

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Estudo das causas do absentismo laboral numa Autarquia Local

Inácia Maria Isidro Esteves Patinha

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientadora: Professora Doutora Lina Fortes Ferreira

Setúbal, 2012

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Lina Fortes Ferreira, agradeço a orientação da tese.

À Câmara Municipal, Sr^a Directora de Recursos Humanos pela confiança e incentivo, desde o primeiro momento.

A todos os dirigentes e técnicos da Câmara Municipal que ao aceitarem responder ao inquérito, proporcionaram deste modo a obtenção de informações essenciais para desenvolver o presente estudo.

Quero deixar uma palavra de sincero agradecimento a todas as pessoas que não mencionei, mas que de forma directa ou indirecta, contribuíram para que o presente trabalho se tornasse realidade.

Por último agradeço ao Zé por toda a disponibilidade e incentivo.

RESUMO

A um ritmo acelerado tem-se verificado uma profunda transformação mundial que vem transformando as relações laborais. De entre outros, verifica-se um fenómeno que preocupa os gestores das organizações devido às suas implicações: custos, diminuição da competitividade, baixa qualidade na prestação de serviços, deterioração do clima laboral, desmotivação dos trabalhadores (Moreno, 2008).

Na verdade o absentismo há muito tempo que é estudado, mas poucos estudos existe que explorem a perspectiva dos gestores, com excepção de Conlon e Stone, 1992; Edwards e Scullion (citados Johns, 1994). Dos estudos desenvolvidos pode-se concluir que gestores e os seus subordinados não olham para o absentismo da mesma forma, mas sim com um olhar em que se verificam perspectivas diferentes em diversos aspectos da vida laboral (Dansereau e Markham, 1987; Jablin, 1979, citado por Johns, 1994).

A Gestão de Recursos Humanos tem por 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 afectar as suas vidas, na esfera profissional mas também na esfera privada.

É impossível não referir que os recursos humanos são na verdade um factor decisivo para o sucesso de uma organização, e porque todos temos características diferentes é importante que as organizações olhem para o trabalhador não como alguém que apenas tem competências, mas como um ser humano, que tem anseios, expectativas e sonhos.

Em face do exposto e por existirem poucos estudos que avaliem a perspectiva dos dirigentes e por considerar o absentismo um tema pertinente, com grandes impactos organizacionais, consideramos de interesse desenvolver o presente estudo, no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	2
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
1. Importância do estudo do absentismo	5
2. O conceito de absentismo	13
3. Os factores explicativos do absentismo	16
3.1. Investigação empírica recente sobre as causas do absentismo	28
4. Teoria da atribuição causal	29
5. O modelo teórico e objectivos do estudo	32
PARTE II - METODOLOGIAS DO ESTUDO	
6. Procedimentos metodológicos adoptados	34
6.1. Participantes	37
6.2. Instrumentos de recolha de dados	37
6.3. Inquérito por entrevista	37
6.4. Análise documental	39
PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO	
7.1. Caracterização da organização – Autarquia Local	41
7.2. Caracterização do absentismo na organização	47
7.3. Principais variáveis que influenciam o absentismo	49
CONCLUSÕES	54
BIBLIOGRAFIA	57
APÊNDICES	62
ANEXOS	75

INTRODUÇÃO

No mundo laboral vêm sucedendo mudanças importantes ao longo da história, mais aceleradas nas últimas décadas. Ao longo da última década do século XX assistimos a uma profunda transformação mundial que alterou de forma significativa as condições sociais e económicas que caracterizavam a sociedade industrial surgida nos finais do século anterior.

Este tipo de mudança afecta muito particularmente o contexto de trabalho e produz uma nova ordem de relações entre a actividade laboral, força de trabalho e tempo livre.

Verifica-se ainda um fenómeno – absentismo laboral - que preocupa as organizações pelas suas repercussões, quando se ultrapassa um limite considerado normal e inevitável: custos, diminuição da competitividade, baixa qualidade na prestação de serviços, deterioração do clima laboral, desmotivação dos trabalhadores.

A literatura sobre o absentismo laboral realça a existência de múltiplos modelos teóricos explicativos do fenómeno, sendo o modelo de Rhodes e Steers (1990, citado por Rhodes e Steers, 1996) um dos modelos mais abrangente e referenciado na literatura e que considera o absentismo fruto da interacção entre múltiplos factores.

Embora o fenómeno do absentismo seja estudado há muito tempo, segundo temos conhecimento poucos estudos existem que explorem a perspectiva dos gestores relativamente à explicação das causas do absentismo dos trabalhadores. O estudo de Johns (1994) e dois outros estudos anteriores (Conlon e Stone, 1992; Edwards e Scullion, 1982, citados por Johns, 1994), constituem uma excepção. Apesar da escassez de estudos empíricos que introduzam a teoria da atribuição causal no estudo do absentismo laboral, existem diversas investigações que demonstram que os gestores e os seus subordinados têm perspectivas diferentes em diversos aspectos da vida laboral (Dansereau e Markham, 1987; Jablin, 1979, citados por Johns, 1994).

Num clima de crescente necessidade de eficácia económica, o absentismo é merecedor de considerável reflexão. Os gestores devem ser capazes de identificar o tipo de absentismo que se está a verificar nas suas empresas e pôr em prática medidas que garantam o regresso dos trabalhadores aos seus postos de trabalho com a maior brevidade possível, considerando as particularidades de cada caso (Davies, 1993).

Pelo atrás exposto e por existirem poucos estudos que avaliem a perspectiva dos dirigentes e ainda por considerar o absentismo um tema pertinente, com grandes impactos organizacionais, considerámos de interesse desenvolver o presente estudo no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, sobre a temática do Absentismo Laboral numa Autarquia.

Partindo do modelo teórico de Rhodes e Steers (1990) e da teoria da atribuição causal, o presente trabalho tem como principal objectivo conhecer quais as percepções que os gestores têm

relativamente às causas do absentismo laboral existente na Autarquia. O presente estudo tem, ainda, como objectivo caracterizar o absentismo laboral na Câmara Municipal em análise. E, por último, após o conhecimento dos resultados obtidos, pretendem-se apresentar eventuais sugestões de melhoria.

O trabalho apresenta-se estruturado em três grandes partes.

Uma primeira parte, dedicada à revisão da literatura, em que no ponto 1 é salientada a importância do estudo do absentismo, realçando os elevados custos associados a este fenómeno. O ponto 2 dedicado ao conceito de absentismo laboral, apresenta diferentes definições de absentismo de acordo com diversos autores, bem como as formas de calcular a taxa de absentismo.

No ponto 3 são apresentados os factores explicativos do absentismo, com especial destaque para o modelo de Steers e Rhodes (1978; 1990). O presente estudo é suportado pelo modelo de Rhodes e Steers (1990), por considerarmos um modelo referenciado na literatura e abrangente. Foi introduzido o ponto 3.1, que refere resumidamente a investigação empírica recente sobre as causas do absentismo, em que são apresentados estudos de alguns autores, que consideramos importantes.

O ponto 4 dedica-se à descrição da teoria da atribuição causal, teoria esta que procura compreender as causas subjacentes ao comportamento dos outros e em algumas ocasiões também as subjacentes à nossa própria conduta (Baron e Byrne, 1998). Neste âmbito, são apresentados os argumentos que integram a teoria da atribuição causal no estudo do absentismo laboral, dando particular destaque ao estudo empírico de Johns (1994).

Terminamos a primeira parte do presente trabalho com o ponto 5, que pretende sistematizar o modelo teórico e objectivos do presente estudo.

A segunda parte do trabalho refere-se à metodologia utilizada para a realização deste projecto. A metodologia assentou em inquéritos realizados na Autarquia direccionadas ao universo de gestores (onde se incluem os dirigentes, e também o médico do trabalho, enfermeiros, psicóloga e técnico de higiene e segurança no trabalho). Os inquéritos elaborados tiveram por base o modelo de Rhodes e Steers (1990), e continham duas partes distintas: uma composta por uma escala de tipo Likert; e outra contendo duas questões de resposta aberta. Para a caracterização da organização e do seu absentismo laboral, recorreu-se também à análise documental, nomeadamente Balanço Social, Organograma, Regulamento Interno dos Serviços Municipais, de entre outros.

Na terceira parte apresenta-se o estudo empírico. Com base nos dados obtidos através do Balanço Social de 2010 apresentam-se os resultados, começando por uma breve caracterização da organização em estudo. Descreve-se a missão e os valores pelos quais se rege a organização e que se encontram publicados em Diário da República. Em seguida passa-se a uma caracterização do absentismo laboral existente na organização. De acordo com Graça (2002) apresenta-se de seguida a taxa de absentismo laboral existente na Câmara Municipal, relativamente ao ano de 2010.

Nesta parte do estudo, são tecidas algumas conclusões relativamente ao trabalho desenvolvido, com base nos resultados da análise das respostas dos gestores aos inquéritos realizados. Numa primeira fase, procede-se à descrição dos resultados obtidos com base na análise estatística efectuada, que pretendia testar a hipótese decorrente da teoria da atribuição causal. Numa segunda fase, é efectuada a análise de conteúdo das respostas obtidas às questões abertas, para uma melhor compreensão das respostas dos entrevistados.

Apresentados os resultados, passamos às conclusões. Referimos ainda as implicações práticas dos resultados obtidos, sem deixar de referir as limitações do estudo. Apresentam-se também sugestões que poderão contribuir para o desenvolvimento de um programa de combate ao absentismo na Autarquia.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1- Importância do estudo do absentismo

O trabalho é um fenómeno de importância indiscutível na vida das pessoas e no desenvolvimento das sociedades. Através desta actividade tem sido facilitada a sobrevivência das pessoas e o progresso das sociedades, contribuindo desta forma o ser humano para a construção e transformação do mundo em que vive (Peiró, 1996). De acordo com o mesmo autor, o trabalho é uma faceta importante na vida das pessoas, não só porque uma grande parte do tempo é dedicado a actividades laborais, mas também porque graças a ele a pessoa obtém uma série de compensações económicas, materiais, psicológicas e sociais, ainda desenvolvendo a sua própria identidade e o seu papel na sociedade, contribuindo para a criação de bens e serviços.

Um dos problemas associados ao trabalho que tem merecido a atenção dos investigadores desde longa data é o absentismo laboral. Como referem Peiró et al. (2008, pag. 19), “O absentismo é um fenómeno característico e inevitável do mundo do trabalho. No entanto, quando os comportamentos de ausência dos trabalhadores excedem certos limites considerados normais, coloca-se um problema para a organização, na medida em que se compromete o alcance adequado dos seus objectivos”. Assim, este fenómeno deve, a par da produtividade, ser compreendido e gerido (Cunha et al., 2010). De facto, esta problemática tem implicações ao nível do indivíduo, das organizações e também da sociedade em geral, provocando ainda um efeito negativo na economia nacional em consequência da perda de produção potencial devido à redução da força de trabalho disponível e ao aumento dos custos com tratamentos médicos e segurança social.

De acordo com o relatório da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (EUROFOUND, 1997), as implicações do absentismo ao nível do indivíduo prendem-se sobretudo com a redução do rendimento, devido às faltas por doença, especialmente nos casos em que a sua ausência é prolongada. Se o absentismo ocorrer com frequência, ou se fôr de longa duração, pode ainda provocar a perda do emprego.

Cunha et al. (2010) realçam que a consequência mais evidente do absentismo é a nula produtividade do trabalhador ausente. O relacionamento entre colegas poderá também ser afectado, dado que os trabalhadores que estão ao serviço sofrem a sobrecarga de trabalho que competiria realizar pelo colega ausente. Poderá ainda o relacionamento com a chefia ser afectado, pois os objectivos do Departamento/Divisão, ao nível de eficiência e eficácia, mais dificilmente serão atingidos.

Spector (1997) refere ainda que a ausência ao trabalho é um fenómeno que pode reduzir a eficiência organizacional, devido ao aumento dos custos, pois muitas vezes torna-se necessário

contratar substitutos por cada trabalhador ausente. Como este continua a ser pago, o resultado é o aumento dos custos. A este propósito, o autor salienta que nas organizações em que se verificam elevadas taxas de absentismo, existe uma preocupação com o problema.

Como se verifica, as implicações do absentismo ao nível das organizações são consideráveis. A perda de produtividade, a par da diminuição da qualidade de serviço prestado pela organização tem efeitos negativos na sua posição concorrencial. Além de incrementar os custos laborais e organizacionais, conduz à perda de eficácia, colocando em risco a qualidade do serviço prestado, no caso em estudo um serviço de menos qualidade aos munícipes.

Ao nível da sociedade em geral, o absentismo acarreta igualmente elevados custos. Como referimos anteriormente, tem um efeito negativo na economia nacional em consequência da perda de produção potencial devido à redução da força de trabalho disponível e ao aumento dos custos com tratamentos médicos e segurança social.

O interesse crescente no absentismo entre os Estados-membros da União Europeia não é alheio a estes elevados custos. Embora a década de 80 se caracterizasse, em geral, por uma vasta passividade nesta matéria entre os principais intervenientes da maioria dos países europeus, esta situação modificou-se nos finais dessa década e na década de 90. O processo teve início no Norte da Europa, mas o interesse sobre o absentismo está também a aumentar gradualmente no Sul da UE (EUROFOUND, 1997).

A seguir apresentam-se os dados constantes do relatório sinóptico do projecto «Doença e absentismo no trabalho: iniciativas de prevenção»¹ da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (EUROFOUND, 1997).

Refere o relatório que são vários e avultados os custos directos e indirectos resultantes do absentismo e da incapacidade para o trabalho. No Reino Unido, perderam-se 177 milhões de dias de trabalho em 1994, em resultado de faltas por doença; o valor atribuído às perdas de produtividade foi superior a 13,2 mil milhões de ECUs, com um custo de 630 ECUs por empregado.

Em 1993, os empregadores alemães gastaram 30,5 mil milhões de ECUs em seguros de segurança social dos seus trabalhadores para cobrir os pagamentos durante os períodos de falta ao trabalho.

A Bélgica, com uma taxa de absentismo de cerca de 7%, pagou 2,4 mil milhões de ECUs em subsídios de doença em 1995, e 0,6 mil milhões de ECUs em indemnizações de acidentes de trabalho e doenças profissionais, o que, em conjunto, perfaz cerca de 1000 ECUs por empregado.

Nos Países Baixos, a taxa de absentismo foi de 8,3% em 1993, e o número de pessoas incapacitadas aumentou para 921 000 (14,2% da força de trabalho). Os custos dos subsídios pagos a título dessas situações foram de cerca de 16,6 mil milhões de ECUs dos quais 4,1 mil milhões de ECUs para subsídios de doença e 12,5 mil milhões de ECUs para subsídios por incapacidade.

¹ O objectivo do projecto consiste em documentar e avaliar as iniciativas em matéria de organização, saúde, reabilitação e outras, destinadas a melhorar a saúde dos trabalhadores e a sua comparência no trabalho.

O relatório refere que as duas mil maiores empresas de Portugal perderam 7,731 milhões de dias de trabalho em resultado de doença e 1,665 milhões de dias de trabalho em resultado de acidente em 1993. Tal representa 5,5% da totalidade de dias de trabalho nestas empresas.

Refere ainda o estudo de 1997 que, na União Europeia, o absentismo devido a incapacidade para o trabalho por doença, acidente ou lesão tem um custo total estimado entre 1,5 e 4% do PIB, conforme os Estados-membros.

Mais recentemente, o estudo desenvolvido pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (EUROFOUND, 2007) apresenta os resultados do inquérito realizado nos 27 Estados-Membros da União Europeia.

Este estudo teve como objectivo compreender a verdadeira extensão do absentismo e as políticas que foram desenvolvidas para abordar o fenómeno. Incidiu, assim, sobre os padrões de absentismo, os custos do absentismo, as políticas para abordar o absentismo e desenvolvimentos genéricos em matéria de promoção da saúde e bem-estar.

Segundo o estudo de 2007, as causas mais comuns para as faltas são problemas de saúde, embora nalguns países sejam referidos a monotonia e o *stress* profissional, como causa para ausência ao serviço. As perturbações músculo-esqueléticas e os problemas respiratórios constam das duas primeiras causas, bem como as dores lombares e síndromas como as lesões causadas por esforços repetitivos.

De acordo com a mesma fonte, as taxas médias de absentismo na Europa variam entre 3% e 6% do tempo de trabalho e estima-se que o seu custo atinja cerca de 2,5% do PIB. A promoção da saúde e da assiduidade, em vez da penalização das faltas, tem vindo a ganhar importância política, pois verifica-se pelos dados da OCDE, que os custos das prestações por incapacidade e doença são 2,5 vezes superiores aos do desemprego e esses custos estão a aumentar.

Consideramos, não obstante, de realçar que nalguns países os dados não estão sistematizados e noutros são praticamente inexistentes (EUROFOUND, 2007). É também salientado neste estudo que as diferentes definições e métodos de medição tornam difícil fazer comparações a nível internacional. Assim, o conhecimento limitado da extensão, das causas e dos custos do absentismo surge como uma das principais conclusões do estudo de 2007, verificando-se, no entanto, uma mudança das políticas em matéria da gestão e controlo do absentismo.

O absentismo devido a doenças profissionais e acidentes de trabalho representa também custos enormes para a economia europeia. A este propósito, Spidla (citado por Cunha et al., 2010) refere que anualmente se registam 4 milhões de acidentes de trabalho que representam elevados custos, tendo, uma parte considerável destes custos, repercussão nos sistemas de segurança social e nas finanças públicas. O autor salienta que governos, empregadores, trabalhadores, companhias de seguros e a sociedade em geral têm interesse em reduzir o absentismo, pois todos eles suportam uma parte dos custos que o problema acarreta.

Em suma, podemos afirmar que, quer os relatórios da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (EUROFOUND, 1997, 2007), quer o estudo de Spidla

(citado por Cunha et al., 2010) apontam para custos elevados com o absentismo no trabalho na Europa.

Embora os dados anteriormente apresentados não incluam a Administração Pública, representam dados disponíveis a nível da Europa que se revestem de especial importância no estudo do absentismo no trabalho. Devido ao interesse que têm, entendemos que é importante que constem no presente estudo.

De seguida, apresentaremos alguns dados de estudos comparativos efectuados na Europa (Gimeno et al., 2004; Mercer, citado por Gonçalves, 2010), destacando a posição que Portugal ocupa relativamente ao absentismo no trabalho.

Gimeno et al. (2004) efectuaram um estudo comparativo nos 15 países da União Europeia, com base nos dados do *Third European Survey on Working Conditions* levado a cabo em 2000. A amostra considerada por estes autores para a análise do absentismo por doença² abrangeu 16.257 trabalhadores.

Os resultados encontrados apontam para uma taxa média de absentismo por doença de 14,5%. Na 13ª posição surge Portugal, com uma taxa de 8,4%, superada largamente pelos países do norte da Europa: Alemanha (18,3%), Holanda (20,3%) e Finlândia (24%).

Nas palavras de Gimeno et al. (2004, pag. 868), “Em geral, nos países do Sul da Europa os trabalhadores apresentam menos ausência por doença que a média da UE (Grécia – 6,7%; Portugal – 8,4%; Itália – 8,5%; Espanha – 11,8% e França – 14,3%). As percentagens nestes países são mais baixas que nos países da Europa Central, excepto para o Reino Unido (11,7%) e Irlanda (8,3%) e países do norte da Europa, excepto a Dinamarca (12%)”.

A propósito das diferenças de género, os autores afirmam que “Comparando ambos os sexos, os homens tiveram geralmente percentagens de ausências mais elevadas na maioria dos países estudados. Para ambos os sexos, a percentagem mais baixa foi encontrada na Grécia (3,5% nas mulheres e 8,9% nos homens) e a mais alta na Finlândia (25,7% nas mulheres e 22% nos homens)” (Gimeno et al., 2004, pag. 868).

O relatório apresentado pela equipa de Gimeno constitui um passo importante no estudo do absentismo por doença na União Europeia. Até à data, embora existissem estatísticas nacionais sobre ausência por doença em muitos países da União Europeia, poucas comparações internacionais tinham sido efectuadas. Os autores atribuíam essa escassez de pesquisas sobre absentismo por doença à insuficiente disponibilidade de dados comparáveis e seguros e, também, às diferenças na legislação dos países da EU (Gimeno et al., 2004, pag. 867).

Gimeno et al. (2004), apesar de alertarem para as limitações associadas ao facto do seu estudo ser de natureza transversal e ter em conta apenas dados auto-referidos e medidos retrospectivamente, apresentam como vantagem do recurso a dados auto-referidos a eliminação da variedade associada às práticas organizacionais e das diferenças na legislação do trabalho dos diferentes países. Este estudo contribui, assim, para um aumento do conhecimento no estudo do

² Neste estudo o absentismo por doença abrangeu: (a) acidentes de trabalho; (b) doenças profissionais; e (c) outros problemas de saúde (Gimeno et al., 2004, pag. 867).

absentismo por doença na União Europeia, tanto mais que “a ausência por doença emergiu como um indicador importante da execução económica dos países” (Gimeno et al., 2004, pag. 867).

A este propósito os autores sublinham que a perda de produtividade, os custos laborais com o *turnover*, resultantes das ausências prolongadas, fizeram da ausência por doença uma das prioridades políticas cimeiras para os governos da União Europeia.

O outro estudo comparativo de que temos conhecimento é o estudo pan-europeu realizado em 2008 pela consultora Mercer (citado por Gonçalves, 2010), que, ao contrário do estudo citado anteriormente, apresenta resultados que apontam para uma elevada taxa de absentismo em Portugal. Neste estudo mais recente foram inquiridos gestores de 900 empresas de 24 países europeus. Entre os mercados estudados está Portugal, onde foram inquiridas 60 empresas de vários sectores da economia. De acordo com este estudo verificou-se que Portugal é o país da Europa com a mais elevada taxa de absentismo por doença. Os resultados obtidos apontam que cada trabalhador falta, em média, 11,9 dias por ano, quando a média da Europa do Sul é de 7,6 dias e a média europeia se situa nos 7,4 dias (Gonçalves, 2010).

Como podemos constatar, os resultados dos dois estudos comparativos (Gimeno et al., 2004; Mercer citado por Gonçalves, 2010) situam Portugal em extremos quase opostos em relação à taxa de absentismo por doença. Se, por um lado, Portugal é o país da Europa com a mais elevada taxa de absentismo por doença (Gonçalves, 2010), por outro lado, encontra-se na 13ª posição, ocupando os países do norte da Europa as primeiras posições na taxa de absentismo por doença (Gimeno et al., 2004).

Como atrás já foi referido por Gimeno et al. (2004) e EUROFOUND (2007), os resultados díspares nos diversos estudos efectuados relativamente ao absentismo poderão ter por base a insuficiente disponibilidade de dados comparáveis, ou porque não estão sistematizados. Em relação aos resultados contraditórios apresentados por estes dois estudos comparativos a nível da Europa, é interessante verificar que os dados recolhidos por cada um dos estudos têm em conta fontes diferentes: enquanto no estudo de Gimeno et al. (2004) se consideraram dados auto-referidos, no estudo levado a cabo pela Mercer (citado por Gonçalves, 2010), não foram os trabalhadores os inquiridos, mas sim os gestores das empresas. Esta diferença na fonte de informação pode ter contribuído para os resultados encontrados. As perspectivas divergentes entre empregados e gestores relativamente ao absentismo no trabalho (Johns, 1994) explicadas pelos erros de atribuição causal³ podem também estar na base dos resultados contraditórios encontrados nestes estudos, pois como se pode verificar cada uma das partes tem uma percepção diferente sobre a realidade.

Até aqui apresentámos dados que apontam para custos elevados com o absentismo no trabalho na Europa, bem como a posição de Portugal nos dois estudos comparativos efectuados a nível da Europa. Focalizando-nos, agora, em estudos realizados em Portugal, começamos por apresentar a taxa de absentismo por sector de actividade, com base nos Balanços Sociais do

³ Dedicaremos, mais adiante, na presente tese, um capítulo sobre a Teoria da Atribuição, por considerarmos esta uma das teorias fundamentais para suportar o nosso estudo.

Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social⁴, respeitantes aos anos de 1999 a 2008 (GEP-MTSS, s.d.), para depois nos centrarmos nos estudos sobre absentismo laboral na Administração Pública.

Quadro 1 - Taxa de absentismo, face ao potencial máximo anual, por actividade económica

CAE	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total	7.6	7.6	7.6	7.2	6.9	6.8	7.0	6.8	6.8
A- Agricultura, prod. animal, caça e silvicultura	6.9	8.4	13.9	9.2	9.5	9.2	8.4	7.6	10.7
B – Pescas	7.4	8.3	7.8	5.8	7.3	6.4	7.1	6.5	8.9
C – Indústrias extractivas	8.3	8.4	8.2	6.6	7.4	6.3	5.3	5.2	4.9
D – Indústrias transformadoras	8.8	9.4	9.6	9.7	8.6	8.2	8.3	7.9	7.6
E – Prod. distrib. de electricidade, gás e água	6.3	6.7	7.3	6.8	7.1	6.7	5.5	4.9	4.9
F – Construção	5.8	6.5	5.9	6.2	5.5	5.4	5.4	5.8	5.3
G – Com. grosso e retalho; veic. e bens dom.	6.5	5.7	6.1	6.3	6.0	5.9	5.9	6.5	6.4
H – Alojamento e restauração	10.1	7.1	7.3	6.2	8.2	8.7	9.0	10.3	8.8
I – Transportes, armaz. e comunicações	9.7	7.4	6.9	6.8	6.9	6.5	7.0	6.1	6.3
J – Actividades financeiras	3.7	4.2	4.5	4.6	4.4	4.5	4.0	4.2	3.8
K – Activ. imob. alugueres e serv. prest. Emp	6.3	6.3	6.7	4.6	5.4	6.1	7.4	5.9	7.0
L – Educação	5.4	7.2	4.1	5.3	3.5	4.9	4.8	4.9	5.4
M – Saúde e acção social	8.3	8.1	7.1	7.6	8.0	7.6	7.8	8.3	10.2
N – Outras activ. serv. col. sociais e pessoais	4.9	6.6	6.5	6.6	5.9	6.1	6.8	7.1	6.3

Fonte: GEP-MTSS (s.d.)

Como se pode observar nos quadros 1 e 2, a taxa total de absentismo ao longo do período em análise, têm-se mantido relativamente estável, apesar de se verificar um decréscimo nos últimos anos quando comparados com os primeiros anos analisados (p.e., total 1999 = 7.6 *versus* total 208= 6.7).

Quando procedemos a uma análise comparativa por sector de actividade, verificamos que ao longo dos vários anos no sector respeitante a agricultura, produção animal, caça e silvicultura se regista a mais elevada taxa de absentismo, seguida do sector das indústrias transformadoras. Também o alojamento e restauração apresentam valores elevados relativamente à taxa de

⁴ O Balanço Social abrange apenas empresas com 100 ou mais trabalhadores e não abrange a Administração Pública. No entanto, considerou-se pertinente incluir o mesmo no presente trabalho.

absentismo. O sector de saúde e acção social caracteriza-se igualmente por uma taxa de absentismo na generalidade mais elevada em relação à média considerando todos os sectores de actividade.

É de destacar também o sector de actividades financeiras por registar uma taxa de absentismo bastante mais baixa que os restantes sectores em análise, no período de 1999 a 2008.

**Quadro 2 - Taxa de absentismo de 2008, face ao potencial máximo anual,
por actividade económica**

CAE	2008
Total	6.7
A – Agricult., caça, silvic. E pesca	8.0
B – Indústrias extractivas	6.0
C – Indústrias transformadoras	7.5
D - Electricid., gás, vapor e água	4.6
E – Captação, tratam., distrib. água	6.3
F - Construção	5.6
G – Comér. p/ grosso e retalho; pep. v. Auto	6.3
H – Transportes e armazenagem	7.4
I – Alojamento, restaur. E similares	9.5
J – Activ. de inform. E comunicação	4.2
K – Activ. financeiras e seguros	4.0
L – Activ. imobiliárias	3.0
M – Activ. consult., científ. E técnicas	3.9
N – Activ. admin., serv. de apoio	7.2
P – Educação	5.2
Q – Activ. saúde hum. Apoio social	8.0
R – Activ. artist.; espectác.; desport. E recr.	6.9
S – Outras activ. de serviços	6.3

Fonte: GEP/MSSS, Balanço Social

A seguir apresentam-se dados referentes ao sector público, tendo por base as escassas fontes a que tivemos acesso.

De acordo com um estudo realizado em 2002 pela Deloitte (citado por Cunha et al. 2010), o panorama no sector público em Portugal, é classificado como bastante negativo. Neste estudo, que abrangeu 136 mil funcionários e que tinha por objetivo geral analisar o impacto dos municípios no sector público e na economia nacional, é referido que cada funcionário falta, em média, um mês de trabalho por ano (Cunha et al., 2010).

Referem Agapito e Sousa (2010) que em Portugal o sector económico que apresenta as maiores taxas de absentismo laboral é o sector da saúde pública, tendo em consideração as estatísticas nacionais, sendo as doenças não profissionais a primeira causa, conforme relatórios do Departamento de Estudos, Prospectiva e Planeamento, do Ministério da Segurança Social e do Trabalho.

Não obstante a reduzida informação a que tivemos acesso sobre o absentismo no sector público em Portugal, bem como a divergência de resultados encontrados nalguns estudos, é uma

realidade que o absentismo no trabalho acarreta elevados custos para os trabalhadores e empregadores na Europa, ao que acresce um efeito negativo na economia nacional em consequência da perda de produção potencial devido à redução da força de trabalho disponível e ao aumento dos custos com tratamentos médicos e segurança social. Consequência desta realidade, como já foi referido anteriormente passou a existir uma preocupação com a gestão do absentismo no trabalho.

Graça (1995) salienta que numa época em que se fala tanto de competitividade e qualidade, as organizações deveriam reflectir seriamente nos custos directos, indirectos e ocultos do absentismo, suas causas e suas consequências, e nas oportunidades perdidas por não terem iniciativas com vista a reduzir, controlar e prevenir a incapacidade para o trabalho. Um passo importante neste sentido é o respeito pelos princípios gerais em matéria de segurança e saúde no trabalho, que constam no art.º 281.º n.ºs 1 e 2 do Código do Trabalho. Determina a referida Lei que o trabalhador tem direito a prestar trabalho em condições de segurança e saúde. Concretamente, o empregador deve assegurar aos trabalhadores condições de segurança e saúde em todos os aspectos relacionados com o trabalho, aplicando as medidas necessárias tendo em conta os princípios gerais de prevenção, conforme estipulado no Código do Trabalho (Lei nº 7/29, de 12/2).

Apesar da legislação existente, para que efectivamente se verifique a redução do absentismo é imprescindível que as organizações decidam por uma gestão eficaz do absentismo laboral, procurando as suas causas, atacando o problema na sua origem e oferecendo sugestões/propostas de melhoria, erradicando os disfuncionamentos detectados, com forte aposta na promoção de boas práticas, na prevenção e gestão do absentismo, sensibilizando os indivíduos para esta temática.

A este propósito é assinalável também, a literatura sobre saúde e bem-estar no trabalho que evidencia as consequências de baixos níveis de saúde e bem-estar, onde se inclui o absentismo (Huang et al. e Sirgy et al. citados por Rafael, 2010). Na mesma linha, Pereira e Bernhardt (2004, citado por Rafael, 2010) salientam que a qualidade de vida no trabalho é condição essencial para o êxito de uma organização, na medida em que a motivação no trabalho contribui para um decréscimo do absentismo laboral, entre outras consequências.

Considerando que a actividade de qualquer gestor ou profissional de Recursos Humanos tem como objectivo o aumento da produtividade, do bem-estar dos indivíduos e do desempenho da organização (Cunha et al. 2010), o estudo do absentismo assume um particular relevo neste contexto.

Muitas empresas decidem por uma gestão do absentismo de maneira firme, pesquisando as suas causas, porque reconhecem que é imprescindível obter um conhecimento real do absentismo que se verifica na organização, e que somente deste modo poderá o problema ser atacado na sua origem. A procura de soluções potenciará a redução do absentismo, com o consequente aumento de produtividade e competitividade, bem como o clima social e a satisfação laboral (Peiró et al. 2008).

Em suma, diversos autores (p.e., Cunha et al. 2010; Graça, 1995; Peiró et al. 2008) sublinham a aposta na prevenção da saúde no trabalho, bem como a necessidade de reflexão sobre as causas e custos associados ao absentismo no trabalho. Desta forma, uma aposta na promoção de práticas conducentes à prevenção e gestão do absentismo conduzirá certamente a uma redução do absentismo ao mesmo tempo que haverá maior probabilidade de ocorrer melhoria do clima organizacional e da qualidade do serviço da organização, com a conseqüente satisfação e motivação dos trabalhadores, com benefícios para os trabalhadores e sociedade em geral.

Se neste primeiro capítulo pretendemos realçar a importância do estudo do absentismo nas organizações, salientando os elevados custos associados a este fenómeno, importa agora fazer uma breve reflexão sobre a definição do conceito, bem como sobre a medida de cálculo do absentismo.

2 - O conceito de absentismo

Não existe uma definição consensual para o fenómeno do absentismo laboral. Assim, por exemplo para Samaniego (1998, citado por Boada et al. 2005), o absentismo consiste no incumprimento por parte do empregado das suas obrigações laborais, faltando ao trabalho de forma imprevista.

Graça (2002a) refere que o absentismo laboral é um comportamento de ausência, individual e exterior à empresa, que esta não pode prever e que remete para o âmbito das relações individuais de trabalho.

Ainda para Ortiz e Samaniego (1995, citado por Boada et al. 2005), o absentismo laboral é um mecanismo que surge como consequência da concepção social imperante do trabalho individualista e hostil, o qual pretende apresentar as condutas de abandono como um fenómeno meramente individual, quando na realidade são condutas criadas e mantidas pelo próprio sistema; sistema que nega que o desempenho do homem no trabalho possa ser um acto criador. De acordo com esta perspectiva, as condutas absentistas tornam-se estratégias/mecanismos que permitem suportar a pressão do trabalho.

Cunha et al. (2010) referem que a definição mais simples e consensual é a de que o absentismo se refere à ausência inesperada de um trabalhador do seu local de trabalho. O termo “inesperado” exclui as ausências devidas a férias, “pontes”, folgas, licenças especiais de ausência (p.e., maternidade), ou outros motivos conhecidos e/ou programados pela organização.

Como se pode verificar pelas diferentes definições de absentismo, existem autores que dão maior ênfase ao comportamento do trabalhador e outros a factores exteriores a ele.

Do atrás exposto, podemos concluir que o absentismo resulta de múltiplos factores, o que o torna um fenómeno complexo de estudar.

Neste sentido, e enquanto comportamento individual e imprevisível de ausência ao trabalho, o absentismo não pode ser percebido isoladamente, uma vez que varia em função de factores contextuais, tais como legislação laboral, sistema de protecção social, mercado de

emprego, conjuntura económica, região e organizacionais, dimensão da empresa, sector de actividade, condições de trabalho, modo de remuneração, clima organizacional. E ainda individuais: idade, sexo, qualificação, satisfação profissional, suporte social, família, estado de saúde (Cunha et al., 2010).

Como referem os autores atrás citados, o absentismo pode envolver uma decisão individual e complexa, tendo por base várias causas em simultâneo, algumas individuais e outras extra-organizacionais, influenciando-se mutuamente e conduzindo à ausência do local de trabalho.

De acordo com Cunha et al. (2010, pag. 783), “Existem várias formas de classificar o absentismo”. Para estes autores algumas das mais frequentemente usadas fazem a distinção entre:

- Curta duração *versus* longa duração;
- Voluntário *versus* involuntário.

Cunha et al. (2010) salientam que as ausências voluntárias dependem da vontade do trabalhador e estão normalmente associadas à necessidade do próprio se ausentar ou cumprir com compromissos familiares. As ausências involuntárias escapam ao controlo do indivíduo e surgem como consequência de doenças, acidentes ou outros factores, que podem ter ou não causas profissionais. De referir que estas não são previsíveis.

Citando os autores, diríamos que “O critério distintivo dos dois tipos de ausência é a inevitabilidade da ocorrência: as voluntárias são evitáveis, dado serem devidas à intenção de quem se ausenta, enquanto as involuntárias (ou inevitáveis) resultam da acção de elementos estranhos à vontade de quem se ausenta (doenças súbitas, assistência a familiares, doenças imputáveis à actividade profissional, acidentes de trabalho)” (Cunha et al. 2010, pag. 783).

Por seu lado, Guimarães (2003) considera que o principal problema reside na dificuldade em distinguir absentismo voluntário de absentismo involuntário. Segundo o autor, não existe uma fronteira entre os dois conceitos, já que as ausências voluntárias, na sua maioria, camuflam-se em ausências involuntárias.

Outra variável importante a considerar é a frequência do absentismo. É um tipo de medida em que se recolhe o número de ausências ocorridas num determinado período, sem ter em conta a duração. Segundo refere Ortiz (2003), na generalidade a tendência encontrada refere que a frequência das ausências num ano, está associada à antiguidade no posto de trabalho, tipo de tarefa, estilo de liderança, delegação de responsabilidades, condições de trabalho, trabalho por turnos, recuperação do vencimento de exercício perdido, medidas de controlo e organização do grupo de trabalho. De acordo com estes dados salienta Ortiz (2003) que a frequência da ausência está associada ao absentismo voluntário, tendo por base a motivação do trabalhador.

Cunha et al. (2010) consideram, ainda, outra forma de abordar o absentismo, que toma em consideração as implicações para o trabalhador e que consiste em dividir as faltas ao trabalho entre justificadas e injustificadas.

Relativamente à justificação de ausências, numa Autarquia Local existe legislação específica, e aplica-se o constante na Lei nº 59/2008, de 11/9, que determina que falta é a

ausência do trabalhador no local de trabalho e durante o período em que devia desempenhar a actividade a que está adstrito.

Refere o artº 185º da Lei supra citada que as faltas podem ser justificadas ou injustificadas, estando todas elencadas.

São consideradas faltas justificadas, de acordo com as alíneas a) a o) do nº 2 do referido artº 185ª, as seguintes:

- As dadas durante 15 dias seguidos, por altura do casamento, as motivadas por falecimento do cônjuge, parentes ou afins, as motivadas pela prestação de provas em estabelecimento de ensino, as motivadas por factos não imputáveis ao trabalhador, nomeadamente, doença, acidente, ou cumprimento de obrigações legais, as motivadas pela necessidade de prestação de assistência inadiável e imprescindível a membros do seu agregado familiar, as motivadas pela necessidade de tratamento ambulatorio, realização de consultas médicas e exames complementares de diagnóstico, por isolamento profiláctico, ausências não superiores a 4 horas, uma vez por trimestre para deslocação à escola, com o objectivo de inteirar-se da situação educativa de filho menor, motivadas para doação de sangue e socorrismo, pela necessidade de submissão a métodos de selecção em procedimento concursal, por conta do período de férias, as dadas por candidatos a cargos públicos, e outras que por lei forem qualificadas como justificadas.

São consideradas injustificadas as faltas que não estão consagradas como justificadas.

Relativamente aos motivos de ausência ao trabalho, João Vieira Lopes, vice-presidente da Confederação do Comércio e Serviços de Portugal, reforça a tese da vertente cultural como justificação, além do envelhecimento da população, que dessa forma é mais propensa a problemas de saúde. "Há alguma tradição em Portugal, não de inventar pretextos, mas de usar o máximo possível de absentismo sem penalização, como recorrendo às baixas médicas", disse, o mais diplomaticamente possível, conforme refere o Jornal de Notícias de 17 de Agosto de 2009. Refere também que a duração da baixa e a decisão de voltar ao trabalho não dependem apenas das razões clínicas ou terapêuticas (incluindo o número de dias de baixa concedidos pelo médico) como sobretudo da percepção da barreira da reintegração, constituída por outros tantos factores de natureza individual, organizacional e societal (p. e., a gravidade do problema de saúde e as suas sequelas, o tratamento e a recuperação, a vontade de retomar o trabalho, o apoio dos colegas e chefias, a existência ou não de programas de reintegração e reabilitação no local de trabalho, o papel dos serviços de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho).

Embora o absentismo seja um fenómeno de etiologia multifactorial, resultante da conjugação de diversos factores relativamente ao indivíduo e à organização, de acordo com Graça (2002a), um dos mais conhecidos indicadores sócio-laborais, usado nas organizações, é a taxa de absentismo (TA). Em termos simples, ele deve ser tomado como um bom indicador de disfuncionamento psicossocial e organizacional, um indicador válido e fiável (Graça, 2002a). De salientar que Graça (2002a) refere que, na realidade, nem sempre se usa o mesmo conceito de absentismo nem a mesma metodologia para a elaboração de indicadores, na comunicação social,

nos fóruns, nas empresas, na produção e divulgação das estatísticas do balanço social, etc. Mesmo na literatura científica não há consenso sobre alguns destes problemas.

Há basicamente duas maneiras de calcular a TA, uma mais favorável e outra mais desfavorável às empresas (ou à avaliação do seu desempenho). Qualquer delas já tem sido utilizada pelo departamento de estatística do ministério da tutela (Ministério da Segurança Social e do Trabalho) (Graça, 2002a).

A primeira, mais favorável e usada habitualmente nas organizações, é a mais simples, podendo ser resumida na seguinte fórmula:

$$\text{TA} = \text{Total das Horas de Ausência (THA)} / \text{Potencial Máximo Anual (PMA)} \times 100$$

A segunda fórmula é mais complexa, mas também mais rigorosa:

$$\text{TA} = \text{Total das Horas de Ausência (THA)} / \text{Total de horas efectivamente trabalhadas} \times 100$$

Após a análise dos resultados obtidos relativamente às ausências dos trabalhadores e quando estas excedem determinados limites, considerados normais, existe um problema para a organização. Como já referimos, os recursos humanos constituem um factor essencial para o sucesso organizacional, pelo que elevadas taxas de absentismo tornam difícil atingir os objectivos estratégicos delineados pela organização. Importa, assim, reflectir e analisar o problema, o que nos remete para a problemática da génese do absentismo. É a este aspecto que nos dedicaremos no próximo capítulo, destacando a literatura respeitante aos factores explicativos do absentismo laboral.

3 - Os factores explicativos do absentismo

Como já referimos anteriormente, o absentismo é um fenómeno inevitável até certo ponto nas organizações. Na verdade, seria irrealista esperar que não existisse absentismo laboral, na medida em que em algum momento um trabalhador pode ficar impedido de comparecer ao serviço, devido a possíveis imprevistos, tais como a doença. No entanto, níveis elevados de absentismo, sobretudo se este for evitável, constituem um problema importante, tornando-se essencial o estudo das suas causas.

Diversos autores (p.e., Cunha et al., 2010; Peiró et al., 2008; Steers e Rhodes, 1996) referem que o absentismo pode ser fruto da interacção entre múltiplos factores. Este facto, levou alguns investigadores (p.e., Guimarães, 2003), a considerar que a delimitação com precisão das causas do absentismo tem sido uma tarefa ingrata para os investigadores da área, devido à sua complexidade. Na verdade, é um dos problemas mais difíceis de abordar e estudar, pela sua multiplicidade de possíveis factores.

Cunha et al. (2010) identificam diferentes níveis de factores: individuais, organizacionais e de ordem social. Entre os factores individuais, consideram que os mais frequentes são as variáveis demográficas (que incluem o género, a idade, a antiguidade e a profissão), as variáveis disposicionais (que incluem aspectos da personalidade) e as variáveis atitudinais (que se referem a um vasto conjunto de atributos psicológicos, como a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional) (Cunha et al., 2010).

Alguns autores (p.e., Graça, 1999; Guimarães, 2003) destacam, a este nível, a discrepância entre as características do trabalho e as características individuais. Assim, segundo Graça (1999), é muito provável que surjam problemas de saúde que conduzem à ausência do local de trabalho, quando há uma continuada discrepância entre as exigências físicas, mentais, cognitivas, psicológicas, sociais, do posto de trabalho e a capacidade de resposta do trabalhador (motivação, satisfação, qualificação, conhecimentos, competências técnicas, humanas e relacionais, potencial de saúde, idade, género, biologia, susceptibilidade, história de vida, etc.). Na mesma linha, Guimarães (2003) salienta entre os factores que podem constituir a base para o absentismo, os factores de ordem individual que resultam de uma continuada discrepância entre as exigências do posto de trabalho e a capacidade de resposta do trabalhador. Também Peiró et al. (2008) referem que os comportamentos de absentismo podem surgir quando se rompe o contrato psicológico com a organização e deixa de existir compromisso organizacional (Peiró et al. 2008).

O absentismo pode ainda resultar de factores de ordem organizacional. De acordo com Cunha et al. (2010), os factores organizacionais compreendem variáveis como os sistemas de protecção social vigentes (p.e., o regime geral da segurança social e a ADSE compensam de forma diferente as ausências), as relações interpessoais (com colegas e sobretudo com as chefias directas), e a cultura organizacional (que pode legitimar ou não as ausências ao trabalho). Neste contexto, de acordo com Cunha et al. (2010), a motivação para a assiduidade pode ser afectada pelas práticas organizacionais, como por exemplo, recompensas e punições ao absentismo. Nesse sentido, os autores referem que tudo o que propicie uma atitude adequada (integração, satisfação, motivação, representatividade) conduz a um menor absentismo e tudo o que favorece a deterioração desta atitude resulta num maior absentismo (falta de promoção, tarefas monótonas e repetitivas de entre outras).

Entre os factores organizacionais, a cultura organizacional tem sido destacada como um importante aspecto a ter em consideração no estudo do fenómeno. Nesta linha, é importante lembrar a importância do grupo como pedra angular no estudo do comportamento organizacional. Enquanto a teoria clássica das organizações assumia que os indivíduos poderiam ser estudados e comandados os seus comportamentos sem conexão com os outros, depois das experiências de Hawthorne, iniciadas em 1927, por Elton Mayo, tornou-se inquestionável o estudo dos grupos nas organizações (Rocha, 2005). De acordo com Rocha (2005), mesmo em organizações rígidas, como são as organizações públicas, considera-se indiscutível a importância do estudo dos grupos de trabalho, pois explica o comportamento dos trabalhadores no seio das mesmas. Cunha et al. (2003) referem, igualmente, que o grupo é uma unidade de análise de

importância reconhecida em termos de comportamento nas organizações, mas também porque o comportamento do grupo difere consideravelmente do comportamento individual. “As pessoas vivem naturalmente inseridas em grupos diversos, que as influenciam – mesmo quando, por razões de personalidade e/ou circunstâncias, valorizam a independência, a autonomia e a solidão” (Cunha et al. 2003, pag.328).

Exemplo desta importância da dimensão colectiva na explicação dos comportamentos dos trabalhadores é, como referimos, a cultura organizacional. Salientam Boada et al. (2004) que esta constitui um processo dinâmico que está firme, profunda e sistematicamente enraizado nos pensamentos, percepções e sentimentos das pessoas. Se existir uma cultura absentista, pode influenciar a motivação para estar presente no local de trabalho, através das normas culturais que regulam o nível apropriado de absentismo, a influência da observação da cultura absentista dos outros e as suas consequências, que podem moderar a relação entre valores individuais e atitudes (Alejo e Villasante, 1995). Segundo estes últimos autores, se existe uma cultura de absentismo, esse facto tem impacto na decisão individual de faltar ao serviço.

Graça (1999), neste contexto, afirma também que faltar ou não ao trabalho é uma decisão que depende sobretudo da percepção da barreira do absentismo, representada por uma série de custos e benefícios para o trabalhador. Parafrazeando o autor, o facto de faltar ou comparecer ao trabalho poderá eventualmente ser uma decisão do indivíduo, em que este avalia os custos e benefícios - grau de motivação e de satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho, a gravidade do estado de saúde, o clima organizacional da empresa, a pressão dos colegas ou do chefe, as regras da organização, a perda de antiguidade, a perda de remuneração - dependendo sobretudo da percepção da barreira do absentismo.

Pode, ainda, ocorrer que alguns trabalhadores necessitem de jornada contínua ou outro horário de trabalho alternativo, pois debatem-se com dificuldades em conciliar as exigências do trabalho, com o desenvolvimento pessoal e as obrigações familiares (para um estudo mais detalhado sobre a importância da conciliação do trabalho com a vida pessoal, ver Peiró et al., 2008)

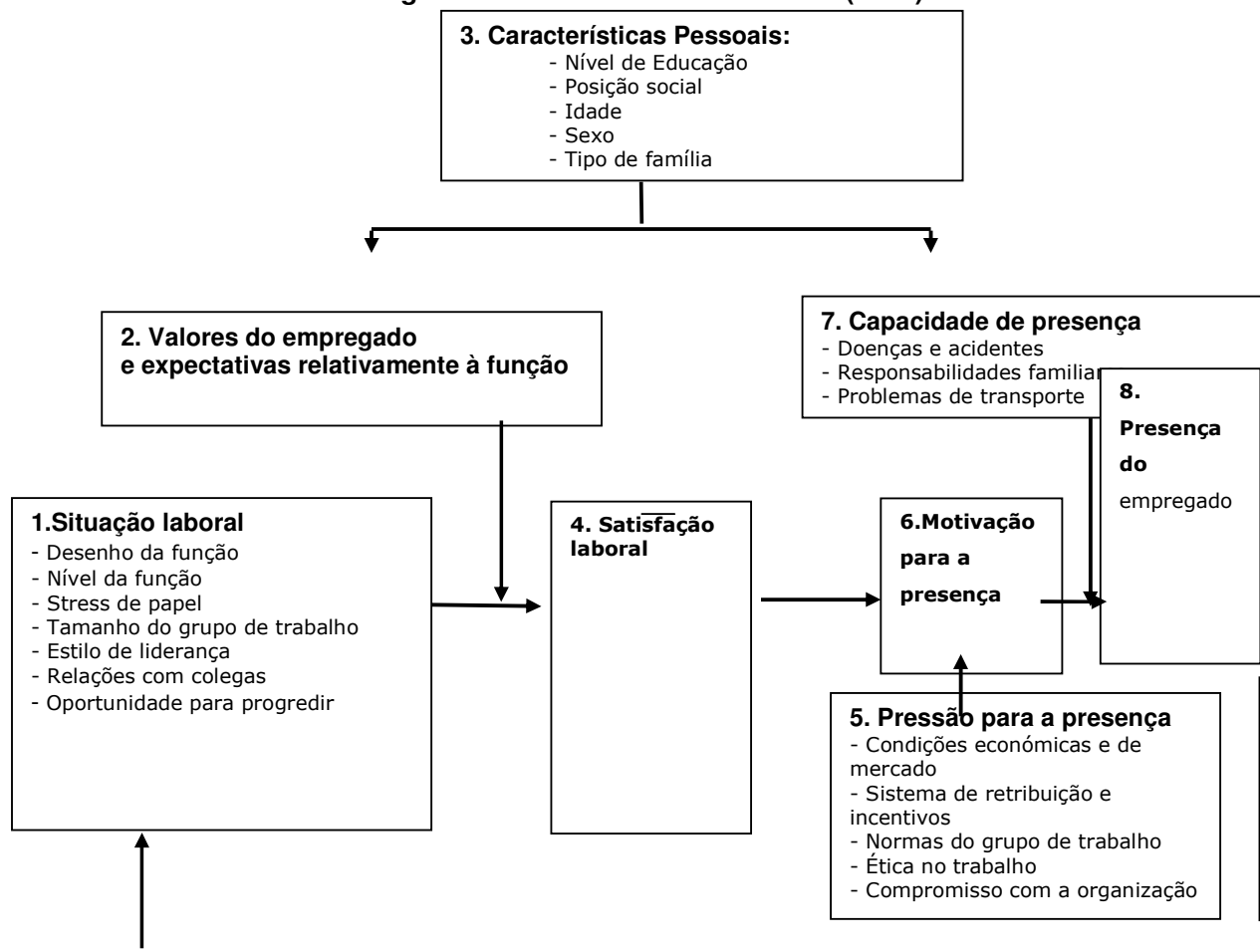
Para além dos factores explicativos do absentismo atrás referidos, podem igualmente existir causas de ordem social, em que a decisão de faltar, e, sobretudo de voltar ao trabalho depois da ausência, depende da percepção daquela que é a barreira da reintegração (Cunha et al., 2010).

Peiró et al. (2008, pag. 128), na revisão de literatura que fazem, consideram que “as relações entre estes factores e o comportamento de ausência de um trabalhador não são directas nem lineares”. Importa, neste sentido realçar a existência de múltiplos modelos teóricos explicativos do fenómeno: modelos de fuga ao trabalho; modelos de adaptação e inadaptação da pessoa ao trabalho; modelos de intercâmbio; modelos centrados na cultura; modelos centrados nos aspectos estruturais (para uma revisão destes modelos, ver Peiró et al., 2008).

Ortiz (2003) refere, também, que existem vários modelos teóricos que explicam os mecanismos que o determinam e as suas relações. Estes modelos têm um aspecto em comum: tentam explicar os processos que levam o indivíduo a identificar um problema e a tomar a decisão

de ausentar-se. Um dos modelos mais abrangente e referenciado na literatura com vista a compreender o fenómeno é o modelo de Steers e Rhodes (1978, 1990). A seguir apresenta-se o primeiro modelo teórico desenvolvido pelos autores (Steers e Rhodes, 1978).

Fig. 1 – Modelo de Steers e Rhodes (1978)



(Fonte: Steers e Rhodes, 1978, pag. 393)

O primeiro modelo sugerido por Steers e Rhodes (1978) procura examinar de forma sistemática as várias influências no comportamento do trabalhador, relativamente ao facto de estar presente ou faltar ao trabalho (ver figura 1). Os autores criticam dois principais pressupostos que consideram dominar a literatura sobre absentismo até à data da formulação deste primeiro modelo: 1) Por um lado, põem em causa o argumento que considera o absentismo fruto sobretudo da insatisfação dos trabalhadores; 2) Por outro lado, questionam a ideia difundida que considera o comportamento de ausência do trabalhador quase exclusivamente originado pela sua livre escolha.

O modelo foi desenvolvido com base na revisão de 104 estudos empíricos do absentismo e foi uma tentativa de expôr os dados sobre os tópicos encontrados na literatura, considerando as causas do absentismo voluntário e involuntário. Segundo referem os autores, “a literatura existente é largamente consistente com o modelo, mas não é suficiente para o validar” (Steers e Rhodes, 1978, pag. 391). Por isso, apresentam o modelo para estimular e orientar posteriores estudos sobre a temática do absentismo.

O modelo proposto considera como factores principais para a presença do empregado no local de trabalho: 1) a *motivação* para estar presente; e 2) a *capacidade* para o fazer.

Sempre e quando exista a capacidade para estar presente no trabalho, Steers e Rhodes (1978) consideram como variável explicativa fundamental do modelo a *motivação* dum empregado para vir para o trabalho. Na sequência da revisão da literatura que fazem, os autores concluem que esta motivação resulta da combinação de dois factores: 1) as *respostas afectivas* do empregado à situação laboral (p.e., satisfação no trabalho); e 2) várias *pressões internas e externas* para estar presente.

No que diz respeito ao primeiro factor referido (*satisfação no trabalho*), os autores salientam que a literatura que analisou a relação entre a satisfação do empregado com a situação laboral e a motivação para a presença, mostrou que quando um empregado gosta do ambiente de trabalho e das características da função que desempenha, poderá ser um indício de que o empregado tem um forte desejo para ir trabalhar. “Nestas circunstâncias, a experiência no trabalho será algo agradável” (Steers e Rhodes, 1978, pag. 393).

Tal como se pode observar na figura 1, fazem parte da *situação laboral* as seguintes variáveis: desenho da função; nível da função; *stress* associado ao papel desempenhado; tamanho do grupo de trabalho; estilo de liderança; relações com os colegas; e oportunidades de progressão na carreira.

Passamos de seguida, a apresentar as principais conclusões que Steers e Rhodes (1978) mencionam da revisão da investigação empírica que realizam até àquela data.

No que diz respeito à relação entre o *desenho da função* e o absentismo os autores referem que a investigação empírica disponível naquela data aponta, na generalidade, para que o enriquecimento das funções está relacionado com uma redução do absentismo. No entanto, mencionam também que foram encontradas algumas excepções a esta tendência. Os estudos realizados apontam no sentido de que enriquecendo a função aumenta o desafio e a responsabilidade experienciada por um empregado, o que conduz a atitudes mais positivas no desempenho da função. Esta interpretação é apoiada por diversos autores, conforme referem Steers e Rhodes (1978).

Quando é analisada a relação com o *nível hierárquico*, apesar de existirem estudos que apontam no sentido de que o nível hierárquico parece influenciar a satisfação com a função e conseqüente presença no local de trabalho (p.e., Baumgortel e Sobol, 1959, citado por Steers e Rhodes, 1978), Steers e Rhodes (1978) chamam a atenção para alguma precaução na interpretação destes resultados. A este propósito, citam o estudo de Hrebiniak e Roteman,

salientando que é possível que um elevado nível hierárquico esteja associado uma função mais desafiante, situação que conduz a uma maior satisfação na função, e conseqüentemente propicie a presença no local de trabalho.

No que se refere ao *stress associado ao desempenho do papel*, Steers e Rhodes (1978) é uma importante variável na explicação do absentismo do trabalhador. A este propósito e com base nos estudos efectuados, referem que Hedger (1973) encontrou taxas de absentismo mais elevadas nas funções caracterizadas por elevado *stress*.

No que diz respeito ao *tamanho do grupo de trabalho*, os autores salientam que em geral a investigação empírica (realizada com operários) aponta no sentido de que um aumento do tamanho do grupo está relacionado com um maior absentismo. No entanto, Steers e Rhodes (1978) chamam a atenção para os resultados de alguns estudos que não apoiam esta tendência e para o facto desses estudos incluírem, não só operários, mas também trabalhadores de escritório. Os autores avançam com uma possível explicação para a relação linear positiva encontrada entre o aumento do grupo de trabalho e o absentismo nos operários: é provável que neste tipo de grupo de trabalho, o aumento do seu tamanho conduza a uma menor coesão de grupo, a uma maior especialização de tarefas e a uma comunicação mais deficiente.

Relativamente ao *estilo de liderança*, Steers e Rhodes (1978) referem que dos 10 estudos realizados, apenas 2 estudos encontraram relação entre o estilo de liderança e o absentismo laboral. Com base nestes resultados e na literatura que relaciona directamente o estilo de liderança com a satisfação no trabalho, os autores sugerem que o estilo de liderança tem uma maior implicação nas reacções afectivas do que no absentismo propriamente.

No que respeita ao *relacionamento com os colegas* os autores citam Vroom (1964) para apoiar a tese da relação indirecta entre esta variável e o absentismo, na medida em que têm sido geralmente encontradas relações bastante fortes entre o relacionamento entre colegas e a satisfação geral no trabalho, estando esta relacionada com o absentismo.

No que se refere às *oportunidades de progressão* as pesquisas apontam no sentido de que a promoção na carreira influencia a resposta afectiva à situação laboral. No entanto, Steers e Rhodes (1978) referem que os estudos que relacionaram a satisfação com a progressão na carreira e a presença no local de trabalho mostraram pouca relação entre estas variáveis. Apesar deste facto, os autores consideram importante incluir as oportunidades para progressão como uma variável de satisfação na situação laboral.

Diversos estudos empíricos sugerem que a relação entre as diferentes variáveis da situação laboral, a satisfação no trabalho e a motivação para a presença no local de trabalho não é directa (Locke, 1976, citado por Steers e Rhodes, 1978). Assim, Steers e Rhodes (1978) propõem incluir no seu modelo o papel que desempenham *os valores do empregado e as expectativas relativamente à função*, que por sua vez são influenciados pelas características pessoais dos trabalhadores (ver Figura 1). “Na verdade (...) parece que na medida em que os valores e as expectativas dos empregados são correspondidos, esse aspecto influencia o desejo de ir para o trabalho” (Steers e Rhodes, 1978, pag. 396)

Segundo os autores referem, embora a satisfação com a situação laboral represente uma influência importante na motivação para a presença, outros factores podem ser identificados. A seguir serão apresentadas as variáveis designadas como *pressões para estar presente*, que representam a segunda maior influência na motivação para estar presente no local de trabalho de acordo com o modelo em análise. Os autores especificam 5 pressões principais: económicas e de mercado, sistema de retribuição e incentivos, normas do grupo de trabalho, ética no trabalho e compromisso organizacional (ver Figura 1).

Relativamente às *condições económicas e de mercado*, os autores concluem que quando se verifica uma taxa mais elevada de desemprego na região, a tendência é para o absentismo diminuir, dado que as pessoas ficam com medo de perder o emprego. No entanto, quando um trabalhador tem conhecimento de que vai ser dispensado, geralmente verifica-se maior absentismo.

Quanto ao *sistema de retribuição e incentivos*, Steers e Rhodes (1978) referem que a investigação empírica existente até à data encontrou resultados mistos, pelo que é difícil retirar uma conclusão firme acerca do pagamento e absentismo a partir das medidas existentes.

Relativamente às *normas do grupo de trabalho*, os autores com base em investigação empírica desenvolvida, referem a importância da coesão num grupo de trabalho em que o trabalhador se sente parte integrante e neste sentido gosta de contribuir com o seu esforço para um bom resultado do trabalho realizado. No entanto, salientam que as normas do grupo de trabalho podem ter o efeito inverso, se for norma do grupo a aceitação do absentismo.

Em relação à *ética no trabalho*, os estudos revelam que uma elevada ética no trabalho é factor determinante de motivação para a presença.

No tocante ao *compromisso organizacional*, estudos revelam que o compromisso organizacional está directamente relacionado com o absentismo. Neste sentido, Steers e Rhodes (1978) referem que sempre que o trabalhador sente que está numa organização em que o seu trabalho é útil e se sente parte integrante da organização, contribuindo para os seus objectivos, estará mais motivado para estar presente no local de trabalho.

Em seguida abordaremos resumidamente a *capacidade para estar presente no local de trabalho*, capacidade esta influenciada pelas características pessoais do trabalhador (ver Figura 1). Steers e Rhodes (1978) criticam a literatura prévia sobre o absentismo laboral, na medida em que é quase inexistente a distinção clara entre absentismo voluntário e involuntário. Herman (citado por Steers e Rhodes, 1978, pag. 400) refere que por vezes pode suceder que o indivíduo não tenha escolha, pois mesmo possuindo uma elevada motivação para a presença, não pode comparecer no local de trabalho devido a factores alheios à sua vontade. Entre as condicionantes inevitáveis, Steers e Rhodes (1978) consideram que *a saúde e os acidentes de trabalho* constituem a principal causa de absentismo involuntário. Os autores salientam, ainda, as *responsabilidades familiares* e os *problemas de transportes* como possíveis obstáculos à presença no local de trabalho. Nestes factores que afectam a capacidade para estar presente, os autores

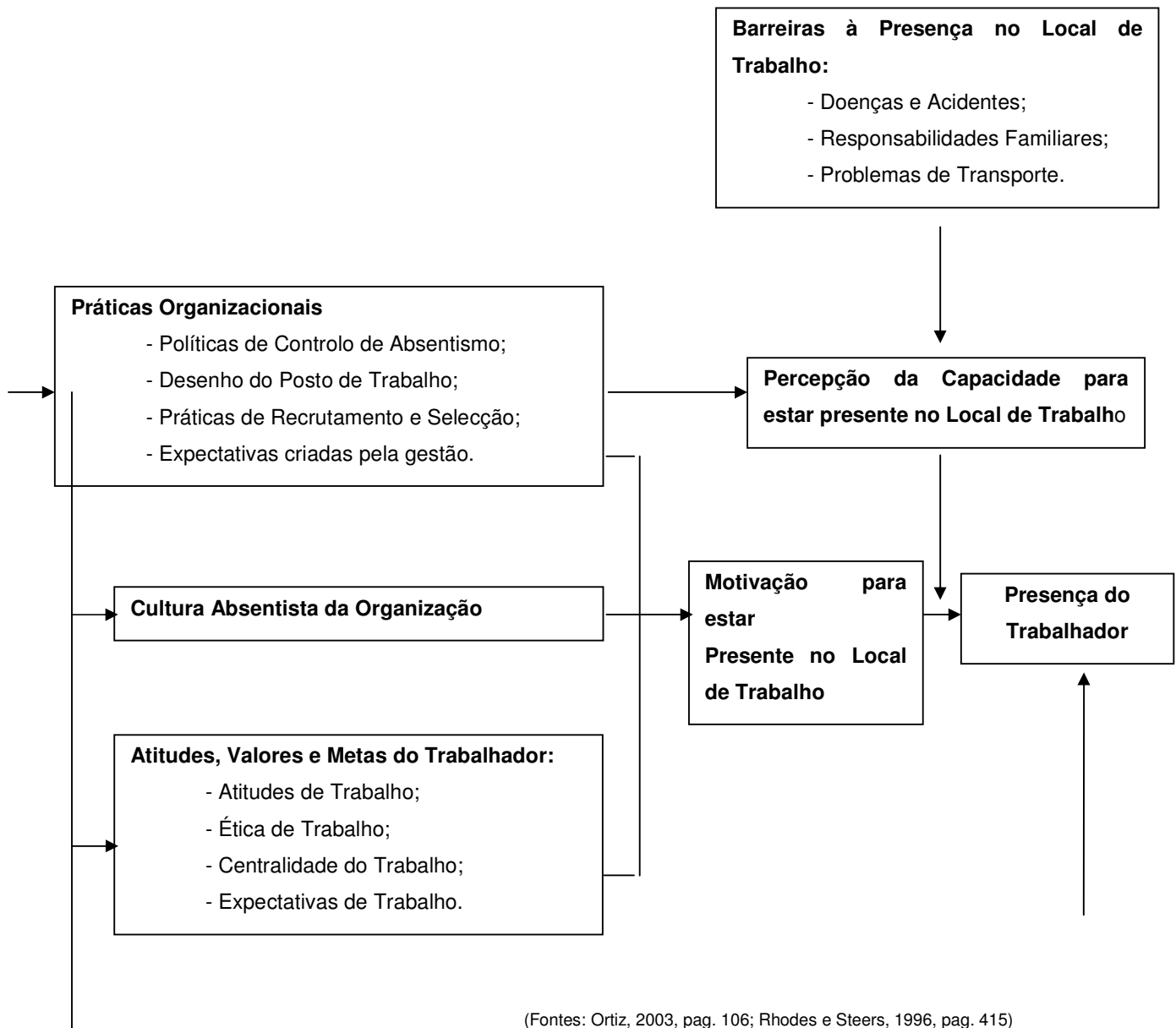
incluem também os problemas de alcoolismo e abuso de drogas, dado que inibem o comportamento de presença no trabalho.

Steers e Rhodes (1978, pag. 401) concluem que “a revisão da literatura sobre o absentismo no trabalho revela uma multiplicidade de influências na decisão e capacidade de ir para o trabalho”. Entre os diversos factores explicativos do fenómeno, os autores apresentam um modelo integrador que contempla condições de ordem diversa: relacionadas com os próprios indivíduos (p.e., ao nível de ética pessoal no trabalho ou os factores demográficos), bem como com o ambiente de trabalho (p.e., a situação laboral, ou as normas do grupo de trabalho). Steers e Rhodes (1978) salientam, ainda, que existem variáveis que é possível controlar e outras que não (p.e., a saúde). Daí o interesse em diferenciar o absentismo voluntário do absentismo involuntário.

Desde 1978 o modelo de Steers e Rhodes sofreu alterações, verificando-se a existência de um último modelo, datado de 1990. Conforme refere Ortiz e Samaniego (1995), quando o modelo surgiu existiam pouco mais que 100 estudos empíricos, situação que se viu alterada, dado que, como referem os autores, o modelo estimulou muito a investigação. Com base nessa investigação realizada, foi oportuno incluir algumas alterações ao modelo inicial (Ortiz e Samaniego, 1995).

A seguir apresenta-se o modelo mais recente de Rhodes e Steers (1990 citado por Rhodes e Steers, 1996), modelo em que se apoia o presente estudo desenvolvido numa Câmara Municipal (ver Figura 2).

Fig. 2 – Modelo de Steers e Rhodes (1990)



O modelo proposto por Rhodes e Steers (1990) é idêntico ao original (Steers e Rhodes, 1978), centrando-se nas decisões individuais que os trabalhadores tomam relativamente a comparecer ao trabalho, aumentando, no entanto, a atenção sobre a cultura de absentismo, as práticas organizacionais, o contexto envolvente e a percepção da capacidade para estar presente no local de trabalho (Rhodes e Steers, 1996, pag. 414).

Segundo os autores, este modelo integrador tem em conta o desenvolvimento da literatura sobre o absentismo, incorporando resultados empíricos entretanto obtidos.

Afigura-se-nos importante referir que “o modelo pretende também ser uma ferramenta de diagnóstico, na medida em que se pretende que seja utilizado não só por investigadores, mas também por gestores interessados em conhecer mais aprofundadamente os factores explicativos específicos das suas organizações” (Rhodes e Steers, 1996, pag. 414).

Passamos, então, a explicar resumidamente o *modelo de diagnóstico* apresentado por Rhodes e Steers (1996), modelo que servirá de base à presente tese de mestrado.

Seguiremos a estrutura apresentada pelos autores por a considerarmos facilitadora e clarificadora do entendimento do modelo proposto. Assim, o *modelo de diagnóstico* será descrito em três partes, a saber: 1) factores que influenciam a motivação para estar presente; 2) factores que influenciam a capacidade percebida ou real para estar presente; e 3) o papel do contexto e das relações recíprocas.

Relativamente aos *factores que influenciam a motivação para estar presente no trabalho*, o modelo considera a existência de três principais factores relacionados entre si na explicação da motivação para a presença (ver figura 2): 1) cultura de absentismo; 2) políticas e práticas organizacionais; e 3) atitudes, valores e objectivos dos trabalhadores.

A *cultura de absentismo*, definida como “um conjunto de entendimentos partilhados sobre a legitimidade do absentismo... e os ‘costumes e práticas’ estabelecidos sobre o comportamento de ausência do trabalhador e do seu controlo” (Johns e Nicholson, citado por Rhodes e Steers, 1996, pag. 416), constitui uma variável importante no modelo em análise. Rhodes e Steers (1996), neste âmbito, apresentam os conceitos de *saliência da cultura* (o grau de partilha das crenças sobre o absentismo entre os membros de uma unidade de trabalho) e de *confiança* (vista como a quantidade de discricionariedade que os gestores proporcionam aos empregados). Os autores referem, por exemplo, que uma cultura de absentismo muito saliente (ou seja, muito partilhada pelos membros do grupo) pode assumir-se como o factor principal na motivação para a presença no trabalho. Em suma, podemos afirmar que, segundo Rhodes e Steers (1990 citado por Ortiz, 2003), o papel do grupo, as suas normas e a cultura de absentismo têm repercussões na assiduidade ao serviço, sendo necessário, portanto, considerar estes aspectos no contexto social onde ocorre o absentismo.

No que respeita à *práticas organizacionais*, podem ser identificadas as seguintes variáveis (ver Figura 2): 1) as políticas de controlo do absentismo; 2) a natureza do trabalho; 3) o recrutamento e selecção; e 4) as expectativas criadas pela gestão.

As *políticas de controlo do absentismo* reflectem as regras básicas sobre o comportamento de ausência “aceitável” numa determinada organização, traduzindo as ideias da gestão relativamente aos níveis de aceitação do absentismo. Assim, é frequente observar diferentes políticas de controlo do absentismo em distintas organizações. Como referem os autores, algumas organizações são caracterizadas por políticas mais rígidas e outras mais benevolentes.

A *natureza do trabalho*, tal como no modelo anterior de 1978, é considerada uma variável imprescindível na compreensão da motivação dos trabalhadores para a presença no trabalho. Rhodes e Steers (1996) reafirmam que na generalidade o enriquecimento das funções está relacionado com uma redução do absentismo. Referem a este propósito o estudo de Nicholson e Johns (1985) que nos parece particularmente interessante para o presente trabalho: segundo os autores citados por Rhodes e Steers (1996), as organizações burocráticas podem contribuir para que os trabalhadores se sintam isolados, dispensáveis, por não se sentirem parte integrante da organização.

No âmbito das *práticas de recrutamento e selecção* podem existir diferenças, como refere Ortiz (2003), em função do tipo de organização (pública ou privada). Rhodes e Steers (1996) salientam que as organizações que, durante a fase de recrutamento e selecção, procuram indagar sobre os comportamentos de ausência prévios dos trabalhadores podem estar munidas de informação adicional a este respeito. Ortiz (2003) refere que, ao contrário das empresas privadas, na função pública são privilegiadas sobretudo as provas teórico/práticas.

As *expectativas criadas pela gestão* constituem também um factor importante dentro das práticas organizacionais. Rhodes e Steers (1996) salientam a importância da comunicação clara entre os gestores e os trabalhadores, permitindo dessa forma que os trabalhadores entendam claramente as políticas de presença da organização, o sistema de avaliação de desempenho existente, entre outras políticas e práticas em vigor.

As *atitudes, valores e objectivos dos trabalhadores* constituem, por sua vez, o terceiro factor na explicação da motivação para estar presente no trabalho. No modelo de 1990, os autores não salientam a satisfação no trabalho como factor primordial da motivação para a presença, como anteriormente tinham considerado. De acordo com Ortiz e Samaniego (1995), este facto parece mais adequado, pois as atitudes face ao trabalho, como por exemplo a o compromisso com a organização e o envolvimento com o trabalho, são frequentemente melhores preditores do absentismo do que a satisfação no trabalho por si só. Rhodes e Steers (1990 citado por Ortiz e Samaniego, 1995) concluíram que a insatisfação laboral não é a primeira causa de ausência ao trabalho, existindo outras variáveis que explicam melhor o absentismo. Os autores argumentam contra afirmações anteriores de que o absentismo é causado principalmente pela insatisfação no trabalho e que o absentismo e a *turnover* partilham as mesmas raízes. Corroborando estas ideias, Spector (1997) afirma que o apoio empírico relativo à hipótese de que a satisfação na função desempenha um papel crítico na decisão do empregado não comparecer ao trabalho tem sido difícil de encontrar. Correlações entre satisfação com o trabalho e comportamentos de ausência foram inconsistentes ao longo dos estudos realizados (Spector, 1997). Scott e Taylor (1985, citado por Spector, 1997) compilaram resultados de 114 estudos e encontraram uma média de correlações entre satisfação laboral e ausência do trabalhador de sómente -.15. De acordo com Kohler e Mathieu (1993, citados por Spector, 1997), este resultado pode ser explicado porque o absentismo é uma variável complexa que pode ter múltiplas causas, explicação que vem apoiar a necessidade de um modelo integrador sobre o absentismo laboral.

Ortiz e Samaniego (1995) referem, para além deste aspecto, que seria um erro equiparar a satisfação no trabalho apenas com a motivação para estar presente, porque esta última é influenciada por diversos factores que vão mais além do que as atitudes de trabalho.

O modelo de Rhodes e Steers (1990), considera, assim, que a motivação para estar presente no local de trabalho pode ser afectada também por variações relacionadas com a *ética profissional* dos indivíduos, pela *centralidade que o trabalho* ocupa na escala de valores do trabalhador, ou pelas *expectativas em relação ao trabalho* que o empregado tem.

Em conclusão, para além da *cultura de absentismo* e das *práticas organizacionais*, as *atitudes, valores e objectivos dos trabalhadores* constituem uma variável individual crucial na motivação do trabalhador para a presença. É de salientar, ainda, as inter-influências mútuas entre estas variáveis. Rhodes e Steers (1996) referem que, por exemplo, uma alteração nas políticas de controlo da organização pode ter consequências nas atitudes dos trabalhadores.

Já referimos anteriormente que este modelo sugere que *a presença no local de trabalho* é função não só da motivação para estar presente, mas também da capacidade percebida ou real para ir trabalhar. Tal como se pode observar na Figura 2, “a motivação para a presença conduz à presença no trabalho, condicionada pela percepção que o trabalhador tem sobre a sua capacidade para trabalhar. Esta capacidade percebida pelo trabalhador, é influenciada, por sua vez, pelas barreiras à presença e pelas práticas organizacionais” (Rhodes e Steers, 1996, pag. 418). Entre os *factores que influenciam a capacidade percebida ou real para estar presente*, as denominadas *barreiras à presença*, os autores destacam: 1) *a saúde e os acidentes de trabalho*; 2) *as responsabilidades familiares*; e 3) *os problemas de transportes*. Segundo Ortiz (2003, pag. 113), “estas barreiras e a capacidade percebida para estar presente determinam uma concepção integradora do modelo (1990) relativamente às formulações anteriores (...). De facto, a forma como os trabalhadores interpretam a situação (ao contrário da situação real) condiciona o seu comportamento de ausência”.

Por último, o *modelo de diagnóstico* considera a importância do *papel do contexto e das relações recíprocas* na explicação deste fenómeno. Os autores, apesar de não explicitarem na Figura do modelo (Figura 2) que a sequência de factores interrelacionados só pode ser entendida no quadro de um determinado contexto social, chamam a atenção para a relevância da consideração desse aspecto no estudo do absentismo laboral. Por exemplo, “as normas partilhadas numa determinada sociedade relativamente ao trabalho ou ao valor do trabalho pode influenciar tanto as características dos trabalhadores como as práticas organizacionais” (Rhodes e Steers, 1996, pag. 419). Da mesma forma, as condições económicas e de mercado de trabalho podem também traduzir a importância do contexto na explicação do absentismo laboral. Os autores salientam, ainda, a necessidade de reconhecer as diversas relações recíprocas inerentes a qualquer dinâmica social. Por exemplo, “um nível elevado de absentismo numa organização (...) pode influenciar a gestão a reforçar as políticas de controlo” (Rhodes e Steers, 1996, pag. 419-420).

Até aqui apresentámos o absentismo como um fenómeno até certo ponto inevitável nas organizações, mas que pode traduzir-se num problema importante a partir de determinados níveis. Nesse âmbito, destacámos diversos autores (p.e., Cunha et al., 2010; Peiró et al., 2008; Rhodes e Steers, 1996) que referem que o absentismo pode ser fruto da interacção entre múltiplos factores. Dos modelos existentes sobre o fenómeno, debruçámo-nos sobretudo sobre o modelo de Steers e Rhodes (1978, 1990), por considerarmos este modelo um modelo integrado e de diagnóstico (como referem os próprios autores). Começámos por apresentar o primeiro modelo dos autores (Steers e Rhodes, 1978) e finalizámos esta secção do trabalho com o modelo de Rhodes e Steers (1990 citado por Rhodes e Steers, 1996). Apesar de existirem algumas diferenças entre o primeiro modelo e o último, pode-se dizer que na evolução do modelo de Rhodes e Steers existe um fio condutor desde a versão original, até à actual (Ortiz, 2003, pag. 113).

A secção seguinte debruçar-se-á sobre alguns estudos empíricos relativamente recentes sobre as causas do absentismo.

3.1- Investigação empírica recente sobre as causas do absentismo

A investigação empírica tem revelado que o absentismo é afectado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de factores internos e externos ao trabalho (Peiró et al. 2008).

Com o objectivo de comprovar se determinadas variáveis predictoras têm alguma influência no absentismo laboral, Boada et al. (2004) desenvolveram um estudo empírico numa linha de investigação em que se incluem um conjunto de variáveis, de entre estas o absentismo laboral.

Boada et al. (2004) consideram que são muitos os aspectos que devem ser tidos em conta quando se pretende analisar o absentismo laboral. A amostra do estudo constou de 365 trabalhadores de empresas situadas nas províncias de Tarragona, Barcelona, Lleida e Valladolid. De acordo com os resultados, as variáveis predictoras como o mobbing, a tensão laboral, os riscos laborais e a cultura, incidem de forma significativa na variável critério – absentismo laboral. Neste estudo é possível, ainda, relacionar variáveis individuais e organizacionais, sendo que o absentismo laboral não se centra apenas num marco pessoal, mas é influenciado por um conjunto de diferentes factores inter-relacionados. Boada et al. (2004) apoiam-se nas ideias de Rhodes e Steers (1990) para destacar esta ideia de inter-relação entre múltiplos factores na explicação do absentismo.

De referir também o estudo desenvolvido em 2003, no âmbito da tese de doutoramento de Yolanda Ortiz com o título “Factores psicosociales del absentismo laboral en la administración pública”.

Neste estudo foi seleccionada uma amostra composta por trabalhadores de Câmaras Municipais de diferentes cidades espanholas, tendo sido solicitado o preenchimento de um questionário construído para o efeito. O estudo teve por base o modelo de absentismo laboral proposto por Rhodes e Steers (1990).

Os resultados obtidos na investigação ajustam-se ao modelo de Rhodes e Steers (1990). No entanto a um nível mais específico, as variáveis relacionadas com a motivação para estar presente são as que melhor se ajustam ao modelo. Pelo contrário, as variáveis relacionadas com a percepção da capacidade de estar presente não se ajustam ao modelo. A motivação para estar presente no local de trabalho está relacionada fundamentalmente com a ética pessoal do trabalho, as expectativas claras de emprego, a centralidade do trabalho, o status e a percepção do mesmo, o estilo de direcção, o desenho do trabalho e a promoção profissional. A percepção da capacidade de estar presente no local de trabalho está relacionada fundamentalmente com os problemas de transporte. Verifica-se ainda que os trabalhadores com idades compreendidas entre 31 e 44 anos são os que apresentam maior nível de absentismo, devido a doença, exames e problemas de transporte.

Deste estudo, destacam-se ainda as seguintes conclusões: não existem diferenças entre os níveis de ausência de homens e mulheres, tendo por base as seguintes causas: doença, assuntos familiares, problemas de transporte. Os homens ausentam-se mais que as mulheres devido a acidentes de trabalho e assuntos bancários.

Como atrás já tivemos oportunidade de referir, outro estudo importante foi o realizado por Gimeno et al. (2004), com o objectivo de determinar a frequência de ausência por doença nos países da União Europeia. Neste estudo foram aplicados questionários aos trabalhadores, mostrando os resultados que as percentagens de ausência por doença são mais baixas nos países do sul da Europa, comparativamente com os da Europa Central e do Norte, e em geral ligeiramente mais elevadas nos homens do que nas mulheres.

Ainda no âmbito do absentismo laboral, podemos destacar o estudo efectuado por Filho (2006), que analisa práticas de gestão do absentismo laboral numa organização do sector automóvel.

A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo e estudo de caso. Foram ainda aplicadas entrevistas e questionários semi-estruturados. Com base nos resultados obtidos afirma o autor que o absentismo não ocupa uma posição estratégica dentro das organizações, pois ainda não lhe é atribuída a importância devida, sugerindo novos trabalhos sobre a problemática em estudo.

E porque perante uma situação ou um comportamento, o indivíduo vai procurar deduzir uma causa para o justificar, no capítulo seguinte vamos apresentar a teoria da atribuição causal, que poderá contribuir para uma maior compreensão da realidade.

4 – Teoria da atribuição causal

Habitualmente os desempenhos e actos de cada indivíduo são objecto de avaliação, pelo próprio e pelos outros. Deste modo, um conhecimento dos sentimentos e do estado de ânimo dos outros pode ser muito útil no relacionamento com as outras pessoas (Baron e Byrne, 1998).

Há muito tempo que os psicólogos sociais se interessam pela temática da percepção de pessoas, “nomeadamente pela forma como as pessoas explicam o seu comportamento e o dos

outros” (Sousa, 2000, pag. 141). Segundo a autora, “A este campo da psicologia social dirigido para os processos de imputação de causalidade convencionou-se chamar atribuição causal” (Sousa, 2000, pag. 141). Dito de outra forma, o processo de atribuição refere-se aos nossos esforços para compreender as causas subjacentes ao comportamento dos outros, e em algumas ocasiões também as subjacentes à nossa própria conduta (Baron e Byrne, 1998).

Atribuição é, assim, o processo através do qual desenvolvemos esforços para entender as causas que estão subjacentes ao comportamento dos outros e ao nosso próprio comportamento. Esta teoria analisa as explicações causais que as pessoas elaboram a respeito dos acontecimentos e de como essas atribuições causais influenciam as expectativas futuras, o autoconceito e a auto-estima.

De acordo com a teoria da atribuição causal, o homem atribui o que ocorre no seu ambiente, no seu espaço vital, a determinados factores. Esta explicação causal das acções vai influenciar a sua conduta e contribuir para dar significado à mesma, permitindo ao sujeito a possibilidade de predição e controlo.

Conforme referem Gonçalves et al. (2008), há muitos anos Heider chamou a atenção para o facto de todos nós agirmos como "psicólogos ingénuos", procurando explicar as nossas acções e as acções dos outros. Normalmente tentamos perceber o que leva o indivíduo a agir daquela forma, conhecer o que está por trás daquela conduta. Logo, não queremos apenas saber como agiu, mas também queremos compreender porque agiu assim.

A Teoria da Atribuição desenvolvida por Heider (1958, citado por Sousa, 2000) pressupõe, assim, que o indivíduo é motivado para descobrir as causas dos acontecimentos e entender o ambiente. Presume que as relações existentes entre o indivíduo e o meio ambiente influenciam a forma de nos comportarmos. Deste modo, a atribuição causal significa que perante um acontecimento ou um comportamento, o sujeito vai procurar deduzir uma causa para o justificar.

Gonçalves et al. (2008) salientam que a maior contribuição de Heider foi a distinção crucial que estabeleceu entre causas internas e externas.

Um comportamento pode ser explicado em termos de factores situacionais (causalidade externa) ou causas internas. Para Heider existem invariantes causais num meio ambiente que se podem dominar se se souber quais são. Refere Sousa (2000) que foi este o primeiro autor a salientar a importância do princípio da consistência cognitiva, do equilíbrio cognitivo e de que este depende em grande parte de processos intelectuais. Sousa (2000) salienta, também, que à época existia uma visão mecanicista e Heider, pelo contrário, centrou a sua análise em dois aspectos: a forma como os indivíduos ajustam internamente as suas cognições de modo a estarem em equilíbrio consigo próprios; e os ajustamentos que realizam ao meio social de que fazem parte.

Marques (1986, citado por Sousa, 2000, pag. 142) refere que “as teorias da atribuição vieram mostrar que a adequação do indivíduo ao meio ambiente passa pela simplificação da informação e que, frequentemente, isso é possível através da categorização dos comportamentos em traços de personalidade”.

No entanto, como referem Baron e Byrne (1998), apesar de este ser um processo racional, no qual os indivíduos vão procurando identificar as causas da conduta das outras pessoas, também está sujeito a formas diversas de erro, tendências que nos podem induzir em graves erros relativamente às causas subjacentes ao comportamento das outras pessoas.

Podemos referir o *erro fundamental de atribuição* ou seja a tendência que temos para explicar o comportamento dos outros, dando ênfase primordialmente aos factores internos, deixando em segundo plano os factores externos (p.e., Baron e Byrne, 1998; Sousa, 2000). Habitualmente consideramos que os outros indivíduos actuam de determinada forma porque são “aquele tipo de pessoa” e descuramos factores externos que podem conduzir a determinado comportamento. Refere Gylbert e Jones (1986, citado por Baron e Byrne, 1998) que acontece também que percebemos que existem factores externos, mas atribuímos menor importância a esse facto. Ainda segundo os autores atrás citados, o erro fundamental de atribuição tem consequências ao nível social importantes. Salienta, também, que com o decurso do tempo a atribuição pode mudar.

Não podemos deixar de referir também o *efeito actor-observador* – a nossa própria tendência para atribuímos o nosso próprio comportamento a factores externos, mas o comportamento dos outros a factores internos (Jones e Nisbett, 1971, citado por Baron e Byrne, 1998).

A teoria da atribuição causal tem sido aplicada em diversos domínios da literatura sobre o comportamento organizacional.

Gonçalves et al. (2008, pag. 993) afirmam que a literatura sobre atribuição causal “sugere que eventos negativos inesperados geram um elevado número de atribuições”. Por exemplo, como referem os autores, os acidentes de trabalho podem ser explicados como resultado de uma conduta inapropriada ou imprudência do trabalhador (causa interna) ou como consequência de um problema técnico relacionado com as máquinas de trabalho ou com um ambiente de trabalho desadequado devido ao barulho existente (causa externa). Nesta linha, Gonçalves et al. (2008), referem que alguns autores descreveram que os indivíduos tentam explicar experiências pessoais de acidentes, elaborando atribuições defensivas, minimizando a própria responsabilidade, de modo a protegerem-se, mantendo a auto-estima, atribuindo a responsabilidade a causas externas.

Outra área de estudo em que foi aplicada também a teoria da atribuição causal relaciona-se com o absentismo laboral. Relembramos, a este propósito, o estudo de Johns (1994)⁵ que considera que perspectivas divergentes entre empregados e gestores relativamente ao absentismo no trabalho podem ser explicadas pelos erros de atribuição causal.

Johns (1994) cita, por exemplo, o estudo de Edmonds e Sautetion (1982), que refere que os supervisores de primeira linha tinham percepções incorrectas acerca das ausências dos trabalhadores, muito embora existisse uma preocupação com o assunto. Pode também suceder que os gestores não registem regularmente a assiduidade dos trabalhadores, facto este

⁵ Este estudo já foi por nós citado anteriormente, no capítulo primeiro da presente tese, a respeito dos diferentes resultados encontrados por Gimeno et al. (2004) e por Mercer (citado por Gonçalves, 2010).

determinante para uma visão incorrecta do absentismo. Apoiando-se, também, nos argumentos de Gioia (1989), Johns (1994) afirma que empregados e gestores, quando confrontados com alguns dados do absentismo, apresentam uma construção social da realidade diferente, de acordo com os papéis que desempenham na organização.

Os resultados do estudo empírico de Johns (1994) mostram que os trabalhadores consideram que os seus colegas são mais absentistas que eles próprios, tentando sempre minimizar e justificar as próprias ausências. Por sua vez, os gestores consideram que o seu grupo de trabalho apresentava condutas menos absentistas que os restantes trabalhadores da empresa. Johns (1994) afirma, ainda, que os dados obtidos no estudo levantam questões acerca da absoluta exactidão das informações prestadas pelos próprios, podendo ocorrer erro de atribuição causal.

Este estudo, de acordo com Johns (1994), foi uma tentativa de interpretar o absentismo em termos de cognição social e um dos primeiros estudos com o objectivo de medir opiniões dos gestores acerca do absentismo e compará-las com as opiniões dos trabalhadores. Johns (1994) refere que até à data apenas dois estudos exploraram as percepções dos gestores em relação ao absentismo dos trabalhadores (Conlon e Stone, 1992; e Edwards e Scullion, 1982, citados por Johns, 1994, pag. 231).

Segundo temos conhecimento, são escassos os estudos que integram a teoria da atribuição causal no estudo dos factores explicativos do absentismo laboral. O estudo de Johns (1994) parece-nos uma excepção à regra na investigação sobre este fenómeno, levando-nos a considerar importante prosseguir com esta linha de orientação relativamente a esta temática.

5 – O modelo teórico e objectivos do estudo

Por considerarmos um modelo integrador, que tem em conta o desenvolvimento da literatura sobre absentismo, serviu de base ao presente estudo o Modelo de Rhodes e Steers (1990). Este modelo torna-se na verdade muito interessante, pois é pretensão dos autores a sua utilização, não apenas por investigadores, mas também por quem necessita de conhecer as causas do absentismo, de modo a que a gestão tenha dados reais do que sucede na organização.

Fazendo um breve resumo do modelo, começaremos por referir que o mesmo contempla três aspectos fundamentais: 1) factores que influenciam a motivação para estar presente; 2) factores que influenciam a capacidade percebida ou real para estar presente; e 3) o papel do contexto e das relações recíprocas.

Relativamente aos *factores que influenciam a motivação para estar presente no trabalho*, o modelo é composto pelos seguintes factores, que se relacionam entre si na explicação da motivação para a presença: 1) cultura de absentismo; 2) políticas e práticas organizacionais; e 3) atitudes, valores e objectivos dos trabalhadores.

O modelo em análise considera a *presença no local de trabalho* como resultado não só da motivação para estar presente, mas também da capacidade percebida ou real para ir trabalhar. De

referir os *factores que influenciam a capacidade percebida ou real para estar presente*, as denominadas *barreiras à presença*. Rhodes e Steers (1990) referem: 1) *a saúde e os acidentes de trabalho*; 2) *as responsabilidades familiares*; e 3) *os problemas de transportes*.

Por último, o modelo considera a importância do *papel do contexto social e das relações recíprocas* na explicação do absentismo laboral.

Consideramos importante introduzir no presente trabalho um capítulo sobre a Teoria de Atribuição Causal, desenvolvida por Heider (1958, citado por Sousa, 2000) que pressupõe, que o indivíduo é motivado para descobrir as causas dos acontecimentos e entender o ambiente. Como anteriormente referimos, presume que as relações existentes entre o indivíduo e o meio ambiente influenciam a forma de as pessoas se comportarem, e se houver um conhecimento o comportamento poderá ser alterado.

Do nosso conhecimento, poucos estudos relacionam a Teoria da Atribuição Causal com o Absentismo Laboral, pelo que consideramos pertinente o desenvolvimento de novos estudos sobre esta temática.

A Câmara Municipal tem por missão satisfazer as necessidades da população, prossequindo o interesse público. De acordo com o constante no Regulamento da Organização dos Serviços Municipais estrutura Nuclear, publicada em Diário da República, encontra-se definido nos objectivos estratégicos da organização em estudo, de entre outros, promover uma política de gestão de recursos humanos para a requalificação e valorização profissional e aumento da produtividade, com conseqüente redução da taxa de absentismo.

Neste sentido, o principal objectivo deste estudo centra-se em compreender o absentismo laboral na Câmara Municipal em análise.

Como objectivos específicos pretende-se conhecer as percepções dos gestores sobre as causas do absentismo, bem como caracterizar o fenómeno.

Partindo do modelo teórico de Rhodes e Steers (1990) e da teoria da atribuição causal, apresentamos a seguinte hipótese exploratória: *Os gestores farão sobretudo atribuições internas relativamente ao comportamento de ausência dos trabalhadores*.

É igualmente objectivo que, após o tratamento dos dados obtidos, a organização possua informação que pode ser o ponto de partida para que novos estudos surjam, sempre com o objectivo de melhoria contínua, e que a Gestão de Recursos Humanos, seja vista como factor diferenciador, dado que são as pessoas que fazem a diferença na organização.

PARTE II – METODOLOGIA DO ESTUDO

6. Procedimentos metodológicos adotados

De acordo com Ribeiro (1999), entende-se ciência como um conjunto de conhecimentos humanos a respeito da natureza, da sociedade e do pensamento, que se tornaram possíveis devido à descoberta e explicação das leis objectivas que regem os fenómenos. Gaston Bachelard (citado por Bardin, 1977) resumiu o processo científico em algumas palavras, salientando que o facto científico é conquistado, construído e verificado.

Em geral a investigação tem como objectivo fundamental chegar à veracidade dos factos. É caracterizada por utilizar os conceitos, as teorias, a linguagem, as técnicas e os instrumentos, com o objectivo de responder a problemas e interrogações que surgem nos diversos âmbitos do trabalho.

Conforme refere Gil (1989), o que torna o conhecimento científico diferente dos demais, é a possibilidade de verificabilidade, ou seja para que um conhecimento possa ser considerado científico, é imprescindível determinar o método que permitiu que se atingisse esse conhecimento e torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação.

É essencial para o êxito de um trabalho a desenvolver que a escolha da metodologia a adoptar, seja aquela que melhor serve os objectivos a atingir, pois deste modo vai permitir chegar a conclusões fiáveis e consonantes com os propósitos iniciais.

Para além de outros significados possíveis, metodologia também pode ser considerada, um sistema de técnicas, métodos e procedimentos utilizados para a realização de uma pesquisa. Sem metodologia um trabalho científico não tem rumo, não reúne as condições necessárias para ser analisado de uma forma crítica por outros investigadores (Reis, 2010).

De acordo com Chambel e Curral (2008) existem múltiplos caminhos metodológicos. O autor refere que presentemente existem dois tipos de metodologias de estudo das organizações: a metodologia quantitativa e a metodologia qualitativa.

Relativamente à primeira, refere o autor, que tem uma tradição nas ciências da natureza, tendo as suas raízes nas ciências sociais e está inserida numa linha que considera a realidade como objectiva, constituindo o seu método rigoroso de teste de hipóteses a única possibilidade de chegar ao conhecimento dessa realidade.

A segunda tem uma tradição mais recente, tendo-se verificado nos últimos tempos a sua utilização nas ciências da Educação, o que vem dar um forte impulso a este tipo de metodologia.

Este tipo de metodologia considera a realidade social mais complexa, pelo que se torna mais difícil a utilização do método semelhante ao utilizado pelas ciências da natureza. A utilização desta metodologia permite que o investigador desempenhe um papel de relevo, nomeadamente

com as interpretações que produz. Deste modo torna-se aprofundado e muito demorado o contacto com o objecto de estudo.

A seguir apresenta-se um quadro que caracteriza cada uma das referidas metodologias, tornando-se mais fácil verificar as características que cada uma possui:

Quadro 3 – Abordagens metodológicas

QUANTITATIVA	QUALITATIVA
Descrição e explicação	Compreensão e interpretação
Estudos bem definidos e parciais	Estudos “Holísticos”
Verificação de teorias e hipóteses	Menor focalização teórica e “voos” mais livres
Generalização e abstracção	Concentrar-se na “teoria” local, por vezes com generalização
Procura de objectividade, distinção entre factos e julgamento de valores	Distinção entre factos e valores menos clara; reconhecimento da subjectividade
Abordagem racional, verbal e lógica do objecto de pesquisa	O conhecimento tácito é considerado importante, mas considera-se que nem sempre pode ser articulado em palavras
Processamento quantitativo dos dados	Dados mais importantes são qualitativos
Distância entre investigador e o objecto da investigação	Distância e envolvimento do investigador com o objecto de estudo
Distinção entre experiência pessoal e ciência	Investigador admite a influência mútua da experiência pessoal e da ciência e usa a sua personalidade como instrumento
O investigador tenta ser emocionalmente neutro, mantendo uma clara distinção entre sentimentos e razão	Usa os sentimentos e a razão nas suas acções
O objecto de pesquisa é externo ao investigador	O investigador parcialmente cria o seu objecto de estudo, por exemplo, dando significado a um documento ou processo

Fonte: Chambel e Curral (2008)

Chambel e Curral (2008) salientam que o desenvolvimento de utilização da metodologia qualitativa por parte das ciências sociais, teve por base as dificuldades que se verificavam existir relativamente à metodologia quantitativa.

Strauss e Corbin (1990, citado por Chambel e Curral, 2008) referem que a expressão investigação qualitativa significa a pesquisa que produz resultados não alcançados pelos procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação.

Os autores acima referidos chamam a atenção para a importância da investigação qualitativa, na medida em que esta implicando um contacto demorado e profundo do objecto de estudo, permite ao investigador um conhecimento igualmente profundo da realidade em estudo.

A investigação qualitativa é caracterizada por toda a flexibilidade que existe em todo o processo, não constituindo excepção a definição das fases do processo.

Chambel e Curral (2008) afirmam que se o objectivo é a realização de um estudo para construção de uma teoria, é habitual proceder inicialmente a uma revisão da literatura sobre a temática. Deste modo é possível desenhar o quadro de referência inicial da investigação, ou seja ter uma base que constitui um guia.

Ao desenvolvermos uma investigação, utilizando a abordagem qualitativa é importante saber quais são os critérios a seguir, de maneira que se compreenda se existe ou não cientificidade. De acordo com Strauss e Corbin (1990, citados por Chambel e Curral 2008), “os cânones usuais da “boa ciência”, podem ser retidos, mas requerem uma redefinição para que sejam adequados às realidades da investigação qualitativa, e às complexidades do fenómeno social que pretende compreender”.

No que respeita à utilização de metodologias quantitativas e de acordo com os outros atrás citados, esta surge devido à necessidade de descrição e explicação em Psicologia Organizacional. O recurso a técnicas quantitativas permite medir e descrever diversas facetas de uma população através de escalas nominais, ordinais ou de intervalos, favorecendo a comparação entre sujeitos, grupos, ou organizações. Se a escolha recai na metodologia quantitativa, desde o início do processo que estão definidos o que se procura saber bem como a forma de o conseguir. As etapas são seguidas com rigor, sem nunca passar à fase seguinte sem ter terminado a anterior.

Os autores chamam a atenção para o facto de apesar de os paradigmas teóricos apresentarem características diferentes relativamente à metodologia qualitativa e metodologia quantitativa, estas não são antagónicas, pois podem complementar-se.

No presente estudo, por considerarmos que se complementam, foram utilizadas ambas as metodologias.

Neste capítulo, descreveremos o procedimento adoptado no projecto, os participantes do estudo, os instrumentos utilizados para a recolha dos dados e, por fim, o procedimento de análise de dados adoptado.

Para dar início ao presente estudo foi contactada a Directora do Departamento de Recursos Humanos e solicitada autorização, para a realização dos inquéritos por entrevista junto dos dirigentes, médico do trabalho, enfermeiros, técnico de higiene e segurança no trabalho e psicóloga.

Em seguida a referida dirigente contactou o Vice-Presidente da Câmara, que autorizou a realização do inquérito por entrevista.

Posteriormente foi elaborada uma lista de todos os dirigentes da Câmara Municipal, tendo os mesmos sido contactados telefónicamente para agendar reunião. Todos aceitaram realizar a

entrevista. Para continuidade da pesquisa foi marcada a data da entrevista com cada um dos participantes, tendo estas decorrido durante o mês de Julho de 2011.

6.1. Participantes

Em termos estatísticos, população é sinónimo de universo, isto é, a colecção completa de unidades como, por exemplo, pessoas, instituições, acontecimentos, a partir dos quais se podem constituir amostras. Smith (1995, citado por Ribeiro, 1999) designa por universo geral a população abstracta ou teórica à qual o investigador pretende generalizar os resultados da investigação.

No presente estudo o inquérito foi aplicado a toda a população - 27 gestores da Autarquia Local. Entre estes gestores, consideraram-se todos os dirigentes e também os técnicos do Departamento de Recursos Humanos da Autarquia, nomeadamente directores de departamento, chefes de divisão, médico do trabalho, enfermeiros, psicóloga e técnico de higiene e segurança no trabalho. Foi garantida a todos os participantes a confidencialidade das respostas.

6.2. Instrumentos de recolha de dados

Refere Reis (2010), que a definição dos instrumentos de recolha de dados depende dos objectivos que se pretende alcançar com a pesquisa e o universo a ser investigado. Na escolha dos instrumentos de recolha de dados, deve ter-se em conta:

- Que tipo de informação deve ser recolhida?
- Qual é a profundidade da mesma?
- Qual é a melhor forma de obter essa informação? Oral e/ou escrita?

Salienta Reis (2010), que a recolha de dados pode ser complexa, importando verificar a relevância dos dados recolhidos para a finalidade da pesquisa.

Segundo Chambel e Curral (2008) "durante esta fase de recolha de dados, deve existir, também, a preocupação em criar uma base de dados relativa a cada caso, de tal modo que outros investigadores pudessem rever os dados directamente e não através da interpretação realizada pelo investigador".

Relativamente ao desenho da investigação, utilizou-se o estudo de caso, definido por Chambel e Curral (2008) como tendo por objectivo o conhecimento de processos e padrões na organização, dando especial destaque à inter-relação dos componentes – organização e indivíduo, utilizando para a recolha da informação: questionário, entrevista ou observação.

6.3. Inquérito por entrevista

Com o objectivo de recolher informação sobre as causas do absentismo junto dos gestores, foram realizados inquéritos por entrevista. A sua realização teve como objectivo conhecer qual a percepção que os inquiridos têm, relativamente aos factores que conduzem ao absentismo laboral. Pretendeu-se obter informação relativamente às crenças dos dirigentes, no que diz respeito ao absentismo laboral que se verifica na organização, tendo por base o já referido Modelo Teórico de Rhodes e Steers (1990), que contempla concretamente as seguintes variáveis: práticas

organizacionais, cultura de absentismo da organização, atitudes, valores e metas dos trabalhadores, motivação para estar presente no local de trabalho, percepção quanto à capacidade de presença e barreiras existentes que podem condicionar a presença no local de trabalho.

De acordo com Ackroyd e Hughes (1992, citados por Reis, 2010), as entrevistas, como instrumento de recolha de dados e devido à oralidade contêm diversas informações que de outro modo seria impossível obter. Assim, consideramos a entrevista um instrumento de recolha de dados privilegiado.

O inquérito realizado aos gestores (ver apêndice 1) é constituído por duas partes: uma parte, com uma escala tipo Likert, tendo sido no início transmitidas instruções de preenchimento, no sentido de ordenarem por ordem crescente de importância, de 1 a 5 (sendo 1 menos importante e 5 mais importante) a lista sobre os principais factores que influenciam o absentismo dos trabalhadores na Câmara Municipal.

A outra parte constou ainda de duas questões abertas, que pretendiam avaliar:

1 - Em que medida outros factores poderiam contribuir para o absentismo laboral;

2 - No âmbito da cultura, nomeadamente cultura de absentismo, perceber se existia na organização aceitação partilhada do comportamento de ausência ao trabalho.

Como refere Gronroos, 1994 (citado por Ortiz, 2003, pag. 23) “ o que determina o êxito da organização é algo mais poderoso do que a simples formação dos profissionais, é o facto de que as pessoas por serem membros da mesma organização, pensam de determinada forma, realizam determinadas coisas, valorizam os mesmos objectivos e inclusive, desfrutam das mesmas piadas. É a “cultura da organização” código que regula de modo inconsciente a conduta dos empregados (González, 1993, citado por Ortiz, 2003, pag. 24).

No que respeita à análise dos dados obtidos a primeira parte dos dados recolhidos através do inquérito aplicado aos gestores foi tratada estatisticamente, através do Programa SPSS. As questões abertas foram objecto de análise de conteúdo.

De acordo com o modelo teórico utilizado, a primeira parte do inquérito é constituída por 3 dimensões:

Práticas organizacionais, atitudes, valores e objectivos e barreiras à presença. Relativamente à dimensão das práticas organizacionais, a mesma é composta por 8 itens: políticas de controlo das ausências, tarefas repetitivas e monótonas, pouca autonomia, pouca responsabilidade, pouca participação nas decisões, horário, práticas de recrutamento e selecção e comunicação das chefias.

Na dimensão atitudes, *valores e objectivos* constam os seguintes 5 itens: insatisfação laboral, falta de envolvimento com o trabalho, ética pessoal de trabalho, centralidade do trabalho para o empregado e as expectativas que o trabalhador tem em relação ao trabalho.

Por último a dimensão *barreiras à presença* é constituída por 5 itens: doenças, acidentes, alcoolismo e toxicodependência, responsabilidades familiares e problemas de transporte.

Para as questões abertas foi utilizada a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos, ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.” (Bardin, 1977, pag. 31).

É um dos métodos mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais que visa obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e conhecimentos relativos às condições de variáveis inferidas na mensagem (Bardin, 1977, pag. 31).

De acordo com o citado autor trata-se de um método de análise textual que se utiliza em questões abertas de questionários e (sempre) no caso de entrevistas. Este método tem como objectivo:

- Analisar as características de uma mensagem através da comparação destas mensagens para receptores distintos, ou em situações diferentes com os mesmos receptores.
- Analisar o contexto ou o significado de conceitos nas mensagens, bem como caracterizar a influência ‘social’ das mesmas.
- Analisar as condições que induziram ou produziram a mensagem.

Refere também Guerra, 2006, pag. 62 “que a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que foi narrado e uma *dimensão interpretativa* que decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência”.

Conforme salienta Guerra (2006, pag. 69) “ a análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito”.

6. 4. Análise documental

Conforme refere Martinez e Rodrigues (2003), os investigadores seleccionam de entre as metodologias existentes, a que consideram mais adequada para o seu estudo.

Salientam os autores que a utilização das técnicas baseadas em recolha de dados em arquivos, revelam dados muito úteis, tais como dados médicos, absentismo, ou índices de rotação.

De acordo com Forster, 1994 (citado por Martinez e Rodriguez, 2003), para alguns autores os dados obtidos de documentos oficiais podem ter maior utilidade que as entrevistas ou questionários que se possam realizar, sendo uma primeira aproximação da organização.

No presente trabalho, para análise dos dados da organização, de entre outros, analisar o absentismo existente na organização, recorreremos à análise documental, nomeadamente consulta ao Mapa de Pessoal do Município, Balanço Social, Organograma, Regulamento da Organização

dos Serviços Municipais, de entre outros documentos, com o objectivo de caracterizar a organização e o seu absentismo.

Conforme se pode verificar no anexo A, no mapa de pessoal do município em análise, constam as atribuições/competências/actividades inerentes às categorias existentes, bem como o número de postos de trabalho existentes.

Relativamente ao Balanço Social, este é um instrumento de informação essencial à gestão das organizações. A análise e avaliação dos dados que constam neste instrumento de gestão permitem uma reflexão sobre a realidade existente, permitindo ainda que seja desenvolvida uma estratégia na gestão dos recursos humanos do Município, de modo a contribuir para a motivação dos trabalhadores e minimização do absentismo laboral. Apresenta-se em anexo, o organograma da Autarquia.

Os autores atrás referidos salientam que os procedimentos de análise de dados utilizam-se para obter um significado útil, que permita realizar afirmações correctas sobre o objecto da investigação.

PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO

7.1. Caracterização da organização – Autarquia Local

Na caracterização da Organização, começaremos por apresentar a sua missão e valores declarados, bem como os objectivos definidos pela Câmara Municipal e aprovados pela Assembleia Municipal. De seguida, tendo em conta a tipologia de Mintzberg (2010), caracterizaremos a estrutura da Câmara Municipal. Por último, neste subcapítulo, apresentaremos os dados relativos aos recursos humanos constantes do balanço social de 2010.

A organização em estudo é uma pessoa colectiva territorial, que tem como objectivo a prossecução do interesse público. O Município tem como uma das suas prioridades estratégicas promover a modernização da administração municipal como elemento para uma governação autárquica qualificada e para uma maior eficiência na prestação dos serviços aos cidadãos, conforme refere o Regulamento da Organização dos Serviços Municipais Estrutura Nuclear, publicada na II Série, nº 5, de 7 de Janeiro de 2010.

Assim, de acordo com o constante no artº 2º do citado documento, o Município tem como missão promover a identidade do concelho, a educação, o desenvolvimento do tecido económico, a qualidade urbanística e ambiental, a coesão social e a democracia participada através de um serviço público assente numa adequada gestão dos recursos e das pessoas. Refere ainda o artº 3º que os serviços municipais pautam a sua actividade pelos seguintes valores: transparência, participação, solidariedade, igualdade, profissionalismo.

Relativamente aos objectivos a prosseguir no desempenho das suas actividades, os serviços da Câmara Municipal, de acordo com o constante no artº 4º do documento citado anteriormente, devem subordinar-se aos seguintes objectivos:

- Melhorar permanentemente os serviços prestados às populações;
- Aproveitar racional e eficazmente os meios ao seu dispôr;
- Dignificar e valorizar profissionalmente os seus trabalhadores;
- Promover o progresso económico, social e cultural do Concelho;
- Contribuir constantemente para o aumento do prestígio do Poder Local.

Para que a organização atinja os objectivos pretendidos, de entre outros aspectos, é essencial que a estrutura seja desenhada e implementada de forma a ajustar-se às características específicas da mesma. No entanto, como veremos de seguida, “O problema essencial reside, na Burocracia Mecanicista, na separação acentuada entre a formulação e a implementação da estratégia” Mintzberg (2010, pag. 375). Passemos, então, a descrever a estrutura da Câmara Municipal.

Segundo Mintzberg (2010) existem 5 tipos de configurações estruturais: estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissional, estrutura divisionalizada e adhocracia (não sendo o objectivo deste trabalho especificar cada uma das configurações propostas pelo autor, remetemos para a leitura da sua obra os leitores interessados em aprofundar a temática). Mintzberg (2010, pag. 500) chama a atenção, no entanto, para que “Nenhuma estrutura é perfeitamente idêntica a uma configuração (...)”. Tendo em consideração a tipologia apresentada por este autor, consideramos que a estrutura da Câmara Municipal tem características que se assemelham à burocracia mecanicista. Conforme referem Chambel e Curral (1995, pag. 168), a Administração Pública constitui um exemplo da burocracia mecanicista. Na verdade, na Organização em estudo, os procedimentos são muito formalizados, verifica-se a existência de uma enorme quantidade de regras, regulamentos e comunicação formalizada. Assiste-se, ainda, a unidades muito grandes ao nível operacional (de que é exemplo o *Departamento de Ambiente e Serviços Urbanos* e o *Departamento de Obras Municipais e Equipamento Mecânico*, conforme organograma da Organização, em anexo B e mapa de pessoal, em anexo A), com tarefas na sua maioria rotineiras e especializadas, a uma distinção clara entre os operacionais e os funcionais, a uma estrutura administrativa elaborada e a poderes de decisão centralizados. Estas características predominam no que Mintzberg (2010) descreve como burocracia mecanicista. Mintzberg (2010, pag. 347) refere ainda que “A Burocracia Mecanicista, para assegurar a sua coordenação, depende, essencialmente, da estandardização dos seus processos de trabalho operacional: a tecnoestrutura que agrupa os analistas que efectuem esta estandardização emerge então como uma parte essencial da estrutura”. Na Câmara Municipal em análise verifica-se que a tecnoestrutura é um elemento chave na organização. Como exemplo podemos referir o *Departamento de Administração e Finanças* e o *Departamento de Recursos Humanos*, que têm uma grande preocupação em zelar pelo cumprimento da legislação da Administração Pública.

A burocracia mecanicista surge sobretudo em organizações de grande dimensão e mais antigas, como é o caso da Câmara Municipal em análise. Este Município existe desde 1961, sendo actualmente composta por 1 presidente e 8 vereadores, contando no total com 827 trabalhadores e verificando-se que é o maior empregador do concelho.

Especialmente interessante para este trabalho sobre o absentismo laboral é a afirmação que Mintzberg faz relativamente aos problemas decorrentes deste tipo de estrutura, concretamente no que repeita aos problemas humanos no centro operacional. “Não ‘reconhecer e utilizar convenientemente o recurso mais precioso de que dispõe a gestão – quer dizer as capacidades múltiplas e complexas dos indivíduos’ – tem sido a fonte de um ‘desperdício fantástico (...)’. As organizações têm pago um preço elevado por esta atitude sob diversas formas de resistência dos operacionais – absentismo”, entre outras (Mintzberg, 2010, pag. 366).

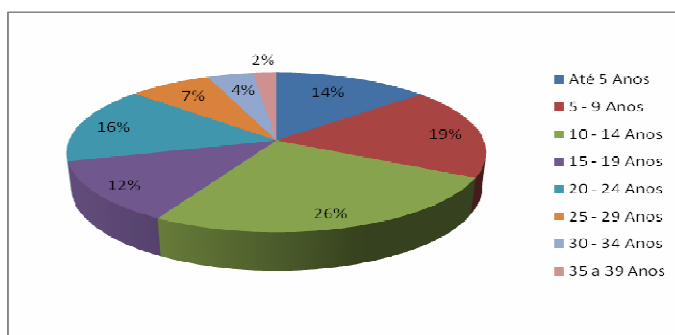
Na mesma linha, conforme refere Ortiz (2003, p. 32), “existe a ideia generalizada de que as organizações públicas funcionam pior do que as privadas”, tendo esta ideia por base a cultura “burocrática”, caracterizada por uma excessiva formalização das suas estruturas, por uma forte rigidez nos seus procedimentos e por um carácter rotineiro das actividades, que conduzem a

resultados inadequados, quando comparados com as organizações privadas que otimizam todos os seus recursos. No entanto, salienta Nieto (1984, citado por Ortiz, 2003) que na realidade parece que na maioria dos casos, o que faz funcionar a Administração Pública são os trabalhadores que cumprem o seu trabalho de forma abnegada, por vezes em circunstâncias adversas, criando verdadeiras redes informais de gestão, sem *status* nem reconhecimento.

Passamos, agora, a fazer uma breve caracterização dos recursos humanos do Município. A seguir apresentam-se, através de quadros, gráficos e figuras, para uma melhor leitura, os dados constantes do Balanço Social da Câmara Municipal (Anexo C), respeitante ao ano de 2010, nomeadamente, distribuição dos recursos humanos por género, antiguidade, grupo profissional, escalão etário, habilitações literárias, relação jurídica de emprego e absentismo.

Respeitante ao género, verifica-se uma distribuição equitativa (homens – 49,8%; mulheres – 50,2%).

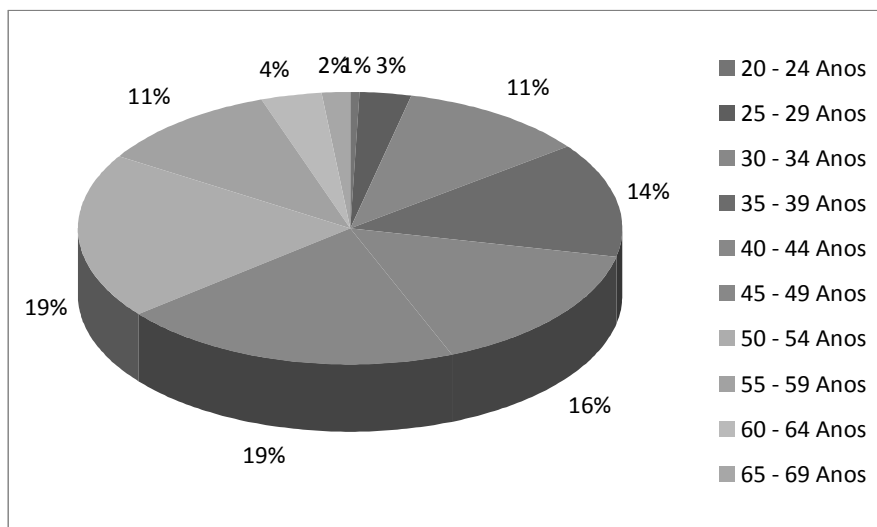
Figura 3 – Distribuição dos Recursos Humanos por Antiguidade



Fonte: CM Balanço Social, 2010

Da observação da Figura 3, verifica-se que a maior percentagem dos trabalhadores da Câmara Municipal tem uma antiguidade entre 10 e 14 anos de serviço (26%). Entre 5 a 9 anos de antiguidade existem 19% dos trabalhadores, sendo também expressiva a percentagem de trabalhadores com antiguidade entre 20 e 24 anos, assim como os que estão na organização há mais de 15 anos e até 19 anos (16% e 12%, respectivamente). Os grupos com trabalhadores que têm uma antiguidade superior a 25 anos são os grupos menos representativos (entre 25 e 29 anos, temos 7%; entre 30 e 34 anos, temos 4%; e entre 35 e 39 anos temos 2%). A percentagem de trabalhadores com menos de 5 anos na organização representam 14%, o que poderá reflectir o número de concursos externos de ingresso abertos até há cerca de 5 anos atrás

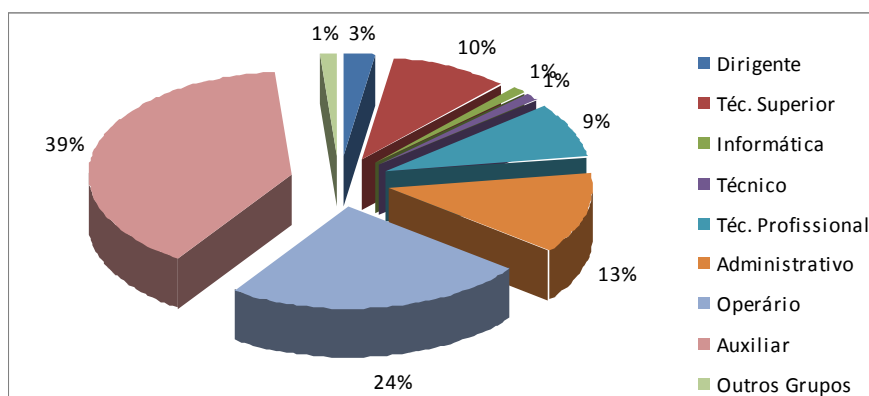
Figura 4 – Distribuição dos Recursos Humanos por Escalão Etário



Fonte: CM Balanço Social, 2010

Consultando a figura 4, constatamos que não existe uma população jovem, dado que é nos escalões etários entre os 45 e os 54 anos que se integra a maior percentagem de trabalhadores (40%). As duas faixas etárias mais representativas (entre 45 e 49 anos temos 20% dos trabalhadores; e entre 50 e 54 anos temos 20%) são seguidas da faixa etária entre 40 e 44 anos com 15% dos trabalhadores e da faixa etária entre os 35 e 39 anos com 14% dos trabalhadores. De salientar que a faixa entre os 20 e os 24 anos representa apenas 1% e que o grupo de trabalhadores com idades compreendidas entre os 25 e os 30 anos representa somente 3% do total dos trabalhadores. A faixa etária entre os 65 e 69 anos também apresenta um valor percentual baixo, encontrando-se inseridos nesta faixa apenas 2% de trabalhadores. O facto de se verificar que a maior parte dos trabalhadores (71%) tem mais de 40 anos de idade poderá ter como possível explicação, quer a antiguidade na organização, assim como a diminuição de abertura de concursos externos de ingresso, para provimento de diversas categorias, resultado da situação social presente.

Figura 5 – Distribuição dos Recursos Humanos por Grupo Profissional



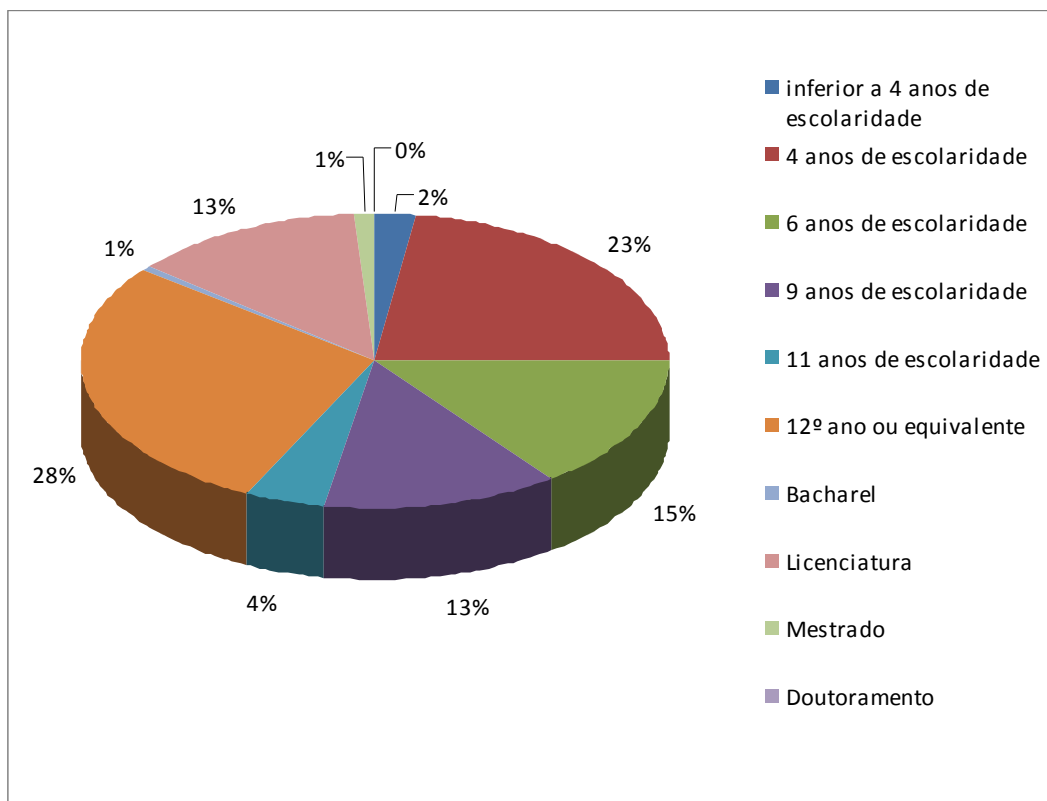
Fonte: CM Balanço Social, 2010

Como podemos observar na Figura 5, o grupo profissional que se destaca claramente é o do pessoal auxiliar (39%), seguido do grupo de pessoal operário (24%). Tal poderá relacionar-se com o facto de existir um elevado número de trabalhadores que possuem apenas a 4ª classe (23%) ou menos (2%) (ver Figura 6). Se tivermos em conta a percentagem significativa de trabalhadores com habilitações até ao 9º ano de escolaridade (53%), este facto vem mais uma vez reforçar a relação das habilitações com a categoria profissional que os trabalhadores detêm.

O terceiro grupo profissional mais representativo é o pessoal administrativo (13%), que conjuntamente com o grupo dos técnico-profissionais (9%) e os grupos do pessoal informático e técnico (2%), representam na totalidade 24% dos trabalhadores (ver Figura 5). Relativamente a estas categorias é condição de acesso possuir habilitações no mínimo ao nível do 9º ano de escolaridade. Se observarmos a Figura 6, constatamos que 45% dos trabalhadores tem habilitações entre o 9º e o 12º ano de escolaridade, fazendo parte desta percentagem significativa os 24% dos trabalhadores pertencentes aos quatro grupos profissionais anteriormente mencionados.

Se considerarmos os grupos do pessoal técnico superior (10%, Figura 5) e do pessoal dirigente (3%, Figura 5), que têm como condição obrigatória possuir a licenciatura, verificamos semelhante percentagem de trabalhadores com habilitações literárias ao nível da licenciatura ou superiores (14%, Figura 6).

Figura 6 – Distribuição dos Recursos Humanos por Habilitações Literárias

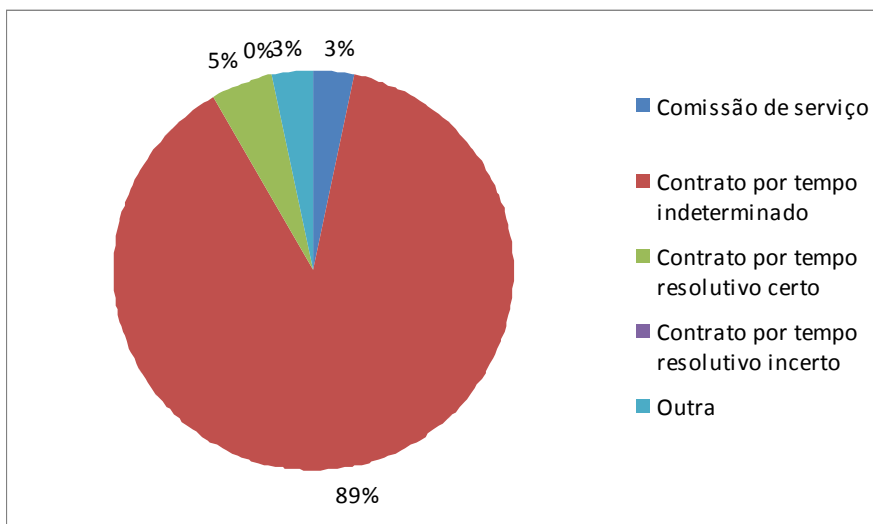


Fonte: CM Balanço Social, 2010

Como podemos verificar na figura 6, o grupo que tem maior expressão é o do pessoal com habilitações literárias ao nível do 12º ano, com 28% do total dos trabalhadores da Câmara Municipal. Um elevado número de trabalhadores possui apenas a 4ª classe (23%) e 2% possui habilitações inferiores à 4ª classe, facto este que poderá relacionar-se com os dados constantes da figura 5, em que se verifica que o grupo profissional que se destaca claramente é o do pessoal auxiliar (39%), seguido do grupo de pessoal operário (24%).

Verificamos que com o 9º ano existem 13% e com o 11º ano existem 4%. Ao nível de licenciatura, mestrado e doutoramento são apresentados valores baixos, nomeadamente 13%, 1%, e 0% (apenas uma trabalhadora com doutoramento).

Figura 7 – Distribuição dos Recursos Humanos por Relação Jurídica de Emprego



Fonte: CM Balanço Social, 2010

Como se pode concluir da leitura da figura 7, encontram-se em regime de comissão de serviço em cargos dirigentes 3% do total dos trabalhadores do Município. Verifica-se que maioritariamente existe estabilidade no emprego, dado que 89% dos trabalhadores detem contrato de trabalho por tempo indeterminado. Tal facto pode relacionar-se com a antiguidade dos trabalhadores e com a política da organização. Tal como se pode verificar na figura 3, a maior percentagem dos trabalhadores tem uma antiguidade entre 10 e 14 anos. Apenas 5% dos trabalhadores se encontra em situação de contrato a termo resolutivo certo, o que se pode atribuir à situação social que se vive no País, não se verificando facilidade na abertura de concursos externos de ingresso.

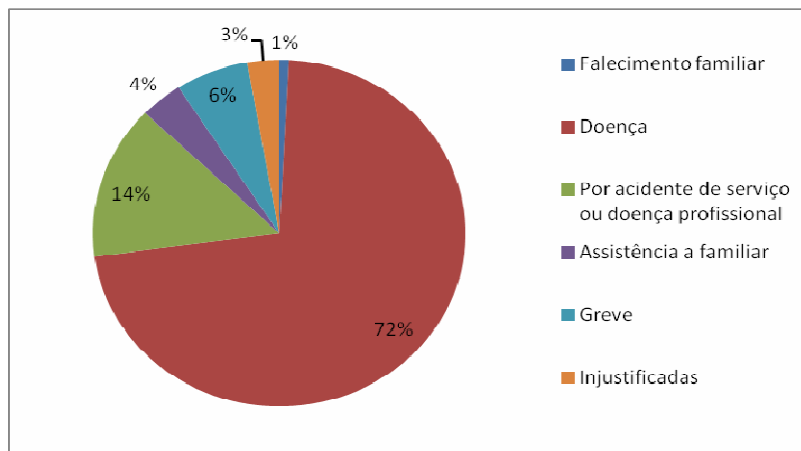
7.2. Caracterização do absentismo na organização

Relembramos que não existe uma definição consensual para o fenómeno do absentismo laboral. Como atrás referimos, por exemplo para Samaniego (1998, citado por Boada et al., 2005), o absentismo consiste no incumprimento por parte do empregado das suas obrigações laborais, faltando ao trabalho de forma imprevista. Na mesma linha Cunha et al. (2010) referem que a definição mais simples e consensual é a de que o absentismo se refere à ausência inesperada de um trabalhador do seu local de trabalho.

Com base na definição acima referida, no presente trabalho consideramos apenas as faltas ao serviço dadas de forma imprevista, excluindo assim todas as restantes ausências (como por exemplo, as férias, as licenças de maternidade e paternidade, entre outras ausências programadas).

Tendo em conta os dados constantes do Balanço Social da Câmara Municipal em análise, respeitantes ao ano de 2010, apresentam-se a seguir os dias de ausência ao serviço que ocorreram de forma imprevista (ver figura 8).

Figura 8 – Distribuição dos Recursos Humanos por Absentismo



Fonte: CM Balanço Social, 2010

Da análise da figura 8, verificamos que as ausências por doença estão no topo (71% do total das ausências), seguidas das ausências por acidente de serviço ou doença profissional, com 14%. Têm menor expressão as faltas dadas pelos trabalhadores, respeitantes a falecimento de familiar, assistência a familiar, greve e injustificadas, com 1%, 4%, 6% e 3% respectivamente.

A seguir apresenta-se a fórmula através da qual é possível determinar a Taxa de Absentismo Laboral (Graça, 2002) utilizada neste trabalho, verificando-se que a mesma no Município em estudo tem um valor de 13,1. Conforme anteriormente referido, no presente trabalho apenas são consideradas as faltas dadas de forma imprevista, excluindo-se para o efeito todas as ausências previstas, como por exemplo, férias, licença por maternidade, etc.

$$TA = \text{Total das Horas de Ausência (THA)} / \text{Potencial Máximo Anual (PMA)} \times 100$$

$$TA = \frac{22.782 \text{ dias} \times 7 \text{ horas} = 159.474}{(209 \text{ dias/ano} \times 7\text{h}) \times 827} = 13,1$$

Como anteriormente foi referido, Cunha et al. (2010) referem que a definição mais simples e consensual é a de que o absentismo se refere à ausência inesperada de um trabalhador do seu local de trabalho, excluindo deste modo, as ausências devidas a férias, “pontes”, folgas, licenças

especiais de ausência (p.e., maternidade), ou outros motivos conhecidos e/ou programados pela organização.

Na organização em estudo, verifica-se que em média os trabalhadores em 2010 faltaram ao serviço 28 dias por ano. Este valor é semelhante ao encontrado no relatório da Deloitte (citado por Cunha □ tal., 2010) relativo a 2002. Relembramos que neste estudo da Deloitte sobre o impacto dos municípios no sector público, se concluía que cada trabalhador faltava ao serviço, em média, um mês de trabalho por ano.

Na secção seguinte serão analisados os dados obtidos nos inquéritos efectuados aos directores de departamento, chefes de divisão, médico do trabalho, enfermeiros, psicóloga e técnico de higiene e segurança no trabalho da Organização em estudo.

7.3. Principais variáveis que influenciam o absentismo

Da comparação dos quadros 4, 5 e 6 a seguir apresentados, respeitantes à média e desvio padrão dos diversos itens que compõem as 3 dimensões em análise, podemos observar que a dimensão *Atitudes, Valores e Objectivos* apresenta a média mais elevada (3,61), seguida da dimensão *Barreiras à Presença* (2,94), mostrando a dimensão *Práticas Organizacionais* a média mais baixa (2,69).

Quadro 4 – Estatística descritiva das Práticas Organizacionais

Dimensão/Item	Média	Desvio Padrão Total
Práticas Organizacionais	2,69	,80
Políticas de controlo de ausências	2,52	,89
Tarefas repetitivas e monótonas	2,70	1,17
Pouca autonomia	2,52	1,19
Pouca responsabilidade	3,30	1,30
Pouca participação nas decisões	3,04	1,13
Horário	2,26	1,02
Práticas de recrutamento e selecção	2,33	,96
Comunicação das chefias	2,89	,97

Analisando o quadro 4 concluímos que dos itens que constituem a dimensão *Práticas Organizacionais*, os dirigentes atribuem em média maior importância a dois itens relativos à *natureza do trabalho*: pouca responsabilidade (3,30) e pouca participação nas decisões (3,04). De salientar, no entanto, que o desvio-padrão nestes dois itens (1,30 e 1,13 respectivamente) sugere a existência de uma dispersão considerável, possivelmente justificada pela diferente natureza do trabalho nos diversos departamentos. Aliás, o desvio-padrão é igualmente elevado nos outros dois itens relativos à natureza do trabalho: tarefas repetitivas e monótonas (média= 2,70; DP= 1,17) e

pouca autonomia (média= 2,52; DP= 1,19). Eventualmente estes resultados surgem devido às diferentes competências que estão atribuídas às diferentes unidades orgânicas, sendo que as funções exercidas por um trabalhador que pertence ao Departamento de Recursos Humanos, são completamente distintas das desenvolvidas por um trabalhador do Departamento de Ambiente e Serviços Urbanos.

Ainda na dimensão *Práticas Organizacionais*, os dirigentes atribuem em média menor importância ao horário e práticas de recrutamento e selecção (2,26 e 2,33 respectivamente).

Quadro 5 - Estatística descritiva das Atitudes, Valores e Objectivos

Dimensão/Item	Média Total	Desvio Padrão Total
Atitudes, valores e objectivos	3,61	,87
Insatisfação laboral	3,93	1,04
Falta de envolvimento com o trabalho	3,67	,96
Ética pessoal de trabalho	3,78	1,40
Centralidade do trabalho	3,22	1,40
Expectativas do trabalhador	3,48	1,01

Relativamente ao quadro 5 respeitante à dimensão *Atitudes, Valores e Objectivos*, podemos verificar que a Insatisfação Laboral apresenta a média mais elevada (3,93), seguida da Ética Pessoal no Trabalho (3,78) e Falta de Envolvimento no Trabalho (3,67).

Quadro 6 - Estatística descritiva das Barreiras à Presença

Dimensão/Item	Média Total	Desvio Padrão Total
Barreiras à presença	2,94	,77
Doenças	3,85	1,10
Acidentes	2,96	1,32
Alcoolismo e toxicodependência	3,00	1,24
Responsabilidades familiares	3,30	1,07
Problemas de transporte	1,59	,93

No que se refere ao quadro 6 – *Barreiras à Presença*, podemos observar que os dirigentes da organização em estudo atribuem em média maior importância ao item Doenças (3,85), seguindo-se a barreira das Responsabilidades Familiares (3,30). Pelo contrário, o item ao qual foi

atribuída menor importância refere-se aos Problemas de Transporte (média= 1,59), ou seja, não consideram como factor que provoque absentismo laboral.

Relativamente aos itens Acidentes (média= 2,96; DP= 1,32) e Alcoolismo e Toxicodependência (média= 3; DP= 1,24), os desvios-padrão encontrados poderão ter por base o facto de existirem Departamentos em que as tarefas desenvolvidas poderão ser mais propícias à ocorrência de acidentes em serviço, existindo também dispersão entre os respondentes dos diversos departamentos no que diz respeito aos problemas de alcoolismo e toxicodependência. Da análise de documentos existentes no Departamento de Recursos Humanos, podemos verificar que o maior número de acidentes em serviço ocorre entre os jardineiros do Departamento de Ambiente e Serviços Urbanos, Divisão de Espaços Verdes.

Como se pode verificar através da análise do apêndice C, respeitante à análise factorial exploratória forçada a 3 factores, neste estudo procuramos aferir a validade de constructo dos questionários utilizados, usando para o efeito a técnica da análise factorial, pois assim, teremos um conjunto operacional de medida, estabelecendo definições dos principais termos e variáveis do estudo, para que se saiba exactamente o que se quer descrever ou medir, portanto podemos dizer de outra forma que a validade do constructo é um critério através do qual se avalia a qualidade do instrumento utilizado, referindo o grau com que um instrumento mede o que se propõe medir, ou seja, até que ponto é que os questionários descrevem ou medem o que se pretendia.

A análise factorial (AF) “é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas, de modo a construir uma escala de medida para factores (intrínsecos) que de alguma forma, controlam as variáveis originais” (Maroco, 2007, pag. 361).

A análise factorial exploratória, realizou-se forçando a 3 factores de acordo com o modelo teórico, e os resultados obtidos apoiam a existência de 3 factores diferenciados.

Posteriormente, procedemos ao cálculo do alfa de Cronbach para cada uma das dimensões. Entre os diferentes métodos que nos fornecem estimativas do grau de consistência de uma medida salienta-se o *índice de Cronbach*, sobre o qual assenta a confiança da maioria dos investigadores (Maroco e Marques, 2006). Segundo estes autores, o coeficiente *alpha* de Cronbach mede a consistência de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si.

A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável. Dizemo-lo porém com maior ou menor grau de certeza porque toda a medida é sujeita a erro. De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o *alpha* é maior ou igual 0.70 (Nunnally, 1978, citado por Maroco e Marques, 1996).

No caso em estudo, os índices de consistência interna foram calculados através do coeficiente *alpha* de Cronbach, e tal como podemos observar os coeficientes encontrados revelam bons níveis de consistência interna das escalas: *práticas organizacionais* ($\alpha = 0.88$); Atitudes, valores e objectivos ($\alpha = 0.80$); barreiras à presença ($\alpha = 0.71$)

O coeficiente *alpha de Cronbach* mede a fidelidade ou consistência de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si, ou seja, como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão. Quando os dados tiverem uma estrutura multidimensional, o coeficiente *alpha de Cronbach* será baixo.

Se as correlações inter-variáveis forem altas, então há evidência que as variáveis medem a mesma dimensão.

Quando obtemos um valor de *alpha* superior a 0.70, já podemos considerar a consistência interna do instrumento como “sólida” ou “aceitável”.

Relativamente à análise das questões que compõem o questionário, apresentamos o valor do coeficiente *alpha de Cronbach*, que sendo igual ou superior a .80 indicia elevada fidelidade dos dados ou, se for igual ou superior a pelo menos 0.70 indicia uma aceitável fidelidade dos dados.

No que se refere às questões relacionadas com as *Práticas Organizacionais* foram obtidos valores de consistência interna de 0.878, pelo que podemos considerar os dados como unidimensionais, ou seja, as variáveis medem eficazmente uma única dimensão, as *Práticas Organizacionais*. Verificamos que a variável Políticas de Controlo de Ausências é a que mais contribui para que o valor de *alpha* não seja ainda mais elevado. Se este item fosse retirado da escala o valor de *alpha* aumentaria para 0,887. No entanto, como o valor já é bom, não se justifica qualquer medida.

No que diz respeito às questões que procuravam conhecer *Atitudes, Valores e Objectivos*, obteve-se um valor de *alpha de Cronbach* 0.796, pelo que podemos considerar os dados como unidimensionais: as 5 variáveis medem eficazmente uma única dimensão, a avaliação das atitudes, valores e objectivos. Verificamos que não existe nenhuma variável que ao ser retirada contribuisse para que o valor do *alpha* não seja ainda mais elevado.

Relativamente às questões que procuravam conhecer algumas *Barreiras à Presença* dos inquiridos, foi obtido um valor de *alpha de Cronbach* de 0.707, pelo que podemos considerar os dados como unidimensionais: as 5 variáveis medem eficazmente uma única dimensão, as *Barreiras à Presença* dos inquiridos.

Verificamos ainda que a variável “Responsabilidades Familiares” é a que mais contribui para que o valor do *alpha* não seja ainda mais elevado. Se este item fosse retirado da escala, o valor de *alpha* aumentaria para 0.756. No entanto, como o valor já é aceitável, não se justifica qualquer medida.

Com o objectivo de testar a hipótese exploratória do estudo em análise, procedemos à realização do Teste T (apêndice D). Atendendo ao quadro do Teste T, podemos concluir que não existem diferenças significativas ao nível das médias das *Práticas Organizacionais* e das *Barreiras à Presença* (p.value = 0.199 >0,05) e que existem diferenças significativas entre as médias das *Práticas Organizacionais* e *Atitudes, Valores e Objectivos* (p. Value = 0,000<005) e entre as médias das *Atitudes, Valores e Objectivos* e *Barreiras à Presença* (p. value = 0,003<0,05).

De referir também que entre as que se verificam diferenças, podemos afirmar que as *Atitudes, Valores e Objectivos* apresentam maior importância quando comparadas com as *Práticas*

Organizacionais, pois o intervalo de confiança para a diferença de médias é todo negativo e bem como as *Atitudes, Valores e Objectivos* continuam a apresentar maior importância quando comparadas com as *Barreiras à Presença*, pois o intervalo de confiança para a diferença das médias é todo positivo.

Construindo a sinopse das entrevistas (Apêndice B) numa grelha vertical, cuja primeira coluna apresenta as questões colocadas aos entrevistados, as sinopses são sínteses dos discursos, constando a mensagem essencial das entrevistas, existindo fidelidade às palavras dos entrevistados.

As principais interpretações que os participantes no estudo formulam relativamente aos factores conducentes do absentismo laboral, nomeadamente ao responderem às 2 perguntas abertas, que fazem parte integrante da entrevista efectuada a dirigentes, Médico do Trabalho, Enfermeiros, Psicóloga e Técnicos de Higiene e Segurança no Trabalho, da organização em estudo, assentam essencialmente na atitude do trabalhador, dado que maioritariamente salientam falta de vontade, desmotivação, comportamentos frudulentos face à doença, irresponsabilidade dos indivíduos.

Apenas uma minoria faz referência à liderança, no sentido de confundirem liderança com autoritarismo, chamando a atenção para a necessidade de formação dos dirigentes/chefias.

CONCLUSÕES

Os objectivos deste estudo consistiram em conhecer quais as percepções que os gestores têm relativamente às causas do absentismo laboral existente na Autarquia, partindo do modelo teórico de Rhodes e Steers (1990) e da teoria da atribuição causal. O presente estudo teve ainda, como objectivo caracterizar o absentismo laboral na Câmara Municipal em análise.

Serviram de suporte ao estudo o modelo teórico de Rhodes e Steers (1990) e a teoria da atribuição causal. Relembramos que o modelo proposto por Rhodes e Steers (1990) centra-se nas decisões individuais que os trabalhadores tomam relativamente a comparecer ao trabalho, aumentando, no entanto, a atenção sobre a cultura de absentismo, as práticas organizacionais, o contexto envolvente e a percepção da capacidade para estar presente no local de trabalho (Rhodes e Steers, 1996, pag. 414).

Conforme anteriormente referido, a Teoria da Atribuição desenvolvida por Heider (1958, citado por Sousa, 2000) presume que as relações existentes entre o indivíduo e o meio ambiente influenciam a forma do indivíduo se comportar. Deste modo, a atribuição causal significa que perante um acontecimento ou um comportamento, o sujeito vai procurar deduzir uma causa para o justificar.

Tal como referem Baron e Byrne (1998), apesar de a teoria da atribuição causal ser um processo racional, também está sujeito a formas diversas de erro, tendências que podem conduzir a graves erros relativamente às causas subjacentes ao comportamento das outras pessoas.

Assim, passamos a descrever os principais resultados obtidos no estudo realizado na Autarquia Local. No que se refere à distribuição dos recursos humanos da Autarquia, verificou-se que a maior percentagem dos trabalhadores tem uma antiguidade entre 10 e 14 anos de serviço (26%). Entre 5 e 9 anos de antiguidade existem 19% dos trabalhadores, sendo também expressiva a percentagem de trabalhadores com antiguidade entre 20 e 24 anos, assim como os que estão na Organização há mais de 15 anos e até 19 anos (16% e 12%, respectivamente).

No que se refere à distribuição dos recursos humanos por escalão etário, verificou-se que se integra uma percentagem significativa de trabalhadores (40%) nos escalões etários entre os 45 e os 54 anos. Estas duas faixas etárias mais representativas (45-49: 20%; 50-54: 20%) são seguidas da faixa etária 40-44 (15%) e da faixa etária imediatamente inferior (35-39: 14%). De salientar que a faixa 20-24 representa apenas 1% e que o grupo de trabalhadores com idades compreendidas entre os 25 e os 30 anos representa somente 3% do total dos trabalhadores. A faixa etária 65-69 também é baixa, encontrando-se inseridos nesta faixa apenas 2% de trabalhadores.

Relativamente à distribuição dos recursos humanos por grupo profissional, destaca-se claramente o pessoal auxiliar (39%), seguido do grupo de pessoal operário (24%). O terceiro grupo profissional mais representativo é o pessoal administrativo (13%), que conjuntamente com o

grupo dos técnico-profissionais (9%) e os grupos do pessoal informático e técnico (2%), representam na totalidade 24% dos trabalhadores.

Podemos verificar, no que respeita à distribuição dos recursos humanos por habilitações literárias, que o grupo que tem maior expressão é o do pessoal com habilitações literárias ao nível do 12º ano, com 28% do total dos trabalhadores da Câmara Municipal. Um elevado número de trabalhadores possui apenas a 4ª classe (23%) e 2% possui habilitações inferiores à 4ª classe,

Verificamos que com o 9º ano existem 13% e com o 11º ano existem 4%. Ao nível de licenciatura, mestrado e doutoramento são apresentados valores baixos, nomeadamente 13%, 1%, e 0% (apenas uma trabalhadora com doutoramento). Dos resultados obtidos no que respeita à distribuição dos recursos humanos por relação jurídica de emprego, constata-se que encontram-se em regime de comissão de serviço em cargos dirigentes 3% do total dos trabalhadores do Município.

Da análise do absentismo existente na organização, observou-se que as ausências por doença estão no topo (71% do total das ausências), seguidas das ausências por acidente de serviço ou doença profissional, com 14%. Em menor número constam as faltas respeitantes a falecimento de familiar, assistência a familiar, greve e injustificadas, com 1%, 4%, 6% e 3% respectivamente.

Através da fórmula utilizada foi possível determinar a Taxa de Absentismo Laboral (Graça, 2002), verificando-se que a mesma apresenta um valor de 13,1%. Se tivermos em conta as taxas de absentismo referidas nos diversos estudos efectuados e neste estudo já mencionadas, podemos considerar alta a taxa da organização em estudo.

Através da análise quantitativa do inquérito, nomeadamente a estatística descritiva das Práticas Organizacionais, Atitudes, Valores e Objectivos e Barreiras à Presença, relativamente à média e desvio padrão dos diversos itens que compõem as 3 dimensões em análise, podemos observar que a dimensão *Atitudes, Valores e Objectivos* apresenta a média mais elevada (3,61), seguida da dimensão *Barreiras à Presença* (2,94), mostrando a dimensão *Práticas Organizacionais* a média mais baixa (2,69). Verifica-se deste modo e através do Teste T efectuado, que os dirigentes consideram que o absentismo laboral ocorre devido essencialmente a causas internas (Atitudes, Valores e Objectivos), atribuindo menor importância às causas externas, concretamente às Barreiras à Presença e Práticas Organizacionais.

Partindo do modelo teórico de Rhodes e Steers (1990) e da teoria da atribuição causal, foi apresentada no presente estudo a seguinte hipótese exploratória: *Os gestores farão sobretudo atribuições internas relativamente ao comportamento de ausência dos trabalhadores.*

Os resultados do estudo indicam a probabilidade de ocorrência de erro de atribuição, ou seja, a nossa tendência para explicar o comportamento dos outros devido a causas internas, excluindo as causas externas. Deste modo podem verificar-se interpretações menos correctas, relativamente à conduta dos outros.

É importante e urgente que eleitos e dirigentes pensem nesta problemática, tentando entender o fenómeno, identificar as suas causas, percebendo quais as consequências directas e

indirectas e definindo estratégias de combate, com um objectivo não de punição, mas sim de melhoria contínua no que respeita à qualidade do serviço e do bem-estar efectivo de todos os trabalhadores. De referir que existem autores (p. e. Arménio Rego) que através dos estudos realizados mostram que em organizações autênticas se verifica uma maior produtividade, devido a motivação/satisfação no local de trabalho.

Tendo em vista a redução do absentismo laboral e com base nos resultados obtidos, sensibilizados os eleitos e dirigentes para a problemática em questão, poderá o presente estudo ser um ponto de partida, e levado a cabo novo projecto, não apenas de carácter académico, mas que abranja todos os trabalhadores de modo a conhecer profundamente qual o absentismo laboral existente na organização, bem como as causas que conduzem ao facto.

O presente estudo inicialmente tinha como objectivo compreender as causas do absentismo laboral na organização, através da percepção da perspectiva dos dirigentes, bem como junto dos trabalhadores perceber as causas que conduzem ao absentismo laboral. Após análise dos dados considerou-se importante junto dos dirigentes pedir sugestões de melhoria, tendo em conta os resultados obtidos. Este procedimento para além da utilidade da colaboração, com sugestões de estratégias internas de combate ao absentismo laboral, implicaria também um maior envolvimento, que permitiria que existisse um olhar diferente sobre o fenómeno nas suas várias vertentes e uma maior sensibilização para a importância da gestão do absentismo laboral.

De referir como limitação do estudo que, devido a escassez de tempo, não foi possível aplicar o estudo à totalidade dos trabalhadores pelo que, naturalmente, consideramos uma limitação do estudo. Podemos referir ainda como limitação, o facto de os dados recolhidos respeitarem apenas ao contexto da organização em estudo, não tendo sido feita qualquer comparação com outras realidades.

Salienta-se a importância de que novos estudos sobre esta temática sejam efectuados, avaliando as diferentes perspectivas, de dirigentes, trabalhadores e eleitos, bem como efectuar a comparação com outras organizações.

BIBLIOGRAFIA

- Agapito, S. e Sousa, F. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28 (2): 132-139.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, R. e Byrne, D. (1998), *Psicologia social*. 8ª edição, Madrid: Editora Isabel Capella.
- Boada, J., Diego, R., Aguiló, E. e Mañas, M.A. (2005). El absentismo laboral como conseqüente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17 (2): 212-218.
- Caetano, A. e Vala, J. (orgs.) (2002). *Gestão de recursos humanos - Contextos, processos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2001). *Humanator* (4ª ed.). Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Cátedra de Salud Laboral e Empresa. *Jornada de Cámara Valencia y UMIVALE sobre absentismo laboral*. Disponível em: 21, Outubro, 2011, em: <<http://www.uv.es/catsalud/>>
- Chambel, M.J e Curral, L. (1995). *Psicologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Código do Trabalho. Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro.
- Costa, R. (2003). *Persona – Manual prático de gestão das pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., R.C, Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. e Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Davies, R. (1993). *Absentismo, cadernos de gestão*.Lisboa: Gradiva.
- EUROFOUND (1997). *A Prevenção do absentismo no trabalho: sinopse de investigação*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- EUROFOUND (2007). Disponível em: 1, Agosto, 2011, em: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/431/pt/1/EF10431PT.pdf7>>
- Férias, Faltas e Licenças*, Lei nº 59/2008, de 11 de Setembro.

Figueira, A. (2009) – *Doença motiva metade das faltas ao trabalho*. Jornal de Notícias. Disponível em 09, Fevereiro, 2011 em:

<http://www.jn.pt/PaginalInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1336769>

Filho, I. (2006). Estudo do absentismo: Contribuição para a gestão de pessoas na indústria automobilística. Estudo de caso de uma empresa multinacional. Disponível em: 27, Novembro, 2011, em: <http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-05-30T141048Z-806/Publico/Dissertacao%20Izidro%20Penatti%20Filho.pdf>

Frada, J. (2005). *Novo Guia Prático*. Lisboa: Produções Editoriais.

GEP-MTSS (s.d.). *Séries cronológicas. Balanço Social 1997 - 2008*. Disponível em: 10, Outubro, 2011, em: <http://www.gep.mtss.gov.pt/estatistica/gerais/seriesbs_1998_2008.pdf>

Gimeno, D., Benavides, F.G, Benach, J. e Amick, B.C. (2004). Distribution of Sickness Absence in the European Union Countries. *Journal Occupational and Environmental Medicine*, 61: 867-869.

Gonçalves, M. (2010). O papel da ergonomia na satisfação dos trabalhadores e consequente aumento de produtividade. In E. Vaz e V. Meirinhos (org.s). *Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas – Os artigos de Investigação e Intervenção* (pp. 45-58). s.l.: Editorial Novembro.

Graça, L. (1995). *O absentismo na perspectiva da promoção da saúde no trabalho: experiências portuguesa*. Disponível em: 1, Agosto, 2011 em: <<http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos132.html>>

Graça, L. (1995). *Iniciativas para reduzir e prevenir o absentismo por incapacidade para o trabalho: resumo*. Disponível em 1, Agosto, 2011, em <<http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos133.html>>

Graça, L. (1999). *The Process of Becoming Ill, Leaving from, and Returning to Work*. Disponível em: 1, Agosto, 2011 em: <<http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos11.html>>

Graça, L. (2002a). *Absentismo e stress no trabalho*. Disponível em 1, Agosto, 2011 em: <<http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos147.html>>

Graça, L. (2002 b). *Absentismo global e específico: alguns problemas teórico-metodológicos*. Disponível em: 1, Agosto, 2011, em: <<http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textoshtml>>

Gonçalves, S., Silva, S., Lima, M. e Meliá, J. (2008). The Impact of work accidents experience on causal attributions and worker behavior. *Science Direct*, 46, 992-1001.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso*. Lisboa: Príncipia Editora

- Guerreiro, M. D. (2006). *Manual de boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar*. Disponível em: 1, Agosto, 2011 em:
<http://www.cite.gov.pt/imgs/downloads/Boas_Praticas_de_Conciliac.pdf>
- Guimarães, M. (2004). *Absentismo pode duplicar os custos das empresas*. Disponível em 01, Agosto, 2011, em: <http://www.jn.pt/paginainicial/interior.aspx?content_id=463334>
- Hill, M. e Hill, A (1998). *Investigação empírica em ciências sociais: Um guia Introdutório*, s.l.: Dinamia.
- Johns, G. (1994). Absenteeism estimates by employees and managers: Divergent perspectives and self-serving perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 79: 229-239.
- Mallada, F. (2004). *A gestão do absentismo trabalhista nas empresas espanholas*. Disponível em 13, Junho, 2011 em: <http://jn.sapo.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1336769>
- Maroco, J (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS (3ª ed)*. Lisboa:Edições Sílabo.
- Maroco, J. e Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* I.S.P.A.
- Martocchio, J. (1994). The effects of absence culture on individual absence. *Human Relations*, 47 (3): 243-263.
- Minaya, G., Fernández G., R. Moreno (2008). *Prevención e intervención en el absentismo laboral. Gestión del absentismo laboral*. Universitat de València y FREMAP.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações (4ª ed)*. Lisboa. Edições D. Quixote.
- Ortiz, Y. (2003). *Factores psicosociales del absentismo laboral en la administración pública*. Tese de doutoramento. Universidade de Granada. Disponível em 02, Agosto, 2011, em: <<http://digibug.ugr.es/handle/10481/4424>>
- Ortiz, Y. e Samaniego, C. (1995). *Reflexiones en torno a la evolución del modelo de Steers y Rhodes. V Congreso Nacional de Psicología Social*, Salamanca.
- Palací, F. J. e Peiró, J. M. (1995). *La incorporación a la empresa*. Valencia: Editorial Promolibro.
- Parecer do Comité das Regiões sobre a Estratégia comunitária para a saúde e a segurança no trabalho 2007-2012» (1997). *A Prevenção do absentismo no trabalho – Sinopse da investigação*. Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (EUROFOUND), Disponível em 1, Agosto, 2011, em:
<<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/15/pt/1/ef9715pt.pdf>>

Peiró, J.M. (1996). Apresentação. In J.M. Peiró e F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicologia del trabajo: Actividad laboral en su contexto*, Vol. 1 (pp. 13-14). Madrid: Editorial Síntesis.

Peiró, J. M., Rodríguez, I. e González-Morales, M.G. (2008). *El Absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Valencia: Universitat de Valencia.

Peiró, J. M (2010). Jornada de Cámara Valencia y UMIVALE sobre absentismo laboral. Disponível em 28, Novembro, 2011, em:

<http://www.camaravalencia.tv/resources/image/Jornada_Umivale_absentismo_laboral.pdf>

Pestana, M. (2005). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*, 4ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva.

Ramos, M. (2001). *Desafiar o desafio: Prevenção do stresse no trabalho*. Lisboa: RH Editora.

Rego, A., Cunha, M., Cabral-Cardoso, C. e Cunha, R. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Rodrigues, A, Samaniego, C., Ortiz, Y. (s.d.1996, Outubro). Causas Y efectos del absentismo laboral. *Revista de los Órganos Autonómicos de Control Externo*. 14-19.

Rafael, M. (2010). Qualidade de vida no trabalho: Um tema essencial da investigação e da intervenção em recursos humanos. In e Vaz e V. Meirinhos (org.s). *Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas – Os Artigos de investigação e intervenção* (pp. 333-346), s.l.: Editorial Novembro.

Ribeiro, J. (1999), *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*, Lisboa: Editores Climepsi.

Ricardo (2009). *Sobre o fenómeno do absentismo nas organizações*. Disponível em: 27, Março, 2011 em: <http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/8_porto_sumario.pdf>

Rocha, J.A. (2005), *Gestão de recursos humanos na administração pública*, Lisboa: Escolar Editora.

Rodriguez, F e Martinez, G. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*, Madrid, Alianza Editorial.

Sousa, E. (2000). Atribuição causal: da inferência à estratégia de comportamento. In J. Vala, e B. Monteiro. (Orgs). *Psicologia Social* (pp. 159-162), Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Steers, R. M. e Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal Applied Psychology*, 408-420.

Rhodes, S.R. e Steers, R.M. (1996). Major causes of absenteeism. In R.M. Steers, L. W. Porter e G. A. Bigley (Eds). *Motivation and leadership at work* (6ª ed., pp. 408-421). New York: McGraw Hill.

Tavares, A. (2008). *Novas perspectivas na nova gestão de recursos humanos*. AMRS.

Vala, J. (1996). *Psicologia social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vaz, E. e Meirinhos, V. (2010). *Recursos humanos: Das teorias às boas práticas, Os artigos de investigação e intervenção*. s.l.: Editorial Novembro.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE OS PRINCIPAIS FACTORES QUE INFLUENCIAM O ABSENTISMO LABORAL

QUESTIONÁRIO

O absentismo laboral é desde há muito considerado um fenómeno que deve ser compreendido e gerido, dado que os custos associados têm repercussões na produtividade das organizações.

É objectivo de qualquer organização, promover a sua redução. Para o efeito é necessário procurar as suas causas, atacando o problema na sua origem. O absentismo pode ser o reflexo de um conjunto complexo de variáveis humanas e organizacionais que se influenciam mutuamente.

O questionário que a seguir lhe pedimos que preencha, faz parte de uma investigação sobre Absentismo Laboral, realizada no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais.

A sua colaboração neste projecto é essencial para a concretização do estudo. Entre os seguintes factores causais do absentismo laboral, quais na sua opinião explicam em maior medida, as faltas ao trabalho nesta Organização? Pedimos-lhe que ordene por ordem crescente de importância, de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5 mais importante a lista abaixo transcrita sobre os principais factores que influenciam o absentismo dos trabalhadores nesta Câmara Municipal.

Práticas organizacionais

- Políticas de Controlo das Ausência

- Natureza do trabalho

- o Tarefas repetitivas e monótonas;
- o Pouca autonomia
- o Pouca responsabilidade
- o Pouca participação nas decisões
- o Outras _____

- Horário

- Práticas de Recrutamento e Selecção

- Comunicação das chefias relativamente àquilo que se espera dos trabalhadores em relação ao comportamento de absentismo (expectativas claras / expectativas pouco claras)

Atitudes, valores e objetivos

- Insatisfação laboral

- Falta de envolvimento com o trabalho

- Ética Pessoal de Trabalho (a sua ausência)

- Centralidade do trabalho para o empregado (o trabalho é pouco importante na vida do trabalhador?)

- As expectativas que o trabalhador tem em relação ao trabalho

Barreiras à presença

- Doenças

- Acidentes

- Alcoolismo e toxicodependência

- Responsabilidades Familiares

- Problemas de Transporte

Para além destes factores, existem outros que considera importantes nesta organização em concreto? Quais? _____

Cultura de absentismo

- o Nesta organização / sector existe um entendimento ou aceitação partilhados entre os trabalhadores relativamente à legitimidade para as ausências e práticas sobre o comportamento absentista e o seu controlo?

APÊNDICE B – ANÁLISE DE CONTEÚDO ÀS QUESTÕES ABERTAS

ANÁLISE DE CONTEÚDO ÀS QUESTÕES ABERTAS

Problemática	Análise	Excertos da entrevista
<p>P1) Para além destes factores, existem outros que considera importantes nesta organização em concreto? Quais?</p>	<p>A maioria dos dirigentes considera que existem fortes hábitos enraizados e falta de responsabilidade dos trabalhadores, que faltam ao serviço sem motivos atendíveis, apresentando depois justificação legal:</p>	<p>“ (...) que 90% do absentismo é devido a falta de vontade para trabalhar/e baixa remuneração, pelo que desenvolvem actividades paralelas, simulando doença para justificarem as ausências.....”.</p>
		<p>“ Comportamentos fraudulentos no que diz respeito a doenças e acidentes, que assentam numa emergente irresponsabilidade laboral face aos baixos ordenados e ausência de mecanismos de controle por parte de entidades externas envolvidas (CGA, Médicos, Juntas Médicas...)”.</p> <p>“Um dos factores que contribuem em maior escala para o absentismo é na minha opinião a falta de responsabilidade dos funcionários”</p>

	<p>A falta de factores dissuadores legais/mecanismos de controlo, que contrariem o fenómeno, foi também referida por alguns dos inquiridos.</p> <p>Foi referida a baixa tabela salarial, como factor desmotivador do trabalhador:</p>	<p>“ Consciência de que faltar ao serviço sem um motivo atendível não é devidamente tratado do ponto de vista das penalizações”.</p> <p>“São factores importantes a desmotivação e insatisfação dos trabalhadores devido aos baixos rendimentos.....” “Vencimento inferior às necessidades.....”</p>
	<p>Alguns dirigentes dizem que é necessária uma maior valorização do trabalho, de modo a motivar os trabalhadores, bem como a necessidade de promover mais formação profissional:</p>	<p>“ (... a importância de que o seu trabalho seja reconhecido).</p>
	<p>Também foi referida a necessidade de formação.</p> <p>Verificou-se que apenas uma minoria dos entrevistados considera que existe um problema de liderança, devido a défice formativo dos dirigentes, pois confunde-se liderança com autoritarismo, desconhecendo –se as técnicas de liderança, não considerando as competências individuais.</p>	<p>“Deveria apostar-se mais nas questões inerentes à formação profissional dos trabalhadores</p> <p>“.....destaco com grande relevância a liderança. No contexto da Câmara Municipal verifica-se um défice formativo dos líderes (desde o encarregado até ao dirigente). Confunde-se liderança com autoritarismo, desconhecem-se as técnicas de liderança, não se consideram as competências individuais.....”</p>

		<p>“ (...) destaco com grande relevância a liderança. No contexto da Câmara Municipal verifica-se um défice formativo dos líderes (desde o encarregado até ao dirigente). Confunde-se liderança com autoritarismo, desconhecem-se as técnicas de liderança, não se consideram as competências individuais e os líderes surgem por imperativos imediatos, sem selecção e formação prévias, originando um conjunto de problemas na gestão de pessoas”.</p>
	<p>Foi ainda salientada a necessidade de os líderes olharem o absentismo como um problema da organização e não exclusivamente do trabalhador:</p>	<p>“ Melhorar as práticas de liderança no sentido de encarar o absentismo como um problema da organização e não exclusivamente do trabalhador”.</p>
	<p>Foi ainda afirmado que outro dos factores existentes e considerados importantes são“ as condições de trabalho, as desigualdades de tratamento profissional entre a chefia, o próprio trabalhador e outros colegas”.</p>	<p>“As condições de trabalho, as desigualdades de tratamento profissional entre a chefia , o próprio trabalhador e outros colegas”</p>
<p>P2) Nesta organização/sector, existe um entendimento ou aceitação partilhados entre</p>	<p>A maioria dos dirigentes considera que existe uma aceitação partilhada entre os trabalhadores, relativamente à</p>	<p>“ Considero que de um modo geral os serviços/dirigentes e trabalhadores “aceitem” com alguma “naturalidade” o</p>

<p>os trabalhadores, relativamente à legitimidade para as ausências e práticas sobre o comportamento absentista e o seu controlo?</p>	<p>legitimidade para o comportamento absentista, aceitando-o como uma inevitabilidade.</p>	<p>absentismo e as ausências do local de trabalho, mesmo que temporárias como um processo natural e para o qual existe impunidade”.</p>
		<p>“No caso particular em que me integro esses comportamentos estão tipificados – doença, actividade sindical, estatuto de eleito local – pelo que são aceites pelo grupo”.</p>
	<p>Alguns dos entrevistados consideram que não existe aceitação das ausências prolongadas ou repetitivas, quando há percepção de negligência/fraude ou desinteresse pelo trabalho, Salientam que os indivíduos que faltam pouco, não aceitam bem os colegas que faltam com regularidade.</p>	<p>“Penso que os trabalhadores não aceitam que outros colegas se refugiem em pretextos por vezes pouco válidos para faltar ao trabalho...” “ O absentismo é pouco aceite pelos seus pares e só justificável em caso de doença comprovada (na sua maioria física) ou resultante de internamento hospitalar”. “Não existe aceitação das ausências prolongadas ou repetitivas, percepção de negligência e desmotivação, desinteresse...”.</p>
	<p>“Todos os trabalhadores conhecem os seus direitos assim como o controle que é efectuado pelos recursos humanos no que respeita ao absentismo”.</p>	<p>“ Relativamente à legitimidade todos os trabalhadores conhecem os seus direitos, assim como o controlo que é efectuado pelos recursos humanos no que se refere ao</p>

		absentismo. Acontece que, por vezes, nota-se que deveria existir mais partilha e respeito pelos colegas de forma a que o serviço prestado fosse melhor”.
--	--	--

APENDICE C - ANALISE FACTORIAL EXPLORATORIA FORÇADA A 3 FACTORES

ANALISE FACTORIAL EXPLORATORIA FORÇADA A 3 FACTORES

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
NT Tarefas repetitivas e monótonas	,545	,605	,148
NT Pouca autonomia	,718	,478	,231
NT Pouca responsabilidade	,707	,322	,083
NT Pouca participação nas decisões	,901	,149	-,139
Horário	,634	,010	-,076
Práticas de Recrutamento e Selecção	,578	,488	,133
Comunicação das chefias relativamente àquilo que se espera do absentismo	,721	,183	,375
Insatisfação laboral	,400	,521	,155
Falta de envolvimento com o trabalho	,289	,473	,300
Ética Pessoal de Trabalho (a sua ausência)	,159	,759	,039
Centralidade do trabalho para o empregado (pouca)	,129	,768	,091
As expectativas que o trabalhador tem em relação ao trabalho	,253	,777	,217
Doenças	-,267	,225	,783
Acidentes	,077	,048	,889
Alcoolismo e toxicod dependência	,106	,058	,716

Responsabilidades Familiares	,107	-,604	,383
Problemas de Transporte	,406	,055	,489

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

ALFAS

PRATICAS ORGANIZACIONAIS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Políticas de Controlo das Ausências	19,04	36,037	,362	,887
NT Tarefas repetitivas e monótonas	18,85	30,593	,676	,859
NT Pouca autonomia	19,04	29,114	,794	,845
NT Pouca responsabilidade	18,26	28,969	,722	,854
NT Pouca participação nas decisões	18,52	30,182	,749	,851
Horário	19,30	34,678	,415	,884
Práticas de Recrutamento e Selecção	19,22	32,179	,699	,858
Comunicação das chefias relativamente àquilo que se espera do absentismo	18,67	32,000	,705	,857

ATTITUDES, VALORES E OBJETIVOS**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Insatisfação laboral	14,15	13,823	,543	,769
Falta de envolvimento com o trabalho	14,41	14,866	,443	,795
Ética Pessoal de Trabalho (a sua ausência)	14,30	11,755	,561	,769
Centralidade do trabalho para o empregado (pouca)	14,85	11,131	,643	,738
As expectativas que o trabalhador tem em relação ao trabalho	14,59	12,558	,763	,708

BARREIRAS Á PRESENÇA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,707	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Doenças	10,85	10,054	,523	,634
Acidentes	11,74	7,507	,787	,489
Alcoolismo e tocodependência	11,70	9,755	,467	,658
Responsabilidades Familiares	11,41	12,328	,192	,756
Problemas de Transporte	13,11	11,564	,392	,686

APENDICE D – RESULTADOS DO TESTE T

Resultados do Teste T

		Paired Differences					T	df	Sig. (2-tailed)
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Práticas Organizacionais Atitudes, Valores e Objectivos	-,92037	,68728	,13227	-1,19225	-,64849	-6,958	26	,000
Pair 2	Práticas Organizacionais Barreiras à presença	-,24630	,97022	,18672	-,63010	,13751	-1,319	26	,199
Pair 3	Atitudes, Valores e Objectivos Barreiras à presença	,67407	1,05269	,20259	,25765	1,09050	3,327	26	,003

ANEXOS

ANEXO A – MAPA DE PESSOAL DO MUNICÍPIO

ANEXO B – ORGANOGRAMA

ANEXO C – BALANÇO SOCIAL