

O Presentismo e a Motivação na Administração Pública

Hussnubanu Alibhai Ribeiro

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Professor Doutor Aristides Isidoro Ferreira,
Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos
e Comportamento Organizacional

Dezembro.2011

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação à minha família que me apoiou em mais uma conquista da minha vida pessoal e profissional, razão da minha motivação.

São as pessoas mais importantes da minha vida, foi com o AMOR dessas pessoas que caminhei até aqui.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Aristides Isidoro Ferreira, pela orientação, acompanhamento e colaboração que foram fundamentais para elaboração desta investigação.

Ao meu marido, Mário Ribeiro, apesar de distante mas sempre presente, pelo amor, carinho e todo apoio prestado, mesmo quando este parecia não surgir.

Aos meus filhos, Marina, Sandra e Ralfe, um obrigado muito especial, pelo encorajamento, pela força, pelo carinho e amor que me deram para continuar e concluir este estudo.

Marina um obrigado muito especial para ti filhota...

A todos os colegas da Administração Pública que deram o seu contributo para a realização deste trabalho através dos instrumentos utilizados.

O meu profundo agradecimento a todos que contribuíram para a realização desta dissertação.

RESUMO

Estudando as variáveis contextuais de significado da tarefas, interdependência de trabalho, e autonomia, usadas por **Gary Johns (2010)**, este trabalho tem como objectivo tentar perceber se o modelo das características da função de **Hackman & Oldham (1980)**, Variedade, Autonomia, Significado, Feedback e Identidade, podem contribuir de alguma forma para a motivação e o Presentismo dos funcionários públicos. A amostra para o estudo, é composta por 253 trabalhadores da administração pública central e local. Verificou-se que quanto à motivação as pessoas que trabalham mais horas são as que têm maior motivação. Através da escala *Stanford Presenteeism Scale* (SPS-6) verificou-se que as variáveis contextuais associadas à motivação explicam a existência do Presentismo. No global, tanto os problemas físicos como psicológicos influenciam de forma positiva o Presentismo. Em detalhe, a variedade de tarefas e a autonomia no trabalho têm uma correlação positiva com o Presentismo. As variáveis identidade, significado e feedback, não revelam impacto positivo para a existência do Presentismo. As principais causas foram atribuídas ao estado de saúde geral, a média de horas de trabalho por semana e a idade, por serem factores que influenciam o Presentismo na administração pública. Este estudo contribui para confirmar que as variáveis contextuais (Variedade e Autonomia) influenciam o Presentismo.

Palavras-chave: **Presentismo, motivação, factores motivacionais e administração pública**

ABSTRACT

By analyzing contextual variables like task significance, work interdependence and autonomy, used by **Gary Johns (2010)**, this work aims to understand if **Hackman & Oldham's (1980)** job characteristics model, skill variety, autonomy, task significance, task identity and feedback can contribute as motivation and Presenteeism of public workers. The sample consisted of 253 employees of central and local government. It was found that higher motivation is identified in people working longer hours. Through Stanford Presenteeism Scale (SPS-6) contextual variables associated with motivation explain Presenteeism. Overall, both physical and psychological problems influence positively it. In detail, Presenteeism has a positive correlation with skill variety and autonomy. The variables task identity, task significance and feedback, do not reveal a positive impact on existence of the Presenteeism. The result also shown that the main factors that influence Presenteeism in public administration are general state of health, average hours worked per week and age. This study helps to confirm that the contextual variables (Variety and Autonomy), influence Presenteeism.

Key-Word: **Presenteeism, motivation, motivation factors and public administration**

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE TABELAS	VI
ÍNDICE DAS FIGURAS	VI
ÍNDICE DAS GRÁFICOS	VI
ÍNDICE DAS TABELAS.....	VII
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO DO TEMA.....	4
3. CONCEITOS PRESENTISMO E MOTIVAÇÃO	6
3.1. Presentismo.....	6
3.2. Motivação	14
4. A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - LEGISLAÇÃO	38
4.1. Reforma	38
4.2. Legislação.....	41
5. MÉTODO	44
5.1. Contexto	44
5.2. Problemas a testar	44
5.3. Amostra	44
5.4. Instrumentos - Questionário.....	49
5.5. Procedimentos	51
6. ANÁLISE DOS DADOS	52
a. Quais as variáveis de caracterização sócio-demográficas que explicam a variância da motivação (Autonomia, Feedback, Identidade, Variedade, e Significado) dos trabalhadores da administração pública?	52
b. Será que as variáveis contextuais (Autonomia, Feedback, Identidade, Variedade, e Significado) apresentam uma correlação positiva significativa com o constructo Presentismo medido junto dos funcionários públicos?	57
c. Quais as principais causas de Presentismo na administração pública?	60
7. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	62
8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	65
9. FUTURAS INTERVENÇÕES... ..	66
10. BIBLIOGRAFIA	67
11. ANEXOS	72

INDICE DE TABELAS

Quadro 1 - Teorias de processo	16
Quadro 2 - Teorias de conteúdo	24
Quadro 3 – Legislação importante	41
Quadro 4 - Média de Horas por Semana	47
Quadro 5 – Antiguidade Recodificada	49
Quadro 6 - Sexo * Estado Saúde Geral	53
Quadro 7 - Problemas Psicológicos e Físicos	53
Quadro 8 - Sexo * P9a -Tem ou Não tem problema físico).....	55
Quadro 9 Sexo * P9b Tem ou Não problemas psicológicos	56
Quadro 10 - Média de horas de trabalho por semana	56
Quadro 11 - Problemas Físicos e Problemas Psicológicos	58
Quadro 12 - Variáveis Contextuais	59
Quadro 13 – Análise dos Betas standardizados e nível de significância	60
Quadro 14 – Análise dos Betas standardizados e nível significância	61

INDICE DAS FIGURAS

Figura 1 – Modelo Gary Jonhs	13
Figura 2 – Modelo Vroom	17
Figura 3 - Pirâmide de Importância (Chiavenato 2009).....	26
Figura 4 – Modelo das características da função Hackman e Oldham	35
Figura 5 – SIADAP 1,2,3.....	43

INDICE DAS GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo.....	45
Gráfico 2 – Idade	46
Gráfico 3 – Categoria Profissional Recodificada	47
Gráfico 4 – Antiguidade Recodificada	48
Gráfico 5 – Estado de Saúde Geral	52
Gráfico 6 - Problemas Físicos.....	54
Gráfico 7 -Problemas Psicológicos	55
Gráfico 8 – Resíduos b)	75
Gráfico 9- Homocedasticidade b)	76
Gráfico 10- Resíduos c)	78
Gráfico 11 – Homocedasticidade c).....	79

INDICE DAS TABELAS

Tabela 1- Sexo	72
Tabela 2 - Idade	72
Tabela 3 - Sexo * Categ.Prof Renomeada.....	72
Tabela 4 - Anos de experiencia profissional.....	73
Tabela 5 -Estado Saúde Geral	73
Tabela 6- impacto do modelo global b).....	74
Tabela 7 – nível de significância b)	74
Tabela 8 – Impacto das variáveis contextuais b).....	74
Tabela 9 – significância das variáveis contextuais b).....	75
Tabela 10 – Impacto do Modelo Global c).....	77
Tabela 11 - Significância do modelo global c)	77
Tabela 12 – impacto do novo modelo c)	77
Tabela 13 – significância do novo modelo c).....	78

1. INTRODUÇÃO

O mundo está em grande turbulência, social, política e económica. A velocidade da informação exige maior flexibilidade das organizações para a tomada de decisão. Nos dias que correm, crise, cortes, motivação, stress, entre outras, são as palavras de ordem.

Sabe-se que o ser humano é o elemento ainda indispensável para realização de várias tarefas, pelo que uma boa gestão dos recursos humanos traduz-se no diferencial que alavanca os bons resultados através da eficiência e da eficácia. A eficiência, segundo **Peter Drucker (1996)** consiste em fazer bem as coisas enquanto, que eficácia é fazer as coisas certas. A eficiência trata dos meios para atingir algo, enquanto, que a eficácia trata dos resultados, dos objectivos conseguidos. Para motivar as pessoas de modo a maximizar o seu desempenho, é necessário que os mesmos se sintam satisfeitos com aquilo que fazem. Quando as pessoas sentem que devem ir trabalhar mesmo doentes, é um sintoma de que algo não está bem, este é um fenómeno novo, na gestão de recursos humanos designado de Presentismo. É sobre este fenómeno que este trabalho vai incidir.

Quando as pessoas estão motivadas conseguem desenvolver com melhor qualidade as suas actividades e conseguem atingir os objectivos definidos com maior eficácia. Caso contrário, há apatia, desgaste físico e psicológico e sem produtividade. O factor humano é quem faz a diferença no mundo do trabalho cada vez mais competitivo, pelo que há necessidade de encontrar um ponto de equilíbrio entre organizações e profissionais, para que estes dêem o melhor de si. Então, é de vital importância saber o que afecta estes profissionais para que a sua produtividade seja excelente, boa, baixa ou má.

Toda a agitação, devido às mudanças introduzidas para os trabalhadores, tem estado a provocar desmotivação generalizada desde que os vários governos iniciaram a Reforma da Administração Pública. Ao ler os vários balanços sociais, espelha-se bem a existência do absentismo, mas também sabe-se que devido a muitos receios, muita instabilidade, os trabalhadores têm necessidade de trabalhar mesmo quando não estão bem. Este trabalho debruça-se sobre a problemática do “**Presentismo e a Motivação na Administração**”

Pública”, no âmbito dos novos modelos de gestão. De acordo com **Paul Hemp (2004)**, Presentismo refere-se à presença das pessoas no local de trabalho mas com reduzida produtividade devido a problemas físicos e/ou psicológicos, que inibem os trabalhadores de tirarem o seu melhor rendimento. Sobre a motivação, **Maximiano (2004)** define como um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

O trabalho está estruturado em 11 capítulos, onde se procura analisar por um lado, ao objectivo fundamental do projecto de investigação - a relação do Presentismo e da Motivação na Administração Pública - por outro lado, apresentar os resultados do estudo do trabalho exploratório de diagnóstico, com vista a poder demonstrar os resultados e implicações, apresentando uma revisão geral da literatura sobre a temática, com especial enfoque aos conceitos de Presentismo e de motivação em contexto de trabalho.

Sabendo que as variáveis contextuais associadas ao significado das tarefas, interdependência de trabalho, autonomia e facilidade de substituição usadas por **Gary Johns (2010)** influenciam o Presentismo, o objectivo deste trabalho consiste em tentar perceber se o modelo das características da função apresentado pelo **Hackman e Oldham (1980)** Variedade, Autonomia, Significado, Feedback e Identidade contribui na explicação da variância do Presentismo dos trabalhadores da administração pública. De igual forma, o presente trabalho procura perceber quais as causas físicas e psicológicas que mais afectam o Presentismo na administração pública.

Johns (2010) no seu estudo misturou variáveis usadas pelos autores **Hackman & Oldham (1980)** e outras próprias (Johns, 2006). Concluiu que as variáveis, **significado de tarefas, interdependência do trabalho e facilidade de substituição** influenciam positivamente o Presentismo, porque, verifica-se o Presentismo apesar de haver mais dias de doenças, ou seja, as pessoas estão doentes mas presentes no trabalho.

Os Indivíduos que se acham facilmente substituídas são o grupo que apresenta maior Presentismo apesar de elevada produtividade. Pode dever-se ao facto de não quererem ter trabalho acumulado a ser concluído após o regresso de uma ausência, esta situação

também leva ao Presentismo. Há receios de serem substituídas pelo que mesmo doentes encontram-se nos seus locais de trabalho. Relativamente à **autonomia** refere que uma maior autonomia de trabalho faz com que o trabalhador doente vá trabalhar, exibindo assim o Presentismo, mas com produtividade reduzida devido a redução do ritmo de trabalho em função da saúde (Gary Johns, 2010). Contudo refere que se a autonomia tiver como seu correlato, o status, poderá fazer com que o trabalhador não compareça ao trabalho em vez aparecer doente. O autor diz ainda que os resultados do seu estudo poderão ter sido influenciados pelo tipo de amostra utilizada, composta na sua maioria por pessoas de negócios, jovens e trabalhadores de colarinho azul, serviço e comércio, daí, explica o efeito nulo da variável **autonomia** pela tendência dos recém-licenciados em negócio.

2. ENQUADRAMENTO DO TEMA

Na administração pública o conceito mais familiarizado é o absentismo, que a **Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (1997)** define como *“incapacidade temporária, prolongada ou permanente para trabalhar em resultado de doença ou de enfermidade”* e o senso comum define como falta de comparência no posto de trabalho. Enquanto, que o Presentismo é um conceito recém-chegado.

A revista **Ege Academic Review (2009)** refere a absentismo e Presentismo como conceitos homólogos. Enquanto, que absentismo por doença refere-se a ausências do trabalho por causa da doença, no Presentismo estão presentes no trabalho, apesar de doentes.

Em Portugal o conceito Presentismo é ainda muito pouco conhecido. As mudanças introduzidas pelos diversos Governos na administração pública, tem como objectivo principal a redução das estruturas do Estado e por conseguinte encontrar trabalhadores para serem colocados em mobilidade (**Rocha 2010**). Verifica-se cada vez mais o desassossego, a angústia, a ansiedade pelo que os trabalhadores mesmo doentes psicologicamente e/ou fisicamente apresentam-se no seu local de trabalho.

Estas mudanças, vieram introduzir alterações nas estruturas organizacionais dos organismos da administração pública e por consequência influenciam os comportamentos organizacionais devido a falta de recursos e fusões dos serviços. Estes constrangimentos despoletaram nos trabalhadores a necessidade de efectuarem cada vez mais tarefas diversidade devido a falta de pessoal, terem autonomia no trabalho realizado ou a realizar, necessidade de haver retorno positivo ou negativo que influenciam o resultado do desempenho de forma positiva ou negativa.

Ron Goetzel (2008) diz que Presentismo é um termo ainda pouco conhecido, por ser um fenómeno novo. Neste sentido, a Europa só agora está a tomar consciência do mesmo, revelando-se assim um atraso na importância dada aos impactos negativos que as

organizações acarretam. Não se podendo dizer o mesmo quanto à motivação, que é um termo bastante conhecido e usado em todos os meios. Contudo, a motivação merece extrema atenção, pois é através dela que o funcionário “veste a camisa” da organização e luta pelos seus objectivos e pelos objectivos gerais de todas as pessoas envolvidas.

Carlos Marques (1996) considera a estruturação de funções como uma dimensão “*hard*” determinante da motivação e, conseqüentemente do desempenho individual, da produtividade e da competitividade. Este autor considera dimensão “*hard*” porque as funções monótonas e repetitivas ou desadequadas às capacidades e interesses de cada um, dificilmente motivam o trabalhador, mesmo que este se sinta identificado com os objectivos organizacionais, se sinta satisfeito com as relações com os superiores e colegas. Contudo, considera que a partir do momento em que o trabalho está bem estruturado, diversas outras determinantes da produtividade e do bem-estar dos trabalhadores tornam-se mais fáceis, nomeadamente a gestão de equipas, a liderança, a obtenção de resultados, entre outros, também chamada dimensão “*soft*”.

Neste sentido é importante perceber de que forma o Presentismo e a motivação podem ou não influenciar o comportamento dos indivíduos, pelo que, de seguida, far-se-á um aprofundamento dos conceitos.

3. CONCEITOS PRESENTISMO E MOTIVAÇÃO

3.1. Presentismo

O artigo sobre o Presentismo apresentado por **Carla Pedro (2007)**, refere que antigamente significava pressão, para comparecer no emprego e estava associada ao número de horas trabalhadas e que actualmente é mais do que isso, dá-se quando colaboradores vão trabalhar doentes – há quem lhe chame “Presentismo enfraquecido”, porque implica perda de produtividade.

Dados da **Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM, (2009)** dizem que “*el Presentismo és una enfermedad que afecta a 30% de los trabajadores mexicanos*” afecta física e emocionalmente as pessoas, com riscos pela baixa de produtividade e sendo a sua taxa muito maior que a do absentismo.

No estudo sobre “*Presenteeism: at work – but out of it*”, **Paul Hemp (2004)** refere o Presentismo *como a perda de produtividade, por não cumprimento na totalidade as suas funções devido a problemas reais de saúde*. Portanto, associa o comportamento a um trabalhador que estando presente no local de trabalho, tem uma diminuição da produtividade devido a problemas de ordem física e/ou psicológica ou/e a comportamentos do trabalhador que pretende transmitir a ideia que está a trabalhar.

Enquanto isso para **Sara Brown & John G. Sessions (2004)**, no seu artigo sobre o Presentismo, dizem que *é como estar presente no trabalho mesmo quando se tem direito a ausência paga*.

Uma das grandes preocupações dos gestores de Recursos Humanos é o elevado custo da organização associado ao absentismo dos trabalhadores (falta de comparência no posto de trabalho). No entanto, com o surgimento do Presentismo, (presença com efeitos negativos para a organização) ou seja, refere-se aos problemas suscitados pela comparência dos trabalhadores ao serviço, apesar de estarem sobre efeito de alguma causa ou sintoma

físico ou psicológico, situação que pode ter repercussões negativas para o desempenho das organizações, a preocupação com os custos também aumentou.

O **Presentismo** pode tomar a forma de:

- ❖ Presença não produtiva, mas extremamente cara para organização, como resultado de custos directos: uso do telefone, ar condicionado, computador electricidade, etc ...;
- ❖ Obstrução ao trabalho dos outros, o organismo acumula prejuízo em virtude de estar a pagar um trabalhador que, não sendo produtivo, não deixa os outros trabalharem, por estar sempre com as suas reclamações pessoais;
- ❖ Presença não produtiva por doença ou desmoralização, neste caso, o trabalhador não produz porque está debilitado por uma doença ou hipotética doença da época ou porque está desmoralizado e ou desmotivado.

Sendo um fenómeno em crescimento, as pessoas comparecem ao serviço apesar de ainda não estarem totalmente recuperadas, por temerem ter uma avaliação de desempenho negativa, que as pode levar a serem despedidas, ou serem postas na mobilidade ou até perder o emprego.

De acordo com **Jorge Cabrita (2009)**, no seu relatório sobre “*Absence from work*” diz que o “Presentismo” surgiu, nos últimos dez anos, como um conceito distinto, nomeadamente, um funcionário que está presente no local de trabalho mesmo quando se sente demasiado debilitado para desempenhar as suas funções com eficiência. Entre as razões que levam ao Presentismo contam-se o sentido de dever perante os clientes ou colegas.

As principais causas do Presentismo podem ser agrupadas em quatro vertentes:

- ❖ Provocado por razões de ordem psicológica, cultura organizacional ou algum tipo de pressão social como stress, horas extras devido a pressão das chefias, depressão;

- ❖ Provocado por problemas de saúde, principalmente sazonais, como alergias, constipações, síndromas gripais, asma;
- ❖ Provocado por parte de trabalhador que pretende dar a ideia que está a trabalhar mais que na realidade como falta de motivação, métodos de avaliação de desempenho que promovem o Presentismo.
- ❖ Provocado pela indefinição dos serviços, situação em muitos organismos da administração pública, devido à reestruturação.

Há na função pública situações em que os trabalhadores tendem a fazer horas extraordinárias, não remuneradas, para se mostrarem insubstituíveis, mas com produtividade idêntica ao de um horário normal. Nestas situações acontece o absurdo, as chefias prejudicam os que trabalham e cumprem os objectivos em horário normal, em benefício dos que fazem horas extras não remuneradas. Quando chega o período da avaliação do desempenho, verifica-se um grande desfasamento da realidade. Os que ficaram a fazer as ditas horas extraordinárias ficam com a melhor nota provocando assim, um descontentamento, uma desmotivação entre os trabalhadores.

Martinez, Ferreira, Sousa & Cunha (2007) dizem que o Presentismo ainda não é um tema dominante na investigação em gestão apesar de abordar um dos principais motivos das flutuações de produtividade individual no trabalho: as alterações no correcto funcionamento fisiológico (e.g., cefaleias, dores crónicas e problemas respiratórios) ou psicosomático (e.g., ansiedade, depressão, défice de atenção dos trabalhadores). O termo em si é utilizado para classificar a experiência que **Paul Hemp, (2004)** define como “estar no trabalho e ao mesmo tempo fora dele” devido a condições deste tipo.

O Presentismo aparece quando há mudanças nas organizações, quando há reestruturação, onde se verifica uma diminuição de staff e aumento do trabalho que provoca a insegurança e o medo de perder o emprego, define-o como *tendência a ficar no trabalho para além do tempo que é necessário para um desempenho eficaz*, (**Ruth Simpson, 1998**).

O Presentismo referido como *Síndrome do Sobrevivente* (**Brockner et al. 1993**, in Ruth Simpson, 1998). A autora menciona que o Presentismo também é determinado pela cultura organizacional, em especial no que diz respeito ao papel simbólico da presença no local de trabalho em que os trabalhadores concorrem entre si para ver quem fica mais tempo no escritório, gerando-se desta forma um Presentismo competitivo. Refere também as diferenças de Presentismo em género. Este é mais reconhecido pelas mulheres e mais praticado pelos homens, estando associado a organizações cuja liderança está maioritariamente nas mãos de homens.

Autores como **Cockburn 1991** (in Ruth Simpson, 1998), referem que é visto como uma forma de resistência dos homens face às mulheres líderes. Isto porque quando há reestruturações, muitas das vezes as oportunidades de promoções são limitadas o que cria ambientes de tensão e de competição. As mulheres, normalmente, ficam em desvantagem porque, elas priorizam a família e não estão dispostas em competir a nível de Presentismo, pelo que são vistas como não tão dedicadas. Verifica-se também que as mulheres perdem muito nas chamadas reuniões informais que acontecem fora de horas, onde a oportunidades de promoção emergem. Contudo, nas organizações onde se verificam uma mistura de género na liderança, o Presentismo não é tão evidente sendo por isso essencial para a adaptação da mulher na organização.

Por ser um conceito ainda em estudo, os autores que já escreveram sobre o Presentismo, alertam para a possibilidade de poder haver uma evolução gradual das doenças para processos de Presentismo que inibem o desempenho organizacional. **Martínez et al., (2007)** dizem que, de uma forma geral, pode-se considerar o Presentismo como estando associado a perdas manifestas de produtividade (Burton, Pransky, Conti, Chen, Schultz, & Edington, 2002; Chatterji & Tilley, 2002; Hemp, 2004; Lofland, Pizzi, & Frick, 2004) por que afectam o rendimento global das organizações e acarretam implicações económicas negativas.

O Presentismo limita a produtividade não só em termos de quantidade de trabalho, mas também em termos de qualidade do trabalho produzido **Hemp, 2004; Shamansky 2002**, (in **Martínez et al., 2007**). As repercussões no âmbito da qualidade reflectem-se essen-

cialmente em erros e omissões nos procedimentos de trabalho enquanto, que no que diz respeito à quantidade, a produção não corresponde àquilo que é expectável em termos de objectivos de trabalho, sobretudo devido a dificuldades de concentração.

Para melhor percepção, vai ser apresentado o modelo usado por Gary Johns (2010) no seu estudo. Sendo que o Presentismo pode ou não ser influenciado pela motivação, far-se-á também apresentação, primeiro do conceito **motivação**, para depois analisar-se o seu contributo, a sua influência.

3.1.1. Modelo do Johns

Gary Johns (2011) no seu estudo “*Attendance Dynamics at Work: The Antecedents and Correlates of Presenteeism, Absenteeism, and Productivity Loss*” usou uma amostra de 444 de indivíduos recém-formados, com formação superior. Paralelamente o autor no seu artigo de 2010 “*Presenteeism in the workplace: A review and research agenda*” defende que quer os **factores relacionados com o contexto trabalho** como os **factores pessoais / indivíduo** contribuem para o Absentismo e o Presentismo. Apresenta-se de seguida o modelo usado pelo autor (Figura 1-Modelo de Gary Jonhs).

A abordagem teórica do Johns (2010) começou com uma simples consideração dos factores que podem estar associados a comparecer ao trabalho, enquanto doente, tendo em mente os correlatos conhecido de Absentismo. A revisão da literatura e do modelo oferecido pelo autor, sugerem que certas **características de contexto do trabalho**, certas **características do indivíduo** e as **experiências de certos trabalhos** podem afectar a ocorrência de Presentismo.

No enquadramento teórico, a **saúde** tem um papel importante no Presentismo (Figura 1), o modelo assume que uma presença regular e altamente produtiva do trabalhador pode ser interrompido pelo “**estado de saúde**” que pode ser **aguda** (a gripe), **episódica** (a enxaqueca) ou **crônica** (o aparecimento de diabetes). A natureza do “estado de saúde” poderá determinar o que vai acontecer, se o Absentismo ou o Presentismo. Depois de considerada a natureza da doença, é proposto que os fatores de **contexto de trabalho e**

fatores pessoais (atitudes, personalidade, género) influenciem na escolha entre o Absentismo e o Presentismo. Apesar da pesquisa irregular em contexto de trabalho, propõe-se que, na margem, **a insegurança no emprego, as políticas de presença, trabalho em equipe, clientes, uma cultura de participação positiva, e âmbito de ajustamento no trabalho** tendem a favorecer a ocorrência de Presentismo, enquanto que **facilidade de substituição** favorece ausência.

Os **factores de contexto de trabalho** escolhido para o estudo pelo Johns (2010), consiste nas características do *design* de trabalho que se considera poder funcionar como constrangimento ou oportunidade para a ausência ou presença quando se está doente (cf. Johns, 2006). Estes incluíram **significado de tarefas, interdependência de trabalho, autonomia e facilidade de substituição**.

Para os **factores de contexto de trabalho**, o autor afirma evidências de diversas pesquisas (Caverley, Cunningham, & Macgregor, 2007; Hansen & Andersen, 2008) mostrando que a **insegurança no trabalho** motiva as pessoas a ir para o trabalho enquanto doente. De acordo com o modelo, as pessoas que trabalham em empregos de alto nível físico, cognitivo e social estão dispostos a trabalhar quando doentes para manter altos níveis de performance (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli, e Hox, 2009). Neste caso, encontraram-se evidências na literatura para **culturas de Presentismo** em certos sectores organizacionais, (profissionais de saúde, internos de saúde, externos de saúde, gerentes, empregados licenciados/técnicos superiores, homens de negócio/empresários, colarinhos azuis, comerciantes e recém licenciados em MBA).

Outra **Variável de contexto**, é o **âmbito de ajustamento** que refere-se às oportunidades que os trabalhadores têm de reduzir sua produção de trabalho ou alterar os procedimentos de trabalho em resposta a mal-estar (Johansson & Lundberg, 2004) ou seja quando afectados com algum tipo de problema de saúde física ou psicológica. De acordo com **Aronsson e Gustafsson (2005)** o menor controle sobre o ritmo de trabalho foi associado a mais Presentismo.

A **Facilidade de substituição** é outra variável incluída no modelo que pode estar associado a Presentismo e ao Absentismo. As pessoas estão mais dispostas a trabalhar se

souberem que há falta de backup ou seja que não há substituição. Quando os indivíduos sabem que podem ser facilmente substituídos no seu trabalho, então mesmo doentes vão trabalhar verifica-se o aumento do Presentismo (Caverley et al., 2007).

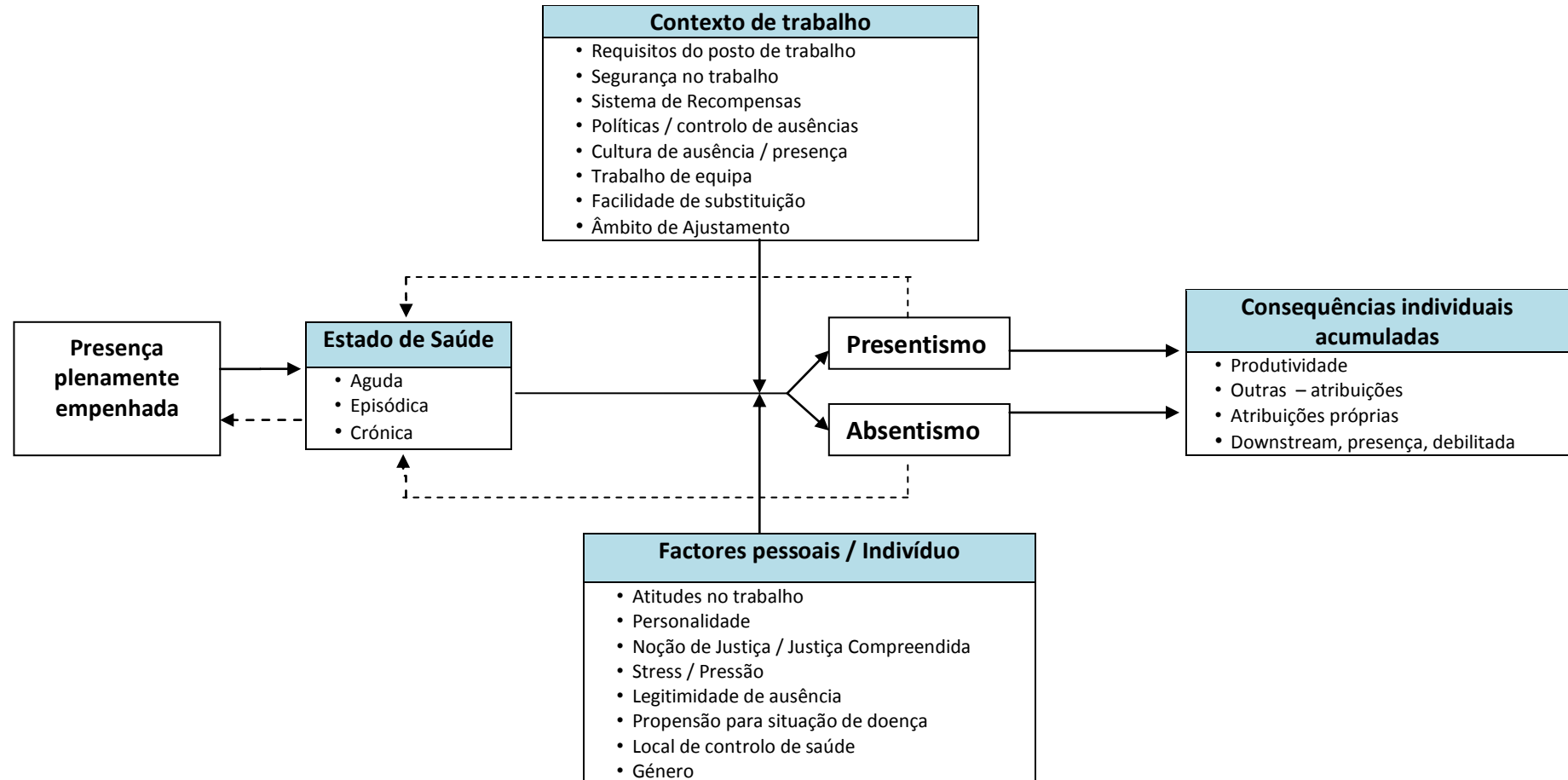
O sentimento de **trabalho da equipe** é também uma variável importante que contribui para o Presentismo. Fazer parte de uma equipe poderá resultar em obsessão e comportamento de confiança com membros de sua equipe. Isso pode resultar em uma certa relutância em usar atestado médico (Grinyer & Singleton, 2000).

Para a variável Factores pessoais, **as atitudes no trabalho**, o autor refere que se a ausência é vista como uma alternativa legítima para comparecer ao trabalho, ao que parece justifica-se o ritmo da pessoa diante do desconforto médico. **Hansen e Andersen (2008)** dizem que os funcionários que têm "atitudes conservadoras" relativamente a ausência são os que têm maior probabilidade de praticar o Presentismo.

A **personalidade** é considerada uma variável importante para explicar o Presentismo e Absenteísmo. As pessoas mais conscientes e aqueles com alto controle interno possuem forte ética de trabalho e são mais viciados no trabalho (workaholic). A Baixa auto-estima de acordo com John (2010) pode ser **propenso** a Presentismo.

O **Gênero** como uma variável de **Factores pessoais** é, sem dúvida, uma variável importante para compreender o Presentismo. As mulheres constituem 50% da base de amostragem e 54% dos entrevistados. O género é um dos correlatos mais frequentes de Absenteísmo (Cote ' & Haccoun, 1991; Hackett, 1990; Ng & Feldman, 2008), pelo que, serviu como variável de controle. Efeitos significativos foram limitados ao **género e facilidade de substituição**, com as mulheres e os mais facilmente substituído, vendo ausência como mais legítimo. **Lovell (2004)** argumenta que a falta de licença por doença paga, promove o Presentismo, particularmente entre as mulheres e vários estudos apontam para rigorosas ou pesadas políticas de controlo como desencadeantes de Presentismo (Baker-McClearn et al, 2010; Buck et al.; Grinyer & Singleton, 2000; Munir et al, 2007). Os modelos de Johns (2010) e Aronsson e Gustafsson (2005), defendem que tanto, **factores pessoais, factores de contexto e factores relacionados com o trabalho** contribuem para o Absenteísmo e Presentismo.

Figura 1 – Modelo Gary Jonhs



3.2. Motivação

Maximiano (2004) refere que a palavra motivação deriva do latim “*motivus*”, “*movere*” que significa mover. No seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é, estimulado, por algum motivo ou razão. Este autor diz ainda que a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

A motivação pode ser considerada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo (**Chiavenato 1992, in Horbuch e Stefano, 2008**), é um dos inúmeros factores que contribuem para o bom desempenho no trabalho.

Autores como **Ferreira & Martinez, (2008)** expressam que a motivação, apesar de ser um conceito do foro da psicologia, encontra-se associada a dimensões organizacionais relevantes e assegura a estabilidade e produtividade das organizações (Cruz, Costa, Rodrigues, & Ribeiro, 1998; Matos & Cruz, 1997 in Ferreira, A.I., Martinez, L.F. 2008). De acordo com os autores o conceito parece pressupor a existência de um fenómeno individual, intencional e sujeito a variações específicas que influenciam os comportamentos. Neste âmbito, a motivação promove um conjunto de comportamentos que leva o indivíduo para a acção. Cada vez mais os gestores e os gestores de recursos humanos estão preocupados com a motivação dos trabalhadores dos seus organismos.

A motivação é um tema amplamente debatido e analisado quer no contexto empresarial, quer na Administração Pública, “*é uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho*” (**Fonseca, A., 2009**). Se na era industrial a preocupação com este tópico não era primordial, hoje é reconhecida a sua importância para o sucesso e para a obtenção de vantagens competitivas de qualquer organização.

Craig Pinder (1998), diz que a motivação resulta de um conjunto de forças internas e externas que iniciam o comportamento de trabalho e determinam a sua forma, direcção, intensidade e duração (Fonseca, 2009; Latham e Pinder, 2005 e Maki, 2001). Diz ainda

que a motivação no trabalho é o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, intensidade e duração. A maioria das definições de motivação não varia grandemente das já apresentadas e tendem todas elas a incluir um elemento de estimulação; um elemento de acção e esforço; um elemento de movimento e persistência e por fim um elemento de recompensa.

Os autores que estudam a motivação, dizem que a motivação intrínseca é a que estuda os comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Por seu lado, a motivação extrínseca é a que estuda os comportamentos executados com a finalidade de obter uma recompensa material ou social ou para evitar alguma forma de punição.

Após leitura das várias definições existentes e fazer um levantamento sobre a motivação no trabalho, denota-se que é importante inspirar as pessoas para as mudanças que estão a ocorrer, de forma a elevar as suas energias na procura do aumento da produtividade através do bom desempenho. As entidades patronais deveriam perceber a importância de um profissional trabalhar motivado, pois as suas atitudes serão de incentivo, ainda que influenciadas por outras pressões. Para se alcançar os constitutivos da produtividade (a eficiência e a eficácia), os trabalhadores devem estar motivados.

Qualquer organização pública ou privada só consegue alcançar os objectivos traçados e obter resultados se conseguir influenciar de forma positiva os seus colaboradores, se souber estimular de forma positiva para o desempenho de forma harmoniosa e produtiva e se conseguir que estejam motivados, para “abraçar” os projectos e as tarefas com afinco. A motivação é algo que acontece quando há um desejo a concretizar, objectivos a alcançar, desempenho reconhecido e remuneração adequada.

Para melhor organizar as teorias da motivação, **Rocha (2010)** agrupou em “*content theories*” e “*process theories*”:

- ❖ As “**teorias de processo**” são as que abordam o como se exprime a motivação, o processo de motivação (Quadro 1 – Teorias de processo).
- ❖ As “**teorias de conteúdo**” concentram-se no objecto da motivação, ou seja, factores que motivam os indivíduos, (Quadro 2 – Teorias de conteúdo);

➤ Teorias de processos e seus pressupostos

Rocha (2010) diz que as “**teorias de processo**”, procuram identificar os factores que integram o processo de motivação e o porque destes factores resultarem na motivação:

Quadro 1 - Teorias de processo

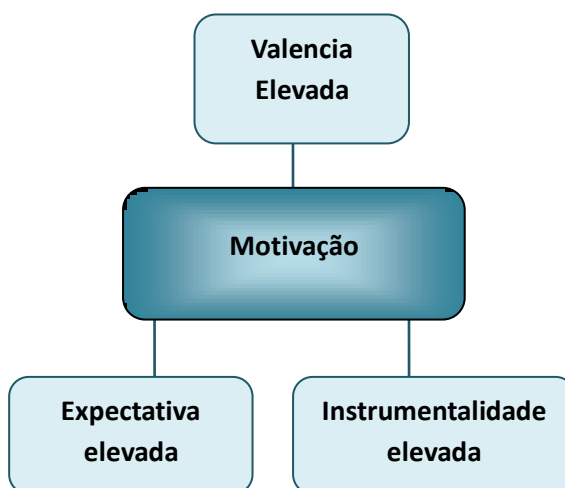
Teorias de processo	Vroom (1964) (Teoria da expectativa)	Sugere para que a motivação dependa da expectativa que o indivíduo tenha em ser recompensado face ao trabalho desempenhado (valência, expectativa e instrumentalidade).
	Adams (1965) (Teoria da Equidade)	Teoria de equidade, enfatiza a percepção de pessoas sobre a justiça relativa na sua relação laboral com o organismo.
	Locke e Latham (1968) (Teoria da fixação de objectivos)	Defende que a motivação reside na fixação de objectivos específicos e difíceis de atingir.
	Porter e Lawler (1968) (Teoria Multifactorial)	Considera quatro variáveis: o esforço, o desempenho, a recompensa e a satisfação.

A **teoria de Processo** (Teoria da Expectativa) foi desenvolvida inicialmente pelo psicólogo **Victor Vroom (1964)** (citado por Rocha, 2010). Defende que a motivação depende da expectativa do trabalhador em ser recompensado de acordo com o trabalho desempenhado, ou seja, o processo de motivação deve ser explicado em função dos objectivos e das opções de cada indivíduo e das expectativas de atingir os objectivos, contrariamente às teorias das necessidades de Maslow e Herzberg, uma vez que estas não têm em consideração as diferenças individuais.

Esta teoria consiste numa abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento escolhido é o que se traduz numa mais-valia para o indivíduo.

Para **Vroom (1964)**, (citado por Rocha, 2010) há três forças básicas que actuam dentro do indivíduo e que influenciam o seu nível de desempenho (Figura 2 – Modelo Vroom):

Figura 2 – Modelo Vroom



- ❖ **Expectativa elevada**, consiste em acreditar que um esforço elevado possibilite o alcance do resultado desejado. Se um determinado esforço for exercido por um indivíduo que disponibilize meios e competências para atingir o sucesso, o resultado será um desempenho bem sucedido (expectativa esforço-desempenho). Por outro lado, há que ter em consideração a expectativa de que, se um determinado esforço tiver sucesso será obtida uma recompensa (expectativa esforço-resultado).
- ❖ **Instrumentalidade elevada**, o trabalhador percebe que tem que alcançar um nível elevado de desempenho para obter os resultados pretendido. Assim, uma recompensa de primeira ordem (por exemplo uma recompensa monetária) é

relevante porque permite o alcance de um resultado de segunda ordem (por exemplo, um automóvel de luxo).

- ❖ **Valência elevada**, a pessoa valoriza aquilo que a organização tem para lhe oferecer ou seja, valor que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho. Neste contexto, é imperativo que as recompensas tenham um valor real para o indivíduo que satisfaça as suas expectativas. As valências revestem-se de um cariz subjectivo, uma vez que o sistema de recompensas vigente pode não assumir importância para um indivíduo e ser muito importante para outro.

Ao considerar estes pressupostos da **teoria da expectativa** ao nível das organizações, o maior contributo está ligado à atenção que os gestores têm que dar a alguns aspectos no caso de desejarem aumentar a motivação dos seus trabalhadores. Por exemplo com o SIADAP, o gestor pode atribuir actividades e funções adequadas às qualificações dos trabalhadores, caso contrário as suas expectativas serão baixas, reduzindo a sua motivação. Neste sentido, há que se definir claramente os níveis de desempenho, procurar conjugar com os resultados desejados. Os trabalhadores sabem que se tiverem boa classificação a recompensa também será boa, ou seja, será assegurada aos níveis elevados de desempenho. Por último, os gestores devem certificar-se de que as recompensas estão ajustadas aquilo que é valorizado por cada trabalhador, em função das suas expectativas individuais.

As principais limitações atribuídas a esta **teoria** estão relacionadas com alguns pressupostos teóricos e metodológicos. Santos G. (1999), refere que esta teoria é severamente criticada por considerar que os seres humanos são muito calculistas nos seus processos de tomada de decisão, assumindo desta forma que a motivação é um processo de escolha racional e consciente. Um segundo pressuposto que é criticado é o de que as pessoas são basicamente *hedonistas*, isto é, os indivíduos conscientemente calculam o prazer ou a dor que esperam obter ou evitar quando fazem uma escolha, o mesmo sucedendo em cenários de trabalho. Outra limitação diz respeito ao facto desta teoria não

determinar que resultados ou recompensas são relevantes para cada indivíduo e em que situações particulares.

Apesar das suas limitações, o modelo de Vroom produziu importantes contribuições ao demonstrar que as recompensas devem ser ajustadas àquilo que cada indivíduo valoriza e serem atractivas para conseguirem ser motivadoras. Realça a necessidade de regras claras que relacionam desempenho e recompensa, possibilitando a cada um conhecer com clareza não só o que se espera dele, mas também quais os parâmetros e critérios com que o seu desempenho é avaliado.

Adams (1965) (citado por Ferreira & Martinez, 2008), sobre a **Teoria da Equidade** diz que as pessoas procuram um equilíbrio entre o seu comportamento e o dos outros indivíduos. É através dessa percepção que surge o sentimento de equidade ou iniquidade, sendo os *inputs* e os *outputs* as componentes principais das interacções relacionais, expressas na teoria deste autor. Estes autores dizem que os *inputs* correspondem aos investimentos e custos como o treino, esforço e inteligência, em suma, todo o conjunto de contribuições que o sujeito fornece para a interacção. Os *outputs* / *outcomes* incluem a performance, o pagamento, o reconhecimento e as críticas recebidas, assumindo-se então como o resultado dos investimentos efectuados.

Adams distingue, na sua teoria, a equidade interna (comparação que um indivíduo faz em relação a outros membros da mesma organização) e a equidade externa (por comparação com pessoas fora da organização). Destaca quatro elementos considerados importantes:

- ❖ A pessoa que se compara;
- ❖ A pessoa com quem se compara;
- ❖ Os Inputs ou recursos da pessoa (nível de escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade, esforço e dedicação, absentismo);
- ❖ Os outputs (pagamento, benefícios, condições de trabalho, estatuto, privilégios).

O contributo principal da **teoria de Adams** está em incentivar as organizações a serem capazes de discriminar os contributos dos trabalhadores para a organização e

recompensá-las de acordo com esses contributos. Contudo, **Santos G. (1999)** evidencia que as novas linhas de pesquisa empírica desta teoria tendem a colocar ênfase na forma como os trabalhadores procuram criar políticas e procedimentos organizacionais justos e tentam desenvolver normas justas para a distribuição das recompensas. A principal limitação desta teoria é o facto de existirem diversas alternativas explicativas para as diferenças observadas no desempenho do sujeito, sobretudo quando estas estão associadas a situações de iniquidade por excesso de pagamento. Tal apresenta um problema de método assente na avaliação da equidade segundo critérios ambíguos, como a percepção individual. Contudo, pelo facto de incidir em processos de comparação social, introduz, pela primeira vez, a preocupação com as percepções individuais, alertando os gestores para a necessidade de definirem formas de evitar o desenvolvimento de sentimentos de injustiça e consequente desmotivação dos seus membros.

Segundo **Ramlall S. (2004)**, a componente mais importante nas relações de troca são os *inputs* e os *outputs*. Refere que o conceito de equidade é frequentemente interpretado na organização do trabalho como uma associação positiva entre o esforço dos empregados ou performance no emprego e a recompensa. Os indivíduos pesam os seus *inputs* e *outputs* de acordo com a importância que estes têm para eles. O rácio *inputs/outputs* de um indivíduo é assim comparado com o rácio de *inputs/outputs* de outro indivíduo ou grupo. Existe equidade sempre que o rácio da pessoa for igual ao rácio do outro (**Santos, 1999**). Quando, pelo contrário, se percepcionar a situação como desigual, está-se perante uma tensão de equidade.

Esta teoria ilustra que o desafio para as organizações está em desenvolver um sistema de recompensas que seja justo e equitativo, que distribua as recompensas em relação às convicções dos trabalhadores sobre o seu próprio valor na organização. Conclui-se que a teoria da equidade defende a necessidade de justiça no local de trabalho, ao assentar na ideia central de que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que dela recebem. Esta teoria baseia-se predominantemente na recompensa monetária. Contudo, há estudos que revelam que as pessoas são igualmente sensíveis à

equidade da distribuição de outras recompensas organizacionais (estatuto, símbolos distintivos, distribuição de equipamentos e de espaços).

Locke (1978), (citado por Rocha, 2010) na sua **Teoria da Fixação de Objectivos**, postula que a maior fonte de motivação reside na fixação de objectivos. As principais conclusões desta teoria são que a definição de objectivos específicos conduz a níveis de desempenho superiores e que os objectivos difíceis de alcançar estão positiva e linearmente relacionados com o desempenho. Para estimular a motivação e obter níveis de desempenho elevados, os objectivos fixados devem ser específicos (geralmente quantitativos e mensuráveis) e difíceis de atingir (difíceis mas não impossíveis de atingir) (**Daniel, et al., 2005**).

Cunha et al. (2003) considera que a mais importante conclusão desta teoria refere-se ao facto de os objectivos mais eficazes serem os que combinam um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART, isto é, os objectivos tem que ser específicos (***Specif***), mensuráveis (***Measurable***), alcançáveis (***Agreed***), realistas (***Realistic***) e com prazos (***Timed***). Este modelo constitui, portanto, uma das teorias mais importantes no âmbito da motivação em cenários de trabalho com a implementação da gestão por objectivos. Ainda que apresente aspectos inovadores em contexto organizacional, **Cunha et al. (2003)** enfatiza alguns aspectos negativos associados a este modelo motivacional. O principal aspecto negativo é o facto de ao focar as pessoas numa meta e diminuir-se a probabilidade de as levar a produzir outros comportamentos eventualmente relevantes. Por outro lado, a falta de capacidade dos trabalhadores neutraliza os efeitos motivadores decorrentes da definição de objectivos. Ou seja, por muito motivado que um indivíduo esteja, se as suas capacidades forem insuficientes, não conseguirá alcançar o objectivo.

Locke, 1968 (citado por Rocha, 2010) ao transpor estes modelos para a gestão pública, encontra dificuldade, primeiro porque tem que fazer adaptações, porque os sistemas de recompensas são impostos e estão pré-definidos, segundo porque mesmo se pretender

aplicar a gestão por objectivos, estes são difusos e conflitantes e os seus critérios de desempenho são difíceis de definir.

A **Teoria Multifactorial** de **Porter e Lawler (1968)** (citado por Rocha, 2005) consiste numa versão mais completa da teoria de expectativa e considera quatro níveis que condicionam a motivação: **o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação**. O esforço consiste na energia que os indivíduos empregam numa actividade e é condicionado pelo valor da recompensa e pela probabilidade de ser recompensado pelo esforço. O desempenho é consequência do esforço e é influenciado por factores como as próprias capacidades do indivíduo e da sua percepção acerca do seu papel. As recompensas dependem do desempenho. A satisfação deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, salientando ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como factor que pode condicionar o nível de satisfação do indivíduo.

Expostas algumas teorias sobre a **motivação**, importa referir que há dificuldade em adaptar as teorias e modelos apresentados para a Administração Pública Portuguesa. Contudo, para medir o Presentismo e a motivação dos funcionários públicos, aplicámos o modelo de funções de **Hackman & Oldham (1980)**, referido anteriormente. Autores como **Shamir (1991)**, depois referenciado por **Perry (2000)** e também por **Camilleri (2007)**, apresentam algumas falhas relativas às teorias motivacionais existentes porque:

- ❖ não consideram a dimensão social;
- ❖ não consideram a cultura organizacional;
- ❖ assumem a importância da definição de objectivos e dos sistemas de recompensa que não se coadunam com a realidade da Administração Pública;
- ❖ não explicam concretamente o tipo de comportamento a que se adaptam;
- ❖ as teorias que conceptualizam a motivação intrínseca são muito específicas nas tarefas, não considerando os aspectos afectivos e normativos e
- ❖ as teorias que conceptualizam a motivação intrínseca excluem os conceitos de valores e obrigações morais.

Oliveira Rocha (2010), diz que um dos problemas das organizações públicas é a apatia. A eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação. As formas de motivação são intrínsecas e abrangem motivos racionais, motivos com base no desejo em servir o interesse público e motivos de carácter afectivo.

Académicos como **Steers, Porter e Bigley, 1996** (citados por Santos, 1999), por um lado, despoletaram fortes críticas, ao defenderem que as necessidades podem não ser adquiridas numa base definitiva. Por outro lado, os estudos empíricos demonstram maior confirmação das necessidades de realização do que as restantes necessidades, o que pressupõe apontar como principais limitações os procedimentos metodológicos adoptados e o instrumento utilizado (teste psicológico), dado possuir um carácter preditivo questionável.

No tempo do **taylorismo**, não era incluído a motivação entre os factores importantes para o desempenho eficiente do trabalhador, mas sim as condições do ambiente físico. O foco era o arejamento dos espaços e as condições de higiene dos bairros operários e das fábricas ao que estava associado a remuneração em função da produção.

A motivação é um dos inúmeros factores que contribuem para o bom desempenho no trabalho, razão pela qual se focaliza com muita insistência, pois é facilmente influenciável do que as demais características das pessoas (...). A falta de motivação de funcionários tem causado inúmeros problemas aos organismos, segundo **(Mann, 2006)**, porque a dificuldade reside na capacidade para identificar as necessidades específicas de cada indivíduo, no momento certo e na capacidade para satisfazê-las, tendo em conta os constrangimentos do sistema e da organização. Isto porque a motivação induz as pessoas a darem o máximo de seus esforços para atingir um determinado objectivo **(Chiavenato, 2002)**. Se os trabalhadores dão o seu máximo, o seu melhor para atingir os objectivos, quer individual quer para o bem da organização, devem ser reconhecidos de alguma forma, pelo esforço, pela dedicação, pelo desempenho. Far-se-á uma breve referência aos principais programas do governo e respectiva legislação que introduziram as mudanças referidas neste trabalho.

➤ Teorias de conteúdo e seus pressupostos

Quadro 2 - Teorias de conteúdo

Teorias de Conteúdo	Maslow (1954)	A motivação está hierarquizada através de cinco tipo de necessidades. As de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior estiverem satisfeitas.
	McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y acerca da administração. A teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar. A teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direccionados para o trabalho.
	Katz e Kahn (1966)	Distinguem quatro tipos de factores: Obediência à lei, Satisfação instrumental, auto-expansão e internacionalização e valores. Determinados incentivos conduzem a determinados comportamentos.
	Herzberg (1968)	Considera duas ordens de factores: os higiénicos e os motivadores. Os higiénicos evitam a insatisfação os motivadores conduzem à satisfação.
	Alderfer (1972)	Defende 3 categorias de necessidade, Existência, Relação e Crescimento. Quando não se consegue satisfazer um tipo de necessidade tende-se a redobrar esforços para satisfazer a categoria de necessidades inferior, pode conduzir a frustração.
	McClelland (1982)	Ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: Realização, Afiliação e Poder. Todas as pessoas têm estes tipos de necessidades, com predominância de uma em relação às outras.
	Hackman e Oldham (1980)	Criaram o modelo das características da função, com base nas cinco características: variedade, identidade, significado, autonomia e feedback.

Não é possível falar em motivação sem falar na teoria de **Maslow A. (1954)**, (citado por Rocha, 2010) afirma que as pessoas possuem necessidades insatisfeitas que orientam e influenciam o comportamento, razão pela qual fundamenta a sua teoria na hierarquia das

necessidades humanas. O seu modelo conceptual, conhecido por a hierarquia das necessidades, distingue cinco níveis de necessidades, dividindo-as em dois grandes grupos:

- ❖ Grupo de necessidades de ordem superior ou secundárias,
- ❖ Grupo de necessidades de ordem inferior ou primárias.

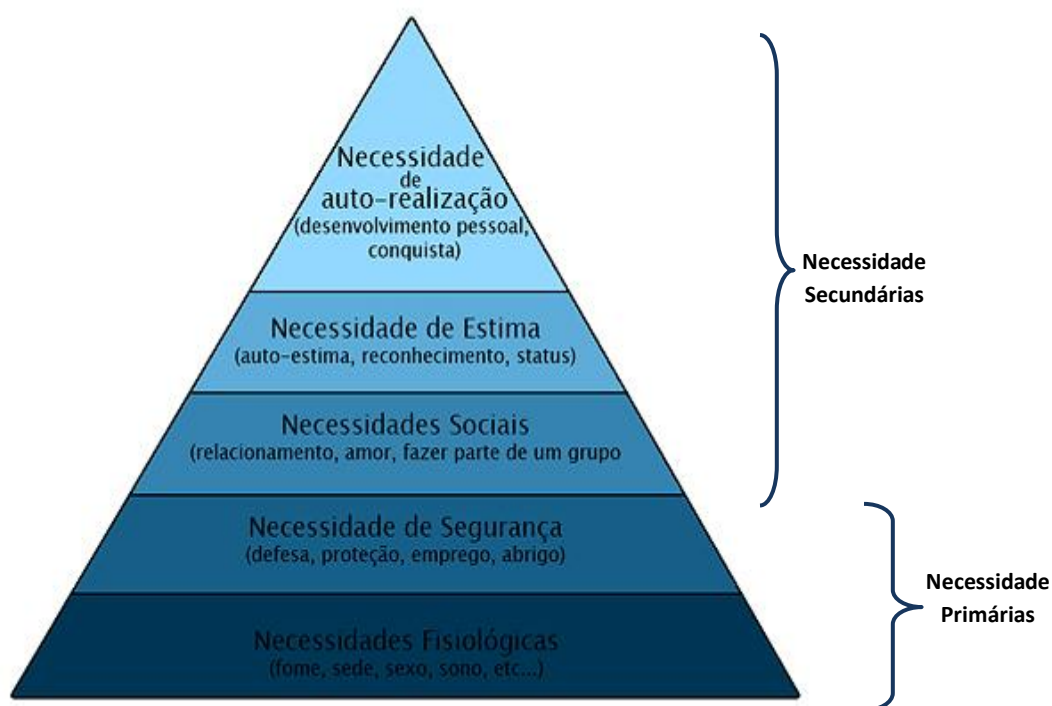
Representa os cinco níveis graficamente por uma pirâmide (Figura 3 - Pirâmide das necessidades) constituída por necessidades:

- ❖ fisiológicas,
- ❖ de segurança,
- ❖ sociais ou de amor,
- ❖ de estima,
- ❖ de auto-realização.

Considera as necessidades fisiológicas e de segurança como sendo de ordem inferior e as restantes de ordem superior. A diferenciação entre as duas foi feita com base na premissa de que as necessidades de ordem elevada são satisfeitas internamente ou são intrínsecas, enquanto, que as necessidades de ordem inferior são predominantemente satisfeitas externamente (por aspectos como salário ou contrato de trabalho).

A teoria das necessidades hierarquizadas de Maslow assenta em dois pressupostos fundamentais, que as pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer determinado tipo de necessidades, sendo que essas necessidades são universais e dispõem-se de forma sequencial / hierárquica e que o indivíduo se sentirá motivado a satisfazer uma necessidade de nível superior apenas quando todas as outras necessidades que lhe são inferiores estiverem satisfeitas.

Figura 3 - Pirâmide de Importância (Chiavenato 2009)



- ❖ **Necessidades fisiológicas:** constituem necessidades humanas de nível mais baixo, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (descanso), abrigo (frio ou calor) ou desejo sexual (preservação da espécie). As necessidades fisiológicas, conhecidas também como biológicas ou básicas, exigem uma justificação cíclica e incessante a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. Relacionam-se, assim, com a existência e sobrevivência do mesmo.
- ❖ **Necessidades de segurança:** é também a necessidade de estabilidade e constitui o segundo nível das necessidades humanas. Cria na pessoa o desejo da procura da estabilidade, de protecção de qualquer perigo, seja imaginário, físico ou abstracto, a procura de protecção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a procura de um mundo ordenado e previsível, são manifestações típicas destas necessidades. Elas surgem quando relativamente satisfeitas as necessidades fisiológicas básicas. Quando o indivíduo é dominado por tais necessidades, o seu organismo no todo actua como um mecanismo de procura de segurança de comportamento.

- ❖ **Necessidades sociais:** Surgem no comportamento do indivíduo quando as necessidades fisiológicas e de segurança são mais baixas. As frustrações dessas necessidades contribuem, de facto, à falta de adaptação social e a solidão. Nas organizações, há carências de afectividade e alguma necessidade de reconhecimento e amor: união dos sectores, não existência de rumores, de invejas, valorização verbal e não-verbal dos funcionários, comprometimento dos colegas com o negócio e as tarefas, fazer parte da equipa de trabalho, do grupo e das comissões.
- ❖ **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas com a maneira que o próprio indivíduo se vê e se examina, isto é, com auto-estima e auto-avaliação. Abrangem a auto-confiança, a auto-apreciação, de status, a necessidade de aprovação social e conhecimento, de prestígio e de consideração. Assim sendo, torna-se muito difícil satisfazer tais necessidades.
- ❖ **Necessidades de auto-realização:** situam-se no topo da hierarquia. São elas que levam o indivíduo a realizar seu próprio potencial. Para **Connellan (1984)**, esta ordem mais alta de necessidades pode ser vista com maior frequência naqueles indivíduos que agem para sua própria satisfação intrínseca, do que naqueles que executam uma acção somente porque ela satisfaz a uma das quatro necessidades mais básicas.

Ao aplicar este modelo às organizações, conclui-se que, se na maioria dos casos encontram-se satisfeitas as necessidades de nível inferior, o mesmo não se pode afirmar relativamente às necessidades de ordem superior. As organizações possibilitam apenas parcialmente a resolução das necessidades humanas de ordem superior.

Assim, na Administração Pública, as necessidades básicas devem ser asseguradas pois fazem parte das necessidades de segurança. Deverá haver estabilidade e suscitação nos trabalhadores do tal desejo da procura dessa estabilidade.

A grande limitação da teoria de **Maslow** é a inexistência de evidências empíricas do seu modelo teórico e não permitir confirmar o número real de necessidades motivacionais

nem a ideia de satisfação progressiva e hierarquizada das mesmas. Assim, a teoria não dá conta da especificidade cultural em matéria de valorização das necessidades, quer em termos de conteúdo quer em termos de prioridade.

McGregor (1960) (citado por Maki, 2001) apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, acerca da administração. A teoria X é baseada no que o autor chama de noções erradas do que são as causas e o que são os efeitos e postula os seguintes pressupostos:

- ❖ o ser humano tem aversão ao trabalho e evita-o sempre que possível;
- ❖ a maioria das pessoas precisa de ser coagida, controlada, dirigida e punida para que se esforce no sentido da prossecução dos objectivos organizacionais;
- ❖ a maioria das pessoas tem pouco espírito de iniciativa, pouca capacidade criativa e prefere ser dirigida, evitando responsabilidades.

Maki, (2001) sobre a teoria Y diz que é aquela que permite um ambiente de gestão favorável à concretização do seu potencial dos funcionários, uma vez que afasta obstáculos e encoraja o crescimento e a orientação e baseia-se nas seguintes preposições:

- ❖ o ser humano não tem aversão ao trabalho nem o evita - trabalhar é uma actividade natural e uma fonte de satisfação;
- ❖ não é necessário controlo nem coacção, pois o ser humano está disposto a se auto-dirigir e se autocontrolar;
- ❖ o compromisso dos indivíduos em relação aos objectivos organizacionais é fruto das recompensas que estes esperam obter por atingirem os objectivos desejados;
- ❖ as pessoas não evitam responsabilidades nem têm falta de ambição – em determinadas situações podem mesmo aprender a procurar assumir responsabilidade;
- ❖ a motivação e a capacidade para assumir responsabilidade são aspectos comuns a todos os indivíduos;

- ❖ tradicionalmente os indivíduos não realizam todo o seu potencial no local de trabalho, sendo competência dos gestores organizar o trabalho para que as pessoas possam atingir os seus objectivos e contribuir para o alcance dos objectivos organizacionais.

Katz e Kahn (1966), (citado por Rocha, 2010) identificaram diferentes factores de motivação que combinam valores e desejos individuais com o sistema de recompensas e controlo individuais. Os autores distinguem quatro tipos de factores que influenciam positiva ou negativamente o nível de motivação dos indivíduos: a Obediência à Lei, a Satisfação Instrumental, a Auto-Expansão e Internacionalização e os Valores. Daqui se conclui que determinados incentivos ou padrões de motivação conduzem a determinados tipos de comportamento.

Para **Herzberg (1968)**, (citado por Rocha, 2010) a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que os gestores possam dar aos funcionários. Enquanto para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não satisfação.

A teoria de Herzberg assenta em dois factores, cujo objectivo é de conseguir identificar quais os factores que promovem a satisfação e a insatisfação no trabalho. Esta teoria, parte da constatação de que, enquanto as experiências positivas relatadas pelos sujeitos se relacionam com o conteúdo do trabalho, as experiências negativas relacionam-se com o contexto do trabalho. Este autor concluiu que os factores responsáveis pela satisfação não são simultaneamente responsáveis pela insatisfação, a satisfação decorre do trabalho em si mesmo, a insatisfação decorre dos factores contextuais.

Daniel et al., 2005, diz que Herzberg postula que existem duas ordens de factores associados à motivação: os factores higiénicos relacionados com a satisfação das necessidades básicas e os factores motivacionais que conduzem à satisfação no trabalho e consequentemente ao aumento da performance.

A grande diferença apontada pelo Herzberg entre factores higiénicos e factores motivacionais é de que os primeiros, quando presentes, eliminam a insatisfação mas não provocam a motivação, enquanto os segundos, quando presentes, geram a motivação, mas não eliminam a insatisfação.

Os factores higiénicos (insatisfação) têm a ver com:

- ❖ Qualidade da supervisão,
- ❖ Pagamento,
- ❖ Políticas de gestão,
- ❖ Condições de trabalho,
- ❖ Relações com os outros,
- ❖ Segurança no trabalho.

Estes factores, quando presentes no local de trabalho, podem até não proporcionar satisfação às pessoas que ali desempenham as suas actividades profissionais mas, a sua ausência, provoca insatisfação nos trabalhadores.

Os factores motivadores (satisfação) têm a ver com:

- ❖ Oportunidades de promoção,
- ❖ Oportunidades de desenvolvimento pessoal,
- ❖ Reconhecimento,
- ❖ Responsabilidade,
- ❖ Sucesso,
- ❖ Conteúdo do trabalho.

Ou seja, proporcionam às pessoas, intensa satisfação no trabalho com influência directa na produtividade.

Herzberg sugere que se pode deduzir que se desejar motivar os trabalhadores, então a ênfase deve ser colocada nos factores motivacionais, porque são estes que são considerados pelas pessoas como intrinsecamente motivadores. Pese embora o interesse

desta teoria, designadamente ao ilustrar a importância quer dos conteúdos do trabalho, quer dos factores contextuais, ela é também alvo de algumas críticas.

As características do trabalho têm sido apontadas como uma das principais causas da desmotivação, mas nem sempre esta é a razão, muitas das vezes, tem a ver com a própria estrutura e cultura organizacional. A limitação desta teoria é de que não há registo empírico a comprovar, que só os factores motivacionais é que são promotores da motivação para o trabalho. Contudo, há autores que chegaram a conclusões que as funções podem influenciar a motivação ou desmotivação.

Clayton Alderfer (1972), (citado por Rocha, 2010) a partir da teoria de Maslow e de novas pesquisas, concorda que a motivação do trabalhador possa ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, embora divirja em alguns pontos básicos. Enquanto Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades, Alderfer percebia que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades e que existia apenas três factores essenciais para motivação:

- ❖ **Necessidade existencial**, que corresponde às necessidades básicas de Maslow, ou seja, as necessidades fisiológicas e de segurança;
- ❖ **Necessidades de relacionamento**, onde o ser humano tem necessidade de relacionamentos interpessoais, ou seja, sociais e de auto-estima e
- ❖ **Necessidades de crescimento**, necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, desenvolver o potencial humano ou seja auto-realização.

Esta teoria adopta o princípio de frustração-regressão, ou seja, uma necessidade inferior pode ser activada quando uma necessidade mais elevada não for satisfeita. Salienta também que uma pessoa pode sentir-se motivada ao mesmo tempo, por necessidades de vários níveis, de uma única vez, ou seja, a frustração da necessidade de um determinado nível pode levar a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior.

A limitação deste modelo tem a ver com as dificuldades encontradas de confirmação empírica do seu modelo de motivação humana. Não me parece que consiga superar esta limitação com o universo em estudo.

David McClelland 1982 (citado por Ferreira & Martinez, 2008) diz que os motivos derivam dos afectos, os quais são alvo de um processo de interiorização ao longo das histórias de aprendizagens dos sujeitos, pelo que o processo motivacional é activado por certos estímulos situacionais. Este autor, contrariamente ao preconizado por Maslow, diz que cada indivíduo possui de forma específica, a sua hierarquia de necessidades. Na sua obra, “*The Achieving Society (1961)*“, descreve que a sua teoria foca-se em três necessidades: Realização, Poder e Afiliação que representam três impulsos básicos, capazes de diferenciar as pessoas e o que as motivam para o desempenho, sendo que:

- ❖ **Realização** traduz o desejo de atingir objectivos que signifiquem um desafio, ou seja, desejo de querer ser excelente e bem sucedido em situações de competição. São pessoas que gostam de assumir responsabilidades e tendem a estabelecer objectivos exigentes e a assumir riscos calculados. Valorizam o feedback relacionado com o seu desempenho, tendo em vista a sua melhoria. Tais características funcionam bem em contextos de trabalho desafiantes e competitivos e revelam fraco desempenho em situações de rotina e de pouca competitividade;
- ❖ **Poder** consiste no desejo de controlar, influenciar ser responsável pelo desempenho e comportamento de outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o ganhar influência sobre os outros do que o desempenho eficaz. Uma elevada motivação para o poder está associada a actividades competitivas e assertivas, assim como à atracção por funções de gestão e liderança;
- ❖ **Afiliação** consiste no desejo de manter relações pessoais estreitas, ou seja na vontade de ter amigos e ser aceite pelos outros. Os indivíduos com estas necessidades preferem, ambientes mais cooperantes do que competitivos e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão, desejando ser amados.

Este modelo conceptual propõe, ao nível organizacional, que os gestores de topo deviam ter necessidade de poder e de auto-controlo com redução da necessidade de afiliação, conforme **Kreitner 1998**, (citado por Ramlall, 2004). Os possuidores destas características seriam aqueles que se assumem como capazes de criar um elevado sentido de responsabilidade nos seus subordinados, um maior espírito de equipa e um bom clima de trabalho. As investigações de McClelland demonstraram também que os gestores com elevadas necessidades de relacionamento social não seriam bons líderes, uma vez que estavam demasiado preocupados com os sentimentos dos outros, ignorando frequentemente, os procedimentos organizacionais e demonstrando incapacidade para motivar os seus subordinados (**Santos, G. 1999**). O facto de se reconhecer que o comportamento das pessoas é afectado por tais motivos leva a identificar como principal contribuição deste modelo a possibilidade dos gestores serem capazes de identificar as necessidades específicas de cada indivíduo, pelo facto destas variarem de pessoa para pessoa.

Hackam & Oldham (1980) deram continuidade ao trabalho, iniciado por Herzberg, de identificação de factores de motivação no trabalho e criaram o **modelo das características da função** (Figura 4 - Modelo das características da função). Este modelo é propício em processos de reformulação e cargos. Estes autores fazem uma análise das condições básicas para promover o potencial motivador no ambiente de trabalho e determinam como essas condições podem ser criadas. Dizem que quando as pessoas estão bem no desempenho das suas funções não é necessário exigir-lhes nada, pois, elas têm satisfação pelo trabalho desenvolvido. Os autores chamam a este estado de “motivação interna”, em que os sentimentos de felicidade são proporcionais, à medida que, as tarefas são bem realizadas. Aos olhos dos autores existem três condições necessárias para a motivação, o trabalhador deve:

- ❖ **Ter significado do seu trabalho** (grau de importância e de valor do seu trabalho);
- ❖ **Ter responsabilidade** (grau de responsabilidade pelos resultados do seu trabalho);

- ❖ **Ter conhecimento dos resultados** (grau de consciência do nível de desempenho).

Estas condições são chamadas de estados psicológicos, que são processos que decorrem no interior dos indivíduos, pelo que não podem ser manipulados. Segundo **Ferreira e Martinez (2008)** os estados psicológicos referidos são determinantes na forma como afectam a motivação no local de trabalho. É necessário definir objectivos do trabalho que podem ser avaliadas, mensuradas e modificadas, que podem influenciar mudanças nos três estados psicológicos, aumentando assim, a motivação das pessoas no trabalho.

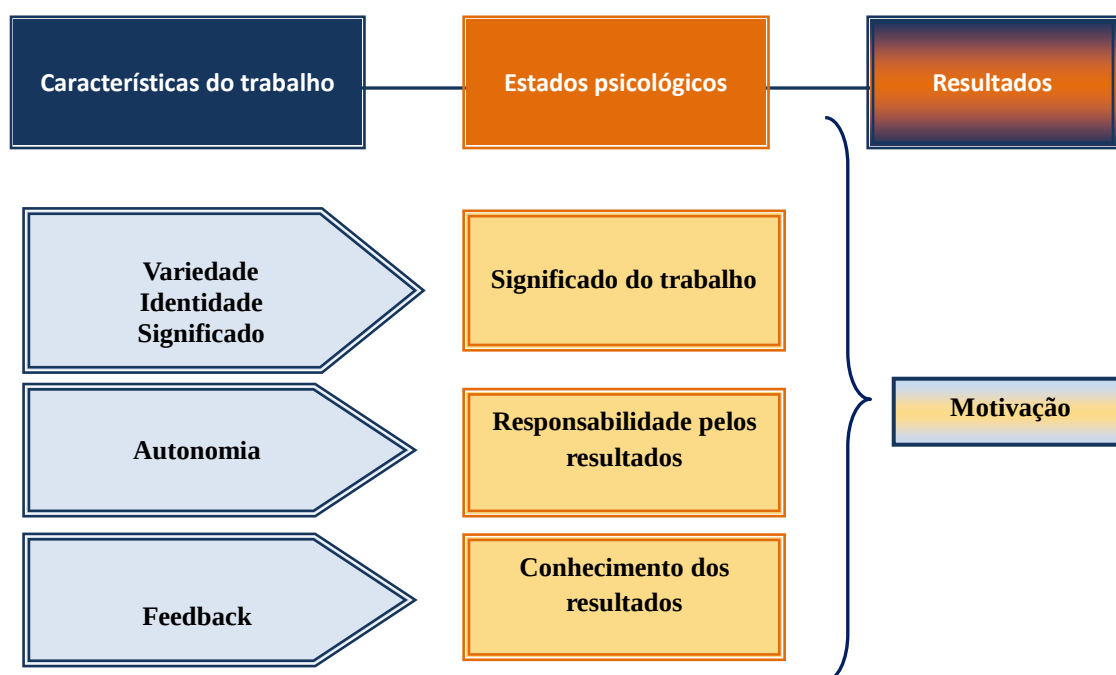
Hackam e Oldham (1980) concluíram que existem cinco características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação, sendo elas:

- ❖ **A Variedade**, refere-se ao grau em que o trabalho que a pessoa executa a leva a realizar coisas diferentes e a fazer **uso de múltiplas capacidades, competências e perícias pessoais**, ou seja, o mesmo indivíduo realiza actividades diferentes com recurso a competências variadas no seu desempenho;
- ❖ **A Identidade**, reporta-se ao maior ou menor grau em que o indivíduo tem a possibilidade de realizar uma determinada tarefa com princípio, meio e fim, ou seja, conduzir à **obtenção de um resultado visível** e não confinado a um segmento de trabalho que não faz sentido em si mesmo, ou seja, desempenhar um trabalho desde início ao fim com um resultado perceptível;
- ❖ **O Significado**, relaciona-se com a **importância do trabalho**, ou seja, até que ponto o trabalho desenvolvido por uma pessoa tem interesse ou impacto sobre as outras pessoas (pertencam elas, ou não, à organização). Saber o impacto que este tem na vida dos outros, quer na organização ou no meio envolvente;
- ❖ **A Autonomia**, diz respeito ao grau de liberdade conferida ao trabalhador, por forma, a que se lhe permita tomar as decisões directamente relacionadas com as suas **responsabilidades**, ou com o planeamento e o modo de execução do trabalho, ou seja, fornece independência e liberdade na forma como conduz o trabalho;

- ❖ **O Feedback**, refere-se ao grau em que o indivíduo recebe informação directa e precisa acerca da **eficácia do seu trabalho** (em termos de qualidade e quantidade), ou seja o grau em que a actividade desempenhada fornece uma informação clara sobre a eficácia do desempenho do indivíduo. O feedback pode vir do próprio trabalho ou da chefia depende do tipo de trabalho a ser analisado.

Será este o modelo a ser usado para o presente trabalho, para medir a **motivação dos funcionários públicos** quanto às funções desempenhadas:

Figura 4 – Modelo das características da função Hackam e Oldham



A nova concepção organizacional, sempre com o objectivo de dotar o organismo de meios humanos mais eficientes e mais competitivos, veio revolucionar os meios de gestão, acrescentando uma parcela ao pacote de medidas interventivas da responsabilidade da administração pública.

Porras e Roberston (1992), dizem que a mudança organizacional representa um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente estruturadas com o

objectivo de uma mudança planeada no ambiente de trabalho, com propósito de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.

A estrutura organizacional dos organismos da Administração Pública Portuguesa no geral, é do tipo Burocrático-Mecânica. Caracterizada por uma grande dependência da estrutura hierárquica definida pelo organigrama, em que os fluxos são altamente regulados e a informação percorre a organização sempre da mesma forma. É uma estrutura onde predomina uma “organização por funções”, muito estruturada e baseada numa separação clara entre os decisores, os técnicos de concepção e os técnicos de execução. Toda a actividade da estrutura, obedece a um conjunto de regras e regulamentos que todos devem cumprir.

É importante salientar que existem vários tipos de mudança, esta pode ser vista como profunda ou incremental, também designada por **Weick e Quinn (1999)** como mudança episódica¹ ou mudança contínua², também designada de segunda ou primeira ordem ou ainda como contínua ou descontínua por **Nadler, Shaw, Walton (1995)**. A mudança que está a ocorrer na Administração Pública é do tipo estratégico, representa uma ruptura com os padrões existentes e é descontínua, por encontrar-se associada a mudanças de longo prazo que levam a uma mudança estratégica. A mudança incremental possui um carácter mais operacional encontrando-se relacionada com os sistemas, procedimentos, estruturas ou tecnologia que têm efeitos de curto prazo nas organizações onde são empreendidas, cujo impacto é de grande importância para o sucesso da organização.

Contudo, para gerar maior motivação cada vez mais há maior autonomia dos funcionários, porque há distribuição de tarefas mais desafiadoras, com significado, entre outras centenas de coisas variando conforme a organização. A própria variedade de funções ou tarefas pode ser motivante, assim como levar o trabalho de princípio ao fim, haver identidade e por fim e apesar da convulsão existente na administração pública,

1 Mudança episódica - ocorre em períodos de divergência, quando a organização está a afastar-se das suas condições de equilíbrio. Esta divergência é o resultado do crescimento não alinhado entre a estrutura e as procuras organizacionais. É chamada de episódica porque tem a tendência a ocorrer em períodos distintos, conduzida por factores externos.

2 Mudança Contínua - a principal característica é o constante ajuste, a adaptação contínua representa um ponto de inovação importante para ambientes futuros.

haver um feedback do trabalho, positivo ou não, mas haver um retorno do que se faz ou que se fez, todas estas dimensões criam motivação quando bem geridas e anunciadas junto do trabalhador.

Hackam e Oldham (1980) estes autores, a partir das cinco dimensões ou dimensões principais (variedade, identidade, significado, autonomia e feedback), criaram um instrumento para a determinação do **Potencial Motivador do Trabalho** (PMT) através seguinte fórmula matemática:

$$\text{PMT} = \frac{(\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado})}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}$$

O modelo sugere o efeito das variáveis na relação entre as características do trabalho e os resultados alcançados. Para a definição das funções no trabalho, o modelo contribui, adicionalmente, com importantes sugestões para o enriquecimento e alargamento do conteúdo das funções.

4.A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - LEGISLAÇÃO

4.1. Reforma

Para uma melhor percepção sobre o surgimento do Presentismo e a falta de motivação na administração pública, parece-me ser útil fazer-se um recuo temporal, e referenciar os programas dos governos (XV a XIX) que introduziram as mudanças que ainda estão a ocorrer e que têm trazido grandes alterações a nível de gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional. As medidas propostas pelo Governo, exigem aos organismos, a implantação de uma boa gestão, com objectivos claros e bem definidos.

O **XV Governo Constitucional (2002-2004)**, diagnosticou e perspectivou a reforma da Administração Pública. Definiu o novo modelo de serviço público, fundamentado na cooperação Estado/sociedade civil, ao nível da gestão e da oferta de bens e serviços públicos, assente em três linhas de forças dominantes (redução do peso excessivo da Administração Pública; prossecução dos objectivos de eficiência e promoção de uma cultura de mérito).

O **XVI Governo Constitucional (2004-2005)**, teve como objectivos essenciais prestigiar a Administração Pública e os seus agentes, racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência. Estas orientações foram aprovadas pela Resolução do Conselho de Ministros 95/2003, de 30 de Julho de 2003, em conjunto com as grandes linhas de orientação que presidiram a reforma da Administração Pública, calendarizando a execução da sua primeira fase de desenvolvimento e garantindo o seu progresso.

No **XVII Programa do Governo (2005-2009)** foram operacionalizadas as grandes mudanças, planeadas pelos anteriores governos. Ficou consagrado tornar a Administração Pública amiga da cidadania e do desenvolvimento económico. Pela Resolução do Conselho de Ministros 53/2004, de 21 de Abril de 2004, ficou determinado que o desenvolvi-

mento do País, exige uma administração pública norteada por objectivos de serviço ao cidadão, às comunidades e às empresas, estruturada segundo modelos flexíveis, dirigida com responsabilidade e dispondo de recursos humanos mobilizados e qualificados.

O **XVIII Governo Constitucional (2009-2013)** definiu as orientações políticas para se prosseguir com a modernização do País de modo a preparar o futuro preconizando, o reforço das políticas sociais e do Estado Social. Assumiu relançar a economia e promover o emprego; reforçar a competitividade, o endividamento externo e modernizar Portugal e desenvolver as políticas sociais, qualificar os serviços públicos e reduzir as desigualdades.

No **XIX Governo (2011-2014)**, para além da redução dos custos da Administração Central do Estado e de implementação de modelos mais eficientes para o seu funcionamento, comprometeu-se a concretizar os objectivos estratégicos definidos, e trabalhar activamente concentrando-se na redução do peso do Estado; desenvolver um Estado ágil e inovador, adaptado aos desafios da sociedade da informação, segundo novos paradigmas de organização e funcionamento em rede, suportados pelas tecnologias de informação e comunicação e por fim promover um Estado que dignifique os seus agentes, valorizando o seu trabalho, o seu dinamismo e inovação, investindo na sua capacitação e motivação, avaliando e remunerando adequadamente o seu desempenho.

Para o efeito e em conformidade com o estipulado no Memorando de Entendimento, foi aprovado o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), com intuito de suprimir estruturas e níveis hierárquicos, com base na avaliação das atribuições da Administração Central do Estado e na racionalização das estruturas orgânicas da administração directa e indirecta do Estado.

Contudo, é importante referir que para assegurar qualquer medida é necessário recursos, é preciso fazer a gestão de pessoas, por serem a peça fundamental em qualquer organização. São elas que planeiam, executam todo o tipo de trabalhos, que manuseiam as máquinas, administram as situações do dia-a-dia, programam os computadores, resolvem os problemas, dão apoio, oferecem produtos e serviços excelentes para seus clientes, etc. Sem essas pessoas, os conceitos de gestão, administração e implementação,

não podem existir. Não se teria o que gerir, o que administrar nem o que implementar. Os contínuos desafios, consequência dos elevados níveis de competitividade com que se defrontam as organizações nos últimos anos, exigem uma nova dinâmica de gestão, um novo comportamento dentro das organizações, onde os recursos humanos que as integram assumem o principal elemento diferenciador.

Todos os dias os trabalhadores da administração pública são confrontados com ataques sem precedentes aos seus direitos. O Governo com base no acordo com a “Troika” prevê a diminuição do número de trabalhadores da administração pública numa escala que a concretizar-se vai pôr em causa o funcionamento de muitos organismos e sobrecarregando e explorando os trabalhadores que conseguirem manter-se no seu posto de trabalho. Se se mantiver ou agravar a situação caótica que estamos a viver relativamente à redução dos recursos, concretizada quer pela mobilidade, quer pelos pedidos de aposentação, a situação será inoportável, mesmo com a ajuda das novas tecnologias de informação. Nos serviços públicos não há motivação, começa a verificar-se que há um esforço para se estar presente, por profissionalismo de quem sabe não estar bem mas entende dever manter o seu contributo.

Há cada vez mais angústias, tristezas, stress, pelo facto de não haver nenhuma esperança sobre o que vai acontecer. Verifica-se no geral que há uma corrida para a aposentação, com intuito de minimizar o prejuízo individual. Uma das consequências é a presença de mal-estar no meio dos trabalhadores pelo facto de verem os seus direitos a serem retirados. Muitos dos trabalhadores apresentam sintomas de cansaço psicológico manifestado pela falta de concentração, pelos erros que cometem no dia-a-dia, ansiedade entre muitos outros sintomas, que acaba por pressionar os outros colegas de trabalho para os ajudar. O cansaço físico, manifestado por constantes dores de cabeça, de costas, vista cansada, mas, por medo de retaliação não deixam de se apresentar ao serviço, mesmo sabendo que não estão em condições de saúde ideal para o desempenho das suas funções.

A **Organização Mundial da Saúde (OMS)** diz que a Saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doenças, tendo em conta que o homem é um ser que se distingue não somente pelas suas actividades físicas, mas também pelos seus atributos mentais, espirituais e morais e pela sua adaptação ao meio

em que vive. Todos os seres humanos têm direito ao estado de saúde, óptimo, independentemente de raça, religião, opinião política, condição económica ou social. Os agentes causadores de doenças do trabalho podem ser:

- ❖ físicos (calor, ruído, radiações diversas, ...);
- ❖ químicos (benzeno, fumos metálicos, ...);
- ❖ biológicos (bactérias, fungos, bacilos...);
- ❖ mentais (ansiedade, stress).

4.2. Legislação

Toda e qualquer reforma implica mudança, toda e qualquer mudança tem como ponto de partida e de chegada, o factor humano. De seguida vai ser feita referência a alguma legislação importante (Quadro 3 - Legislação importante) que foi o veículo das mudanças introduzidas na reforma na Administração Pública.

Quadro 3 – Legislação importante

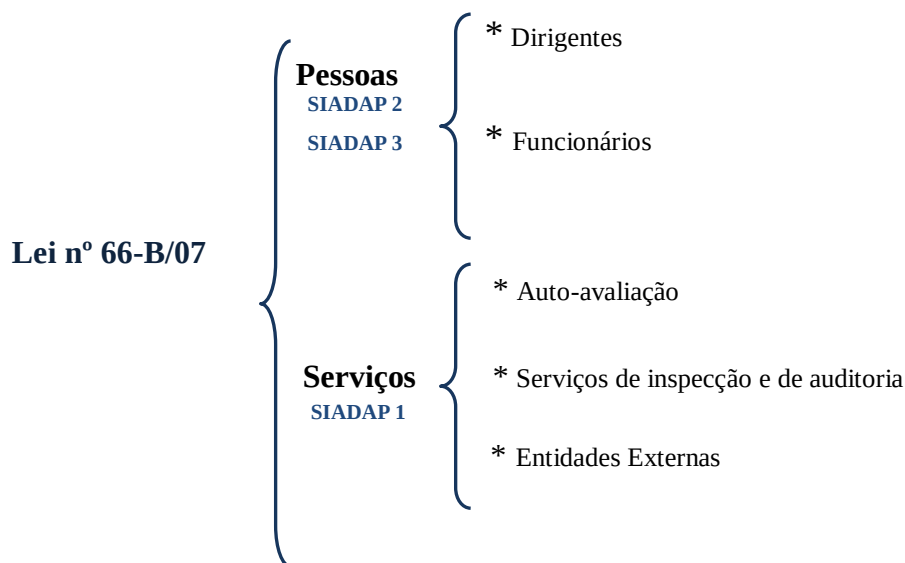
Data	Diploma	Assunto
30 de Julho de 2003	Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003.	Aprova as linhas de orientação da reforma da Administração Pública.
21 de Abril de 2004	Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004.	Aprova a operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de actuação e metodologias de aplicação
22 de Março de 2004	Lei nº 10/2004	cria o primeiro Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP).
7 de Dezembro de 2006	Lei nº 53/2006	Estabelece o regime comum de mobilidade entre serviços dos funcionários e agentes da Administração Pública visando o seu aproveitamento racional.
28 de Dezembro de 2007	Lei nº 66-B/2007	Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública.
31 de Agosto de 2007	Lei nº 52/2007	Adapta o regime da Caixa Geral de

		Aposentações ao regime geral da segurança social em matéria de aposentação e cálculo de pensões
27 de Fevereiro de 2008	Lei nº 12-A/2008	Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.
31 de Julho de 2008	Decreto Regulamentar nº 14/2008	Estabelece os níveis da tabela remuneratória única correspondentes às posições remuneratórias das categorias das carreiras gerais de técnico superior, de assistente técnico e de assistente operacional.
9 de Setembro de 2008	Lei nº 58/2008	Aprova o Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que Exercem Funções Públicas.
11 de Setembro de 2008	Lei nº 59/2008	Aprova o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas e respectivo regulamento (definido no artigo 3º da Lei nº 12-A/2008 aplicável aos serviços da administração directa e indirecta do Estado).
28 de Dezembro de 2010	Decreto-Lei nº 137/2010	Alteração ao Estatuto da Aposentação. Aprovação de um conjunto de medidas adicionais de redução de despesa com vista à consolidação orçamental prevista no Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC) para 2010-2013.

Pollit e Bouckaert (2004) in Oliveira Rocha (2010), refere que o grau de absorção do modelo gestor nas organizações depende muito da importância da cultura, da estrutura do sistema político e das relações entre o poder político e a administração.

O SIADAP Serve como um sistema de controlo estratégico para medir o desempenho referente aos objectivos estratégicos fixados. A partir de 2008 até à data está a vigorar o SIADAP 1,2,3 que para além de avaliar os trabalhadores da Administração Pública, avalia também os dirigentes e o próprio organismo, de acordo com os objectivos definidos e alinhados com o QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização (instrumento de ajuda à gestão, concebido para analisar o desempenho). O SIADAP 1,2,3 na sua perspectiva integrada é constituído da seguinte maneira (Figura 5 – SIADAP 1,2,3).

Figura 5 – SIADAP 1,2,3



Na chamada Modernização Administrativa tem sido sistematicamente desprezada a importância da motivação dos funcionários, bem como a satisfação das suas necessidades pessoais. Sem pessoal motivado e interessado não há reforma que tenha sucesso e serviço de qualidade que seja prestado, nesse particular os funcionários são os actores fundamentais nos processos de reformas.

Apresentámos a legislação que tem trazido desconforto e problemas de saúde e falta de motivação nos trabalhadores, pelo que se seguida vai ser apresentado a metodologia usada para saber quais as variáveis do modelo de **Hackman & Oldham (1980)** que explicam a variância associada ao fenómeno do Presentismo.

5. MÉTODO

5.1. Contexto

O tema escolhido interessa-me pessoalmente por ser funcionária pública e viver de perto todos os problemas inerentes à reforma da administração pública; e segundo por querer perceber se o modelo das características da função de **Hackman & Oldham (1980)**, (Variedade, Autonomia, Significado, Feedback e Identidade), apresentam uma relação directa com o Presentismo na função pública?

5.2. Problemas a testar

- a. Quais as variáveis de caracterização sócio-demográficas que explicam a variância da motivação (Autonomia, Feedback, Identidade, Variedade, e Significado) dos trabalhadores da administração pública?
- b. Será que as variáveis contextuais (Autonomia, Feedback, Identidade, Variedade, e Significado) apresentam uma correlação significativa com o constructo Presentismo medido junto dos funcionários públicos?
- c. Quais as principais causas de Presentismo na administração pública?

5.3. Amostra

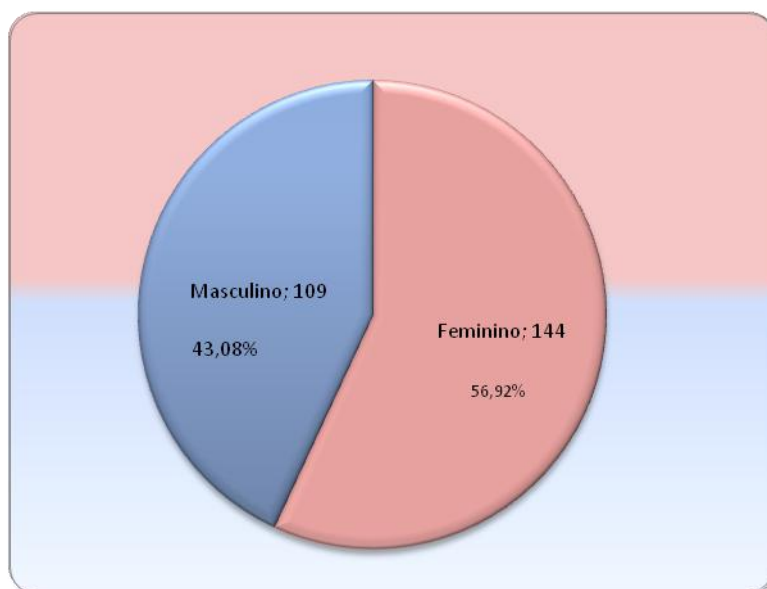
A **Amostra** deve ser um subconjunto da população representativa do conjunto de indivíduos (população) a estudar. O número de questionários conseguidos, não me parece que seja representativo para se extrapolar as conclusões para a administração pública no geral. Foi usado o método de envio e recepção do questionário com recurso às novas tecnologias de informação e comunicação, por mail, a funcionários, amigos e conhecidos que ainda estão no activo e que pertencem aos quadros de organismos que fazem parte da

Administração Central e Local do Estado. Não foi pedido autorização a nenhum dirigente, para aplicação dos questionários, como disse acima foi na base de conhecimento e amizade.

O universo deste estudo é constituído por 253 funcionários públicos de vários organismos da Administração Pública, dispostos a uma população diversificada em termos de **sexo, idade, categoria profissional, função, número de anos de experiência profissional, antiguidade e número médio de horas trabalhadas por semana no último ano** a quem foi aplicado o questionário.

Assim, para “**caracterização sócio-demográficas que explicam a motivação dos trabalhadores da administração pública**”, as respostas obtidas referem-se a 144 trabalhadores do sexo feminino e 109 do sexo masculino (Gráfico 1- Sexo), que correspondem a 56,92% e 43,08%³ respectivamente.

Gráfico 1 - Sexo

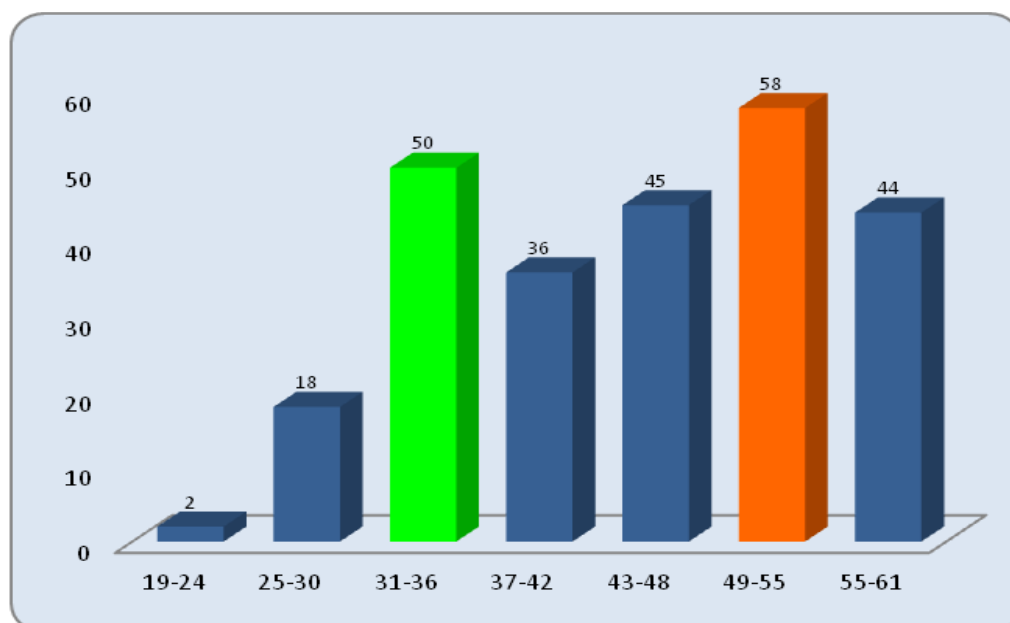


Quando analisada a **idade** dos mesmos, verifica-se que a maior parte dos respondentes estão concentrados na faixa etária entre os **49 e 55 anos** com **58 indivíduos**, seguido do

³ Tabela 1 “Sexo”, Frequência Simples Acumulada, em anexo, pág. 72

intervalo de **31 a 36 anos** com **50 indivíduos** (Gráfico 2-Idade). Podemos concluir que a média de idade dos inquiridos é de 44 anos⁴.

Gráfico 2 – Idade

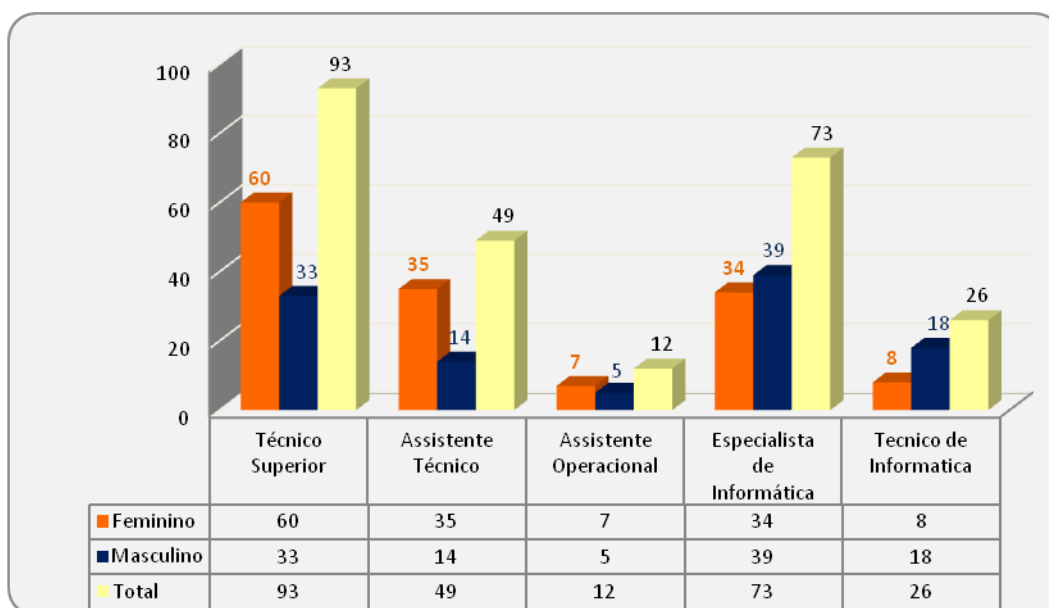


Para saber a distribuição dos inquiridos por **sexo** e **categoria profissional**, recodificou-se a segunda variável de acordo com a legislação (Lei 12-A/2008) e carreiras específicas (Lei 97/2001). De seguida, fez-se um cruzamento da variável “**sexo** com **categoria profissional recodificada**”⁵. No global nota-se que há mais trabalhadores do sexo feminino 144, contra 109 do sexo masculino. Verifica-se que a maior parte dos inquiridos ficaram concentrados na categoria de **técnicos superiores**, no total de 93, destacando-se o facto de 60 serem do sexo feminino. Segue o grupo “**especialistas de informática**”, com 73 indivíduos, não havendo grande diferença entre os sexos. Seguidos de “**assistentes técnicos**”, com 49 inquiridos, destacando-se aqui também o grupo feminino com 35 dos inquiridos; “**técnicos de informática**” com 26 indivíduos sendo 18 do sexo masculino e por fim os “**assistentes operacionais**” com 12 trabalhadores (Gráfico 3- Categoria Profissional Recodificada).

4 Tabela 2 “Idade”, Média=44,57anos, em anexo, pág. 72

5 Tabela 3 “Sexo * Categ.Profissional”, em anexo, pág. 72

Gráfico 3 – Categoria Profissional Recodificada



Constatou-se ainda que em média, os inquiridos têm cerca de 21 anos de **experiência profissional**⁶ e que por coincidência, metade tem uma experiencia igualmente de pelo menos 21 anos, havendo trabalhadores com o máximo de 40 anos de trabalho e no mínimo com 1 ano de experiencia profissional. Aferiu-se também que o número de anos com maior frequência é de 10 anos. Em termos médios os inquiridos **trabalharam no último ano em média de horas por semana** cerca de 39,05 horas (Quadro 4 - Média de Horas por Semana).

Quadro 4 - Média de Horas por Semana

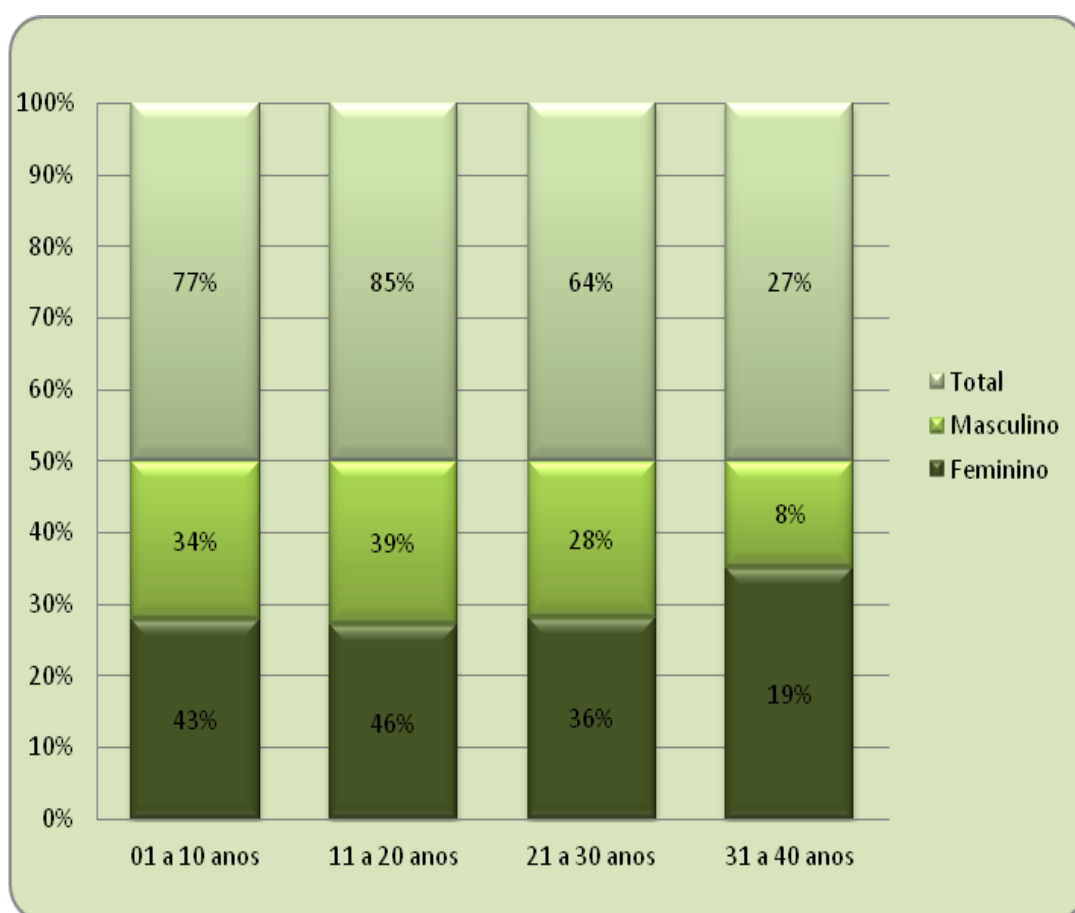
N	Valid	253
	Missing	0
Mean		39,05
Median		38
Mode		35
Std. Deviation		6,85

Para apurar a **antiguidade** (Gráfico 4 – Antiguidade Recodificada), foi pertinente recodificar a variável uma vez que a mesma levaria a uma leitura menos precisa. A

6 Tabela 4 “Anos de Experiencia profissional” Média=20,95 anos, Mediana=21anos; Moda=10 anos; Máximo=40anos; Mínimo=1 ano, em anexo, pág. 73

variável foi agregada em 4 grupos (1= 1 a 10 anos; 2= 11 a 20 anos; 3= 21 a 30 anos e 4= 31 a 40 anos). Verifica-se que o grupo com maior percentagem de número de anos na administração pública pertence ao segundo grupo com 85% no seu todo. Significa que a maioria trabalha para a administração pública há pelo menos 20 anos. Destes 46% é composto por indivíduos de sexo feminino e 39% do sexo masculino. Verifica-se que o grupo 4 é composto por apenas 27% de funcionários que trabalha há mais de 30 anos. Este valor diminuto está relacionado com a saída dos funcionários para a aposentação devido a reformas anunciadas para os trabalhadores da função pública.

Gráfico 4 – Antiguidade Recodificada



Assim em termos médios pode-se dizer que os funcionários trabalham há cerca de 16,23 anos nas organizações (Quadro 5 – Antiguidade Recodificada), sendo que metade já está há pelo menos 14 anos na administração pública e 10 anos o valor mais frequente. O trabalhador mais antigo é o que atingiu o máximo de 39 anos de serviço e o mais novo é o

que está apenas a 1 ano. O número de anos com maior frequência aqui também é de 10 anos.

Quadro 5 – Antiguidade Recodificada

N	Respostas Válidas	253
	S/Resposta	0
Média		16,23
Mediana		14
Moda		10
Desvio Padrão		10,02
Mínimo		1
Máximo		39

5.4. Instrumentos - Questionário

Assumindo a forma de questionário fechado, o inquérito utilizado foi estruturado em quatro grupos: A parte *um* destinada a caracterização sócio-demográfica (pergunta 1 a 7), salvaguardando o seu anonimato. A pergunta 4 refere a função do inquirido que para o estudo não tem relevância a resposta, pelo que não foi considerada. A parte *dois*, concebido com vista à obtenção de opiniões acerca do estado de saúde do inquirido (perguntas 8 e 9). Para aferir o nível de Presentismo, a resposta será dada pelo grupo *três* definida numa escala de Likert, compostas por 6 perguntas, divididas em 5 níveis em que 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente. O grupo *quatro* refere-se a **Organização do trabalho**, o objectivo é o de analisar se a presença de variáveis contextuais de Hackman e Oldham (*Variedade, Autonomia, Significado, Feedback e Identidade*) influenciam o Presentismo nos inquiridos, com 7 níveis de resposta, em que 1 – **Discordo Totalmente** a 7 – **Concordo Totalmente**.

O questionário é uma das variações que um inquérito pode assumir. Geralmente recorre-se à aplicação do questionário quando se pretende compreender fenómenos, atitudes, opiniões, representações de uma determinada população vasta. Através da aplicação de um determinado número de questões a uma amostra representativa obtém-se a

informação pretendida, podendo sob determinadas condições generalizar-se os resultados a toda a população. Toda a construção do questionário deve, desta forma, ter em conta a população à qual é destinado assim como os objectivos da pesquisa.

A articulação entre os problemas a testar, conceitos, dimensões e indicadores são a base para a construção de um questionário. As questões devem ser construídas tendo como suporte os indicadores, que servem para medir / testar as hipóteses e ou questões da investigação.

O instrumento de medida a ser utilizado, para testar o Presentismo é *Stanford Presenteeism Scale-6 (SPS-6)*, instrumento já testado para a língua portuguesa que serve para diagnosticar o Presentismo em contexto organizacional e, consequentemente, estimar o impacto de doenças sobre a produtividade de trabalhadores (**Ferreira, Matinez, Sousa e Cunha, 2010**). É constituído por 6 afirmações numa escala do tipo Likert com 5 modalidades de respostas (1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente), é uma das mais interessantes medidas disponíveis para estimar as perdas de produtividade laboral e tem sido um dos instrumentos mais utilizados também para Medir o Presentismo (**Ferreira & Martinez, 2007**).

O instrumento de medida SPS-6, é constituída por 6 afirmações como já referido, cuja escala integra duas dimensões de Presentismo, com três itens cada. Começou-se por fazer a inversão das questões “*Devido ao meu problema de saúde, as dificuldades que normalmente fazem parte do meu trabalho foram mais complicadas de gerir*”; “*o meu problema de saúde inibiu-me de tirar prazer do trabalho*” e “*senti-me desesperado na concretização de determinadas tarefas de trabalho devido ao meu problema de saúde*” tornando-as positivas para que em conjunto com as outras três tomassem o mesmo sentido, para depois agrupar. A primeira dimensão encontra-se associada ao estado psicológico e corresponde a qualidade de trabalho realizado e a segunda encontra-se associada ao estado físico e refere-se a quantidade de trabalho realizado.

Para aferir as causas do Presentismo, o grupo organização do trabalho, constituído por 15 afirmações com 7 modalidades de respostas (1 – Discordo Totalmente a 7 – Concordo Totalmente), agrupou-se numa escala de cinco dimensões (Variedade, Significado, Auto-

nomia, Feedback e Identidade), cada uma com três itens, para saber qual delas influencia o Presentismo na administração pública.

5.5. Procedimentos

Será utilizado como método de investigação o questionário e em paralelo a observação directa, para além dos contactos directos e privilegiados com colegas da Administração Pública no Geral.

Aquando da utilização do questionário, os intervenientes foram informados que o formulário não é identificado para evitar distorções que poderão ocorrer por receio, das opiniões dos funcionários / trabalhadores públicos.

Como vimos, o questionário é composto por 30 questões distribuídas por duas páginas e agrupadas em três grupos (**Caracterização, o Presentismo e a Organização do Trabalho**), para melhor orientação dos inquiridos. Como todos os questionários foram enviados por e-mail, no corpo deste com o propósito de situar o inquirido, fez-se a apresentação do tema e finalidade/objectivo da investigação e como anexo foi enviado o questionário protegido com excepção dos espaços a preencher.

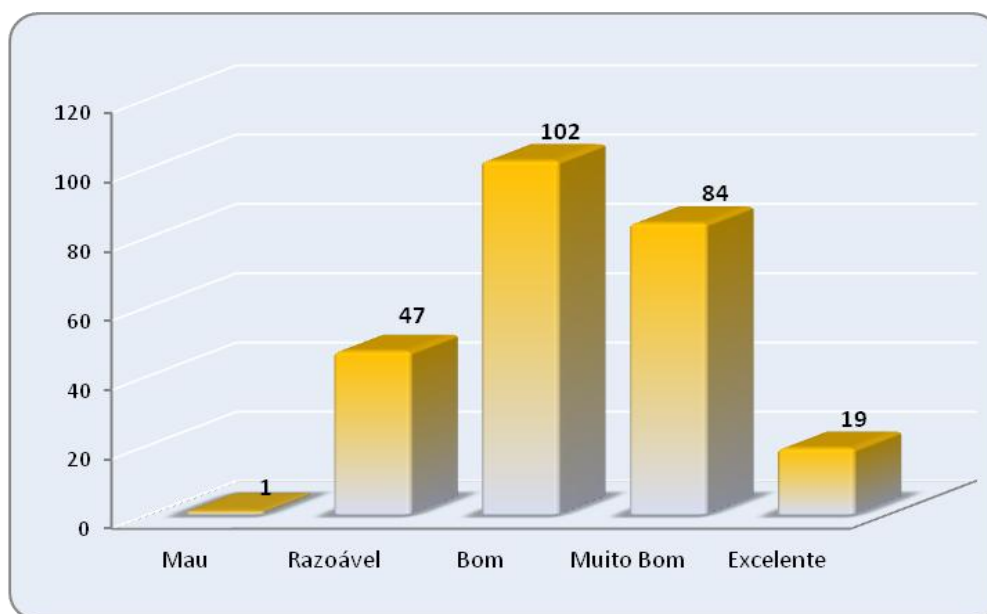
Posteriormente para o tratamento dos questionários e analisar os dados, recorreu-se ao SPSS 17.0, uma aplicação informática para tratamento de dados estatísticos. A técnica utilizada é de análise descritiva e inferencial, a partir do qual será feita a análise e extrapolação dos dados obtidos. No fim serão tratados e representados os dados para posterior elaboração da discussão e conclusão final.

6. ANÁLISE DOS DADOS

- a. Quais as variáveis de caracterização sócio-demográficas que explicam a variância da motivação (Autonomia, Feedback, Identidade, Variedade, e Significado) dos trabalhadores da administração pública?

Para avaliar quais as variáveis de caracterização sócio-demográficas que explicam a variância da motivação dos funcionários públicos quisemos saber no global como está a distribuição do **estado de saúde geral** dos trabalhadores inquiridos. Perante os resultados verifica-se que dos 253 respondentes, 102 indivíduos (Gráfico 5 – Estado Saúde Geral)⁷ têm o estado de saúde “**Bom**” ou seja cerca de 40,3% e com “**Muito Bom**” 84 indivíduos, com cerca de 33,2% .

Gráfico 5 – Estado de Saúde Geral



Também interessou saber de que forma estava distribuída o “**estado de saúde geral**” quanto ao género. Fez-se o cruzamento da variável **sexo** com o **estado de saúde no geral** (Quadro 6 -Sexo * Estado Saúde Geral). Verificou-se que dos 102 indivíduos com o

⁷ Tabela 5 “Estado de Saúde Geral”, em anexo, pág. 73

estado de saúde “Bom”, 64 são do sexo feminino e 38 do sexo masculino, e dos 84 com estado de saúde “Muito Bom”, curiosamente temos 42 pessoas por género.

Quadro 6 - Sexo * Estado Saúde Geral

Estado Saúde Geral							Total
Sexo		Mau	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	
	Feminino	1	27	64	42	10	144
	Masculino	0	20	38	42	9	109
Total		1	47	102	84	19	253

Importa referir que para se saber se os inquiridos sofreram no último ano de algum **problema físico** e/ou **psicológico** (Quadro 7 - Problemas Psicológicos e Físicos). Primeiro considerou-se a resposta original. Depois normalizaram-se as respostas. Mas como estas variáveis apresentavam um elevado número de designações, o que dificultava a sua leitura, fez-se categorização das mesmas.

Quadro 7 - Problemas Psicológicos e Físicos

9a TipoCat - Problemas Físicos			9b TipoCat- Problemas Psicológicos		
Factores	Frequência	Frequência Relativa	Factores	Frequência	Frequência Relativa
Sensoriais Visuais e ou Auditivos	10	4	Stress	30	11,9
Tendinites	21	8,3	Ansiedade	19	7,5
Reumatológicos, lombalgias, osteoporose, dores da coluna	26	10,3	Depressão	21	8,3
Dores de cabeça	8	3,2	Cansaço	15	5,9
Problemas de estômago	3	1,2	Outros Psicológicos	14	5,5
Outros Problemas Físicos	36	14,2			
Total	104	41,1	Total	99	39,1
System	149	58,9	System	154	60,9
Total	253	100	Total	253	100

Relativamente aos **problemas físicos** apontadas, foram agregados em seis grupos, sendo “1-Sensoriais Visuais e ou Auditivos”, “2-Tendinites”, “3-Reumatológicos, lombalgias,

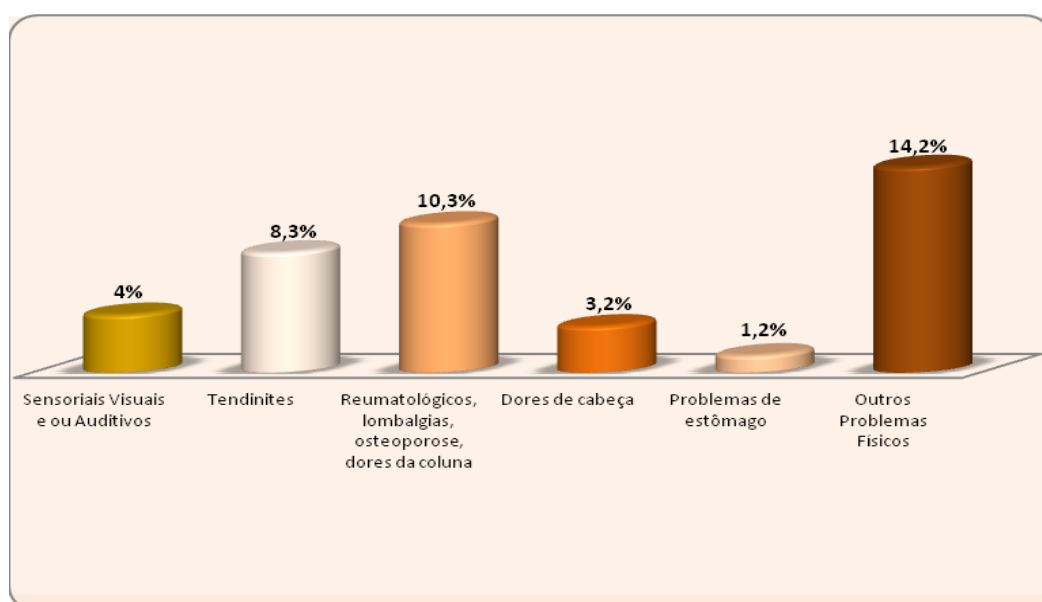
osteoporose, dores da coluna”, “4-Dores de cabeça”, “5-Problemas de estômago” e “6-Outros Problemas Físicos”.

Dos seis grupos apresentados, pelo (Gráfico 6-Problemas Físicos), constata-se que os problemas físicos mais frequentes são os do grupo **6-Outros Problemas Físicos** com 14,2%. Fazem parte deste grupo “Outros problemas físicos” os seguintes estados de saúde: problemas respiratórios, de foro oncológicos, má circulação, gravidezes de risco, anemia, rinites, sinusites, gripes, cardíacos, diabetes, obesidade, asma, carcinoma da próstata.

Da análise verifica-se também que o grupo “3-Reumatológicos, lombalgias, osteoporose, dores da coluna”, apresenta 10,3% do total dos 104 respondentes, ou seja, podemos dizer que no último ano ocorreu pelo menos uma vez. Este grupo é formado por dores nas costas, reumatológicos, dores na cervical, artroses, coluna, hérnias, lombalgias, problemas hormonais, osteoporose e poliartrite.

É de referir ainda que o grupo “2-Tendinites” também apresenta-se com alguma frequência, 21 dos 104 respondentes, que corresponde a 8,3% do total dos inquiridos com problemas físicos (Quadro 7 - Problemas Psicológicos e Físicos e Gráfico 6-Problemas Físicos).

Gráfico 6 - Problemas Físicos



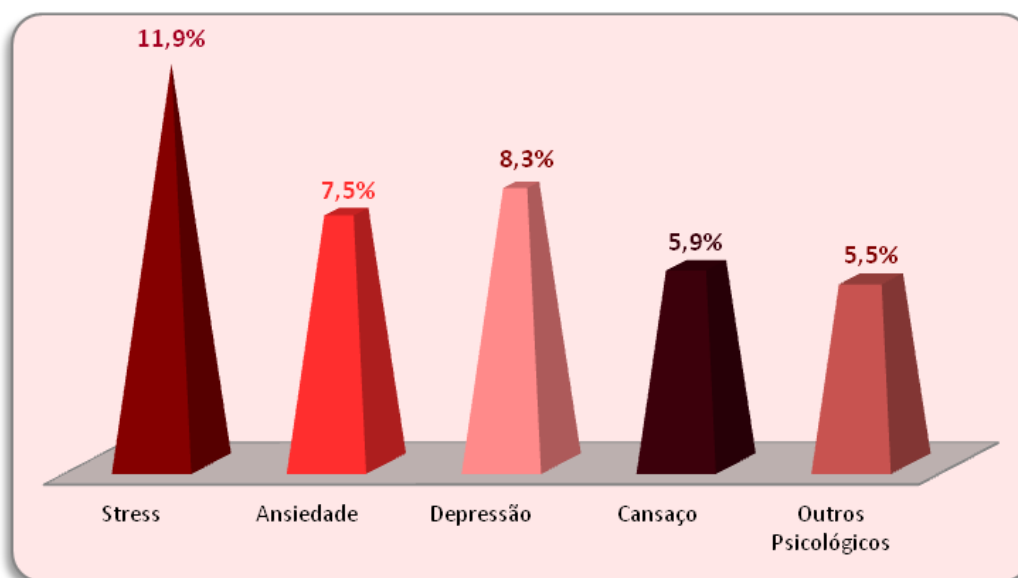
Sobre o problema físico, 149 dos inquiridos responderam que não têm problemas físicos e 104 são os que responderam afirmativamente, dos quais 67 são do sexo feminino e 37 do sexo masculino (Quadro 8 - Sexo * P9a -Tem ou Não tem problema físico).

Quadro 8 - Sexo * P9a -Tem ou Não tem problema físico)

Crosstabulation				
Problemas Físicos				
		P9a Tem/Não Tem		Total
		Não tem	Tem	
	Sexo			
	Feminino	77	67	144
	Masculino	72	37	109
	Total	149	104	253

Quanto a variável “**Problemas Psicológicos**” também esta foi recodificada dada a sua diversidade e para melhor interpretação dos dados agregaram-se os dados em 5 grupos, “1-Stress”, “2-Ansiedade”, “3-Depressão”, “4-Cansaço” e “5-Outros Psicológicos”. Ao analisar os dados das variáveis de foro psicológico constata-se que a causa com maior incidência é o **stress** com 11,9%, seguido de ansiedade e da depressão como causas que ocorrem com incidência igualmente significativa, 7,5% e 8,3% dos inquiridos respectivamente (Gráfico 7-Problemas Psicológicos).

Gráfico 7 -Problemas Psicológicos



Os respondentes sobre os “**Problemas Psicológicos**”, 154 responderam não terem **problemas psicológicos**. Os restantes 99 dos inquiridos responderam afirmativamente, divididos em 58 do sexo feminino e 41 do sexo masculino (Quadro 9 Sexo * P9b Tem ou Não problemas psicológicos)

Quadro 9 Sexo * P9b Tem ou Não problemas psicológicos

Crosstabulation				
Problemas psicológicos				
		P9b Tem/Não Tem		Total
		Não tem	Tem	
Sexo	Feminino	86	58	144
	Masculino	68	41	109
Total		154	99	253

Os dados analisados permitem aferir que as características sócio-demográficas da amostra evidenciam que a variável **média de horas de trabalho por semana** é a que se destaca no grupo das variáveis apresentadas (Quadro 10 - Média de horas de trabalho por semana). O resultado apresentado revela o $p=.003$ e $\beta=.439$, sendo $p < .05$. Conclui-se que **as pessoas que trabalham mais horas são as que têm maior motivação**.

Quadro 10 - Média de horas de trabalho por semana

Coeficientes ^{a,b}						
Variáveis		Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	Sexo	174,232	236,338	,067	,737	,462
	Idade	27,746	19,820	,321	1,400	,163
	Anos Exp.Prof	-28,650	21,396	-,171	-1,339	,182
	antigR	193,290	149,820	,116	1,290	,198
	Média de Horas por Semana	43,787	14,688	,439	2,981	,003
	Estado Saúde Geral	135,903	121,910	,117	1,115	,266

a. Variável Dependente: Potencial Motivador da Função

b. Regressão Linear através da origem

b. Será que as variáveis contextuais (Autonomia, Feedback, Identidade, Variedade, e Significado) apresentam uma correlação positiva significativa com o constructo Presentismo medido junto dos funcionários públicos?

Para saber se as variáveis contextuais afectam o Presentismo foi utilizada a escala *Stanford Presentism Scale* (SPS-6) para medir o constructo Presentismo enquanto variável dependente. Sabe-se que a presença dos indivíduos no local de trabalho pode ser afectada se houver **problemas físicos e / ou psicológicos**, fazendo com que os trabalhadores não cumpram na totalidade as suas funções.

Para testar se as **variáveis contextuais** afectam o Presentismo optou-se por fazer regressão linear simples, para identificar a **intensidade** e a **direcção da correlação de cada variável independente na variável dependente**.

Havendo vários factores que podem ou não influenciar o Presentismo, tentou-se saber até que ponto os **problemas físicos e/ou psicológicos** influenciam e afectam o agravamento ou não do Presentismo. Verificou-se que este modelo tem uma capacidade de explicação do fenómeno na ordem dos 86,7%⁸.

O resultado ($F_{(2,69)} = 231,914; p < 0,05$)⁹ indica que, quer os problemas físicos ($p = <.05$; $\beta = .459$) como os psicológicos ($p = <.05$; $\beta = .523$) (Quadro 11 - Problemas Físico e Problemas Psicológicos) influenciam de forma positiva o Presentismo, ou seja, os indivíduos afectados quer por problema físico ou psicológico, vão trabalhar mesmo doentes, pelo que confirma-se a existência do Presentismo. Esta situação pode limitar a produtividade laboral quer em termos de quantidade como de qualidade do trabalho produzido (Hemp, 2004).

8 Tabela 6 “indica sobre o impacto do modelo global b)”, em anexo, pág. 74

9 Tabela 7 “indica sobre o nível de significância b)”, em anexo, pág. 74

Quadro 11 - Problemas Físicos e Problemas Psicológicos

Coefficients ^{a,b}						
Variáveis		Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	ProblemasFísicos	1,503	,240	,459	6,256	,000
	ProblemasPsicol	2,387	,335	,523	7,129	,000

a. Variável Dependente : PresentismoR

b. Regressão Linear através da origem

Para avaliar a o efeito das variáveis de contexto da tarefa ao nível do Presentismo dos funcionários públicos as variáveis consideradas são as descritas por Hackman e Oldham (1980): **Variedade, Autonomia, Significado, Feedback e Identidade**.

Através de uma análise de regressão simples, tentou-se aferir até que ponto cada uma das variáveis contextuais explica a existência do Presentismo. Os dados obtidos demonstram que as **variáveis contextuais** no global, associadas à **motivação** explicam 92,4% da variância associada ao Presentismo¹⁰. O resultado observado permite concluir que o modelo global tem resultados significativos ($F_{(5,23)} = 571,298; p < .05$)¹¹.

Numa análise específica por cada variável do modelo (Quadro 12-Variáveis Contextuais), viu-se que a questão colocada verifica-se parcialmente, dado que apenas as variáveis **Variedade e Autonomia (p<.05)** é que apresentam impactos estatisticamente significativos na dimensão global da escala SPS-6 associada ao constructo Presentismo, o mesmo não se verificando com as variáveis **Significado, Feedback e Identidade (p>.05)**. Esta análise detalhada (Quadro 12 - Variáveis Contextuais), os resultados demonstram que quanto maior for a **variedade de tarefas** maior é o valor da SPS-6 ($p < .05; \beta = .295$); de igual forma a **autonomia**, apresenta também uma correlação positiva com o valor global da escala SPS-6 ($p < .05; \beta = .165$) ou seja quanto maior autonomia tiver o trabalhador, maior é a probabilidade dos trabalhadores conseguirem completar o trabalho e concentram-se nas tarefas apesar de estarem com algum problema físico ou psicológico.

10 Tabela 8 "relação das variáveis contextuais b)", em anexo, pág. 74

11 Tabela 9 "sig das variáveis contextuais b)", em anexo, pág. 75

As variáveis **identidade** ($p=.055$; $\beta=.226$), possibilidade de realizar uma tarefa de princípio ao fim; **Significado** ($p=.191$; $\beta=.171$), o impacto que este tem na vida dos outros, quer na organização ou no meio envolvente; e **Feedback** ($p=.237$, $\beta=.117$), pode vir do próprio trabalho ou da chefia depende do tipo de trabalho a ser analisado, apesar de apresentarem um impacto positivo na variável de Presentismo medida pelo SPS-6, **não são significativas para o modelo**, pelo que ficaram **excluídas da análise**.

Quadro 12 - Variáveis Contextuais

Coefficients ^{a,b}						
Model		Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	Variedade	,247	,074	,295	3,365	,001
	Autonomia	,153	,067	,165	2,276	,024
	Significado	,148	,113	,171	1,311	,191
	Feedback	,100	,084	,117	1,184	,237
	Identidade	,193	,100	,226	1,927	,055

a. Variável Dependente: PresentismoR

b. Regressão Linear através de origem

De referir ainda que na investigação feita pelo **Johns (2010)** as variáveis de contexto utilizadas foram **Significado de tarefas, Interdependência de trabalho, Autonomia e Facilidade de substituição** diferentes das dos autores Hackman e Oldham (1980). De acordo com a literatura, prevê-se que estas variáveis podem ou não também afectar o Presentismo.

O Gráfico 8¹², identifica se os resíduos seguem uma distribuição normal. O que é confirmado, a distribuição está na diagonal junto à recta. Quanto a homocedasticidade, o Gráfico 9¹³, dos resíduos também se verifica apesar de com cautela dado que não há uma dispersão claramente aleatória dos mesmos.

12 Gráfico 8, “verifica a normalidade dos resíduos b)”, pág. 75

13 Gráfico 9, “verifica a dispersão dos resíduos b)”, pág. 76

c. Quais as principais causas de Presentismo na administração pública?

Para testar as variáveis que podem ser as principais causas de Presentismo na Administração Pública, recorreu-se novamente ao modelo de regressão linear para mais uma vez identificar a intensidade e a existência e direcção da correlação através dos predictores, **estado de saúde geral, anos de experiencia profissional, categoria profissional renomeada, antiguidade renomeada, média de horas por semana e idade**, e na variável dependente **Presentismo**.

Numa primeira abordagem fez-se uma análise exploratória, incluindo todos os indicadores acima indicados (Quadro 13 – Analise dos Betas standardizados e nível significância). Apurou-se que este modelo tem uma capacidade de explicação do fenómeno na ordem dos 94,8%¹⁴. Contudo, verificou-se que a **categoria profissional** ($p > .05$; $\beta = -.053$) e **anos de experiência profissional** ($p > .05$; $\beta = -.087$), não têm uma relação directa com a explicação da dimensão Presentismo avaliada pelo SPS-6, pelo que o seu impacto não é significativo. $F_{(6,230)} = 716,643$; $p < .05$)¹⁵.

Quadro 13 – Analise dos Betas standardizados e nível de significância

Coefficients ^{a,b}						
Indicadores		Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Idade	,142	,033	,485	4,352	,000
	Categ.Prof Renomeada	-,237	,138	-,053	-1,713	,088
	Anos Exp.Prof	-,050	,035	-,087	-1,437	,152
	antigR	,571	,250	,100	2,281	,023
	Média de Horas p Semana	,100	,024	,297	4,148	,000
	Estado Saúde Geral	,974	,204	,244	4,779	,000

a. Dependent Variable: PresentismoR

b. Linear Regression through the Origin

Testou-se num novo modelo, em que as variáveis independentes consideradas foram a **estado de saúde geral, antiguidade renomeada, média de horas por semana e idade**.

14 Tabela 10 "indica o impacto do modelo global c)", em anexo, pág. 77

15 Tabela 11 "nível de significância do modelo global c)", em anexo, pág. 77

Verificou-se que este modelo tem uma capacidade de explicação do fenómeno na ordem dos 94,7%¹⁶. Sendo que estas variáveis têm um impacto significativo ($F_{(4,232)} = 1061,103; p < .05$)¹⁷ na explicação da variância associada à variável Presentismo avaliada pelo SPS-6.

Aprofundou-se mais na análise, e fez-se uma análise mais específica do contributo de cada variável independente (Quadro 14 – Análise dos Betas standardizados e nível significância), verificou-se que quanto a variável **estado de saúde geral** é aquela que apresenta maior impacto no Presentismo ($p < .05$; $\beta = .235$), ou seja, quanto melhor o estado de saúde geral maior é a tendência para as pessoas irem trabalhar apesar das causas de Presentismo, a **antiguidade renomeada** ($p < .05$; $\beta = .095$) quanto mais anos estiverem a trabalhar maior é o valor médio na escala de Presentismo. Também para a **idade** ($p < .05$; $\beta = .320$), quanto maior for a idade do trabalhador, maior é a média na escala de Presentismo, ou seja quanto mais velhos forem os trabalhadores maior é a presença no trabalho mesmo doentes; a **média de horas por semana** também tem impacto no Presentismo ($p < .05$; $\beta = .348$), o que significa que quanto maior for a **média de horas de trabalho por semana**, maior a tendência para os trabalhadores irem trabalhar apesar de terem um problema de saúde físico ou psicológico.

Quadro 14 – Análise dos Betas standardizados e nível significância

Coefficients ^{a,b}						
Indicadores		Coeficientes não Standardizados		Coeficientes Standardizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	Idade	,094	,020	,320	4,808	,000
	antigR	,546	,246	,095	2,217	,028
	Média de Horas por Semana	,117	,022	,348	5,301	,000
	Estado Saúde Geral	,940	,198	,235	4,741	,000

a. Variável Dependente: PresentismoR

b. Regressão Linear a partir de origem

16 Tabela 12 “indica o impacto do novo modelo c)”, em anexo, pág. 77

17 Tabela 13 “nível de significância no novo modelo c)”, em anexo, pág. 78

O Gráfico 10¹⁸, identifica se os resíduos seguem uma distribuição normal. O que é confirmado, a distribuição está na diagonal junto à recta. Quanto a homocedasticidade, o Gráfico 11¹⁹, dos resíduos também se verifica apesar de com cautela dado que não há uma dispersão claramente aleatória dos mesmos.

7.DISSCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo teve como principal objectivo saber empiricamente se as variáveis contextuais, **significado de tarefas, interdependência de trabalho, autonomia e facilidade de substituição** usadas por Johns (2010) no seu estudo, podem contribuir de alguma forma para explicar a **motivação e o Presentismo** nos trabalhadores da administração pública.

Hackman & Oldham (1983), desenvolveram uma estratégia que deu origem ao "*Job Diagnostic Survey*" com base em cinco factores que revelam a opinião do trabalhador (Hackman et al., 1975), nomeadamente **Variedade; Identidade; Significado; Autonomia e o Feedback**. Os três primeiros contribuem para a valorização do trabalho. O quarto factor, a autonomia, desenvolve no trabalhador a percepção do quanto ele é responsável pelo que faz, pelo que executa. O quinto e último factor, o feedback, permite que o trabalhador seja informado dos resultados atingidos com o seu trabalho.

Verificou-se que apesar de se considerar uma amostra razoável para o estudo em causa, e conhecendo o comportamento do funcionário público, devido ao receio de retaliação e não acreditando que o questionário é confidencial, verifica-se que houve falta de sinceridade nas respostas. Os resultados não surpreendem por esse facto.

O conceito Presentismo (pessoas presentes no trabalho, embora doentes) deveria ter uma maior abrangência. Na administração pública há novos fenómenos que poderão ser temas

18 Gráfico 10, "verifica a normalidade dos resíduos c)", pág. 78

19 Gráfico 11, "verifica a dispersão dos resíduos c)", pág. 79

para próximos estudos, presença de pessoas que por terem sido dirigentes não lhes é dado trabalho, sem serem doentes. Será também uma forma de Presentismo?

Como já foi referido, a amostra do presente estudo é composta por funcionários públicos no activo (N=253). A variável **significado de tarefas**, contrariamente ao estudo de Johns (2010), apesar de ter alguma influencia para o Presentismo, não tem valor significativo pelo que não se justificou aprofundar mais sobre a variável. Surpresa foi o resultado da variável **feedback**, por não ter valor significativo foi excluída da análise. Cada vez mais é necessário ter o feedback do que se faz, parece-me que este desinteresse justifica a insatisfação quando se faz a avaliação do desempenho. Se o trabalhador não tem o feedback sobre o seu trabalho executado fica totalmente sem visão dos seus objectivos definidos sobre o seu trabalho. Será um ponto a ser verificado em estudos complementares.

As variáveis **variedade e autonomia** são as que tem significado para os funcionários públicos na explicação dos resultados da variável Presentismo avaliada no SPS-6. Parece-me ser óbvio este resultado, por ser natural que o trabalhador ao poder usar das suas capacidades e competências variadas (**variedade**) quer por apetência quer por necessidade de responder aos desafios devido a falta de pessoal, sinta-se motivado e não deixe de comparecer ao trabalho mesmo doente devido às próprias características das actividades desenvolvidas. Com a reforma da Administração Pública, cada vez mais há menos chefias, devido a fusões e extinções de organismos. As chefias ficam com um número muito elevado de trabalhadores o que obriga a que estas dêem maior **autonomia**, aos seus trabalhadores. Estes sentem o peso dessa responsabilidade, apesar de terem liberdade para programar o seu trabalho por serem, autónomos, esforçam-se para levarem ao bom termo as suas funções, culminando com a presença no trabalho mesmo doente.

Pode concluir-se também que o **estado de saúde geral, a antiguidade, a média de horas de trabalho por semana durante um ano e a idade**, são factores que influenciam o Presentismo na administração pública. **Estado de saúde geral** é a variável que teve importância no estudo realizado por Johns (2010), a partir da qual confirmou-se o

Presentismo. O mesmo aconteceu neste estudo, é a variável que apresentou maior impacto. Johns (2010) concluiu que a **interdependência e facilidade de substituição** também contribuíram positivamente ao Presentismo, ou seja, os que trabalham mais interdependentes e com facilidade de substituição são os que apresentam maior taxa de Presentismo, porque sabem que o trabalho será assegurado por algum colega. Para a administração pública não testamos estas variáveis. Embora, quase com elevada probabilidade que não seria motivo para confirmar o Presentismo.

A literatura diz que o Presentismo está muito associado a razões de ordem psicológica, por indefinição dos serviços. Como diz **Ruth Simpons (1998)** o Presentismo aparece quando há mudanças nas organizações, quando há reestruturação, há possibilidade de diminuição de trabalhadores, aumenta-se o trabalho que por sua vez provoca o medo, a insegurança de perder o emprego. Todas as reformas que estão a decorrer na Administração Pública, cria essa angústia, essa tensão, nos trabalhadores pelo que mesmo doentes não ficam em casa. Há muitos receios e é preciso estar em cima dos acontecimentos ou porque são poucos e o trabalho tem que ser feito. Estas situações são agravadas com a avaliação de desempenho, por falta de transparência.

Será que os trabalhadores têm medos, receios de serem mandados para a mobilidade, ou de serem penalizados na avaliação de desempenho, se faltarem, então trabalham mesmo doentes? Os gestores de recursos humanos deveriam criar mecanismos para evitar que haja Presentismo.

O Presentismo é um fenómeno novo na Administração Pública, uma epidemia nova, difícil de se quantificar. Os gestores de topo e os gestores de recursos humanos, não podem ignorar nem negligenciar esta realidade. Apesar de ser Administração Pública, cada organismo tem a sua cultura específica, suas regras e população. Pelo que cada um terá que encontrar resposta adequada à sua realidade.

8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

- * Uma das singularidades desta temática, por ser emergente, é de não haver ainda muitos estudos académicos e ou científicos realizados, pelo que, há alguma limitação no desenvolvimento do mesmo. O trabalho foi elaborado com base na literatura existente e na experiência, na observação ao longo dos anos, enquanto funcionária pública.
- * Os questionários utilizados, são medidas auto-reportadas, pelo que constitui uma limitação importante do presente estudo. O facto da metodologia utilizada na medição das variáveis ter sido a mesma (questionários), pode-se estar perante um problema de erro da variância associada a um método comum.
- * O carácter correlacional da presente investigação não nos permite estabelecer inferências de carácter causal na explicação da relação entre variáveis.
- * Neste sentido, o âmbito redutor do estudo não permite a extrapolação dos resultados para a realidade da administração pública no seu todo.
- * Qualquer trabalho sobre a Administração Pública, é de difícil concretização, apesar da minha realidade do quotidiano ser a de funcionário público. Há todo um ambiente inacessível e de difícil penetração, para alguém interessado apenas em fazer uma investigação, um estudo académico. Qualquer investigação acerca da Administração Pública, à partida, tem grandes limitações, só se consegue realizar com algum distanciamento. Existe algum trabalho feito, alguma literatura escrita quer por académicos recrutados para a vida pública quer por altos funcionários públicos aposentados, ex-políticos, que passaram para o mundo da investigação (docência) que se aproveitam do seu *inside knowledge* e contactos privilegiados para exporem o que na realidade viram, viveram e é a Administração Pública. Só assim é que se sabe mais qualquer coisa.

- * Para o presente trabalho houve dificuldades na aplicação dos questionários. Foi pedido autorização num organismo público com cerca de 200 trabalhadores. O pedido foi autorizado tendo ficado combinado o dia, a hora e o nome do funcionário que iria acompanhar a entrega e recolha dos questionários. Neste organismo só se conseguiu 16 questionários preenchidos. Os restantes devolveram sem preencher, em branco. Uma das pessoas disse, ter medo de ser retaliadas, apesar do questionário não ser identificado e ter dado garantia de confidencialidade.
- * Verificou-se também que em muitos casos, as pessoas não são sinceras ao responder o questionário, o que enviesava os resultados.

9. FUTURAS INTERVENÇÕES...

- * Na administração pública há pessoas que tiveram cargos dirigentes e cessaram as funções e que ao voltarem ao lugar de origem, a entidade não tem coragem de atribuir trabalhos técnicos, precisamente por terem sido dirigentes. Estas pessoas, embora bem de saúde, consomem os recursos materiais dos organismos (telefone, computador, perturbam os que trabalham, etc), sem produtividade. É uma situação frequente em alguns organismos da administração pública que merecia um estudo mais aprofundado na sua relação com Presentismo.
- * Quais os custos do Presentismo na Administração Pública? Será que há noção de quanto se gasta em ter pessoas doentes a trabalhar? Sendo um conceito novo, o "Presentismo", não está ainda bem definido, realizaram-se muito poucos estudos para se poder compreender e analisar a dimensão do problema, bem como o seu impacto na saúde e no bem-estar a longo prazo. Haverá diferença de atitudes, comportamento e percepção da presença do Presentismo entre os sectores público e privado?

10. BIBLIOGRAFIA

♦ *Monografias Referenciadas:*

-  CARAPETO, C. e FONSECA F., (2005) “*Administração Pública - Modernização, Qualidade: E Inovação*”
-  CUNHA, M. P. REGO, A. CUNHA, R. C. & CABRAL-CARDOSO, C., (2003), “*Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*”, Lisboa, RH Editora;
-  DRUCKER, Peter, (1996) “*The effective executive*”, Harper Collins Publishers;
-  FERREIRA, A.I., MARTINEZ, L.F. (2008), “*Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*”, 1ª Edição, RH Editora;
-  HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1980), “*Work Redesign*”, New York: Addison-Wesley Publishing Company;
-  MARQUES, C. A. (1996), “*Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*”, Publicações Dom Quixote;
-  MAXIMIANO, A., (2004) “*Introdução à Administração*” 6ª edição, São Paulo, Atlas;
-  NADLER, D.A., SHAW, R.B. e WALTON, A.E.(1995), “*Discontinuous Change*”, S. Francisco, Jossey-Bass;
-  PINDER, C.C. (1998), “*Work Motivation in Organizational Behavior*”, Upper Saddle River, N.J.
-  ROCHA, J. A. OLIVEIRA, (2005), “*Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*”, Edição, Escolar Editora;
-  ROCHA, J. A. OLIVEIRA, (2010), “*Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*”, 3ª edição, Escolar Editora;

♦ **Contribuições para trabalho colectivo:**

- 📖 BILHIM, J., (2001), “*Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*” Edição: ISCSP;
- 📖 PORRAS, J. e ROBERSTON, P.J. (1992), “*Organizational Development: Theory Proactive, Research, Handbook of Organizational Psychology*”;
- 📖 PEDRO, Carla, (2007), “*Presentismo a nova epidemia*”, *Jornal de Negócios*, Primeira Linha (Trabalho e Saúde), ID 17321078, 14-06-2007.

♦ **Teses:**

- 📖 FONSECA, ANSELMO M. (2009), “*Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho*”, Lisboa, ISCTE. (Dissertação de Mestrado);
- 📖 MAKI, DIANE MAE., (2001), “*Work Motivators for Software Engineers: A Case Study*”, Minnesota: University of Minnesota, Dissertação de Doutoramento;

♦ **Periódicos científicos:**

- 📖 ARONSSON, G., & GUSTAFSSON, K. (2005), “*Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for re-search*”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47;
- 📖 BAKER-MCCLEARN, 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;
- 📖 BÖCKERMAN, P. (2009), *Labour Institute for Economic Research and University of Tampere “Presenteeism in Finland: Determinants by Gender and The Sector of Economy”*, *Ege Academic Review* 9 (3) 2009: 1007-1016;
- 📖 BROWN, S. and SESSIONS J.G., (2004), “*Economic Issues, Vol. 9, Part 1*”;
- 📖 CABRITA, J., (2008), “*Absence from Work*”, *Resumo, Fundação Europeia para a Melhoria para as Condições de Vida e do Trabalho*;

- CAVERLEY, N., CUNNINGHAM, J. B., & MACGREGOR, J. N. (2007), “*Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization*”, *Journal of Management Studies*, 44;
- CÔTE, D., & HACCOUN, R. R. (1991), “*L’absente’isme des femmes et des hommes: Une meta-analyse*”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8;
- DEMEROUTI, E., LE BLANC, P. M., BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., & Hox, J. (2009), “*Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout*”, *Career Development International*, 14;
- FERREIRA, A.; MARTINEZ, L.; SOUSA, L e CUNHA, J. (2010) “*Tradução e Validação para a Língua Portuguesa das Escalas de Presentismo WLQ-8 e SPS-6*”, *Avaliação Psicológica* [online], 2010, vol.9, n.2, pp. 253-266. ISSN 1677-0471.
- GONZÁLEZ A.A., 2009, *Revista, el dinero uno*, Viernes, 18 de Diciembre, 2009 unomasuno, “*Aumentan \$2.65 a salario mínimo*”.
- GRINYER, A., & SINGLETON, V. (2000), “*Sickness absence as risk-taking behaviour: A study of organizational and cultural factors in the public sector*”, *Health, Risk & Society*, 2;
- HACKETT, R. D. (1990), “*Age, tenure, and employee absenteeism*”, *Human Relations*, 43;
- HANSEN, C. D., & ANDERSEN, J. H. (2008), “*Going ill to work: What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism?*” *Social Science & Medicine*, 67;
- HEMP, P. (2004), “*Presenteeism: AT Work but out of It*”, *Harvard Business Review*, October 2004;
- HORBUCH A. e STEFANO S., (2008), “*Motivação Organizacional: Um Estudo nos Hotéis de Prudentópolis*” *Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3*, nº1, Março de 2008, ISSN 1980-6116,
- JOHNS, G. (2011), “*Attendance Dynamics at Work: The Antecedents and Correlates of Presenteeism, Absenteeism, and Productivity Loss*” *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16, No. 483–500;
- JOHNS, G. (2010), “*Presenteeism in the workplace: A review and research agenda*” *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542;

- LOVELL, V. (2004), “*No time to be sick: Why everyone suffers when workers don’t have paid sick leave*”, Washington, DC: Institute for Women’s Policy Research;
- MARTINEZ, FERREIRA, SOUSA & CUNHA (2007), “*Comportamento Organizacional e Gestão*”, Vol. 13, N.º 1;
- MINTZBERG, HENRY, (1996), “*Managing Government, Governing Management*”, em *Harvard Business Review*, de Maio-Junho;
- MUNIR, F., YARKER, J., HASLAM, C., LONG, H., LEKA, S., GRIF-FETHS, A., & COX, S. (2007), “*Work factors related to psychological and health-related distress among employees with chronic illnesses*”, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17;
- NG, T. W. H., & FELDMAN, D. C . (2008), “*The relationship of age to ten dimensions of job performance*”, *Journal of Applied Psychology*, 93;
- RAMLALL, S., (2004), “*A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations*”, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge;
- SANTOS, G. G., (1999), “*Teorias da Motivação em Contexto Organizacional*”, in *Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Braga, Universidade do Minho;
- Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, (1997) “*A Prevenção do Absentismo no Trabalho*”, Sinopse da Investigação, Fundação europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho;
- SIMPSON R., (1998), “*Presenteeism, Power and Organizational Change. Long Hours as a Career Barrier and the Impact on Working Lives of Women Managers*”, *British Journal of Management*, Vol.9, Special Issue, S37-S50, September;
- STEFANO, S.R., FILHO, A.C.G., MULERO, K.R., (2003), *Trabalho Científico - Recursos Humanos “Motivação: um estudo Comparativo entre factores monetários e não monetários”*;
- WEICK, K. e QUINN, R. (1999), “*Organizational Change and Development: Annual Review Psychology*”.

♦ *Legislação:*

- 📖 PREMAC - Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado;
- 📖 Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, DR n.º 174, de 30 de Julho, 1ª série;
- 📖 Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, DR n.º 69, de 21 de Abril, 1ª série.

♦ *Material fornecido nas aulas*

- 📖 HACKAMN R., OLDHAM G. (1980), slides dados pelo professor na cadeira de MDO.

♦ *Referencias não publicadas retiradas da internet:*

- ♦ <http://www.businessballs.com/maslow.htm> (artigo de Maslow sobre a teoria de Necessidades)
- ♦ <https://www.bigonline.pt/pt/popups/BolsaMercados/noticiasCP.asp?Noticia=87547&Restricao=2008&Procura=Wolters%20Kluwer&nRegistos=10> (artigo de Ron Goetzel)

11. ANEXOS

Tabelas sobre:

- a. Quais as variáveis de caracterização sócio-demográficas que explicam a variância da motivação (Autonomia, Feedback, Identidade, Variedade, e Significado) dos trabalhadores da administração pública?

Tabela 1- Sexo

	Sexo	Frequência Simples	Frequência Simples Acumulada	Frequência Relativa
Respostas Válidas	Feminino	144	56,92	56,92
	Masculino	109	43,08	43,08
	Total	253	100,0	100,0

Tabela 2 - Idade

N	Respostas Válidas	253
	S/Resposta	0
Média		44,57
Mediana		45,00
Moda		54
Desvio Padrão		10,090
Mínimo		19
Máximo		61

Tabela 3 - Sexo * Categ.Prof Renomeada

Crosstabulation							
		Categ.Profissional					Total
		Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Especialista de Informática	Técnico de Informática	
Sexo	Feminino	60	35	7	34	8	144
	Masculino	33	14	5	39	18	109
Total		93	49	12	73	26	253

Tabela 4 - Anos de experiencia profissional

N	Respostas Válidas	253
	Sem Resposta	0
Média		20,95
Mediana		21,00
Moda		10
Desvio Padrão		10,891
Mínimo		1
Máximo		40

Tabela 5 -Estado Saúde Geral

	Escalas	Frequência Simples	Frequência Simples Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Respostas Válidas	Mau	1	,4	,4	,4
	Razoável	47	18,6	18,6	19,0
	Bom	102	40,3	40,3	59,3
	Muito Bom	84	33,2	33,2	92,5
	Excelente	19	7,5	7,5	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

b. Será que as variáveis contextuais (Autonomia, Feedback, Identidade, Variedade, e Significado) apresentam uma correlação significativa com o constructo Presentismo medido junto dos funcionários públicos?

✳ A seguinte tabela indica-nos o impacto do modelo global

Tabela 6- impacto do modelo global b)

Modelo Sumário ^{c,d}				
Modelo	R	R Quadrado ^b	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão de Estimativa
1	,933 ^a	,871	,867	5,02409

a. Preditores: ProblemasPsicol, ProblemasFísicos

b. Regressão a partir da origem (o modelo de não intersectado), o R Quadrado mede a proporção da variabilidade na variável dependente sobre a origem explicada pela regressão. Este não pode ser comparado a R Quadrado para modelos que incluem uma interceptação.

c. Variável Dependente: PresentismoR

d. Regressão Linear a partir da origem

✳ A seguinte tabela indica-nos sobre o nível de significância do modelo global.

Tabela 7 – nível de significância b)

ANOVA ^{c,d}						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig
1	Regressão	11707,711	2	5853,855	231,914	,000a
	Residual	1741,664	69	25,242		
	Total	13449,375b	71			

a. Preditores: ProblemasPsicol, ProblemasFísicos

b. A Soma dos quadrados não foi corrigida pela constante porque a constante é zero para a regressão a partir da origem.

c. Variável Dependente: PresentismoR

d. Regressão Linear a partir da origem

✳ A seguinte tabela indica-nos o impacto do modelo global

Tabela 8 – Impacto das variáveis contextuais b)

Modelo Sumário ^{c,d}				
Modelo	R	R Quadrado ^b	Quadrado R Ajustado	Erro Padrão de Estimativa
1	,962 ^a	,925	,924	3,69757

a. Preditores: Identidade, Autonomia, Variedade, Feedback, Significado

b. Regressão a partir da origem (o modelo de não intersectado), o R Quadrado mede a proporção da variabilidade na variável dependente sobre a origem explicada pela regressão. Este não pode ser comparado a R Quadrado para modelos que incluem uma interceptação.

c. Variável Dependente: PresentismoR

d. Regressão Linear a partir de origem.

✱ A seguinte tabela indica-nos sobre o nível de significância do modelo global.

Tabela 9 – significância das variáveis contextuais b)

ANOVA ^{c,d}						
Modelos		Soma dos Quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
1	Regressão	39054,012	5	7810,802	571,298	,000 ^a
	Residual	3158,238	231	13,672		
	Total	42212,250 ^b	236			

a. Predictores: Identidade, Autonomia, Variedade, Feedback, Significado

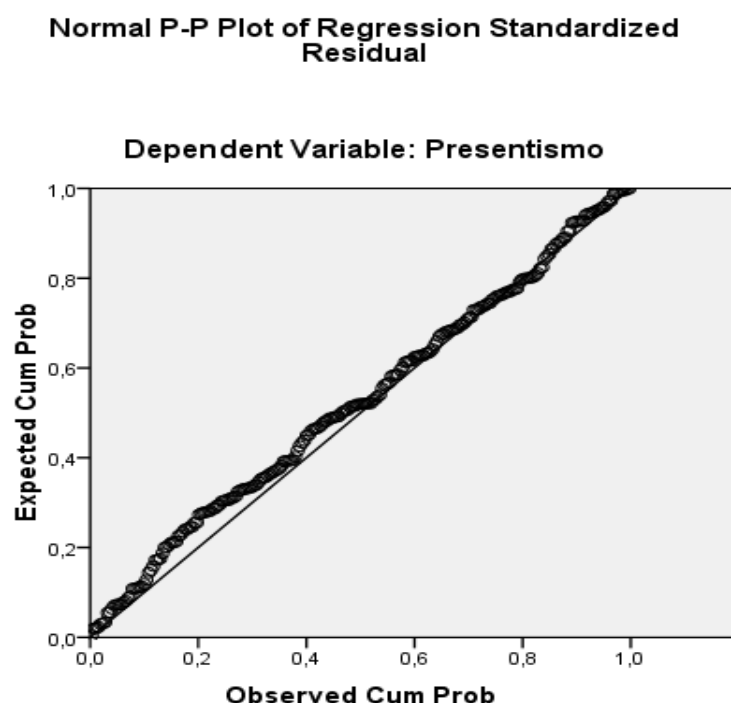
b. A Soma dos quadrados não foi corrigida pela constante porque a constante é zero para a regressão a partir da origem.

c. Variável Dependente: PresentismoR

d. Regressão Linear a partir de origem.

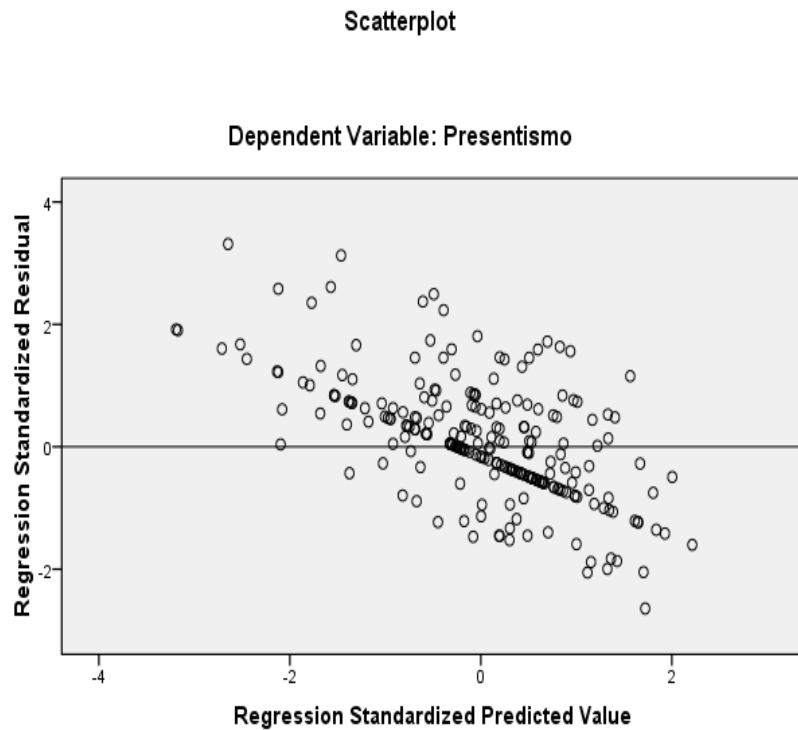
✱ O gráfico seguinte (Gráfico 8) identifica se os resíduos seguem uma distribuição normal. O que é confirmado, a distribuição está na diagonal junto à recta.

Gráfico 8 – Resíduos b)



- ✱ A **homocedasticidade** (Gráfico 9) dos resíduos também se verifica apesar de com cautela dado que não há uma dispersão claramente aleatória dos mesmos

Gráfico 9- Homocedasticidade b)



c. Quais as principais causas de Presentismo na administração pública?

✱ A seguinte tabela indica-nos o impacto do modelo global

Tabela 10 – Impacto do Modelo Global c)

Modelo Sumário				
Modelo	R	R Quadrado ^b	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão de Estimativa
1	,974 ^a	,949	,948	3,05265

a. Predictors: Estado Saúde Geral, Anos Exp.Prof, Categ.Prof Renomeada, antigR, Média de Horas por Semana, Idade.

b. Regressão a partir da origem (o modelo de não intersectado),o R Quadrado mede a proporção da variabilidade na variável dependente sobre a origem explicada pela regressão. Este não pode ser comparado a R Quadrado para modelos que incluem uma interceptação.

✱ A seguinte tabela indica-nos o nível de significância do modelo global

Tabela 11 - Significância do modelo global c)

ANOVA ^{c,d}						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regression	40068,956	6	6678,159	716,643	,000 ^a
	Residual	2143,294	230	9,319		
	Total	42212,250 ^b	236			

a. Predictors: Estado Saúde Geral, Anos Exp.Prof, Categ.Prof Renomeada, antigR, Média de Horas p Semana, Idade

b. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

c. Dependent Variable: PresentismoR

d. Linear Regression through the Origin

✱ A seguinte tabela indica-nos o impacto do novo modelo

Tabela 12 – impacto do novo modelo c)

Model Summary ^{c,d}				
Modelo	R	R Quadrado ^b	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão de Estimativa
1	,974 ^a	,948	,947	3,07082

a. Predictores: Estado Saúde Geral, antigR, Média de Horas por Semana, Idade

b. Regressão a partir da origem (o modelo de não intersectado),o R Quadrado mede a proporção da variabilidade na variável dependente sobre a origem explicada pela regressão. Este não pode ser comparado a R Quadrado para modelos que incluem uma interceptação..

c. Variável Dependente: PresentismoR

d. Regressão Linear a partir de origem.

✳ A seguinte tabela indica-nos sobre o nível de significância do novo modelo

Tabela 13 – significância do novo modelo c)

ANOVA ^{c,d}						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	40024,507	4	10006,127	1061,103	,000 ^a
	Residual	2187,743	232	9,430		
	Total	42212,250 ^b	236			

a. Predictores: Estado Saúde Geral, antigR, Média de Horas p Semana, Idade

b. A Soma dos quadrados não foi corrigida pela constante porque a constante é zero para a regressão a partir da origem.

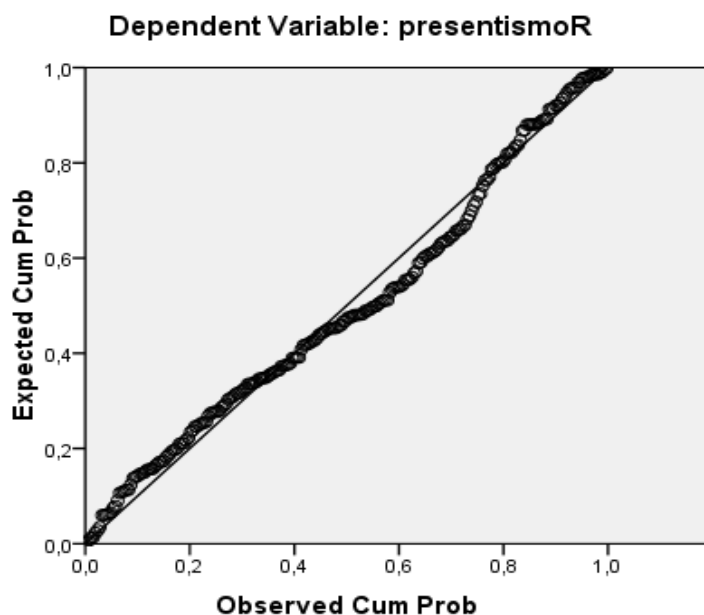
c. Variável Dependente: PresentismoR

d. Regressão Linear a partir de origem.

✳ O gráfico seguinte (Gráfico 10) identifica se os resíduos seguem uma distribuição normal. O que é confirmado, a distribuição está na diagonal junto à recta.

Gráfico 10- Resíduos c)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



- * A **homocedasticidade** (Gráfico 11) dos resíduos também se verifica apesar de com cautela dado que não há uma dispersão claramente aleatória dos mesmos

Gráfico 11 – Homocedasticidade c)

