



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Proposta para a Implementação de um Sistema de Informação de Gestão e Controlo de Assiduidade num Município

Projeto de Mestrado

Sónia Margarida Gaudêncio Lopes Coentro da Silva

Mestrado em
Gestão de Recursos Humanos

Outubro de 2020



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Sónia Margarida Gaudêncio Lopes Coentro da Silva

Proposta para a implementação de um Sistema de Informação de Gestão e Controlo de Assiduidade num Município

Projeto de Mestrado

Orientadora:

Professora Doutora Ana Junça da Silva, Docente e Investigadora,

Instituto Politécnico de Tomar

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar

para cumprimento dos requisitos

necessários à obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos tem como missão contribuir para a competitividade das organizações, trabalhando com a sua componente mais difícil de gerir, mas essencial para o sucesso: as pessoas. Gerir pessoas implica tomar decisões em matérias que vão afetar as suas vidas, a nível profissional, mas também a nível privado. Os recursos humanos podem ser considerados como um fator decisivo para o sucesso de uma organização, mas existe um fator que por vezes pode comprometer o normal funcionamento da organização, que é o absentismo. Desta forma, no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, realizei este trabalho tendo como objetivo implementar um projeto de um Sistema de Informação de Gestão e Controlo de Assiduidade num Município, sistema esse através de tecnologias de controlo inovadoras de medição biológica como a leitura biométrica ou facial. Este trabalho divide-se em duas partes: a primeira foca-se nas possíveis causas e consequências do absentismo. Esta abordagem permitiu a criação de um conjunto acessível de conhecimentos sobre os determinantes e resultados do comportamento de absentismo, e a sua potencial aplicação para a implementação de um Sistema de Informação de Gestão e Controlo de Assiduidade num Município. A segunda parte é um estudo empírico, realizado no Município, cujos objetivos foram: (1) analisar se o *job crafting* está associado a níveis mais elevados de desempenho; (2) analisar se o significado do trabalho medeia a relação entre o *job crafting* e o desempenho, e; (3) explorar se o presentismo modera a relação entre o *job crafting* e o desempenho. Os resultados demonstraram a existência de relações positivas entre o *job crafting* e o desempenho, e o significado do trabalho. Ou seja, o *job crafting* tem um efeito benéfico sobre o desempenho e também sobre o significado do trabalho. Este último explica porque é que o *job crafting* se relaciona positivamente com o desempenho. Os resultados mostraram ainda que esta relação entre *job crafting* e desempenho, através do significado do trabalho, é condicionalmente dependente dos níveis de presentismo. Ou seja, a mediação só ocorre quando o presentismo é baixo ou médio.

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos; Absentismo; Assiduidade; Biometria.

Abstract

Human Resources Management's mission is to contribute to the competitiveness of organizations, working with its most difficult component to manage, but essential for success: people. Managing people implies making decisions on matters that will affect their lives, both professionally and privately. Human resources can be considered as a decisive factor for the success of an organization, but there is a factor that can sometimes compromise the normal functioning of the organization, which is absenteeism. Thus, within the scope of the Master of Human Resource Management, I carried out this work with the objective of implementing a project for a Management Information System and Attendance Control in a Municipality, a system through innovative control technologies of biological measurement such as reading biometric or facial. This work is divided into two parts: the first focuses on the possible causes and consequences of absenteeism. This approach allowed the creation of an accessible set of knowledge about the determinants and results of absenteeism behavior, and its potential application for the implementation of a Management Information System and Attendance Control in a Municipality. The second part is an empirical study, carried out in the Municipality, whose objectives were: (1) to analyze whether the job crafting is associated with higher levels of performance; (2) analyze whether the meaning of the job mediates the relationship between job crafting and performance, and; (3) explore whether presentism moderates the relationship between job crafting and performance. The results demonstrated the existence of positive relationships between job crafting and performance, and the meaning of the job. That is, job crafting has a beneficial effect on performance and also on the meaning of the job. The latter explains why job crafting relates positively to performance. The results also showed that this relationship between job crafting and performance, through the meaning of the work, is conditionally dependent on the levels of presentism. In other words, mediation only occurs when presentism is low or medium.

Keywords: Human Resource Management; Absenteeism; Attendance; Biometry

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Ana Junça, por ter aceite ser a orientadora da minha tese. Desde já agradeço toda a sua ajuda e disponibilidade no que diz respeito à partilha do seu conhecimento, às dicas que me foi transmitindo e todo o apoio prestado ao longo do caminho percorrido até à conclusão da minha tese.

Dedico, a minha maior gratidão como não poderia deixar de ser, à minha família e a todos os que estiveram presentes nesta importante etapa da minha vida, pois sem eles nada disto seria possível.

Índice

Resumo	V
Abstract	VI
ÍNDICE DAS FIGURAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
Introdução	13
1. Gestão de Recursos Humanos	15
1.1. Evolução da Função de Recursos Humanos	16
1.2. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública	18
2. Satisfação Profissional	21
2.1. Teorias da Satisfação Profissional	22
2.1.1. Teoria Clássica	22
2.2. Teoria das Necessidades de Maslow	22
2.1.2. Teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene	24
2.1.3. Teoria da Discrepância	26
2.1.4. Teoria da Equidade	26
2.1.5. Teoria de Adaptação ao Trabalho	27
2.1.6. Modelo das características da função	28
2.1.7. Modelos de avaliação da satisfação	30
2.1.8. Satisfação no trabalho: Síntese dos Modelos Teóricos	31
2.2. Determinantes da Satisfação Profissional	33
3. Absentismo Laboral	35
3.1. Causas e Consequências do Absentismo	36
3.2. Mecanismo de Gestão do Absentismo	40
Conclusão geral	43
4. Estudo empírico	44
4.1. Opções metodológicas	45
4.2. Objetivos de Investigação	46
4.3. Design do Estudo	47
4.4. Método e Tipo de Estudo	48
4.5. Amostra, Método de Amostragem e Cálculo da Dimensão da Amostra	48
4.6. Instrumentos de Recolha de Dados	49
5 Apresentação dos resultados	52
5 5.1 Análises descritivas	52

5.2 Teste de hipóteses	52
Discussão	56
Limitações e sugestões para estudos futuros	58
Conclusões	59
Referências bibliográficas	61
Anexos	67

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - MODELOS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO (ADAPTADO DE LISBOA, 2012)	31
TABELA 2: ADAPTADO DE LIMA ET AL. (1995, P. 102).....	32
TABELA 3: CONSEQUÊNCIAS DO ABSENTISMO (FONTE: STEERS & RHODES, 1990)	39
TABELA 4: AÇÕES PARA DIMINUIR O ABSENTISMO (FONTE: PERETTI, 2012).....	42
TABELA 5: MÉDIAS E DESVIOS-PADRÃO DAS VARIÁVEIS	52
TABELA 6:CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	52
TABELA 7: MODELO DE MODERAÇÃO DO PRESENTISMO NA RELAÇÃO ENTRE O SIGNIFICADO DO TRABALHO E O DESEMPENHO.....	55

ÍNDICE DAS FIGURAS

FIGURA 1:PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW (ADAPTADO DE WARGBORN, 2008).....	23
FIGURA 2: EFEITOS DOS FATORES HIGIÉNICOS E DOS FATORES MOTIVACIONAIS (FONTE: NEWSTROM, 2008) ..	25
FIGURA 3: FATORES RESPONSÁVEIS POR ÍNDICES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO	25
FIGURA 4: MODELO TEÓRICO RELACIONANDO AS DIMENSÕES DO TRABALHO (HACKMAN & OLDHAM, 1975).	29
FIGURA 5: MODELO DE MEDIAÇÃO DO SIGNIFICADO DO TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE O JOB CRAFTING E O DESEMPENHO.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: INTERAÇÃO ENTRE O PRESENTISMO E O SIGNIFICADO DO TRABALHO SOBRE O DESEMPENHO.....	55
--	----

Introdução

Atualmente, vivemos numa época em que a mudança faz parte do dia-a-dia, seja essa mudança económica, política, tecnológica ou cultural.

Desde sempre a História da Humanidade relaciona-se com o trabalho. Este sempre foi encarado como um elemento necessário para a vida, uma fonte de rendimentos que ajuda na sobrevivência do indivíduo e da família e, encarado, também, como uma fonte de recompensas profissional e material

A evolução das tecnologias e o incremento do uso da internet, a crise mundial que afeta os países e suas economias, são fatores que influenciam os mercados e, consequentemente, o mundo laboral. Conseguir acompanhar estas mudanças implica que sejam feitos ajustes e reestruturações, que a maior parte das vezes acabam por afetar as pessoas, pois são elas a parte mais significativa das empresas e organizações.

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspetos como a cultura existente em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (Chiavenato 1999). Assim, tendo em conta o mercado, cada vez mais, competitivo, torna-se fundamental a adoção de estratégias que visem aumentar as vantagens competitivas das empresas e lhes permitam desenvolver a sua atividade de forma sustentável a longo prazo. Conseguir vantagens competitivas no mercado atual passa, essencialmente, por se conseguir ser inovador, apresentar um produto ou serviço diferenciado. Os colaboradores são os atores desta inovação e são eles que fazem acontecer. Assim, é importante incutir uma cultura de inovação nos colaboradores, pois considera-se pertinente unir esforços para que todas as iniciativas promovidas na organização se revertam em resultados, eficiência e qualidade.

Já Delcor (2004) mostra na sua investigação que existem ambiguidades nas emoções provenientes do trabalho. Se por um lado é fonte de realização, de satisfação e de prazer, estruturando e contribuindo para a construção da identidade pessoal e profissional dos indivíduos; por outro lado, pode constituir-se como um elemento patogénico, considerado até nocivo para a saúde. De facto, os ambientes organizacionais e funcionais que enquadram o exercício profissional, podem influenciar a satisfação dos trabalhadores.

É neste contexto que se tem vindo a refletir sobre questões relacionadas com o absentismo laboral. Este fenómeno deriva de diversas causas, quer da parte do trabalhador, quer por parte da organização, sendo por isso um fenómeno a ser tratado pela Gestão de Recursos Humanos. Esta deve assumir a responsabilidade de gerir as pessoas, tornando-as competitivas para as empresas e, ao mesmo tempo, contribuindo para a sua satisfação profissional e pessoal. Desta forma, torna-se crucial que se analisem e avaliem as práticas e técnicas que, podem influenciar, negativa ou positivamente, o absentismo dos indivíduos.

Em suma, sendo diversos os fatores que influenciam a taxa de absentismo, as práticas de gestão de recursos humanos devem exercer uma influência positiva sobre este fenómeno, uma vez que, se as pessoas forem geridas de forma adequada, segundo as suas necessidades e objetivos da organização e do indivíduo, geram-se resultados positivos que, acabam por influenciar a cultura organizacional e os comportamentos dos mesmos.

Este trabalho divide-se em duas partes: a primeira parte envolve uma revisão do estado da arte sobre o absentismo e foca-se nas possíveis causas e consequências do mesmo. Esta abordagem objetiva analisar as causas e consequências do absentismo laboral para a implementação de um Sistema de Informação de Gestão e Controlo de Assiduidade num Município. A segunda parte é um estudo empírico focado num conjunto de variáveis associadas ao absentismo, o *job crafting*, o presentismo e o desempenho. Este estudo foi realizado no Município, e os seus objetivos foram: (1) analisar se o *job crafting* está associado a níveis mais elevados de desempenho; (2) analisar se o significado do trabalho medeia a relação entre o *job crafting* e o desempenho, e; (3) explorar se o presentismo modera a relação entre o *job crafting* e o desempenho.

1. Gestão de Recursos Humanos

Os recursos humanos têm vindo a assumir um papel preponderante na dinâmica organizacional, constituindo peça fundamental para a construção da competitividade e, também, da qualidade de serviço que as organizações ambicionam alcançar. Considera-se, atualmente, que são as pessoas, recursos intangíveis, que se assumem como recursos diferenciadores, aumentando a competitividade e a produtividade de uma organização.

Nas palavras de Quinteiro & Romão (2011) “A Gestão de Recursos Humanos, em Portugal e no Mundo, assume um papel cada vez mais central no que diz respeito à tomada de decisão sobre as estratégias da organização. O papel das pessoas começa, finalmente, a ter lugar de destaque e a ser tema central de muitas reflexões, debates e artigos sobre a Gestão dos tempos modernos.” (p. 23), ou, como defendido por Marques (2011) “Se é na inteligência e no conhecimento que residem as novas vantagens competitivas, o caminho só pode ser um: centrar a organização no homem (...)” (p. 25).

Desta forma, dada o claro papel dos recursos humanos no seio das organizações, torna-se fundamental entender o papel que a gestão de recursos humanos tem tido na história das organizações e quais os novos desafios que se lhe apresentam.

1.1. Evolução da Função de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um tema que, cada vez mais, está presente no planeamento da gestão das empresas, sendo, portanto, fundamental entender o percurso percorrido por esta área da gestão das pessoas. A GRH não possui, na realidade, um corpo teórico próprio pois o seu suporte, a nível conceptual, advém das teorias organizacionais e comportamentais, sendo a evolução do conceito resultado destas teorias que lhe servem de base (Neves, 2003). Das diferentes teorias organizacionais as que mais influenciaram a conceptualização da GRH foram a abordagem clássica, a burocracia, a teoria das relações humanas, a abordagem sistémica e contingencial.

Na *perspetiva clássica*, temos como referência Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber. Nesta perspetiva, os indivíduos eram vistos, pela organização, de forma redutora, sendo classificados e vistos segundo as suas aptidões técnicas e capacidade de trabalho. A grande ênfase estava na forma como estas poderiam ser utilizadas para responder às necessidades económicas da empresa (Sainsaulieu, 1997).

Progressivamente, a importância do fator humano e a complexidade da sua gestão começa a ser alvo de reflexão. Esta mudança deve-se, em parte, ao *movimento das relações humanas*. Este sublinhava a dimensão informal da organização e valorizava a dimensão humana no conjunto dos vários elementos (técnicos, económicos ou de mercado) que compõem a organização (Neves, 2000). Assim, com o surgimento da Escola das Relações Humanas e com os estudos desenvolvidos, foi possível mostrar que o aumento da produtividade não depende, exclusivamente, das condições técnicas, mas sim das condições sociais e organizacionais (Handel, 2003). Esta perspetiva vem trazer um novo conceito, até então, nunca explorado a nível laboral: a motivação e a importância que esta tem na eficiência dos trabalhadores. Este movimento permitiu a criação de uma nova perspetiva centrada no fator humano e na importância da sua integração em diferentes contextos, desde a produção, comunicação e organização em geral (Sainsaulieu, 1997).

As organizações passaram a poder optar por duas formas distintas de gestão: na base da racionalidade técnica e económica (abordagem clássica) ou na base dos problemas humanos (relações humanas), mais centradas nas pessoas e nas relações que estabelecem (Sainsaulieu, 1997).

Relativamente à *abordagem sistémica das organizações* (teve origem em 1950), esta vem contestar as anteriores abordagens, apresentando uma abordagem mais alargada em que as condições internas e externas são analisadas de forma integrada (Ibert, 2002).

As *teorias contingenciais*, surgem na década 1970 e, procuram explicar a relação funcional que existe entre as condições ambientais e as técnicas administrativas que contribuem para a eficiência das organizações (Chiavenato, 1983). Estas teorias surgem, normalmente, em ambientes mais complexos e concorrenciais, levando a que as estruturas internas das empresas se tornem mais flexíveis e comunicativas. Em contrapartida, ambientes mais simples e previsíveis permitem formas organizacionais de maior simplicidade racional (Sainsaulieu, 1993).

No início da década 60 do século XX surge o *Desenvolvimento Organizacional*. Este consiste num conjunto complexo de ideias relacionadas com o respeito pelo homem, da organização e do ambiente, que possibilitam o crescimento e desenvolvimento com base nestas potencialidades. Esta abordagem desenvolve a sua teoria com base em conceitos relacionados com a mudança e a capacidade de adaptação a essa mudança (Chiavenato, 1993).

Na sequência do desenvolvimento organizacional, surgem as *teorias comportamentais*. Estas apresentam um foco na GRH e, passam, essencialmente, por teorias da motivação, da satisfação no trabalho, poder e liderança e trabalho em equipa (Chiavenato, 1993). Na sequência destas evoluções e das novas perspetivas verifica-se um progressivo aumento das práticas de recrutamento e seleção, em consequência, também do aumento da legislação laboral e do aumento do ritmo da empregabilidade. É com base nesta constante evolução e implementação de práticas de gestão de pessoas, que surge uma nova forma de gestão de pessoal, que passa a ser denominada por Gestão de Recursos Humanos.

Esta mudança na gestão de pessoal continua até aos anos 80, na sequência de uma economia, cada vez mais, capitalista, onde os serviços ganham maior importância e os setores de atividade tornam-se mais flexíveis, a nível de burocracia e estruturas de funcionamento. Nos meados dos anos 80, dá-se a mudança paradigmática em definitivo, iniciada nos E.U.A., no seguimento das alterações dos mercados e dos negócios. Esta mudança trouxe uma nova visão da qualidade e flexibilidade à força de trabalho. Surgem, nesta altura, os primeiros conceitos de trabalho em equipa e, consequentemente, desenvolvem-se áreas como o recrutamento, a seleção ou a formação.

Até à atualidade, têm-se desenvolvidos diversos esforços para que se elabore um modelo europeu de GRH. Apesar deste plano ser de difícil concretização, já que a forma como se gerem as pessoas é também uma questão cultural e que, por mais semelhanças que existam nos países europeus, existem sempre diferenças de país para país e que acabam por dificultar um processo unânime sobre este assunto, em específico (Mabey & Gooderham, 2005).

Muito embora a Europa continue a crescer, a nível das questões laborais e tradições, os sistemas económicos e sociais continuam a ser muito heterogéneos. Assim, a prática da gestão de recursos humanos continua a ser um tema de difícil consenso e que, varia consoante a história, cultura e evolução social de cada país. Contudo, importa referir que, atualmente, a nível dos países desenvolvidos, a gestão de recursos humanos tornou-se uma política importante para as empresas, pois, cada vez mais, as organizações percebem que dependem dos seus colaboradores para terem sucesso nos seus negócios.

1.2. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

A administração pública é um setor que tem como função prestar uma série de serviços à população, com vista à melhoria da sua qualidade de vida em geral e, para isso, esta é composta por um conjunto de agentes, serviços e órgãos instituídos pelo estado (que surge como representante do interesse público). Estes agentes são responsáveis pela gestão de determinadas áreas da sociedade (educação, saúde, cultura, entre outras) (Chiavenato, 2009).

A distinção entre a administração pública e a privada faz-se, essencialmente, com base nos fins e nos meios a que recorrem para os atingir. Carapeto *et al.* (2005) afirma que o setor público é, essencialmente, gerido por políticos, dirigentes e funcionários que nele trabalham, sendo os mesmos pressionados a obter resultados, muitas vezes, influenciados pelos deveres e solicitações políticas e dos cidadãos. Desta forma, dadas as suas singularidades, a Gestão de Recursos Humanos na administração pública está ligada ao enquadramento jurídico próprio, sendo que, tal como outras áreas da sociedade, a administração pública também tem vindo a sofrer alterações na forma como atua, no sentido de dar resposta às exigências da sociedade (Neves, 2002; Silva, 2015).

Com o aumento da globalização, este setor viu-se obrigado a, progressivamente, ir-se adaptando a esta nova realidade. Araújo (2002) refere que, em Portugal, os modelos e organização dos serviços públicos eram bastante obsoletos, não estando preparados para lidar com ambientes dinâmicos e instáveis, resultantes da globalização e pelo facto de possuir uma estrutura burocrática, cujas características principais são a estabilidade e continuidade. Com a revolução de 25 de Abril de 1974 e abertura à democracia, bem como a progressiva internacionalização económica e política e a adesão à CEE, vieram ajudar o país a modernizar-se, através de sucessivas reformas administrativas (Silva, 2015).

Uma das reformas da administração pública acontece em 1935, com o intuito de resolver os problemas relacionados com diminuição do número de funcionários e de vencimentos existentes em certas categorias. Este modelo de gestão de recursos humanos, apoiado num modelo de carreira, espelhava um regime autoritário, burocrático, conservador e salazarista, sendo este setor usado como um poder público e não como serviço público (Silva, 2015). Entre 1974 e 1986 surge o estado de providência, registando-se um aumento do número de funcionários públicos e da despesa pública. Este sistema visava proteger os cidadãos da exclusão social, promovendo a prosperidade económica (Silva, 2015). Entre 1986 e 1995, chegam ao país as verbas da CEE, o que contribuiu para a aplicação de diversas reformas dos serviços prestados aos utentes, bem como uma melhoria na formação dos funcionários públicos e gestão dos recursos (Silva, 2015). Entre 1996 e 2002, a consciência da importância da gestão de recursos humanos era já mais significativa, tendo-se nesta fase reinventado a administração pública com o objetivo de transmitir uma maior informação aos cidadãos, mais qualidade, modernidade e eficácia da gestão pública (Silva, 2015).

Assim, os princípios da nova gestão pública procuraram aproximar a administração pública ao setor privado, na procura por uma maior eficiência. Apesar disto, entende-se que esta nova política tornou a administração mais complicada, uma vez que nem sempre é fácil aplicar, ao setor público, princípios do setor privado, pelas suas características (Araújo, 2002; Silva 2015).

Desta forma, a administração pública enfrenta, neste momento, diversos desafios, desde conjunturas internacionais instáveis (situação dos migrantes, posição dos EUA face a questões de política mundial e ambiental, entre outras), constantes alterações da legislação, as privatizações de serviços públicos, entre outras, que acabam por afetar a Gestão de Recursos Humanos na administração pública. Tudo isto leva à necessidade de reestruturação

de políticas de gestão de recursos humanos, como por exemplo, a adaptação e criação de novos instrumentos de avaliação de desempenho assentes nos objetivos e resultados (SIADAP - Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), novos planos de recrutamento e seleção e alteração das linhas orientadoras da formação e retribuição dos colaboradores. Todo este novo posicionamento visa, essencialmente, adaptar o setor a uma economia cada vez mais competitiva, na qual a gestão de recursos humanos assume um papel crucial, já que é através dela que se operacionalizam as estratégias definidas (Veloso, 2010).

Assim, a reforma da administração pública resulta da mudança de estruturas e funcionamento da administração, a par de pressões externas, políticas e sociais. Neste contexto, continua a estar na ordem do dia a questão de, qual é o papel do estado e dos serviços públicos para com o cidadão (Silva, 2015).

Ao nível da gestão de recursos humanos, a questão centra-se no facto da estratégia passar pela aproximação da eficiência do público ao privado. Como tal, é necessário que se assuma a necessidade da gestão de mudança, o desenvolvimento de estratégias e políticas no âmbito da gestão de recursos humanos (Veloso, 2010).

2. Satisfação Profissional

O tema da satisfação no trabalho é de grande interesse. Os investigadores começaram a focar-se sobre o mesmo, principalmente, quando o modelo Taylorista do trabalho foi posto em causa e se começou a valorizar o fator humano na empresa. A partir desse momento, este tem sido um dos temas mais estudados, uma vez que se encontra associado à produtividade das empresas e à realização pessoal dos empregados apesar de, empiricamente, nenhuma destas relações causais estar provada (Lima, Vala e Monteiro, 1995). A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas na literatura organizacional, uma vez que pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001).

A satisfação no trabalho é um fenómeno de difícil definição por ser um estado pessoal, subjetivo, que varia de pessoa para pessoa. Ou seja, diferentes pessoas reagem a situações idênticas de forma diferente (Martinez e Paraguay, 2003). Como tal, são várias as definições existentes sobre o conceito de satisfação profissional. Gonçalves (1995) entende que a satisfação profissional pode ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo indivíduo. Ou seja, o indivíduo pode estar satisfeito com algumas dimensões do seu trabalho (e.g., relações), e insatisfeito com outras (e.g., remuneração). Spector (1997) apresenta uma definição mais simples. Para este autor, a satisfação profissional representa o quanto as pessoas gostam, ou desgostam, do seu trabalho. Numa versão mais elaborada, a satisfação no trabalho é um estado emocional, positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das existências proporcionadas pelo trabalho (Locke, 1976).

Segundo Lino (2004) citado por Castro, Lago, Fornelos, Novo, Saleiro e Alves (2008, p.159), a satisfação profissional é “um sentimento agradável ou estado emocionalmente positivo do trabalhador, resultante da perceção/avaliação da sua experiência de trabalho, conforme as suas metas e valores pessoais perante a vida, podendo ser modificado ou influenciado por forças internas ou externas ao trabalho”. Castro *et al.* (2008, p. 159) refere ainda Santos (2001) que entende que, “a satisfação profissional é a pedra basilar no desenvolvimento organizacional assim como no conhecimento e aceitação da filosofia institucional adotada”.

Desta forma, a satisfação profissional surge como um importante indicador de avaliação do clima organizacional bem como, um elemento determinante da avaliação da qualidade das empresas.

A nível da literatura existente sobre o tema podem-se identificar quatro abordagens principais: abordagem pelas características da tarefa; abordagem pelo processamento da informação social; abordagem pela disposição, e; abordagem combinada ou integrada. A nível conceptual são referenciadas cinco teorias: teoria da realização; teoria da discrepância; teoria da equidade; teoria dos dois fatores, e; uma quinta que integra as teorias da equidade e da discrepância (Ata Médica Portuguesa, 2011).

2.1. Teorias da Satisfação Profissional

2.1.1. Teoria Clássica

Esta teoria foi defendida por Taylor (1911) e, de acordo com Abdulla (2009), este destacava a importância dos motivos materiais na satisfação do trabalho, não refletindo sobre os aspetos humanos. Para Taylor (1911), os indivíduos atuam de forma racional e tomam decisões com vista a maximizar a recompensa financeira. Esta teoria é comprovada por diversos estudos que se foram realizando, ao longo dos anos. No entanto, não pode ser considerada como única na satisfação no trabalho. Posteriormente, surgiram outras teorias que abordam perspetivas mais abrangentes.

2.2. Teoria das Necessidades de Maslow

Uma das teorias mais conhecidas e importantes da satisfação é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow ou, simplesmente, Teoria de Maslow (1943). Este autor posicionou as necessidades humanas numa pirâmide, em hierarquia, a chamada Pirâmide das Necessidades de Maslow (Maslow, 1943) (figura 1):

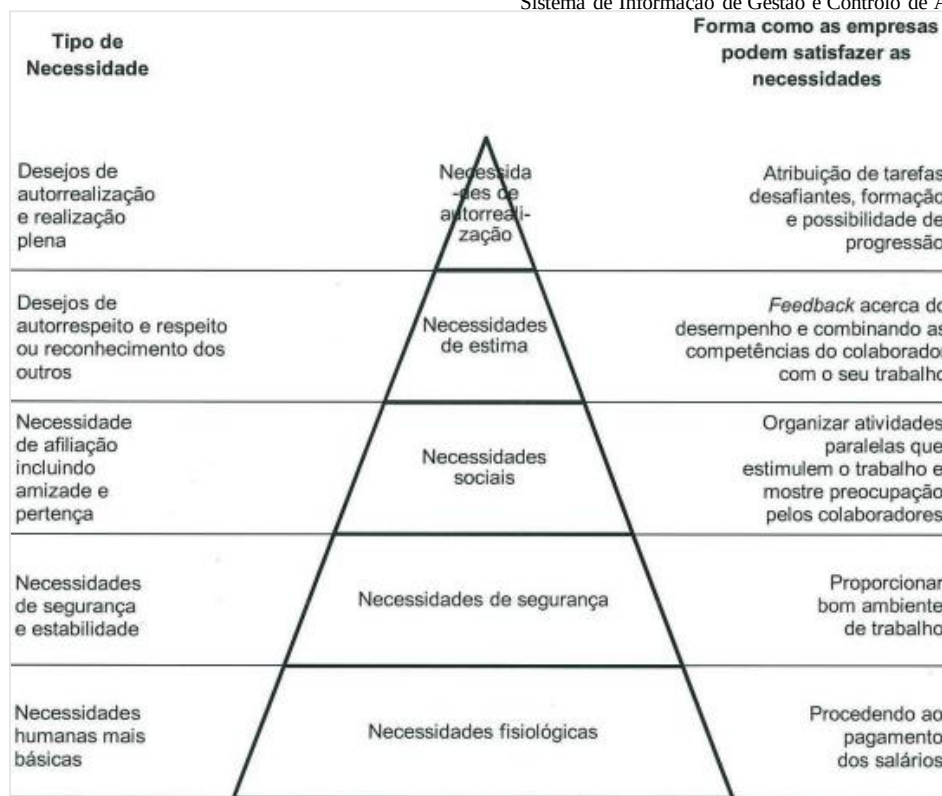


Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow (Adaptado de Wargborn, 2008)

Como se pode observar pela figura 1, a Pirâmide das Necessidades de Maslow, tem na sua base, as *necessidades fisiológicas*, como por exemplo, a alimentação e o descanso, seguindo as *necessidades de segurança*, como exemplo a conservação do posto de trabalho, as *necessidades sociais*, como exemplo sentir-se parte de um grupo, as *necessidades de estima*, como exemplo no local de trabalho, a responsabilidade pelos resultados, o reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, quando estas necessidades estiverem supridas, passa-se ao último nível as *necessidades de autorrealização*, que como exemplo são os desafios no trabalho, a necessidade de influenciar nas decisões, a autonomia.

Nesta perspetiva, Pacheco e Almeida (2005), afirmam que as necessidades foram organizadas segundo o princípio da dominância e da emergência. O primeiro diz respeito ao facto de que, quando uma necessidade não é satisfeita as outras não têm qualquer influência. Já o princípio da emergência refere que uma nova necessidade apenas surge quando a necessidade de nível inferior se encontra satisfeita.

Apesar desta lógica hierárquica, esta estrutura não é rígida, uma vez que as necessidades superiores podem surgir primeiro que as necessidades inferiores. No entanto,

existe uma tendência para que as necessidades fisiológicas sejam as mais importantes e portanto, as primeiras que o indivíduo procura satisfazer e assim, sucessivamente.

Uma outra crítica à teoria de Maslow tem a ver com o facto de que as necessidades mudam ao longo do tempo. Ou seja, as prioridades das necessidades aumentam e diminuem com muito mais frequência de acordo com a situação de vida do indivíduo (McShane, & Glinow, 2013).

A teoria de Maslow aplicada ao trabalho desempenha um papel importante porque ajuda a explicar o comportamento das pessoas no trabalho, especialmente em termos de satisfação, enfatizando a tendência humana de progredir e ultrapassar os respetivos níveis da escala hierárquica (Martinez e Paraguay, 2003). Desta forma, os gestores devem estar atentos e procurar satisfazer as necessidades dos colaboradores, uma vez que a insatisfação poderá ser um elemento que contribui para a diminuição do desempenho (Pacheco e Almeida, 2005). Apesar disto, Wahba e Bridwell (1976) afirmam que a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é pouco clara e inconsistente pois não existem provas empíricas da existência de cinco de categorias de necessidades humanas.

2.1.2. Teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene

No seguimento da teoria de Maslow, Herzberg, Mausner e Snyderman desenvolveram, em 1959, uma outra teoria focada cujo objetivo era compreender “o que as pessoas querem dos seus trabalhos”. Esta teoria procurava, desta forma, explicar as atitudes, dando especial atenção à satisfação no trabalho. Os autores procuraram identificar os aspetos que contribuem para gerar emoções positivas e negativas, em contexto de trabalho. Como conclusão dos seus estudos, Herzberg (1997) afirma que, o oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim a ausência de satisfação. Assim, para estes investigadores a satisfação e a insatisfação estão relacionadas com aspetos distintos. Por um lado, a ausência de segurança e de condições de trabalho provocam insatisfação aos colaboradores, mas a sua presença não traz satisfação; apenas conduz a um estado neutro (Newstrom, 2008), tal como se pode observar na figura 2.

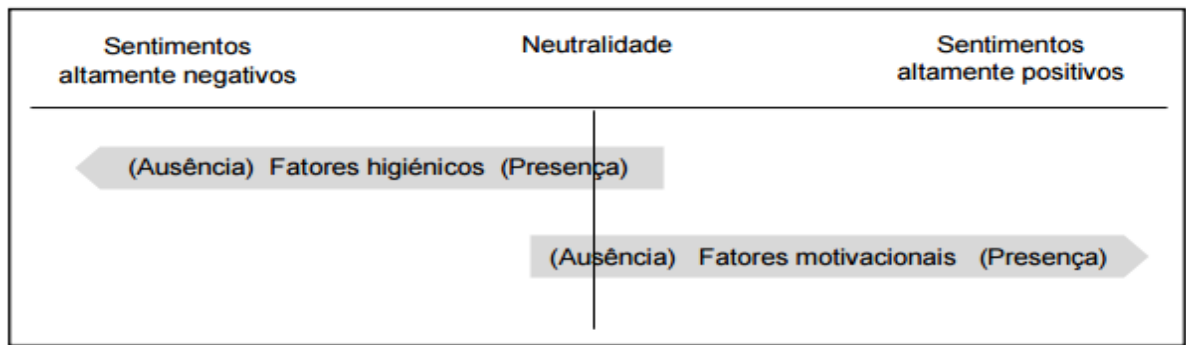


Figura 2: Efeitos dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais (Fonte: Newstrom, 2008)

Os resultados da investigação destes autores mostraram que alguns fatores estão associados a elevada satisfação e esses são considerados como fatores motivadores, como é o caso da realização, do reconhecimento, das tarefas variadas, criativas e desafiantes, a responsabilidade, o crescimento e a promoção. Por outro lado, os fatores como, as políticas organizacionais, a supervisão, a relação interpessoal, as condições de trabalho, o salário, o estatuto e a segurança (Herzberg *et al.*, 1997 e Herzberg, 1987) podem gerar insatisfação quando não estão presentes, mas ainda assim não criam satisfação. Estes são, de acordo com Herzberg (1997), os fatores higiênicos. A figura 3 sintetiza ambos os fatores, sendo que os motivadores encontram-se do lado direito, e os higiênicos encontram-se no lado esquerdo (Herzberg, 1987).

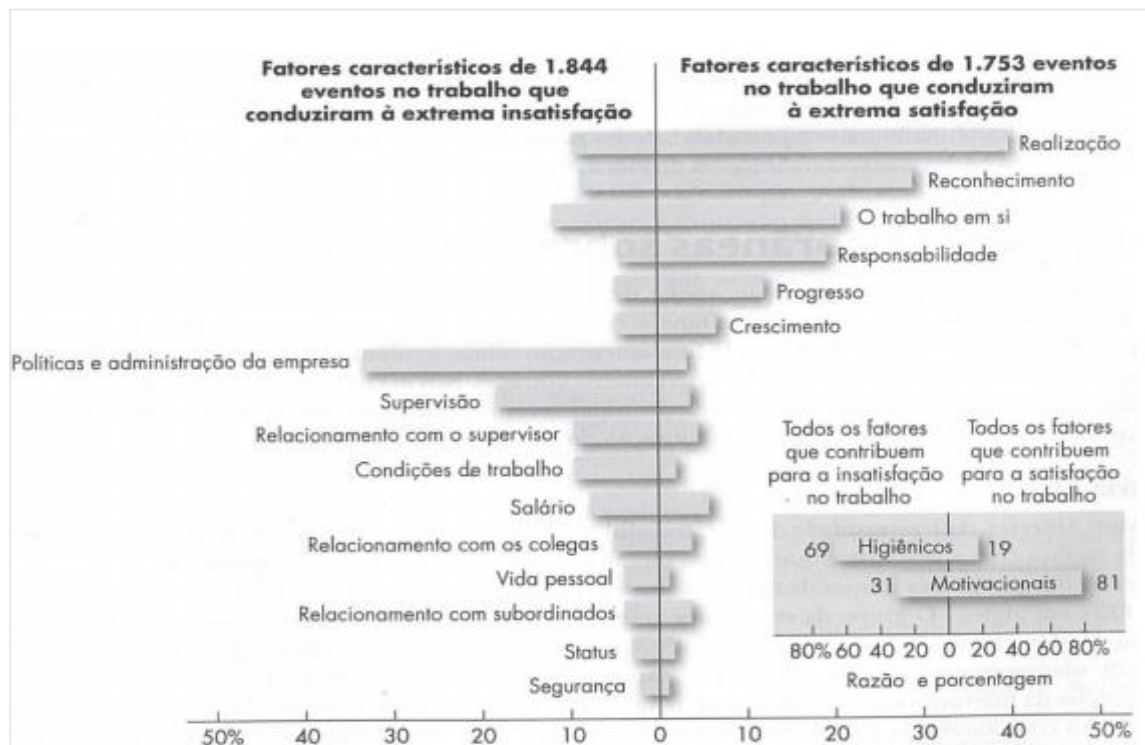


Figura 3: Fatores responsáveis por índices de satisfação e insatisfação no trabalho (Herzberg, F. (1987), in Robbins (2005))

Em suma, esta teoria contribui para indicar quais os fatores geradores de satisfação nos colaboradores e quais aqueles que servem para atenuar a insatisfação destes. Pragmaticamente falando, as empresas devem incidir as suas práticas de gestão sobre os fatores motivacionais, procurando satisfazer as necessidades dos seus colaboradores já que é fundamental ter colaboradores satisfeitos.

2.1.3. Teoria da Discrepância

A teoria da discrepância foi desenvolvida por Porter, em 1961. Esta assenta no princípio de que a satisfação pode ser explicada pela diferença entre o valor recebido face ao que o indivíduo deveria receber (ou espera receber). Ou seja, se o trabalhador considerar que recebe menos do que aquilo que merece, irá desenvolver sentimentos de insatisfação.

Locke (1976) desenvolve a teoria de Porter dando maior importância à discrepância sentida em vez da percebida, sendo a satisfação delimitada pela diferença entre o que o colaborador deseja e o que sente que recebe. Locke (1976) identifica três elementos para compreender o processo de discrepância: (1) satisfação com as dimensões de trabalho; (2) a descrição das dimensões, e; (3) a relevância das dimensões. Assim, a discrepância varia consoante a avaliação que o colaborador faz das diferentes dimensões de trabalho sendo que, a satisfação depende do valor atribuído a cada dimensão e da diferença entre o alcançado e o desejado.

2.1.4. Teoria da Equidade

A teoria da equidade foi desenvolvida por Adams, em 1965. Esta baseia-se nos pressupostos de Homans (1961), ou seja, na ideia de que a perceção do indivíduo sobre a justiça e injustiça com que é tratado no ambiente profissional, são fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação no trabalho.

Para Adams (1965), esta teoria faz sentido quando percecionada em contexto de comparação social, ou seja, a mesma entende que são identificadas discrepâncias sempre que

o indivíduo compara os seus *inputs* (investimentos) e *outcomes* (recompensas) com as de outro indivíduo (e.g., colega). O autor entende que deve ser feita uma análise com base no rácio de *inputs e outcomes*. No entanto, esta avaliação é muito subjetiva, pois depende da perceção e do alvo de comparação do indivíduo. Ou seja, quando o rácio do indivíduo é semelhante ao rácio do indivíduo com o qual o primeiro se compara, então este estará perante uma situação de equidade, o que levará à satisfação. Gomes e Borba (2011) afirmam que o indivíduo sente que é tratado de forma justa sempre que considera que recebe da organização o proporcional aos seus *inputs*, por outro lado, percebe injustiça quando considera que contribui mais do que recebe da organização. Perante situações de injustiça os indivíduos tendem a tomar atitudes, de modo a atingirem a equidade. Estas atitudes podem muitas vezes ser negativas, como é o caso da diminuição do esforço no trabalho, ou da realização de mais pausas durante o dia de trabalho.

2.1.5. Teoria de Adaptação ao Trabalho

A teoria de adaptação ao trabalho foca-se na interação entre o indivíduo e o ambiente onde trabalha (Dawis & Lofquist, 1984). Segundo a teoria, os indivíduos estabelecem uma correspondência com o ambiente de trabalho, num processo contínuo e dinâmico, com o objetivo de se adaptarem ao trabalho. Há dois tipos de correspondências:

1. A que se caracteriza pelo grau de correspondência entre atributos individuais (capacidades e competências) e as exigências da função – designada de resultados satisfatórios.
2. A que se caracteriza pelo grau de correspondência entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais.

A teoria baseia-se ainda em seis pressupostos:

- (1) A adaptação da pessoa ao trabalho resulta dos níveis de resultados satisfatórios e da satisfação da mesma face ao seu trabalho;
- (2) Os resultados satisfatórios dependem da relação entre as competências e as capacidades individuais, e as competências e capacidades necessárias para o desempenho da função, implicando uma relação entre o sistema de recompensas e as necessidades individuais;

- (3) A satisfação no trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e o sistema de recompensas, implicando a relação entre as competências individuais e as competências requeridas;
- (4) A relação entre os resultados satisfatórios e as competências requeridas pela função é mediada pela satisfação no trabalho;
- (5) A relação entre a satisfação no trabalho e as necessidades reforçadas é mediada pelos resultados satisfatórios;
- (6) Os níveis inadequados da satisfação ou de resultados satisfatórios podem contribuir para a saída do indivíduo da organização (despedimento ou abandono da organização).

Em suma, esta teoria considera que a satisfação no trabalho resulta de uma discrepância, ao nível individual, entre as necessidades e os valores que a pessoa procura por via do desempenho da função, e o que acontece efetivamente a este nível.

2.1.6. Modelo das características da função

Alguns investigadores preocupados com a satisfação no trabalho, focaram-se na função que cada indivíduo tem dentro da organização. Um destes estudos foi elaborado por Hackman e Oldham (1975). Estes definiram um novo modelo baseado nas características do trabalho e na forma como estas potenciam o desenvolvimento do trabalho por parte do colaborador e da sua satisfação no trabalho. Na figura 4 podemos ver a relação entre as dimensões do trabalho, os respetivos estados psicológicos e os seus resultados.

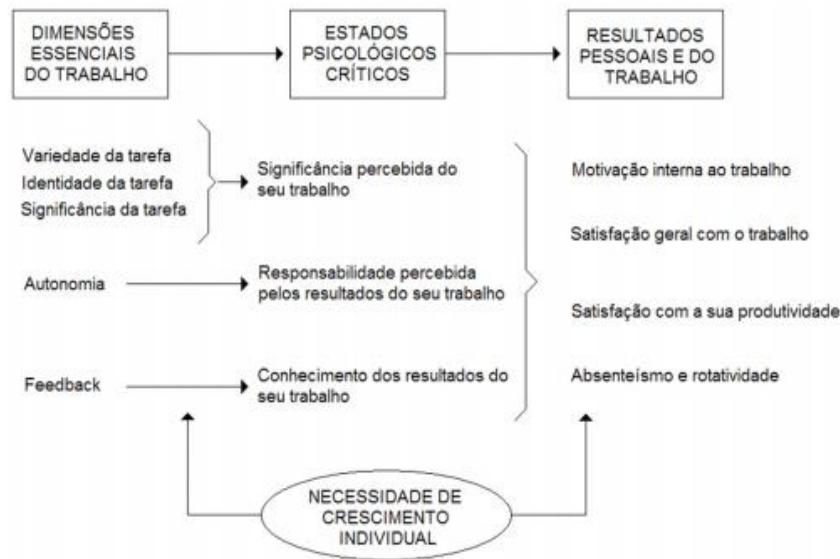


Figura 4: Modelo teórico relacionando as dimensões do trabalho (Hackman & Oldham, 1975)

Ou seja, segundo Hackman e Oldham (1975), há cinco dimensões do trabalho significativas:

- (1) *Variedade da tarefa*: refere-se ao grau de exigência de uma função e a variedade de atividades a ela inerente, o que exige variedade de talentos por parte do trabalhador;
- (2) *Identidade da tarefa*: refere-se ao grau de exigência para que a tarefa seja completada e se atinja o resultado pretendido;
- (3) *Significado da tarefa*: impacto que a tarefa tem na vida ou no trabalho das pessoas;
- (4) *Autonomia*: independência dada ao trabalhador para executar a tarefa;
- (5) *Feedback*: informação que o trabalhador tem sobre o sucesso ou não do seu trabalho, como pode melhorar, pontos fortes e pontos fracos.

Associados às dimensões do trabalho os autores apresentam três estados psicológicos críticos:

- (1) *Significado do trabalho*: resulta das três primeiras dimensões do trabalho. Dependendo do sucesso ou insucesso dará origem a um estado de motivação/satisfação ou desmotivação/insatisfação;
- (2) *Responsabilidade pelos resultados*: na obtenção de resultados, o trabalhador desenvolve esforços para que possa tomar decisões de forma mais autónoma e que contribuam para a obtenção de melhores resultados, criando uma sensação de satisfação.

(3) *Conhecimento dos resultados*: a dimensão do *feedback* permite que o colaborador tenha conhecimento e compreenda de que forma está a desenvolver o seu trabalho, se está a evoluir ou não e o que precisa fazer. Este é um aspeto que contribui para a sua satisfação.

As cinco dimensões do trabalho, a par dos três estados psicológicos críticos irão dar origem a quatro reações, nomeadamente: (1) *Elevado grau de motivação para o trabalho*; (2) *Elevado grau de qualidade de “performance” no trabalho*; (3) *Elevado grau de satisfação no trabalho*, e; (4) *Baixo nível de absentismo e “turnover”*.

Desta forma, é possível determinar o Índice do Potencial Motivador do trabalho (IPM) usando-se a combinação das pontuações obtidas nas cinco dimensões do trabalho (Ferreira, Neves, Caetano, 2011). Quanto maior for o índice, maior será a motivação e a satisfação do indivíduo.

Em síntese, este modelo sugere que os indivíduos procuram desafios no seu trabalho, e ficam satisfeitos quando os encontram, lhes conseguem dar resposta, ao mesmo tempo que desempenham adequadamente a sua função.

2.1.7. Modelos de avaliação da satisfação

Os modelos de avaliação da satisfação no trabalho são apresentados por Arvey *et al.* (1991, 2012) e dividem-se nos modelos que podemos ver na tabela 1:

Modelo	Descrição
Modelo dos efeitos de variáveis pessoais específicas	Incide sobre as especificidades de cada indivíduo, quer no que diz respeito às características demográficas (idade, sexo, habilitações académicas) como às suas diferenças (aos seus afetos positivos ou negativos e necessidade de crescimento psicológico).
Modelo dos efeitos de variáveis pessoais não específicas	Analisa a influência das variáveis pessoais tendo em conta as características intrínsecas da satisfação do trabalho.
Modelo dos efeitos de variáveis situacionais	Analisa as situações específicas, estudando as determinantes da satisfação no trabalho (clima

	organizacional, características do trabalho e informação social).
Modelo interativo	Faz a ponte entre as abordagens individual e situacional, estabelecendo o comportamento como sendo o resultado da junção dos fatores internos (pessoais) e externos (situacionais).

Tabela 1 - Modelos de Avaliação da Satisfação (Adaptado de Lisboa, 2012)

2.1.8. Satisfação no trabalho: Síntese dos Modelos Teóricos

Considerando o amplo estudo que tem sido realizado, ao longo do tempo, sobre a satisfação no trabalho, importa sintetizar as principais teorias existentes. Para realizar o confronto dessas teorias apresentaremos a divisão proposta por Lima *et al.* (1995), que se pode encontrar na tabela 2.

Tipos de Variáveis utilizadas na explicação da Satisfação	Conceitos-chave	Autores de Referência
Situacionais	• Características da função • Características do processo de tomada de decisão • Características do reforço	Herzberg, 1959 Hackman e Holdham, 1975 White e Mitchell, 1979 Griffin, 1981 Alutto e Achito, 1974 Schuller, 1977 Griffin e Bateman, 1980 Petterson, 1984 Porter e Lawler, 1968 Heneman e Schwab, 1979
Individuais	• Discrepância entre expectativas e resposta da organização	Lawler, 1981 Heneman, 1985

Interação Social	• Comparação Social • Processamento social da informação • Cultura organizacional	Homans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966 Aasch, 1952 Salancick e Pfeffer, 1978 O'Reilly e Caldwell, 1979 Geertz, 1973 Schneider, 1975 Schein, 1985
-------------------------	---	---

Tabela 2: Adaptado de Lima et al. (1995, p. 102)

No primeiro nível (focado nas variáveis situacionais), os modelos teóricos centram as suas explicações da satisfação dos trabalhadores em variáveis situacionais. Dentro deste nível, encontram-se os modelos que valorizam as características da função, as características do processo de tomada de decisão e as formas de reforço existentes na empresa. Num segundo nível, a satisfação profissional é explicada com base nas características individuais. Por último, o terceiro nível, refere-se às posições teóricas que centram as explicações da satisfação ao nível da interação social. Nestas teorias encontram-se os modelos que se baseiam em processos de influência social, os que privilegiam as perspetivas relativas à construção social da realidade, em contexto organizacional, e os modelos relacionados com a cultura organizacional.

2.2. Determinantes da Satisfação Profissional

Com os inúmeros estudos que têm sido realizados sobre o contexto de trabalho, os investigadores identificaram um conjunto de variáveis que são capazes de influenciar a satisfação dos trabalhadores (e.g., Vala et al., em 1994).

Caetano e Vala (1994), apresentam uma abordagem geral sobre os fatores que influenciam a satisfação no trabalho, organizando-os em três categorias: (1) as características do posto de trabalho; (2) interação social, e; (3) características individuais. Apesar de existirem diversas abordagens, estes três grupos sintetizam os fatores fundamentais, que levam a que um indivíduo se sinta, mais ou menos, satisfeito no seu local de trabalho.

Rapidamente, entendemos que as características e condições onde desenvolvemos o nosso trabalho influenciam, diretamente, o nosso bem-estar. Na mesma medida, o facto de nos sentirmos integrados no ambiente e na equipa de trabalho, permitir-nos-á ficar mais felizes com o nosso trabalho. Pelo contrário, em situações, onde o ambiente de trabalho é mau e as interações interpessoais são negativas ou inexistentes, isso afetará a nossa satisfação, mas de uma forma negativa. Por último, cada pessoa possui uma personalidade única, marcada pelas suas vivências, educação e cultura. Isso influencia a sua forma de estar e agir, além de que, a forma como cada um se sente, mais ou menos, satisfeito, depende, em grande medida, das suas características pessoais (Caetana e Vala, 1994).

Dependendo da atividade profissional, o nível de satisfação profissional pode ser maior ou menor, dependendo da forma e do meio onde os profissionais desempenham as suas tarefas. Estes aspetos são condicionantes do bem-estar físico e mental dos profissionais e da qualidade do trabalho (Dias & Queirós, 2010).

A atividade profissional tem uma dimensão significativa para a maioria dos indivíduos, sendo por isso fundamental que a satisfação e o bem-estar existam. Só desta forma o colaborador se poderá sentir motivado e ser mais eficiente.

De acordo com a maioria dos autores que investigaram a satisfação profissional (Locke), existem condições no trabalho imprescindíveis para o bem-estar social e psicológico do trabalhador, como por exemplo:

- Ausência de pressões no trabalho;
- Segurança no emprego e segurança no local de trabalho;

- Apoio social por parte dos colegas e gestores, bem como acesso a oportunidades de formação e desenvolvimento profissional;
- Trabalho com significado;
- Um elevado nível de influência (autonomia, controlo sobre o planeamento de horários, liderança);
- Um equilíbrio entre o esforço e a recompensa.

Assim, os gestores devem ter em consideração estes aspetos, de forma a proporcionar, nas suas organizações, condições para que os colaboradores se sintam bem. Isso fará toda a diferença na qualidade do seu trabalho e nos resultados operacionais da mesma.

3. Absentismo Laboral

O absentismo é um dos grandes problemas no mercado de trabalho, e está relacionado com os baixos níveis de desempenho e produtividade. Como tal, é uma questão de elevado interesse para as organizações (Agapito, et al., 2010; Cunha, et al., 2010).

O absentismo é uma questão que se foca na gestão do capital humano, o que prejudica o posicionamento das empresas a nível internacional, uma vez que afeta a sua competitividade (Neves, 2010, in Silva, 2011). Desta forma, o absentismo é entendido como um problema social, administrativo e financeiro para as empresas, instituições, países não desenvolvidos e desenvolvidos, sendo que, não podendo este problema ser totalmente eliminado, pode ser atenuado através de medidas proativas a serem adotadas pelas organizações (Silva, 2011).

Parece ser consensual que a definição do absentismo seja a falta do trabalhador ao trabalho. Por exemplo, Cascio e Boudreau (2008, in Silva, 2011), entendem que o absentismo é a ausência do trabalhador durante o período normal de trabalho, sendo imputada a falta sempre ao trabalhador, independentemente, dos motivos. Ou seja, esta abordagem não faz distinção entre os tipos de ausências. Cunha et al. (2010: p.771) afirma que *“o absentismo refere-se à ausência inesperada de um trabalhador do seu posto de trabalho. O termo inesperado exclui as ausências devidas a férias, folgas, licenças especiais de ausência (maternidade), ou outros motivos conhecidos e ou programados pela organização”*. A definição apresentada por estes autores apresenta não só o que é o absentismo, mas também o que não é considerado como absentismo, dando assim um enquadramento mais amplo do conceito. Também, Costa (2009) entende que o absentismo é a não comparência ao trabalho, havendo outras formas de ausência que não são absentismo, como é o caso das férias, distinguindo ausência voluntárias, de ausências involuntárias.

Silva (2011) refere ainda que o absentismo pode ser entendido e medido de forma diferente, de empresa para empresa, uma vez que as ausências que são relevantes para uma empresa, podem não o ser para outra, classificando as ausências em voluntárias, e ausências involuntárias. Na mesma linha, Cunha et al. (2010) define as ausências voluntárias (evitáveis) como as ausências que dependem da vontade do trabalhador, podendo ser associadas ao cumprimento de objetivos pessoais (relacionados com o próprio ou com a família). Já as ausências involuntárias (inevitáveis) são consideradas independentes da

vontade do indivíduo, ou seja estão fora do controlo do trabalhador e podem ocorrer devido a um acidente, a uma doença ou outros fatores, os que podem ter, ou não, causas profissionais.

Ou seja, há diferentes definições sendo que, em todas elas, o ponto comum é o facto de se entender o absentismo como a ausência do trabalhador no seu local de trabalho, sem incluir as faltas expectáveis ou justificadas. É, portanto, consensual que o absentismo é a não presença do trabalhador no local de trabalho, que pode ocorrer de forma voluntária ou involuntária.

3.1. Causas e Consequências do Absentismo

Cunha *et al.* (2010: p.771) afirma que “*os países que mais faltam são os países do Norte da Europa, tais como a Alemanha (18.3%), a Holanda (20.3%) e a Finlândia (24%). Portugal encontra-se na 13ª posição (8.4%)*”.

Os mecanismos de prevenção do absentismo não podem ser definidos sem que antes se identifiquem e entendam os fatores que causam o absentismo.

Desde logo sabemos que o absentismo pode ocorrer por iniciativa própria do trabalhador, ou por incentivo da empresa logo, as causas nem sempre estão relacionadas com o trabalhador, estando muitas vezes associadas à própria empresa (Silva, 2011). Desta forma, entende-se que o absentismo resulta de diversas variáveis, que podem variar entre uma desmotivação no trabalho o que, por sua vez, pode surgir devido à relação que o trabalhador tem com a função que desempenha. Isto é, quanto menos satisfeito estiver o trabalhador com a sua função, maior a probabilidade de se ausentar. Contudo, se houver um equilíbrio entre as funções desenvolvidas, como por exemplo, a remuneração e os benefícios, o trabalhador tende a sentir-se mais motivado e satisfeito. Contudo, nem sempre estas condições são suficientes para garantir a assiduidade do trabalhador (Peretti *et al.* 2012).

Para além da questão da motivação, existem outros fatores a ter em consideração. Por exemplo, Gomes *et al.* (1997) nos estudos que desenvolveram, apontam como causas do absentismo, o *stress* ocupacional. Os autores sugerem que quanto maior forem os índices de *stress* ocupacional, maior será a taxa de absentismo. No entanto, os autores defendem que é

uma relação indireta, pois o aumento de *stress*, vai gerar insatisfação nos trabalhadores que, por sua vez, gera maior absentismo.

Agapito *et al.* (2010), referem que a insatisfação no trabalho, no relacionamento com os colegas de trabalho e com os empregadores (no que concerne aos benefícios, categoria profissional), contribui para o absentismo. Assim, a insatisfação com estes aspetos, aumentam a probabilidade do colaborador faltar ao trabalho (Cunha *et al.*, 2010). Desta forma, parece ser premente realçar a existência de uma relação negativa entre a satisfação e a motivação na predição do absentismo, ou seja, quanto maior a satisfação e a motivação do colaborador, menor será a sua tendência em faltar ao trabalho. Pelo contrário, todos os aspetos que contribuam para a deterioração da relação entre o trabalhador e organização, como por exemplo, a estagnação da carreira, realizar tarefas monótonas e repetitivas, os baixos salários e a falta de reconhecimento, entre outros, podem levar a um aumento do absentismo, criando um impacto menos positivo, quer para o indivíduo, quer para a organização. Em suma, uma das principais causas de absentismo no local de trabalho é a insatisfação do trabalhador, cabendo a este, decidir se vai ou não trabalhar (Costa, 2009). Contudo, este fator não é o único a influenciar o comportamento absentista do trabalhador.

Também importa referir que caso exista uma cultura absentista na organização, isso pode explicar o comportamento absentista dos trabalhadores. Isto é, se a organização não determina regras, no que diz respeito às ausências, os indivíduos baseiam-se nas atitudes e comportamentos dos outros. Ou seja, se uns têm conduto absentista e nada lhes acontece, quem não o é, tenderá a sentir-se injustiçado, acabando por, em médio e longo prazo, ter o mesmo tipo de comportamentos (Sobral, 2010; Patinha, 2012). Outro fator que influencia a conduta dos indivíduos, é o seu nível de comprometimento com a empresa. Ou seja, quanto maior a envolvimento com os valores e a cultura organizacional, maior o será o empenho em cumprir as tarefas e trabalhar para atingir as metas organizacionais (Patinha, 2012).

A ética e a centralidade são outras variáveis que influenciam a postura do trabalhador. Quando estes não conseguem cumprir as suas obrigações familiares e colocam a família e outros interesses à frente do trabalho, sendo este o centro da sua vida, tudo isto faz com que a conduta absentista se torne significativa. Neste contexto, surge cada vez mais a temática da necessidade de conciliação entre a vida pessoal e profissional (Sobral, 2010).

Para além disto, a disponibilidade que o trabalhador tem para trabalhar são influenciadas também pelas barreiras à presença no trabalho, entre elas: a doença e o acidente

de trabalho, a responsabilidade familiar e o problema de transporte. A maior parte das ausências são referentes a doença, com uma maior incidência nas mulheres do que nos homens. Este pode ser um indicador de que as responsabilidades familiares têm influência as ausências (Sobral, 2010).

A par disto factores como, as normas sociais e as condições económicas, podem também influenciar o absentismo. Estas variam, por exemplo, em função dos extratos sociais ou de fatores geográficos.

Desta forma, torna-se claro que o absentismo tem custos elevados para as empresas uma vez que tem uma influência significativa na produtividade do trabalhador e, conseqüentemente, para a empresa (Cunha et al., 2010). Para além de afetar a produtividade, o absentismo prejudica as relações com os colegas de trabalho pois quem está presente, tem de realizar o trabalho de quem está ausente. O absentismo também tem impacto negativo para o trabalhador uma vez que pode significar uma diminuição no salário ou mesmo o despedimento. Isto, naturalmente, causará custos para a organização, que terá de contratar um novo trabalhador. Uma nova contratação significa, acolher, dar formação e adaptar o novo membro à empresa. Ou seja, durante este período, a nova pessoa não terá a mesma rentabilidade que um trabalhador já integrado (Cunha, 2010).

Pinto (2006) apresenta uma abordagem diferente sobre o absentismo, ao afirmar que este pode ter um impacto positivo para o trabalhador. Na sua asserção, o absentismo permite que o indivíduo descanse e se liberte do *stress* ocupacional, conduzindo a uma redução da tensão entre trabalhadores e, contribuindo para manter a motivação dos mesmos na organização. Contudo, na ótica das empresas e dos empresários, estes consideram que o absentismo prejudica a competitividade internacional das empresas, devido aos custos inerentes, para além de prejudicar a sua capacidade de dar resposta à procura do mercado (Silva, 2011).

Assim, o absentismo tem, inevitavelmente, impacto no processo produtivo, podendo reduzir a qualidade dos serviços e produtos, colocando, por vezes, em causa os prazos de entrega (Patinha, 2012).

Na tabela seguinte, podemos ver uma síntese das consequências do absentismo dos autores Steers e Rhodes (1990):

Dimensão	Consequências	
Individual	- Redução do <i>stress</i> - Resolução de problemas pessoais - Benefícios de atividades fora de trabalho - Conhecimento das normas para ser absentista	- Perda de remuneração - Disciplina - Aumento dos acidentes - Alteração da perspectiva de trabalho
Colegas de Trabalho	- Variedade de trabalho - Desenvolvimento de capacidades - Pagamento de horas extras	- Aumento da carga de trabalho - Horas extras indesejadas - Aumento de acidentes - Conflitos
Grupo de trabalho	- Conhecimento de múltiplos trabalhos do grupo - Flexibilidade a responder ao absentismo e aos problemas de produção	- Aumento de problemas - Baixa produtividade - Aumento dos acidentes
Gestão da organização	- Maior conhecimento da força de trabalho do grupo - Melhor flexibilidade de força de trabalho	- Diminuição da produtividade - Aumento dos custos - Mais queixas - Mais acidentes
Dirigentes Sindicais	- Reforço da posição - Aumento da solidariedade entre membros	- Diminuição do poder - Aumento de queixas
Família	- Oportunidade para resolver problemas de saúde e doença - Oportunidade para gerir problemas matrimoniais - Oportunidade para gerir problemas das crianças - Manutenção dos conjugues	- Menos ganhos - Diminuição da reputação no trabalho - Agravamento de problemas de casamento e das crianças
Sociedade	- Redução do <i>stress</i> e de problemas de saúde mental - Redução de problemas conjugais - Participação em processos comunitários	- Baixa produtividade

Tabela 3: Consequências do Absentismo (Fonte: Steers & Rhodes, 1990)

Como já referido, não é possível eliminar por completo os comportamentos de absentismo, mas é possível reduzi-lo, atuando sobre as causas que influenciam o comportamento de ausência dos trabalhadores.

3.2. Mecanismo de Gestão do Absentismo

Atendendo ao impacto que o absentismo tem nos resultados das organizações, torna-se importante o desenvolvimento de esforços para prevenir e controlar estes comportamentos. Assim, a criação de programas e políticas, para combater o absentismo, são importantes para aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores, a satisfação, a saúde, a segurança e a sua motivação, levando, por sua vez, à diminuição do absentismo (Silva, 2011). O autor refere que a adoção de medidas motivacionais é mais eficaz do que a aplicação de sanções. As medidas motivacionais podem passar por: recompensas monetárias, concessão de prazos para tratar de assuntos pessoais, aplicação de sistemas de alto desempenho (práticas e políticas de gestão que proporcionam aos trabalhadores uma maior aptidão, conhecimento e motivação). Todas estas medidas contribuem para uma redução significativa do absentismo. Dentro das práticas de recursos humanos de alto desempenho, podem destacar-se, os processos de recrutamento, seguidos da formação, a avaliação do desempenho, a criação de sistemas de recompensa, e a criação de planos de desenvolvimento da carreira (Silva, 2011). Estas práticas parecem ser estratégias eficientes na prevenção e diminuição do absentismo. Acerca desta questão, Torres e Duarte (2011), fazem referência ao papel do Estado uma vez que têm vindo a promover medidas mais restritivas nos subsídios, nas compensações e sobre a aplicabilidade de políticas orientadas para a melhoria das condições de saúde e bem-estar no trabalho.

Mallada (1996) entende que o absentismo deve ser combatido na sua origem, ou seja, individualmente e referente a cada posto de trabalho. Como tal, é necessário adotar medidas de curto prazo através da aplicação de mecanismos capazes de identificar, atempadamente, as situações fraudulentas relacionadas com a ausência dos trabalhadores, procurando retificá-las, tanto material, como psicologicamente.

Um estudo da Fundação Europeia para a Melhoria da Qualidade de Vida e de Trabalho (2010), refere que a doença é a principal causa de absentismo. Logo, as medidas para o reduzir, devem focar-se nos sistemas de segurança social, na adoção de procedimentos

mais severos para o controlo do absentismo, como por exemplo, a intensificação das inspeções aos colaboradores com baixa. Esta entidade realizou um estudo em 1997, onde apresenta uma proposta de aplicação de política de absentismo orientada para a prevenção, através da aplicação de medidas concretas, nomeadamente:

- Medidas processuais, administrativas ou disciplinares: que visam promover ou inibir os comportamentos de ausência através da perda de vencimento ou prémios de assiduidade;
- Medidas preventivas orientadas para o indivíduo: que visam monitorizar a saúde do indivíduo através da realização de exames médicos, formação e prevenção de riscos profissionais;
- Medidas preventivas orientadas para o ambiente de trabalho físico e psicossocial: que procuram minimizar a discrepância entre as exigências impostas pelo trabalho e a capacidade de resposta do indivíduo, fomentando a participação na organização do trabalho e na gestão;
- Medidas de reintegração: visam promover o regresso ao local de trabalho, como é o caso da reabilitação no local de trabalho; políticas de incentivos e de suporte social à equipa de trabalho.

Tylczak (1993) entende que não existem programas ideais ou perfeitos de prevenção ao absentismo laboral, sendo que os princípios básicos de planejar, estruturar e implementar medidas anti-absentismo são transversais a todas as organizações. Desta forma, todas as soluções para a redução do absentismo devem ser concretas e positivas. Os resultados só serão visíveis se estas ações forem acompanhadas por uma estratégia permanente de forma a que o trabalhador tenha consciência do impacto que as suas ausências têm, quer para ele, quer para a organização (Peretti et al.2012). Para além disso, estas medidas devem estar implementadas na estratégia da organização e os trabalhadores devem ter conhecimento delas. Peretti et al. (2012) apresenta uma tabela onde sintetiza algumas sugestões de ações a implementar na organização:

Soluções	Orientações
Estabelecer Normas	Exercem grande influência no trabalhador, levando-o a ausentar-se, ou não; Ajudam o trabalhador a perceber o que dele se espera.
Afetar no lugar certo	Colocar cada trabalhador de acordo com as exigências do lugar, as suas capacidades e aspirações pessoais.
Intervir aquando da contratação	Examinar a taxa de frequência das ausências dos candidatos; Evitar contratar potenciais absentistas.
Reconhecer a contribuição individual	Recompensar a contribuição suplementar de um trabalhador, conferindo-lhe o direito de opção (dinheiro, refeições, prémios)
Pôr em prática um sistema de avaliação	Identificar se a ausência por doença é um meio de fugir a um contratempo profissional; para tal estabelecer um sistema de avaliação; desenvolver atividades de valorização; criar um sistema de incentivos financeiros (prémios de assiduidade).
Conservar um bom ambiente de trabalho	Valorizar e motivar o trabalhador de diversas maneiras (elogios merecidos e inesperados) no momento certo; Estimular a participação.
Corrigir as condições de trabalho	Alterar os horários de trabalho; Aumentar a margem de autonomia no trabalho; Remunerar os dias de baixa não utilizados.
Estabelecer um controlo	Impor consultas médicas aos faltosos crónicos; promover reuniões com o trabalhador para discutir as ausências não justificadas; recorrer, se necessário, as sanções disciplinares, cuja gravidade aumenta em função do aumento das ausências injustificadas; adotar uma regra de ouro: não deixar o absentismo instalar-se.

Tabela 4: Ações para Diminuir o Absentismo (Fonte: Peretti, 2012)

Conclusão geral

O objetivo geral do trabalho é avaliar as práticas e técnicas utilizadas, que podem influenciar, negativa ou positivamente, os comportamentos de absentismo dos trabalhadores e, efetuar uma proposta para a implementação de um Sistema de Informação de Gestão e Controlo de Assiduidade num Município.

O absentismo é uma questão crucial para a gestão de recursos humanos, sendo que, a compreensão do absentismo no comportamento começa com a compreensão dos seus determinantes e resultados. Desta forma, a finalidade deste trabalho foi o foco em algumas das possíveis causas e consequências do absentismo. Este tipo de abordagem permitiu a criação de um conjunto acessível de conhecimentos sobre os determinantes e resultados do comportamento de absentismo. Como preditores do absentismo, podemos salientar, as práticas organizacionais, a cultura do absentismo e as atitudes, valores e metas. Todas estas são variáveis imprescindíveis no comportamento de estar presente no local de trabalho. O absentismo provoca repercussões na economia em geral, mas também provoca graves danos nas organizações criando fracos níveis de produtividade e elevados custos. Segundo Cunha et al. (2010) as pessoas que mais se ausentam são menos produtivas.

No próximo capítulo, irei abordar a realização de um estudo empírico para demonstrar qual a importância que o absentismo/presentismo tem para o desempenho do colaborador.

4. Estudo empírico

Como forma de demonstrar empiricamente a importância do absentismo para a produtividade da organização, desenvolvi um estudo empírico.

Recentemente, uma das estratégias que parece estar associada à diminuição do absentismo é o *job crafting*. Este refere-se à proatividade do colaborador em “reinventar” e alterar o seu trabalho, de forma construtiva, prazerosa e eficiente. Esta estratégia denomina-se *job crafting* (Berg, Dutton, & Wrzesniweski, 2013) porque está relacionada com a necessidade de adaptação da função. Ou seja, o colaborador que se assume como m “*crafter*” deixa de ter uma posição passiva, e adota uma posição ativa face ao trabalho que executa (Tims & Bakker, 2010). Assim, as tarefas outrora definidas apenas pelas exigências formais do trabalho, passam a ter mudanças físicas (*task crafting*), cognitivas (*cognitive crafting*) e relacionais (*relational crafting*), nas quais o colaborador adquire mais controlo sob o seu trabalho. Isto permite que este o valorize e contribua para a sua manutenção, melhoria de imagem e do próprio relacionamento com os outros no trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

O *job crafting* parece estar associado a níveis mais elevados de desempenho no trabalho (e.g., Tims, & Bakker, 2010). Estima-se que os indivíduos que praticam *job crafting* no seu trabalho, atribuem-lhe mais valor e significado. O “significado do trabalho” está relacionado com o grau de significado que os trabalhadores acreditam que o seu trabalho tem, com os seus valores, relacionamento com os seus pares e liderança (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010); maior satisfação, motivação e desempenho (Hackman & Oldham, 1976; Grant, 2008; Rosso et al., 2010), podendo ter resultados positivos tanto para os trabalhadores como para as organizações (Rosso et al., 2010).

Segundo Steger e colaboradores (2012), o significado do trabalho divide-se em três dimensões. A primeira é o “significado psicológico do trabalho” que se refere à experiência do trabalho como significativo e significante. A segunda dimensão tem a ver com o “fazer sentido através do trabalho”, o que leva a que a vida, como um todo, se torne mais significativa através da atribuição de significado ao trabalho. A última dimensão, denominada, “boas motivações” significa que o trabalho adquire maior significado, quando tem um impacto positivo nos outros.

Por outro lado, é muito possível que os “*crafters*”, devido ao papel ativo com as suas tarefas, apresentem níveis mais elevados de presentismo no trabalho. O presentismo é um conceito utilizado para explicar o facto das pessoas estarem presentes no local de trabalho mas, devido a problemas de ordem física ou psicológica, não conseguirem cumprir na totalidade as suas funções (Hemp, 2004). Contudo, parece não afectar todos os colaboradores da mesma maneira, já que, de acordo com Brown e Sessions (2004), existe um patamar abaixo do qual não existe influência notória ao nível do desempenho das funções.

Contudo, e apesar de importância destes constructos para a investigação e prática de GRH, ainda não há estudos que demonstrem a relação entre *job crafting*, significado do trabalho, presentismo e desempenho.

Assim, com o objetivo de contribuir para a literatura neste tema, pretendo explorar as relações entre o *job crafting* e o desempenho. O objetivo é (1) analisar se o *job crafting* está associado a níveis mais elevados de desempenho; (2) analisar se o significado do trabalho medeia a relação entre o *job crafting* e o desempenho, e; (3) explorar se o presentismo modera a relação entre o *job crafting* e o desempenho.

4.1. Opções metodológicas

O objetivo deste capítulo é apresentar e fundamentar as opções metodológicas que orientaram a investigação empírica. A abordagem de questões ligadas à metodologia apresenta-se como essencial para os estudos científicos, visto que permite avaliar a sua validade. Sendo que, o “*interesse pela validade do caminho escolhido proposto pela pesquisa, vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo*” (Gerhardt & Silveira, 2009, p. 13).

O método representa “o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação”. Ou seja, é a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Representa ainda a “forma de pensar para chegarmos à natureza de determinado problema, quer seja para estudá-lo, ou explicá-lo” (Prodonov & Freitas, 2013, p. 126).

O estudo que se apresenta é de natureza quantitativa. A abordagem de pesquisa quantitativa baseia-se no teste de hipóteses e objetivos, no qual o investigador necessita de

seguir diretrizes e objetivos claros (Lichtman, 2013). Assim, o investigador segue um conjunto de critérios para dar resposta aos seus objetivos, e hipóteses (Johnson & Christensen, 2012, p. 34).

4.2. Objetivos de Investigação

Toda a investigação é realizada com um propósito. Logo, uma investigação é uma ação realizada com um ou mais objetivos. São os objetivos que indicam o porquê da investigação (Fortin, 2003), além de direcionarem o investigador acerca do que este de fazer. Aqui, é importante destacarmos o processo de identificação dos objetivos. Este é um processo que exige reflexão, sendo através dele que se procura explicitar o estudo a desenvolver. São os objetivos que sugerem ideias que, por sua vez, contribuem para a qualidade e eficácia da investigação. É também através dos objetivos que são definidas as diretrizes que orientam o próprio estudo.

Os objetivos correspondem a metas, que permitem que a investigação se desenvolva “*com maior qualidade e eficácia*” (Zabalza, 1992, p. 82), traduzindo-se num “*enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio da questão*” (Fortin, 2003, p. 100). Estes podem ser definidos a dois níveis – geral e específico – sendo que, no primeiro os objetivos transmitem, de forma abrangente, o que se espera e o que se pretende realizar já os segundos, consistem em linhas mestras que orientam e conduzem o estudo, desconstruindo e permitindo alcançar o objetivo geral.

Neste estudo, como objetivos específicos eu pretendo explorar as relações entre o *job crafting* e o desempenho. O objetivo é (1) analisar se o *job crafting* está associado a níveis mais elevados de desempenho; (2) analisar se o significado do trabalho medeia a relação entre o *job crafting* e o desempenho, e; (3) explorar se o presentismo modera a relação entre o *job crafting* e o desempenho.

Com base na revisão de literatura efetuada sobre desempenho e os constructos relacionados, foram criadas cinco hipóteses:

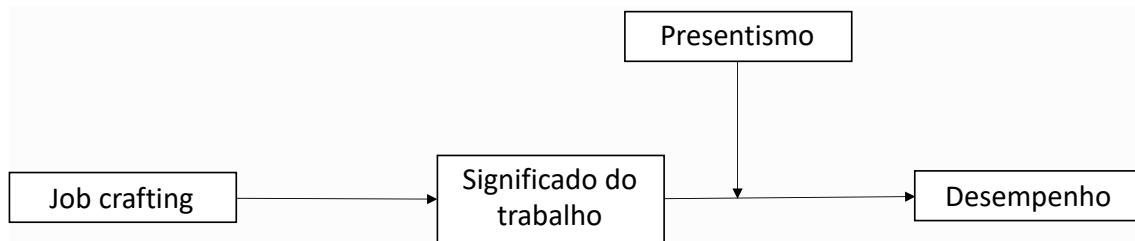
Hipótese 1a: O *job crafting* está positivamente relacionado com o desempenho.

Hipótese 2: O *job crafting* está positivamente relacionado com o significado do trabalho.

Hipótese 3: A relação entre *job crafting* e desempenho é mediada pelo significado do trabalho.

Hipótese 4: A relação indireta entre *job crafting* e desempenho através do significado do trabalho é condicionalmente dependente dos níveis de presentismo, de tal forma que o efeito mediador (ou, apenas é significativo) é mais forte quando a presentismo é baixo.

Modelo concetual:



4.3. Design do Estudo

O design do estudo passa por dois grandes momentos (Malhotra, 1996, p.86): o da pesquisa exploratória. Este tem como objetivo o conhecimento e a compreensão sobre a situação em estudo. A pesquisa exploratória serve para auxiliar o processo inicial de investigação. Os autores Cohen et al. (2011) indicam quatro métodos de pesquisa exploratória: fontes de dados secundários, estudo piloto, estudo de casos e observação. O segundo momento, o da pesquisa conclusiva, serve como auxílio ao investigador na determinação, avaliação e seleção em relação a uma dada situação.

Para o desenvolvimento deste trabalho, a pesquisa exploratória consistiu na recolha bibliográfica, no levantamento documental e estatístico e na pesquisa de estudos efetuados, relativamente aos vários aspetos abordados, de forma a esclarecer e a clarificar os conceitos abordados ao longo da temática em estudo.

Quanto à pesquisa conclusiva, optou-se pela realização de um estudo empírico, na medida em que apenas esta permite inferências sobre relações entre variáveis (Lischman, 2013).

4.4. Método e Tipo de Estudo

Nas palavras de Fortin (2003, p. 373), a metodologia permite uma “compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. Ela observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresenta sem se preocupar em controlá-los”. E tendo em conta o fenómeno a estudar, é necessário optar por uma investigação de cariz quantitativo ou qualitativo.

Para Bell (2004, pp. 19-20), os “*investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles*”, já os investigadores qualitativos “*estão mais interessados em compreender as perceções individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística. (...) Contudo, há momentos em que os investigadores qualitativos recorrem a técnicas quantitativas, e vice-versa*”.

Neste trabalho, optou-se por uma metodologia quantitativa, tendo em conta a utilização de instrumentos como o inquérito por questionário. Tendo em conta os objetivos desta investigação, optámos por uma abordagem quantitativa com recurso ao inquérito por questionário, por melhor se ajustar aos objetivos do estudo, à população abrangida e às condições de realização do estudo.

4.5. Amostra, Método de Amostragem e Cálculo da Dimensão da Amostra

Dentro do método de amostragem probabilística aplicar-se-á a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, ou seja, “*os elementos que irão constituir a amostra são selecionados por conveniência*” (Silvério, 2001, p. 82).

Os inquiridos foram escolhidos em função da disponibilidade ou por estarem mais acessíveis para responder (Malhotra, 1996, p. 366; Churchill, 1996, p. 481).

A amostra do estudo é composta por 146 participantes, todos eles trabalhadores da Câmara Municipal de Tomar. Como não houve não respostas ao questionário, a taxa de resposta foi 100%. Do total da amostra, 74% eram do sexo feminino e 26% do sexo masculino. A maioria dos participantes tinham idades entre os 41 e os 50 anos (70%), seguidamente da faixa etária compreendida entre os 31 e os 40 anos (27%) e, por fim, apenas 2% tinham mais de 50 anos e 1% estava entre os 20 e os 30 anos. 86% dos participantes tinha como habilitações literárias o 12º ano, 11% era detentor da licenciatura e 3% possuíam o 9º ano de escolaridade. A maioria dos participantes (73%) era “Assistente Operacional”, 24% eram “Assistentes Técnicos” e, apenas 3% eram Técnicos Superiores. 68 participantes referiram estar na empresa entre quatro a cinco anos, 37 participantes descreveram estar na empresa num período entre seis a 10 anos, 36 participantes estavam na empresa entre um a três anos, quatro descreveram estar há mais de 10 anos e, apenas três há menos de um ano. No que diz respeito ao absentismo, observou-se que 124 participantes tiveram faltas entre zero a cinco dias, 17 faltaram entre seis a 10 dias e cinco faltaram mais do que 11 dias.

4.6. Instrumentos de Recolha de Dados

Como referem Quivy e Campenhoudt (2008, p. 186), o inquérito por questionário “presta-se bem a uma utilização pedagógica pelo carácter muito preciso e formal da sua construção e da sua aplicação prática”. Para os autores, o questionário consiste numa série de perguntas relativas à situação social, profissional ou familiar, às opiniões, às atitudes em relação a opções ou questões humanas e sociais, às expectativas ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores. Na perspetiva de Ferreira (1986, p. 167) o questionário é uma “técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral”.

Na organização do questionário, agrupámos as perguntas em duas partes. Na primeira parte foi apresentada um conjunto de questões que visam a caracterização sociodemográfica dos inquiridos (sexo, idade, antiguidade, faltas, habilitações, ocupação). A segunda parte visa obter dados sobre o job crafting, sobre o significado do trabalho, o presentismo e o desempenho do colaborador.

Para avaliar o *Job Crafting* foi utilizado o *Job Crafting Questionnaire* (JCQ) de Slemp & Vella-Brodrick (2014), composto por 15 itens. Estes dividem-se por três dimensões: task crafting, cognitive crafting e relational crafting. Exemplos de itens são: “Introduz novas abordagens para melhorar o seu trabalho”; “Altera a natureza do tipo de tarefas que desempenha no trabalho”. Os participantes responderam em que medida avaliavam o seu comportamento no trabalho através de uma escala de Likert de cinco pontos: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Às vezes; 4 - Frequentemente; 5- Sempre. As pontuações mais elevadas neste instrumento, representam níveis elevados de *job crafting*. O índice de consistência interna associado a esta medida foi .88, revelando, como tal, uma elevada consistência interna.

O significado do trabalho foi medido através de um conjunto de dez afirmações de Steger, Dik, e Duffy (2012), que avaliavam o grau em que a pessoa considerava que o seu trabalho tinha valor e significado como por exemplo: “Eu tenho uma carreira com significado”, ou “Eu sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo”. Os participantes respondiam usando uma escala de Likert de cinco pontos: 1- Completamente falso; 2- Um pouco falso; 3- Nem verdade nem falso; 4- Um pouco verdade; 5- Completamente verdade. O alfa de Cronbach associado a esta medida foi .86, revelando por isso uma elevada consistência interna.

Para medir o presentismo utilizei a escala de presentismo de Koopman e colaboradores (2002). Esta escala avalia em que medida os participantes estiveram “presentes” e concentrados no seu trabalho, na última semana. A escala é composta por seis itens divididos por duas dimensões: a concentração/evitar distrações (e.g., “no trabalho, consegui concentrar-me na concretização dos meus objetivos, apesar do meu problema de saúde”) e as tarefas terminadas no trabalho (“Apesar do meu problema de saúde consegui terminar as tarefas difíceis do trabalho. Os participantes respondiam aos itens numa escala de Likert de cinco pontos, variando entre um (discordo totalmente) e cinco (concordo totalmente). A escala apresentou um elevado nível de fiabilidade ($\alpha = .91$).

Para analisar o desempenho dos participantes, utilizou-se a escala de desempenho no papel, de Abramis (1994). Esta escala mede a perceção de desempenho, na última semana de trabalho, e é composta por um conjunto de seis afirmações, e.g. “atingi os meus objetivos” ou “assumi a responsabilidade”, podendo o inquirido escolher a sua resposta, numa escala

de Likert de cinco itens, variando entre: 1- muito mal; 2- mal; 3- mais ou menos; 4- bem, ou 5- muito bem. A consistência interna resultante da escala foi boa, sendo o alfa de Cronbach .87.

Procedimento

Para recolher os dados foi criado um questionário online, colocado na plataforma online *Google Forms*. Este incluiu os dados sociodemográficos e os instrumentos de medida referidos em cima.

Os participantes, trabalhadores da Câmara Municipal, foram convidados a participar num estudo sobre absentismo no local de trabalho. A sua participação foi, totalmente, voluntária e confidencial. É importante ressaltar que foram asseguradas todas as condições para a confidencialidade e anonimato dos dados.

Primeiramente, e através do SPSS 24, calculei as estatísticas descritivas para todas as variáveis do presente estudo. Depois, calculei as correlações de Pearson para analisar a relação entre todas as variáveis. O modelo de mediação moderada, proposto neste estudo, foi explorado através do recurso à Macro “Process” para o SPSS (Hayes, 2013), aplicando o Modelo 14 com o recurso ao método de *bootstrap* através de 5000 amostras corrigidas.

Para garantir a qualidade dos dados e também da sua confiabilidade realizaram-se várias análises preliminares, procurou-se saber se existiam *outliers*. Para além disso, foi avaliada a normalidade de cada variável e observados os seus respetivos histogramas. Foi realizada uma análise fatorial para cada construto e calculada a consistência interna dos respetivos itens.

5 Apresentação dos resultados

5.1 Análises descritivas

As médias e as correlações entre as variáveis em estudo estão identificadas na Tabela 5. De um modo geral, todas as variáveis apresentam valores medianos, isto é, entre 3 e 4. A variável com uma média mais baixa é o presentismo ($M = 3.57$; $DP = 0.59$) e a variável com uma média mais elevada é o desempenho ($M = 3.98$; $DP = 0.38$).

	Mínimo	Máximo	Média	DP
<i>Job Crafting</i>	2.80	5.00	3.81	0.37
Presentismo	2.83	5.00	3.57	0.59
Significado do trabalho	3.00	4.30	3.73	0.36
Desempenho	3.00	5.00	3.98	0.38

Tabela 5: Médias e desvios-padrão das variáveis

5.2 Teste de hipóteses

Hipóteses 1 e 2

Para testar as hipóteses 1 e 2, analisaram-se as correlações entre as variáveis em estudo. A hipótese 1 previa que o *job crafting* estivesse, positiva e significativamente, correlacionado com o desempenho (H1). Uma análise às correlações mostra que o *job crafting* apresenta uma correlação positiva e significativa com o desempenho ($r = .30$, $p < .00$). Assim, a hipótese 1 é suportada pelos dados.

A hipótese 2 previa uma relação positiva e significativa entre o *job crafting* e o significado do trabalho. Como se pode ver, pela tabela 2, o *job crafting* parece estar relacionado, positiva e significativamente, com o significado do trabalho ($r = .48$, $p < .00$). Assim, a hipótese 2 é corroborada pelos dados.

	1	2	3	4
1. <i>Job crafting</i>	-	.17*	.48**	.30**
2. Presentismo		-	.12	.21*
3. Significado trabalho			-	.36**
4. Desempenho				-

Tabela 6: Correlações entre as variáveis em estudo

Nota. **. A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0.05 (2 extremidades).

Hipóteses 3 e 4

Para testar a hipótese 3, conduzi uma mediação através do SPSS, com o recurso à macro PROCESS (Hayes, 2018), modelo 4. O PROCESS testa a mediação através de uma análise do efeito indireto com o recurso ao método *bootstrap* com 5000 amostras corrigidas. Através da análise dos intervalos de confiança, é possível evitar problemas do poder do efeito indireto, proveniente da distribuição da amostra, como é o caso de amostras assimétricas (MacKinnon e col., 2004).

De acordo com Preacher e Hayes (2004), uma mediação existe quando a variável independente ($X = \text{job crafting}$) influencia a variável dependente ($Y = \text{desempenho}$) através de uma variável mediadora ($M = \text{significado do trabalho}$). O efeito total de X em Y representa o efeito total (c). O efeito direto de X em Y depois de adicionada a variável mediadora (M) é o c' . O efeito de X em M é o efeito a , e o efeito de M em Y (controlando o efeito de X) é o efeito b . O efeito indireto entre Y e X é definido como o efeito ab . Na maioria dos casos, o efeito indireto (ab) representa a diferença entre c e c' e, como tal, o efeito total (c) pode ser calculado como a soma de c e ab . Em regra, estamos perante uma mediação parcial, quando o valor do efeito indireto (ab) é inferior ao valor do efeito total (c) com o mesmo sinal.

Hipótese 3

A hipótese 3 pressupõe a existência de um efeito indireto do significado do trabalho na relação entre o *job crafting* e o desempenho.

Como referi anteriormente, através do recurso ao PROCESS (modelo 4) testei a H3. Os resultados demonstraram que o efeito indireto do *job crafting* sobre o desempenho através do significado do trabalho foi .17 ($p < .01$), com IC 95% [.08, .27], indicando, por isso, um efeito de mediação significativo. Como se pode ver pela figura 1, a relação entre *job crafting* e significado do trabalho (a ; $B = .47$, $p < .01$), a relação entre significado do trabalho e desempenho (b ; $B = .36$, $p < .01$), e o efeito direto entre o *job crafting* e o desempenho após a entrada da variável mediadora em análise, deixou de ser significativo (c' ; $B = .14$, ns). O efeito total do modelo também se revelou significativo (c ; $B = .31$ $p < .01$). Assim, a H3 foi confirmada pelos dados.

** $p < .01$ (coeficientes de regressão não estandardizados com 5000 Bootstrapped samples).

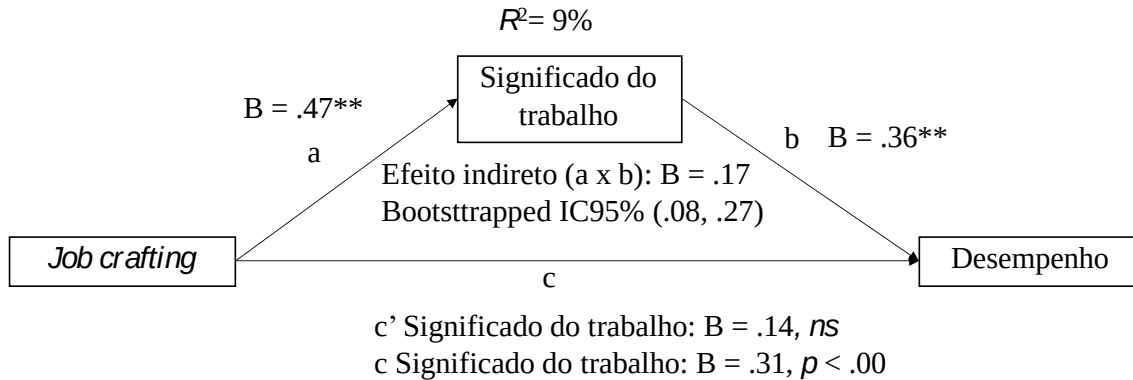


Figura 5: Modelo de mediação do significado do trabalho na relação entre o job crafting e o desempenho.

Hipótese 4

A hipótese 4 pressupõe que o efeito indireto do *job crafting* e o desempenho através do significado do trabalho seria dependente da moderação do presentismo. Para testar esta hipótese, a moderação do modelo de mediação, dividi a análise em duas partes. Primeiro, testei o efeito de moderação do presentismo na relação entre significado do trabalho e desempenho. Esta análise foi feita com recurso ao PROCESS, modelo 1 (Hayes, 2018). Depois, e com base nas sugestões de Hayes e Rockwood (2017), testei o modelo da mediação moderada (através do PROCESS, modelo 14).

A primeira análise revelou um efeito de interação significativo entre o significado do trabalho e o presentismo ($B = -.36, \beta = .15, \Delta R^2 = .04, p < .01$). Assim, os resultados mostraram que, para as pessoas com baixos níveis de presentismo, um elevado significado do trabalho está associado a um aumento do desempenho ($B = .51, \beta = .10, p < .01$, IC 95% [.30, .72]). Contudo, esta relação não se mostrou significativa para quem tem elevados níveis de presentismo ($B = .08, \beta = .14, p > .05$, IC 95% [-.19, .35]) (ver figura XX).

Subsequentemente, fui analisar o modelo 14 do PROCESS, para testar a mediação moderada. Os resultados revelaram que o índice associado à mediação moderada foi -.17, com IC 95% [-.35, -.01]. A interação significativa significa que o efeito indireto varia consoante os diferentes níveis da variável moderadora, neste caso, o presentismo. Assim, a

quarta hipótese foi confirmada pelos dados. O efeito indireto é significativo quando o presentismo apresenta níveis baixos ($B = .25, \beta = .07, p < .01, IC\ 95\% [.12, .41]$) ou médios ($B = .15, \beta = .04, p < .01, IC\ 95\% [.07, .24]$). A mediação deixa de ser significativa quando o presentismo é elevado ($B = .04, \beta = .06, p > .05, IC\ 95\% [-.09, .17]$). A tabela X apresenta os resultados.

<i>Presentismo</i>	<i>B</i>	<i>(ES)</i>	<i>IC 95% (baixo) L</i>	<i>IC 95% (alto) U</i>
Significado do trabalho				
-1 DP	.25	.07	.12	.41
<i>M</i>	.15	.04	.07	.24
+1 DP	.04	.06	-.09	.17
<i>R</i> ²	.25**			

Nota. Coeficientes de regressão sem ser estandardizados. Tamanho das amostras bootstrapped = 5000. L: limite mais baixo; U: limite mais alto; IC: Intervalo de confiança; ES: Erro estandardizado. ** $p < .05$.

Tabela 7: Modelo de moderação do presentismo na relação entre o significado do trabalho e o desempenho.

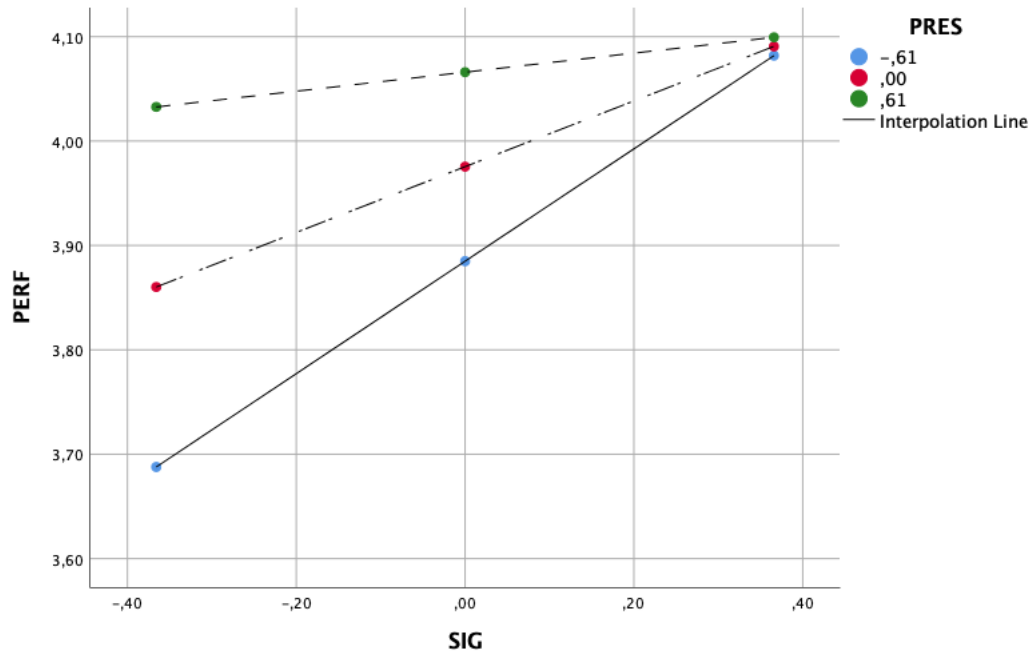


Gráfico 1: Interação entre o presentismo e o significado do trabalho sobre o desempenho

Discussão

O objetivo deste estudo foi analisar a influência do *job crafting* relativamente aos níveis de significado do trabalho, e desempenho. Ou seja, Teve como objetivo analisar o papel mediador do significado do trabalho na relação entre *job crafting* e o desempenho. Por fim, objetivou-se analisar o papel moderador do presentismo na mediação do significado do trabalho sobre a relação entre *job crafting* e desempenho.

A primeira hipótese pretendeu analisar se o *job crafting* estaria positivamente associado ao desempenho. Os resultados mostraram que elevados níveis de *job crafting* parecem estar associados positivamente a melhores desempenhos. Este resultado é coerente com os resultados de estudos recentes que demonstram o efeito positivo do *job crafting* em diversos *outputs* do trabalho, como o desempenho (e.g., Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Ou seja, o colaborador exerce esforço ativo no sentido de alterar a forma de realizar o seu trabalho, por exemplo, adicionando novas tarefas ou eliminando outras, que embora não fazendo parte das suas tarefas formais, podem agilizar o seu trabalho, melhorando o seu desempenho. Assim sendo, compreende-se que a proatividade do trabalhador, alargando as fronteiras estipuladas para a sua função, possa ser um fator importante para melhorar o seu desempenho, ao adaptar a função que desempenha às suas capacidades. Por outro lado, as razões que podem levar o trabalhador a fazer *job crafting*, podem estar relacionadas com a insatisfação face à organização do seu trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001), o que, *a priori*, pode conduzir a melhores desempenhos no trabalho.

A segunda hipótese tinha como meta perceber se o *job crafting* estaria relacionado ao significado do trabalho. Os resultados mostraram a existência de uma relação positiva entre os constructos. Ou seja, à medida que o *job crafting* aumenta, o significado atribuído ao trabalho também tende a aumentar. Estudos recentes têm vindo a demonstrar o efeito benéfico que o *job crafting* tem sobre o significado do trabalho (e.g., Rosso et al., 2010). De acordo com Rosso e colaboradores (2010), o significado do trabalho parece estar associado ao significado que os trabalhadores acreditam que o seu trabalho tem, com os seus valores, relacionamento com os seus pares e liderança, maior satisfação, motivação e desempenho. Desta forma, quanto mais uma pessoa transforma o seu trabalho, de forma a ajustá-lo a si própria, parece levar à criação de maior significado com o trabalho. Também, ao tomar a iniciativa para modificar o seu trabalho, as pessoas podem encontrar novas oportunidades de

criar experiências significativas para si próprias. Este pode ser um processo particularmente importante para cultivar o empenho para quem esteja numa crescente insatisfação com a sua profissão (Gibbons, 2010). Assim, é natural que os trabalhadores ao terem capacidade de decisão sobre as suas tarefas, otimizando-as e gerindo melhor o seu tempo, encontrem mais significado para o seu trabalho.

A terceira hipótese predizia que a relação encontrada entre o *job crafting* e o desempenho seria mediada pelo significado do trabalho. Os resultados confirmaram esta hipótese, ou seja, o *job crafting* tem uma relação com o desempenho, mas de forma indireta. De um modo geral, quando o *job crafting* aumenta, o significado atribuído ao trabalho também aumenta e, consequentemente, o desempenho. Isto vai de encontro à literatura sobre o *job crafting*, ou seja, é natural que os trabalhadores ao terem capacidade de decisão sobre o seu trabalho, otimizando as suas tarefas e gerindo melhor o seu tempo, encontrem mais significado para o seu trabalho e, como tal, desempenhem mais eficientemente as suas tarefas (e.g., Rosso et al., 2010). Como também é referido na literatura, a proatividade das pessoas na moldagem do seu ambiente de trabalho, pode propiciar-lhes mais possibilidades de melhor desempenharem o seu trabalho, porque podem sentir que têm mais controlo sobre o meio ambiente, e atribuírem maior sentido, valor e significado ao seu trabalho (Tims & Baker, 2010).

A última hipótese predizia que a relação indireta entre o *job crafting* e o desempenho, através do significado do trabalho, seria condicionalmente dependente dos níveis de presentismo do trabalhador, de tal forma, que o efeito mediador seria mais forte na presença de níveis baixos de presentismo. Ou seja, o desempenho do trabalhador pode, não só depender da mediação do significado do trabalho, como também da moderação do presentismo. De um modo geral, os resultados mostraram que a mediação do significado do trabalho entre o *job crafting* e o desempenho depende do nível de presentismo do trabalhador, sendo que a mediação apenas é significativa na presença de níveis médios ou elevados de presentismo. O que significa também que quando o presentismo é elevado, a mediação não ocorre. Assim, parece premente realçar que, quando o significado atribuído ao trabalho é baixo, o desempenho é significativamente maior para aqueles que são mais presentes. Por outro lado, à medida que o significado do trabalho aumenta, o nível de desempenho deixa de ser diferente, independentemente do nível de presentismo. De acordo com a literatura, o presentismo refere-se ao ato de comparecer fisicamente no local de

trabalho, não se encontrando, no entanto, nas condições de saúde (sejam elas físicas e/ou psicológicas) necessárias para o normal desempenho da sua atividade laboral. Assim, parece que o significado atribuído ao trabalho é um fator crucial para o desempenho dos trabalhadores, e que parece influenciar benéficamente o desempenho, independentemente dos níveis de presentismo. Contudo, quando o significado do trabalho é baixo, o desempenho tende a melhorar, quando o presentismo à medida que o presentismo aumenta. Segundo Martinez e colaboradores (2007), o presentismo é uma maneira de estar focado nas tarefas, muito embora possa haver restrições de saúde. É também evitar distrações, e conseguir realizar o trabalho diariamente planeado. Como tal, com estes resultados, pode concluir-se que o presentismo pode ser um fator determinante para que os colaboradores atinjam melhores desempenhos, através do *job crafting*, e do significado atribuído ao seu trabalho.

Desta forma pretendeu-se promover uma melhor compreensão sobre o processo de *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001), que pode resultar em melhor produtividade e empenho para o trabalhador (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008). Conclui-se, através dos resultados dos testes das hipóteses formuladas neste estudo, que ao alargar as fronteiras das suas funções através do *job crafting*, os trabalhadores podem atingir melhores níveis de desempenho, através do significado do trabalho, mas dependendo do presentismo de cada um.

Limitações e sugestões para estudos futuros

Como qualquer outro estudo, este tem as suas limitações. As limitações presentes neste estudo têm a ver com: (1) dimensão reduzida da amostra; (2) ao período da recolha de dados (pandemia); (3) à recolha de medidas de auto-reporte.

Em primeiro lugar, a dimensão da amostra é reduzida, o que pode limitar a generalização dos resultados e também pode pôr em causa a robustez dos resultados encontrados. O tamanho da amostra também pode estar relacionado com a janela temporal da recolha de dados. Ou seja, os dados foram recolhidos em plena pandemia, quando estava implementado o confinamento obrigatório e quando muitos destes trabalhadores estavam em regime de teletrabalho. Vários estudos mostram que o presentismo prevê uma performance subotimizada como reflexo do decréscimo da condição de saúde (e.g., Martinez, et al., 2007). O presentismo tem sido identificado como um dos principais motivos das flutuações na

produtividade individual – quantidade e qualidade do trabalho – principalmente no que respeita ao rendimento dos colaboradores mais experientes. Assim, e como muitos trabalhadores estavam em regime de teletrabalho, uma condição especial de trabalho, isso pode ter afetado a forma como as pessoas se sentem e trabalham, revelando, como tal, efeitos benéficos do presentismo sobre o desempenho.

Outra limitação tem a ver com o uso de medidas de auto-reporte. Apesar de ter sido realçado e garantido, junto dos participantes, o anonimato e a confidencialidade dos dados, a pessoa tende a responder de acordo com a desejabilidade social. Ou seja, a pessoa não considera a sua opinião pessoal, mas responde tendo em mente aquilo que acha que é socialmente desejável. Tendo em conta, que são questões relacionadas com o contexto de trabalho, as respostas poderão não ser 100% genuínas e, por outro lado, também há, à partida, alguma inibição à participação, o que também reduz a dimensão da amostra.

Uma vez que o *job crafting* é um processo que ocorre ao longo do tempo, e não um acontecimento isolado (Wrzesniewski & Dutton, 2001), um estudo longitudinal mais longo e com mais ondas de questionário seria pertinente para entender a relação entre o *job crafting* e o desempenho. Em investigações futuras, um estudo sobre este tema pode atingir resultados ainda mais sólidos, investindo num estudo diário. Por outro lado, seria ideal que a recolha de dados pudesse abranger uma janela temporal correspondente a um ciclo de trabalho, entre seis a nove meses, tendo em conta a rotatividade e a adaptação ao trabalho em diversas empresas do sector, que vai implicar com a capacidade que o trabalhador tem para ser *job crafter*.

Conclusões

O propósito deste estudo foi contribuir para uma melhor compreensão sobre a relação entre *job crafting* e o desempenho. Para tal foi explorada esta relação, analisando a mediação do significado do trabalho, e posteriormente o efeito da moderação do presentismo nessa mediação. Os resultados do estudo apontam para um aumento do desempenho quando a prática de *job crafting* tem a mediação do significado do trabalho e a moderação do presentismo. O estudo demonstra ser inovador, uma vez que procura relacionar as mudanças estruturais efetuadas pelo trabalhador na sua função e a relação destas com o desempenho, contribuindo, por isso, de forma importante para a literatura. Através dos resultados obtidos,

este estudo abre novos caminhos à investigação, que poderão ser tidos em conta para estudos futuros. Por último, aborda questões importantes para os contextos de trabalho, sobre o incentivo à proatividade dos trabalhadores, que irá promover o desenvolvimento das pessoas e das organizações.

Os trabalhadores veem o seu trabalho de maneira positiva, tanto física como psicologicamente, e isso revela-se no seu comportamento e atitude. Verificou-se que os participantes, tendem a ser pontuais e concentram-se nas tarefas, ajudam os seus colegas quando é necessário, atendem às expectativas e requisitos de desempenho e cooperam para alcançar os objetivos estabelecidos pela Município e a organização de trabalho imposta. Observou-se igualmente que têm um apego emocional ao seu trabalho, e que podem ser fortalecidos pelos seus relacionamentos com os seus colegas, superiores hierárquicos e até com os munícipes.

Tanto as atividades, bem como as condições de trabalho, devem ser organizadas de forma a auxiliar a saúde do trabalhador, entre outras coisas, isso inclui um ambiente saudável e seguro, adequado de procedimentos de trabalho que funcionem adequadamente e um ambiente físico bem projetado.

Outra das conclusões que se apurou com este estudo foi, que para que o trabalho seja significativo, precisa de ser percebido como útil para os outros ou para a sociedade em geral, deve ter o objetivo de motivar os trabalhadores a realizar as tarefas com as quais foram confiadas. Para que o trabalho seja significativo, deve ser executado de forma a que incentive o desenvolvimento de relações profissionais, contatos construtivos e bons relacionamentos interpessoais facilitando a cumplicidade e o apoio mútuo entre colegas, permitindo-lhes melhor produtividade em equipa. Verificando-se assim que, as relações humanas formadas no trabalho, também desempenham um papel importante e influenciam o desempenho.

Referências bibliográficas

- Abdulla, J. M. (2009). *Determinants of Job Satisfaction among Dubai Police Employees*. Tese de Doutoramento, Glamorgan Business School.
- Agapito S (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Publica*; 28(2):132–9.
- Almeida, H. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Braga: Universidade do Minho.
- Araújo, J.(2002). *Gestão Pública em Portugal: Mudança e Persistência Institucional*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Bell, J. (2004). Como realizar um projecto de investigação (3ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. (7th ed). London: Routledge.
- Caetano, A., & Vala J. (1994). *Estratégias de actuação organizacional*. In J. Vala et al., *Psicologia Social das Organizações - Estudo em organizações portuguesas* (pp.123-137). Oeiras: Celta Editora.
- Carapeto, C.; Fonseca, F. (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Castro, J.; Lago, H.; Fornelos, M.; Novo, P.; Saleiro, M.; Alves, O. (2011). Satisfação profissional dos enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários: o caso do Centro de Saúde de Barcelos/ Barcelinhos. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 29(2):157-172.
- Chiavenato, I.(1983) *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Administração Geral e Pública: Teoria e mais 500 questões com Gabarito*. (4ªEd.). Rio de Janeiro: Campus.

- Costa, A. (2009). *O Impacto dos Níveis de Empenhamento nos Comportamentos absentistas dos trabalhadores de uma empresa multinacional*. Dissertação não publicada, Universidade do Minho.
- Cunha, M; Rego, A; Cunha, R; Cardoso, C; Marques, C & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª Ed.) Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Dias, S., Queirós, C. (2011). Engagement e Satisfação Profissional em Enfermeiros dos Serviços de Medicina e de Cirurgia. 11º Congresso Nursing Lisboa. Portugal 17 – 18 Fevereiro 2011.
- Delcor (2004). *Condições de trabalho e saúde dos professores da rede particular do ensino de Vitória da Conquista*, Bahia, Brasil Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro 20 (1): 187-196.
- Ferreira, J. M., Neves, J., Abreu, P & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. C., Neves, J., Caetano, A., & (Coord.). (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (3ª edição). Loures: Lusociência.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. (Educação a Distância, 5).
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 241-319.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational
- Gonçalves, Á. (1995). *Satisfação profissional dos enfermeiros especialistas*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Serviço Social de Coimbra.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 159-170.
- Handel, M; Gittleman, M. (2003). Is There a Wage Payoff to Innovative Work Practices?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. Volume 43, pages 67–97, January 2004.

- Herzberg, F. (1997). Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In V.H. Vroom, *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 4ª ed., Rio de Janeiro: Campus.
- Johnson, B. & Christensen, L. (2012). Educational Research, Qualitative, Quantitative and Mixed Approach. (4th ed). California: SAGE Publication.
- Lima, L.; Vala, J.; Monteiro, M. B. (1994). *A Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos*. In Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas. Editado por J.Vala, M.B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano. Oeiras: Celta Editora. pp.101-75.
- Lino M. (2004). *Qualidade de vida e satisfação profissional de enfermeiras de unidades de terapia intensiva*. Disponível em: <http://www.sclielo.br>. Acedido a 20 de Maio de 2015.
- Lichtman, M. (2013). Qualitative Research in Education: A User's Guide. (3rd ed). USA: SAGE Publication.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: *Dunette MD, ed. Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago.
- Locke, E. A. (1969) 'What is Job Satisfaction?' *Organizational Behaviour Human Performance* 4 (4). pp.309-36.
- Lisboa, S. L. (2012). Satisfação dos colaboradores e a gestão da qualidade. Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Mabey, C. & Gooderham, P. (2005). The Impact of Management Development on Perceptions of Organizational Performance in European Firms. *European Management Review*, 2, pp. 131.
- Mallada F. (2014). La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas. Disponível em www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/Absentismo-Laboral-empresas-esp.pdf. Acedido a 10 de Junho de 2019.
- Martinez, L. F., Ferreira, A. I., Sousa, L. M., & Cunha, J. V. D. (2007). A esperança é a última a morrer? Capital psicológico positivo e presentismo. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(1), 37-54.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. 2nd ed., New York: Harper & Row.

- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho
- Newstrom, J. & Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. London: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Pacheco, M. A., & Almeida, N. (2005). *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.
- Patinha, I. (2012). *Estudo das causas do absentismo laboral numa autarquia local*. Dissertação de Mestrado, Setúbal: Escola Superior de ciências Empresariais
- Peretti, J; Fabi, B; Chevalier, F; Horts, C.H. & Alis, D. (2012). *Gestão de recursos humanos: uma abordagem internacional*. Lisboa: Editor Instituto Piaget.
- Pinto, M. (2006). *Absentismo: Fenómeno individual e /ou organizacional?* Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de psicologia aplicada.
- PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sainsaulieu, R. (1997), *Sociologie de l'Entreprise: Organisation, Culture, Développement*, Paris, FNSP.
- Silva, C. (2011). *Estudo do contributo da contabilidade de gestão na aplicação do modelo Scorecard RH em duas PME têxteis: o caso particular do absentismo*. Dissertação de Mestrado, Minho: Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho.
- Silva, D. (2015). *O impacto Legislativo na Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública*. Dissertação de Mestrado, Porto: Faculdade de Economia do Porto.
- Sobral, M. (2010). *Estudo das causas e factores que contribuem para o absentismo num departamento da CMS*. Projeto Organizacional Aplicado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.
- Spector, P. (2004). *Psicologia das organizações*. Tradução de Solange Aparecida Visconde. 2 ed., são Paulo: Saraiva.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1990). *Managing Employee Absenteeism*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Tylczak, L. (1993). *Combater o Absentismo: Soluções positivas para um velho problema*. Lisboa: Monitor.
- Veloso, A. (2010). *A Perceção da Gestão de Recursos Humanos em Organizações Privadas e Públicas*. Conferência em Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010 – Dilemas de uma sociedade em transformação. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, realizada em 23 e 24 de Setembro de 2010.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240. 98.
- Wargborn, C. (2008). *Managing motivation in organizations – Why employee relationship management matters*. Master dissertation, Lisboa: ISCTE Business School.

Anexos

Anexo I – Questionário

ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA INDIVIDUAL NO TRABALHO

1. Estou a realizar um estudo sobre **as experiências individuais no** trabalho no âmbito do desenvolvimento da tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.
2. No âmbito desse estudo gostaria que colaborasse respondendo a um pequeno questionário que apresento seguidamente.
3. As suas respostas são absolutamente **confidenciais**, só tendo acesso a elas a equipa de investigação.
4. **Não há respostas certas ou erradas.** O que nos interessa é **exclusivamente a sua opinião pessoal.**
5. **Responda, por favor, a todas as questões, sem interrupções.**

Obrigado pela sua colaboração!

1 - Por favor, indique com que frequência efetua cada um dos seguintes comportamentos no seu trabalho.
[JOB CRAFTING]

		<i>No trabalho...</i>	<i>Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Às vezes</i>	<i>Frequente mente</i>	<i>Sempre</i>
			1	2	3	4	5
TC	1.	Introduz novas abordagens para melhorar o seu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
TC	2.	Altera a natureza ou o tipo de tarefas que desempenha no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
TC	3.	Introduz novas tarefas que melhor se ajustam às suas competências ou interesses.	☐	☐	☐	☐	☐
TC	4.	Opta por desempenhar tarefas extra no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
TC	5.	Dá preferência a tarefas que se ajustem às suas competências ou interesses.	☐	☐	☐	☐	☐
CC	6.	Pensa em como o trabalho contribui para que a sua vida tenha significado.	☐	☐	☐	☐	☐
CC	7.	Lembra-se da importância que o seu trabalho tem para o sucesso da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
CC	8.	Lembra-se da importância do seu trabalho para a comunidade em geral.	☐	☐	☐	☐	☐
CC	9.	Pensa acerca do impacto positivo que o seu trabalho tem para a sua vida.	☐	☐	☐	☐	☐
CC	10.	Reflete sobre a contribuição do trabalho para o seu bem-estar geral.	☐	☐	☐	☐	☐
RC	11.	Esforça-se por conhecer melhor as pessoas no seu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
RC	12.	Organiza ou participa em atividades sociais no seu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
RC	13.	Organiza eventos especiais no trabalho (exemplo: celebrar o aniversário de um/a colega de trabalho).	☐	☐	☐	☐	☐
RC	14.	Oferece-se para ser mentor de novos colaboradores (formal ou informalmente).	☐	☐	☐	☐	☐
RC	15.	Faz amizade com pessoas (no trabalho) que têm competências ou interesses semelhantes.	☐	☐	☐	☐	☐

2 - Por favor, indique em que medida as seguintes afirmações, acerca do seu trabalho, são verdadeiras ou falsas. [MEANINGFUL WORK & PRESENTEISM]

			<i>Discordo totalment e</i>	<i>Discordo em parte</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo em parte</i>	<i>Concordo totalmente</i>
			1	2	3	4	5
SWL S	1.	Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.	☐	☐	☐	☐	☐
SWL S	2.	As minhas condições de vida são excelentes.	☐	☐	☐	☐	☐
SWL S	3.	Estou satisfeito/a com a minha vida.	☐	☐	☐	☐	☐
SWL S	4.	Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida.	☐	☐	☐	☐	☐
SWL S	5.	Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada.	☐	☐	☐	☐	☐
STG	6.	De um modo geral, sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
BEP	7.	Não tenho medo de exprimir as minhas opiniões, mesmo quando são contrárias às da maioria das pessoas.	☐	☐	☐	☐	☐
BEP	8.	Sinto que, ao longo do tempo, me tenho desenvolvido como pessoa (filho/a, aluno/a, colega...).	☐	☐	☐	☐	☐
BEP	9.	Em geral, gosto da minha maneira de ser (personalidade).	☐	☐	☐	☐	☐
BEP	10	Sou capaz de utilizar bem o meu tempo, de forma a conseguir fazer tudo o que é preciso fazer.	☐	☐	☐	☐	☐
BEP	11.	Gosto de fazer planos para o futuro e trabalhar para os tornar realidade.	☐	☐	☐	☐	☐
BEP	12	Sinto que tiro imenso partido das minhas amizades.	☐	☐	☐	☐	☐
BAL	13	O meu trabalho faz com que não possa estar tanto tempo com a minha família como gostaria.	☐	☐	☐	☐	☐
BAL	14	Tenho de faltar a atividades extratrabalho devido ao tempo que tenho de dedicar ao trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
BAL	15	O tempo que tenho de dedicar ao meu trabalho não permite dedicar-me de igual modo a atividades e responsabilidades extratrabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

3 - Por favor, indique em que medida as seguintes afirmações, acerca do seu trabalho, são verdadeiras ou falsas. [MEANINGFUL WORK & PRESENTEISM]

<i>O meu trabalho...</i>			<i>Completam ente falso</i>	<i>Um pouco falso</i>	<i>Nem verdade, nem falso</i>	<i>Um pouco verdade</i>	<i>Completam ente verdade</i>
			1	2	3	4	5
PM	1.	Tenho uma carreira com significado.	☐	☐	☐	☐	☐
MM	2.	Vejo o meu trabalho como algo que contribui para o meu crescimento pessoal.	☐	☐	☐	☐	☐
GMMR	3.	O meu trabalho não faz qualquer diferença no mundo.	☐	☐	☐	☐	☐
PM	4.	Compreendo de que forma o meu trabalho contribui para que a minha vida tenha significado.	☐	☐	☐	☐	☐
PM	5.	Sei o que contribui para que o meu trabalho tenha significado.	☐	☐	☐	☐	☐
GMM	6.	Sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo.	☐	☐	☐	☐	☐
MM	7.	O meu trabalho ajuda a compreender-me a mim próprio/a.	☐	☐	☐	☐	☐
PM	8.	Encontrei um trabalho que me permite obter satisfação.	☐	☐	☐	☐	☐
MM	9.	O meu trabalho contribui para que eu entenda o mundo em meu redor.	☐	☐	☐	☐	☐
GMM	10.	O meu trabalho serve um bem maior.	☐	☐	☐	☐	☐
ADR	11.	Devido ao meu problema de saúde, as dificuldades que normalmente fazem parte do meu trabalho foram mais complicadas de gerir.	☐	☐	☐	☐	☐
CW	12.	Apesar do meu problema de saúde consegui terminar as tarefas difíceis do trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
ADR	13.	O meu problema de saúde inibiu-me de tirar prazer do trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
ADR	14.	Senti-me desesperado na concretização de determinadas tarefas de trabalho devido ao meu problema de saúde.	☐	☐	☐	☐	☐
CW	15.	No trabalho, consegui concentrar-me na concretização dos meus objetivos, apesar do meu problema de saúde	☐	☐	☐	☐	☐
CW	16.	Senti-me com energia suficiente para completar todo o meu trabalho, apesar do meu problema de saúde.	☐	☐	☐	☐	☐

4 - Para cada uma das afirmações, indique a resposta que melhor descreve o seu comportamento.
[EMOTION REGULATION]

	<i>Por norma, eu...</i>	<i>Discord o totalme nte</i>	<i>Discordo em parte</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo em parte</i>	<i>Concordo totalmente</i>
		1	2	3	4	5
1.	Quando quero sentir mais emoções positivas (como alegria ou contentamento), <i>mudo o que estou a pensar.</i>	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Guardo as minhas emoções para mim próprio.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Quando quero sentir menos emoções <i>negativas</i> (como tristeza ou raiva) <i>mudo o que estou a pensar.</i>	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Quando estou a sentir emoções <i>positivas</i> , tenho cuidado para não as expressar.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Quando estou perante uma situação stressante, forço-me a pensar sobre essa mesma situação, de uma forma que me ajude a ficar calmo.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Eu controlo as minhas emoções <i>não as expressando.</i>	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Quando quero sentir mais emoções <i>positivas</i> , eu <i>mudo a forma como estou a pensar</i> acerca da situação.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Eu controlo as minhas emoções modificando a forma de pensar acerca da situação em que me encontro.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Quando estou a experienciar <i>emoções negativas</i> , faço tudo para não as expressar.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Quando quero sentir menos <i>emoções negativas</i> , <i>mudo a forma como estou a pensar</i> acerca da situação.	☐	☐	☐	☐	☐

5 - or favor, indique qual a frequência de cada um dos seguintes acontecimentos no trabalho.
[MINDFULNESS – BROWN AND RYAN 2003]

	<i>No meu trabalho...</i>	<i>Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Às vezes</i>	<i>Frequentem ente</i>	<i>Sempre</i>
		1	2	3	4	5
1.	Eu posso sentir uma emoção e só ter noção disso algum tempo depois.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Eu parto ou deixo cair coisas devido a descuido, não estar com atenção ou estar a pensar em outras coisas.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Para mim, é difícil estar focado no que está a acontecer no presente.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Para chegar ao meu destino, eu tendo a andar depressa, sem prestar muita atenção ao que vou experienciando no caminho.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Eu tenho tendência a não me aperceber de sentimentos de tensão física ou desconforto até eles me arrebatarem (captarem a minha atenção).	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Eu esqueço o nome de uma pessoa quase tão depressa como se mo tivessem dito pela primeira vez.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Parece que estou “a correr em piloto automático” sem ter muita consciência do que estou a fazer.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Eu faço as minhas atividades à pressa sem prestar muita atenção a elas.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Eu tendo a ficar tão focado nos objetivos que quero alcançar que perco o contato com o que estou a fazer para os alcançar.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Eu realizo tarefas automaticamente sem estar muito consciente do que estou a fazer.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Eu dou por mim a escutar alguém enquanto faço outra coisa ao mesmo tempo.	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Eu vou para sítios em “piloto automático” e quando lá chego pergunto-me porque fui até lá.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Eu dou por mim preocupado/a com o futuro ou o passado.	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Eu dou por mim a fazer coisas sem prestar atenção.	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Eu petisco sem prestar atenção que estou a comer.	☐	☐	☐	☐	☐

6 - Por favor, leia cada uma das seguintes afirmações. Face a cada uma delas, indique qual a resposta que melhor descreve o seu desempenho, na última semana, no seu trabalho. [PERFORMANCE]

<i>Na última semana...</i>		<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo em parte</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo em parte</i>	<i>Concordo totalmente</i>
		1	2	3	4	5
PERF	1. Atingi os objetivos do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
PERF	2. Desempenhei o meu trabalho sem erros.	☐	☐	☐	☐	☐
PERF	3. Tomei as decisões adequadas.	☐	☐	☐	☐	☐
PERF	4. Dediquei-me inteiramente ao trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
PERF	5. Tomei iniciativas.	☐	☐	☐	☐	☐
PERF	6. Assumi responsabilidades.	☐	☐	☐	☐	☐

7 - Por favor, dê-nos informação acerca do seguinte (apenas para propósito da investigação)

1. **Idade:** _____

2. **Sexo:** ☐ 1. Feminino ☐ 2. Masculino

3. **Habilitações literárias:**

☐ 9º ano

☐ 12º ano

☐ Licenciatura

☐ Mestrado ou mais

4. Indique, por favor, a sua função contratual:

☐ 1. Assistente Operacional

☐ 2. Administrativo

☐ 3. Técnico Superior

☐ 4. Informático

☐ 5. Fiscal

☐ 6. Bombeiro

5. Há quanto tempo exerce esta função?

☐ 1. Menos de 1 ano

☐ 2. Entre 1 a 3 anos

☐ 3. Entre 4 a 5 anos

☐ 4. Entre 6 a 10 anos

☐ 5. Mais de 10 anos

6. Quantos dias faltou ao trabalho (por estar doente/baixa) no ultimo ano?

7. Se tiver interesse em conhecer uma síntese dos resultados deste estudo, por favor, indique-nos o seu email: _____@_____

--MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!--