

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Relação entre a Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável e o Presentismo: o papel do Otimismo e da Exaustão Emocional

Pedro Guilherme Pereira Jardim Rodrigues

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Contratada,

Iscte Instituto Universitário de Lisboa

Fevereiro, 2024

iscte

CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Relação entre a Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável e o Presentismo: o papel do Otimismo e da Exaustão Emocional

Pedro Guilherme Pereira Jardim Rodrigues

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Contratada,

Iscte Instituto Universitário de Lisboa

Fevereiro, 2024

Agradecimentos

A dissertação é com certeza um marco de extrema importância para o meu percurso pessoal e profissional. Gostaria de realçar que esta jornada nem sempre foi acessível, contudo os obstáculos foram sempre ultrapassados com sucesso. O mestrado foi mais uma etapa de desafio constante, e é de destacar que sem as pessoas certas do meu lado, isto não seria possível, nem faria o mesmo sentido. Assim sendo passo a agradecê-las em seguida.

Agradeço à Professora Patrícia Duarte por toda a ajuda, disponibilidade, confiança, compreensão e por todos os conhecimentos transmitidos durante todo o processo de tutoria e orientação, que com certeza foram impulsionadores da minha dissertação.

Agradeço aos meus pais por todo o apoio incondicional, mesmo em circunstâncias mais adversas, ao longo de todo o processo.

Agradeço à Cláudia pelo amor incondicional, por me fazer persistir, por me apoiar nos momentos mais complicados, e por tudo.

Agradeço à tia Doroteia, por todo o apoio, carinho, e por ter estado também sempre presente nesta longa jornada, tornando muitas vezes tudo mais fácil.

Agradeço a todos os meus amigos e colegas que me ajudaram muitas vezes a relaxar, tornando este percurso mais leve.

Agradeço aos professores que estiveram presentes nesta maratona e que compartilharam os seus conhecimentos muito enriquecedores para o meu futuro.

Por último, só poderia ser para uma pessoa, agradeço à minha avó, que mesmo já não estando por cá sempre quis que eu finalizasse o mestrado e sei que estará muito feliz pela minha conquista.

Resumo

Os principais desafios mundiais implicam o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Assembleia Geral das Nações Unidas até 2030. A adoção de práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsáveis (GRH-SR) pelas organizações é um passo importante neste caminho, uma vez que são destacados objetivos ao nível de crescimento económico, do trabalho digno e da saúde.

Este estudo pretende verificar se as práticas de GRH-SR, focadas no bem-estar dos colaboradores, se relacionam com os níveis de presentismo evidenciado pelos mesmos, bem como analisar também o contributo da exaustão emocional e do otimismo para explicação da relação principal.

Foi aplicado um questionário *online*, a 129 colaboradores de organizações, setores e *backgrounds* diferentes, com quatro escalas para medir as variáveis anteriormente referidas e questões sociodemográficas.

Os resultados indicaram que a GRH-SR e o presentismo se encontram negativamente relacionados, apesar de se ter evidenciado uma relação apenas marginalmente significativa entre os dois. Verificou-se existir uma relação indireta entre a GRH-SR e o presentismo através da diminuição da exaustão emocional, mas não foi possível observar um impacto significativo do otimismo nesta relação indireta.

O presente estudo contribuiu para o desenvolvimento da literatura relativa à GRH-SR e ao presentismo, aprofundando-se o conhecimento sobre estes e outros construtos relevantes, como a exaustão emocional e o otimismo. Também contribui para alertar para a urgência da implementação da GRH-SR e para a necessidade de mitigar o presentismo em contexto organizacional.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos socialmente responsável (GRH-SR), presentismo, exaustão emocional, otimismo

Códigos APA: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior

Abstract

The main global challenges involve the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs) proposed by the United Nations General Assembly until 2030. The adoption of Socially Responsible Human Resource Management (SR-HRM) practices by organizations is a major step in this regard, as objectives at the level of economic growth, decent work and health are highlighted.

This study aims to verify whether SR-HRM practices, focused on the well-being of employees, are related to the levels of presenteeism evidenced by them, as well as also analyzing the contribute of emotional exhaustion and optimism to explain the main relationship.

An online questionnaire was administered to 129 employees from different organizations, sectors, and backgrounds, with four scales to measure the previously mentioned variables and sociodemographic issues.

The results indicated that SR-HRM and presenteeism are negatively related, although the relationship between the variables is only marginally significant. The existence of an indirect relationship between SR-HRM and presenteeism through the decreased of emotional exhaustion was verified, but it was not possible to observe an impact of optimism on this indirect relationship.

The present study contributed to the development of the literature relating to SR-HRM and presenteeism, deepening existent knowledge about these and other relevant constructs, such as emotional exhaustion and optimism. It contributed to raise awareness of the urgency of implementing SR-HRM and the need to mitigate presenteeism in the organizational context.

Keywords: socially responsible human resources management (SR-HRM), presenteeism, emotional exhaustion, optimism

APA classification codes: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico	5
1. Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRH-SR)	5
1.2. GRH-SR e Presentismo	8
1.3. O papel mediador da Exaustão Emocional	12
1.4. O papel do otimismo	15
Capítulo II – Método	21
2.1 Procedimento	21
2.2 Participantes	21
2.3 Instrumento	22
2.3.1 GRH-SR (variável preditora)	22
2.3.2 Presentismo (variável critério)	23
2.3.3 Exaustão emocional (variável mediadora)	23
2.3.4 Otimismo (variável moderadora)	24
2.4 Análise do enviesamento do método comum	24
Capítulo III – Resultados	25
3.1 Análise descritiva e correlações entre as variáveis	25
3.2 Teste ao modelo de investigação	26
Capítulo IV - Discussão e Conclusão	31
4.1 Implicações teóricas e práticas	33
4.2 Limitações e sugestões para estudos futuros	35
Anexos	45

Índice de Quadros

Quadro 3.1 <i>Médias, desvios-padrão, correlações e consistências internas</i>	26
Quadro 3.2 <i>Teste de hipóteses do modelo de investigação</i>	29

Índice de Figuras

Figura 1.1. <i>Modelo de investigação</i>	19
Figura 3.1 <i>Modelo de investigação com suporte pelos resultados</i>	30

Introdução

O mundo tem vindo a atravessar crises económicas, mudanças governamentais, uma pandemia (COVID-19), alterações climáticas e guerra. Mas nada disto é novo. O que se pode considerar novo é a forma como tudo se altera de forma rápida, imprevisível e com níveis de complexidade elevadíssimos. Tendo em conta todas estas mudanças que se verificam em todo o mundo, muitos teóricos consideram que estamos perante um mundo VUCA, que se caracteriza pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, características que obrigam a uma constante adaptação. As organizações não são exceção, uma vez que têm de se adaptar a este novo contexto dinâmico e de pressão extrema, onde são constantemente necessárias decisões e ações estratégicas importantes (Rodriguez & Rodriguez, 2015).

A gestão de recursos humanos (GRH) é muito importante nas decisões e ações estratégicas que são tomadas pela organização, visto que as duas devem tomar parte ativa no processo de equilíbrio social. Uma das formas de contribuir para o equilíbrio social é a adoção de práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsáveis (GRH-SR) que tenham em vista o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). Em 2015, estes objetivos foram definidos pela Assembleia Geral das Nações Unidas, cujo limite do cumprimento desses é até 2030. O delineamento de planos de ação, por parte das organizações, pode permitir uma diminuição dos impactos causados, por exemplo, ao nível de condições de trabalho dignas para os colaboradores. Por outro lado, também se acredita que as organizações ao cumprirem estes objetivos, modificando os seus planos de atuação, aumentam também a sua competitividade no mercado, uma vez que os próprios clientes e consumidores estão cada vez mais preocupados e consciencializados sobre a responsabilidade social nas organizações e a sustentabilidade do planeta (Chams & García-Blandón, 2019).

Algumas organizações ainda não conseguem contribuir de forma mais ativa para o cumprimento dos ODS (United Nations, General Assembly, 2015). O adotar de práticas de GRH-SR pode desempenhar um papel fundamental, no atingir dos objetivos 3 e 8, saúde de qualidade e trabalho digno e crescimento económico, respetivamente (Macassa & Tomaselli, 2020). Relativamente ao objetivo 3, saúde de qualidade, Portugal é o país da Europa em que os colaboradores estão em maior risco de *burnout* (Small Business Prices, 2021). O objetivo 8 centra-se no trabalho digno e crescimento económico, efetivamente, as práticas de GRH-SR também concernem a esta temática, visto que estas têm o foco central nos colaboradores, promovendo comportamentos e atitudes positivas destes perante o trabalho, sem esquecer o

fundamental de uma organização, o crescimento económico (Chams & Garcia-Blandón, 2019; Lee et al., 2022)

Tendo em conta os ODS anteriormente referidos, e em que a GRH-SR se posiciona, procurou-se compreender de que forma é que esta poderia intervir noutras problemáticas de nível organizacional. Uma grande problemática é a questão do presentismo, que se refere a “Estar [fisicamente] no local de trabalho, mas, devido a doença ou outra condição médica, ser incapaz de produzir em pleno” (Hemp, 2004, p. 1). Esta problemática carece de ser mais investigada em Portugal, uma vez que, devido à falta de produtividade dos colaboradores, o presentismo pode custar às organizações cerca de 616 milhões de euros por ano (Ordem dos Psicólogos (OPP), 2020).

Existem diversas consequências negativas do presentismo, quer para o indivíduo, ao nível do aumento dos níveis de tensão e de *stress*, bem como para a organização pela menor produtividade exibida pelos trabalhadores que se apresentam ao trabalho doentes. Os comportamentos de presentismo são algo que se pretende mitigar, atendendo aos ODS, numa perspetiva de melhoria da saúde geral dos colaboradores, da própria dignificação do trabalho e do crescimento económico organizacional.

Neste estudo, pretende-se analisar o impacto de práticas de GRH-SR no presentismo, avaliando também o papel que a exaustão emocional e o otimismo possam apresentar nestas temáticas. É de realçar que a exaustão emocional poderá apresentar-se como um mecanismo explicativo pela qual a relação entre a GRH-SR e o presentismo se desenvolve. Propõe-se que ao diminuir os níveis de exaustão emocional, as práticas de GRH-SR possam diminuir os comportamentos de presentismo. Por outro lado, o indivíduo ser mais ou menos otimista poderá influenciar a forma como o mesmo percebe as práticas de GRH-SR, interferindo assim com os níveis de exaustão emocional apresentados, e conseqüentemente aumentar ou diminuir comportamentos de presentismo. É de notar que é imprescindível estudar fatores individuais (i.e., o otimismo) para a análise dos comportamentos de presentismo dos colaboradores (Johns, 2010), e identificar fatores que possam ter influência, isto é, que moderem a relação entre fatores organizacionais (i.e., a GRH-SR) e o presentismo, como havia sido questionado por Ruhle et al. (2019).

Após esta introdução e sensibilização às temáticas dominantes do estudo, no primeiro capítulo será realizada uma revisão de literatura a incidir sobre as variáveis que serão investigadas, nomeadamente a GRH-SR, o presentismo, a exaustão emocional e o otimismo, bem como das relações expectáveis entre as diversas variáveis, sendo posteriormente idealizado um modelo de investigação teórico. No segundo capítulo aborda-se o método que foi utilizado

para o desenvolvimento do estudo, desde a explicação do procedimento utilizado, bem como a composição da amostra e dos respetivos participantes, até às escalas que foram utilizadas para elaboração dos questionários. No terceiro capítulo, que respeita aos resultados, serão realizadas as principais análises estatísticas, inicializando-se assim, com a análise descritiva da amostra, e finalizando com o teste ao modelo de investigação inicialmente proposto. No quarto capítulo, que se refere à discussão e conclusão deste estudo, serão discutidos os principais resultados do estudo, bem como refletir sobre as principais implicações teóricas e práticas desta investigação. Serão também expostas algumas sugestões para estudos futuros a incidir nestas temáticas.

É esperado que os resultados deste estudo guiem as organizações para uma melhor gestão de pessoas, promovendo o bem-estar e a produtividade dos seus colaboradores, bem como um maior investimento nos anteriores, ao nível de formação, recompensa, *work-life balance* e uma maior consciencialização sobre a responsabilidade social. A um nível mais global conjectura-se elucidar entidades competentes, a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) por exemplo, organizações governamentais e privadas a sensibilizarem-se ainda mais para estas problemáticas.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1. Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRH-SR)

O conceito de GRH tem evoluído nas últimas décadas, uma vez que as organizações procuram assegurar que os colaboradores dispõem das melhores ferramentas que estas podem fornecer para atingirem os seus objetivos. Pode-se afirmar que o foco da GRH tem vindo cada vez mais a alterar-se, até nas suas funções, visto que anteriormente estava muito voltado para tarefas administrativas, e agora, centra-se na efetividade e no bom funcionamento organizacional (Pimenta et al., 2023).

Voegtlin e Greenwood (2016) consideram que a GRH é um conjunto de práticas focadas na gestão de pessoas que estão sob um contrato de trabalho “através de redes que compreendem múltiplos atores públicos e privados” (p. 182), que nos permite analisar não só a relação do empregador com a entidade patronal, mas também com as outras partes envolventes.

O interesse, por parte das organizações, nas condições de trabalho dos seus colaboradores está também associado à responsabilidade social das organizações (RSO) que também ganhou muita importância nas últimas décadas. Em 1960, sugeria-se que a RSO dizia respeito às decisões tomadas pela organização, que em parte não envolviam ou abordavam a parte económica da mesma. Em 1961 já se abordava a RSO em interação com a sociedade, e como esta parte social pode influenciar a própria organização, bem como, os princípios éticos que devem reger esta mesma relação (Carroll, 1991). As organizações devem tomar parte ativa, envolvendo-se no processo de procura por equilíbrio social e pela conservação ambiental, considerando sempre o crescimento económico para melhores níveis de desenvolvimento sustentável (Duarte, 2011; Pimenta et al., 2023).

Destacam-se na literatura duas grandes perspetivas sobre a RSO, a perspetiva americana e a perspetiva europeia (Duarte, 2011; 2014). Relativamente à perspetiva americana, Carroll (1991) sugeriu que a RSO para ser bem aceite teria de abranger todos os aspetos e responsabilidades a que uma organização se compromete. O autor propôs uma pirâmide com quatro responsabilidades organizacionais, em que todas deveriam ser atendidas, a económica na base, seguindo-se a legal, a ética, e por fim a filantrópica.

A responsabilidade económica é uma das mais importantes e caracteriza-se pela necessidade da produção de lucro, tendo em conta as necessidades que os consumidores apresentam. Por sua vez, a responsabilidade legal, diz respeito ao cumprimento das leis e regulamentos do governo sob as quais as organizações devem operar para atingir os objetivos a que se propõem. No que concerne à responsabilidade ética, as práticas organizacionais não

devem ultrapassar os limites éticos, isto é, padrões ou expectativas da sociedade para que haja proteção dos direitos morais, mas que não estão expostas em leis ou regulamentos. Por último, a responsabilidade filantrópica é quando as organizações têm ações ou práticas discrecionárias que correspondem às expectativas da sociedade (Carroll, 1991).

Numa perspectiva europeia, a RSO é um processo que pretende integrar direitos sociais, ambientais, éticos e humanos nos seus negócios. As pessoas são a parte fulcral de uma organização socialmente responsável, uma vez que pertencem à estrutura organizacional, conduzem o negócio e estabelecem relação com os seus *stakeholders*. Desta forma, é possível compreender que os colaboradores são um *stakeholder* chave para implementação de práticas de responsabilidade social. Por outro lado, a responsabilidade social, de certa forma legitima a atividade da organização na interação com outras instituições, com os clientes, e até com a comunidade (Pimenta et al., 2023). Duarte (2014) considera que apesar destas perspetivas serem diferentes, as questões sociais e a importância dos *stakeholders* é relevante em ambas.

É também importante realçar a perspetiva de Elkington (2004) do *triple bottom line* que leva as organizações a analisarem o seu desenvolvimento de uma outra maneira, não constatando apenas o aspeto económico para determinar o sucesso da organização. O *triple bottom line* considera também os níveis das pessoas e do planeta conferindo à organização sustentabilidade a longo prazo.

Surge como importante referir que muitas organizações começaram a realizar relatórios anuais de sustentabilidade e a ter de colocar diversas temáticas da RS na sua organização também devido a pressões externas dos diversos *stakeholders* (Alves Pimenta, 2023). Muitas das vezes as organizações implementam iniciativas de RS com intuito de conseguirem vantagem competitiva e aumentarem a sua produtividade quando comparadas com outras organizações do mesmo setor (Shen & Benson, 2016).

A GRH e a RSO estão assim relacionadas e interconectadas, uma vez que a GRH tem um papel muito importante na compreensão da RSO pelos colaboradores, pela forma como é desenvolvida e implementada dentro da organização. Por outro lado, a RSO tem implicações na forma de tratamento dos colaboradores (Voegtlin & Greenwood, 2016).

O ponto inicial da investigação sobre a GRH-SR é consideravelmente recente e pretendia incidir sobre áreas funcionais da GRH que se poderiam adaptar de forma a atingir-se resultados económicos e sociais positivos através da RSO (Shen & Benson, 2016).

Shen e Zhu (2011) acreditam que a GRH-SR vai muito além da formação e do delinear de estratégias que pretendem aumentar a motivação dos colaboradores. A GRH-SR difere de uma simples GRH e deve promover uma mudança no comportamento dos colaboradores num

sentido mais lato. Deseja-se então que a retenção de colaboradores socialmente responsáveis, que tenham acesso a formação de RSO, e que de certa forma tenham uma maior atenção para as diversas necessidades, quer sejam de formação, de desenvolvimento ou de recompensa, tendo em conta os resultados demonstrados. Destacam-se também três grandes pilares da GRH- SR, a conformidade legal, ter em conta questões de igualdade, quer sejam no recrutamento, na avaliação de desempenho, ou até na remuneração, por exemplo. Por outro lado, consideram uma GRH voltada para os colaboradores, com práticas que permitam um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, por exemplo horários flexíveis. E o último, mas não menos importante, a facilitação da RSO nas organizações, isto é, a recompensa do trabalho social dos colaboradores, por exemplo.

Dupont et al. (2013) consideram que a GRH-SR afeta principalmente os colaboradores e o grande objetivo das organizações é atrair e reter as pessoas mais qualificadas. Seria importante ter em conta as temáticas da formação aos colaboradores, prestar boas condições remuneratórias, bem como planos de carreira bem definidos.

Voegtlin e Greenwood (2016) definem a GRH-SR como o desenvolvimento por parte dos gestores de práticas que tenham atenção o trabalho digno, alinhadas com as práticas de RSO da organização. A GRH-SR pode ser definida pela aplicação das práticas de GRH da organização que ajudam a mesma a interagir com iniciativas de RSO, sendo o grande objetivo cumprir com os interesses dos colaboradores, bem como dos *stakeholders*, atingindo efetividade a curto prazo e uma organização sustentável a longo prazo. Sancho et al. (2018) identificaram cinco dimensões da GRH-SR no contexto espanhol, nomeadamente treino e desenvolvimento contínuo, *work-life balance*, atenção à diversidade, comunicação e carreira profissional. Segundo Barrena-Martínez et al. (2017), a GRH-SR pretende contribuir para o bem-estar e compromisso organizacional dos colaboradores.

O estudo da GRH-SR tem sido uma constante, mas do início da década passada até agora tem-se procurado cada vez mais investigar sobre possíveis relações da GRH-SR com diversas variáveis organizacionais e comportamentais (Omidi & Zotto, 2022; Pimenta et al., 2023). É de destacar que as práticas de GRH-SR estabelecem uma cultura de apoio e transparência que podem aumentar comportamentos e atitudes positivas nos colaboradores, por exemplo, ao nível da *performance* individual, bem como os três componentes do capital intelectual das organizações, humano, social e organizacional (Barrena-Martínez et al., 2019; Chams & Garcia-Blandón, 2019; Lee et al., 2022).

Em alguns estudos, verifica-se que a GRH-SR está positivamente relacionada com o desempenho de tarefas, a produtividade, e a *performance* individual (Lee et al., 2022; Omidi &

Zotto, 2022; Shao et al., 2019; Shen & Benson, 2016). A GRH-SR está positivamente relacionada com o compromisso dos colaboradores, com a satisfação no trabalho e com a própria produtividade da organização, isto é, práticas que se estabeleçam numa cultura de apoio em interação com iniciativas de RSO, com preocupação e foco nas necessidades dos colaboradores poderão levar a um maior compromisso dos mesmos com a organização, por exemplo (Abdelmotaleb & Saha, 2020; Sancho et al., 2018; Shao et al., 2019). Estas relações também são afetadas pela forma como o colaborador se identifica com a organização e o suporte que recebe ou não da mesma (Omidi & Zotto, 2022). A este respeito, Shen e Benson (2016) verificaram que a GRH-SR predizia a produtividade dos colaboradores, como referido anteriormente, interagindo com o suporte organizacional (Newman et al., 2016). Encontra-se por explorar a sua potencial ligação à adesão a comportamentos de presentismo, como será abordado no ponto seguinte.

1.2. GRH-SR e Presentismo

O presentismo nem sempre foi tratado como um fenómeno independente, uma vez que na literatura surgia muito associado ao absentismo, gerando sempre alguma confusão na distinção dos dois, mas também pelo facto das condições de saúde e da produtividade estarem associados aos dois fenómenos (Johns, 2010; Lohaus & Habermann, 2018). Posto isto, surge como importante ressaltar que, por seu lado, o absentismo caracteriza-se pela falta ao trabalho, enquanto no presentismo, o colaborador apesar de estar doente vai trabalhar, mas apresenta falta de produtividade, muitas vezes não estando psicologicamente conectado ao trabalho (Johns, 2010; Martinez et al., 2012; Martinez et al., 2007).

Uma das razões para o presentismo não ser tão abordado como o absentismo na literatura, deve-se ao facto de que, de um ponto de vista organizacional é preferível que os colaboradores tenham alguma produtividade, ainda que reduzida, tendo em conta que estão doentes, do que não apresentarem qualquer tipo de produtividade, no caso do absentismo. Outro motivo é que o absentismo é mais fácil de medir do que o presentismo. Mas, a partir do momento que se verificou que o presentismo estava a custar mais às organizações do que o próprio absentismo e que colaboradores que iam trabalhar enquanto estavam doentes também diminuía a produtividade dos seus colegas, as organizações começaram a prestar cada vez maior atenção ao presentismo, visto que esse cuidado lhes poderia fornecer alguma vantagem competitiva (Ferreira et al., 2019; Ferreira et al., 2010; Lohaus & Habermann, 2018).

O conceito de presentismo teve a sua origem em 1931, no âmbito financeiro e económico, sendo definido pelo contrário do absentismo, ou por outro lado a definição embarcar a assiduidade dos colaboradores (Johns, 2010). Após esta primeira abordagem ao presentismo, destacaram-se duas grandes perspetivas, a americana e a europeia. As perspetivas americanas retratam o presentismo como perda de produtividade no trabalho devido aos problemas de saúde do colaborador. Há um maior foco na perda de produtividade e nas intervenções que procuram reduzi-las. Relativamente à perspetiva europeia, o grande foco é nas causas e questionam-se os porquês dos colaboradores irem trabalhar, apesar de estarem doentes e isso lhes permitir ficar em casa. Entre vários fatores, tem vindo a verificar-se que a insegurança no trabalho é uma das principais causas para isso acontecer (Lohaus & Habermann, 2018).

O conceito de presentismo tem vindo a ganhar uma maior relevância ao longo do tempo, tendo em conta o aumento do número de estudos nesta área (Cooper & Lu, 2016; Halbesleben et al., 2014; Johns, 2010; Lohaus & Habermann, 2018; Miraglia & Johns, 2016). Apesar disso, ainda não se conseguiu estabelecer uma definição unânime na literatura sobre o fenómeno e os comportamentos do presentismo, as semelhanças da maioria das contribuições são que o presentismo é algo negativo e que deve ser evitado (Lohaus & Habermann, 2018).

Pode considerar-se que o presentismo é “Estar [fisicamente] no local de trabalho, mas, devido a doença ou outra condição médica, ser incapaz de produzir em pleno” (Hemp, 2004, p. 1). Johns (2010) constatou que o presentismo é também a redução da produtividade, sendo esta última interrompida por um evento de saúde (agudo, episódico ou crónico). A natureza deste evento determinará também, em certa parte, o presentismo ou absentismo, visto que por exemplo, um evento crónico é mais provável levar à presença de um colaborador, do que evento agudo, por exemplo, onde o absentismo poderá aparecer. O presentismo não está sempre associado a doença, algumas vezes relaciona-se com atitudes negativas face ao trabalho, ou comportamentos contraprodutivos.

Johns (2010) desenvolveu também um modelo conceptual, onde se encontra muito presente a interação de diversas variáveis, pessoais, contextuais e de eventos de saúde que poderão estar associados ao presentismo. O modelo indica que a avaliação que o colaborador faz sobre o seu estado de saúde prediz absentismo ou presentismo, bem como a forma como as pessoas reagem a este tipo de comportamentos no local de trabalho e a interação anteriormente referida entre variáveis contextuais, pessoais e do próprio evento de saúde.

O modelo de Halbesleben et al. (2014) evidenciou o processo de tomada de decisão entre o presentismo e o absentismo, onde destaca que tensões entre o supervisor e o colaborador, poderão conduzir a que o último lide melhor ou pior, tendo em conta os seus aspetos pessoais

e contextuais, e daí optar por comportamentos de presentismo ou absentismo. Este modelo é criticado, pois não incorpora outros fatores que poderiam estar relacionados com o presentismo, por outro lado, centra-se única e exclusivamente, na relação colaborador-supervisor (Lohaus & Habermann, 2018).

Cooper e Lu (2016) destacam que o presentismo “ocorre quando as pessoas estão fisicamente presentes no local de trabalho, mas estão funcionalmente ausentes” (p. 216-217). Estes autores desenvolveram um modelo com base na teoria sociocognitiva que defende que a autoeficácia e a competência guiam a motivação e o comportamento humano. É destacado desta teoria, a autoeficácia, as expectativas de resultado e os objetivos que conduzem o comportamento humano. Os objetivos *mastery* (p. 225) e os objetivos de *performance* são muito importante na ligação com o presentismo. O primeiro indica que há maior probabilidade de as pessoas que procuram situações mais desafiantes adotarem comportamentos de presentismo, enquanto pessoas com objetivos de *performance*, que pretendem receber uma maior aprovação do outro, é esperado que adiram menos a comportamentos de presentismo.

É de referir que comportamentos de presentismo estão a ganhar uma maior atenção para os gestores de recursos humanos das organizações, tendo em conta que esta perda de produtividade também se repercute no desempenho, valorização e posicionamento da organização no mercado. Por exemplo, em Portugal, o presentismo revela-se como um custo para as organizações, visto que, em média, os colaboradores comparecem no trabalho doentes, cerca de 12,4 dias por ano. Abordando agora a questão em termos numéricos, o presentismo pode custar às empresas cerca de 616 milhões de euros por ano, devido à falta de produtividade (OPP, 2020).

A COVID-19 trouxe diversas mudanças no mundo do trabalho, desde já pelo adotar do trabalho remoto em diversas empresas. Segundo Ferreira et al. (2010), que consideram que muitas vezes os colaboradores estão no local de trabalho, mas não estão a produzir o desejável, fornece maior abertura às organizações para adotarem estas “novas” formas de trabalho. Há autores que consideram que o trabalho remoto poderá influenciar negativamente os colaboradores, uma vez que estes sintam maior pressão em termos avaliativos, podendo assim emergir níveis de *stress* mais elevados, pois estes podem sentir a necessidade de estarem sempre disponíveis, aumentando comportamentos de presentismo (Ferreira et al., 2021). Segundo Leal et al. (2023), durante a pandemia foi possível retirar também que os colaboradores foram expostos a mais horas de trabalho e a irem trabalhar mesmo doentes, o que por si só impacta nos níveis de exaustão emocional,

e conseqüentemente de *burnout*. Por outro lado, Shimura et al. (2021) afirmam que o trabalho remoto está associado a uma diminuição de respostas de *stress*, mas uma semana totalmente em trabalho remoto poderá aumentar comportamentos de presentismo nos colaboradores.

O presentismo é mais prevalente nos indivíduos que tenham um problema de saúde ou que se sintam doentes, do que em pessoas com uma boa saúde (Ruhle et al., 2019). A este respeito é de realçar que Miraglia e Johns (2016) verificaram que quanto menos saúde os indivíduos apresentarem, estes estarão mais próximos de exibir absentismo ou presentismo. Para além da saúde e do trabalho remoto, outras variáveis também poderão impactar os comportamentos de presentismo, seguindo a conceptualização de Johns (2010), isto é, dividindo em variáveis contextuais e da pessoa.

O presentismo relaciona-se com diversas variáveis contextuais, por exemplo, as tarefas do trabalho, a insegurança do trabalho, trabalho de equipa, sistema de recompensas (Johns, 2010); valores culturais, suporte organizacional (Cooper & Lu, 2016); tarefas de trabalho contraditórias, falta de limites no trabalho (Aronson & Gustafsson, 2005).

Tendo em conta agora as variáveis pessoais, é de salientar, por exemplo, as atitudes face ao trabalho, a personalidade, a perceção de justiça, o *stress*, o género, propensão à doença (Johns, 2010; Leal & Ferreira, 2021); problemas financeiros, pouca habilidade no trabalho (Aronson & Gustafsson, 2005) e o compromisso com o trabalho (Cooper & Lu, 2016).

Por outro lado, a organização também afeta os comportamentos de presentismo dos colaboradores, por exemplo ao nível das práticas de recursos humanos, o nível de suporte e de justiça na organização, bem como políticas absentistas restritas. Surge também importante salientar que o nível cultural e societal dos indivíduos pode também impactar os níveis de presentismo destes (Ruhle et al., 2019).

Também têm sido estudadas ao longo do tempo quais as conseqüências de comportamentos de presentismo é de destacar a produtividade, a presença no local de trabalho, saúde futura e as conseqüências que advêm desta, desde problemas físicos e mentais, e todos os custos inerentes à situação (Johns, 2010). Miraglia e Johns (2016) apontam para conseqüências que as organizações podem ter quando se verificam comportamentos de presentismo nos seus colaboradores, sendo de realçar os acidentes de trabalho, falhas graves no local de trabalho (espalhar de vírus, por exemplo), reclamações dos consumidores, diminuição da imagem da organização, baixa retenção de consumidores.

Relativamente à relação que se prevê entre as práticas de GRH-SR e o presentismo, sabe-se que a alteração de condições de trabalho que o colaborador sinta como adversas, poderá ter um impacto positivo na diminuição dos comportamentos de presentismo. Algumas meta

análises também têm vindo a demonstrar uma correlação positiva entre práticas de recursos humanos (RH) e a produtividade da organização, bem como entre práticas de RH e o bem-estar dos colaboradores (Lohaus & Habermann, 2018). Considerando o Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R) de Demerouti e Bakker (2007), as práticas de GRH-SR podem ser vistas como fornecendo recursos aos trabalhadores que os ajudam a lidar com as exigências do seu trabalho (i.e., formação) e vida pessoal (i.e., equilíbrio trabalho-família), sendo também uma indicação de que a organização valoriza o bem-estar dos seus membros, contribuindo para uma cultura de apoio. Também Leal et al. (2023) alertaram para o facto do contexto e as condições de trabalho dos colaboradores constituírem-se como fatores muito importantes em termos da adoção de comportamentos de presentismo. Assim conjectura-se que práticas de GRH-SR, alinhadas com os interesses e bem-estar dos colaboradores que têm como objetivo a melhoria da produtividade organizacional e dos próprios colaboradores, reduzam comportamentos de presentismo, logo é esperada uma relação negativa entre a GRH-SR e o presentismo. Como tal, é proposta a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A GRH-SR está negativamente relacionada com o presentismo.

1.3. O papel mediador da Exaustão Emocional

A exaustão emocional é a dimensão chave do *burnout*, a que melhor retrata as características de um indivíduo em *burnout* e a mais indicadora deste aspeto, logo é também o elemento central do *burnout* (Gaines & Jerimer, 1983; Cropanzano et al., 2003). Por forma a salientar o quão global nas organizações está presente o fenómeno do *burnout*, este afeta entre 19% a 30% da população trabalhadora (Finney et al., 2013).

A exaustão emocional é um dos estados mais extremos de tensão no trabalho e caracteriza-se pelo esgotamento físico e psicológico, que advém de tarefas excessivas no trabalho, por dificuldades, *stress* excessivo e problemas (Cropanzano et al., 2003; Wright & Cropanzano, 1998).

A exaustão emocional pode ser uma questão delicada, quer para o colaborador, quer para a própria organização, uma vez que esta pode estar associada a distúrbios do sono, dores de cabeça, frustração e irritabilidade, fadiga, queixas psicossomáticas, depressão, ansiedade ou até problemas gastro intestinais (Cropanzano et al., 2003; Wright & Cropanzano, 1998; Maslach & Leiter, 2008).

Por outro lado, de uma perspetiva organizacional, a exaustão emocional poderá estar associada a intenções de *turnover*, perdas de produtividade, comportamento contraprodutivo no

trabalho, e absentismo. É de salientar, que por vezes os colaboradores podem sentir que os seus recursos físicos e emocionais se esgotaram e já não conseguem evidenciar a sua produtividade (Gaines & Jermier, 1983; Magnusson Hanson et al., 2008; Maslach & Leiter, 2008; Wright & Cropanzano, 1998).

Freudenberger (1975), naquela que foi a primeira definição do *burnout*, considera que este pode ser caracterizado como fracasso ou exaustão devido a tarefas excessivas no trabalho de energia, força ou recursos.

Gaines and Jermier (1983) consideram que a exaustão emocional é uma das fases iniciais do *burnout*, o que leva os autores a acreditarem que possivelmente seria mais fácil de se intervir. É também dos poucos conceitos que ligados ao *stress* conseguem aglomerar, quer os aspetos crónicos, quer os aspetos afetivos do trabalho.

Segundo Maslach e Leiter (2008), o *burnout* apresenta-se numa estrutura tridimensional como referido anteriormente a exaustão emocional é o principal componente, e é composto também pelo cinismo ou despersonalização, que se caracterizam por atitudes negativas ou algum desapego psicológico do trabalho finalizando a estrutura tridimensional temos a ineficácia que se refere a sentimentos de incompetência e de falta de produtividade no trabalho. Esta é contínua no tempo, não é simplesmente vivenciada, visto que nos leva a distanciar-nos cognitiva e emocionalmente do trabalho, uma forma de *coping* com a sobrecarga de trabalho (Maslach & Leiter, 2008).

Como referido anteriormente, a exaustão emocional é um estado de tensão extremo no trabalho (Wright & Cropanzano, 1998). Cooper e Marshall (1976) desenvolveram um modelo conceptual onde destacaram quais as principais fontes de *stress* que podem surgir numa organização. Dividiram este modelo em cinco categorias de fontes de *stress*. A primeira considera que os *stressores* podem ter uma origem intrínseca ao trabalho, isto é, a própria dificuldade e complexidade de tarefas a realizar pelo colaborador. A segunda categoria referida é a função que o indivíduo desempenha, que é capaz de provocar alguma incerteza ou ambiguidade. Outra fonte de *stress* poderá advir do desenvolvimento de carreira que aborda questões sobre o futuro do colaborador na organização, por exemplo, a segurança no trabalho. Por seu lado, as relações no trabalho, quer com as chefias ou com os colegas, também são muito importantes, quer para a saúde individual de cada colaborador, quer para a própria organização. Por último, a estrutura e clima organizacional poderão ser fatores responsáveis pelo aumento do *stress* dos colaboradores.

Existem diversos preditores que têm vindo a ser associados à exaustão emocional, desde a carga de trabalho, conflito de papéis e ambiguidade, falta de suporte social e *feedback*, pouca

participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e o apoio dos supervisores, tendo em conta o impacto destes na carga de trabalho que os colaboradores enfrentam no seu dia-a-dia. Por outro lado, a participação ativa nas tomadas de decisão na organização está associada a elevados níveis de eficácia e baixos níveis de exaustão emocional (Magnusson Hanson et al., 2008; Maslach & Leiter, 2008).

A literatura tem vindo a evidenciar que o *burnout*, e, por conseguinte, a exaustão emocional são menos prováveis de estarem presentes se o colaborador se sentir a trabalhar num ambiente positivo e onde se sinta também apoiado.

Para além das consequências da exaustão emocional enumeradas anteriormente, também são de prever no colaborador, absentismo, baixa produtividade, níveis baixos de satisfação no trabalho, e também um nível elevado de despesas no que toca à saúde (Cropanzano et al., 2003).

Demerouti et al. (2001) desenvolveram o já referido modelo conceptual JD-R, que postula que as tarefas de trabalho requerem algum esforço físico ou psicológico e quanto maior for o esforço para uma dada tarefa, poderemos ter a longo prazo o aparecimento da exaustão emocional, por exemplo. Destaca-se também do modelo JD-R, os recursos de trabalho que procurarão ajudar na consecução dos objetivos para o colaborador, e, por outro lado, diminuir as tarefas do trabalho, bem como todos os custos associados.

Shao et al. (2019) constataram a existência de duas facetas, tendo em conta o impacto do lado mais positivo da GRH-SR já abordado anteriormente. Estes alertaram também para o lado negativo do fenómeno, ao nível de certas consequências negativas, como, por exemplo, o *stress* no trabalho e a sua previsível associação com a exaustão emocional.

Zhang et al. (2023) verificaram que a GRH-SR constitui-se como uma moderadora da relação entre maus-tratos pelos clientes e a exaustão emocional nos colaboradores, podendo concluir-se que, num nível mais elevado da GRH-SR, o indivíduo demonstrará uma menor exaustão emocional.

Neste sentido, acredita-se que as práticas de GRH-SR que são capazes de promover este ambiente positivo e de suporte, levando a comportamentos e atitudes positivas dos colaboradores face ao trabalho, encaminhem assim os últimos a não se sentirem sobrecarregados e com tensão, funcionando a GRH-SR como um mecanismo protetor da saúde do colaborador, mas também como recursos que auxiliam na concretização dos objetivos do trabalho e dos pessoais, como utilizado por Pimenta et al. (2023). É esperado que as práticas de GRH-SR favoreçam “condições positivas” de trabalho, que ajudem na promoção da saúde e

bem-estar do colaborador, bem como proteção de doenças mentais (Maslach & Leiter, 2008; Seidler et al., 2014).

Espera-se, assim, que a GRH-SR esteja negativamente relacionada com a exaustão emocional.

Por outro lado, é de prever uma relação positiva entre a exaustão emocional e o presentismo, visto que o *stress* e tensão provenientes do trabalho possam afetar, por exemplo, a relação com os clientes. Segundo Demerouti et al. (2001), quanto maior investimento no completar de tarefas de trabalho, maior será o esforço físico e psicológico do colaborador nas mesmas, podendo originar exaustão emocional. Miraglia e Johns (2016) verificaram na sua meta-análise, que a exaustão emocional e o presentismo encontram-se relacionados positivamente ($\rho = .36$). Ferreira et al. (2012) e Vieira (2018) também verificaram uma relação negativa entre exaustão emocional e perdas de produtividade.

Com base na literatura anterior, prevê-se então que práticas de GRH-SR contribuam para proteger a saúde do colaborador e que assim estejam negativamente relacionadas com a exaustão emocional. Por outro lado, a exaustão emocional dos colaboradores pode despoletar mais comportamentos de presentismo, sendo assim esperada uma relação positiva entre as últimas duas. Na conjunção destas duas ideias, hipotetiza-se que o efeito negativo da GRH-SR nos níveis de presentismo apresentados pelos trabalhadores ocorra por intermédio de uma diminuição dos seus níveis de exaustão emocional. Apresenta-se assim a segunda hipótese:

Hipótese 2: A exaustão emocional medeia a relação entre a GRH-SR e o presentismo.

1.4. O papel do otimismo

O modelo JD-R chama a atenção para a importância dos recursos pessoais na forma como a pessoa interpreta e reage às exigências do seu trabalho. O otimismo constitui um desses recursos pessoais. Uma das primeiras definições do otimismo surgiu por Peale (1956) que define o otimismo pela tendência individual em acreditar que face à incerteza do ambiente à nossa volta, o indivíduo pode conseguir os melhores resultados possíveis.

É de destacar na literatura duas grandes perspetivas sobre o otimismo, a disposicional e a atributiva/explicativa. A primeira postula que o otimismo é algo disposicional no indivíduo, e que, assim, os otimistas acreditam que coisas boas virão mais ao seu encontro, enquanto os pessimistas acreditarão que mais possivelmente virão coisas más (Scheier & Carver, 1985). Numa perspetiva atributiva ou explicativa, considera-se que indivíduos com

níveis elevados de otimismo atribuem o sucesso das suas ações a si mesmos, se estivermos a falar de fracasso no seu dia-a-dia, estes atribuem-no a causas externas e incontrolláveis, ou que advêm de situações específicas (Seligman 1998; 2006). Scheier e Carver (1985) consideram que as diferenças individuais são relativamente estáveis no tempo e no próprio contexto, e que este otimismo disposicional atua como um mecanismo redutor de *stress*. Os autores também elegem que o otimismo beneficia os indivíduos na consecução dos seus objetivos em períodos de maiores adversidades. Os autores também alertam para o facto de que, a forma como os indivíduos veem os seus objetivos como atingíveis ou não, afetará a forma destes progredirem em direção ao objetivo (i.e., não se esforçarem muito para os atingir, ou, por outro lado, desistirem dos mesmos que haviam sido propostos). O otimismo encontra-se relacionado à utilização de estratégias de *coping* focadas no problema, aceitando a adversidade, tentando reconstruí-la, de certa forma, para algo mais positivo. Seguindo esta mesma perspectiva, Wrosch e Scheier (2003) também consideram que os indivíduos mantêm o seu otimismo ou pessimismo, tendo em conta as diversas situações das suas vidas.

De acordo com Hobfoll (1989), o otimismo pode afetar a forma como os colaboradores se adaptam a mudanças no trabalho, pode melhorar também o impacto de tarefas desafiantes no trabalho, bem como predizer até desenvolvimento pessoal. Thun e Bakker (2018) consideram que o nível de otimismo afetará a forma como os colaboradores formulam e alteram o ambiente à sua volta, transmitindo-lhes confiança para tomar iniciativas no trabalho. Tendo em conta o modelo JD-R, já referido anteriormente, os recursos pessoais como o otimismo podem desempenhar um papel semelhante aos recursos do trabalho que facilitam o cumprimento dos objetivos e das tarefas de trabalho (Thun & Bakker, 2018).

Carver et al. (2010) afirmam que as definições do otimismo têm um grande foco nas expectativas dos indivíduos relativamente ao futuro. Tendo em conta esta expectativa em relação ao futuro, os autores conectam-na com o modelo das expectativas/valores da motivação. Estas teorias focam-se nos objetivos que necessitam ser atendidos pelos indivíduos, pois o próprio comportamento humano procura o cumprimento de objetivos. Quanto mais importante for um objetivo para o indivíduo, maior valor este terá. Relativamente à expectativa associada aos objetivos, retrata a confiança que o indivíduo tem para a consecução dos objetivos, mesmo perante algum tipo de adversidade que surja. Por outro lado, se as pessoas se questionarem sobre se conseguem cumprir um objetivo, estarão mais próximas de desistirem ou não se esforçarem o suficiente para os completar. Posto isto, os autores consideram que o otimismo é um conceito amplo e uma versão generalizada de confiança.

É de evidenciar que Lazarus et al. (1980) acredita na existência de emoções mais positivas, que influenciam o indivíduo a não desistir quando as situações são exigentes e desafiantes. Seligman (1998) considera que os indivíduos pessimistas teriam em linha de conta tentativas já falhadas para uma dada tarefa, e que novas tentativas poderiam resultar num aumento de *stress*, visto que falharam anteriormente.

Avey et al. (2008) acreditam que os indivíduos com níveis mais elevados de otimismo quando afetados por mudanças tendem a demonstrar expectativas positivas e a se adaptarem melhor a estas. Os autores consideram que, se de alguma forma um obstáculo ou dificuldades anteriores no cumprimento de tarefas aparecerem, um indivíduo com níveis mais elevados de otimismo manter-se-á focado no cumprimento do seu objetivo. É também de realçar que estas expectativas positivas sobre os seus resultados, não englobam a habilidade individual na execução das tarefas. O otimismo pode ser então aprendido e desenvolvido através das experiências passadas, bem como pela própria apreciação das suas ações (Avey et al., 2006).

Nes e Segerstrom (2006) verificaram que o otimismo está positivamente relacionado com o *coping* focado no problema, como referido anteriormente e com o *coping* de *engagement*, isto refere-se a lidar ativamente com o *stressor* ou com emoções ligadas ao *stress*. Por seu lado, indivíduos com níveis inferiores de otimismo tendem a adotar estratégias menos adaptativas, quando confrontados com situações mais stressantes. É de realçar que níveis mais altos de otimismo predizem *coping* focado no problema com *stressores* controláveis pelo indivíduo, bem como *coping* focado na emoção com o *stressor* a não ser controlado (Carver et al., 2010). Luszczynska et al. (2015) verificaram no seu estudo sobre a autoeficácia em cinco países diferentes, que o otimismo se relaciona positivamente com a autoeficácia. Esta relação era previsível, uma vez que, o otimismo foca-se na consecução de objetivos, e esta busca pelo seu cumprimento mantém-se se os indivíduos tiverem crenças otimistas acerca do seu sucesso, e isso é o que está inerente à autoeficácia. Sendo assim, é de crer que o otimismo esteja também associado a melhor desempenho e satisfação no trabalho e com menor absentismo. Ao encontro destes resultados Green et al. (2004) e Jensen et al. (2007) verificaram que o otimismo encontra-se positivamente relacionado com a *performance* dos colaboradores.

Wrosch e Scheier (2003) concluíram que o otimismo estará positivamente relacionado com a auto-estima e com a satisfação com a vida, por outro lado, negativamente relacionado com depressão e emoções negativas. Krok (2015) demonstrou que o otimismo prediz positivamente o bem-estar subjetivo. Aspinwall e Taylor (1992) evidenciaram que o otimismo tem um efeito direto no sofrimento psicológico a longo prazo, por seu lado, Scheier e Carver (1992) também

obtiveram relações negativas do otimismo com as variáveis *stress*, depressão e solidão. O otimismo relaciona-se negativamente com o presentismo ($\rho = -.22$) (Miraglia & Johns, 2016).

Não foi encontrado na literatura qualquer estudo entre a GRH-SR e o otimismo. Apesar disso é de acreditar que os níveis de otimismo do colaborador possam interagir com a percepção das práticas de GRH-SR, levando a que a existência desta tenha um efeito mais forte na redução dos níveis de exaustão emocional dos colaboradores. Posto isto, o otimismo é uma potencial variável moderadora da relação entre a GRH-SR e a exaustão emocional, visto que níveis mais elevados de otimismo podem servir como um mecanismo amplificador do efeito das práticas de GRH-SR e do apoio e consideração que estas transmitem aos trabalhadores, diminuindo assim o potencial impacto negativo de tarefas de trabalho desafiantes no colaborador e consequente diminuição da exaustão emocional. A terceira hipótese formulada reflete esta relação:

Hipótese 3: O otimismo do colaborador modera a relação entre a GRH-SR e a exaustão emocional, prevendo-se que esta seja mais forte em indivíduos com maiores níveis de otimismo.

Por fim, pretende-se testar o papel moderador do otimismo na relação entre a GRH-SR e o presentismo via exaustão emocional. Na linha dos argumentos anteriores, é possível antecipar que a relação negativa entre a implementação de práticas de GHR-SR e o presentismo por via da diminuição dos níveis de exaustão emocional sentidos pelos trabalhadores possa diferir consoante os níveis de otimismo de cada indivíduo. Mais concretamente, espera-se que a relação indireta seja mais forte entre indivíduos mais otimistas do que menos otimistas. A quarta e última hipótese reflete esta possibilidade:

Hipótese 4: O otimismo modera a relação indireta entre a GRH-SR e o presentismo via a exaustão emocional, esperando-se que a relação seja mais forte entre indivíduos mais otimistas do que menos otimistas.

Tendo em conta as hipóteses que foram estabelecidas anteriormente, o modelo de investigação para este estudo encontra-se ilustrado abaixo (Figura 1.1.). No capítulo seguinte será abordada a metodologia utilizada na presente investigação.

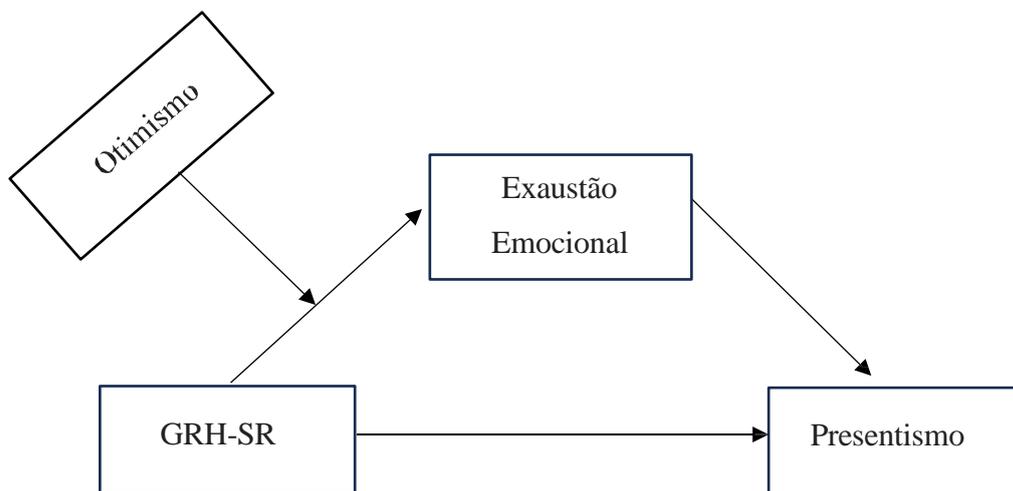


Figura 1.1. *Modelo de investigação*

Capítulo II – Método

2.1. Procedimento

O presente estudo foi desenvolvido utilizando um *design* de corte transversal e implementado em Portugal. Trata-se de um estudo correlacional de natureza quantitativa. Os dados foram recolhidos a partir de uma amostra de conveniência de colaboradores portugueses e pretendem retratar a experiência real dos colaboradores nas organizações, utilizando um questionário *online* na plataforma *Qualtrics* que foi partilhado nas redes sociais, nomeadamente *Linkedin*, *Instagram* e *Facebook*. A amostra é, por isso, de natureza não probabilística.

Os participantes foram instruídos para preencherem o questionário depois de fornecerem o seu consentimento informado (Anexo A), enfatizando-se o anonimato e a confidencialidade de todos os dados, bem como, o seu uso exclusivo nesta investigação. Só poderiam participar no estudo, indivíduos com mais de 18 anos e que trabalhassem para a mesma entidade patronal há mais de três meses, de forma que os colaboradores apresentassem algum conhecimento das práticas da organização. Posteriormente, ao consentirem a sua participação no estudo, os participantes eram então direcionados para as questões que abordavam as temáticas desta investigação, e, no fim, respondiam a questões sociodemográficas, organizacionais e da sua própria situação profissional. É de salientar também que os dados foram analisados com o *software IBM SPSS Statistics*, e por forma a testar as hipóteses em estudo, recorreu-se à *macro Process* (Hayes, 2022).

2.2. Participantes

É de salientar que o questionário apresentou 203 acessos, mas apenas 129 respostas completas e válidas ao questionário *online* foram contabilizadas. Estas 129 respostas cumpriam os critérios de inclusão anteriormente mencionados e constituem a amostra deste estudo.

Tendo em conta esta amostra, é de realçar que a maioria dos participantes pertence ao género feminino (70.5%), sendo os restantes do género masculino (29.5%). Relativamente à idade dos participantes, estes têm idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos, com uma média de idades de 40 anos ($M = 40.55$; $DP = 11.73$). Ao que a habilitações literárias diz respeito, é de notar, a maior percentagem de participantes possui uma licenciatura (41.1%), seguida, de certa forma com uma percentagem semelhante à anterior, pelo ensino secundário (40.3%). É de salientar também que 14.7% dos inquiridos têm um mestrado. Com percentagens inferiores temos o ensino básico, que corresponde a 3.1% e por fim, com um doutoramento

0.8% dos participantes. No que diz respeito à situação contratual dos participantes, é de realçar que a maioria se encontra a contrato sem termo (57.4%), a termo certo (20.9%), a termo incerto (10%) e a prestação de serviços (4.7%). Os restantes inquiridos encontram-se inseridos em formas contratuais relativamente mais temporárias. Por outro lado, é de registar, que na amostra, o mínimo de antiguidade na organização são os 3 meses, enquanto o máximo são os 39 anos. A antiguidade média foi de 12 anos ($M = 12.27$; $DP = 12.37$). O regime de trabalho maioritariamente reportado foi o regime presencial (82.2%), de seguida o regime híbrido (14%) e o remoto (3.9%). Na amostra, é observável alguma semelhança na percentagem de indivíduos que se encontra, por um lado, numa organização pública (49.6%), e por outro, numa privada (48.8%). É de salientar também que alguns dos participantes se encontram a trabalhar numa organização do setor social (1.6%). Ainda sobre as organizações, os participantes encontram-se mais em organizações com fins lucrativos (68%) do que sem fins lucrativos (32%). Abordando agora o setor de atividade das organizações, é de destacar que a maioria dos participantes trabalha em organizações do setor terciário (53.5%) relacionado com a saúde, banca, educação, etc. Por último, no que diz respeito à dimensão organizacional os indivíduos encontram-se a trabalhar mais em grandes empresas, com mais de 250 colaboradores (56.6%).

2.3. Instrumento

Após os participantes consentirem a sua participação na investigação, eram direcionados a preencher as medidas apresentadas abaixo. É de realçar que todas as medidas incluídas no questionário aos colaboradores foram administradas em português, como detalhado abaixo, e podem ser consultadas nos anexos B a D.

2.3.1 GRH-SR (variável preditora)

A variável GRH-SR foi avaliada através de uma escala que foi desenvolvida por Sancho et al. (2018) e adaptada para contexto nacional por Pimenta (2020). Os participantes eram convidados a refletirem acerca das práticas da sua organização e a indicarem em que medida concordam ou discordam das afirmações sobre a sua organização. Esta escala multidimensional é composta por 16 itens, distribuídos por cinco dimensões, segundo os autores originais. Relativamente às dimensões, é de salientar a formação e desenvolvimento (i.e., “A minha organização desenvolve programas de formação regulares.”), a comunicação (i.e., “A minha organização regista as sugestões e reclamações dos trabalhadores/as.”), o equilíbrio entre trabalho e família (i.e., “A minha organização ajuda os trabalhadores a encontrar um equilíbrio adequado entre trabalho-família.”), a carreira profissional (i.e., “A minha organização os trabalhadores(a)s são

informados acerca dos resultados da sua avaliação de desempenho.”), e, por fim, a atenção à diversidade (i.e., “Existe diversidade de pessoas dentro da organização.”). A escala de resposta é do tipo *Likert*, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). A adoção desta escala deve-se à sua anterior utilização com bons resultados em contexto Português (Pimenta, 2020).

Relativamente à consistência interna dos itens da escala de GRH-SR, é de realçar que esta escala demonstrou uma boa consistência interna, tendo em conta o Alfa de *Cronbach* ($\alpha = .91$).

Tal como proposto pelos autores, foi criado um indicador geral de GRH-SR. É de referir que níveis mais elevados nesta variável indicam uma maior adoção de práticas de GRH-SR nas organizações.

2.3.2 Presentismo (variável critério)

A variável presentismo foi avaliada através da escala *Stanford Presenteeism Scale - 6* (SPS-6) desenvolvida por Koopman et al. (2002) e traduzida para português por Ferreira et al. (2010). A escala é composta por 6 itens, com uma escala de resposta tipo *Likert*, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Da escala original, é de realçar que alguns itens necessitaram ser invertidos para a análise estatística, nomeadamente, os itens 4,5 e 6 (i.e., “Senti-me com energia suficiente para completar todo o meu trabalho, apesar do meu problema de saúde.”). Após a recodificação da variável obteve-se uma consistência interna não satisfatória ($\alpha = .57$). Após a análise das correlações inter-itens verificou-se que os itens invertidos não estavam a correlacionar adequadamente com os restantes indicadores. Posto isto, decidiu-se retirar esses mesmos 3 itens da escala original, ficando a SPS-6 nesta investigação com apenas 3 itens, os itens 1,2 e 3 (i.e., “Devido ao meu problema de saúde, as dificuldades que normalmente fazem parte do meu trabalho foram mais complicadas de gerir.”), e com uma consistência interna muito mais adequada, recorrendo ao Alfa de *Cronbach* ($\alpha = .87$).

É de referir que níveis mais elevados nesta variável indicam um maior nível de presentismo dos colaboradores.

2.3.3 Exaustão emocional (variável mediadora)

A escala utilizada para avaliar a exaustão emocional foi a *Burnout Assessment Tool – 23* (BAT-23) desenvolvida por Schaufeli et al. (2020) e adaptada para Portugal por Sinval et al. (2022). A medida é composta por 23 itens, mas foram utilizados nesta pesquisa apenas os 8 itens desta escala que dizem respeito à dimensão da exaustão emocional. A escala de resposta de tipo *Likert* varia de 1 (Nunca) a 5 (Sempre). Alguns exemplos de itens são: “No trabalho sinto-me emocionalmente exausto (a).”, “Quando me levanto de manhã, falta-me a energia para

começar um novo dia no trabalho.” e “Quero estar ativo(a) no trabalho, mas de alguma forma sou incapaz de o fazer.”). Obteve-se uma consistência interna também interessante, recorrendo ao Alfa de Cronbach ($\alpha = .89$). Os níveis mais elevados nesta variável referem-se a valores superiores de exaustão emocional.

2.3.4 Otimismo (variável moderadora)

A escala para análise do otimismo foi a *Psychological Capital Questionnaire – 12* (PCQ-12), versão reduzida da escala original *Psychological Capital Questionnaire – 24* (PCQ-24) desenvolvida por Luthans et al. (2007). O PCQ-12 é constituído por doze itens dispostos numa escala de seis pontos (1- Discordo totalmente; 6 – Concordo fortemente). O instrumento é composto por quatro dimensões, a esperança, a autoeficácia, resiliência e otimismo. Foi utilizado somente a dimensão do otimismo do PCQ-12 que é composta por dois itens, designadamente “Relativamente ao meu trabalho, procuro sempre o lado positivo das coisas.” e “Estou otimista relativamente ao que me vai acontecer no futuro relativamente ao trabalho.”). Optou-se pela utilização da versão validada para a população portuguesa de Viseu et al. (2012). A PCQ-12 nesta investigação demonstrou uma consistência interna satisfatória de $\rho = .58$. Os níveis mais elevados nesta variável indicam um maior nível de otimismo dos colaboradores.

2.4. Análise do enviesamento do método comum

Para se avaliar a ocorrência do enviesamento de variância do método comum procurou utilizar-se o teste de Harman (ver Anexo F), com intuito de se compreender o nível de enviesamento. Foi então realizada uma análise fatorial exploratória das variáveis que compõem o modelo de investigação. Esta análise permite identificar quantos fatores são os responsáveis para explicação da variância (Podsakoff et al., 2003). Segundo Kock (2020), se um fator explicar mais do que 50% da variância, pode-se concluir que o erro de variância comum poderá afetar os resultados, bem como evidências a retirar. Na presente amostra, a explicação da variância por um único fator foi de 29.61% (menor do que os 50% anteriormente referidos). Relativamente à variância total, composta por seis fatores, obteve-se um valor de 65.63%. É de destacar que esta análise fatorial apresentou ótimos resultados ($KMO = .88$; $\chi^2(406) = 1996.90$, $p < .001$) (Sofroniou & Hutcheson, 1999). Assim é possível concluir que o erro de variância do método comum não estará, ou estará apenas de forma residual, presente na amostra.

Capítulo III – Resultados

3.1 Análise descritiva e correlações entre as variáveis

Esta secção da dissertação destina-se aos resultados da investigação. Será realizada uma análise descritiva dos dados, onde estarão presentes os principais detalhes relativos a médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis relevantes ao estudo (ver Quadro 3.1).

Relativamente às médias e desvios-padrão, a GRH-SR apresenta uma média de 3.42 ($DP = .68$), a média mais elevada quando comparada com a exaustão emocional ($M = 2.73$; $DP = .70$) e o presentismo ($M = 2.69$; $DP = 1.06$). É de salientar que estas três variáveis têm uma escala de resposta de *Likert* de 5 pontos. Já o otimismo tem uma média de 4.66 ($DP = .92$), com uma escala de resposta de 6 pontos.

Analisando agora as correlações entre as principais variáveis representadas no Quadro 3.1, estas foram calculadas de uma forma não paramétrica, através do coeficiente de correlação *Spearman* (ρ), verificando assim possíveis relações entre estas e também variáveis socio-profissionais. Para a interpretação das correlações entre variáveis torna-se pertinente referir Cohen (1977) considera que os coeficientes de correlação entre as variáveis variam entre 0 e 1, verificando-se entre 0 a .29 uma correlação fraca, entre .30 a .49 uma correlação moderada, e entre .50 a 1 uma correlação forte.

Em primeiro lugar, é de destacar a correlação entre a GRH-SR e a exaustão emocional que verificam uma correlação negativa moderada ($\rho = -.31$; $p < .001$), logo a perceção de menor implementação de práticas de GRH-SR pela organização coocorre com níveis maiores de exaustão. Existe também uma correlação entre a GRH-SR e o otimismo, onde se verificou uma correlação positiva moderada ($\rho = .34$; $p < .001$), logo níveis mais elevados de GRH-SR coocorrem com maiores níveis de Otimismo demonstrado pelos colaboradores.

No que diz respeito à variável da exaustão emocional, esta também se correlaciona com o otimismo, mas originando uma correlação negativa moderada ($\rho = -.46$; $p < .001$), ou seja, quanto menor a exaustão emocional demonstrada pelos colaboradores no trabalho, maior será o otimismo destes sobre os diversos cenários a acontecerem na organização. A exaustão emocional correlaciona-se positivamente com o presentismo, sendo este um efeito forte ($\rho = .62$; $p < .001$). Outra variável que também se correlaciona com o presentismo é o otimismo, uma correlação negativa moderada ($\rho = -.30$; $p < .001$), sendo assim, quanto menos o colaborador for otimista, mais comportamentos de presentismo o mesmo evidenciará.

Por fim, observou-se as correlações entre a variável critério e variáveis socioprofissionais para identificar a necessidade de incluir alguma(s) desta(s) como covariada(s) na fase de teste de hipóteses. Verificou-se que o presentismo correlaciona-se significativamente com as habilitações literárias, sendo esta uma correlação negativa fraca ($\rho = -.19$; $p < .05$), logo quanto menores forem as habilitações literárias do colaborador, mais comportamentos de presentismo aparecerão na organização por parte desses colaboradores. O Presentismo também aparece correlacionado com o género, mas de uma forma positiva fraca ($\rho = .20$; $p < .05$), isto pode ser analisado do ponto de vista que o género feminino (que se encontra em maior evidência no estudo, anteriormente referido como 70.5% da amostra) apresente mais comportamentos de presentismo que o género masculino, embora se trate de uma correlação fraca.

Quadro 3.1 Médias, desvios-padrão, correlações e consistências internas

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6
1. Género ^(a)	-	-						
2. Habilitações literárias ^(b)	-	-	.38					
3. GRH-SR	3.42	0.68	-.16	.07	(.91)			
4. Exaustão emocional	2.73	0.70	.11	.14	-.31**	(.89)		
5. Otimismo	4.66	0.92	-.08	-.03	.34**	-.46**	(.58 ^(c))	
6. Presentismo	2.69	1.06	-.19*	.20*	-.11	.62**	-.30**	(.87)

Notas:

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis;

(a) 0 – masculino a 1 - feminino

(b) 1 – ensino Básico a 5 – doutoramento

(c) Coeficiente de Spearman

3.2 Teste ao modelo de investigação

Após a análise descritiva dos dados e abordada também as correlações entre as variáveis, segue-se então o teste das hipóteses que tinham sido anteriormente definidas. Para testar o modelo de investigação, utilizou-se a macro da Process no SPSS, com a seleção do modelo 4 e do modelo 7 como proposto por Hayes (2022). Os resultados obtidos encontram-se no Quadro 3.2..

Tendo em conta a primeira hipótese, em que se considera que a GRH-SR está negativamente associada ao presentismo, verifica-se que esta hipótese não é suportada

empiricamente, embora haja uma tendência marginalmente significativa para a uma relação negativa como era anteriormente expectável ($B = -.23$; 95% *BootIC* = $-.49$; $.04$). Desta forma, e apesar de se confirmar uma tendência de relação negativa e marginalmente significativa entre a GRH-SR e o presentismo, a primeira hipótese não é confirmada. De outra forma, com base dos resultados desta amostra, não se pode afirmar que níveis mais elevados de implementação de práticas socialmente responsáveis de gestão de pessoas induzem a menor presentismo por parte dos trabalhadores.

Relativamente à segunda hipótese, em que se pretende verificar o papel mediador da exaustão emocional na relação entre a GRH-SR e o presentismo, concluiu-se que a GRH-SR influencia negativa e significativamente a exaustão emocional ($B = -.21$; 95% *BootIC* = $-.38$; $-.04$), logo, quanto mais as práticas de GRH-SR forem aplicadas na organização, menor será a exaustão emocional dos colaboradores. Pelo outro lado desta relação indireta, entre a exaustão emocional e o presentismo apresenta-se uma relação positiva e significativa ($B = .93$; 95% *BootIC* = $.72$; 1.15), logo, quanto maior a exaustão emocional sentida pelos trabalhadores, maior serão também os comportamentos de presentismo evidenciados pelos mesmos. Abordando agora a totalidade da relação indireta e o papel mediador da exaustão emocional, analisou-se o efeito indireto da GRH-SR no presentismo via exaustão emocional, verificando-se assim que a GRH-SR tem um efeito indireto negativo e significativo sobre o presentismo através da redução dos níveis de exaustão emocional ($B = -.30$; 95% *BootIC* = $-.46$; $-.14$). Assim, é possível retirar da hipótese 2 que, quanto menos práticas de GRH-SR forem aplicadas na organização, maior será a exaustão emocional dos seus colaboradores, e maior será também o presentismo por eles experienciado, confirmando assim a hipótese 2.

No que diz respeito à terceira hipótese, procura-se evidenciar que o otimismo modera a relação entre a GRH-SR e a exaustão emocional. O efeito de interação entre o otimismo e a GRH-SR não se apresenta, contudo, significativo ($B = -.05$; 95% *BootIC* = $-.23$; $.13$), logo, o otimismo não modera o efeito da GRH-SR na exaustão emocional. Sendo assim, rejeita-se a hipótese 3.

Por último, a hipótese 4 pretende testar o papel moderador do otimismo na relação entre a GRH-SR e o presentismo via exaustão emocional. Posto isto, e tendo em conta o índice de mediação moderada ($B = -.04$; 95% *BootIC* = $-.24$; $.12$), verifica-se então que este não é significativo, logo, o otimismo não modera a relação indireta entre as variáveis. Rejeita-se assim a hipótese 4.

Em suma, a hipótese 1 não consegue ser confirmada na sua totalidade, mas existe uma tendência marginalmente significativa para uma relação negativa entre a GRH-SR e o

presentismo. Por outro lado, é possível confirmar que os dados empíricos vão ao encontro da hipótese 2, concluindo-se assim, que a exaustão emocional medeia a relação GRH-SR e o presentismo, fazendo que as práticas de GRH-SR reduzam os níveis de presentismo de uma forma completamente indireta, ou seja, pelo efeito que elas têm na redução dos níveis de exaustão emocional a que os trabalhadores estão sujeitos. Relativamente às hipóteses 3 e 4, não foram sustentadas pela análise dos dados, não se revelando o otimismo um recurso pessoal relevante no contexto do modelo proposto. A Figura 3.1. ilustra os resultados a retirar da investigação. É de referir que o modelo conceptual explica 43% da variância do presentismo ($R^2=.43$; $F(4,124)=23.53$; $p < 0.001$).

Quadro 3.2 *Teste de hipóteses do modelo de investigação*

	Exaustão Emocional			Presentismo		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI; ULCI</i>
Efeito Total						
Constante				3.86**	.59	2.70; 5.03
GRH-SR				-.23	.13	-.49; .04
Género ^(a)				.51	.20	.12; .90
Habilitações Literárias ^(b)				-.28	.12	-.51; -.06
				$R^2 = .10; F(4, 124) = 23.53; p < 0.001$		
Efeito Direto						
Constante	2.54**	.21	2.12; 2.97	.84*	.38	.09; 1.60
GRH-SR	-.21*	.09	-.38; -.04	.08	.11	-.14; .30
Otimismo	-.28**	.06	-.41; -.16	-	-	-
Exaustão Emocional	-	-	-	.93**	.11	.72; 1.15
Interação GRH-SR X Otimismo	-.05	.09	-.23; .13	-	-	-
Género ^(a)	.20	.12	-.04; .44	.29	.16	-.03; .60
Habilitações Literárias ^(b)	.02	.07	-.12; .16	-.33**	.09	-.51; -.15
$R^2 = .25; F(5, 123) = 8.14; p < 0.001$				$R^2 = .43; F(4, 124) = 23.53; p < 0.001$		
Efeito Indireto GRH-SR –Exaustão Emocional– Presentismo				$B = -.30 (SE = .08) 95\% BootIC = -.46; -.14$		
Índice de Mediação Moderada				$B = -.04 (SE = .09) 95\% BootIC = -.24; .12$		

Notas: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; (a) 0 – Masculino a 1 – Feminino; (b) 1 – ensino Básico a 5 – doutoramento; B = coeficientes não standardizados; LLCI= limite inferior do intervalo de confiança; ULCI = limite superior do intervalo de confiança; SE = erro padrão.

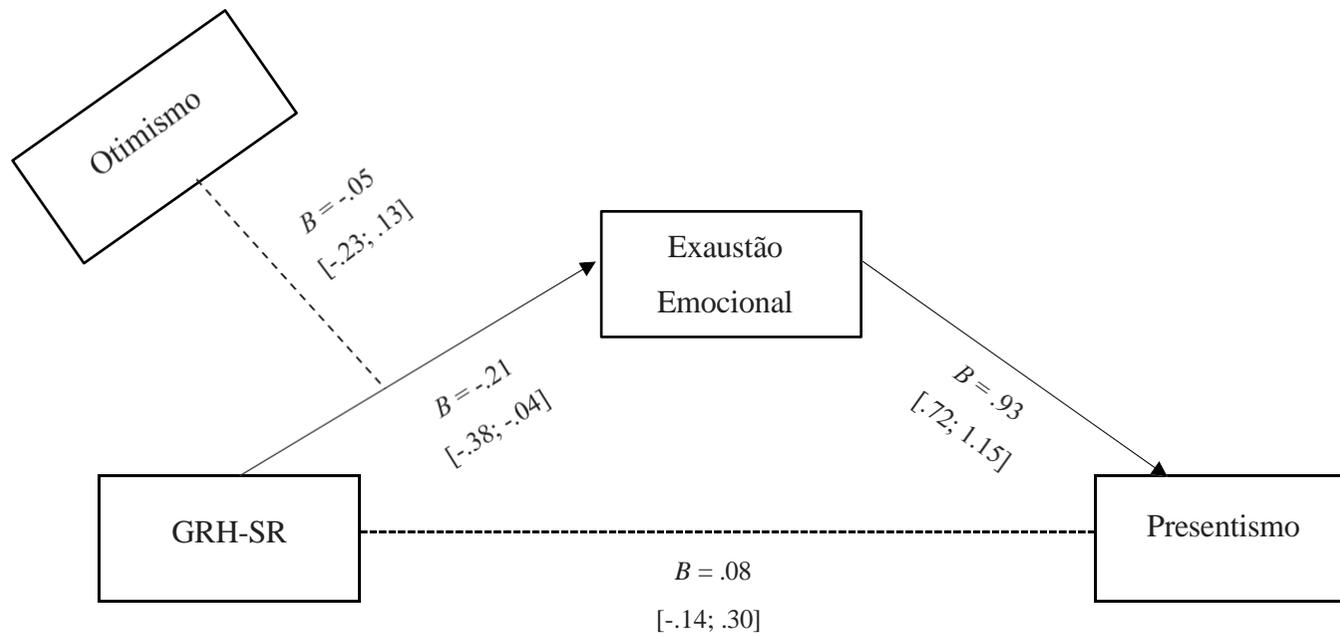


Figura 3.1 Modelo de investigação com os resultados

Capítulo IV - Discussão e Conclusão

Num primeiro momento, foi abordada a literatura relevante sobre as variáveis constituintes do modelo de investigação deste estudo posteriormente, pretende-se aprofundar o conhecimento, relativamente ao presentismo e à sua relação com variáveis organizacionais e individuais. O objetivo principal do estudo foi analisar se a perceção pelos trabalhadores da implementação de práticas de GRH-SR pelas suas organizações está negativamente relacionada com o presentismo através da diminuição da exaustão emocional, e se este efeito indireto seria moderado pelos níveis de otimismo de cada trabalhador.

Posto isto, procurou-se testar as quatro hipóteses que tinham sido anteriormente definidas, por forma a confirmá-las, ou por outro lado, rejeitá-las. O modelo de investigação requeria, num primeiro nível, a análise da relação principal (entre a GRH-SR e o presentismo), num segundo momento verificar o papel mediador da exaustão emocional na relação principal, evidenciar ou não o efeito do otimismo a moderar a relação entre a GRH-SR e a exaustão emocional, e por fim compreender o todo, testando assim um modelo de mediação moderada.

Relativamente à primeira hipótese que foi colocada, em que a “GRH-SR está negativamente relacionada com o presentismo”, tendo em conta os resultados referidos na secção anterior, esta hipótese 1 não é confirmada, apesar de haver uma tendência marginalmente significativa para uma relação negativa entre as duas variáveis. Esta relação significativa seria expectável de acontecer, visto que, Lohaus e Habermann (2018) concluíram que alterações no contexto de trabalho do colaborador poderão ter um impacto positivo na diminuição dos comportamentos de presentismo, isto se o colaborador sentir que trabalha em certas condições menos adversas como a existência das práticas incluídas no conceito de GRH-SR. Esta hipótese não se confirmou, e uma possível justificação para o sucedido resulta da análise das médias e desvios-padrão da GRH-SR ($M = 3.42$; $SD = .68$). Visto que esta média é relativamente baixa, tendo em conta que a escala de resposta era de 5 pontos, os inquiridos poderão sentir que as organizações em que estão inseridos não adotam de forma consistente as práticas de GRH-SR. Por outro lado, os indivíduos não se avaliam de uma forma tão negativa ao nível da sua saúde e do presentismo ($M=2.69$), tendo em conta o elevado grau de subjetividade inerente a estas questões. De certa forma, Shao et al. (2019) alertaram para o facto da GRH-SR ter o seu lado positivo, mas também para algumas consequências negativas que podem advir destas práticas, como, por exemplo, perdas de produtividade dos colaboradores (que poderão afetar os comportamentos de presentismo dos colaboradores).

A segunda hipótese “A exaustão emocional medeia a relação entre a GRH-SR e o presentismo” foi confirmada, e verificou-se uma relação negativa neste efeito indireto, logo, os resultados evidenciam que o adotar de práticas de GRH-SR na organização levam a uma diminuição da exaustão emocional dos colaboradores, e isto resultará igualmente numa diminuição de comportamentos de presentismo dos mesmos. Estes resultados vão ao encontro da literatura, visto que Miraglia e Johns (2016) verificaram na sua meta-análise que a exaustão emocional encontra-se positivamente relacionada com o presentismo ($\rho = .36$). Outros autores também sugerem que os colaboradores, ao trabalharem num contexto e ambiente positivo, poderá mitigar a sua exaustão emocional e que levaria, então, a melhorias ao nível da sua saúde (Maslach & Leiter, 2008; Seidler et al., 2014).

A terceira hipótese “O otimismo modera a relação entre a GRH-SR e a exaustão emocional” foi rejeitada. Esta relação seria de esperar como significativa, tendo em conta que o Otimismo correlaciona-se com a GRH-SR e exaustão emocional neste estudo, e que há uma relação negativa e significativa entre o otimismo e a exaustão emocional. Avey et al. (2008) acreditam que os indivíduos com níveis mais elevados de otimismo, quando afetados por mudanças contextuais, tendem a adaptar-se melhor às últimas. Tendo em conta o modelo JD-R, anteriormente referido, o otimismo pode, de certa forma, desempenhar um papel semelhante aos recursos do trabalho, e à própria GRH-SR, facilitando o cumprimento dos objetivos e das tarefas de trabalho (Thun & Bakker, 2018). O otimismo encontra-se negativamente relacionado com *stress*, depressão, emoções negativas e sofrimento psicológico a longo prazo (Aspinwall & Taylor, 1992; Scheier & Carver, 1992; Wrosch & Scheier, 2003). Logo, seria expectável que o otimismo moderasse a relação entre a GRH-SR e a exaustão emocional, de forma que, na presença de colaboradores com níveis mais elevados de otimismo, esta relação entre a GRH-SR e a exaustão emocional fosse ainda mais forte ou mais negativa, isto é, os colaboradores demonstrarem ainda menos exaustão emocional no trabalho. Ainda assim, esta relação não se verificou, mas seria importante realçar que a robustez da amostra e a escala de medida do otimismo poderão ter condicionado estas conclusões.

A quarta hipótese “O otimismo modera a relação indireta entre a GRH-SR e o presentismo via a exaustão emocional” foi igualmente rejeitada. Esta rejeição não seria muito expectável, uma vez que Miraglia e Johns (2016) verificaram que o presentismo relaciona-se com o Otimismo ($\rho = -.22$), logo, seria de crer que colaboradores com níveis de otimismo mais elevados apresentassem níveis de presentismo mais baixos. Como referido anteriormente, não foi encontrada relação entre as práticas de GRH-SR e o otimismo, mas, apesar disso, seria previsível que práticas focadas no bem-estar dos colaboradores, e que promovem ambientes

positivos e de suporte organizacional no trabalho, fossem melhor aceites em indivíduos que apresentassem níveis mais elevados de otimismo, e que isto levasse ainda a uma maior diminuição da exaustão emocional dos colaboradores, e conseqüentemente, diminuição dos comportamentos de presentismo. É de destacar que as condicionantes referidas aquando da rejeição da hipótese 3, também poderão estar presentes para a rejeição da hipótese 4 ter acontecido.

É de realçar também que apesar de não estarem incluídos no modelo de investigação teórico, a variável sociodemográfica habilitações literárias encontra-se relacionada negativamente e de forma significativa com o presentismo. É possível retirar destes resultados, que quanto mais habilitações literárias os colaboradores tiverem, menos presentismo os colaboradores irão exibir. Apesar de Miraglia e Johns (2016) terem verificado uma relação entre o presentismo e as habilitações literárias, esta foi contrária ao sentido da relação neste estudo é de constatar que os autores obtiveram uma relação quase nula, mas ainda positiva ($\rho = .02$). No contexto português, Borges (2019) verificou que as habilitações literárias não demonstravam um impacto significativo no presentismo.

Relativamente à relação entre a variável género e o presentismo, constatou-se uma relação marginalmente significativa com tendência positiva, logo poderia aferir-se que as mulheres poderão apresentar mais comportamentos de presentismo. O sentido desta relação vai ao encontro da literatura, uma vez que Miraglia e Johns (2016) e Sendén et al. (2016) sugerem que as mulheres estarão mais propensas a evidenciar presentismo do que os homens. Em contexto português, os resultados de Borges (2019) e Martínez e Ferreira (2012) vão também ao encontro deste resultado, confirmando que o género feminino evidencia mais comportamentos de presentismo que os do género masculino. É assim previsível, que um estudo semelhante, com uma dimensão mais robusta e também com uma amostra mais equilibrada relativamente aos géneros, consiga concretizar esta relação positiva de forma significativa.

4.1 Implicações teóricas e práticas

Um dos grandes objetivos do estudo era expandir a literatura e os conhecimentos sobre as variáveis presentes no modelo de investigação, procurando, de certa forma, aumentar a importância destas temáticas dentro do contexto organizacional. Tendo isto em consideração, o modelo teórico que se adapta mais ao modelo de investigação adotado é o modelo JD-R, abordado anteriormente, onde é possível comparar a GRH-SR, com os recursos organizacionais, a exaustão emocional que advém do elevado número de tarefas que o colaborador enfrenta no dia-a-dia, o otimismo como um recurso pessoal do colaborador com

intuito de mitigar esta exaustão emocional, e, por fim, a adoção do presentismo como uma possível consequência do elevado número de tarefas e *stress* relacionado com o trabalho (Demerouti et al., 2001; Thun & Bakker, 2018).

A hipótese que foi confirmada nesta investigação refere-se à relação indireta entre a GRH-SR e o presentismo através da exaustão emocional, de forma que práticas de GRH-SR podem levar a uma diminuição da exaustão emocional dos colaboradores, reduzindo assim os comportamentos de presentismo dos mesmos. Na literatura, a GRH-SR e a exaustão emocional surgem associadas por Chang et al. (2021), Maslach e Leiter (2008), Seidler et al. (2014), destacando este mecanismo protetor de adoção de práticas de GRH-SR na mitigação do *burnout*. Relativamente ao presentismo, e a sua relação com a exaustão emocional também já havia sido destacada uma relação positiva entre as duas variáveis. Logo, este estudo fornece um contributo importante para a literatura existente sobre estas temáticas, evidenciando a existência desta relação indireta, de um ponto de vista mais teórico.

De um ponto de vista mais prático, as práticas de GRH-SR focadas no bem-estar, saúde e interesses dos colaboradores, bem como no cumprimento de todos os objetivos a que a organização se compromete com os diversos *stakeholders*, atingindo-se uma organização sustentável a longo prazo, são tudo exemplos de boas razões para a implementação das mesmas nas organizações aliado à redução de comportamentos menos positivos dos colaboradores no trabalho. Importa ressaltar ainda que, apesar da primeira hipótese não ter sido totalmente confirmada, mantém-se urgente a implementação de práticas de GRH-SR nas organizações que tenham em linha de conta as cinco dimensões propostas por Sancho et al. (2018). É de destacar que existem diversas implicações práticas a serem discutidas a partir destas, visto que, por exemplo ao nível do *work-life balance*, pode implicar menos custos para a organização em termos de produtividade. Relativamente a planos de carreiras, estes devem ser realistas e atingíveis, e, por outro lado, os colaboradores sentirem que existe uma comunicação transparente e facilitada dentro da organização, que pode levar a um maior foco e produtividade dos seus colaboradores. Também é destacado que, apesar dos custos aparentemente elevados par uma implementação de práticas de GRH-SR, o benefício que advém destas é muito maior a médio-longo prazo para a organização, bem como uma vantagem competitiva perante outras organizações que não adotem estas práticas (Sancho et al., 2018)

O presentismo é um dos fenómenos que pode trazer maiores riscos, quer para a organização, quer para os próprios colaboradores, uma vez que este pode afetar a produtividade e resposta organizacional perante os diversos *stakeholders*, e, pelo outro lado, afetar também a saúde dos indivíduos pertencentes à organização, isto sem mencionar todos os custos diretos e indiretos

do presentismo, que já foram anteriormente referidos. Este estudo indica-nos que devem ser tidas mais em conta as opiniões dos colaboradores sobre a sua saúde, bem como tentar promover soluções adaptadas a cada contexto e a cada colaborador na organização (Baker- McClearn et al., 2010).

É de realçar a importância de se desenvolver dentro da organização uma maior consciencialização sobre a saúde mental, física e bem-estar dos colaboradores na organização. De certa forma, proceder a uma adaptação nas políticas de ausência por doença na organização, com intuito que os colaboradores não se sintam condicionados a ir trabalhar mesmo doentes (Collins & Cartwright, 2012).

4.2 Limitações e sugestões para estudos futuros

Esta secção da investigação pretende retratar as limitações encontradas na realização deste estudo, em termos da sua implementação, ou das conclusões que podem ou não ser aferidas a partir deste, por exemplo. Serão também propostas algumas medidas para estudos futuros com incidência nestas temáticas.

A limitação que mais se evidencia neste tipo de estudos quantitativos de natureza correlacional, é que efetivamente não nos é possível inferir causalidade, ou seja, relações de causa-efeito entre as variáveis, logo, não se pode confirmar a direção das relações entre as variáveis.

Outra das limitações a destacar é relativamente à amostra, visto que a dimensão desta é pequena. Os participantes válidos, ou seja, que cumpriam o critério de inclusão (i.e., trabalhar na mesma entidade patronal há pelo menos 3 meses) e completaram o inquérito na totalidade, foram apenas 129, o que pode condicionar a robustez dos resultados alcançados. De realçar também o facto de a amostra ser pouco representativa dos contextos organizacionais, uma vez que, cerca de 70% dos inquiridos eram do género feminino, e os restantes do género masculino, logo uma generalização destes resultados deve conter estes aspetos em linha de conta. A isto, ainda é possível adicionar que, se o presentismo estiver de facto mais presente no género feminino, como verificaram Miraglia e Johns (2016), estas relações devem ser analisadas ainda com maior cautela. Ainda relativamente à amostra, é de salientar também que esta foi uma amostra de conveniência (com partilha nas redes sociais), logo, também não permite retirar muitas conclusões para o contexto organizacional em geral.

Não é possível descartar enviesamentos do método comum, uma vez que as respostas ao questionário, relativas às diversas variáveis, foram obtidas através do mesmo instrumento, a uma população específica, num dado momento do tempo. Apesar disso, decidiu-se realizar uma

análise complementar utilizando o teste de Harman, que sugere que a robustez ao erro de variância do método comum está salvaguardada pelos excelentes resultados confirmados pela análise fatorial (Sofroniou & Hutcheson, 1999).

É de realçar também que, as variáveis deste estudo foram acedidas através de escalas de autorresposta, é assim possível que os participantes tenham respondido às questões com especial foco na desejabilidade social, isto é, “alguns sujeitos tendem a responder aos itens dos instrumentos de acordo com o que consideram ser o mais correto, aceitável ou desejável, de modo a satisfazerem a sua necessidade de aprovação social e a manifestarem comportamentos condizentes com as normas e os valores da cultura vigente” (Almiro, 2017, p. 1), logo, deve-se tomar especial atenção às conclusões retiradas a partir destes.

É de destacar uma outra limitação, tendo em conta a escala que foi utilizada para o otimismo, uma vez que se considera que esta não teve um bom desempenho na medição do construto, tendo em conta os resultados obtidos e o coeficiente de Spearman da medida, apesar desta ser uma das escalas mais referidas na literatura para avaliar o nível de otimismo de um indivíduo.

Relativamente a sugestões para estudos futuros, seria interessante a realização de mais estudos na ótica de avaliar outras práticas organizacionais que pudessem desempenhar um papel relevante na diminuição do presentismo e do seu custo direto e indireto para as organizações, visto que o estudo deste fenómeno é imprescindível, uma vez que a presença de um colaborador a trabalhar doente afeta não só a quantidade de trabalho desenvolvido, mas também a sua qualidade. Seria igualmente aliciante estudos que incidissem novamente sobre a GRH-SR e o presentismo, uma vez que esta relação ainda não foi muito abordada na literatura, e tendo em conta que neste estudo foi obtida uma relação marginalmente significativa entre as variáveis, são necessários outros estudos nesta temática a explorarem esta relação.

Ao nível do enviesamento do método comum, poderia complementar-se às sugestões anteriores a realização de um estudo que avaliasse de forma longitudinal, as diferenças no impacto das práticas de GRH-SR no presentismo, por outro lado se fosse possível comparar uma organização que, inicialmente não adotasse práticas de GRH-SR, com a mesma organização noutro período do tempo já com as práticas implementadas, poderia distinguir-se melhor o presentismo evidenciado pelos colaboradores nas duas situações. Por outro lado, também tentar obter a perspetiva de outras fontes de informação, por exemplo, ao nível de avaliação das práticas de GRH-SR pelas chefias e líderes de equipas. Ao nível da amostra, garantir uma amostra com um número mais elevado, e também ela mais representativa do contexto organizacional poderia enriquecer uma nova investigação.

Para uma nova investigação, também poderiam ser estudadas outras variáveis a impactar na relação principal entre a GRH-SR e o presentismo, por exemplo ao nível da personalidade, o traço da conscienciosidade que já foi anteriormente relacionado com o presentismo por Leal e Ferreira (2021), poderia ser interessante ver o impacto que este traço apresentaria na GRH-SR. Relativamente ainda a variáveis individuais seria interessante incluir a antiguidade na organização (Ruhle et al., 2019), a insegurança no trabalho (Johns, 2010) e problemas financeiros (Aronson & Gustafsson, 2005) que os colaboradores possam estar a atravessar. Por outro lado, também se complementaria a investigação com variáveis de nível organizacional, por exemplo, a cultura organizacional, o regime de trabalho e a liderança (Ruhle, 2019). Por fim, o género já referido neste estudo e que foi uma das variáveis sociodemográficas que se correlacionava com o presentismo, seria de se explorar como se comportaria esta variável quando inserida num modelo de investigação, uma vez que esta já foi abordada em outros estudos anteriores com o presentismo (Borges, 2019; Martínez & Ferreira, 2012; Miraglia & Johns, 2016; Sendén et al. (2016)), mas sem a presença das práticas de GRH-SR.

O modelo conceptual explica 43% da variância do presentismo, logo poderia ser importante adicionar outras variáveis ao modelo explicativo, ao nível de mediadoras ou moderadoras a impactar nesta relação principal. Por certo, seria benéfico avaliar o otimismo de forma diferente, com outra escala provavelmente, ou por outro lado adotar uma variável de nível organizacional ou comportamental-individual, menos estável no tempo e mais flexível que o otimismo.

Referências

- Abdelmotaleb, M., & Saha, S. K. (2020). Socially responsible human resources management, perceived organizational morality, and employee well-being. *Public Organization Review*, 20, 385-399. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00447-3>
- Almiro, P. A. (2017). Uma nota sobre a desajustabilidade social e o enviesamento de respostas. *Avaliação Psicológica*, 16(3), 1-4. <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2017.1603.ed>
- Alves Pimenta, M. F. (2023). *O papel mediador da motivação para o serviço público entre as práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsáveis e o compromisso organizacional* (Doctoral dissertation). <http://hdl.handle.net/10400.26/43854>
- Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 958-966. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000177219.75677.17>
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1992). Modeling cognitive adaptation: a longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(6), 989-1003. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.6.989>
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126. <https://doi.org/10.1108/01437730810852470>
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020401>
- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J., & Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00118.x>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55-61. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.05.001>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71-81. <https://doi.org/10.1002/csr.1658>
- Borges, J. D. C. (2019). Análise de comportamentos de cidadania organizacional e presenteísmo em instituições de saúde (Master's thesis). <https://hdl.handle.net/10316/89875>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879-889. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.01.006>
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources*,

- Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Elsevier Inc.
<https://doi.org/10.1016/C2013-0-10517-X>
- Collins, A., & Cartwright, S. (2012). Why come into work ill? Individual and organizational factors underlying presenteeism. *Employee Relations*, 34(4), 429–442.
<https://doi.org/10.1108/01425451211236850>
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or Resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901-917. <https://doi.org/10.1002/hrm.21691>
- Cooper, C. L., & Lu, L. (2016). Presenteeism as a global phenomenon: Unraveling the psychosocial mechanisms from the perspective of social cognitive theory. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2). <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2015-0106>
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate social responsibility from an employees' perspective: contributes for understanding job attitudes* (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)). <http://hdl.handle.net/10071/3649>
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade social das organizações. In Gonçalves, S. P. (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas* (pp.537-566). Lisboa: Pactor.
- Dupont, C., Ferauge, P., & Giuliano, R. (2013). The impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's case. *International Business Research*, 6(12), 145. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p145>
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*, 11(12), 1-16. <https://doi.org/10.4324/9781849773348>
- Ferreira, A. I., Mach, M., Martinez, L. F., Brewster, C., Dagher, G., Perez-Nebra, A., & Lisovskaya, A. (2019). Working sick and out of sorts: a cross-cultural approach on presenteeism climate, organizational justice and work-family conflict. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2754-2776.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332673>
- Ferreira, A. I., Mach, M., Martinez, L. F., & Miraglia, M. (2021). Sickness presenteeism in the aftermath of COVID-19: is presenteeism remote-work behavior the new (Ab) normal?. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748053>
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Sousa, L. M., & da Cunha, J. V. (2010). Tradução e validação para a língua portuguesa das escalas de presentismo WLQ-8 E SPS-6. *Avaliação Psicológica*, 9(2), 253-266. <http://hdl.handle.net/10071/14069>
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2012). Presenteeism and burnout among teachers in public and private Portuguese elementary schools. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4380-4390.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667435>

- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. *BMC Public Health*, *13*, 1-13. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82>
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization Science*, *4*(1), 10-29. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.1.10>
- Freeman, S. J. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, *33*(2), 213-238. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330205>
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, *12*(1), 73-82. <https://doi.org/10.1037/h0086411>
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, *26*(4), 567-586. <https://doi.org/10.5465/255907>
- Green, K. W., Medlin, B., & Whitten, D. (2004). Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector. *Industrial Management & Data Systems*, *104*(2), 106-114. <https://doi.org/10.1108/02635570410522071>
- Halbesleben, J. R., Whitman, M. V., & Crawford, W. S. (2014). A dialectical theory of the decision to go to work: Bringing together absenteeism and presenteeism. *Human Resource Management Review*, *24*(2), 177-192. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.09.001>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Publications.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work – but out of it. *Harvard Business Review*, *82*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15559575/>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Jensen, S. M., Luthans, K. W., Lebsack, S. A., & Lebsack, R. R. (2007). Optimism and employee performance in the banking industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *12*(3), 57-72. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:151016302>
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(4), 519-542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Kock, N. (2020). Harman's single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias. *Data Analysis Perspectives Journal*, *2*(2), 1-6.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., & Bendel, T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 14-20. <https://doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004>
- Krok, D. (2015). The mediating role of optimism in the relations between sense of coherence, subjective and psychological well-being among late adolescents. *Personality and Individual Differences*, *85*, 134-139. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.05.006>
- Lazarus, R. S., Kanner, A. D., & Folkman, S. (1980). Emotions: A cognitive-phenomenological analysis. In *Theories of emotion* (pp. 189-217). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-558701-3.50014-4>
- Leal, C. C., & Ferreira, A. I. (2021). In Sickness and in health: The role of housework engagement in work productivity despite presenteeism. *The Spanish Journal of Psychology*, *24*, e39, 1-17. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.37>

- Leal, C. C., Ferreira, A. I., & Carvalho, H. (2023). "Hide your sickness and put on a happy face": The effects of supervision distrust, surface acting, and sickness surface acting on hotel employees' emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 44(6), 871-887. <https://doi.org/10.1002/job.2676>
- Lee, B. Y., Kim, T. Y., Kim, S., Liu, Z., & Wang, Y. (2022). Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. *Human Resource Management Journal*, 33(4). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12481>
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>
- Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B., & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80-89. <https://doi.org/10.1080/00207590444000041>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Macassa, G., & Tomaselli, G. (2020). Socially responsible human resources management and stakeholders' Health Promotion: A conceptual paper. *South Eastern European Journal of Public Health*, 15. <https://hdl.handle.net/10216/143581>
- Magnusson Hanson, L. L., Theorell, T., Oxenstierna, G., Hyde, M., & Westerlund, H. (2008). Demand, control and social climate as predictors of emotional exhaustion symptoms in working Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36(7), 737-743. <https://doi.org/10.1177/1403494808090164>
- Martinez, L. F., Ferreira, A. I., Sousa, L. M., & Cunha, J. V. D. (2007). A esperança é a última a morrer?: Capital psicológico positivo e presentismo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 37-54. https://www.researchgate.net/publication/277050864_A_esperanca_e_a_ultima_a_morrer_Capital_psicologico_positivo_e_presentismo
- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2012). Sick at work: presenteeism among nurses in a Portuguese public hospital. *Stress and Health*, 28(4), 297-304. <https://doi.org/10.1002/smi.1432>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 261-283. <https://doi.org/10.1037/ocp0000015>
- Nes, L. S., & Segerstrom, S. C. (2006). Dispositional optimism and coping: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 235-251. <https://doi.org/10.1207/s15327957pspr100>
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440-455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Omidi, A., & Dal Zotto, C. (2022). Socially responsible human resource management: A systematic literature review and research agenda. *Sustainability*, 14(4), 2116. <https://doi.org/10.3390/su14042116>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). (2020). *Prosperidade e sustentabilidade das organizações. Relatório do custo do stresse e dos problemas de saúde psicológica no*

- trabalho*, em Portugal. Lisboa. Retirado de: <https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/noticia/4466>
- Peale, N. V. (1956). *The power of positive thinking*. Greenwich, Conn., Fawcett.
- Pimenta, S. R. (2020). *A relação entre a gestão de recursos humanos socialmente responsável e o envolvimento no trabalho: Mediação pela percepção de suporte organizacional e compromisso afetivo* (Master's thesis). <http://hdl.handle.net/10071/21069>
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2023). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical Review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "cloud leaders". *Journal of Management Development*, 34(7), 854-866. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110>
- Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Leal, C. C., & Yang, T. (2020). "To work, or not to work, that is the question"—Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 344-363. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1704734>
- Sancho, M. P. L., Martínez-Martínez, D., Jorge, M. L., & Madueño, J. H. (2018). Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Personnel Review*, 47(6), 1211-1243. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0165>
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201-228. <https://doi.org/10.1007/BF01173489>
- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K., & Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion—a systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/1745-6673-9-10>
- Sendén, M. G., Schenck-Gustafsson, K. & Fridner, A. (2016). Gender differences in reasons for sickness presenteeism: A study among GPs in a Swedish health care organization. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 28(1), Article 50. <https://doi.org/10.1186/s40557-016-0136-x>
- Seligman, M. E. P., Abramson, L. Y., Semmel, A., & Von Bayer, C. (1998). *Learned Optimism*. New York. Pocket Books.
- Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage.
- Shao, D., Zhou, E., & Gao, P. (2019). Influence of perceived socially responsible human resource management on task performance and social performance. *Sustainability*, 11(11), 3195. <https://doi.org/10.3390/su11113195>

- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Shen, J., & Jiahua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., & Inoue, T. (2021). Remote work decreases psychological and physical stress responses, but full-remote work increases presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 12, 730969. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730969>
- Sinval, J., Vazquez, A. C. S., Hutz, C. S., Schaufeli, W. B., & Silva, S. (2022). Burnout Assessment Tool (BAT): Validity Evidence from Brazil and Portugal. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1344. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031344>
- Small Business Prices. (2021). *The European Countries with the highest risk of burnout*. <https://smallbusinessprices.co.uk/european-employee-burnout/>
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573-581. <https://doi.org/10.1002/smi.2818>
- United Nations, General Assembly, 2015. October. Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. Retrieved from https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
- Vieira, I. D. D. S. (2018). *Emotions, burnout and presenteeism in the workplace* (Master's thesis). <http://hdl.handle.net/10071/17458>
- Viseu, J., Jesus, S. N., Rus, C., Nunes, H., Lobo, P., & Cara-Linda, I. (2012). Capital psicológico e sua avaliação com o PCQ-12. *ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 2(1), 4-16. <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/792>
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Wrosch, C., & Scheier, M. F. (2003). Personality and quality of life: The importance of optimism and goal adjustment. *Quality of Life Research*, 12, 59-72. <https://doi.org/10.1023/A:1023529606137>
- Zhang, Y., Zhao, D., Mei, M., Tu, Y., & Liu, W. (2023). When SRHRM encounters customer mistreatment: A cognitive dissonance perspective. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, p. 14874). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.14874abstract>

Anexos

Anexo A

Consentimento informado

Caro/a participante,

A presente investigação visa compreender a opinião de trabalhadores/as sobre as práticas de gestão de recursos humanos da sua organização e aspetos relacionados com a sua saúde e bem-estar no trabalho.

Peço então a sua colaboração nesta investigação, realizada no âmbito do mestrado de Psicologia Social das Organizações do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, através do preenchimento deste breve questionário. O preenchimento demora cerca de 12 minutos e a sua participação é completamente anónima, confidencial e voluntária.

Para participar neste estudo é necessário que tenha 18 anos ou mais, e que se encontre a trabalhar na mesma entidade patronal há pelo menos 3 meses.

É de enorme importância a sua resposta para o aprofundamento desta área de estudo e para conclusão da dissertação de mestrado. A sua colaboração é decisiva para este estudo.

E-lhe garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Basta fechar o seu browser. No entanto, só poderei considerar a sua participação se responder ao questionário na sua totalidade. As respostas recolhidas serão tratadas em termos médios e não a título individual, para fins académicos e de investigação.

Para qualquer questão ou esclarecimento adicional contacte-me:

[Redacted contact information]

Muito obrigado pela sua colaboração,

Pedro Rodrigues

Consentimento informado

Declaro que tomei conhecimento acerca do objetivo e procedimentos da investigação a realizar.

- Não pretendo participar no estudo
- Pretendo participar no estudo

Anexo B

Escala de GRH-SR (Sancho et al., 2018), adaptada por Pimenta (2020)

Refletindo acerca das práticas da sua organização, indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações.

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Apoia os trabalhador(a)s que desejam dar continuidade ou aumentar a sua educação/formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolve/ implementa programas de formação regulares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajuda os trabalhador(a)s a encontrar um equilíbrio adequado entre trabalho-família (horário de trabalho flexível).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece a importância do emprego estável para os seus trabalhador(a)s e a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalia regularmente o ambiente de trabalho dos trabalhador(a)s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem em consideração os interesses dos trabalhador(a)s na tomada de decisão da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regista as sugestões e reclamações dos trabalhador(a)s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelece canais para diálogo com o(a)s trabalhador(a)s e seus representantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecer ferramentas que facilitam a comunicação dentro da organização (internet, newsletters, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os processos de recrutamento são formalizados e rigorosos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As promoções são baseadas em critérios objetivos (antiguidade, cumprimento de objetivos, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A avaliação de desempenho dos trabalhador(a)s é feita de forma sistemática e regular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os trabalhador(a)s são informados acerca dos resultados da sua avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe diversidade de pessoas dentro da organização (e.g., diversidade de idade, sexo, origem étnica, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atribui recursos para a gestão da diversidade dos seus trabalhador(a)s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os seus objetivos incluem a gestão da diversidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo C

Escala de Presentismo (Stanford Presenteeism Scale – 6 (SPS-6)) de Koopman et al. (2002) e traduzida por Ferreira et al. (2010)

Discordo totalmente Discordo Não discordo nem concordo Concordo Concordo totalmente

Itens do SPS-6

1. Devido ao meu problema de saúde, as dificuldades que normalmente fazem parte do meu trabalho foram mais complicadas de gerir.
 2. Apesar do meu problema de saúde consegui terminar as tarefas difíceis do trabalho.
 3. O meu problema de saúde inibiu-me de tirar prazer do trabalho.
 4. Senti-me desesperado na concretização de determinadas tarefas de trabalho devido ao meu problema de saúde.
 5. No trabalho, consegui concentrar-me na concretização dos meus objectivos, apesar do meu problema de saúde.
 6. Senti-me com energia suficiente para completar todo o meu trabalho, apesar do meu problema de saúde.
-

Anexo E

Escala do Otimismo (Psychological Capital Questionnaire – 12 (PCQ-12)) de Luthans et al. (2007) e traduzida por Viseu et al. (2012)

Pensando na sua forma de estar habitual, refira em que grau estas afirmações o(a) definem.

Discordo Totalmente

Discordo

Discordo em parte

Concordo

Concordo Totalmente

- 1- Relativamente ao meu trabalho, procuro sempre o lado positivo das coisas.
- 2- Estou otimista relativamente ao que me vai acontecer no futuro relativamente ao trabalho.

Anexo F

Resultados do Teste de Harman

Escala - Indicadores	Componente					
	1	2	3	4	5	6
GRH-SR_1	.58	.36	-.26	.25	-.15	.02
GRH-SR_2	.51	.36	.42	-.12	-.30	.02
GRH-SR_3	.70	.16	-.40	-.01	.14	.07
GRH-SR_4	.67	.15	-.15	.01	.18	.03
GRH-SR_5	.63	.40	.00	.17	-.03	-.14
GRH-SR_6	.67	.34	-.38	.11	.15	-.12
GRH-SR_7	.66	.39	-.17	.17	.12	-.09

GRH-SR_8	.56	.47	-.24	-.12	.14	-.03
GRH-SR_9	.51	.36	-.17	-.28	.02	.32
GRH-SR_10	.45	.43	.18	-.25	.09	.20
GRH-SR_11	.49	.16	.29	.00	.30	-.03
GRH-SR_12	.44	.45	.36	-.02	-.27	-.29
GRH-SR_13	.52	.22	.15	-.04	-.38	-.45
GRH-SR_14	.29	.08	.48	-.36	-.16	.52
GRH-SR_15	.71	.42	.11	-.08	-.05	.09
GRH-SR_16	.64	.38	.06	-.16	-.02	.21
SPS_1	-.37	.56	.03	.52	-.11	.19
SPS_2	-.40	.61	-.02	.41	-.18	.20

SPS_3	-0.44	.57	.04	.40	-.24	.07
EE_1	-.54	.56	.10	-.28	.04	-.17
EE_2	-.35	.43	.36	.08	.34	-.04
EE_3	-.60	.46	.09	-.19	.22	-.15
EE_4	-.55	.51	.19	-.04	.23	-.04
EE_5	-.63	.43	-.14	-.20	-.05	.03
EE_6	-.46	.39	-.37	-.08	.02	.37
EE_7	-.60	.52	.13	.02	.23	-.16
EE_8	-.59	.50	.00	-.23	.13	-.05
OT_1	.29	-.27	.48	.39	.28	.20

OT_2	.56	-.13	.17	.20	.51	-.02
Variância Explicada pelo fator (% de variância)	29.61	16.46	6.30	4.98	4.46	3.80
Variância Total Cumulativa (% de variância)	65.63					
KMO	.88					
Teste de Esfericidade de Bartlett	1996.90, $p < .001$					

Notas: SPS: Stanford Presenteeism Scale; EE: Exaustão Emocional; OT: Otimismo