Whysall et al. (2018), evidenciam as consequências negativas do presentismo no bem-estar e saúde dos colaboradores a curto prazo, nomeadamente, no que respeita – ao agravamento das condições de saúde, aumento do *stress*, eventual insatisfação e impactos também a nível das relações interpessoais. Por sua vez, a longo prazo, é apontada a possibilidade de um maior risco de *burnout* e a deterioração do estado de saúde, em grande parte devido a uma perceção por parte do indivíduo subjetiva e inadequada das próprias condições de saúde (Skagen & Collins, 2016), podendo assim, de acordo com Whysall et al. (2018), posicionar o presentismo como um comportamento de risco organizacional, sendo que um dos principais fatores que pode agravar as condições de saúde de um indivíduo passa pela limitação dos períodos adequados de repouso inerente ao presentismo que, ao comprometer a recuperação de problemas de saúde pode, posteriormente e consequentemente, resultar em ausências do local de trabalho – absentismo (Huver et al., 2012; Mekonnen et al., 2018). Neste âmbito, Skagen e Collins (2016), destacam que o absentismo pode assumir um papel de mecanismo preventivo da saúde, na medida em que proporciona ao indivíduo períodos de recuperação, podendo prevenir a progressão de patologias ou evolução do nível de *stress*.

A redução da produtividade tem sido identificada como uma das principais consequências do presentismo (Skagen & Collins, 2016) mas, paralelamente, este fenómeno associa-se também a

um menor envolvimento no trabalho, insatisfação laboral e comprometimento/ redução da capacidade funcional devido a sintomas de doença ou efeitos colaterais de medicação (Brborović et al., 2017). Além disso, este fenómeno está também correlacionado com o aumento do sofrimento psicológico, uma maior incidência de queixas psicossomáticas e elevados níveis de exaustão (Brborović et al., 2017; Skagen & Collins, 2016). Mekonnen et al. (2018) e Skagen e Collins (2016), salientam ainda que o presentismo pode constituir um fator de risco, não só para o surgimento de patologias como o burnout e depressão, como também um fator de risco na ótica da disseminação de doenças no ambiente de trabalho, colocando em risco não só o próprio indivíduo como também os restantes pares.

Em suma, a análise rigorosa das consequências do presentismo é essencial devido ao seu impacto significativo para trabalhadores e para as organizações (Whysall et al., 2018). No seguimento da análise dessas consequências, Sanderson e Cocker (2013) elaboraram uma síntese que apresenta as potenciais repercussões positivas e negativas do presentismo, contribuindo para a compreensão deste fenómeno (ilustração nº 6).

Fenómeno/ Consequências	Consequências Positivas	Consequências Negativas
Presentismo	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração; - Alguma produtividade; - Rotinas estruturadas; - Apoio social; - Melhorias de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de produtividade; - Diminuição da coesão do trabalho de equipa; - Acidentes; - Insegurança de trabalho; - Aumento do tempo de recuperação.

Ilustração nº 6: Presentismo – Potenciais consequências

Fonte: Adaptado de Sanderson e Cocker (2013)

Por fim, importa reforçar que o impacto e as consequências do presentismo variam consoante o contexto em que ocorre, “diferentes condições têm diferentes efeitos em diferentes trabalhos” (Hemp, 2004, p. 3), isto é, determinadas condições de saúde influenciam de forma diferente o desempenho das tarefas, mediante a natureza específica do trabalho, assim em atividades predominante físicas, problemas músculo-esqueléticos ou artrites tendem a condicionar mais o

desempenho, enquanto em funções que exijam um maior esforço cognitivo, condições como depressão, limitam a execução de tarefas (Hemp, 2004; Johns, 2010).

2.1.5. Presentismo – Estratégias de prevenção

As transformações ocorridas nas últimas décadas no mundo do trabalho reforçam a importância da qualidade de vida, da saúde e da segurança no contexto organizacional. Neste sentido, o local de trabalho emerge como um espaço estratégico para o desenvolvimento de ações promotoras de saúde, visando prevenir ou atenuar fenómenos como – o presentismo. Este manifesta-se de forma heterogénea entre organizações, refletindo diferentes realidades em termos da prevalência de problemas de saúde e impactos no desempenho profissional (Hemp, 2004; Johns, 2010), assim, conhecendo-se os efeitos negativos do presentismo na produtividade, bem-estar e equilíbrio psicossocial dos colaboradores, torna-se imperativa a delineação de estratégias de intervenção organizacional que respondam a esta problemática e promovam ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis.

Assim, a prevenção do presentismo exige uma abordagem integrada e estratégica, centrada na promoção do bem-estar físico, psicológico e emocional dos colaboradores. Neste sentido algumas das principais estratégias de intervenção para a prevenção e mitigação do presentismo em contexto organizacional, destacadas na literatura incidem na importância de desenvolver programas que promovam a saúde e bem-estar, bem como workshops que capacitem os próprios colaboradores a lidar com o stress e a encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Yang et al., 2016). Yang et al. (2016) enfatizam ainda a necessidade de desenvolver programas de liderança ou promover ações de formação que sensibilizem empregadores, gestores e líderes para a importância do respeito, apoio e acompanhamento aos colaboradores, os mesmos autores complementam ainda estas estratégias com a implementação de horários de trabalho flexíveis, principalmente, para os colaboradores que têm filhos e que às vezes precisam de ter mais flexibilidade de horários para os conseguir acompanhar.

Autores como Rainbow e Steege (2017), recomendam a monitorização contínua da satisfação no trabalho e a promoção da participação ativa dos colaboradores na identificação e resolução das suas preocupações, também autores como Murray et al. (2016) e Neto (2015) sugerem o mesmo quanto à participação ativa entre colaboradores e empregadores, na medida em que, a participação dos colaboradores na construção das dinâmicas organizacionais acaba por contribuir para que estes

sintam que pertencem à organização e fortalece o envolvimento e motivação dos colaboradores. Além disso, Rainbow e Steege (2017) salientam também a relevância de implementar programas que promovam o bem-estar no local de trabalho, garantir condições adequadas de saúde ocupacional, proporcionar seguros de saúde e fomentar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Por fim, Brborović et al. (2017) destacam a necessidade de um adequado planejamento e gestão do trabalho, por forma a evitar a sobrecarga de trabalho. Os mesmos autores defendem, igualmente, a redução do número de horas de trabalho e a garantia de um número de colaboradores suficiente para responder às exigências e necessidades operacionais, por forma a garantir que não temos equipas subdimensionadas e que não se sobrecarregam outros trabalhadores para fazer face á improdutividade dos colaboradores que praticam o presentismo.

Estas estratégias, em conjunto, apontam para uma abordagem multidimensional e preventiva que, visa criar ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis, promovendo o bem-estar dos colaboradores e prevenindo os comportamentos associados ao fenómeno do presentismo.

2.2. Do Absentismo ao Presentismo

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), enquanto função estratégica, desempenha um papel crucial nas organizações e visa promover a eficácia organizacional, através da implementação de práticas que influenciem positivamente o comportamento, motivação e desempenho dos colaboradores, neste sentido, as práticas de GRH e estratégias bem delineadas contribuem não só para a valorização do capital humano como também para mitigar o absentismo e, a forma como são geridos os recursos humanos influencia estreitamente o sucesso das organizações (Cunha et al., 2010). Por sua vez, práticas inadequadas podem comprometer o envolvimento dos colaboradores e contribuir para a sua ausência, assim o reforço do compromisso organizacional constitui um dos principais desafios da GRH, no sentido de promover a assiduidade e permanência no local de trabalho (Rego et al., 2015).

À semelhança da conceptualização do presentismo, também a definição de absentismo se revela complexa e pouco consensual e, embora representem conceitos distintos, o presentismo e o absentismo não são conceitos totalmente independentes, uma vez que ambos comprometem a produtividade organizacional e acarretam custos e, em determinados contextos o presentismo pode surgir como uma tentativa de resposta para evitar o absentismo (Gosselin & Lauzier, 2011). Neste

sentido, quando se aborda o fenómeno do presentismo, emerge a imperatividade de considerar o absentismo, na medida em que, ambos são fenómenos que resultam da tomada de decisão do colaborador, sobre a sua comparência ou não no local de trabalho (Johns, 2010) e o absentismo é uma problemática amplamente explorada na literatura científica devido às suas significativas implicações para as organizações, sendo este um fenómeno que acarreta custos substanciais, tanto diretos como indiretos, desafios no que respeita ao planeamento, em função da natureza imprevisível deste fenómeno e, efeitos adversos na produtividade organizacional (Cooper & Dewe, 2008). Agapito e Cardoso de Sousa (2010), evidenciam a dimensão sociológica deste fenómeno, salientando a sua estreita relação com as atitudes assumidas tanto pelos trabalhadores como pela sociedade face ao trabalho, estes autores, reforçam também que o absentismo se caracteriza por ser um fenómeno de natureza multifatorial, cujas suas diversas causas geram impactos diretos e indiretos no que respeita aos custos organizacionais.

Alguns autores como Cascio e Boudreau (2014), conceptualizam-no como a ausência do trabalhador do local de trabalho, em situações cuja essa ausência não é devidamente justificada. Segundo Rego et al. (2015, p.781), o absentismo configura-se como um fenómeno que diz respeito à “*ausência inesperada de um trabalhador do seu posto de trabalho*”, caracteriza-se como “*inesperada*”, uma vez que, exclui, por conseguinte, as ausências decorrentes de períodos de férias, dias de folga, “*pontes*”, licenças especiais – como a licença de maternidade, ou outros motivos do conhecimento e/ou previstos pela organização.

De acordo com Rego et al. (2015), o fenómeno do absentismo pode ser categorizado sob diversas dimensões, sendo as mais prevalentes distinguíveis entre absentismo de: (1) curta e longa duração; (2) voluntário e involuntário. O presente capítulo deste trabalho de investigação incide sobre o absentismo voluntário. As ausências voluntárias implicam a vontade deliberada do colaborador e comumente compreendem os objetivos e compromissos pessoais, em contrapartida, as ausências involuntárias não estão sob o controlo do colaborador, não dependem da sua vontade e, resultam de circunstâncias como doenças, acidentes, entre outros fatores, em que estes podem ou não decorrer de causas profissionais. O critério prende-se com a “*inevitabilidade da ocorrência*” (Rego et al., 2015, p. 781), uma vez que, as voluntárias podem ser evitadas, na medida e que, a ausência depende exclusivamente da decisão do colaborador, enquanto as ausências involuntárias, não são inexoráveis e não estão inteiramente sujeitas à intenção do colaborador.

Além da categorização do absentismo de Rego et al. (2015) entre ausências de curta/ longa duração e ausências voluntárias/ involuntárias, também autores como Belita et al. (2013) categorizam o absentismo como – planejado e não planejado – sendo esta classificação sustentada pelas informações que o próprio colaborador fornece à entidade empregadora, cuja veracidade nem sempre é passível de verificação. Estamos perante absentismo planejado quando a ausência ocorrida é previamente comunicada pelo trabalhador à organização, por forma a permitir o seu planeamento, em contrapartida, o absentismo não planejado caracteriza-se pela ausência inesperada do colaborador, sendo a principal causa associada a este tipo de ocorrência motivada por doença (Belita et al., 2013), a ilustração nº 7 representa esta categorização através de alguns exemplos.

Ausência	Planeada	Não Planeada
Voluntária	<ul style="list-style-type: none"> - Ausências – como férias anuais, estatuto de trabalhador-estudante, licenças legais (p.e. maternidade); - Formação, workshops. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausências cujo objetivo é dar resposta a assuntos pessoais mas são indicadas como sendo doença; - Deixar de comparecer e não fornecer motivos válidos e aceitáveis para a ausência.
Involuntária	<ul style="list-style-type: none"> - Doença prolongada (≥ 90 dias); - Ausências causadas por obrigações sociais e não por interesse/ benefício próprio (p.e. comparecimento em tribunal para testemunhos em processos judiciais e trabalho em mesas de voto). 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de transporte; - Necessidade de cuidar do filho ou parente doente; - Doença – comprovada.

Ilustração nº 7: Categorização do Absentismo – Exemplos

Fonte: Adaptado de Belita et al. (2013)

Autores como Alis et al. (2012) também categorizam o absentismo em cinco tipos distintos: (1) absentismo por doença, que contempla as ausências devidamente justificadas por motivos de saúde ou realização de exames/ tratamentos médicos, excluindo apenas os acidentes de trabalho e doenças profissionais; (2) absentismo por doença profissional, sendo este resultado de acidentes

de trabalho ou devido a patologias diretamente relacionadas com o exercício das funções profissionais; (3) absentismo legal, inclui todas as ausências fundamentas na legislação e subsequentemente justificadas pela lei – como licenças de nojo, parentalidade ou assistência à família; (4) absentismo compulsivo, cuja origem se deve a causas externas à vontade do colaborador e que não estão sob o seu controlo – como sanções disciplinares (p.e. suspensões), detenções ou outras impedições legais e, por fim, (5) absentismo voluntário, inerente às faltas não justificadas motivadas por interesses/razões pessoais e não justificáveis por causas legais ou derivadas de motivos institucionais.

2.2.1. Absentismo – Causas e consequências

O absentismo pode ser provocado por múltiplos fatores, cuja sua compreensão é essencial para que, mediante cada contexto, se possa prevenir e gerir de forma eficaz. As causas do absentismo não se restringem exclusivamente ao colaborador, na medida em que, também o absentismo pode decorrer também da componente organizacional. Entre as principais causas para a ocorrência do absentismo está a – desmotivação profissional – sendo este fator maioritariamente de ordem individual mas que pode estar relacionado e ter como origem não só aquilo que diz respeito às características individuais do trabalhador, como também com as próprias características da função que é desempenhada (Zhu, 2013), pelo que a natureza das tarefas desempenhadas no quotidiano constituem também um dos principais fatores de motivação, sendo que funções pouco estimulantes tendem a aumentar a propensão para o absentismo (Alis et al., 2012).

Autores como Elstad e Vabo (2008), referem que o *stress* laboral, intensificado pela elevada carga de trabalho, muitas vezes resultante da escassez de recursos humanos e de ritmos de trabalho intensos, como um fator que potencia a fadiga física e mental e, que contribui para o aparecimento de problemas de saúde e, consequentemente para o absentismo. Adicionalmente e de forma complementar, Agapito e Cardoso de Sousa (2010) identificam que também a insatisfação decorrente das relações interpessoais no ambiente de trabalho, especialmente quando existe a perceção de desigualdade entre colegas constitui uma causa propensa ao aumento da taxa de absentismo.

Alis et al. (2012) e Belita et al. (2013) classificam as causas do absentismo em três categorias: fatores individuais, organizacionais e ambientais. Entre os fatores individuais, incluem-se as variáveis sociodemográficas – como género, idade e estado civil; variáveis profissionais – como

qualificações, estatuto e antiguidade; por fim, as responsabilidades familiares e o estado de saúde (Alis et al., 2012; Belita et al., 2013). No que concerne ao gênero, idade e estado civil, o seu impacto varia consoante o seu contexto, na medida em que, as diferenças na taxa de absentismo podem estar relacionadas, por exemplo, com a maternidade – ausências de curto prazo mais comum em colaboradoras mais jovens e, relacionado com doenças – no caso de ausências prolongadas em colaboradores com idade superior a 50 anos (Belita et al., 2013). Além disso, também o estado de saúde e os ambientes de trabalho exigentes contribuem para a ocorrência do fenómeno (Belita et al., 2013), sendo que a doença representa uma das causas predominantes para as ausências do trabalho, sendo essas faltas, frequentemente, justificadas à entidade empregadora com recurso a atestados médicos.

Quanto aos fatores organizacionais, destacam-se o tipo de trabalho (Alis et al., 2012), a carga de trabalho (Belita et al., 2013), as condições laborais (Alis et al., 2012; Belita et al., 2013), o vencimento, horário de trabalho, o estilo de liderança presente na organização, o vínculo contratual – nomeadamente, quanto ao tipo e duração de contrato (Alis et al., 2012) e mudanças na estrutura organizacional (Belita et al., 2013).

No que respeita à carga de trabalho, Belita et al. (2013), destacam-na como um dos fatores que potencializa e promove o absentismo, na medida em que, os trabalhadores, tendencialmente, encaram o absentismo como uma estratégia de recuperação para fazer face à carga excessiva de trabalho, os mesmos autores salientam ainda que, condições precárias no que respeita à ergonomia, bem como situações de exclusão – seja por parte dos seus pares e/ ou chefias – ou outras situações adversas que resultem na má qualidade do ambiente de trabalho, contribuem não só para elevar o nível de frustração dos próprios colaboradores como, por consequência, conduzir à ocorrência do absentismo (Belita et al., 2013).

Outro fator que pode contribuir negativamente para o absentismo prende-se com o contrato psicológico, mais especificamente com a violação desse contrato psicológico, isto é, entende-se por contrato psicológico o acordo implícito e não formal, sustentado pelo que são as crenças e expectativas entre o trabalhador e a organização, relativamente aos direitos, deveres e obrigações de parte a parte (Castanheira & Caetano, 1999), assim a sua violação pode comprometer a relação de confiança e lealdade, o que conduz ao enfraquecimento do compromisso organizacional e, por consequência, a comportamentos como o absentismo (Peiró et al., 2008). A relação entre o trabalhador e a organização pode ainda ser agravada pelos vínculos contratuais mais precários –

como os contratos de trabalho temporário (que não garantem segurança ao trabalhador) ou os contratos a termo certo (que por sua vez, também não proporcionam estabilidade ao trabalhador), que tendem a contribuir para a redução do envolvimento dos colaboradores e para o aumento da propensão para a ausência (Belita et al., 2013).

Relativamente aos fatores ambientais, Alis et al. (2012) e Belita et al. (2013) mencionam exemplos como as condições sociais e económicas – nomeadamente a instabilidade económica; a acessibilidade aos transportes – na medida em que, zonas com uma fraca cobertura de transportes, pode condicionar a presença dos colaboradores no local de trabalho, tanto em ausências parciais como ausências de dias completos; contextos sociopolíticos – por exemplo, a existência de greves gerais, que também podem desencorajar os colaboradores a comparecer no local de trabalho; entre outros. Importa salientar que estes fatores não dependem diretamente do trabalhador nem da organização, mas sim do ambiente/ meio externo em que ambos estão inseridos e estes, podem afetar transversalmente os níveis de absentismo, comprometendo a assiduidade do trabalhador, independentemente da sua própria vontade ou da própria gestão da organização.

O absentismo representa um desafio para as organizações, na medida em que, compromete a produtividade, não só individual de cada colaborador (uma vez que falta é inexistente) como consequentemente, compromete os resultados organizacionais. De acordo com Alis et al. (2012), os seus efeitos repercutem-se tanto em organizações públicas como privadas e, estes efeitos traduzem-se em custos significativos, tanto diretos como indiretos, neste sentido, é imperativa a necessidade da implementação de medidas para previnam e de alguma forma visem a mitigação do seu impacto.

De acordo Cunha et al. (2010), a ausência dos colaboradores pode comprometer a dinâmica relacional entre os membros de uma equipa, na medida em que, os trabalhadores presentes enfrentam um aumento da carga de trabalho, decorrente da necessidade de compensar a ausência dos colegas, esta acumulação de tarefas exige frequentemente uma intensificação do ritmo de trabalho e o recurso a horas extra para conseguir fazer face ao volume de trabalho o que, consequentemente, para além de poder alguma insatisfação nos membros da equipa, pode também comprometer o bem-estar físico, psicológico e social destes colaboradores, desencadeando novos episódios de absentismo, podendo este propagar-se em cadeia, estabelecendo um ciclo disfuncional e com impactos negativos progressivos sobre toda a equipa e sobre o próprio equilíbrio funcional da organização.

As recorrentes ausências dos colaboradores podem culminar em sanções remuneratórias ou, nos casos mais graves, conduzir à cessação do vínculo contratual, sendo que, neste último caso, implica a mobilização de custos adicionais por parte da organização, decorrentes da necessidade de iniciar um novo processo de recrutamento e seleção, seguido de formação de novos profissionais, cuja fase inicial de integração e de adaptação do novo colaborador se caracteriza, frequentemente, por níveis de produtividade inferiores aos dos restantes membros da equipa, o que se reflete negativamente na eficiência organizacional e representa custos acrescidos para a entidade empregadora (Spector, 1997).

O absentismo representa um fenómeno que acarreta repercussões a vários níveis, a nível individual, conforme mencionado anteriormente, pode traduzir-se em implicações económicas – como a perda de remuneração ou outros impactos na saúde – como limitações ou sequelas, mediante a causa subjacente (Peiró et al., 2008), também internamente acarreta repercussões como – a sobrecarga de trabalho, deterioração das relações interpessoais e aumento do risco de doença e, a nível externo, através da insatisfação dos clientes e da perceção negativa da organização, devido ao incumprimento de compromissos previamente estabelecidos. A ilustração nº 8 sistematiza os principais efeitos adversos do absentismo para os diferentes intervenientes referidos por Peiró et al. (2008).

Intervenientes	Possíveis Consequências
Organização/ Equipa	<ul style="list-style-type: none"> - Custos diretos e indiretos; - Problemas na GRH; - Aumento do risco de doença (em cadeia); - Diminuição da qualidade da prestação de serviço ao cliente final; - Imagem negativa da organização.
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> - Redução/ perda da remuneração mensal; - Melhoria do estado clínico (consequência positiva).
Sociedade	Segurança Social: perda de dinheiro.

Ilustração nº 8: Intervenientes e os principais efeitos adversos do Absentismo

Fonte: Adaptado de Peiró et al. (2008)

No seguimento da análise das consequências deste fenómeno, Sanderson e Cocker (2013), também elaboraram uma síntese que apresenta as potenciais repercussões positivas e negativas do absentismo, na tentativa de contribuir para a compreensão deste fenómeno (ilustração nº 9).

Fenómeno/ Consequências	Consequências Positivas	Consequências Negativas
Absentismo	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo para repouso/ procurar tratamento; - Encurta o tempo de recuperação; - Melhoria de saúde; - Conservação do emprego; - Remoção dos fatores de stress; Coesão do trabalho de equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de produtividade; - Perda de remuneração; - Insegurança de trabalho; - Perda de apoio social; - Isolamento.

Ilustração nº 9: Potenciais consequências do Absentismo

Fonte: Adaptado de Sanderson e Cocker (2013)

Para mitigar este ciclo disfuncional e os efeitos adversos deste fenómeno, é imprescindível que as organizações adotem estratégias bem estruturadas, assentes em ações concretas que valorizem o papel individual de cada colaborador, fomentando o compromisso organizacional e reforçando a perceção da importância sua presença individual no contributo para o desempenho coletivo da organização.

2.3. Clima Organizacional

Etimologicamente, o termo “clima” tem origem no grego “*klima*” e remete ao significado de tendência e/ ou inclinação, aludindo à ideia de disposição ou orientação (Schultze, 2004). Numa perspetiva organizacional, o clima corresponde às perceções partilhadas pelos colaboradores, no que diz respeito às práticas, normas e às relações interpessoais estabelecidas numa organização (Griffin et al., 2000). Estas perceções percebidas pelos colaboradores, formadas através das interações contínuas e resultantes da experiência no ambiente de trabalho, influenciam diretamente e significativamente o nível de satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho e a produtividade organizacional (Bustamante Ubilla et al., 2016).

De acordo com Ferreira e Martinez (2023, p. 117), a “*noção de clima assume que o todo obtido pelas perceções individuais dos trabalhadores representa mais do que a simples soma dos*

seus elementos”. Segundo Neves (2000), reforça que podemos pensar no clima organizacional como um conceito que emerge da percepção dos colaboradores em relação às características organizacionais, o mesmo autor afirma ainda que existe uma associação das diversas dimensões da organização e as avaliações cognitivas formuladas pelos indivíduos em relação à organização, assim surge uma visão, em grande parte consensual que, indica que o clima organizacional é o resultado da interação entre o colaborador e organização, desta forma, a coesão das percepções compartilhadas num departamento ou equipa de trabalho está positivamente correlacionada com a intensidade do clima organizacional assim, um clima organizacional forte indica um elevado grau de concordância entre os colaboradores no que respeita às normas e valores instituídos na organização (Ferreira & Martinez, 2023). Segundo Ferreira e Martinez (2023, p. 119), a “*variável clima organizacional afeta toda a dinâmica e produtividade organizacionais, tal como o bem-estar dos colaboradores*”.

Dada a complexidade do conceito de clima organizacional torna-se essencial clarificá-lo, tanto do ponto de vista conceitual, como operacional, com base nos contributos de James e Jones (1974) e Moran e Volkwein (1992), este construto pode ser compreendido a partir de quatro dimensões complementares – organizacional, psicológica, psicossocial e cultural. Neste sentido, (Neves, 2000) propõe uma sistematização teórica que integra essas quatro perspetivas, sem que estas se excluam entre si.

No que concerne à perspetiva organizacional, o clima é concebido como um atributo objetivo e relativamente estável da própria organização, distinto das percepções individuais, ainda que mensurável através delas, este resulta dos fatores estruturais e contextuais – como a dimensão, hierarquia, processos de decisão ou estilos de liderança – que moldam as vivências do meio organizacional, conduzindo às percepções partilhadas dos colaboradores (Neves, 2000), ainda que, conforme mencionado anteriormente, seja mensurável pelas percepções dos colaboradores, o clima não se reduz às experiências individuais, sendo entendido como uma manifestação coletiva que influencia o comportamento organizacional. Em suma, de acordo com Neves (2000), o clima organizacional corresponde a um conjunto de características distintivas que conferem identidade à organização e exercem influência sobre o comportamento dos membros da organização. Investigações alinhadas com a perspetiva organizacional, como a de Angle & Perry (1986), reforçam que o clima organizacional constitui uma realidade objetiva, externa ao indivíduo,

distinta das percepções subjetivas e que exerce uma influência direta sobre o comportamento dos colaboradores.

Numa perspectiva psicológica, o clima organizacional é conceitualizado como o resultado das percepções individuais que cada colaborador constrói sobre o seu ambiente de trabalho, sendo este, entendido como um processo cognitivo, influenciado pelas pelos próprios valores, experiências e necessidades de cada colaborador, o que reflete uma percepção individual e não necessariamente partilhada (James & Jones, 1974; Neves, 2000). A visão de Neves (2000) enfatiza a natureza subjetiva e individualizada do clima, entendendo-o como uma construção cognitiva que, embora relativamente estável, pode divergir entre as percepções dos diferentes indivíduos ainda que estes estejam perante o mesmo contexto organizacional. A visão de Neves (2000) é reforçada pela abordagem de James e Jones (1974) que numa perspectiva psicológica destacam o clima organizacional como um construto interno de cada trabalhador e que pode variar entre indivíduos ou grupos mesmo perante estímulos organizacionais semelhantes, ou seja, reforça que diferentes indivíduos dentro da mesma organização podem atribuir significados distintos à mesma realidade.

No que respeita à perspectiva psicossocial, o clima organizacional é compreendido como o resultado das interações entre os membros de uma organização, decorrentes das percepções partilhadas que atribuem significado aos elementos organizacionais, esta abordagem de (Neves, 2000), sustenta que o clima organizacional se forma a partir do consenso interpretativo da realidade organizacional, moldado pelo papel das percepções partilhadas e pela comunicação interpessoal. De acordo com a visão de Rousseau (1988), numa ótica psicossocial, o clima organizacional é compreendido como uma construção coletiva, que resulta das interpretações individuais do ambiente social nas quais o indivíduo está inserido e que o influenciam.

Por fim, a perspectiva cultural entende o clima organizacional como uma expressão/manifestação da cultura da organização, que reflete os valores, práticas e significados partilhados que orientam a percepção coletiva que os indivíduos têm sobre o seu ambiente de trabalho, nesta ótica, a percepção do clima é influenciada pelo enquadramento cultural em que o indivíduo está inserido (Neves, 2000). A abordagem de Moran e Volkwein (1992), privilegia a análise sociológica das dinâmicas grupais em detrimento da interpretação individual e, enfatiza a forma como os grupos sociais constroem e interpretam a realidade organizacional.

De acordo com Ferreira e Martinez (2023, p. 121) a *“abordagem ao clima organizacional pode ser um bom indicador de cultura, todavia, clima não é a mesma coisa que cultura”*, sendo

que a cultura nos remete para aquilo que são as raízes da organização e, por sua vez, o clima reside nas percepções dos colaboradores, neste sentido, a força do clima organizacional resulta do grau de consenso existente entre essas percepções – quanto maior a homogeneidade na forma como os colaboradores percebem os mesmos estímulos organizacionais, mais forte se revela o clima organizacional – ou seja, quanto maior a uniformidade, mais forte o clima, contudo, importa salientar que a força do clima organizacional não é sinónimo de um clima positivo, pois uma organização pode apresentar um clima organizacional forte, ainda que construído com base na uniformidade de percepções desfavoráveis partilhadas entre os colaboradores (Ferreira & Martinez, 2023).

Apesar da estreita relação entre os conceitos de clima e cultura organizacional e, embora sejam frequentemente tratados como conceitos interligados, é essencial estabelecer uma distinção epistemológica entre ambos. O clima organizacional refere-se à percepção subjetiva dos membros da organização relativamente às suas práticas, políticas e procedimentos, refletindo o impacto dessas características no seu bem-estar individual, por sua vez, a cultura organizacional corresponde a um sistema partilhado de significados, valores e normas que orientam o comportamento coletivo e conferem coerência à identidade organizacional (James et al., 1990). Enquanto o clima organizacional se traduz na experiência vivida e percebida pelos colaboradores e incide sobre o “como” das práticas organizacionais, assumindo uma natureza descritiva, a cultura organizacional centra-se no “porquê” e nos pressupostos subjacentes que moldam e sustentam essas vivências, assim e ainda que distintos, ambos os construtos são complementares na compreensão do funcionamento organizacional, sendo a cultura a base interpretativa que molda as percepções que dão origem ao clima organizacional, uma vez que o clima descreve como a organização opera e a cultura explica as razões pelas quais opera dessa forma (Schneider, 1987).

Neves (2000) estabelece uma relação entre o clima e um conjunto de fatores estruturais e individuais – por um lado, as variáveis organizacionais, como os estilos de liderança, a gestão do trabalho e as estratégias motivacionais e, por outro lado, as características individuais, como por exemplo, o género, as habilitações literárias e o percurso profissional. De acordo com Rego et al. (2015, p. 116), entende-se por motivação o fenómeno individual que *“decorre da relação entre as características dos indivíduos e o contexto, pelo que diferentes práticas de gestão poderão suscitar melhores ou piores respostas motivacionais consoante as características destes”* e Neves (2000)

destaca a influência do clima organizacional na motivação, no comportamento dos colaboradores e na produtividade e desempenho organizacional, também Ferreira e Martinez (2023, p. 119), reforçam que a “*variável clima organizacional afeta toda a dinâmica e produtividade organizacionais, tal como o bem-estar dos colaboradores*”.

3. METODOLOGIA

A investigação científica caracteriza-se por ser um processo estruturado e rigoroso orientado para a compreensão de fenómenos, através da recolha e análise de dados, cujo objetivo incide na procura de respostas a questões específicas, que sejam devidamente fundamentadas e permitam aprofundar o conhecimento acerca dos fenómenos em estudo (Fortin, 2009), neste sentido, foram explorados no capítulo precedente, os fundamentos teóricos indispensáveis à realização do presente estudo.

Numa ótica metodológica, o rigor e a sistematização do processo de investigação dependem fortemente da estratégia adotada na escolha de procedimentos que possibilitam responder de forma válida e coerente às questões de investigação formuladas numa fase inicial do estudo e é determinante para conferir a fiabilidade dos resultados obtidos no estudo (Fortin, 2009).

3.1. Posicionamentos e Paradigmas de Investigação

Relativamente aos posicionamentos de investigação adotados, importa destacar os seguintes aspetos. No que concerne ao posicionamento axiológico, foi adotado no presente estudo uma postura de neutralidade e de imparcialidade do investigador, permitindo uma análise rigorosa e isenta dos dados recolhidos (Rosado, 2017), assim procurou-se garantir a inexistência de interferências de natureza subjetiva e atendendo a todas as questões éticas, todas as diretrizes de conduta científica e de referenciação foram estritamente seguidas e cumpridas, por forma a salvaguardar a integridade, fiabilidade e objetividade do processo de investigação.

No que diz respeito ao posicionamento ontológico, foi adotado nesta investigação um posicionamento mais relativista, entendido como uma abordagem filosófica que reconhece a natureza contextual e contingente da realidade. Esta visão relativista, reflete a compreensão da realidade social como uma construção resultante das interações entre os indivíduos, esta perspetiva, influencia diretamente a forma como o investigador compreende os fenómenos sociais e interage com o objeto de estudo, orientando a escolha metodológica e interpretativa (Rosado, 2017). Santos e Lima (2019) reforçam que a forma como o investigador se posiciona face ao objeto de estudo está intrinsecamente ligado à construção que possui sobre a natureza dos fenómenos sociais e ao tipo de conhecimento que pretende produzir e, ainda que, a perspetiva relativista tenha orientado a compreensão dos fenómenos, foram também instrumentos de recolha

de dados que remetem para uma lógica mais realista, permitindo uma articulação entre as diferentes formas de apreensão da realidade (Rosado, 2017; Santos & Lima, 2019).

Quanto ao posicionamento epistemológico pelo qual se optou, o mesmo assenta numa perspectiva interpretativa, sustentada pela premissa de que o conhecimento é construído a partir da interpretação dos fenómenos sociais, reconhecendo a subjetividade e a multiplicidade de significados atribuídos pelos indivíduos e/ ou grupos, neste sentido, esta abordagem valoriza a compreensão do mundo social (Rosado, 2017). Uma vez que, o papel do investigador “*será o de explicar, ou será o de compreender o mundo social*” (Rosado, 2017, p. 118), de forma a compreender a realidade em estudo e tendo em conta a complexidade do fenómeno do presentismo, considerou-se pertinente uma orientação epistemológica de carácter interpretativo, permitindo assim, a articulação dos próprios métodos das ciências naturais com o recurso a técnicas qualitativas, no presente caso – as entrevistas – que exploram as experiências e perceções e que possibilita assim, uma análise mais abrangente que, simultaneamente, visa explicar e compreender os impactos do presentismo nas dinâmicas organizacionais (Santos & Lima, 2019).

Por fim, no que respeita ao posicionamento metodológico que, compreende o conjunto de estratégias e métodos aplicados para a recolha, tratamento e interpretação de dados, optou-se por uma abordagem de natureza qualitativa (Rosado, 2017). Esta abordagem, concretizou-se através da realização de entrevistas estruturadas, permitindo explorar de forma mais aprofundada diversas perspectivas, tendo como finalidade uma compreensão mais contextualizada do fenómeno em estudo.

De acordo com Rosado (2017, p. 119) existem três paradigmas de investigação “*que postulam, no fundo, a abordagem a seguir pelos investigadores*”, sendo eles, o paradigma quantitativo e que como o nome sugere segue uma abordagem metodológica de carácter quantitativo; o paradigma qualitativo, cuja metodologia utilizada é de carácter qualitativo; e, por último, o paradigma sociocrítico que está “*ligado a um interesse crítico emancipatório*”, assim, na presente investigação seguiu-se um paradigma qualitativo, que permitiu a adoção de metodologias qualitativas. Importa ainda salientar que os paradigmas de investigação definem as diretrizes epistemológicas que orientam a escolha das metodologias que, por sua vez, estruturam e definem os métodos a aplicar, estes métodos traduzem-se em técnicas que conferem coerência e direção ao processo de investigação (Rosado, 2017).

3.2. Estratégia, Método e Tipo de Estudo

A investigação científica assenta em princípios racionais e recorre a distintos métodos de raciocínio lógico, sendo eles: o raciocínio dedutivo, o raciocínio indutivo e o raciocínio hipotético-dedutivo, cada um destes raciocínios é adequado aos diferentes propósitos de investigação e conduzem a três métodos de investigação – o método indutivo, que se desenvolve a partir da análise e observação empírica de casos concretos com vista à construção de generalizações teóricas; o método hipotético-dedutivo, este implica a formulação de hipóteses que, posteriormente são testadas através da confirmação com os dados empíricos; e, por fim, derivado do raciocínio dedutivo que foi o raciocínio adotado como estrutura lógica orientadora do processo científico da presente investigação e de forma a confirmar os pressupostos teóricos à luz dos dados empíricos recolhidos, o método dedutivo, que parte de pressupostos teóricos previamente estabelecidos, dos quais derivam interpretações e explicações para fenómenos específicos (Rosado, 2017).

À semelhança dos diversos tipos de raciocínio, também cada um destes métodos traduz uma abordagem metodológica distinta na articulação entre a teoria e a evidência, sendo a escolha do método determinada pelos objetivos e natureza do estudo. Conforme referido, o método dedutivo parte de premissas teóricas, previamente fundamentadas na literatura, para construir inferências sobre o fenómeno em estudo o que, permite uma análise sistemática e coerente, neste sentido, o método dedutivo assume as premissas como verdadeiras, logo deduz-se que as conclusões obtidas serão logicamente válidas, contribuindo assim para a robustez epistemológica do estudo (Rosado, 2017).

A escolha do método dedutivo, justificou-se pela necessidade de fundamentar as interpretações empíricas em referenciais teóricos robustos, de forma a garantir o alinhamento entre a teoria e a evidência, como mencionado anteriormente. Assim, recorreu-se a uma abordagem qualitativa (Creswell, 2013), concretizada através de 10 (dez) entrevistas estruturadas.

3.3. Instrumentos de Recolha e Análise de Dados

Complementarmente à Revisão da Literatura, procedeu-se à recolha de dados e, no que respeita à recolha de dados há várias que podem ser utilizadas, no entanto existem duas técnicas de recolha de dados que são logo à priori associadas aos trabalhos de investigação, sendo elas o recurso a entrevistas ou a inquéritos por questionários (Rosado, 2017). No que concerne à recolha de dados do presente estudo, partimos do pressuposto de que a adoção de uma abordagem

qualitativa permitiria validar a consistência das proposições teóricas, proporcionando uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo, neste sentido, recorreremos às entrevistas como técnica de recolha de dados. Importa salientar que optar pela abordagem qualitativa, designadamente através da realização de entrevistas, constituiu-se como uma técnica crucial neste processo, na medida em que, possibilitou o acesso a dados empíricos diretamente junto dos participantes, nomeadamente, no que respeita às suas perceções, experiências e opiniões relativamente ao fenómeno do presentismo no contexto laboral.

As entrevistas podem distinguir-se entre: entrevistas estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas, sendo que para a nossa investigação recorreremos à realização de entrevistas estruturadas, uma vez que estas “*englobam uma sequência fechada de perguntas*” Rosado (2017, p. 125) e, todas as entrevistas foram realizadas com base num guião de entrevista, que pode ser consultado através do apêndice A e, que foi cuidadosamente estruturado, por forma a assegurar a relevância, clareza e rigor nas respostas obtidas face aos objetivos que foram previamente estabelecidos.

A realização de entrevistas teve como finalidade não somente complementar, validar ou refutar os pressupostos teóricos delineados na revisão da literatura, mas também identificar dimensões adicionais do fenómeno em estudo que poderiam não ter sido evidenciadas no enquadramento e análise teórica. Esta técnica qualitativa revelou-se essencial para a compreensão do fenómeno em estudo, ao permitir que os participantes tivessem flexibilidade para se manifestarem livremente, ainda que se tivesse recorrido a entrevistas estruturadas, esta técnica permitiu explorar tópicos cruciais, nomeadamente – acerca das perceções que os participantes têm acerca do conceito de presentismo em contexto organizacional, dos comportamentos associados ao presentismo, dos impactos deste fenómeno a diversos níveis e, ainda sobre possíveis formas de lidar com este fenómeno e de como mitigar os seus impactos.

No decurso da recolha de dados, foram realizadas 10 (dez) entrevistas, número que se revelou suficiente para atingir a saturação teórica. A saturação teórica ou critério de saturação, constitui-se como um conceito fundamental e amplamente reconhecido na investigação qualitativa, este refere-se ao ponto em que a continuidade da realização de entrevistas já não contribui com informações novas ou pertinentes para aprofundar a compreensão do fenómeno em análise (Rosado, 2017). Deste modo, a realização de mais entrevistas tornar-se-ia redundante assim, a decisão de encerrar a recolha de dados após dez entrevistas, assentou no princípio de que os dados

obtidos apresentavam consistência e recorrência e que, asseguravam a robustez da análise necessária à validação das inferências produzidas.

Por fim, no que respeita à análise dos dados, esta foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, o que permitiu explorar, identificar padrões, tendências e relações significativas a partir do discurso dos participantes e, o que possibilitou uma compreensão aprofundada sobre as percepções e experiências de cada entrevistado relativamente ao fenómeno em estudo. As análises de conteúdo, assentaram num processo sistemático, em que evidenciámos as ideias-chave que foram expressas individualmente por cada entrevistado e, posteriormente, as ideias-chave transversalmente partilhadas entre os mesmos (Bardin, 2016). Esta técnica revelou-se particularmente adequada para captar as nuances emergentes do material empírico, pois como defende Bardin (2016), a análise de conteúdo constitui-se como um conjunto de técnicas de tratamento de dados que através da comunicação é capaz de produzir inferências replicáveis, válidas e que, possibilitam a coerência entre os dados recolhidos e os objetivos delineados.

3.4. Delimitação do Estudo

No âmbito da delimitação do presente estudo, foram definidos critérios de inclusão e exclusão com o objetivo de assegurar a relevância, consistência e rigor da investigação. Estes critérios, permitem selecionar de forma sistemática os contributos teóricos mais pertinentes para a revisão da literatura, garantindo que apenas os estudos capazes de satisfazer os parâmetros previamente estabelecidos fossem considerados, este passo foi essencial para salvaguardar a qualidade e a precisão da análise teórica, assegurando a coerência entre os objetivos da investigação e as fontes utilizadas. Assim, no que respeita à inclusão, salvaguardámos – estudos a partir de 1970, por forma a incluir as definições primordiais, artigos científicos, livros e as palavras-chave: presentismo, absentismo e clima organizacional. Por sua vez, no que se refere à exclusão, salientamos – os artigos não científicos e os temas fora do âmbito do estudo.

3.5. Ferramentas de pesquisa

No que se refere às ferramentas de pesquisa utilizadas na revisão da literatura, além da visita a bibliotecas para a procura de livros pertinentes, foram selecionadas quatro bases de dados de reconhecidas pela sua relevância científica, sendo estas – a *Web of Science*, constituindo-se como uma das plataformas mais prestigiadas a nível mundial, na medida em que oferece o acesso a publicações científicas, livros e atas de conferência; o *Google Scholar*, que permite consultar

gratuitamente uma grande variedade de conteúdos relevantes para a revisão da literatura e que é particularmente útil no que diz respeito à identificação de artigos científicos; a *B-on* ou Biblioteca do Conhecimento Online e, que disponibiliza às instituições do ensino superior o acesso a conteúdos científicos pertinentes; e, por fim, a *Scopus*, uma plataforma que permite o acesso a publicações científicas cuja informação é revista e validada por pares, tornando-a assim uma fonte valiosa na obtenção da informação. Em suma, todas estas plataformas permitem aceder a literatura validada, atualizada e essencial para sustentar teoricamente uma investigação.

Importa ainda referir que, por forma a otimizar a pertinência dos resultados, em todas as bases de dados foram aplicados os operadores booleanos – “*AND*”, “*OR*”, “*NOT*” – que nos permitiu assim refinar e direcionar a pesquisa para estudos alinhados com os nossos objetivos da investigação.

3.6. Considerações Éticas

Todos os procedimentos da presente investigação foram conduzidos em conformidade com os princípios éticos e de proteção da privacidade, assegurando a confidencialidade e, se fosse solicitado, o anonimato dos participantes. Antes da realização da recolha de dados através das entrevistas, todos os participantes foram devidamente informados quanto aos objetivos da investigação e todos os dados recolhidos foram armazenados de forma segura e restrita somente à investigadora, sendo os mesmos utilizados unicamente para os fins da presente pesquisa, salienta-se que a análise dos dados foi realizada com rigor e imparcialidade, respeitando os direitos e integridade de todos os participantes ao longo das fases do.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Abordagem de Investigação Qualitativa – Entrevistas

Na presente investigação, cujo objetivo consiste em analisar a relação entre o presentismo e o clima organizacional, com o propósito de compreender como o presentismo afeta o ambiente de trabalho, optou-se por uma abordagem metodológica de natureza qualitativa. Esta escolha alicerça-se na premissa de que os métodos qualitativos possibilitam uma compreensão ampla e aprofundada do fenómeno social em estudo (Creswell, 2013).

Neste sentido, conforme referido anteriormente, recorreu-se à realização de 10 entrevistas estruturadas como técnica de recolha de dados, estas foram consideradas uma estratégia metodológica pertinente e eficaz para a recolha de dados, na medida em que, permitiu aceder diretamente às perceções, experiências e práticas dos participantes relativamente ao fenómeno do presentismo no contexto organizacional (Rosado, 2015, 2017), a natureza estruturada das entrevistas visou garantir a uniformidade nas questões colocadas a cada entrevistado (com recurso ao guião que aplicámos – exposto no apêndice A) o que, não só promoveu a fiabilidade dos dados recolhidos, como nos facilitou aquando da comparação sistemática das respostas, assegurando assim o alinhamento com os objetivos da investigação.

Considerámos que as entrevistas realizadas constituíram um instrumento metodológico essencial para a recolha de dados qualitativos, na medida em que, permitiu recolher informações aprofundadas e sistematizadas, fundamentais para a compreensão do fenómeno em estudo.

4.2. Análise de Conteúdo às Entrevistas

Na presente investigação, realizámos 10 entrevistas estruturadas e os participantes foram os seguintes:

- Entrevistada nº 1: Daniela Rossana de Almeida Santos Lima – Professora Universitária e Managing Partner SWAIFOR;
- Entrevistado nº 2: Pedro Miguel da Silva Gomes – Chefe do Gabinete de Concursos de Recrutamento da Marinha Portuguesa;
- Entrevistada nº 3: Helga Marta Machado Santa Comba Lopes – Professora Adjunta do IPLUSO;
- Entrevistada nº 4: Vanda Santos – Chief People Officer e People Mentoring;
- Entrevistada nº 5: Filipa Rocha Rodrigues – Professora Universitária;

- Entrevistada nº 6: Carla Caracol – Diretora de Recursos Humanos do Grupo Renascença e Professora Universitária;
- Entrevistado nº 7 – Ricardo Daniel Martins Costa – Administrador do Grupo Bernardo da Costa e Diretor Geral da empresa tem um cargo de liderança;
- Entrevistada nº 8 – Guida Maria Lisboa – Gestora de Recursos Humanos na Cateringpor;
- Entrevistado nº 9 – Bruno Miguel da Silva Soares – Director of Product Support;
- Entrevistado nº 10 – Mário Reis – People Manager na Sonae MC.

Numa primeira abordagem aos entrevistados, ainda antes da aplicação de todas perguntas estruturadas que estruturámos e que podem ser consultadas no apêndice A, tentámos explorar sucintamente aquilo que é o cargo que exercem e, demos abertura para que os entrevistados, que assim o entendessem, de forma resumida pudessem partilhar connosco quais as suas principais responsabilidades. Em termos sociodemográficos, no que respeita à idade, tivemos uma representatividade no intervalo compreendido entre os 30 e os 50 anos e, no que concerne ao género, a maioria dos entrevistados são indivíduos do sexo feminino, para a obtenção de respostas contámos com a participação de 6 mulheres e 4 homens. E, no que diz respeito aos cargos exercidos, variam entre funções de direção, liderança e de gestores de recursos humanos em empresas privadas, cargos como professores universitários (e particularmente dedicados ao ensino em áreas inerentes à gestão de recursos humanos) e cargos administrativos, especificamente direcionados para a área dos concursos de recrutamento da Marinha Portuguesa.

No presente capítulo, faremos uma análise de conteúdo de acordo com os dados recolhidos através das entrevistas realizadas, neste sentido e com base nas perguntas colocadas aos entrevistados, iremos identificar a principal categoria temática, as subcategorias, as ideias-chave das respostas dos entrevistados a cada questão e por forma a complementar as ideias-chave, apresentamos também alguns exemplos/ expressões referidos pelos participantes. Por fim, apresentaremos um quadro geral de forma a identificar os padrões de resposta comuns dos entrevistados.

4.2.1. Entrevista nº 1

Entrevistada nº 1: Daniela Lima		Cargo: Professora Universitária e Managing Partner – SWAIFOR	
Categoria Temática	Subcategoria	Ideias-chave do conteúdo	Exemplos do entrevistado
Conceito/ Percepções do Presentismo	Percepção/ Conceito	Presença física sem envolvimento real no trabalho; apenas o cumprimento mínimo de funções.	<i>“Pessoas que estão de corpo presente, mas na prática não estão; fazem os mínimos”</i>
	Comportamentos observados/ associados	Lentidão; boicote; conflitos; idas para o trabalho estando doente.	<i>“Pessoas a trabalhar muito devagar; que não podem meter baixa”</i>
Clima Organizacional	Importância para o bem-estar e desempenho	Essencial para o bem-estar e potencia o melhor desempenho; o conforto motiva, o desconforto suscita reações defensivas.	<i>“Se houver um clima confortável, as pessoas sentem-se mais dispostas a alavancar o seu desempenho”</i>
	Relação com o presentismo	Sem relação direta percebida, não vê relação, mas reconhece a influência direta.	<i>“Não considero existir uma relação de dependência,(...) mas sim que o clima organizacional pode ter impacto”</i>
Impactos do Presentismo	No desempenho individual	Redução/ falta de produtividade, presença sem entrega.	<i>“Apenas está de corpo presente, não tem produtividade”</i>
	Nas relações interpessoais	Desmotivação; conflitos/ clima hostil; percepção de injustiça; sobrecarga de trabalho.	<i>“Afeta negativamente, ainda têm de fazer o trabalho dos outros”</i>

			<i>colegas; gera climas de conflito”</i>
	Na organização/ desempenho organizacional	Perdas a nível económico; desmotivação generalizada.	<i>“Perdas de produtividade; mau desempenho; perdas de faturação”</i>
Cultura Organizacional	Influência/ Tolerância ao Presentismo	Se não existir uma distinção entre o esforço e a inércia, gera acomodação e esta normalizar este tipo de comportamentos passivos afeta toda a equipa.	<i>“Se uns fizerem pouco e outros muito e for igual, isso vai ter muito impacto”</i>
Soluções Estratégicas	Gestão do problema/ Intervenção individual	Diagnóstico do problema; diálogo; redistribuição de tarefas ou realocação de funções.	<i>“Perceber a génese do problema e conversar acerca disso”</i>
	Motivação/ Intervenção na equipa	Reconhecimento; o reforço positivo; e outros incentivos para manter a motivação (p.e. através de retribuições compensatória).	<i>“Atribuir reconhecimento ou alguma retribuição”</i>

Ilustração nº 10: Análise de Conteúdo – Entrevistada nº 1

Fonte: Elaboração própria

A partir da entrevista realizada à participante nº 1, é possível identificar uma percepção clara e crítica por parte da entrevistada relativamente ao fenómeno do presentismo no contexto organizacional, evidenciando tanto as suas manifestações comportamentais, como os seus impactos a nível individual, relacional e organizacional. À luz da literatura existente, o presentismo é frequentemente descrito como a presença física no local de trabalho acompanhada de uma redução significativa na produtividade e, muitas vezes associada a questões de saúde e/ ou de desmotivação (Johns, 2010). A entrevistada, à semelhança do que a literatura reflete, também percebe este fenómeno como a presença física dos colaboradores no local de trabalho, neste

caso sem uma entrega efetiva ao trabalho e, amplia ainda a sua percepção destacando também alguns comportamentos passivos, como – o cumprimento estrito do seu descritivo funcional e aquilo que são as tarefas mínimas, a lentidão propositada na execução das suas tarefas e até possíveis atitudes de boicote e conflito, o que sugere uma manifestação do presentismo enquanto comportamento de resistência organizacional e que, o conceitualiza como um fenómeno que vai além da presença física no local de trabalho em situações de doença, abrange também uma dimensão atitudinal e motivacional.

No que respeita ao clima organizacional, a entrevistada atribui-lhe um papel central no bem-estar e desempenho dos colaboradores, destacando que ambientes confortáveis/ positivos favorecem uma atitude mais proativa e promovem o envolvimento e um melhor desempenho, enquanto ambientes desconfortáveis ou hostis onde existam climas mais tensos são propícios a que os colaboradores adotem uma postura mais defensiva. Contudo, salienta que, apesar do clima poder influenciar o presentismo, não considera que exista uma relação de causalidade direta entre ambos. Esta percepção sugere que o entrevistado reconhece a influência do contexto organizacional, mas atribui um peso significativo aquilo que são as características individuais de cada colaborador.

Relativamente aos impactos do presentismo, conseguimos destacar três dimensões de análise – os impactos a nível individual, interpessoal e organizacional. Numa perspetiva individual, a entrevistada destaca em primeira instância como uma consequência direta da presença física do colaborador no local de trabalho sem o seu envolvimento efetivo no trabalho, a ausência de produtividade. Ao nível das relações interpessoais, salienta como possíveis impactos decorrentes do fenómeno em estudo a emergência de sentimentos de injustiça, desmotivação e conflitos entre pares, sobretudo quando os colaboradores percecionam desigualdade no esforço e recompensa entre os colegas e, adicionalmente, percecionam que estas disparidades de esforço não são nem reconhecidas nem corrigidas pela organização. Por último, do ponto de vista organizacional, os impactos descritos pela entrevistada passam pelas perdas de produtividade organizacional que, consequentemente, levam às perdas de faturação e o enfraquecimento dos comportamentos cívicos e colaborativos na organização, apontando para um impacto estrutural que vai mais além do desempenho individual o que, neste sentido, está em consonância com a literatura que refere o presentismo como um fenómeno com custos significativos para as organizações (Hemp, 2004).

No que se refere à cultura organizacional, a entrevistada refere que a cultura organizacional surge como um fator relevante na prevenção ou mitigação do fenómeno do presentismo e evidencia

ainda uma crítica à normalização dos comportamentos associados ao presentismo, na medida em que, quando uma a organização não diferencia os colaboradores que se esforçam e os que se limitam ao mínimo, isso incentiva à perpetuação dos comportamentos associados ao presentismo, assim, a entrevistada salienta que uma cultura organizacional que tolere estes comportamentos, que não penalize os comportamentos disfuncionais e que não reconheça o mérito, tende a institucionaliza-los o que, afeta negativamente o desempenho coletivo.

Por fim, relativamente às estratégias de mitigação, a entrevistada propõe duas abordagens – por um lado, uma abordagem centrada na identificação e compreensão das causas individuais subjacentes aos comportamentos, nomeadamente, através do diálogo e, sempre que possível, da possibilidade de realocação de funções e, por outro lado e, simultaneamente, recomenda ações orientadas para a equipa, como a implementação de mecanismos de reconhecimento e valorização interna que visem preservar a motivação e o equilíbrio da equipa.

Em suma, o discurso da entrevistada nº 1, evidencia uma visão pragmática, mas crítica, do fenómeno do presentismo, reconhecendo-o como uma problemática complexa, de natureza multicausal e, com implicações transversais às dinâmicas organizacionais. A análise demonstra, ainda, a relevância de políticas organizacionais transparentes, de uma cultura de meritocracia, de um clima organizacional saudável e de práticas de liderança que promovam o envolvimento dos colaboradores, como fatores-chave na mitigação dos efeitos adversos associados ao presentismo.

4.2.2. Entrevista nº 2

Entrevistado nº 2: Pedro Gomes		Cargo: Chefe do Gabinete de Concursos de Recrutamento da Marinha Portuguesa	
Categoria Temática	Subcategoria	Ideias-chave do conteúdo	Exemplos do entrevistado
Conceito/ Perceções do Presentismo	Perceção/ Conceito	Estar disponível fora do horário como forma de mostrar empenho, neste sentido encarar o presentismo como uma forma de demonstrar disponibilidade extrema e imposição cultural implícita.	<i>“Tenho duas perceções (...) demonstrar ao superior hierárquico que está disponível (...) e sair à hora estipulada não é bem visto”</i>

	Comportamentos observados/ associados	Permanências estratégicas no local de trabalho após o seu horário de saída; deslocamentos simulados.	<i>“Colaboradores vão a outros departamentos para permanecer mais tempo na empresa”</i>
Clima Organizacional	Importância para o bem-estar e desempenho	Bom clima promove satisfação, relações saudáveis e melhores resultados.	<i>“Se houver um bom clima organizacional, a equipa está mais satisfeita (...) e tem melhores resultados”</i>
	Relação com o presentismo	Quando o presentismo é imposto, gera insatisfação e clima de revolta.	<i>“Se for algo imposto (...) os colaboradores vão começar a ficar insatisfeitos (...) clima de revolta ”</i>
Impactos do Presentismo	No desempenho individual	Redução do envolvimento e da melhoria contínua, cumprindo o mínimo sem iniciativa.	<i>“Não procuram otimizar e melhorar as tarefas realizadas”</i>
	Nas relações interpessoais	Favorecer o presentismo gera uma percepção de injustiça e tensão na relação entre pares.	<i>“As pessoas que efetuam o dito presentismo vão ser mais beneficiadas”</i>
	Na organização/ desempenho organizacional	Perdas de produtividade; o presentismo gera mau clima, falhas de comunicação e falta de flexibilidade.	<i>“Só cria mau clima organizacional (...) a comunicação vai começar a falhar”</i>
Cultura Organizacional	Influência/ Tolerância ao Presentismo	Numa cultura organizacional em que seja normal a existência de uma pressão cultural para prolongar a permanência e que penalize quem sai a horas	<i>“O colaborador que sair às horas normais (...) é considerado um mau trabalhador (...) e não se esforçou ao máximo”</i>

		normais, acaba por promover o presentismo.	
Soluções Estratégicas	Gestão do problema/ Intervenção individual	Gestão por objetivos e reconhecimento equilibrado – definição de objetivos diários e avaliação do trabalho em função de resultados, não de horas.	<i>“Exemplo: briefings matinais (...) não valorizar as horas extra (...) priorizar objetivos individuais e coletivos”</i>
	Motivação/ Intervenção na equipa	Incentivar a coesão e entreajuda da equipa, reforçar a cooperação e partilha entre colaboradores.	<i>“Apelar pelo espírito de entreajuda”</i>

Ilustração nº 11: Análise de Conteúdo – Entrevistado nº 2

Fonte: Elaboração própria

O entrevistado nº 2 apresenta uma visão complexa do presentismo organizacional, identificando duas vertentes principais: por um lado, percebe-o como uma postura voluntária adotada pelos colaboradores que permanecem no local de trabalho além do horário estabelecido contratualmente, com o objetivo de demonstrarem disponibilidade perante as chefias/ superiores hierárquicos e que, eventualmente, é motivado por uma estratégia individual para progredir na carreira. Por outro lado, identifica-o como um comportamento motivado pela existência de uma cultura organizacional que valoriza a presença física de forma contínua. Esta perceção converge com a abordagem de alguns autores como, por exemplo, a abordagem de Johns (2010), que aponta para diferentes motivações do presentismo, desde o desejo de reconhecimento até à pressão social e organizacional. Relativamente aos comportamentos associados ao presentismo, o entrevistado refere a tendência de alguns colaboradores em prolongarem a sua presença física no local de trabalho sem uma justificação produtiva, em que o colaborador está fisicamente no local de trabalho, mas cognitivamente ou emocionalmente está ausente do processo de trabalho, nomeadamente através de estratégias indiretas, como a deslocação a outros departamentos da empresa após o horário laboral estabelecido, numa tentativa de manter uma imagem de empenho e esforço junto das chefias e, este comportamento evidencia uma dimensão do presentismo, em que a presença física substitui ou disfarça a efetiva produtividade.

No que respeita ao clima organizacional, o entrevistado atribui-lhe uma elevada importância e, defende que um ambiente de trabalho saudável e positivo se reflete diretamente na satisfação dos colaboradores, na qualidade das relações interpessoais e no desempenho, tanto individual como das equipas, esta perspetiva está em consonância com a literatura que sustenta que o clima organizacional tem influência na motivação, comportamento e desempenho dos colaboradores, bem como na produtividade e desempenho organizacional (Ferreira & Martinez, 2023; Neves, 2000) e a literatura reconhece que ambientes organizacionais marcados por confiança e suporte mútuo reduzem a adoção de comportamentos defensivos, como por exemplo, o presentismo, em favor de um *engagement* mais autêntico. Quando questionado sobre a relação entre o presentismo e o clima organizacional, o entrevistado salienta ainda que, identifica uma relação causal quando o presentismo é induzido/ promovido ou implicitamente exigido pela cultura da organização, pode gerar resistência, insatisfação e sentimentos de injustiça entre os colaboradores, na medida em que, a imposição desta prática, em oposição à sua adesão voluntária, tende a deteriorar o ambiente de trabalho, que para além de conduzir ao cumprimento meramente formal das funções, conduz também a um clima de desmotivação generalizada. Ainda no âmbito do clima organizacional, segundo o entrevistado, a influência negativa do presentismo no clima organizacional, manifesta-se através das perceções de injustiça e desequilíbrio no reconhecimento dos esforços, a literatura corrobora esta perspetiva do entrevistado, sublinhando que o reforço dos comportamentos associados ao presentismo tendem a gerar climas organizacionais tóxicos (Schultz & Edington, 2007), baseados na competitividade excessiva e na desvalorização do tempo pessoal.

No que concerne aos impactos do presentismo, em termos de impactos no desempenho individual e nas relações interpessoais, o entrevistado aponta para a redução do envolvimento dos colaboradores, que passam a cumprir apenas os mínimos, evitando envolver-se em melhorias ou novas responsabilidades que, neste sentido, pode conduzir a consequências como a estagnação profissional dos colaboradores, por outro lado, identifica um impacto negativo na coesão das equipas, dado que na sua ótica considera que os colaboradores que adotam a prática do presentismo tendem a ser privilegiados pelas chefias, o que resulta em perceções de injustiça e tensão entre os pares. A nível organizacional, o entrevistado destaca a perda de coesão interna, falhas de comunicação e desmotivação generalizada o que, compromete o funcionamento eficiente das equipas e dificulta a gestão flexível do trabalho, tais efeitos estão amplamente corroborados na literatura, que associa o presentismo a uma baixa produtividade organizacional, desmotivação e

enfraquecimento do trabalho em equipa, particularmente em contextos de exigência elevada e baixa autonomia (Hemp, 2004).

Quanto ao papel/ influência da cultura organizacional, o entrevistado salienta que esta pode incutir/ exercer alguma pressão moral sobre os colaboradores, penalizando aqueles que cumprem apenas o horário laboral predefinido, neste sentido, uma cultura que associe comprometimento à permanência física no local de trabalho reforça o ciclo do presentismo e a sua normalização dentro da empresa.

Por fim, relativamente à gestão desta problemática e às estratégias de mitigação, o entrevistado defende uma abordagem centrada na definição de objetivos claros e diários, acompanhados de uma análise objetiva da produtividade e desempenho baseada em resultados em detrimento das horas de permanência no trabalho principalmente após o horário estipulado, destaca ainda, a importância da valorização do espírito de entreajuda na construção de um ambiente de trabalho mais saudável.

Em síntese, o entrevistado nº 2 identifica o presentismo, para além de um comportamento influenciado por motivações individuais, é fortemente moldado pelas dimensões organizacionais e culturais que valorizam a permanência física no local de trabalho. As suas respostas evidenciam que a cultura de valorização do “estar presente”, em detrimento do desempenho, compromete o clima organizacional, gera perceções de injustiça e prejudica a dinâmica das equipas. Através das suas respostas, o entrevistado reforça a ideia de que o presentismo, quando incentivado ou tolerado pelas lideranças, se constitui como um fenómeno desmotivador, que não só reduz a eficiência coletiva, como também contribui para o desgaste das relações interpessoais dentro da organização e, defende ainda que, uma gestão mais orientada para objetivos, reconhecimento equitativo e cultura de entreajuda pode mitigar os efeitos negativos do presentismo.

4.2.3. Entrevista nº 3

Entrevistada nº 3: Helga Lopes		Cargo: Professora Adjunta do IPLUSO	
Categoria Temática	Subcategoria	Ideias-chave do conteúdo	Exemplos do entrevistado
Conceito/ Percepções do Presentismo	Perceção/ Conceito	Estar presente fisicamente no local de trabalho, mas sem produtividade ou envolvimento real.	<i>“Presentes (...), mas não estão a contribuir de forma significativa para os objetivos da empresa”</i>
	Comportamentos observados/ associados	Algumas atitudes que simulam envolvimento, mas sem que sejam produtivos – chegar cedo, sair tarde, sem necessidade; estar a trabalhar doente e, por comprometendo a recuperação; responder a e-mails fora do horário de trabalho; participar em reuniões apenas para parecer presente.	<i>“Chegar cedo e sair tarde”; “Trabalhar durante períodos de doença”; “Responder a e-mails fora do horário de trabalho”; “Participar em reuniões desnecessárias”</i>
Clima Organizacional	Importância para o bem-estar e desempenho	Um clima positivo favorece a motivação, a produtividade, inovação; um clima negativo gera stress, ansiedade e insatisfação; influência direta na saúde mental e na retenção de talentos.	<i>“Ambientes negativos, caracterizados por conflitos (...) podem levar a um elevado stress, ansiedade e insatisfação”</i>
	Relação com o presentismo	Influência mútua, o presentismo é tanto reflexo como agravante de um clima organizacional negativo.	<i>“Quando o presentismo é prevalente (...) isso pode indicar que o</i>

			<i>clima organizacional não está saudável”</i>
Impactos do Presentismo	No desempenho individual	Diminuição da produtividade; exaustão emocional; problemas de saúde; <i>burnout</i> ; frustração e desmotivação.	<i>“Presentismo pode levar ao desgaste emocional e aumento de baixas médicas”</i>
	Nas relações interpessoais	Rutura de coesão da equipa; ressentimentos e sentimentos de injustiça entre os colegas; comunicação deteriorada.	<i>“Pode criar um ambiente de trabalho tóxico, onde a colaboração e a comunicação são prejudicadas”</i>
	Na organização/ desempenho organizacional	Aumento dos custos com saúde (baixas médicas); produtividade comprometida e redução da eficácia global; reforço da cultura negativa.	<i>“Redução da produtividade (...) desgaste dos colaboradores (...) cultura organizacional negativa”</i>
Cultura Organizacional	Influência/ Tolerância ao Presentismo	Desempenha um papel crucial na influência do presentismo, nomeadamente através das pressão e expectativas exigidas, a forma como valores e normas estão estabelecidos moldam a atitude dos colaboradores em relação ao trabalho e ao tempo que nele permanecem.	<i>“Se a cultura organizacional valoriza mais a quantidade de horas trabalhadas do que os resultados (...); a forma como os líderes comunicam (...) pode incentivar o presentismo”</i>
Soluções Estratégicas	Gestão do problema/ Intervenção individual	Promoção do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; comunicação clara e definição de objetivos; reconhecimento e	<i>“Promovia uma ação de formação (...) para ensinar a implementar estratégias para</i>

	Motivação/ Intervenção na equipa	valorização do desempenho; cultura flexível; ações de formação em gestão de tempo.	<i>concretizar as suas tarefas (...) otimizando (...) o tempo”</i>
--	--	--	--

Ilustração nº 12: Análise de Conteúdo – Entrevistada nº 3

Fonte: Elaboração própria

A entrevistada nº 3 define o fenómeno do presentismo como a presença física do colaborador no local de trabalho sem um envolvimento ou produtividade efetiva nas suas tarefas. Esta perspetiva está alinhada com o conceito clássico apresentado por Johns (2010), que enfatiza a dissociação entre a presença física e o desempenho efetivo. A entrevistada salienta que o presentismo pode ter múltiplas causas e impactos significativos, sugerindo uma compreensão holística do fenómeno, o que reforça a visão do presentismo como um problema complexo, não reduzível apenas a um comportamento individual, mas influenciado por dinâmicas mais amplas no ambiente de trabalho. Relativamente aos comportamentos associados ao presentismo, a entrevistada aponta alguns comportamentos que sinalizam a ocorrência do presentismo, tais como – prolongar o horário de trabalho sem necessidade, trabalhar durante períodos de doença, responder a e-mails fora da hora do expediente, participar em reuniões apenas simbolicamente sem qualquer contributo relevante e, a entrevistada constata que, todos estes comportamentos são indicativos de uma cultura organizacional que valoriza a quantidade de horas, em detrimento da qualidade do trabalho. A entrevistada também associa este tipo de comportamentos à pressão por visibilidade no trabalho e à tentativa de demonstrar comprometimento perante as equipas de gestão, o que reforça a ideia de que o presentismo é também um comportamento adaptativo face às normas culturais e expectativas organizacionais.

No que diz respeito ao clima organizacional, a entrevistada atribui-lhe um papel crucial no desempenho e no bem-estar dos colaboradores, ressaltando que um ambiente positivo, marcado por relações interpessoais saudáveis, reconhecimento e apoio mútuo, é fundamental para a motivação, criatividade e retenção dos talentos. Adicionalmente, a entrevistada salienta a existência de uma relação estreita e bidirecional entre o presentismo e o clima organizacional, evidencia que um clima organizacional negativo, caracterizado por falta de reconhecimento, pressão excessiva e valorização do tempo no local de trabalho em detrimento dos resultados,

contribui para o aumento do stress, ansiedade e insatisfação, é um fator que estimula o presentismo e, o presentismo por sua vez, também degrada o clima organizacional. Conforme mencionado pela entrevistada que, descreve o impacto do presentismo no clima organizacional como significativo e abrangente, neste sentido, a entrevistada destaca a criação de uma cultura de competição tóxica, a desmotivação dos colaboradores e o aumento de problemas de saúde mental, como o *burnout*, estas repercussões estão em linha com a abordagem de Cooper e Dewe (2008), que identificam o presentismo como um fator de risco organizacional, capaz de comprometer tanto a moral interna, como o desempenho coletivo. Por outro lado, a entrevistada sublinha que um clima organizacional positivo, com uma liderança inclusiva e valorização do desempenho, pode mitigar o presentismo, promovendo o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

No que concerne aos impactos do presentismo, no plano individual, a entrevistada reconhece impactos negativos na saúde mental, bem-estar e desempenho como – desgaste emocional, *stress*, desmotivação e baixa produtividade. Quanto aos efeitos negativos na dimensão das relações interpessoais, destaca que a disparidade na dedicação horária pode gerar ressentimentos, quebra de confiança entre os membros da equipa o que, conseqüentemente, contribui para a deterioração da comunicação e colaboração entre os colegas. Relativamente aos impactos organizacionais decorrentes do presentismo, foram mencionados pela entrevistada, o aumento dos custos associados a baixas médicas, redução da produtividade e perpetuação de uma cultura organizacional disfuncional, tais impactos são reconhecidos na literatura, nomeadamente por Hemp (2004), que alertam para os custos económicos e humanos do presentismo, frequentemente subestimados face ao absentismo.

Quanto ao papel da cultura organizacional, esta é considerada pela entrevistada, como um dos principais fatores que influenciam o presentismo, na medida em que uma cultura baseada na valorização da quantidade de horas que um colaborador permanece no local de trabalho e na rigidez de horários são exemplos de práticas culturais que reforçam este fenómeno, a entrevistada sublinha que as lideranças podem surgir como um agente transformador, podendo reforçar ou contrariar estas práticas que promovem o presentismo.

Por fim, relativamente às estratégias de mitigação e para enfrentar esta problemática, a entrevistada propõe algumas medidas que assentam na comunicação clara e eficaz, a definição de objetivos com foco em resultados, cultura organizacional flexível, ações de formação em gestão de tempo e a valorização e promoção do equilíbrio trabalho-vida pessoal.

Em suma, a entrevistada nº 3 demonstra uma percepção aprofundada e crítica sobre o fenómeno do presentismo, abordando-o também como uma consequência direta de uma cultura organizacional orientada para o controlo e não para os resultados e identifica não só os comportamentos associados ao presentismo, como também as suas causas e consequências, tanto a nível individual, como na equipa e na organização (Johns, 2010). A análise das respostas da entrevistada reflete uma consciência da importância do clima e da cultura organizacional na prevenção deste fenómeno e destaca a necessidade de promover uma cultura organizacional mais humana, com foco no bem-estar, comunicação eficaz, liderança saudável e valorização da qualidade do trabalho – fatores considerados essenciais para reduzir o presentismo e fomentar a produtividade e ambiente saudável numa organização.

4.2.4. Entrevista nº 4

Entrevistada nº 4: Vanda Santos		Cargo: Chief People Officer e People Mentoring	
Categoria Temática	Subcategoria	Ideias-chave do conteúdo	Exemplos do entrevistado
Conceito/ Percepções do Presentismo	Percepção/ Conceito	Presença física no local de trabalho sem envolvimento ou produtividade efetiva, mas com impactos negativos para o indivíduo, equipa e organização	<i>“É aquela pessoa que, de alguma forma está lá, mas não está, mas causa estragos”</i>
	Comportamentos observados/ associados	Isolamento, atitude negativa e passiva, aparente apatia, quebra de produtividade.	<i>“Uma colaboradora que de repente começou a almoçar sozinha (...) tudo passou a estar mal (...) parecia que estava a dormir de olhos abertos”</i>
Clima Organizacional	Importância para o bem-estar e desempenho	É fundamental para o bem-estar e desempenho, tem um impacto direto na motivação e saúde dos colaboradores; um ambiente	<i>“Tem um impacto super importante (...) criar um clima de segurança psicológica, para que</i>

		seguro promove abertura para a partilha dos problemas pessoais e profissionais.	<i>as pessoas sintam que há de facto essa abertura”</i>
	Relação com o presentismo	Relação direta, um bom clima organizacional e um clima de suporte, pode prevenir e ajudar a lidar com o presentismo.	<i>“O clima organizacional permite que as pessoas se sintam bem em poder partilhar aquilo que se passa com elas”</i>
Impactos do Presentismo	No desempenho individual	Impacto direto na produtividade individual, tendência para o erro, lentidão na execução das suas tarefas, consequentemente, o seu desempenho é reduzido.	<i>“Tendem a ter um desempenho inferior, a cometer mais erros e levam mais tempo para concluir as tarefas”</i>
	Nas relações interpessoais	Sobrecarga de trabalho para a equipa, tensão entre colegas, sentimentos como frustração e desmotivação generalizada de toda a equipa.	<i>“Tem de se fazer o trabalho da equipa e o trabalho daquela pessoa (...) isso gera revolta na equipa”</i>
	Na organização/ desempenho organizacional	Custos associados à saúde, à subcontratação se existir muita rotatividade, perda de qualidade do trabalho, atrasos em projetos e cumprimento de prazos que tem um impacto gigante nas organizações.	<i>“Custos associados à saúde (...) a novos processos de recrutamento e formação”</i>
Cultura Organizacional	Influência/ Tolerância ao Presentismo	Influência positiva se existir uma cultura clara e transparente, inibe o presentismo; culturas fortes tendem a afastar perfis	<i>“Se não compactua com determinado tipo de questões e se fala abertamente sobre isso (...) e se a cultura for</i>

		mais propensos ao presentismo e os comportamentos passivos.	<i>bem delineada nas entrevistas, esse tipo de pessoas nem vêm”</i>
Soluções Estratégicas	Gestão do problema/ Intervenção individual	Numa abordagem individual, promover programas de saúde e bem-estar, nomeadamente, oferecer opções personalizadas de bem-estar, ajustadas às necessidades individuais de cada colaborador; transversal ao indivíduo e à equipa – formação da liderança, treinar gestores para que consigam lidar com as questões de saúde mental das suas equipas; comunicação transparente; reconhecimento e <i>feedback</i> contínuo; flexibilidade e acompanhamento próximo.	<i>“Ter o plafond X para gastar em programas e cada um escolher o que é melhor para si (...) treinar os gestores para lidarem com os problemas de saúde mental para que consigam ajudar as suas equipas (...) horários flexíveis, regimes híbridos, sistema de recompensas, acompanhamento contínuo”</i>
	Motivação/ Intervenção na equipa		

Ilustração nº 13: Análise de Conteúdo – Entrevistada nº 4

Fonte: Elaboração própria

A perceção da quarta entrevistada revela uma compreensão aprofundada e sensível do fenómeno do presentismo e dos seus impactos, associando-o de forma clara a um conjunto de fatores estruturais, emocionais e culturais, a sua análise evidencia um posicionamento crítico e atento às dinâmicas organizacionais, algo que denota maturidade enquanto responsável da área de pessoas. A entrevistada descreve o presentismo como a presença física no local de trabalho sem uma real entrega ou produtividade o que, segundo a mesma, este é um fenómeno com custos elevados, não só na ótica da produtividade, como também afeta negativamente a dinâmica das equipas e a moral organizacional. Esta definição da entrevistada está em concordância com autores

como Johns (2010), que define o presentismo como a prática dos trabalhadores que comparecem ao trabalho, mesmo quando estão física ou psicologicamente incapazes de desempenhar as suas funções de forma plena e eficaz e, a referência da entrevistada ao colaborador que está lá, mas que na verdade não está, também remete para o conceito da presença disfuncional dos colaboradores discutida por Cooper e Dewe (2008).

A entrevistada destaca ainda que o fenómeno do presentismo é, frequentemente, ignorado pelas organizações, o que tende a agravá-lo, principalmente, na medida em que a invisibilidade do fenómeno e a dificuldade em ser identificado pelos gestores, acaba por contribuir para a persistência do fenómeno e até para a sua normalização, neste sentido, a entrevistada critica esta indiferença organizacional face ao presentismo, que remete para uma cultura de evitamento organizacional, tal crítica, está também alinhada com Cooper e Dewe (2008), identificam o silêncio organizacional como um dos maiores obstáculos à gestão eficaz do bem-estar no trabalho.

Além disso, a entrevistada aponta ainda algumas causas para o presentismo como – *burnout*, depressão, desmotivação e *stress*, a entrevistada reforça também que estes estados não são fáceis de identificar. Relativamente aos comportamentos associados ao presentismo, a entrevistada relata sinais concretos de alerta observados na prática, nomeadamente, o isolamento dos restantes colegas e alterações no comportamento social – que na sua vasta experiência presenciou p.e. através de comportamentos como uma colaboradora que habitualmente almoçava com todos os colegas de um dia para o outro isolou-se e passou a fazer as suas refeições sozinhas e, são na ótica da entrevistada, estes pequenos pormenores que fazem toda a diferença para também identificar se algo se passa com determinado colaborador – outros comportamentos associados ao presentismo passam também pela quebra da produtividade e até uma quebra na qualidade do trabalho, o aumento da negatividade ou até mesmo “apagar” durante o horário de trabalho, como se o colaborador adormecesse de olhos abertos e, todos estes comportamentos requerem atenção próxima e sensibilidade por parte dos líderes, defendendo a importância do papel da liderança na deteção de alguns sinais que possam indicar algum tipo de sofrimento por parte dos colaboradores.

No que respeita ao clima organizacional, é enfatizado pela entrevistada a importância de um clima organizacional positivo, aberto e onde exista segurança psicológica, também como potencial barreira ao presentismo, um bom clima organizacional pode, segundo a entrevistada prevenir e ajudar a lidar com o presentismo, na medida em que, os colaboradores se possam sentir bem, confortáveis e seguros para partilhar as suas vulnerabilidades com chefias/ líderes sem receios de

represálias. De acordo com a entrevistada, a relação entre o clima organizacional e o presentismo é, assim, bidirecional – um ambiente tóxico pode promover o presentismo, da mesma forma que, quando os comportamentos associados à prática do presentismo são prolongados e não são geridos e intervencionados, pode deteriorar significativamente o clima organizacional e, conduzir a climas organizacionais tóxicos (Schultz & Edington, 2007).

A entrevistada salienta que a liderança de topo é crucial para estabelecer uma cultura que não só reconheça, como atue sobre este tipo de comportamentos, assim, também o papel da cultura organizacional é destacado pela entrevistada como um elemento dissuasor do presentismo, na medida em que, uma cultura transparente que encare os problemas de frente e não os empurre para “baixo do tapete”, cria um ambiente onde os comportamentos associados ao presentismo são menos tolerados, promovendo assim a intervenção precoce nesta prática.

No que concerne aos impactos do presentismo, a entrevistada articula de forma clara os impactos do presentismo nos resultados organizacionais, identificando não só os impactos a nível individual, como o efeito em cadeia sobre a equipa e, conseqüente, sobre a organização. A nível individual, a entrevistada destaca a queda do desempenho individual, derivado da quebra de produtividade individual, da tendência para cometer erros e da lentidão na execução das suas tarefas. Quanto aos impactos do presentismo na equipa e nas suas relações interpessoais, a entrevistada sublinha a tensão entre colegas, muitas vezes decorrente da perceção de injustiça organizacional, que tem impacto direto nas relações interpessoais, quando os restantes membros da equipa percebem que os comportamentos de quem pratica o presentismo não são corrigidos, o que pode gerar um clima de descomprometimento coletivo, outro impacto incide na existência de sentimentos como a frustração e desmotivação generalizada, muitas vezes derivada da sobrecarga de trabalho para os restantes membros da equipa, por forma a fazer face à quebra de produtividade dos colaboradores que pratiquem o presentismo. Outro impacto que é tanto transversal ao clima da equipa como a toda a organização, além da desmotivação passa pela insatisfação generalizada.

Para as organizações, os impactos do fenómeno do presentismo, incidem essencialmente nos custos indiretos – decorrentes dos erros, da quebra de produtividade e qualidade do trabalho e do retrabalho, ou seja, de ter de se revisar o trabalho que foi realizado pelos colaboradores que praticam o presentismo – e também os próprios custos operacionais que possam resultar dos atrasos em projetos ou do incumprimento de prazos, outro impacto do presentismo para as organizações, ainda na ótica dos custos, incide nos custos associados à saúde, no caso de empresas

que proporcionem aos seus colaboradores um seguro de saúde pelo que, a utilização recorrente do mesmo aumentará os prémios dos seguros, tendo a organização de suportar esse custo e, também os custos associados à subcontratação e tudo o que ela implica, desde os novos processos de recrutamento como de formação de novos colaboradores para fazer face à quebra do trabalho e conseguir mitigar o impacto na qualidade do trabalho prestado pela organização.

Todos os impactos mencionados pela entrevistada, estão em linha com os estudos de Hemp (2004), que salienta que os custos do presentismo ainda que, difíceis de quantificar devido à sua natureza e a ser menos visível, podem ser tão ou mais significativos que os custos associados ao absentismo, principalmente, tendo em conta os impactos na qualidade do trabalho, no aumento de erros e no efeito dominó que tem sobre os colegas, esta visão da entrevistada está também em linha com o mesmo autor, que refere o presentismo como um dos principais fatores silenciosos de perda de eficácia organizacional. Os impactos do presentismo, são frequentemente subestimados, mas reconhecidos na literatura e até, apontados como mais impactantes que os impactos do absentismo (Hemp, 2004), justamente por serem mais difíceis de identificar e mensurar, neste sentido, a entrevistada demonstra compreender essa complexidade e apela a uma atuação preventiva e não apenas reativa do fenómeno do presentismo.

Por fim, a entrevistada sugere medidas práticas e estruturais para lidar com o fenómeno em estudo e de alguma forma prevenir esta prática, assim as estratégias propostas passam – pela criação de um ambiente de trabalho positivo e saudável, promovendo uma comunicação aberta e honesta; incentivar o trabalho em equipa numa vertente colaborativa, também de forma a manter a coesão do grupo de trabalho; promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, que na ótica da entrevistada é extremamente importante; permitir que as pessoas tenham regimes de trabalho flexíveis (nomeadamente, através do teletrabalho, no caso de funções que o permitam); promover programas de saúde e bem-estar, não apenas passar pela promoção de programas generalizados, mas essencialmente, oferecer programas em que cada colaborador consiga encontrar o que precisa e o que é bom para si próprio e que vá de encontro às suas necessidades, p.e. proporcionar o *plafond X* para gastar em programas de bem-estar; outra estratégia sugerida pela entrevistada passa também pelas empresas promoverem ações de formação e treinarem os seus gestores/ líderes para lidarem com os problemas de saúde mental, para que consigam ajudar as suas próprias equipas; fazer um acompanhamento mais próximo dos colaboradores e proporcionar-lhes *feedback* contínuo para que se sintam reconhecidos e motivados, sendo que além

deste acompanhamento, também a implementação de um sistema de recompensas pode contribuir para reconhecer, valorizar e motivar os colaboradores.

Em suma, a visão abrangente da entrevistada nº 4 reforça a ideia de que este é fenómeno com um elevado grau de complexidade, na medida em que, engloba fatores individuais, interpessoais e organizacionais. De acordo com a entrevistada, o reconhecimento precoce, a capacitação das lideranças e a construção de culturas e climas organizacionais seguros e empáticos surgem, assim, como um dos caminhos primários para mitigar os impactos do presentismo nas organizações, além disso, esta abordagem da entrevistada, remete-nos para a necessidade de existir uma gestão estratégica da saúde no trabalho, com medidas claras de acompanhamento e suporte, a entrevistada salienta que tais medidas contribuem não apenas para prevenir o presentismo e reduzir os seus impactos, mas também para fortalecer o clima e cultura organizacional como um todo e construir um modelo organizacional preventivo, humano e sustentável.

4.2.5. Entrevista nº 5

Entrevistada nº 5: Filipa Rodrigues		Cargo: Professora Universitária	
Categoria Temática	Subcategoria	Ideias-chave do conteúdo	Exemplos do entrevistado
Conceito/ Perceções do Presentismo	Perceção/ Conceito	Presença física mas sem produtividade; associado à cultura de ficar no trabalho até o chefe sair; prática ligada à aparência de produtividade e não ao desempenho real. O presentismo varia conforme o setor, cultura organizacional e até entre equipas; em alguns contextos, o presentismo é mais tolerado que noutros.	<i>“Mostrar trabalho por hora e não tanto pelo resultado do trabalho em si (...) vai depender muito da própria cultura organizacional e às vezes mesmo dentro das próprias equipas”</i>
	Comportamentos observados/ associados	Ficar no trabalho, mas sem estar mentalmente presente; realização de tarefas mínimas;	<i>“Levar um dia inteiro a fazer tarefas que se faziam no espaço de</i>

		prolongamento desnecessário de tarefas simples; esperar o chefe sair para ir embora.	<i>uma ou duas horas (...) o primeiro a chegar e o último a sair (...) só sair depois do chefe”</i>
Clima Organizacional	Importância para o bem-estar e desempenho	É importante, na medida em que, o clima organizacional afeta o foco e a motivação dos colaboradores e a existência de um clima negativo pode desmotivar os colaboradores e potenciar o presentismo.	<i>“Se eu sentir que ao existe equidade dentro da organização (...) pode influenciar o presentismo”</i>
	Relação com o presentismo		
Impactos do Presentismo	No desempenho individual	Se o indivíduo não produz, resultará no baixo rendimento individual. Se o colaborador que pratica o presentismo for uma chefia, pode influenciar os restantes membros da equipa a adotar os mesmos comportamentos.	<i>“Vai criar ali toda uma cadeia de pessoas que também acham que podem fazer”</i>
	Nas relações interpessoais	Existirá uma sobrecarga de trabalho para os restantes colegas o que, na equipa vai gerar perceções de injustiça e sentimentos de frustração; pode até criar uma cultura de desigualdades; chefias tendem a sobrecarregar quem é mais eficiente.	<i>“Pode até depois ter um impacto na criação de uma cultura mais tóxica”</i>
	Na organização/ desempenho organizacional	Afeta a produtividade geral; redução da eficácia coletiva; algumas empresas toleram e	<i>“As empresas até aguentam pessoas que fazem presentismo”</i>

		aceitam mínimos por falta de recursos humanos (não tendo outras alternativas).	
Cultura Organizacional	Influência/ Tolerância ao Presentismo	Cultura é apontada como um fator mais determinante e de mais impacto que o clima organizacional; mesmo sem normas explícitas exercem pressão para o prolongamento da permanência no trabalho.	<i>“Mesmo que não haja uma norma escrita (...) as pessoas sabem que de forma não explícita, precisam de ficar”</i>
Soluções Estratégicas	Gestão do problema/ Intervenção individual	O presentismo visto como um estado, as pessoas não têm, por natureza, o presentismo como um traço fixo, pelo que é fundamental perceber os contornos associados a esta prática e os que motiva, neste sentido, as chefias das equipas deve ser atribuída uma maior responsabilidade, no sentido, de fazer um acompanhamento próximo aos membros da sua equipa, seja numa perspetiva emocional e/ ou profissional, através do diálogo aberto e cuidado.	<i>“A chefia direta tem que ter a responsabilidade de gerir a sua equipa (...) uma boa conversa em que as pessoas percebem que a intenção é cuidar de forma genuína (...) presentismo é um estado, as pessoas não são presentistas”</i>
	Motivação/ Intervenção na equipa		

Ilustração nº 14: Análise de Conteúdo – Entrevistada nº 5

Fonte: Elaboração própria

A entrevistada nº 5 apresenta uma perspetiva abrangente do fenómeno do presentismo, destacando desde o início a sua forte dependência do contexto organizacional, setor de atividade

e, sobretudo, enfatizando a influência preponderante da cultura da empresa que, sendo algo mais estável e enraizado (James et al., 1990; Schneider, 1987), orienta normas implícitas e expectativas sobre os comportamentos adequados, podendo normalizar práticas como o presentismo. A entrevistada considera que o presentismo não pode ser analisado de forma isolada ou linear, já que se manifesta de formas distintas consoante os ambientes e dinâmicas de trabalho, ainda assim, o presentismo é percebido pela entrevistada como a presença física dos colaboradores no local de trabalho sem um real envolvimento nas tarefas, impulsionada muitas vezes por normas informais que priorizam a permanência horária no local de trabalho, em detrimento da produtividade efetiva. Neste sentido, a entrevistada reforça a ideia de que ao afirmar que “mostrar trabalho por hora e não por resultado”, ainda é uma prática comum e prejudicial à produtividade organizacional.

A entrevistada exemplifica este fenómeno com alguns comportamentos por si observados ao longo da sua experiência profissional – como a permanência no local de trabalho apenas porque o seu superior hierárquico ainda se encontra presente e, a consequente espera pela saída do mesmo para abandonar o local de trabalho, este exemplo, conforme identificado por Johns (2010), ilustra a pressão implícita para permanecer fisicamente presente no trabalho, independentemente de haver ou não envolvimento cognitivo e produtividade real, outro comportamento referido passa também pelo ato de deliberadamente os indivíduos prolongarem a realização de tarefas simples e que, habitualmente, seriam de curta duração e, pelo cumprimento apenas dos mínimos exigidos. A manifestação do presentismo através dos comportamentos referidos, está em linha com Ruhle & Breitsohl (2023), no qual sabemos que o colaborador está fisicamente presente, mas mentalmente afastado das suas responsabilidades. Adicionalmente, a entrevistada reconhece que estas atitudes podem surgir como resposta à insatisfação com as funções, à falta de identificação com a equipa ou à ausência de significado no trabalho realizado e, também reconhece que fatores externos, como a precaridade do mercado de trabalho ou a necessidade de estabilidade financeira, podem levar os indivíduos a manterem-se em trabalhos que intelectualmente não são satisfatórios, contribuindo para estados de desmotivação que se podem traduzir na prática do presentismo.

Relativamente ao clima organizacional e à sua relação com o presentismo, a entrevistada reconhece que climas marcados por tensão, pela desigualdade ou pela falta de justiça e de reconhecimento, podem potenciar e intensificar o fenómeno. A existência de um ambiente negativo, onde o colaborador não se sinta valorizado, é apontado pela entrevistada como uma das

causas do distanciamento emocional e ausência de compromisso, por outro lado, refere que climas organizacionais demasiado permissivos e acomodados podem também resultar numa menor exigência e, por consequência, em comportamentos associados ao presentismo conforme referidos acima.

Quanto aos impactos do presentismo, podemos distingui-los a nível individual, das relações interpessoais e a nível organizacional. Numa perspetiva individual, o impacto mais evidente do presentismo incide no desempenho reduzido do colaborador, uma vez que não produz, isso refletir-se-á, inevitavelmente, no seu desempenho. Constatamos sempre o presentismo, associando-o apenas aos colaboradores, sem considerar as próprias chefias, mas a quinta entrevistada, menciona o risco dos comportamentos associados ao presentismo serem reproduzidos por um superior hierárquico, isto é, quando praticados por chefias, existe a possibilidade e tendência para serem replicados pelos seus subordinados, o que contribuiria para uma normalização do fenómeno do presentismo. Quanto aos impactos do presentismo na equipa e naquilo que são as suas relações interpessoais, a entrevistada destaca sobrecarga de trabalho, que advém dos colaboradores que contribuem efetivamente pouco no trabalho e, que recai sobre os restantes membros da equipa, podendo contribuir para a existência de climas de tensão entre colegas, perceções de injustiça, desigualdade na distribuição de tarefas e sentimentos como a frustração. No que respeita às organizações, a entrevistada salienta que o presentismo impacta a produtividade geral, reduzindo a eficácia coletiva e promove a deterioração do ambiente não só da equipa, como na organização como um todo e potencia o risco da institucionalização de uma cultura tóxica, onde em que os comportamentos, como os que foram referidos pela entrevistada anteriormente, como a baixa produtividade sejam tolerados, desde que exista a presença física do colaborador.

Conforme mencionado inicialmente, a cultura organizacional é referida como um dos principais fatores determinante para a existência ou não da prática do presentismo, mais do que o clima organizacional, que a entrevistada entende como algo mais circunstancial. A entrevistada sublinha que mesmo na ausência de normas explícitas, a cultura pode incutir expectativas silenciosas quanto à permanência dos colaboradores no local de trabalho, esta pressão é implícita, mas é fortemente percecionada pelos membros da organização, que moldando os seus comportamentos pode contribuir para a propensão do presentismo e, por conseguinte, para a propagação de um modelo de trabalho que se baseia na visibilidade física e não na eficácia e no valor que é entregue.

Por último, quanto às estratégias de prevenção e mitigação do presentismo, a entrevistada destaca o papel central e crucial das chefias diretas, não apenas na gestão do trabalho, mas também no acompanhamento das suas equipas, enfatizando a importância de uma liderança mais empática, próxima e atenta ao estado emocional e motivacional dos seus colaboradores, propõe assim a criação de espaços de diálogo, em que possam existir conversas honestas e empáticas, nos quais o foco seja a compreensão das necessidades individuais e também se procure compreender os motivos por detrás dos comportamentos associados ao presentismo e da sua prática, promovendo uma abordagem orientada para o cuidado com o colaborador e não para a punição do mesmo. Por fim, defende que o presentismo deve ser entendido como um estado temporário e contextual e, não como uma característica intrínseca ao indivíduo, podendo ser revertido através de mudanças estruturais e culturais nas organizações que, promova o envolvimento, o reconhecimento e com especial atenção ao alinhamento entre as tarefas distribuídas e o significado que estas têm para os colaboradores.

Em síntese, a entrevistada nº 5 destaca o presentismo como um fenómeno influenciado sobretudo pela cultura organizacional e associado ao presentismo, identifica comportamentos como – presença física sem produtividade, cumprimento mínimo de tarefas e desmotivação. Refere fatores como a insegurança no trabalho e as normas informais (p.e. sair depois do seu superior hierárquico) intensificam esta problemática. Adicionalmente, a entrevistada salienta que o presentismo prejudica o ambiente da equipa, gera desigualdades e pode originar culturas tóxicas e defende o papel crucial que as chefias têm na gestão deste fenómeno através do acompanhamento empático junto das suas pessoas.

4.2.6. Entrevista nº 6

Entrevistada nº 6: Carla Caracol		Cargo: Diretora de Recursos Humanos do Grupo Renascença e Professora Universitária	
Categoria Temática	Subcategoria	Ideias-chave do conteúdo	Exemplos do entrevistado
Conceito/ Perceções do Presentismo	Perceção/ Conceito	Percecionado como um fenómeno castrador daquilo que é o potencial organizacional, associado à antiguidade, ao cansaço e desempenho mínimo e redução da entrega por parte dos colaboradores aos mínimos; pode ter origem em causas individuais, organizacionais e culturais.	<i>“É um mal que não deveria existir e é absolutamente castrador daquilo que é todo o potencial da própria organização (...) fazem apenas aquilo que dá demasiado mau respeito não fazer”</i>
	Comportamentos observados/ associados	Uso excessivo do telemóvel; pausas prolongadas; desculpas recorrentes; perda de iniciativa; baixa entrega; procrastinação.	<i>“Chegam, vão tomar o pequeno-almoço, fumar, só passado uma hora é que começam a trabalhar”</i>
Clima Organizacional	Importância para o bem-estar e desempenho	Não é o único fator que importa, mas é importante, p.e. a falta de reconhecimento e valorização reduz o desempenho e tem um impacto direto na motivação.	<i>“A partir do momento em que uma pessoa entrega muito (...) e não tem o reconhecimento (...) vai baixando esses níveis de entrega”</i>
	Relação com o presentismo	São interinfluentes – por um lado, um clima organizacional negativo acaba por desmotivar e	<i>“Deixa de haver confiança (...) deixo de dar tanto de mim</i>

		potenciar o presentismo; e, por outro lado, o presentismo também desmotiva as equipas e, conseqüentemente, prejudica o clima organizacional.	<i>porque de alguma forma não sou valorizado por isso (...) se eu estou a dar o litro e tenho o meu colega no Tik Tok e Instagram (...) começamos a ter também problemas de clima”</i>
Impactos do Presentismo	No desempenho individual	Baixa produtividade e redução do desempenho individual que, resulta na sobrecarga de trabalho para as equipas que ainda estão motivadas, que pode resultar em menos colaboração entre os pares, em perceções de injustiça e em climas de desmotivação e de hostilidade entre os colegas; cristalização de competências.	<i>“Gera um clima de desmotivação (...) hostilidades entre as equipas (...) a cristalização de competências (...) castra absolutamente o talento”</i>
	Nas relações interpessoais		
	Na organização/ desempenho organizacional	Quebra de produtividade; perda da capacidade de inovação; custos acrescidos; perda de competitividade no mercado; impacto nos <i>timings</i> por cumprir que, como existem, também vai recair sobre os elementos que ainda estão motivados e preocupados com o negócio e que passamos a ter uma sobrecarga nas equipas	<i>“Começam a ficar em causa os resultados para serem sustentáveis (...) a empresa está sempre a perder (...) vamos ter trabalhadores proativos que rapidamente vão perder energia porque vão ficar exaustos (...) desmotiva todos os que</i>

		motivadas o que, conduzirá à desmotivação generalizada.	<i>ainda querem contribuir”</i>
Cultura Organizacional	Influência/ Tolerância ao Presentismo	Tem influência – tanto pode ser promotora como inibidora do presentismo – uma cultura de colaboração, que promova a cooperação, inovação e interajuda reduz o fenómeno do presentismo, enquanto uma cultura individualista e negativa potencia o presentismo.	<i>“Temos que ter uma cultura de cooperação, interação entre as pessoas, relações de proximidade e confiança (...) e flexibilidade”</i>
Soluções Estratégicas	Gestão do problema/ Intervenção individual	É fundamente que exista nas organizações uma comunicação clara, eficaz e escuta ativa; é também importante estabelecer relações de proximidade e confiança entre os líderes e as suas equipas e ter lideranças que promovam a valorização e desenvolvimento; reconhecer os elevados desempenhos e fazer uma gestão dos desempenhos mais baixos; equilíbrio entre o número de colaboradores e as competências.	<i>“Comunicarmos bem, não é só falar, é escutar os outros (...) ter lideranças que queiram mobilizar o melhor das pessoas (...) reconhecer elevados desempenhos e não fechar os olhos a desempenhos menos positivos (...) ter equipas equilibradas em quantidade e competências face às tarefas”</i>
	Motivação/ Intervenção na equipa		

Ilustração nº 15: Análise de Conteúdo – Entrevistada nº 6

Fonte: Elaboração própria

A entrevistada nº 6 apresenta uma visão crítica e abrangente sobre o fenómeno do presentismo, destacando-o como um dos grandes males das organizações atualmente, especialmente, em contextos onde coexistem fatores como o envelhecimento da força de trabalho, a antiguidade nas

funções e a ausência de estímulos à inovação. Esta perspectiva da entrevistada está alinhada com a definição de presentismo como a presença física no local de trabalho sem o correspondente envolvimento produtivo ou emocional e com impactos significativos na *performance* organizacional (Johns, 2010). A entrevistada interpreta-o como um fenómeno castrador do potencial da organização, revelando preocupações com a estagnação e o cumprimento apenas dos mínimos, comprometendo a produtividade e a criatividade, aspetos também sublinhados por autores como Deery et al. (2014), que relacionam o presentismo com as perdas de valor acrescentado para as organizações. Além disso, a entrevistada aponta ainda algumas causas para o presentismo, nomeadamente, causas individuais – como problemas pessoais, problemas de saúde, dificuldades financeiras, tudo situações em que os focos dos indivíduos fogem do trabalho e, causas organizacionais – como a falta de reconhecimento, a sobrecarga de trabalho, lideranças ineficazes, entre outros.

No que respeita aos comportamentos associados ao presentismo, a entrevistada menciona alguns comportamentos concretos observados ao longo da sua experiência profissional, como a procrastinação, o uso excessivo do telemóvel/ redes sociais e o cumprimento ritualizado, mas improdutivo da presença física. Estes comportamentos revelam não só a desmotivação, como também a existência de problemas estruturais, frequentemente observados quando as equipas estão subdimensionadas ou mal distribuídas em termos de competências. Todos estes comportamentos e, adicionalmente e por consequência, a sobrecarga de trabalho e a frustração organizacional são identificados como catalisadores do presentismo.

No que concerne ao clima organizacional, a entrevistada estabelece uma relação estreita com o presentismo e reforça o carácter bidirecional desta relação de influência, na medida em que o presentismo tanto pode ser causa como consequência de um mau clima organizacional, criando um círculo vicioso que afeta negativamente a coesão das equipas e a confiança mútua. Ainda quando ao clima organizacional, a entrevistada enfatiza que, apesar de não ser o único fator, explica que ambientes marcados pela desvalorização, ausência de reconhecimento e má distribuição de tarefas, tendem a criar um clima organizacional negativo, que pode contribuir decisivamente para a adoção de comportamentos de desinvestimento produtivo e emocional e adotar a prática do presentismo, pois quando os colaboradores não se sentem reconhecidos, valorizados ou recompensados de forma proporcional ao seu esforço, tendem a reduzir o seu nível de empenho. A entrevistada refere ainda que, muitas vezes, os colaboradores mais empenhados,

que se destacam pelo seu esforço superior são estigmatizados pelos pares como “lambe-botas” ou “ambiciosos”, o que leva à criação de relações tóxicas e climas de desconfiança e hostilidade e à retração do desempenho por parte de outros, podendo neste sentido, a falta de equidade e a ausência de uma cultura de mérito gerar conflitos interpessoais e contribuir para um clima organizacional hostil.

Relativamente aos impactos do presentismo, numa perspetiva individual, a entrevistada salienta a redução do desempenho individual, que decorre da baixa produtividade dos indivíduos que praticam o presentismo e que, acaba por ter repercussões também na equipa e naquilo que são as suas relações interpessoais, podendo resultar na sobrecarga de trabalho para os elementos da equipa que ainda estão motivados, em menos colaboração entre os pares, em perceções de injustiça e, conseqüentemente, em climas de desmotivação e hostilidade entre os colegas e até à cristalização de competências, sendo que a estagnação das competências e a ausência de partilha de conhecimento são particularmente preocupantes, pois reduzem a capacidade de inovação e, que de alguma forma também condiciona a sustentabilidade organizacional. Relativamente aos impactos para as organizações, a entrevistada destaca a quebra da produtividade geral da organização, o aumento dos custos operacionais e o desgaste dos colaboradores que são mais comprometidos e empenhados, que acabam por compensar o défice dos colegas menos produtivos e que estão menos envolvidos. Tais impactos enquadram-se nos efeitos identificados por Hemp (2004), que constata que o presentismo, embora menos visível que o absentismo, representa custos elevados e bastante significativos e é um dos principais fatores de perda nas organizações.

No que diz respeito à cultura organizacional, de acordo com a entrevistada, esta desempenha um papel fundamental na mitigação ou promoção/ intensificação do presentismo. A entrevistada considera que a cultura organizacional constitui um fator crucial na promoção de comportamentos saudáveis e produtivos no trabalho, neste sentido, defende a necessidade de uma cultura de cooperação, de meritocracia e desenvolvimento contínuo, em oposição ao individualismo e à rigidez hierárquica e, quando estas dimensões falham, o presentismo tende a intensificar-se, neste sentido, a entrevistada enfatiza que a cultura organizacional tem um papel quase de regulação dos comportamentos individuais dentro das organizações.

Por último, no que se refere às estratégias para lidar com o presentismo e de alguma forma tentar preveni-lo, a entrevistada enfatiza a importância de uma comunicação eficaz, baseada na clareza do discurso e, principalmente, na escuta ativa, na confiança e no estabelecimento de

relações de proximidade. A entrevistada sublinha ainda a necessidade de lideranças fortes, que reconheçam o mérito e sejam capazes de identificar e resolver problemas de desempenho, salientando que é fundamental dar o devido reconhecimento aos colaboradores que apresentam um elevado desempenho, valorizando-os e, é importante não ignorar os desempenhos menos positivos. Considera ainda fundamental, o equilíbrio das equipas, tanto em termos de quantidade, quanto de qualidade de competências perante as tarefas e o valor que é preciso ser entregue para garantir a sustentabilidade e sucesso das organizações. Sinteticamente, face às medidas de prevenção do fenómeno do presentismo, a entrevistada afirma que é preciso reconhecer e valorizar os colaboradores, dar-lhes oportunidades, criar e gerar empatia e ser-se promotor de uma boa relação entre as pessoas, caracterizadas pelas relações honestas, éticas e, essencialmente, de respeito.

Em suma, decorrente da análise de respostas da entrevistada nº 6, destaca-se uma clara articulação entre as dimensões individuais – vida pessoal, motivação e bem-estar e, as dimensões organizacionais – cultura, clima e liderança, como determinantes do fenómeno. A sua perspetiva enfatiza a necessidade de uma abordagem holística, estratégica e humana para lidar com o presentismo, reforçando a ideia de que o sucesso organizacional, passa, inevitavelmente, pelo compromisso, bem-estar e desenvolvimento das pessoas.

4.2.7. Entrevista nº 7

Entrevistado nº 7: Ricardo Costa		Cargo: Administrador do Grupo Bernardo da Costa e Diretor Geral	
Categoria Temática	Subcategoria	Ideias-chave do conteúdo	Exemplos do entrevistado
Conceito/ Perceções do Presentismo	Perceção/ Conceito	Presentismo associado às pessoas que “estão, mas não estão”; crítica à associação entre número de horas no trabalho e produtividade; a nossa cultura portuguesa valoriza muito as horas no local de trabalho.	<i>“Aqueles pessoas que estão, mas não estão (...) sou totalmente contra essa forma de medir a produtividade (...) na cultura portuguesa dá-se muita importância às horas que as pessoas passam no trabalho”</i>
	Comportamentos observados/ associados	Permanência além do horário de trabalho; envio de e-mails fora de horas para demonstrar a sua dedicação.	<i>“Pessoas que gostam de ficar até mais tarde (...) enviar e-mails fora de horas”</i>
Clima Organizacional	Importância para o bem-estar e desempenho	Tem importância, mas no seu contexto laboral específico, afirma não existir uma ligação direta; mas reconhece a potencial influência negativa se nas empresas existir um presentismo generalizado, pode gerar tensão e desmotivação.	<i>“Aqui no nosso caso, não”</i>
	Relação com o presentismo		<i>“Vai prejudicar que o ambiente, quer o clima organizacional quer a produtividade”</i>
Impactos do Presentismo	No desempenho individual	Afeta negativamente o seu desempenho; provoca stress e problemas de saúde mental;	<i>“Em quem o pratica, está se a enganar a si próprio (...) por pensar</i>

		sensação de autoengano para o próprio indivíduo (que pode pensar que está a trabalhar, quando na verdade não o está efetivamente a fazer).	<i>que está a trabalhar e ode gerar até stress extremo e levar a problemas de saúde mental”</i>
	Nas relações interpessoais	Gera desalinhamento e tensão entre colegas (entre quem o pratica e os que não estão de acordo com isso).	<i>“Vai impactar negativamente (...) porque vai haver um desalinhamento”</i>
	Na organização/ desempenho organizacional	Redução da produtividade; problemas de comunicação e motivação; perpetuação da prática se não for combatido (pela inação das lideranças).	<i>“Piorando o clima organizacional (...) vai afetar a motivação (...) e a comunicação”</i>
Cultura Organizacional	Influência/ Tolerância ao Presentismo	Crucial o papel das lideranças intermédias na disseminação de práticas que podem reforçar ou contribuir para o combates do presentismo.	<i>“As lideranças intermédias têm um papel fundamental (...) pode ser ou não incentivar ou fomentar mais fenómenos de presentismo”</i>
Soluções Estratégicas	Gestão do problema/ Intervenção individual	Comunicação interna; gestão transparente; liderança pelo exemplo; simplificação de processos; aposta na formação contínua como pilar para combater o presentismo.	<i>“Pela comunicação interna, pela transparência e pela simplicidade (...) é fundamental apostarmos na qualificação (...) se não as pessoas vão querer ser vistas pelas horas”</i>
	Motivação/ Intervenção na equipa		

Ilustração n° 16: Análise de Conteúdo – Entrevistado n° 7

Fonte: Elaboração própria

O entrevistado n° 7 apresenta uma visão reflexiva sobre o fenómeno do presentismo, associa-o aos colaboradores que estão presentes, mas que de alguma forma não estão e, enquadra-o como uma prática ainda enraizada na cultura portuguesa, onde se valoriza frequentemente, o número de horas passadas no local de trabalho como um indicador de empenho e produtividade, em detrimento da produtividade efetiva. Esta perceção do entrevistado converge com a literatura de autores como Johns (2010), que sublinha que o presentismo pode ser motivado por pressões culturais e organizacionais, muitas vezes confundido com empenho, quando na realidade compromete o desempenho a longo prazo. Neste sentido, o entrevistado associa o presentismo a uma cultura de excesso de horas e baixa eficácia, criticando a lógica da presença como produtividade e, rejeita a ideia de que trabalhar mais horas é sinónimo de melhor desempenho, esta crítica está em linha com Johns (2010), que também destaca que, a presença física não reflete necessariamente um desempenho efetivo.

Ainda que, o entrevistado refira que na sua organização o presentismo não constitui uma preocupação e não se manifesta de forma acentuada, o entrevistado reconhece e identifica alguns sinais subtis que podem estar associados à sua presença, como p.e., o envio de e-mails fora do horário de trabalho ou a permanência prolongada no local de trabalho, estes são alguns indicadores silenciosos do presentismo voluntário que, são frequentemente interpretados como prova de dedicação, mas que podem refletir desequilíbrios organizacionais e, a naturalização destes comportamentos, mesmo que esporádicos, pode indicar normas organizacionais implícitas que reforçam o fenómeno.

No que respeita ao clima organizacional, o entrevistado afirma que este deve ser promovido, através de valores como a transparência, liberdade de expressão e bem-estar coletivo, defendendo que estes elementos são diretamente responsáveis pela produtividade e satisfação dos colaboradores, neste sentido, constata a importância de um clima organizacional positivo como fator de prevenção contra fenómenos como o presentismo, a rotatividade e o esgotamento. Por outro lado, a relação entre o presentismo e o clima organizacional é encarada como potencialmente problemática, especialmente se este comportamento se tornar dominante, de acordo com o entrevistado, o presentismo pode gerar conflitos entre os colaboradores, desmotivação e quebra de coesão interna, criando um ambiente pouco saudável.

Relativamente aos impactos do presentismo, o entrevistado destaca a nível individual numa primeira instância o impacto negativo que tem no seu próprio desempenho, saliente que pode provocar *stress* e até em casos mais extremos problemas de saúde mental e, faz também referência à sensação de autoengano, ou seja, para o indivíduo que pratica o presentismo, pode pensar que está a trabalhar e a entregar tudo de si, quando na verdade não o está efetivamente a fazer. Numa perspetiva da equipa e relações interpessoais, o entrevistado aponta para a tensão entre os colegas, isto é, entre os que praticam o presentismo e os restantes e, aponta para o desalinhamento com a estratégia organizacional. Por último, quanto aos impactos para as organizações, evidencia a quebra de produtividade, as falhas de comunicação, normalização e perpetuação destes comportamentos e práticas se não houver nenhuma ação por parte das lideranças. Estas consequências são amplamente reconhecidas na literatura, que associam o presentismo à diminuição do bem-estar psicológico, à erosão do capital humano e a um risco silencioso para a sustentabilidade das organizações (Johns, 2010).

No que concerne à cultura organizacional, a influência da mesma no desenvolvimento do presentismo é, para o entrevistado, muito clara. É destacada pelo entrevistado a responsabilidade das lideranças intermédias na disseminação de práticas e valores, atribuindo-lhes um papel crucial, defendendo que, a forma como estas lideranças gerem (ou ignoram), consciente ou inconscientemente, os sinais associados ao presentismo, contribui para a sua prevenção ou perpetuação o que, influencia decisivamente o ambiente de trabalho.

Por fim, quanto à gestão do presentismo e estratégias para a sua prevenção, o entrevistado propõe estratégias sustentadas na comunicação clara e transparente, na simplicidade dos processos organizacionais e na formação e qualificação contínua, tanto de colaboradores como de líderes, para que as pessoas estejam capacitadas para produzir e não sintam necessidade de ser reconhecidas pelas horas que passam no trabalho e sim pelo valor que entregam à organização, fatores estes que facilitam o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos organizacionais.

Em suma, o entrevistado nº 7 apresenta uma compreensão crítica do presentismo, reconhecendo as suas manifestações subtis e os seus impactos estruturais. A sua resposta destaca a importância do papel da cultura organizacional e das lideranças na prevenção e combate a este fenómeno, sugerindo ações concretas de melhoria, sustentadas na formação, simplificação organizacional e transparência.

4.2.8. Entrevista nº 8

Entrevistada nº 8: Guida Lisboa		Cargo: Gestora de Recursos Humanos - Cateringpor	
Categoria Temática	Subcategoria	Ideias-chave do conteúdo	Exemplos do entrevistado
Conceito/ Perceções do Presentismo	Perceção/ Conceito	O presentismo percecionado como um estado emocional influenciado por fatores contextuais, refletindo uma visão psicossocial do fenómeno.	<i>“Presentismo como resultado de um estado emocional que pode ser causado por fatores externos ou internos à organização que condicionam a vida do colaborador”</i>
	Comportamentos observados/ associados	Descontentamento por parte dos colaboradores causado por comportamentos inadequados de liderança e comunicação.	<i>“Má conduta de chefias; falta de transparência; ausência de feedback”</i>
Clima Organizacional	Importância para o bem-estar e desempenho	Fundamental, destaca que o clima organizacional influencia diretamente o bem-estar e a produtividade.	<i>“Num ambiente em que não se sente seguro não irá apresentar o seu potencial e explorar as suas competências ”</i>
	Relação com o presentismo	Existe uma correlação direta entre clima organizacional e o presentismo.	<i>“Sim na grande maioria dos casos que conheço sem dúvida”</i>
Impactos do Presentismo	No desempenho individual	Diminuição da produtividade, tendo impacto no desempenho individual e transversalmente ao indivíduo e à equipa destaca o impacto no bem-estar psicológico dos colaboradores.	<i>“Além da produtividade a saúde mental está certamente comprometida”</i>
	Nas relações interpessoais		

	Na organização/ desempenho organizacional	O presentismo conduz à redução da produtividade e, conseqüentemente, esta conduz à estagnação do crescimento organizacional.	<i>“Falta de produtividade que afeta resultados e que afeta o crescimento”</i>
Cultura Organizacional	Influência/ Tolerância ao Presentismo	A cultura organizacional tem influência no presentismo, na medida em que, pode constituir uma estratégia preventiva da ocorrência deste fenômeno.	<i>“Promover uma cultura de feedback 360° (...) criando laços de confiança (...) transparência na comunicação (este será determinante)”</i>
Soluções Estratégicas	Gestão do problema/ Intervenção individual	Propõe uma comunicação humanizada e escuta ativa como base para a prevenção e gestão eficaz do presentismo.	<i>“Comunicação aberta, honesta e não violenta e a escuta ativa”</i>
	Motivação/ Intervenção na equipa	Um ambiente de trabalho psicologicamente mais seguro é um fator essencial e facilita a prevenção do presentismo.	<i>“Criar um clima organizacional mais seguro e com isso a prevenção será mais viável”</i>

Ilustração nº 17: Análise de Conteúdo – Entrevistada nº 8

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise da entrevista realizada com a oitava participante, a mesma revela uma compreensão holística e sensível do presentismo, articulando-o com determinantes emocionais, organizacionais e relacionais. A entrevistada conceptualiza o presentismo como uma manifestação emocional, resultante de pressões externas e internas à organização, que afetam significativamente o bem-estar e motivação dos colaboradores e o alinhamento com os objetivos organizacionais. Esta perspectiva revela uma percepção alinhada com a literatura, ao reconhecer a influencia de

condições emocionais e contextuais no comportamento laboral, que vai mais além da mera presença física no local de trabalho (Johns, 2010).

Relativamente aos comportamentos associados ao presentismo, a entrevistada salienta o descontentamento e a desestabilização emocional dos colaboradores, mas essencialmente, identifica um conjunto de fatores que contribuem para a manifestação do presentismo, nomeadamente – a má conduta de chefias, falta de transparência na comunicação, ausência de *feedback* e de reconhecimento – elementos estes que estão diretamente relacionados com disfunções na liderança e na cultura organizacional.

No que se refere à importância do clima organizacional, a entrevistada enfatiza o seu papel central na promoção do bem-estar e desempenho dos colaboradores, sublinhando que ambientes marcados pela insegurança, medo e receio de julgamento tendem a inibir o potencial humano, bloqueando a criatividade e a autonomia. E, no que visa a relação entre o presentismo e o clima organizacional, é descrita pela entrevistada de forma inequívoca, que reconhece uma influência mútua e cíclica, onde o presentismo não só emerge de climas organizacionais deteriorados, como também os agrava. A entrevistada destaca ainda que o presentismo, mesmo quando isolado num só indivíduo, pode contaminar o ambiente de trabalho, resultando na quebra de comprometimento, desmotivação geral e no surgimento de baixas médicas e, conseqüentemente, o aumento do absentismo.

Quanto aos impactos do presentismo, numa perspetiva dos impactos ao nível do desempenho individual e nas relações interpessoais, além do impacto direto na produtividade, é enfatizado pela entrevistada o comprometimento da saúde mental, podendo evoluir para outras patologias do foro psicológico, que se manifestam dentro e fora do contexto laboral. Esta perspetiva da entrevistada, amplia a análise dos efeitos do presentismo para além da produtividade, incluindo uma dimensão psicossocial relevante, pois evidencia os custos humanos do presentismo, que são frequentemente negligenciados (Cooper & Dewe, 2008), numa ótica organizacional, a entrevistada destaca um efeito em cadeia, isto é, o presentismo conduz à redução da produtividade e, conseqüentemente, esta quebra de produtividade, pode conduzir à estagnação do crescimento organizacional.

No que concerne à cultura organizacional, a entrevistada entende-a como um elemento moderador do presentismo, sugere até algumas estratégias preventivas como a promoção de *feedback* 360°, transparência na comunicação e uma liderança exemplar, bem como a construção de laços de confiança, estes são alguns exemplos da entrevistada que revelam uma orientação

estratégica centrada na humanização das relações laborais, que sugere que a cultura organizacional deve ser entendida como uma dimensão sistemática de significados e práticas partilhadas que modela o comportamento dos colaboradores, neste sentido, a perspetiva da entrevistada aponta para a importância de mecanismos formais e informais que assegurem a justiça organizacional, comunicação clara e escuta ativa.

Por fim, ao abordar formas de prevenir e lidar com o presentismo, além do que já fora referido anteriormente, a entrevistada refere a importância de uma comunicação aberta, honesta e não violenta, bem como da escuta ativa como práticas promotoras de um clima organizacional saudável, a adoção destas práticas, além de reforçarem a confiança, contribuem para uma cultura de prevenção, onde situações de desmotivação ou de injustiça podem ser identificadas e resolvidas atempadamente.

Em suma, a entrevistada nº 8 evidencia uma perceção profunda e crítica do fenómeno do presentismo, relacionando-o com dimensões emocionais, relacionais e culturais no seio das organizações. A entrevistada reconhece o presentismo como uma consequência de condições adversas, internas e externas ao contexto organizacional, salientando o papel crucial do clima organizacional na promoção do bem-estar e desempenho dos colaboradores. Identifica ainda práticas de gestão inadequadas, entre as quais – lideranças tóxicas, falta de comunicação e ausência de *feedback* e reconhecimento – como fatores que potenciam a prática deste comportamento, reforçando a necessidade de uma cultura organizacional baseada na confiança, transparência e escuta ativa. A visão da entrevistada sublinha o impacto do presentismo, tanto a nível individual, comprometendo a saúde mental dos colaboradores, como a nível organizacional, afetando o ambiente de trabalho e a produtividade que, conseqüentemente, impacta no crescimento das organizações. Para a oitava entrevistada, a prevenção do fenómeno do presentismo, passa inevitavelmente pela comunicação aberta e não violenta, bem como pelo fortalecimento dos laços de confiança e justiça organizacional.

4.2.9. Entrevista nº 9

Entrevistado nº 9: Bruno Soares		Cargo: Director of Product Support	
Categoria Temática	Subcategoria	Ideias-chave do conteúdo	Exemplos do entrevistado
Conceito/ Percepções do Presentismo	Percepção/ Conceito	Entende o presentismo como uma prática de prolongamento da jornada de trabalho para causar boa impressão, mas sem produtividade real.	<i>“Trabalhar mais horas que os restantes colegas com o objetivo de impressionar a chefia (...) não adicionarem produtividade real”</i>
	Comportamentos observados/ associados	Prolongarem a jornada de trabalho, como forma de demonstrarem dedicação à empresa, porque sentem a necessidade de afirmar perante a chefia que merecem uma posição de confiança e um lugar seguro na empresa.	<i>“Entre jovens colaboradores (...) colaboradores com contratos mais precários (...) princípio de necessidade de afirmação da sua dedicação à empresa”</i>
Clima Organizacional	Importância para o bem-estar e desempenho	Fator determinante para o bem-estar e para o desempenho dos colaboradores.	<i>“Fundamental para o bem-estar do colaborador, a sua performance e até a sua permanência na empresa”</i>
	Relação com o presentismo	Existe correlação – lideranças conscientes e mais profissionais desencorajam o presentismo e preocupam-se com o bem-estar dos colaboradores; por sua vez,	<i>“Líderes (...) não motivam o presentismo (...) gera desequilíbrio do esforço individual</i>

		o presentismo também impacta no clima, gera a percepção de desequilíbrio e desconforto.	<i>dos colaboradores (...) falta de união”</i>
Impactos do Presentismo	No desempenho individual	Impacto negativo e direto na vida pessoal do colaborador que pratica o presentismo – como prolonga a jornada de trabalho não o permite ter tempo para a sua vida pessoal.	<i>“Impactam a vida do praticante de presentismo (...) não o permite ter tempo fora do trabalho”</i>
	Nas relações interpessoais	Percepção de desigualdades entre os membros da equipa (aquando do momento de avaliação, se tiverem a ideia de que as chefias atribuem melhor avaliação a quem permanece mais tempo no local de trabalho).	<i>“Podendo causar desigualdades na forma como os colaboradores são avaliados (se as chefias recompensarem avaliações dos indivíduos que praticam o presentismo)”</i>
	Na organização/ desempenho organizacional	Diminuição da produtividade real.	<i>“Organização não tem nada a ganhar em ter um colaborador presente que não esteja a produzir”</i>
Cultura Organizacional	Influência/ Tolerância ao Presentismo	A cultura depende diretamente da postura das lideranças – se os líderes incentivarem esse comportamento, ele irá existir; se estes contrariarem esse comportamento e incentivarem um melhor equilíbrio entre trabalho e descanso, eles serão mitigados.	<i>“Tudo depende do líder ou dos líderes (...) a cultura é definida pelos líderes de topo e chefias intermédias”</i>

Soluções Estratégicas	Gestão do problema/ Intervenção individual	Estratégias de sensibilização – no âmbito de promover o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e também no foco em entregar valor em detrimento de entregar tempo (ou seja, horas aparentemente trabalhadas).	<i>“Sensibilizar os colaboradores para a importância do seu bem-estar pessoal gerado pelo equilíbrio entre trabalho e descanso (...) importância de entregar valor”</i>
	Motivação/ Intervenção na equipa		

Ilustração nº 18: Análise de Conteúdo – Entrevistado nº 9

Fonte: Elaboração própria

O entrevistado nº 9 apresenta uma conceção do presentismo centrada na vertente comportamental e simbólica, entendendo-o como uma prática em que o colaborador permanece no local de trabalho além do tempo necessário, o entrevistado refere que esta prática tende a ocorrer por razões simbólicas e estratégicas, sobretudo com a intenção de causar boa impressão e com o objetivo de demonstrar compromisso e dedicação perante as chefias, mesmo que tal prática não se traduza no acréscimo efetivo de produtividade ou em ganhos para a organização. Esta perspetiva do entrevistado, apresenta-se em sintonia com a literatura que associa o presentismo a comportamentos de visibilidade estratégica (Cooper & Dewe, 2008; Johns, 2010), reforçando a ideia de que tal prática se relaciona menos com a eficácia e produtividade real e mais com a perceção de comprometimento.

No que diz respeito aos comportamentos observados, salienta o prolongamento da jornada de trabalho e é relevante a observação feita pelo entrevistado de que a ocorrência desta prática é mais recorrente entre colaboradores mais jovens ou com vínculos contratuais mais precários, o que remete para uma lógica de insegurança e necessidade de afirmação profissional, assim, o presentismo pode emergir não só de motivações internas, como a ética profissional ou as exigências que o colaborador impõe a si próprio, como também de pressões externas como a insegurança laboral (p.e. decorrente da instabilidade ou precaridade contratual) ou a cultura organizacional competitiva.

Relativamente ao clima organizacional, o entrevistado constitui-o como um fator determinante para o bem-estar e o desempenho dos colaboradores e, até para a sua permanência das organizações e, quanto à relação entre o presentismo, o clima organizacional e até a cultura organizacional, o entrevistado atribui um papel determinante à liderança, sugerindo que a prática do presentismo está muitas vezes ligada ao estilo de gestão adotado, sublinha ainda que, lideranças mais preparadas, conscientes, empáticos e alinhados com boas práticas de gestão, tendem a desincentivar o presentismo, promovendo em contrapartida uma cultura de bem-estar e de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores, ao contrário de lideranças mais autoritárias ou desinformadas que, implicitamente, o reforçam.

No que concerne aos impactos do presentismo, a nível individual, o entrevistado destaca como um impacto negativo e direto na vida pessoal do colaborador que pratica o presentismo o facto deste ficar sem tempo para si próprio pois, uma vez que, o colaborador prolonga a sua jornada de trabalho, não o permite ter tempo para a sua vida pessoal. O entrevistado destaca ainda as implicações negativas do presentismo no clima organizacional e, que acabam também por ser transversais e espelhar também os impactos negativos na dinâmica da equipa, referindo a perceção de injustiça e desequilíbrio no esforço individual, que pode originar climas de desconfiança, afetar a coesão do grupo de trabalho e comprometer as relações interpessoais. Além disso, é também salientado pelo entrevistado que, o presentismo pode provocar avaliações injustas por parte das chefias, se estas favorecerem quem prolonga a sua permanência no local de trabalho em detrimento da produtividade real, o que enfraquece o espírito de equipa e cria alguma tensão interna. A nível organizacional, o entrevistado destaca a diminuição da produtividade real e assume uma posição crítica relativamente a colaboradores que entregam tempo, mas não valor, sugerindo assim, uma mudança de paradigma que dê ênfase à qualidade e impacto do trabalho realizado, em detrimento da quantidade de horas (aparentemente trabalhadas).

Por fim, para mitigar o presentismo, o entrevistado sugere como estratégia a promoção de uma cultura de sensibilização, por um lado, centrada no equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e na valorização do bem-estar dos colaboradores e, por outro lado, orientada para a entrega de valor e, não tanto para a entrega de horas. No entanto, reconhece que a eficácia desta abordagem depende do papel da chefia e da cultura organizacional, o que reforça que a gestão de fenómenos como o presentismo exige, principalmente, intervenção cultural.

Em síntese, o entrevistado nº 9 apresenta uma visão crítica do presentismo, identificando-o como um fenómeno enraizado nas dinâmicas culturais e relacionais da organização, defendendo que o mesmo está fortemente associado à insegurança profissional e más práticas de liderança, impactando negativamente no clima de equipa e na justiça organizacional. Assim, para fazer face a esta problemática, propõe um modelo de gestão assente na entrega de valor, bem como a promoção de uma cultura de bem-estar psicológico e justiça organizacional, alicerçada numa liderança consciente e transformadora, sublinhado e valorizando assim a importância do capital humano das organizações.

4.2.10. Entrevista nº 10

Entrevistado nº 10: Mário Reis		Cargo: People Manager – Sonae MC	
Categoria Temática	Subcategoria	Ideias-chave do conteúdo	Exemplos do entrevistado
Conceito/ Perceções do Presentismo	Perceção/ Conceito	Presença física no local de trabalho sem produtividade plena.	<i>“Com uma produtividade qb (...) não apresentarem uma produtividade plena”</i>
	Comportamentos observados/ associados	Procrastinação; baixos níveis de produtividade; pouca iniciativa; irritabilidade.	<i>“Produtividade questionável/ reduzida, procrastinação, pouca participação, falta de opinião/ iniciativa”</i>
Clima Organizacional	Importância para o bem-estar e desempenho	Muito importante – considerado tão importante quanto uma remuneração adequada; um clima positivo promove bem-estar e motivação.	<i>“Um clima organizacional saudável (...) está ao mesmo nível de condições remuneratórias adequadas”</i>
	Relação com o presentismo	Influência mútua – um clima organizacional saudável reduz a	<i>“Clima organizacional saudável é menos</i>

		probabilidade da ocorrência do presentismo; por outro lado, o presentismo pode ter um efeito contaminador sobre a equipa e a organização.	<i>propício a presentismo (...)</i> afeta muito o grau e dimensões em que isso acontece”
Impactos do Presentismo	No desempenho individual	Diminuição da produtividade individual e, conseqüentemente, deterioramento do desempenho individual.	“Menor produtividade significa menor desempenho individual.”
	Nas relações interpessoais	Deterioração das relações por conflitos entre os elementos que estão comprometidos e os que estão a praticar o presentismo.	“Deterioração das relações interpessoais dos elementos da equipa por conflitos entre os elementos comprometidos e os já numa fase de presentismo”
	Na organização/ desempenho organizacional	Impacta nos resultados e sustentabilidade da própria organização.	“Conduzir à obsolescência da mesma (...) processos morosos (...) fraca qualidade no trabalho apresentado”
Cultura Organizacional	Influência/ Tolerância ao Presentismo	Tem influência, culturas de respeito, inclusão, apoio, abertura ao erro, podem até contribuir para combater a ocorrência do presentismo.	“Há espaço e abertura para errar (...) chefias investidos em ensinar (...) o seu trabalho e impacto conta”
Soluções Estratégicas	Gestão do problema/	Diagnóstico – compreensão do que está a acontecer,	“Ambiente de trabalho assente em respeito

	Intervenção individual	consciencialização e aceitação; acompanhamento individual;	<i>mútuo (...)</i>
	Motivação/ Intervenção na equipa	promover um ambiente de trabalho onde existe respeito mútuo e comunicação aberta; reflexões individuais e grupais; novos desafios.	<i>acompanhamento mais próximo (...) inclusão em tarefas diferentes, desafios diferentes ”</i>

Ilustração nº 19: Análise de Conteúdo – Entrevistado nº 10

Fonte: Elaboração própria

O entrevistado nº 10 apresenta uma perceção crítica sobre o fenómeno do presentismo, distinguindo-o cuidadosamente de conceitos como assiduidade e pontualidade, frequentemente confundidos em contexto organizacional. O entrevistado concetualiza o presentismo como a prática dos colaboradores que não apresentam absentismo mas que têm uma produtividade questionável, ou seja, estão presentes no local de trabalho, mas no que respeita à produtividade não estão na sua plenitude que, está em linha com a definição de Johns (2010), que concetualiza o presentismo como a presença física dos colaboradores no local de trabalho mesmo que essa presença no trabalho não se reflita na produtividade apresentada. O entrevistado sublinha os riscos de se valorizar unicamente a presença e a entrega simbólica de tempo do colaborador em detrimento da entrega de valor e alerta mesmo para os efeitos negativos da normalização e até recompensa do presentismo, destacando que esta prática, quando promovida ou ignorada, pode comprometer seriamente a produtividade e a coesão organizacional.

Quanto aos comportamentos associados ao presentismo, resumidamente, são identificados pelo entrevistado sinais como – baixa produtividade, procrastinação, irritabilidade e ausência de proatividade.

No que concerne ao clima organizacional, o entrevistado atribui-lhe um peso equivalente ao das condições remuneratórias, afirmando que um ambiente positivo, respeitador e empático é fundamental para o bem-estar, motivação e desempenho dos colaboradores, esta perspetiva está alinhada com autores como Ferreira e Martinez (2023) e Neves (2000), que defendem que o clima organizacional tem impacto na satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores, sendo um fator mediador entre as práticas da liderança e os comportamentos organizacionais desejáveis. O

entrevistado identifica ainda uma relação direta entre o clima organizacional e a ocorrência do presentismo, reforçando que um clima organizacional positivo atua como barreira à prática do presentismo, referindo que contextos organizacionais saudáveis, caracterizados por respeito, abertura e inclusão tendem a inibir a ocorrência desse tipo de práticas e comportamentos. Em termos de consequências do presentismo para o contexto organizacional, o entrevistado alerta para um efeito contaminador, que pode propagar-se a toda a equipa, culminando nos casos mais graves, em desagregação do grupo de trabalho e até no declínio do negócio.

Relativamente aos impactos do presentismo, no desempenho individual, é mencionado pelo entrevistado a diminuição da produtividade individual que, conseqüentemente, resulta também na deterioração do desempenho do colaborador, por sua vez, no que respeita às relações interpessoais, também as relações dentro das equipas podem ficar deterioradas, na medida em que, podem existir conflitos e ressentimentos entre os colaboradores que estão comprometidos com o trabalho e os colaboradores que praticam o presentismo. A nível organizacional, o entrevistado menciona impactos mais drásticos como a obsolescência da empresa, baixa qualidade do trabalho e culturas tóxicas. Em geral, esta visão do entrevistado quanto aos impactos do presentismo, tanto no clima organizacional, como a nível individual, das relações interpessoais e a nível organizacional, está em linha com a abordagem de Hemp (2004), que refere que o presentismo pode gerar custos ocultos e indiretos significativos para as organizações, enfraquecendo a coesão das equipas e a eficácia dos processos de trabalho condicionando, conseqüentemente, a eficácia organizacional, visão esta que também está em linha com os autores Cooper e Dewe (2008), que identificam o presentismo como um fator de risco estratégico, capaz de afetar negativamente os resultados das organizações.

No que se refere à influência da cultura organizacional, o entrevistado destaca o papel das lideranças e da inclusão como elementos-chave para prevenir o presentismo, na sua ótica, uma cultura organizacional orientada para o respeito, a liberdade de expressão, erro como uma oportunidade de aprendizagem o envolvimento ativo das lideranças pode reduzir substancialmente a ocorrência da prática do presentismo. O entrevistado salienta que a cultura organizacional molda os comportamentos dos colaboradores, através das normas partilhadas e também pelas próprias lideranças pelo que, é fundamental para a prevenção de fenómenos como o presentismo.

Por fim, numa ótica da prevenção e mitigação do presentismo, o entrevistado propõe uma abordagem multifacetada, baseada na sensibilização e no reconhecimento do fenómeno, na

comunicação transparente, no apoio próximo e individualizado e na introdução de momentos de reflexão, tanto individuais como grupais e, na reorganização das tarefas e implementação de novos desafios para também estimular os colaboradores. Neste sentido, o entrevistado defende uma intervenção holística para tentar lidar e fazer face às práticas do presentismo, promovendo o bem-estar dos colaboradores, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e também a redefinição do sucesso organizacional e dos critérios de desempenho, com base na entrega de valor.

4.2.11. Entrevistados - Análise de Conteúdo Integrada

Categoria Temática	Subcategoria	Ideias-chave do conteúdo
Conceito/ Percepções do Presentismo	Percepção Geral	Estar fisicamente presente, mas mentalmente ou funcionalmente ausente; remete para a presença física sem produtividade; prática de valorização da assiduidade vs. entrega de resultados.
	Comportamentos observados/ associados	Permanecer no local de trabalho após o horário contratual; envio de e-mails fora de horas; evitar faltar mesmo doente; mascarar baixa produtividade com presença contínua.
Clima Organizacional	Importância para o bem-estar e desempenho	É importante – clima de confiança, segurança e bem-estar aumenta a motivação, desempenho e coesão; a comunicação clara e um ambiente saudável são fundamentais.
	Relação com o presentismo	O presentismo pode ser tanto caus como consequência de um clima organizacional deteriorado; quando o clima é saudável, o presentismo tende a ser menos prevalente.
Impactos do Presentismo	No desempenho individual	Menor produtividade real, cansaço e fadiga, <i>burnout</i> e baixa motivação.
	Nas relações interpessoais	Decorrente de assistirem à prática do presentismo e, da consequente, redução da produtividade, as equipas ficam mais sobrecarregadas, podendo resultar em conflitos entre os colegas e climas de tensão e desconfiança.

	Na organização/ desempenho organizacional	Redução da produtividade geral; falhas de comunicação; desmotivação generalizada; perpetuação de práticas negativas; custos acrescidos; atrasos em projetos; perda de competitividade no mercado.
Cultura Organizacional	Influência/ Tolerância ao Presentismo	Se existir uma cultura que valorize a presença, independentemente dos resultados ou pressões culturais para ficar no trabalho até mais tarde e se as lideranças normalizarem e tolerarem esses comportamentos, constata-se que tem uma influência direta e que contribui, de forma inevitável, para a perpetuação do fenómeno.
Soluções Estratégicas	Gestão do problema/ Intervenção individual	Comunicação interna eficaz, baseada na clareza e na escuta ativa; liderança pelo exemplo e capacitar as lideranças para conseguirem gerir de perto estas problemáticas, através do acompanhamento próximo dos colaboradores; foco nos resultados e não nas horas que se está no trabalho; formação contínua e investimento no desenvolvimento pessoal e organizacional, para que as pessoas tenham as competências necessárias e estejam capacitadas para que sejam reconhecidas pelo contributo do seu trabalho e do valor que entregam à organização e não pelas horas que passam no local de trabalho; <i>feedback</i> transparente e contínuo; promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
	Motivação/ Intervenção na equipa	

Ilustração nº 20: Análise de conteúdo integrada - Entrevistados

Fonte: Elaboração própria

Com base nas dez entrevistas realizadas, é possível identificar padrões comuns de perceção, impacto e estratégias relacionadas com o fenómeno do presentismo em contexto organizacional. A análise dos dados recolhidos foi estruturada em torno de sete subcategorias centrais, sendo elas, a perceção que os entrevistados têm do fenómeno, os comportamentos observados associados à prática do presentismo, a importância do clima organizacional para o bem-estar e desempenho dos

colaboradores e qual a relação do clima organizacional com o presentismo, os impactos a diferentes níveis (individual, nas relações interpessoais e a nível organizacional), a influência e/ou tolerância da cultura organizacional perante o presentismo e, por fim, as estratégias para lidar com este fenómeno e como tentar preveni-lo e, idealmente, mitigá-lo.

De forma transversal, os entrevistados demonstraram uma compreensão crítica do fenómeno do presentismo, entendendo-o como a permanência física dos colaboradores no local de trabalho, sem uma correspondência real em termos de produtividade ou desempenho efetivo. Esta perceção, está alinhada com a definição proposta por Johns (2010), que descreve o presentismo como uma forma de ineficiência mascarada por uma presença constante. Entre os comportamentos mais frequentemente mencionados, destacam-se a permanência prolongada no trabalho após o seu horário contratual, o envio de comunicações fora do horário de trabalho, a tendência para evitar faltar ao trabalho, mesmo em situações de mal-estar ou doença e, todos estes comportamentos, revelam uma tentativa de demonstrar comprometimento perante as chefias e a organização.

Os participantes destacaram unanimemente a relevância de um clima organizacional positivo como fator determinante para o bem-estar dos colaboradores e o seu desempenho. Um ambiente de trabalho marcado pela confiança, liberdade de expressão e transparência nas relações laborais foi apontado pelos entrevistados como promotor de maior motivação e produtividade. A relação entre o clima organizacional e o presentismo é uma relação de interinfluência, na medida em que o presentismo, tanto pode ser causa como consequência do clima organizacional, também o clima organizacional foi identificado pelos participantes como um elemento moderador da presença dos comportamentos associados ao presentismo, contextos organizacionais positivos, nos quais impera a valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, tendem a dissuadir estes comportamentos e a prática do presentismo. Em contrapartida, climas que são impactados por culturas organizacionais menos abertas, tendem a tolerar ou até reforçar implicitamente o presentismo, exemplos como, a comunicação ineficaz, a falta de reconhecimento baseado em mérito e a ausência de mecanismos de apoio e recompensas são fatores que contribuem para essa realidade.

O presentismo foi reconhecido como um fenómeno com impactos a vários níveis. A nível individual, contribui inevitavelmente para a redução do desempenho do indivíduo que o pratica, na medida em que, não é efetivamente produtivo, também o aumento do *stress* e o risco de *burnout* são alguns dos impactos numa perspetiva individual. Numa ótica interpessoal, o presentismo

origina tensões entre colegas, nomeadamente entre quem pratica o presentismo e quem rejeita tal prática, muitas vezes resultante da sobrecarga de trabalho que recai sobre os restantes membros das equipas o que, pode contribuir também para a desmotivação da equipa e, em casos mais críticos pode contagiar os restantes colegas e a equipa entrar numa espiral de comportamentos associados ao presentismo, propagando-o assim a toda a organização. Por último, a nível organizacional, um dos principais impactos e talvez o mais direto, incide no comprometimento da produtividade geral da organização, que compromete os seus resultados e eficácia organizacional, na medida em que, pode atrasar a entregas de projetos e, conseqüentemente, pode resultar na perda de competitividade no mercado, o presentismo acarreta custos acrescidos, nomeadamente custos associados à saúde (p.e. seguros de saúde), custos associados à subcontratação e a novos processos de recrutamento e formação de novos colaboradores para fazer face às quebras de produtividade e, outra das conseqüências para as organizações passa pelo deterioramento do ambiente de trabalho e pela desmotivação generalizada. Estes efeitos identificam o presentismo como um elemento silencioso, mas profundamente prejudicial à sustentabilidade organizacional e com custos significativos e, frequentemente, negligenciados (Hemp, 2004).

No que concerne à cultura organizacional, surge como fator determinante na perpetuação ou mitigação do presentismo. Particularmente, as lideranças intermédias desempenham um papel crucial na difusão de normas e práticas que pode, intencionalmente ou não, reforçar estes comportamentos, assim a ausência de políticas claras e a aceitação ou tolerância a estas práticas, contribuem para a sua normalização e, conseqüentemente, propagação.

Por fim, os entrevistados apontaram várias estratégias consideradas eficazes para a prevenção e mitigação do presentismo, entre elas, destacam-se à *priori* a promoção de ações de formação dos gestores/ líderes para que eles próprios possam estar capacitados para lidarem com problemas como o presentismo e problemas de saúde mental, para que desta forma, consigam ajudar as suas pessoas nas organizações, fazendo um acompanhamento mais próximo dos colaboradores, neste sentido é também essencial a promoção de uma comunicação interna clara, aberta e sustentada pela escuta ativa, sublinha-se também o reforço da transparência nas decisões, a liderança pelo exemplo e a aposta contínua na qualificação e formação e *feedback* contínuo, para que, os colaboradores sejam reconhecidos pelo valor que estão a entregar a organização e não pelas horas que passam no local de trabalho. Adicionalmente, outra estratégia pertinente referida por alguns entrevistados, incide na promoção de programas de saúde e bem-estar junto dos colaboradores,

especificamente, na oferta de programas em que cada colaborador consiga encontrar o que está adaptado às suas necessidades.

Sintética e transversalmente, o presentismo é amplamente reconhecido pelos entrevistados como prejudicial às organizações, reconhecem que ele existe e que não é um sinónimo de produtividade e, há entre eles, um consenso sobre os impactos negativos ao nível da motivação, produtividade e saúde. Os entrevistados destacam a cultura organizacional e o papel das lideranças como fatores críticos na perpetuação ou combate ao presentismo e, é unanime a atribuição da importância da valorização do desempenho pelos resultados e não pelas horas entregues e, a sensibilização, sobretudo dos gestores, é vista como uma estratégia prioritária para as mudanças organizacionais. Neste sentido, através dos dados recolhidos, fica claro que a existência de uma cultura orientada para os resultados, confiança e bem-estar psicológico é fundamental para prevenir o fenómeno e promover ambientes de trabalho mais saudáveis, sustentáveis e produtivos.

Página propositadamente deixada em branco

5. CONCLUSÕES

A presente investigação teve como propósito analisar o fenómeno do presentismo no contexto organizacional e compreender de que forma o presentismo influencia o clima organizacional e quais os impactos decorrentes desta relação, para os colaboradores e para a eficácia global das organizações. Partindo de uma abordagem qualitativa, baseada na análise de conteúdo de entrevistas a profissionais com experiência em contextos de gestão de pessoas, foi possível obter uma leitura aprofundada das perceções, causas, manifestações e consequências do presentismo no contexto organizacional, bem como das estratégias que podem ser adotadas para a sua gestão e mitigação.

A análise dos dados recolhidos permitiu concluir que o presentismo é, ainda hoje, um fenómeno frequentemente desvalorizado, mas cujos efeitos se fazem sentir de forma significativa nas organizações. A sua presença no ambiente de trabalho revela-se muitas vezes invisível e silenciosa, mas tem implicações diretas e indiretas sobre a qualidade do clima organizacional. Verificou-se que o presentismo é fortemente influenciado por uma combinação de fatores individuais e organizacionais, dos quais se destacam a cultura de valorização da presença física, a liderança centrada no controlo, o receio de represálias por parte dos colaboradores, a pressão por resultados e a ausência de políticas claras de apoio à saúde e bem-estar. Estes elementos contribuem para a existência de ambientes de trabalho onde o presentismo não só é tolerado, como em alguns casos, implicitamente incentivado.

As características do clima organizacional demonstram ter um papel determinante na incidência do presentismo. Um clima organizacional caracterizado por confiança, abertura, valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e práticas de liderança humanizada revelou ser um fator preventivo que, contribui para menores níveis de presentismo e maiores índices de satisfação e bem-estar entre os colaboradores. Por outro lado, contextos onde prevalecem culturas organizacionais rígidas, lideranças pouco sensíveis às necessidades individuais e uma comunicação pouco clara, tendem a agravar este comportamento, promovendo ambientes de trabalho tóxicos e emocionalmente exaustivos.

O presentismo, ao contrário do que muitas vezes se pensa, não contribui para o aumento da produtividade, pelo contrário, os dados recolhidos sugerem que compromete seriamente a qualidade do desempenho, conduz a níveis mais elevados de exaustão e, a médio e longo prazo, pode resultar em quadros de *burnout*, quebras de acentuadas de motivação, de envolvimento e do

comprometimento dos colaboradores. Além disso, o presentismo é um fenômeno que deteriora as relações interpessoais dentro das equipes, promove a desconfiança e pode instalar uma cultura de receio ou de conformismo o que, pode culminar no enfraquecimento da coesão interna e do sentimento de pertença organizacional.

Deste modo, constata-se que o presentismo influencia negativamente o clima organizacional e, em última instância, o funcionamento das organizações. O seu impacto estende-se além do plano individual, afetando também as dinâmicas da equipe e comprometendo a sustentabilidade do desempenho organizacional. Os resultados obtidos com este estudo sustentam a necessidade de uma maior consciencialização por parte das organizações para a compreensão deste fenômeno e para a sua gestão estratégica.

Face a esta problemática, torna-se evidente que a mitigação do presentismo requer uma abordagem integrada e preventiva, entre as principais estratégias apontadas pelos participantes e em consonância com a literatura, destacam-se a promoção de culturas organizacionais orientadas para os resultados e não para a presença, a comunicação clara e a escuta ativa, a formação das lideranças em competências relacionais e emocionais, a adoção de práticas de recursos humanos que valorizem a saúde física e mental dos colaboradores, bem como a criação de ambientes psicologicamente seguros, onde as ausências por razões de saúde não sejam penalizadas.

Em suma, os objetivos propostos no presente estudo foram atingidos, foi possível identificar as principais causas e determinantes do presentismo, avaliar o papel do clima organizacional nas práticas dos colaboradores, compreender os impactos desta fenômeno nas esferas individual e organizacional e, por fim, propor estratégias concretas de prevenção e intervenção. As conclusões apresentadas contribuem para a melhor compreensão do fenômeno do presentismo, destacando a sua relevância crescente no contexto das organizações e a importância de um clima organizacional que promova a saúde, o bem-estar e a eficácia das equipes de trabalho.

5.1. Limitações da investigação

Apesar de se ter atingido a saturação teórica com as entrevistas realizadas, o que reforça a consistência e profundidade da análise efetuada, a presente investigação apresenta algumas limitações que importa reconhecer. A natureza qualitativa do estudo, centrada na análise de conteúdo de entrevistas estruturadas, embora adequada aos objetivos propostos não permite generalizar os resultados para a totalidade das organizações ou setores de atividade. A amostra, ainda que cuidadosamente selecionada, com base na experiência dos participantes em contextos

de gestão de pessoas, pode não refletir a total diversidade de percepções existentes sobre o fenómeno do presentismo, acrescentando que, sendo o presentismo um tema ainda pouco debatido em muitas organizações, algumas respostas podem ter sido condicionadas por desconhecimento ou por uma percepção mais limitada do real impacto do fenómeno. Por fim, o estudo foi conduzido num determinando contexto temporal e sociocultural, o que significa que eventuais alterações nas dinâmicas organizacionais ou no mercado de trabalho poderão influenciar a relevância futura de algumas conclusões aqui apresentadas, ainda assim, estas limitações não comprometem a validade do estudo, nem invalidam a relevância dos dados obtidos.

5.2. Recomendações para investigações futuras

Tendo em conta os resultados obtidos e as limitações inerentes à presente investigação, recomenda-se que investigações futuras aprofundem a análise do fenómeno do presentismo através de metodologias complementares, nomeadamente, através de abordagens quantitativas ou mistas, que permitam testar hipóteses e generalizar os resultados a populações mais amplas, permitindo uma análise mais robusta da relação entre o presentismo e o clima organizacional. Seria igualmente pertinente a realização de estudos longitudinais que possibilitassem observar a evolução do presentismo ao longo do tempo e os seus efeitos no desempenho organizacional, no clima e na saúde dos colaboradores. Adicionalmente, sugere-se a replicação do presente estudo em diferentes setores de atividade e contextos socioculturais, por forma a permitir aferir a variabilidade do fenómeno e a influência de variáveis contextuais, como a cultura organizacional ou o estilo de liderança predominante. Por fim, constitui um desafio para futuras investigações o desenvolvimento de instrumentos e modelos de intervenção organizacional especificamente orientados para a deteção precoce do presentismo, com vista à promoção de ambientes de trabalho saudáveis, sustentáveis e alinhados com a *performance* e bem-estar dos colaboradores.

Página propositadamente deixada em branco

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agapito, S. M., & Cardoso de Sousa, F. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28(2), 132–139. [https://doi.org/10.1016/S0870-9025\(10\)70004-3](https://doi.org/10.1016/S0870-9025(10)70004-3)
- Alis, D., Horts, C.-H. B. des, Françoise, C., Fabi, B., & Peretti, J.-M. (2012). *Gestão de recursos humanos - uma abordagem internacional*, Edições Piaget.
- Angle, H., & Perry, J. (1986). Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates. *Academy of Management Journal*, 29. <https://doi.org/10.2307/255858>
- Baka, L. (2015). Does job burnout mediate negative effects of job demands on mental and physical health in a group of teachers? Testing the energetic PROCESS of Job Demands-Resources model. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 28, 335–346. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00246>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Belita, A., Mbindyo, P., & English, M. (2013). Absenteeism amongst health workers – developing a typology to support empiric work in low-income countries and characterizing reported associations. *Human Resources for Health*, 11(1), 34. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-34>
- Berthelsen, H., Hakanen, J., & Westerlund, H. (2018). Copenhagen Psychosocial Questionnaire - A validation study using the Job Demand-Resources model. *PLOS ONE*, 13, e0196450. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196450>
- Böckerman, P., & Laukkanen, E. (2010). What makes you work while you are sick Evidence from a survey of workers. *European Journal of Public Health*, 20(1), 43–46. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckp076>

- Brauchli, R., Jenny, G., Füllemann, D., & Bauer, G. (2015). Towards a Job Demands-Resources Health Model: Empirical Testing with Generalizable Indicators of Job Demands, Job Resources, and Comprehensive Health Outcomes. *BioMed Research International*, 2015, Article ID 959621. <https://doi.org/10.1155/2015/959621>
- Brborović, H., Daka, Q., Dakaj, K., & Brborović, O. (2017). Antecedents and associations of sickness presenteeism and sickness absenteeism in nurses: A systematic review. *International Journal of Nursing Practice*, 23(6), e12598. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijn.12598>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th edition). Oxford University Press.
- Bustamante Ubilla, M., Lapo Maza, M. del C., & Grandón-Avenidaño, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2014). HR strategy: optimizing risks, optimizing rewards. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 77–97. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0005>
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, 13(1/2), 99–125. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.562>
- Chapman, L. (2005). Presenteeism and its role in worksite health promotion. *American Journal of Health Promotion : AJHP*, 19, suppl 1-8.
- Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being - Absenteeism, presenteeism, costs and challenges. In *Occupational Medicine* (Vol. 58, Issue 8, pp. 522–524). <https://doi.org/10.1093/occmed/kqn124>
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. (3rd edition). *SAGE Publications*.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Dawson, C. (2019). *Introduction to research methods* (5th edition). Robinson.

- Deery, S., Walsh, J., & Zatzick, C. D. (2014). A moderated mediation analysis of job demands, presenteeism, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 352–369. <https://doi.org/10.1111/joop.12051>
- Elstad, J., & Vabo, M. (2008). Job Stress, Sickness Absence and Sickness Presenteeism in Nordic Elderly Care. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, 467–474. <https://doi.org/10.1177/1403494808089557>
- Fabiano, I. M. de A., & Renault, L. O. L. (2008). Crise financeira mundial: tempo de socializar prejuízos e ganhos. *Revista Do Tribunal Regional Do Trabalho 3ª Região*, 48(78), 195–217.
- Ferreira, A. I., Fructuoso Martinez, L., Sousa, L. M., & Vieira da Cunha, J. (2010). Tradução e validação para a língua portuguesa das escalas de presentismo WLQ-8 e SPS-6. *Avaliação Psicológica*, 9(2), 253–266. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=335027283010>
- Ferreira, A. I., Mach, M., Martinez, L. F., Brewster, C., Dagher, G., Perez-Nebra, A., & Lisovskaya, A. (2019). Working sick and out of sorts: a cross-cultural approach on presenteeism climate, organizational justice and work–family conflict*. *International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2754–2776. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332673>
- Ferreira, A. I., Mach, M., Martinez, L. F., & Miraglia, M. (2022). Sickness Presenteeism in the Aftermath of COVID-19: Is Presenteeism Remote-Work Behavior the New (Ab)normal? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748053>
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2023). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional (2ª edição revista e aumentada)*. Editora RH.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- García, M. de A. (2011). Problemática multifactorial del absentismo laboral, el presentismo y la procrastinación en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 57, 111–120.
- Garretsen, H., Stoker, J. I., Soudis, D., & Wendt, H. (2022). The pandemic that shocked managers across the world: The impact of the COVID-19 crisis on leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 101630. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101630>

- Gilbreath, Brad, Karimi, & Leila. (2012). *Supervisor Behavior and Employee Presenteeism*.
<https://www.researchgate.net/publication/236946893>
- Gosselin, É., & Lauzier, M. (2011). Le présentéisme: Lorsque la présence n'est pas garante de la performance. *Revue Francaise de Gestion*, 211 (2), 15–27.
<https://doi.org/10.3166/RFG.211.15-27>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
<https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Griffin, M., Hart, P., & Wilson-Evered, E. (2000). *Using employee opinion surveys to improve organizational health*. <https://doi.org/10.1201/9780203305645.pt1>
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82, 49–58, 155.
- Heuvel, S., Geuskens, G., Hooftman, W., Koppes, L., & Bossche, S. (2009). Productivity Loss at Work; Health-Related and Work-Related Factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20, 331–339. <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9219-7>
- Huver, B., Richard, S., Vaneecloo, N., Delclite, T., & Bierla, I. (2012). *Sick but at Work. An Econometric Approach to Presenteeism*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:15415188>
- James, L., & Jones, A. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. *Organizational Climate and Culture*, 40, 84.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Johns, G. (2011). Attendance Dynamics at Work: The Antecedents and Correlates of Presenteeism, Absenteeism, and Productivity Loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 483–500. <https://doi.org/10.1037/a0025153>

- Kim, J., Suh, E. E., Ju, S., Choo, H., Bae, H., & Choi, H. (2016). Sickness Experiences of Korean Registered Nurses at Work: A Qualitative Study on Presenteeism. *Asian Nursing Research*, *10*(1), 32–38. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2015.10.009>
- Kumar, R. (2019). *Reserch methodology: A step-by-step guide for beginners* (5th edition). SAGE Publications.
- Lalić, H., & Hromin, M. (2012). Presenteeism Towards Absenteeism: Manual Work Versus Sedentary Work, Private Versus Governmental - A Croatian Review. *Collegium Antropologicum*, *36*, 111–116.
- Mekonnen, T. H., Tefera, M. A., & Melsew, Y. A. (2018). Sick at work: prevalence and determinants among healthcare workers, western Ethiopia: an institution based cross-sectional study. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, *30*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:2199109>
- Merrill, R., Aldana, S., Pope, J., Anderson, D., & Coberley, C. (2012). Presenteeism According to Healthy Behaviors, Physical Health, and Work Environment. *Population Health Management*, *15*, 293–301. <https://doi.org/10.1089/pop.2012.0003>
- Middaugh, D. J. (2006). Presenteeism: Sick and Tired at Work. *MEDSURG Nursing*, *15*(2), 103–105. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edb&AN=20607471&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site&custid=ns225084>
- Moran, E., & Volkwein, J. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations - HUM RELAT*, *45*, 19–47. <https://doi.org/10.1177/001872679204500102>
- Murray, M., Murray, L., & Donnelly, M. (2016). Systematic review of interventions to improve the psychological well-being of general practitioners. *BMC Family Practice*, *17*(1), 36. <https://doi.org/10.1186/s12875-016-0431-1>
- Nakata, K., Tsuji, T., Vietri, J., & Jaffe, D. H. (2018). Work impairment, osteoarthritis, and health-related quality of life among employees in Japan. *Health and Quality of Life Outcomes*, *16*(1), 64. <https://doi.org/10.1186/s12955-018-0896-9>

- Neto, H. (2015). Estratégias organizacionais de gestão e intervenção sobre riscos psicossociais do trabalho. *International Journal of Working Conditions*, 1–21.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Editora RH.
- Nicholson, N. (1977). Absence behaviour and attendance motivation: a conceptual synthesis. *Journal of Management Studies*, 14(3), 231–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1977.tb00364.x>
- Oosterhaven, J. A. F., Flach, P. A., Bültmann, U., & Schuttelaar, M. L. A. (2018). Presenteeism in a Dutch hand eczema population—a cross-sectional survey. *Contact Dermatitis*, 79(1), 10–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/cod.12993>
- Patel, C., Biron, M., Cooper, S. C., & Budhwar, P. S. (2023). Sick and working: Current challenges and emerging directions for future presenteeism research. *Journal of Organizational Behavior*, 44 (6), 839–852. John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/job.2727>
- Pedro, C. (2007). Presentismo, a nova epidemia. *Jornal de Negócios*, 4–7.
- Peiró, J. M., Rodríguez-Molina, I., & González-Morales, M. G. (2008). *El absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Universidad de Valencia = Universitat de València. <https://producciocientifica.uv.es/documentos/63e994047b08325886f80056>
- Rainbow, J. G., & Steege, L. M. (2017). Presenteeism in nursing: An evolutionary concept analysis. *Nursing Outlook*, 65(5), 615–623. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.03.005>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Gradiva.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Gradiva.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. *International review of industrial and organizational psychology 1988*. 139–158, John Wiley & Sons.
- Ruhle, S. A., & Breitsohl, H. (2023). Perceived legitimacies of health-related and motivational presenteeism and absenteeism: Development and validation of the Workplace Attendance

- Behavior Legitimacy Scale. *Journal of Organizational Behavior*, 44(6), 973–996.
<https://doi.org/10.1002/job.2675>
- Sanderson, K., & Cocker, F. (2013). Presenteeism—Implications and Health Risks. *Australian Family Physician*, 42, 172–175.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2.^a edição, revista e atualizada). *Cadernos do IESM* (Vol. 8). Instituto Universitário Militar.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schultz, A., & Edington, D. (2007). Employee Health and Presenteeism: A Systematic Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17, 547–579. <https://doi.org/10.1007/s10926-007-9096-x>
- Schultze, J. P. (2004). A importância do clima organizacional e suas dimensões para a gestão dos recursos humanos. *CCEI - URCAMP*: 8 (14), 7–18.
- Scuffham, P., Vecchio, N., & Whiteford, H. (2013). Exploring the Validity of HPQ-Based Presenteeism Measures to Estimate Productivity Losses in the Health and Education Sectors. *Medical Decision Making: An International Journal of the Society for Medical Decision Making*, 34. <https://doi.org/10.1177/0272989X13497996>
- Skagen, K., & Collins, A. M. (2016). The consequences of sickness presenteeism on health and wellbeing over time: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 161, 169–177.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.06.005>
- Smith, D. J. (1970). Absenteeism and “Presenteeism” in Industry. *Archives of Environmental Health: An International Journal*, 21(5), 670–677.
<https://doi.org/10.1080/00039896.1970.10667313>
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>

- Sruamsiri, R., Yasuhiro, M., & Mahlich, J. (2018). Productivity loss of caregivers of schizophrenia patients: a cross-sectional survey in Japan. *Journal of Mental Health, 27*(6), 583–587. <https://doi.org/10.1080/09638237.2018.1466048>
- Taloyan, M., Aronsson, G., Leineweber, C., Hanson, L. M., Alexanderson, K., & Westerlund, H. (2012). Sickness Presenteeism Predicts Suboptimal Self-Rated Health and Sickness Absence: A Nationally Representative Study of the Swedish Working Population. *PLOS ONE, 7*(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0044721>
- Tan, P., Robinson, G., Jayathissa, S., & Weatherall, M. (2014). Coming to work sick: A survey of hospital doctors in New Zealand. *The New Zealand Medical Journal, 127*, 23–35.
- Whysall, Z., James, B., & Hewitt, M. (2018). Sickness presenteeism: measurement and management challenges. *Ergonomics, 61*(3), 341–354. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1365949>
- Yang, T., Ma, M., Zhu, M., Liu, Y., Chen, Q., Zhang, S., & Deng, J. (2018). Challenge or hindrance: Does job stress affect presenteeism among Chinese healthcare workers? *Journal of Occupational Health, 60*(2), 163–171. <https://doi.org/10.1539/joh.17-0195-OA>
- Yang, T., Zhu, M., & Xie, X. (2016). The determinants of presenteeism: a comprehensive investigation of stress-related factors at work, health, and individual factors among the aging workforce. *Journal of Occupational Health, 58*(1), 25–35. <https://doi.org/10.1539/joh.15-0114-OA>
- Yu, J., Wang, S., & Yu, X. (2015). Health risk factors associated with presenteeism in a Chinese enterprise. *Occupational Medicine, 65*(9), 732–738. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqv115>
- Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science, 9*(1), 293–298. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>

APÊNDICES

Página propositadamente deixada em branco

APÊNDICE A - GUIÃO DE ENTREVISTA

Introdução à realização da Entrevista:

- Saudações ao entrevistado;
- Agradecimento pela disponibilidade para participar na entrevista;
- Explicação do propósito da entrevista e enfatizar a confidencialidade das respostas (se necessário ou se o entrevistado pretender confidencialidade).

Caracterização/ Perfil do Entrevistado:

- Nome;
- Género;
- Cargo atual;
- Breve descrição das responsabilidades que exerce.

Questões:

1. Como percebe o termo “presentismo” no contexto organizacional?
2. Na sua opinião, qual a importância do clima organizacional para o desempenho e bem estar dos colaboradores?
3. Na sua experiência, quais os comportamentos associados ao presentismo que tem observado entre os colaboradores?
4. Existe alguma relação percebida entre o presentismo e o clima organizacional, na sua perspetiva?
5. De que forma o presentismo pode influenciar o clima organizacional e que consequências significativas salienta nesse contexto?
6. Como é que a cultura organizacional pode influenciar o presentismo?
7. Quais são, na sua opinião, os potenciais impactos do presentismo tanto no desempenho individual dos colaboradores, como nas relações interpessoais e a dinâmica da equipa?
8. Na sua experiência, quais são os potenciais impactos do presentismo nas organizações?
9. Como se pode lidar com o presentismo de forma eficaz, promovendo um ambiente de trabalho saudável e mitigando os seus impactos negativos?

Conclusão da Entrevista:

- Agradecimento pela participação na entrevista e reforço da importância da sua contribuição para a investigação;
- Nota final sobre a possibilidade de acrescentar algum aspeto não discutido que considere relevante para o estudo e compreensão do fenómeno do presentismo, algum comentário ou sugestão.