

**CARACTERIZAÇÃO DO ABSENTISMO NUM BANCO  
PORTUGUÊS**

David Manuel Rodrigues Claudino

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof<sup>ª</sup>. Generosa Gonçalves do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Co-orientadora:

Prof<sup>ª</sup>. Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de  
Métodos Quantitativos

Outubro 2012



## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este projeto às pessoas mais importantes da minha vida, pelo orgulho que representa para elas, mas sobretudo pelo amor incondicional que nutro por elas. Aos meus pais, porque muito do que sou devo-o a eles. Além de duas pessoas absolutamente encantadoras, eles são o meu orgulho e as minhas referências. Ao meu irmão, pelo seu amor, pela sua coragem e pelo apoio incondicional. À minha esposa, por todo amor e carinho e pela paz e felicidade que reina no nosso lar. À restante família e amigos, simplesmente por fazerem parte da minha vida. Esta é a minha forma de reconhecer, retribuir e agradecer todo o vosso amor, dedicação e apoio.*

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização deste projeto é o culminar de um longo percurso, nem sempre fácil, mas extremamente gratificante. Apesar do processo solitário a que qualquer investigador está inevitavelmente sujeito, um projeto de mestrado reúne contributos de diversas pessoas e instituições. Deste modo, pretendo aqui expressar o meu profundo agradecimento a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, destacando:

A Professora Generosa do Nascimento, orientadora do projeto, pela disponibilidade e interesse demonstrados e pelo entusiasmo com que acompanhou o desenvolvimento do mesmo. O seu vasto conhecimento académico e experiência profissional e a simpatia e motivação com sempre me presenteou foram fatores fundamentais na concretização deste trabalho.

A Professora Sofia Portela, que amavelmente aceitou a co-orientação desta investigação. A sua simpatia e disponibilidade e a assertividade das suas preciosas sugestões, assim como os seus conhecimentos e ensinamentos, nomeadamente, ao nível da análise e tratamento estatístico dos dados foram absolutamente cruciais para o projeto.

A minha entidade patronal, pela disponibilidade para colaborar neste projeto e todos os meus colegas que, de uma forma ou de outra, deram o seu contributo ao projeto, disponibilizando o seu tempo e sabedoria. Neste particular, distingo o meu colega e amigo Tiago Marques, técnico da Direção de Pessoal, pela permanente disponibilidade, prontidão e partilha de conhecimento.

Aos meus amigos, não só pelos bons momentos que me proporcionaram e que me permitiram desanuviar e recarregar baterias, mas sobretudo pela amizade, compreensão e carinho com que sempre me presentearam.

A Sofia Massano, com quem partilho diariamente a minha vida, pela sua inesgotável paciência e compreensão e pelo apoio e incentivo incondicionais. A paz, o amor e a energia positiva que sempre me transmitiu foram fatores determinantes para a concretização deste projeto.

A todos, o meu muito obrigado.

## RESUMO

A investigação apresenta um estudo do absentismo organizacional como um fenómeno sociocultural numa instituição financeira de referência em Portugal. Numa perspetiva mais tradicional foi também estudada a relação de algumas características pessoais e profissionais com o índice de absentismo. Pretende-se não só descrever este fenómeno com impacto nos resultados das organizações, como também identificar e analisar se as características culturais e o grau de compromisso dos colaboradores com a organização se encontram associados ao absentismo. Da materialização do conceito emerge a questão central da investigação: As características culturais e o compromisso das pessoas com a organização estão relacionados com o índice de absentismo?

Na abordagem metodológica recorreu-se, por um lado, à análise documental para a caracterização do absentismo na organização e, por outro, à aplicação dos questionários definidos por Quinn *et al.* (1985) no âmbito do modelo dos valores contrastantes e por Meyer & Allen (1997) no âmbito do modelo tridimensional, a uma população de 174 colaboradores. Da conjugação destas fontes de evidência apurou-se que: (i) as características culturais e o compromisso das pessoas com a organização não estão relacionados com os índices de absentismo; (ii) a distribuição dos scores das dimensões de cultura organizacional é igual entre todos os departamentos, exceto no que respeita ao modelo dos sistemas abertos; (iii) não existem diferenças estatisticamente significativas no grau de compromisso afetivo, de continuidade e normativo entre os grupos populacionais de indivíduos dos departamentos em análise; (iv) apenas se registaram diferenças estatisticamente significativas na distribuição dos índices de absentismo entre os grupos populacionais dos trabalhadores com filhos e sem filhos.

**Palavras-chave:** absentismo, clima organizacional, compromisso organizacional, cultura organizacional.

**ABSTRACT**

The research presents a study on organizational absenteeism as a social and cultural phenomenon in a financial institution of reference in Portugal. In a more traditional perspective was also studied the relationship of some personal and professional characteristics with the absenteeism rate. The aim is not only to describe the impact of this phenomenon on the organizations results, but also to identify and examine whether the cultural characteristics and degree of employee commitment to the organization are somehow associated with the organizational absenteeism. From the materialization of the concept emerges the central question of the research: Are the cultural characteristics and commitment of people to the organization related to the rate of absenteeism?

In the methodological approach was used, on one hand, document analysis for characterization of absenteeism in the organization and, on the other hand, the application of questionnaires defined by Quinn *et al.* (1985) under the model values contrasting and Meyer & Allen (1997) within the three-dimensional model, to a population of 174 collaborators. From the combination of these sources of evidence was found that: (i) the cultural characteristics of people and the commitment to the organization are not related to absenteeism rates, (ii) the distribution of the scores of the dimensions of corporate culture is equal for all departments, except with regard to the model of open systems, (iii) there are no statistically significant differences in the degree of affective commitment, continuance and normative, among population groups of individuals in the departments under review, (iv) only statistically significant difference were observed in the distribution rates of absenteeism among population groups of workers with children and without children.

**Keywords:** absenteeism, organizational climate, organizational commitment, organizational culture.

**JEL Classification System:** M12-Personnel Management; D23-Organizational Behavior.

## ÍNDICE

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I – QUADRO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Absentismo Organizacional.....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Classificação do Absentismo .....	6
1.1.2. Fatores Determinantes do Absentismo.....	8
1.1.2.1. Fatores de Ordem Individual.....	9
1.1.2.2. Fatores de Ordem Organizacional.....	12
1.1.2.3. Fatores de Ordem Extra-Organizacional.....	14
1.1.3. Causas do Absentismo .....	15
1.1.4. Mensuração do Absentismo .....	16
1.1.5. Efeitos do Absentismo .....	19
1.1.6. Prevenção e Controlo do Absentismo .....	22
<b>1.2. Cultura e Clima Organizacional.....</b>	<b>24</b>
1.2.1. Cultura Organizacional .....	24
1.2.1.1. Principais Abordagens.....	26
1.2.1.2. Tipologias de Cultura Organizacional.....	28
1.2.1.3. Unicidade vs Multiplicidade.....	32
1.2.1.4. Gestão e Controlo dos Comportamentos.....	33
1.2.1.5. Criação de Identificação com a Organização .....	33
1.2.2. Clima Organizacional.....	34
1.2.2.1. Clima vs Cultura.....	35
1.2.2.2. Efeitos do Clima Organizacional .....	37
<b>1.3. Compromisso Organizacional.....</b>	<b>38</b>
1.3.1. Modelo das Três Componentes .....	40
1.3.2. Antecedentes e Consequências do Compromisso Organizacional.....	41
1.3.2.1. Antecedentes .....	42
1.3.2.2. Consequências .....	43
<b>1.4. Formulação das Questões de Investigação.....</b>	<b>46</b>
<b>PARTE II – EMPRESA.....</b>	<b>47</b>
2.1. Missão e Objetivos Estratégicos .....	47
2.2. Estrutura Organizacional.....	47
2.3. Recursos Humanos .....	48
2.3.1. Caracterização dos Recursos Humanos.....	48
2.3.2. Práticas de Recursos Humanos .....	49
2.3.3. Gestão da Assiduidade .....	50
2.4. Serviços Sociais.....	51

2.5. Responsabilidade Social.....	51
2.6. Diagnóstico do Absentismo na Organização .....	52
2.6.1. Evolução Histórica .....	53
2.6.2. Caracterização do Absentismo Organizacional.....	55
<b>PARTE III – MÉTODO .....</b>	<b>57</b>
3.1. Metodologia de Investigação .....	57
3.2. Principais Etapas do Estudo de Caso .....	58
3.3. Seleção da População e Amostra do Estudo .....	60
3.4. Instrumentos de Recolha de Dados .....	61
3.4.1. Análise Documental .....	61
3.4.2. Inquéritos por Questionário.....	62
3.5. Procedimentos de Recolha de Dados .....	63
<b>PARTE IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1. Caracterização da Amostra.....	65
4.1.1. Caracterização da Amostra do Estudo da Cultura Organizacional .....	67
4.1.2. Caracterização da Amostra do Estudo do Compromisso Organizacional.....	67
4.2. Apresentação e Discussão de Resultados.....	68
4.2.1. Diagnóstico de Cultura Organizacional .....	68
4.2.2 Diagnóstico de Compromisso Organizacional .....	72
4.2.3. Análise ao Índice de Absentismo .....	74
<b>Conclusão .....</b>	<b>79</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>99</b>
Anexo 1. Serviços e apoios disponibilizados pelos serviços sociais do BC .....	99
Anexo 2. Evolução dos índices de absentismo global e por doença - repartição por género	100
Anexo 3. Evolução do índice de absentismo prolongado .....	101
Anexo 4. Caracterização do índice de absentismo global .....	102
Anexo 5. Caracterização do índice de absentismo por doença .....	104
Anexo 6. Caracterização do índice de absentismo prolongado.....	106
Anexo 7. Características pessoais e profissionais dos indivíduos que compõem a população do estudo .....	108
Anexo 8. Caracterização do absentismo na população do estudo.....	109
Anexo 9. Divulgação via correio eletrónico dos inquéritos por questionário.....	111
Anexo 10. Inquérito por questionário para diagnóstico da cultura organizacional.....	112
Anexo 11. Inquérito por questionário para diagnóstico do compromisso organizacional .....	116
Anexo 12. Comparação das dimensões de cultura organizacional entre os indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3 .....	119
Anexo 13. Comparação das dimensões de cultura organizacional entre os indivíduos do sexo feminino e masculino.....	123

Anexo 14. Comparação das dimensões de cultura organizacional entre os indivíduos com e sem filhos.....	124
Anexo 15. Comparação das dimensões de cultura organizacional entre os indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.....	125
Anexo 16. Comparação das dimensões de compromisso organizacional entre os indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3 .....	126
Anexo 17. Comparação das dimensões de compromisso organizacional entre os indivíduos do sexo feminino e masculino .....	127
Anexo 18. Comparação das dimensões de compromisso organizacional entre os Indivíduos com e sem filhos.....	128
Anexo 19. Comparação das dimensões de compromisso organizacional entre os indivíduos que têm até 35 anos e os indivíduos com mais de 35 anos .....	129
Anexo 20. Comparação do índice de absentismo global entre os indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3 .....	130
Anexo 21. Comparação do índice de absentismo global entre os indivíduos do sexo feminino e masculino .....	131
Anexo 22. Comparação do índice de absentismo global entre os indivíduos com e sem filhos.....	132
Anexo 23. Comparação do índice de absentismo global entre os indivíduos que têm até 35 anos e os indivíduos com mais de 35 anos.....	133
Anexo 24. Comparação do índice de absentismo por doença entre os indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3 .....	134
Anexo 25. Comparação do índice de absentismo por doença entre os indivíduos do sexo feminino e masculino .....	135
Anexo 26. Comparação do índice de absentismo por doença entre os indivíduos com e sem filhos .....	136
Anexo 27. Comparação do índice de absentismo por doença entre os indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.....	137

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Evolução anual dos índices de absentismo global e por doença no BC..... 53  
Tabela 2. Caracterização do absentismo na organização. .... 55  
Tabela 3. Número de respostas aos inquéritos por questionário ..... 65  
Tabela 4. Características pessoais e ocupacionais dos indivíduos da amostra por departamento. .... 66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representação gráfica dos principais modelos tipológicos de cultura organizacional ..... 29  
Figura 2. Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores ..... 30  
Figura 3. Modelo das três componentes de Meyer e Allen ..... 40  
Figura 4. Identificação dos principais antecedentes e consequências do compromisso organizacional ..... 42  
Figura 5. Fórmula de cálculo do absentismo no BC ..... 52  
Figura 6. Definição dos índices de absentismo no BC..... 52  
Figura 7. Evolução anual dos principais índices de absentismo no BC ..... 54  
Figura 8. Evolução anual do absentismo prolongado ..... 54  
Figura 9. Absentismo organizacional por tipo ..... 56  
Figura 10. Amostra do estudo de cultura organizacional - repartição por departamento ..... 67  
Figura 11. Amostra do estudo de cultura organizacional - repartição por classe de antiguidade ..... 67  
Figura 12. Amostra do estudo de cultura organizacional - repartição por categoria Profissional..... 67  
Figura 13. Amostra do estudo de cultura organizacional - repartição por género ..... 67  
Figura 14. Amostra do estudo de cultura organizacional - repartição por classe etária..... 67  
Figura 15. Amostra do estudo de cultura organizacional - repartição por filhos ..... 67  
Figura 16. Amostra do estudo de compromisso organizacional - repartição por departamento ..... 68  
Figura 17. Amostra do estudo de compromisso organizacional - repartição por classe de antiguidade ..... 68  
Figura 18. Amostra do estudo de compromisso organizacional - repartição por categoria profissional..... 68  
Figura 19. Amostra do estudo de compromisso organizacional - repartição por género ..... 68  
Figura 20. Amostra do estudo de compromisso organizacional - repartição por classe etária ..... 68  
Figura 21. Amostra do estudo de compromisso organizacional - repartição por filhos..... 68  
Figura 22. Scores médios das dimensões de cultura organizacional..... 69  
Figura 23. Scores médios das dimensões de cultura organizacional por departamento ..... 71  
Figura 24. Perfil médio das dimensões de compromisso organizacional ..... 72  
Figura 25. Perfil médio das dimensões de compromisso organizacional por departamento ..... 74

Figura 26. Correlações entre as dimensões culturais e os índices de absentismo global e por doença .....	75
Figura 27. Correlações entre as dimensões de compromisso organizacional e os índices de absentismo global e por doença.....	76

## **INTRODUÇÃO**

A área de recursos humanos tem vindo progressivamente a ganhar relevância dentro das organizações, assumindo atualmente um papel estratégico na estrutura organizacional. O capital humano é encarado como um fator diferenciador e a principal fonte de vantagem competitiva num mercado de trabalho globalizado, sendo determinante para o sucesso das organizações (Chiavenato, 1999). Segundo Cunha *et al.* (2010), citando Price (1997: 6) «...as organizações mais bem-sucedidas são as que utilizam de forma mais eficaz os seus recursos humanos».

No atual contexto de recessão económica, em que a racionalização de custos e as exigências de eficiência são elementos fundamentais na gestão quotidiana das empresas, estas deparam-se com uma necessidade acrescida de previsibilidade e racionalização dos seus recursos humanos (Torres & Duarte, 2011). Com efeito, torna-se particularmente difícil para uma organização funcionar normalmente e atingir os seus objetivos se os seus colaboradores não comparecerem para trabalhar (Robbins, 2002).

O absentismo, cuja «definição mais simples e consensual é a de que se refere à ausência inesperada de um trabalhador do seu posto de trabalho» (Cunha *et al.*, 2010: 783) surge associado à gestão de recursos humanos como um desvio de âmbito comportamental, na medida em que está em desacordo com a norma e prejudica o funcionamento da organização (Robinson & Bennett, 1995). Segundo Cunha *et al.* (2010), o absentismo é considerado como um comportamento indesejável nas organizações, sendo enquadrado no “lado escuro” da vida organizacional.

Os efeitos do absentismo são geralmente nefastos para as organizações. A nula produtividade do trabalhador ausente, a deterioração do ambiente de trabalho ou a ineficiência na prestação do serviço ao cliente constituem algumas das consequências mais evidentes deste fenómeno com impacto nos resultados das organizações (Cunha *et al.*, 2010). Atentas a esta situação, as empresas tendem a desenvolver esforços no sentido de controlar a sua ocorrência, designadamente através de um alinhamento das práticas organizacionais em dimensões como: a atuação disciplinar; a criação de políticas que propiciem o bem-estar, a motivação e o compromisso das pessoas com a organização; a implementação de procedimentos de reconhecimento da assiduidade (Ex: atribuição de prémios); entrevistas de pós-retorno com o

intuito de identificar a causa, desencorajar faltas “fraudulentas” e adotar medidas preventivas ou corretivas (Torres & Duarte, 2011).

De acordo com um estudo realizado pela Fundação Europeia para Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2010), o absentismo é efetivamente um dos problemas com que as organizações se deparam e é uma questão, muitas vezes, relacionada com fatores que vão além das baixas por doença ou acidente. Porém, as causas do absentismo dizem pouco acerca do contexto social que leva as pessoas a considerarem esses problemas como razão suficiente para se ausentarem ao trabalho. Trata-se de um fenómeno complexo desencadeado pela conjugação de múltiplos fatores, sendo a sua ocorrência, muitas vezes, uma manifestação de erros do próprio trabalho e das políticas de gestão de recursos humanos, estando fortemente associado à motivação, à perceção de bem-estar no trabalho, ao compromisso dos trabalhadores com a organização, aos custos financeiros de faltar ao trabalho, às pressões exercidas no sentido da assiduidade, ao regime de proteção social ou os programas de promoção da saúde (Torres & Duarte, 2011). Segundo Cunha *et al.* (2010), o impedimento e a prevenção da sua ocorrência, o controlo dos seus efeitos perversos e a gestão das suas consequências para a vida pessoal e organizacional devem constituir uma preocupação e uma responsabilidade da gestão de recursos humanos.

Efetivamente uma ausência isolada poderá fazer pouca diferença, mas no final do ano quanto custará o absentismo numa empresa? De acordo com o estudo realizado pela Fundação Europeia para Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2010), são vários e avultados os custos diretos e indiretos resultantes do absentismo. As taxas médias de absentismo na Europa variam entre os 3% e os 6% do tempo de trabalho e estima-se que o seu custo atinja cerca de 2,5% do PIB. Estas estimativas crescem quando aplicadas a Portugal, em que segundo a mesma publicação, os custos diretos e indiretos do absentismo representam cerca de 3,6% do PIB. De acordo com as estimativas, o *stress* é apontado como responsável por 50% a 60% do absentismo nas empresas e instituições da União Europeia. No caso particular do setor bancário, a literatura considera-o frequentemente como um dos mais representativos em termos de doenças do foro psicológico provocadas pelo trabalho, nomeadamente o *stress* e a depressão (Jacques, 2006). Tal resulta fundamentalmente do facto de ser um dos setores mais regularmente afetados por reestruturações de processos de trabalho e mudanças nos modelos de gestão.

Segundo dados do balanço social de 2008, a taxa de absentismo em Portugal, para o conjunto das empresas (2.184 empresas com 833.572 pessoas ao serviço) ascendeu a 6,7%. A “doença não profissional” continua a ser a principal causa do absentismo (42,9%), seguida da “parentalidade” (13,0%). No setor das “atividades financeiras e seguros” estas percentagens crescem para 50,7% e 30,3%, respetivamente, sendo que a taxa de absentismo se situa nos 4,0%.

A presente investigação nasce, assim, da conjugação de diversas ideias e fatores (Carvalho & Filipe, 2008). Uma primeira ideia e um fator fundamental foi a constatação por parte do investigador da importância do absentismo na empresa em estudo. O absentismo é considerado como uma questão relevante, constituindo uma preocupação para a gestão, tanto mais que apresenta valores superiores à média do setor. Torna-se pois fundamental investigar e analisar este fenómeno com impacto na saúde das pessoas e nos resultados da organização.

Uma segunda ideia e também um importante fator decorre da anterior, ou seja, numa altura em que a contenção de custos e as exigências de eficiência são linhas orientadoras da atividade nas organizações, estas confrontam-se com uma preocupação adicional de previsibilidade e racionalização da gestão do capital humano, fatores que são especialmente vulneráveis à falta de coordenação provocada por um elevado absentismo (Johns, 1997).

Uma outra ideia e que é também um fator relevante foi a constatação por parte do investigador da escassez de bibliografia recente sobre o absentismo organizacional. A maioria das investigações e de literatura sobre o tema remontam aos finais dos anos 80 e à década de 90, o que é manifestamente insuficiente e reflete o desinteresse e despreocupação de investigadores e empresas relativamente a esta problemática que afeta negativamente inúmeras organizações. A este facto não serão alheias as dificuldades de mensuração do impacto real do fenómeno na estrutura organizacional.

A investigação encontra-se estruturada em quatro partes. Na primeira parte é efetuada a fundamentação teórica e científica dos temas da investigação. Além do absentismo organizacional, tema central da investigação, são também abordados assuntos importantes para o estudo, como a cultura e o clima organizacional e o compromisso dos colaboradores com a organização onde trabalham. No final são formuladas as questões da investigação. Na segunda parte é efetuada uma breve apresentação da empresa sobre a qual incide o estudo, que se inicia com a identificação da missão e objetivos estratégicos e culmina com o

diagnóstico de absentismo na organização. Pelo meio, são ainda apresentadas e caracterizadas as práticas de recursos humanos. Na terceira parte é abordado o método de investigação adotado, apresentando e justificando as opções tomadas. Na quarta e última parte são apresentados, discutidos e analisados criticamente os resultados da investigação. Por fim, são ainda enunciadas as principais conclusões do estudo e efetuadas algumas recomendações e sugestões para futuras investigações.

Em face do exposto, a presente investigação apresenta um estudo de caso que pretende com a resposta à questão “As características culturais e o compromisso das pessoas com a organização estão relacionados com o índice de absentismo?”, analisar e descrever o absentismo na organização, contribuindo desta forma para um aumento do conhecimento acerca deste fenómeno complexo que afeta negativamente as organizações.

## **PARTE I – QUADRO TEÓRICO**

Nesta primeira parte é efetuada a fundamentação teórica e científica do tema da investigação. Além do absentismo organizacional, tema central da investigação, são também abordados assuntos importantes neste estudo, como a cultura e o clima organizacional e o compromisso dos colaboradores com a organização onde trabalham. Por fim, são formuladas as questões que constituem a base da investigação.

### **1.1. ABSENTISMO ORGANIZACIONAL**

Neste ponto é efetuada uma síntese da revisão de literatura sobre o tema “Absentismo Organizacional”, procurando apresentar e definir a essência do próprio conceito e identificar e explicitar, entre outros aspetos, as principais causas e consequências do fenómeno nas organizações, assim como eventuais estratégias de prevenção e controlo.

Ao longo dos tempos foram vários os autores que procuraram definir e especificar o conceito de absentismo organizacional, todavia, dada a complexidade do fenómeno e a difícil delimitação da abrangência do conceito, a definição de absentismo não é consensual. A inexistência de unicidade e universalidade na definição do conceito de absentismo, inerente à própria complexidade do fenómeno, tem dificultado bastante a sua análise.

O consenso mais universal do conceito é de que o absentismo se refere à ausência do trabalhador do seu posto de trabalho, no período correspondente a um dia de trabalho, quando era esperada a sua presença (Brooke & Price, 1989; Drago & Wooden, 1992; Harrison & Martocchio, 1998). Uma outra perspetiva considera o absentismo como o tempo que o trabalhador está ausente do seu local de trabalho, sem que tal tenha sido programado pelo empregador (VandenHeuvel & Wooden, 1995). Nesta definição, as ausências planeadas ou antecipadas como, por exemplo, as férias ou a parentalidade não são consideradas no cálculo do absentismo, uma vez que constituem um direito do trabalhador.

Miguez e Bonami (1988), por sua vez, definem o absentismo como o conjunto de comportamentos de ausência (não-presença) ao trabalho. Essa ausência pode ser expressa em termos de espaço (escritório, oficina, posto de trabalho, etc.) e de tempo (período do dia, da semana, etc.). Os autores consideram o absentismo como uma forma de “julgar” o comportamento de ausência. Entendem que o absentismo deve ser definido sob duas perspetivas: de um ponto de vista quantitativo, como um número excessivo de ausências

traduzidas em frequência ou duração; e de um ponto de vista qualitativo, em que o que importa é a intencionalidade da ausência independentemente do seu estatuto legal.

De acordo com a Organização Internacional de Trabalho (1991), o absentismo é entendido como a falta de comparecimento no local de trabalho, quando está prevista ou é esperada a presença do trabalhador, excluindo-se os períodos de férias e as folgas. Tylczak (1993: 66), por seu turno, define absentismo como «(...) qualquer ausência do trabalho em qualquer dia, mesmo que o trabalhador tenha prevenido o seu supervisor».

Outra definição usualmente aceite designa o absentismo como «(...) a soma dos períodos em que os colaboradores da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, ou devido a algum motivo interveniente» (Chiavenato, 1995: 170). Para Mallada (1996) o absentismo é toda a ausência de um trabalhador do seu posto de trabalho, no período correspondente a um dia de trabalho, dentro do horário legal de trabalho, o que significa que as ausências em folgas ou férias não são consideradas como absentismo. Robbins (2002), por sua vez, considera que o absentismo é simplesmente o não comparecimento do funcionário ao trabalho. Segundo o autor, é obviamente difícil para uma organização operar normalmente e alcançar os seus objetivos se os seus colaboradores não comparecerem para trabalhar.

Nos termos do atual Código do Trabalho (aprovado pela lei n.º 07/2009, de 12 de Fevereiro), o conceito de falta consiste na «ausência de trabalhador do local em que devia desempenhar a atividade durante o período normal de trabalho diário».

Miguez e Bonami (1988) consideram que esta ambiguidade na definição é a génese da existência de diversos tipos de conceitos e de medidas das ausências.

### **1.1.1. Classificação do Absentismo**

A forma como as ausências são classificadas interfere nos direitos, nos deveres e nos comportamentos dos indivíduos, conforme estejam relacionadas com as normas, expectativas, práticas e políticas instituídas na organização (Chadwick-Jones *et al.*, 1973).

Segundo Miguez e Bonami (1988), na classificação do absentismo devem ser tidas em consideração diversas reflexões. A reflexão designada produtivista, que coloca a ênfase nas consequências negativas das ausências ou da sua razão de ser; a reflexão psicossocial, que considera a intencionalidade das ausências classificando-as em ausências voluntárias e

involuntárias; e a reflexão sócio legal, que estabelece uma comparação entre as ausências e as normas em vigor dentro da organização, classificando as ausências como justificadas e injustificadas.

Na abordagem produtivista, que se caracteriza pela ênfase atribuída à determinação dos efeitos negativos das ausências ou da sua razão de ser, há uma preocupação exclusiva de apenas se considerarem as ausências com impacto na produtividade. Nesta perspetiva, mais do que distinguir as ausências segundo o tipo ou a origem, o que se pretende é encontrar o conjunto de medidas que permitirá reduzir ao máximo essas ausências.

Numa perspetiva psicossocial, o estudo das ausências é desenvolvido no sentido de se apurar a intencionalidade das mesmas, o que dá origem a uma classificação das ausências em dois tipos: voluntária e involuntária. Segundo os autores, definir uma ausência como voluntária é considerá-la como resultado de uma intenção da pessoa que se ausenta e é proceder a uma atribuição de causalidade interna (a propensão para faltar, a atitude absentista, etc.). Por sua vez, definir uma ausência como involuntária é considerá-la como resultado da ação de elementos exteriores à vontade daquele que se ausenta e é proceder a uma atribuição de causalidade externa (as circunstâncias, o vírus, etc.). Por outras palavras, as ausências por motivo de doença ou acidente são classificadas como involuntárias, enquanto as ausências devido a outros motivos são consideradas como voluntárias (Chadwick-Jones *et al.*, 1973; Harrison & Martocchio, 1998; Thomson *et al.*, 2000).

Com efeito, um dos principais problemas na análise do absentismo, senão o principal, reside na dificuldade em distinguir o “absentismo voluntário” do “absentismo involuntário”. O facto das ausências voluntárias se “camuflarem”, muitas vezes, em ausências involuntárias, designadamente através da apresentação de justificações fraudulentas, não possibilita a definição de uma fronteira precisa entre os conceitos (Tylczak, 1993).

Na perspetiva sócio legal, o estudo dos comportamentos de ausência baseia-se no seu confronto com as normas em vigor na organização onde se produzem. Desse confronto resulta a classificação das ausências em “justificadas” e “injustificadas”. Segundo os autores, o que determina o carácter justificado ou injustificado da ausência é a sua adequação ou não ao conjunto de normas que regem tais comportamentos no seio da organização, quer pelos motivos invocados quer pelos processos de justificação. Evidentemente, as normas vigentes apresentam variações substanciais no espaço e no tempo, o que limita fortemente a

possibilidade de se efetuarem comparações válidas entre resultados obtidos em diferentes períodos e em empresas que pertençam a setores e países diferentes. Por outro lado, nem sempre existe uma correspondência entre o motivo legal apresentado pelo trabalhador e o motivo real da ausência, ou seja, independentemente do motivo pelo qual o trabalhador se ausentou, tendencialmente irá utilizar um justificativo considerado legal na organização (Miguez & Bonami, 1988).

Com efeito, salvo algumas exceções expressamente previstas na lei, apenas as faltas injustificadas que são determinadas por exclusão, abarcando todas as ausências não elencadas legalmente como faltas justificadas (consideram-se como motivos atendíveis para faltar ao trabalho: o casamento; a parentalidade; o falecimento de familiar ou afim; a prestação de provas em estabelecimento de ensino no caso de trabalhadores estudantes; a assistência a familiar; o exercício de funções de representação coletiva de trabalhadores; ou situações autorizadas pelo empregador), constituem uma violação do dever de assiduidade e determinam a perda de retribuição e antiguidade do trabalhador. Também os atrasos injustificados podem, no limite, implicar que o empregador exerça o direito de não aceitar a prestação de trabalho durante parte ou a totalidade do período normal de trabalho.

Uma outra visão é partilhada por Bakker *et al.* (2003), que distinguem duas medidas para classificar o absentismo: a frequência das ausências e a sua duração. A frequência refere-se ao número de vezes que um indivíduo esteve ausente durante um determinado período, desprezando-se a duração de cada ausência. Esta medida é, habitualmente, considerada como um indicador de absentismo voluntário e dependente da motivação do empregado. Por outras palavras, o indivíduo opta por faltar quando podia ir trabalhar. Por sua vez, a duração respeita ao tempo total que um indivíduo esteve ausente durante um período específico, desprezando-se o número de ausências registado. Esta medida é, usualmente, considerada como um indicador do absentismo involuntário, que resulta da incapacidade efetiva do trabalhador em ir trabalhar (Bakker *et al.*, 2003). Estas duas dimensões preconizam a existência de diferentes processos que determinam o caráter mais frequente ou mais longo do absentismo (Kohler & Mathieu, cit. por Bakker *et al.*, 2003).

### **1.1.2. Fatores Determinantes do Absentismo**

De acordo com Tylczak (1993) são inúmeros os fatores responsáveis pela problemática do absentismo. Também Cunha *et al.* (2010) alinham pelo mesmo diapasão afirmando que «o

absentismo é fruto da interação complexa entre múltiplos fatores». De facto, cada ausência pode envolver uma decisão individual e complexa, desencadeada por múltiplos fatores individuais, organizacionais e extra organizacionais (Behrend, 1974; VandenHeuvel, 1997; Harrison & Martocchio, 1998; Melchior *et al.*, 2003).

Em qualquer perspetiva de análise do absentismo podem identificar-se alguns fatores que constituem a base do problema. Existem fatores de ordem individual (ex.: variáveis demográficas, disposicionais e atitudinais), em que o absentismo resulta de uma discrepância permanente e contínua entre as exigências do trabalho e a capacidade de resposta do colaborador; fatores de ordem organizacional e do contexto social (ex.: conteúdo do trabalho, horários de trabalho, regimes de proteção social, relações interpessoais; cultura organizacional, etc.), que dependem essencialmente da perceção da barreira do absentismo, representada por uma série de custos e benefícios para o colaborador e fatores extra organizacionais (Ex: responsabilidades familiares, condições da economia, etc.), que resultam de pressões exercidas pela envolvente externa (Cunha *et al.*, 2010).

#### **1.1.2.1. Fatores de Ordem Individual**

De acordo com Cunha *et al.* (2010), os fatores individuais compreendem variáveis demográficas (Ex: género, idade, antiguidade, categoria profissional, etc.) e atitudinais ou psicológicas (Ex: satisfação, compromisso, empenhamento, etc.).

Diversas investigações consideram que o género influencia o absentismo, apresentando as mulheres índices mais elevados que os homens (Scott & McClellan, 1990; Vistnes, 1997; Voss *et al.*, 2001). Este estereótipo foi, no entanto, posto em causa num estudo realizado por Miguez (1984), no qual o autor conclui que as diferenças entre os grupos masculino e feminino podem ser explicadas pelas responsabilidades familiares das mulheres, que se vê muitas vezes confrontadas com o duplo papel de “mulher-mãe” em casa e de “mulher-profissional” no trabalho. Neste contexto, as suas ausências devem ser entendidas não como uma predisposição para a ausência, mas sim como consequência do seu esforço para gerir o conflito de papéis com que se depara no seu quotidiano. Esta ideia é também partilhada por Coté e Haccoun (1991), segundo os quais as mulheres faltam mais ao trabalho do que os homens, devido essencialmente a responsabilidades pelos cuidados de saúde dos filhos, presença de crianças e problemas domésticos. Não obstante, segundo Steers e Rohdes (1978),

a taxa de absentismo decresce ao longo da carreira profissional da mulher, à medida que as crianças vão crescendo.

Também a idade é apontada em muitos estudos como uma variável com influência nos comportamentos de ausência (Martocchio, 1989; Hackett, 1990). De facto, com o aumento da esperança média de vida e a alteração da idade para a reforma, assistir-se-á inevitavelmente a um envelhecimento da força de trabalho, pelo que se torna fundamental perceber o impacto deste fenómeno nas organizações. Segundo Steers e Rhodes (1978) a idade influencia os valores, as expectativas e a capacidade para a presença, estando diretamente relacionada com o absentismo involuntário, ou seja, com as ausências que não dependem da vontade do trabalhador. Os autores consideram a relação da idade com o absentismo como indireta no caso das ausências voluntárias e direta nas ausências involuntárias. Diversas investigações têm evidenciado que o índice de absentismo é maior entre os trabalhadores mais jovens e que vai diminuindo com o avançar da idade (Martocchio, 1989, Thomson *et al.*, 2000; Voss *et al.*, 2001). Alguns destes autores referem ainda que os trabalhadores com menos de 30 anos se ausentam com mais frequência e por períodos mais curtos, enquanto os trabalhadores com mais de 50 anos se ausentam com menos frequência mas por períodos mais longos, o que indicia que são mais propensos às ausências por doença.

As variáveis idade e antiguidade tendem a estar correlacionadas, na medida em que existe uma dependência natural entre ambas. Ou seja, a um aumento da idade está geralmente associado um aumento do tempo de serviço na organização (Thomson *et al.*, 2000). Com efeito, alguns estudos apontam para uma associação entre a antiguidade e o absentismo, semelhante à encontrada para a idade, ou seja, constata-se que os trabalhadores com mais tempo de serviço se ausentam menos que os mais recentes no serviço (Martocchio, 1989).

Também o nível de escolaridade emerge com um fator significativo sobretudo quando combinado com o absentismo por doença. Segundo Leigh (1986), existe uma relação positiva entre o nível de escolaridade e as condições de saúde. Por um lado, as pessoas com maiores habilitações académicas têm tendencialmente melhores condições de saúde e, por outro, pode suceder que tenham também trabalhos mais seguros, o que pode resultar em menos ausências (Mowday & Spencer, 1981).

A literatura sobre o absentismo menciona ainda que a categoria profissional do trabalhador influencia os comportamentos de ausência. São diversos os autores a considerar que as

categorias profissionais menos qualificadas apresentam índices de absentismo mais elevados (Blau, 1986; Barmby & Stephan, 2000), apontando como principal razão as características da tarefa. Ou seja, pela sua categoria profissional, estes trabalhadores têm, geralmente, tarefas mais rotineiras, menos interessantes e de pouca responsabilidade, sendo a sua motivação meramente económica e estando portanto mais suscetíveis a pressões do contexto extra laboral (Drago & Wooden, 1992; Voss *et al.*, 2001).

De entre os fatores psicológicos associados ao absentismo, a satisfação global é o mais frequentemente mencionado na literatura. Este estado psicológico representa o grau em que o indivíduo gosta daquilo que faz, ou seja, está intimamente relacionado com a natureza e o conteúdo da função. Diversas pesquisas sugerem que trabalhos mais monótonos e menos estimulantes estão associados a baixos níveis de satisfação e a elevados índices de ausência (Steers & Rhodes, 1978; Drago & Wooden, 1992). Segundo (Tylczak, 1993), a insatisfação no trabalho pode ser a razão de elevados índices de absentismo, podendo levar a problemas de ordem moral, disciplinar, *stress* e de produtividade. A este propósito, Pines e Aronson (1989) consideram que a vida profissional constitui um dos principais “agentes” para um maior ou menor estado de saúde dos colaboradores, podendo proporcionar níveis excessivos de desespero, frustração e *stress*, ou ao invés propiciar níveis ótimos de satisfação e sucesso. Segundo Johns (1991), a satisfação global e a satisfação com o trabalho são os aspetos da satisfação que melhor predizem o absentismo, sobretudo no que respeita à frequência com que ocorre.

Na revisão de literatura efetuada constatou-se que são vários os estudos que atribuem à satisfação no trabalho um papel preponderante na problemática do absentismo (Herzberg *et al.*, 1957; Vroom, 1964; Porter & Steers, 1973). Todavia, alguns estudos mais recentes têm apontado para correlações fracas entre as variáveis, sendo as estimativas mais elevadas obtidas entre a frequência das ausências e a satisfação com o trabalho (Nicholson & Johns, 1985; Hackett, 1989). Segundo este último, o conteúdo da tarefa é o aspeto da satisfação com o trabalho que apresenta uma correlação mais elevada com o absentismo, o que significa que quanto mais satisfeito o trabalhador estiver com as características da sua função, menor é a probabilidade de se ausentar.

Diversos estudos apontam também para uma correlação positiva entre a satisfação e o compromisso organizacional, ou seja, quanto mais intenso for o compromisso do indivíduo com a organização, maior será a sua satisfação com o trabalho (Steers & Rhodes, 1978;

Brooke & Price, 1989). De acordo com os resultados do estudo de Sagie (1998), os trabalhadores mais satisfeitos com o trabalho, ou mais intensamente comprometidos com a organização, tendem a evitar os comportamentos de ausência, apresentando portanto índices de absentismo mais reduzidos. Com efeito, várias pesquisas têm apontado para a existência de uma relação direta entre o compromisso organizacional e o absentismo, considerando que os trabalhadores fortemente comprometidos com a organização identificam-se com ela e apresentam menos probabilidades de se ausentarem, visto que essa atitude colocaria em causa o seu sentido de pertença e o seu vínculo à organização (Sagie, 1998; Johns, 2001). Numa linha semelhante, também os indivíduos mais envolvidos com o trabalho, identificam-se e preocupam-se com ele, apresentando menos probabilidades de se ausentarem, em virtude desse comportamento não lhes permitir desempenhar de uma forma correta e eficaz o seu trabalho (Harrison & Martocchio, 1998).

#### **1.1.2.2. Fatores de Ordem Organizacional**

Os estudos sobre as condições do ambiente de trabalho têm demonstrado que várias características da situação de trabalho se relacionam com o absentismo, designadamente o conteúdo do trabalho, os horários de trabalho, as condições físicas do trabalho, a autonomia e a variedade de competências, entre outras (Geurts *et al.*, 1994; Thomson *et al.*, 2000; Fried *et al.*, 2002). Deficientes condições físicas de trabalho (Ex: ruídos, pó, gases, temperaturas desadequada, insegurança) ou condições de trabalho demasiado exigentes (Ex: trabalho árduo ou ininterrupto; excesso de trabalho, etc.) estão associadas a elevados índices de absentismo (Geurts *et al.*, 1994; Fried *et al.*, 2002).

Também os horários de trabalho têm sido frequentemente apontados como causa de absentismo, considerando-se que os trabalhadores que descansam ao fim de semana apresentam menos probabilidades de se ausentar (Nicholson *et al.*, 1978). Segundo Markham *et al.* (1982), a rotação de turnos ou os turnos noturnos propiciam maiores índices de absentismo, na medida em que provocam alterações na vida familiar, repercutindo-se e agravando o conflito entre a vida pessoal e profissional. Ao invés, os horários flexíveis têm apresentado uma relação significativa com a diminuição dos índices de absentismo, em virtude de proporcionarem aos trabalhadores um maior controlo e coordenação do trabalho, família e outros deveres (Dalton & Mesh, 1991). De acordo com Albion (2004), a flexibilidade é um projeto de baixo custo que está relacionado com a diminuição das ausências e com o aumento da produtividade.

Em alguns estudos, a dimensão das organizações tem sido relacionada com o absentismo, considerando-se que este é tanto mais elevado quanto maior é a organização. Tal resulta, por um lado, da ideia de que o absentismo é encorajado pelo afastamento das chefias, pelo sentimento de anonimato e pelo menor sentido de responsabilidade perante os colegas e, por outro, pela maior facilidade de substituição do trabalhador ausente (Barmby & Stephan, 2000).

De acordo com Nicholson e Johns (1985), o absentismo é um fenómeno a nível grupal que é influenciado pelo contexto sócio comportamental, ou seja, alguns padrões de comportamento são comuns para os membros de uma mesma cultura e interpretados de forma análoga. Muitos autores consideram que a ausência individual é influenciada pelo comportamento coletivo do grupo, ou seja, da interação com outros elementos do grupo ou com outros grupos, o trabalhador percebe qual o nível aceitável ou desejado de ausências na organização, podendo ser socialmente pressionado para aumentar ou reduzir o seu índice de ausências individuais, de acordo com a norma estabelecida pelo grupo de trabalho ou pela cultura organizacional (Nicholson & Johns, 1985; Xie & Johns, 2000; Sanders & Nauta, 2004). Nicholson e Johns (1985) acrescentam ainda que à medida que o trabalhador vai assimilando e compreendendo as regras e as normas instituídas na organização, tende a substituir gradualmente as ausências sancionadas pelas não sancionadas. A este propósito, diversos estudos apontam o sistema de proteção social como um fator determinante do absentismo nas organizações (Johansson & Palme, 2002; Henrekson & Persson, 2004), na medida em que diferentes regimes compensam de forma diferenciada as ausências ao trabalho (Cunha *et al.*, 2010). Também um estudo de Allen (1984) mostrou que os trabalhadores sindicalizados exibiam maior absentismo por estarem protegidos de sanções.

Também Rentsch e Steel (2003) consideram que a cultura de absentismo afeta o comportamento de ausência, na medida em que o absentismo é um fenómeno social que, uma vez construído o seu significado, influencia o comportamento dentro da unidade. Daí que, segundo os autores, haja pouca variabilidade no absentismo dentro de uma unidade, é entre unidades de trabalho que se verifica uma maior variabilidade (Ex: departamentos, organizações, etc.). Os autores referem ainda que o absentismo se traduz num comportamento público e observável que suscita interpretações, ou seja, os trabalhadores tendem a notar quando os seus colegas de ausentam ao trabalho, da mesma forma que um trabalhador que se ausenta ou pensa ausentar-se sabe que os colegas vão notar e questionar a sua ausência.

A relação dos trabalhadores com as chefias tem sido também associada em diversos estudos com o absentismo. Segundo Jimmieson *et al.* (2004), verifica-se uma relação negativa entre a consideração do chefe pelos seus subordinados e as ausências destes. Ao invés, verifica-se um aumento do absentismo entre os trabalhadores que se sentem frequentemente injustiçados pela sua chefia. Johns (1994) considera ainda que as chefias podem influenciar os comportamentos de ausência, na medida em que as recompensas e punições dependentes deles constituem uma contingência aos padrões de absentismo. De facto, os sistemas de controlo de ausências podem atuar de forma positiva (através da atribuição de prémios e incentivos) ou negativa (através de punições, sanções, avisos, perda de retribuição, despedimento) sobre os comportamentos de ausência. Por outras palavras, punem-se as faltas e premeiam-se as presenças (Harvey & Nicholson, 1993; Dunn & Wilkinson, 2002).

Diversos estudos realizaram também predições acerca das estimativas dos trabalhadores sobre os comportamentos de ausência dos seus colegas, tendo-se constatado que na maioria dos casos os trabalhadores tendem a subestimar o seu próprio nível de absentismo relativamente ao seu grupo (Johns, 1994; Harrison & Shaffer, 1994). Com efeito, os trabalhadores mais absentistas tendem a inflacionar as estimativas relativamente às ausências dos seus colegas (Johns, 1994; Gellatly & Luchack, 1998), enquanto os trabalhadores menos faltosos fazem estimativas acerca do absentismo dos colegas mais próximas da realidade (Johns, 1994). Por outras palavras, as pessoas tendem a ser egocêntricas no que concerne ao seu comportamento de ausência, considerando-o como razoável e legítimo quando comparado com os outros.

### **1.1.2.3. Fatores de Ordem Extra-Organizacional**

De acordo com o estudo de Leigh (1985) sobre a relação entre o desemprego e o absentismo, segundo o qual em situações de aumento do desemprego se verifica uma diminuição do absentismo, constatou-se que em situações de crise e incerteza os trabalhadores tendem a apresentar bons índices de assiduidade, sobretudo se as oportunidades de emprego forem escassas. Muitos empregadores aproveitam estes momentos de recessão para dispensarem trabalhadores com elevado absentismo, conseguindo desta forma reduzir a taxa de absentismo na organização.

Também o conflito trabalho-família tem sido identificado na literatura como responsável por múltiplas consequências negativas para as organizações, entre as quais o aumento do absentismo. Assegurar o equilíbrio entre o trabalho e a família deve constituir não só uma

preocupação individual mas também organizacional. Diversos estudos evidenciam o impacto do desequilíbrio nesta relação no bem-estar físico e psicológico dos indivíduos, enquanto na organização este desequilíbrio se traduz num aumento do absentismo e do *turnover*, num decréscimo da satisfação e do compromisso com o trabalho, em custos adicionais e, conseqüentemente, numa quebra de rentabilidade (Thomas & Ganster, 1995; Frone *et al.*, 1997).

Em síntese, de acordo com a perspectiva de Mallada (1996), o absentismo organizacional é um fenómeno sociológico que se encontra diretamente relacionado com a atitude do trabalhador e da sociedade perante o trabalho. Segundo o autor, todos os fatores que propiciem uma atitude adequada (Ex: satisfação, motivação, compromisso, envolvimento, etc.) resultam em menor absentismo. Ao invés, todos os fatores que favoreçam o deteriorar dessa atitude (Ex: ausência de promoções, tarefas monótonas e repetitivas, más condições de trabalho, etc.) resultam em maior absentismo.

Sagie (1998) refere ainda que além dos fatores determinantes do absentismo, da sua classificação e mensuração, é de extrema importância conhecer as causas ou motivos pelas quais acontece, de forma a compreender integralmente a estrutura do absentismo na organização.

### **1.1.3. Causas do Absentismo**

A identificação e delimitação das causas do absentismo tem sido uma tarefa árdua e ingrata para os investigadores, dada a sua complexidade. Segundo Tylczak (1993), registar e analisar as ausências dos trabalhadores é uma tarefa praticamente a tempo inteiro, tantos são os motivos pelos quais os trabalhadores se ausentam ao serviço com alguma frequência.

Como forma de prevenir, combater e controlar esta problemática que afeta a maioria das organizações, debilitando-as e degradando o ambiente de trabalho, torna-se fundamental conhecer as razões pelas quais acontece. Segundo Tylczak (1993), as diversas ausências podem ser enquadradas em quatro grandes grupos:

a) As ausências por motivo de estudo ou formação, constituídas pelos períodos de ausência para preparação e realização de provas e exames no caso de trabalhadores-estudantes, bem como os períodos de formação interna e externa.

b) As ausências por motivo de férias ou de doença, que incorporam o período anual de férias, a doença profissional e os acidentes de trabalho, a doença não certificada pelo médico, a doença não relacionada com o trabalho mas certificada pelo médico, a consulta pré-natal e as consultas externas hospitalares.

c) As ausências por motivos de relações coletivas de trabalho, em que se incluem as dispensas remuneradas e as dispensas sem vencimento, as greves, os horários de trabalho incompletos, a suspensão técnica e a atividade sindical.

d) As ausências por motivos sociais, comunitários e outros, em que se agrupam as atividades sociais, o serviço jurídico, o serviço militar, a pré-reforma, o luto, o casamento, a assistência à família, as faltas injustificadas e ainda as faltas por motivos desconhecidos.

Como se pode verificar são múltiplos e variados os motivos que podem levar à ausência do trabalhador ao serviço. A questão torna-se tanto mais complexa quando, como afirma Tylczak (1993), um problema de absentismo se esconde atrás de ausências legítimas. Ou seja, os motivos de doença são, muitas vezes, evocados pelos trabalhadores. Na realidade, os profissionais servem-se desta justificação legítima, perante a apresentação de atestado médico, para que as ausências ao trabalho sejam remuneradas, “camuflando” desta forma as faltas deliberadas. Esta ideia vai de encontro às conclusões do estudo realizado por Haccoun e Dupont (1987), que ao entrevistarem diversos trabalhadores no regresso ao trabalho após uma ausência justificada como doença, concluíram que cerca de 72% das pessoas admitiam não ter estado doentes, tendo aproveitado essa ausência para descansar, fazer compras, divertirem-se, etc.. De facto, de entre os motivos que justificam as ausências, a doença está entre os mais frequentemente utilizados, sendo responsável por elevados índices de absentismo nas organizações e representando custos elevados quer para a empresa quer para o sistema nacional de saúde (Henrekson & Persson, 2004).

#### **1.1.4. Mensuração do Absentismo**

A este propósito, a literatura sobre o tema refere a existência de vários métodos para medir o absentismo. De acordo com Mallada (1996), a forma como as organizações definem, registam, calculam e apresentam a informação sobre as presenças e as ausências ao trabalho, constitui um procedimento fundamental para se conhecer os problemas de medida do absentismo organizacional.

Segundo o autor, as medidas de absentismo mais frequentemente utilizadas são pouco análogas na sua definição. Os índices de absentismo mais frequentes expressam, por vezes, subjacentes a uma mesma designação, grandezas distintas e não é raro que tenham sido elaborados com tipos de registo similares e com sistemas de cálculo diferentes. Estas condicionantes afetam fortemente as possibilidades de análise do absentismo e a fiabilidade dos seus resultados. Todavia, tendo em consideração as dificuldades de medição do absentismo, o que se pretende encontrar é uma metodologia que permita obter e tratar a informação de forma homogénea, e cuja associação possibilite uma análise do ponto de vista da gestão do absentismo no trabalho.

Por estas razões, e tendo por base o estudo realizado por Miguez e Bonami (1988), apresentam-se e caracterizam-se apenas os índices mais conhecidos, agrupando-os em quatro categorias: “taxa global de ausências”, “índice de frequência”, “índice de 2ª feira ou do pior dia da semana” e “frequência dos atrasos”.

- 1) A taxa global de ausências expressa a quantidade de ausências em termos de percentagem do tempo total de trabalho previsto. Este índice, que pode ser calculado em dias, horas ou minutos, é um dos mais frequentemente utilizados (Chadwick-Jones *et al.*, 1973), uma vez que permite aos empregadores conhecer o tempo que foi efetivamente desperdiçado pela empresa. Os autores consideram, no entanto, que este índice oculta importantes dimensões do fenómeno de ausência, designadamente: não contempla a frequência das ausências, pelo que a sua utilização pode levar à classificação conjunta de indivíduos que, embora apresentem um mesmo tempo de ausências, o tenham atingido de forma diferente (por exemplo, doença prolongada ou numerosas ausências de curta duração); não existe standardização e homogeneidade na construção da medida (existem autores que não consideram nos cálculos, por exemplo, as ausências inferiores a um dia, outros que não incluem as ausências de longa duração, e ainda autores que excluem as que derivam de doença com atestado médico ou as ausências justificadas). A exclusão, por parte de alguns autores, destes tipos de ausências no cálculo da taxa global de ausências visa, essencialmente, melhorar as suas qualidades enquanto instrumento de medida das ausências voluntárias.
- 2) A utilização do índice de frequência que consiste em contabilizar o número de ausências que ocorrem no decurso de um determinado período de tempo (pode ir de

um dia a um ano), pretende fundamentalmente reduzir o peso das ausências de longa duração. Este índice é, ao contrário da taxa global de ausências, considerado geralmente como um bom instrumento de medida das ausências voluntárias sendo mesmo considerado na literatura como uma medida com boa fiabilidade e consistência interna. Vários autores, considerando que uma ausência é tanto mais voluntária quanto mais curta duração tiver, propuseram a utilização do índice de frequência das ausências de curta duração de um a três dias como instrumento de medida das ausências voluntárias.

- 3) O índice de 2ª feira ou do pior dia da semana (proposto por Behrend) baseia-se no pressuposto de que as ausências por doença podem ocorrer com igual probabilidade em qualquer dia da semana e, como tal, toda e qualquer alteração à curva diária só poderia ser explicada por outros fatores, nomeadamente a existência de ausências voluntárias – é obtido através do cálculo da diferença entre as ausências de 5ª feira e as de 2ª feira, sendo indicado como uma medida adequada para medir as ausências voluntárias. Todavia, estudos posteriores realizados por Chadwick-Jones *et al.* (1971) e Miguez (1984) vieram colocar em causa a validade desta medida. Em alternativa ao índice de 2ª feira, Liddel (1954) e Argyle *et al.* (1958) propuseram o índice do pior dia, o qual é obtido pelo cálculo do diferencial entre as ausências do dia que regista o maior número de ausências e o dia que apresenta menos ausências. Os autores não conseguiram, todavia, estabelecer a validade desta medida para a análise dos comportamentos de ausência voluntários.
- 4) Existe ainda um outro índice que se designa por frequência dos atrasos, todavia a dificuldade de distinção concetual entre a ausência e o atraso, associada à complexidade no registo sistemático dos atrasos levam a que este seja um índice pouco utilizado. Por outro lado, nas análises feitas em horas ou minutos os atrasos encontram-se integrados nas ausências, mas quando essas análises são efetuadas numa base diária os atrasos já não são tidos em conta, o que constitui uma forte limitação deste método.

Ainda a propósito das dificuldades inerentes à mensuração do absentismo, Miguez (1994) refere que a variabilidade dos comportamentos individuais de ausência pode não ser casual e estar associada a um determinado padrão de ausências exibido pelo grupo a que cada indivíduo pertence. O autor considera que a mensuração a nível grupal (Ex: equipa de

trabalho, departamento, secção, etc.) e individual se complementam, produzindo informação importante para eventuais intervenções dos departamentos de pessoal.

De acordo com alguns investigadores o absentismo anterior (histórico) é apontado como o melhor indicador/preditor sobre o absentismo futuro (Landy *et al.*, 1984, cit. por Ones *et al.*, 2003). Outros há, que consideram os tipos de ausência como fundamentais para o estudo do absentismo, analisando-o não em relação à sua forma mas ao seu conteúdo (Allen, 1981; Leigh, 1983).

Miguez e Bonami (1988) referem ainda que o conceito de ausência é fonte de ambiguidade na sua própria definição, dado que a não-presença física num determinado espaço-tempo (único elemento diretamente mensurável) pode ser qualificado como ausência ou não ausência mediante o ponto de vista, além de que a noção de espaço-tempo é muito relativa, variando de função para função, o que afeta a objetividade das medidas utilizadas. Miguez (1994) afirma mesmo que o comportamento de ausência constitui um fenómeno social dinâmico que não pode ser analisado «no vazio», uma vez que não pode ser dissociado do contexto histórico e social em que se produz. Segundo a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2010), a informação sobre o absentismo e a incapacidade muda bastante de país para país, o que justifica a escassez de informação estatística e dificulta a interpretação das diferenças nacionais nos níveis de absentismo.

### **1.1.5. Efeitos do Absentismo**

Os efeitos do absentismo podem ser positivos ou negativos consoante os intervenientes, podendo as suas consequências refletirem-se ao nível individual, social e organizacional (Harrison & Martocchio, 1998).

Ao nível individual, um comportamento de ausência que se repercute num distanciamento temporário do indivíduo pode ser positivo quer para o trabalhador (Smulders & Nijhuis, 1999), quer para a organização (Miguez, 1994). Para o trabalhador pode funcionar como um mecanismo libertador do *stress* causado pelo desempenho da sua função, permitindo-lhe restabelecer o equilíbrio emocional, enquanto para a organização pode ajudar a minimizar a tensão com os outros e a manter a motivação. Por outro lado, este comportamento pode ser negativo no sentido em que pode representar uma diminuição de salário, influenciar o reconhecimento ou até, em casos extremos, originar o despedimento (Harrison & Martocchio, 1998). Alguns estudos referem que o absentismo é utilizado pelos trabalhadores como um

mecanismo de *coping* para gerir o *stress* e não somente como uma reação à insatisfação com o trabalho, ou seja, o absentismo pode funcionar como uma solução alternativa no caso de trabalhadores que não tenham mecanismos de ajustamento (Ex: controlo do trabalho) (Johns, 1991; Johns, 1997).

O impacto de uma ausência a nível organizacional pode repercutir-se de diferente modo consoante a área em que é produzida. Isto é, segundo Miguez e Bonami (1988), uma ausência no setor administrativo não terá certamente o mesmo peso que no setor operacional. Porém, segundo Cunha *et al.* (2010), os efeitos do absentismo são, normalmente, nefastos para as organizações, uma vez que a ausência dos trabalhadores gera custos diretos e indiretos, representados pela nula produtividade do empregado ausente, deterioração do clima organizacional e prestação de um mau serviço ao cliente.

A nível social as consequências das ausências manifestam-se, fundamentalmente, no relacionamento com os colegas e chefias, na medida em que são os colegas que, geralmente, tem que efetuar o trabalho a cargo do indivíduo ausente. Tal pode dar origem a sentimentos de desigualdade ou injustiça, influenciar negativamente o desempenho diminuindo a produtividade e até mesmo ao aumento do absentismo (Rhodes & Steers, 1981; Geurts *et al.*, 1999).

Também Mallada (1996) se refere ao absentismo como sendo responsável por uma série de problemas de ordem diversa. De ordem organizacional, em que o trabalhador enfrenta, muitas vezes, problemas de cansaço ou fadiga, tarefas monótonas e repetitivas que diminuem consideravelmente o interesse e a motivação, podendo levar a situações de alienação; de ordem social, em que o trabalhador se depara com situações como a crise económica, esforçando-se por reduzir a taxa de absentismo, como instinto primário de conservação; de ordem económica, em que o trabalhador percebe que a relação trabalho-vencimento não é satisfatória, o que conduz a uma maior desmotivação na realização das suas tarefas.

A literatura refere que os custos do absentismo são geralmente elevados e de difícil quantificação, podendo ser agrupados em custos diretos e indiretos. Os primeiros referem-se, habitualmente, a custos associados a eventuais substituições, a realização de horas extraordinárias, a quebras de produção, entre outros. Os últimos englobam a baixa produtividade, o ambiente de trabalho, problemas de ordem moral e disciplinar, *stress*, quebra de qualidade do produto e/ou serviço, interrupção do trabalho, etc. (Tylczak, 1993).

Segundo um estudo sobre a prevenção do absentismo no trabalho levado a cabo pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2010), embora o peso dos custos com o absentismo não esteja dividido de forma equitativa pelas diferentes partes – entidades governamentais, empresas, empregados, seguradoras e a própria economia nacional – de uma forma ou de outra todos suportam uma parte desses custos.

O empregado e os seus dependentes sofrem uma redução dos seus rendimentos como consequência de faltas por doença, especialmente em casos de ausências prolongadas. Nesses casos, o trabalhador poderá ainda ter que arcar com despesas adicionais como o pagamento de serviços médicos e o seu bem-estar pode ser afetado pela dor e pelo sofrimento moral ou físico. Acresce ainda o facto do absentismo frequente ou de longa duração poder, em circunstâncias extremas, conduzir à perda do emprego ou afetar as relações com os colegas e superiores hierárquicos.

As empresas, por sua vez, são afetadas pela natureza imprevisível do absentismo no trabalho, que obriga a ajustamentos de horários ou a tomar medidas para substituir o trabalhador ausente. Acresce ainda o facto de o absentismo aumentar os custos da empresa (subsídio de doença, perda de produtividade, qualidade inferior, etc.) e, por conseguinte, ter um efeito negativo na sua posição concorrencial.

As companhias de seguros, muitas vezes, seguram, simultaneamente, o risco do absentismo e a saúde dos trabalhadores e das suas famílias. Geralmente têm de pagar os subsídios, em caso de absentismo, e os custos dos cuidados de saúde nos casos de doença dos colaboradores.

O absentismo no trabalho tem também um efeito negativo ao nível da economia nacional, em consequência da perda de produção potencial devido à redução da força de trabalho disponível e ao aumento dos custos com tratamentos médicos e segurança social.

As entidades governamentais têm portanto interesse em manter um baixo nível de absentismo e em limitar os custos da segurança social e as despesas com os cuidados de saúde, na medida em que o Estado não pode suportar os elevados custos da invalidez e das reformas antecipadas. Para a sociedade, é importante que as pessoas possam trabalhar com saúde até à idade da reforma e que possam contribuir ativamente para o incremento do produto interno bruto.

Em síntese, o problema do absentismo é também um problema de rentabilidade (Tylczak, 1993). Torna-se portanto fundamental compreender a importância do fenómeno social que representa o comportamento absentista, tendo em vista a implementação de medidas de gestão que permitam prevenir e controlar este problema.

### **1.1.6. Prevenção e Controlo do Absentismo**

Considerando o impacto do absentismo nos resultados, as empresas tendem a desenvolver esforços no sentido de prevenir e controlar o fenómeno. Para tal, procuram alinhar as práticas organizacionais em dimensões como: a atuação disciplinar; a definição de políticas de incentivo ao bem-estar; a motivação e o envolvimento dos trabalhadores; as entrevistas de pós-retorno com vista à identificação da causa e à definição de medidas preventivas e/ou corretivas; a implementação de procedimentos de reconhecimento de assiduidade através, por exemplo, da atribuição de prémios de assiduidade (Torres & Duarte, 2011). Segundo o autor, também o legislador, consciente dos efeitos geralmente nefastos do absentismo nas organizações, tem procurado promover tendências políticas para a contenção do fenómeno, designadamente através da criação de medidas mais restritivas em termos de subsídios e compensações e à execução de políticas orientadas para a melhoria das condições de saúde e bem-estar no trabalho.

Para Mallada (1996), o absentismo deve ser combatido na raiz do problema, ou seja, no próprio ambiente de cada posto de trabalho. Para tal, é necessário adotar medidas de curto prazo, através dos recursos a mecanismos adequados para identificar as várias situações fraudulentas associadas às ausências dos colaboradores e medidas de médio e longo prazo, com o intuito de incentivar, tanto material como psicologicamente, a assiduidade no local de trabalho.

De acordo com o estudo da Fundação Europeia para a Melhoria da Qualidade de Vida e de Trabalho (2010), embora a principal causa de absentismo seja a doença, nem todas as ações que visam reduzir o absentismo têm efeito na saúde dos colaboradores. O absentismo pode também ser reduzido, por exemplo, através da modificação de certas disposições do sistema de segurança social, da adoção de procedimentos mais severos no que se refere ao controlo do absentismo e da intensificação das inspeções aos colaboradores com baixa. A mesma entidade, num estudo realizado em 1997, propõe a definição de uma política de absentismo orientada para a prevenção das suas causas, através da adoção de medidas concretas:

a) Medidas processuais, administrativas ou disciplinares, que promovem ou inibem o comportamento de ausência, como por exemplo: a perda de vencimento e/ou de prémios de assiduidade; o complemento de subsídio de doença pago ou não pela empresa, os exames de alta efetuados pela medicina do trabalho; ou a precarização do trabalho.

b) Medidas preventivas orientadas para o indivíduo e o reforço da sua capacidade de trabalho, como por exemplo: a realização de exames médicos periódicos; a formação; a educação para a saúde; a vacinação; ou o fornecimento de equipamento de proteção individual contra os riscos profissionais.

c) Medidas preventivas orientadas para o ambiente de trabalho físico e psicossocial, de modo a minimizar ou neutralizar a discrepância entre as exigências impostas pelo trabalho e a capacidade de resposta do indivíduo, como por exemplo: fomentar a participação na organização do trabalho e na gestão; promover um ambiente de trabalho seguro, produtivo e saudável.

d) Medidas de reintegração, orientadas para a reabilitação no local de trabalho, que facilitem, promovam e acelerem o regresso ao trabalho, como por exemplo: a adoção de serviços ou programas de reabilitação no local de trabalho; a definição de uma política de incentivos e de suporte social à equipa de trabalho.

Por sua vez, Tylczak (1993) é da opinião que não existe um programa perfeito para prevenir e combater o absentismo organizacional, mas existem alguns princípios básicos para se planejar, estruturar e implementar um programa anti absentismo que se traduza numa diminuição do problema. De facto, no que toca à prevenção e controlo do absentismo nas organizações, Tylczak (1993) considera que, por mais estranho que possa parecer, algumas das estratégias mais eficazes não são caras e aplicam-se com relativa facilidade, podendo muitas delas ser simplesmente integradas em programas já existentes, sem desordem e agitação, mas oportunamente.

Por inerência à própria condição humana dificilmente será possível reduzir o absentismo a zero. O ideal é conseguir alcançar um nível mínimo ótimo, no qual se deve intervir realizando um controlo efetivo com a colaboração das chefias e dos departamentos de pessoal (Mallada, 1996).

## **1.2. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo pretende-se destacar a importância e contributo da cultura e do clima organizacional para a compreensão do funcionamento das organizações. «À medida que as empresas vão ganhando maior complexidade e atuando em mercados abertos mais concorrenciais, maior é o papel que a cultura desempenha como elo de ligação entre as diferentes unidades de negócio» (Camara *et al.*, 2007: 205).

### **1.2.1. Cultura Organizacional**

A partir da década de 80, o tema “cultura organizacional” tornou-se uma espécie de “moda” entre investigadores e profissionais de gestão. De entre as razões que suscitaram o crescente interesse por este tópico, que emergiu como um tema fundamental para a gestão de empresas, estão o sucesso económico do Japão, que veio despertar a atenção para o impacto das diferenças culturais nacionais na gestão e nos resultados empresariais e a consciência da importância do papel da cultura organizacional no funcionamento e nos resultados das organizações (Cunha *et al.*, 2006).

Segundo os autores, passada a “febre” da cultura organizacional, embora alguns críticos considerem que não se acrescentou nada de novo ao conceito, a verdade é que permanece o interesse sobre a matéria, facto a que não serão alheios a necessidade das empresas em articularem as práticas organizacionais com os valores da população, a possibilidade de gerirem e controlarem o comportamento organizacional, a necessidade de assegurarem a continuidade histórica e a possibilidade de efetuarem a gestão da identificação e do compromisso dos indivíduos com a organização.

O conceito de cultura organizacional não é consensual, suscitando diferentes opiniões e interpretações. De entre as diversas definições, uma das mais frequentemente adotadas é da autoria de Edgar Schein, que definiu a cultura organizacional como «o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas» (Schein, 1985: 9).

Hofstede (1991: 19), por sua vez, define cultura organizacional como «a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias». Para Cook e Yanow (1993: 379) a cultura organizacional consiste no «conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais) são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos».

Schneider *et al.* (1996: 11) consideram a cultura organizacional como «os valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização». Anos antes, Jacques (1951: 251) havia definido a cultura organizacional como «a forma costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhada por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm que aprender e respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma», enquanto mais recentemente Camara *et al.* (2007: 205) referem-se à cultura organizacional como «o conjunto de valores partilhados pelos membros de uma empresa, que radicam na visão dos fundadores e que dão à mesma uma identidade própria e a diferenciam das demais».

Segundo Chambel e Curral (2008) encarar as organizações como sistemas culturais tem repercussões na sua análise, na medida em que direciona a atenção para o significado simbólico dos acontecimentos, demonstrando que a organização assenta sobre um sistema de significados comuns que atribuem sentido às ações organizacionais. Ou seja, existem fatores não económicos como as crenças, os pressupostos fundamentais, e outros, que influenciam o desempenho humano e, conseqüentemente, a produtividade organizacional. Constata-se, portanto, que as organizações vão muito para além dos recursos financeiros e das estruturas físicas que as constituem. Elas são também estruturas de cariz humano e social, que têm vida própria, crescem, desenvolvem-se e adaptam-se às exigências das envolventes externa e interna (Neves, 2000).

A este propósito, Shein, citado por Camara *et al.* (2007), defende que uma cultura forte nem sempre significa uma cultura melhor ou mais adequada, considerando que não é fácil mudar a cultura instituída numa organização. Todavia, está atualmente comprovada e documentada a conexão entre culturas de empresa fortes e elevados resultados, pelo que se pode considerar a cultura como um fator indutor do sucesso empresarial. Não obstante, é fundamental manter a flexibilidade, pois está também provado que o sucesso pode, por vezes, levar a uma rigidez cultural e a uma progressiva focalização na perspetiva interna da organização que, no médio

prazo, poderão conduzir a desajustamentos face ao mercado e, conseqüentemente, ao insucesso.

### **1.2.1.1. Principais Abordagens**

Um dos estudos mais relevantes em termos de diferenças culturais foi realizado por Hofstede em 1980. Este autor, considerado por muitos como pioneiro na abordagem à cultura organizacional, considera que o conceito emerge do sistema cultural nacional. A sua investigação foi um precioso instrumento para entender as teorias e práticas de gestão pela cultura, revelando que os membros de diferentes sociedades possuem valores diferentes relacionados com a natureza das organizações e as próprias relações interpessoais.

Segundo o autor, a cultura organizacional é um fenómeno em si mesmo, diferenciando-se em muitos aspetos da cultura nacional. A grande diferença reside no facto das culturas nacionais terem como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, enquanto as culturas organizacionais se diferenciam pelas práticas aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

Hofstede (1993) sugere um conjunto de quatro dimensões para caracterizar as diversas culturas nacionais: o individualismo/coletivismo, a distância hierárquica, a aversão à incerteza e a masculinidade/feminilidade, que a seguir se resumem:

a) Individualismo/coletivismo: nas organizações com um elevado grau de individualismo existem sistemas de controlo explícitos com o objetivo de assegurar o cumprimento e de prevenir eventuais desvios das normas organizacionais. As organizações não se preocupam tanto em cuidar do bem-estar dos seus colaboradores, mas existe uma relação de negócio entre empregador e empregado, onde os colaboradores perseguem os seus próprios interesses e objetivos. Em contrapartida, nas organizações com um elevado grau de coletivismo os sistemas de controlo são normativos e não formais.

b) «A distância hierárquica pode ser definida como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder» (Hofstede, 1991: 42)». A distância ao poder entre um chefe e um subordinado numa hierarquia é o resultado da diferença entre o grau em que o chefe pode determinar o comportamento do subordinado e o grau em que o subordinado pode determinar o comportamento do chefe. Assim, numa organização marcada pela distância ao poder, são

esperadas diferenças hierárquicas que representam a desigualdade existente, enquanto em organizações caracterizadas por uma pequena distância ao poder é esperada uma estrutura hierárquica horizontal.

c) Aversão à incerteza: as organizações com elevada aversão à incerteza caracterizam-se por ter uma Direção que evita decisões arriscadas, devido ao receio em relação a variáveis incontrolláveis e a elementos aleatórios. Por sua vez, organizações com uma baixa aversão à incerteza caracterizam-se por ter uma Direção mais adaptável, onde a incerteza e os elementos aleatórios são encarados como desafios.

d) Masculinidade/feminilidade: a masculinidade numa organização revela a importância relativa de aspetos do trabalho como o relacionamento, as ambições, os desafios e as oportunidades de progressão, e da pouca importância relativa da cooperação, da segurança e do empenho e relações com as chefias.

De acordo com Neves (2000), outra das principais abordagens à cultura organizacional é da autoria de Schein (1985), que concebe a cultura organizacional como o conjunto de valores fundamentais, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que orientam e regulam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham e envolvem no trabalho e na organização. Na opinião do autor, a cultura organizacional pode ser dividida em três níveis de análise: artefactos, valores e pressupostos básicos.

O nível dos artefactos é o mais superficial e refere-se a tudo o que é possível ver, ouvir ou sentir na organização (Ex: objetos, produtos, linguagem, tecnologia, símbolos, procedimentos, mitos, rituais e cerimónias, etc.), enquanto o nível dos valores partilhados é uma camada intermédia que se refere às crenças, filosofias e estratégias que guiam as pessoas na organização, sendo geralmente estabelecidos pelos fundadores e validados pelo ambiente físico ou pela partilha social do grupo. Pela sua natureza exigem uma maior consciência para os reconhecer. Por sua vez, o nível dos pressupostos básicos é o mais profundo e invisível, referindo-se às percepções, crenças e pensamentos inconscientes que definem a identidade da organização. Determinam os comportamentos e atitudes e transmitem ao grupo a forma de perceber, pensar e sentir as coisas.

Hofstede, por seu turno, divide a cultura em camadas, comparando-as a uma “casca de cebola”. Para o autor, os símbolos, os heróis e os rituais constituem as camadas externas mais

facilmente observáveis, enquanto os valores constituem o centro da cultura. Todas as camadas são mediadas pelas práticas organizacionais, que caracterizam a cultura da organização. O autor defende ainda que os diferentes grupos e categorias a que as pessoas pertencem em simultâneo, fazem com que elas acumulem de forma inevitável várias camadas de programação mental, que corresponde às diferentes camadas de cultura.

Comparando a divisão de cultura proposta pelos dois autores, verifica-se que ambos consideram a parte mais externa da cultura como sendo a mais facilmente observável. Todavia, enquanto para Hofstede, tal camada restringe-se aos aspetos simbólicos da organização, Schein acrescenta a esse nível também os mitos e rituais, que fazem parte da realidade observável. Por sua vez, estes constituem em Hofstede, os elementos do nível intermédio.

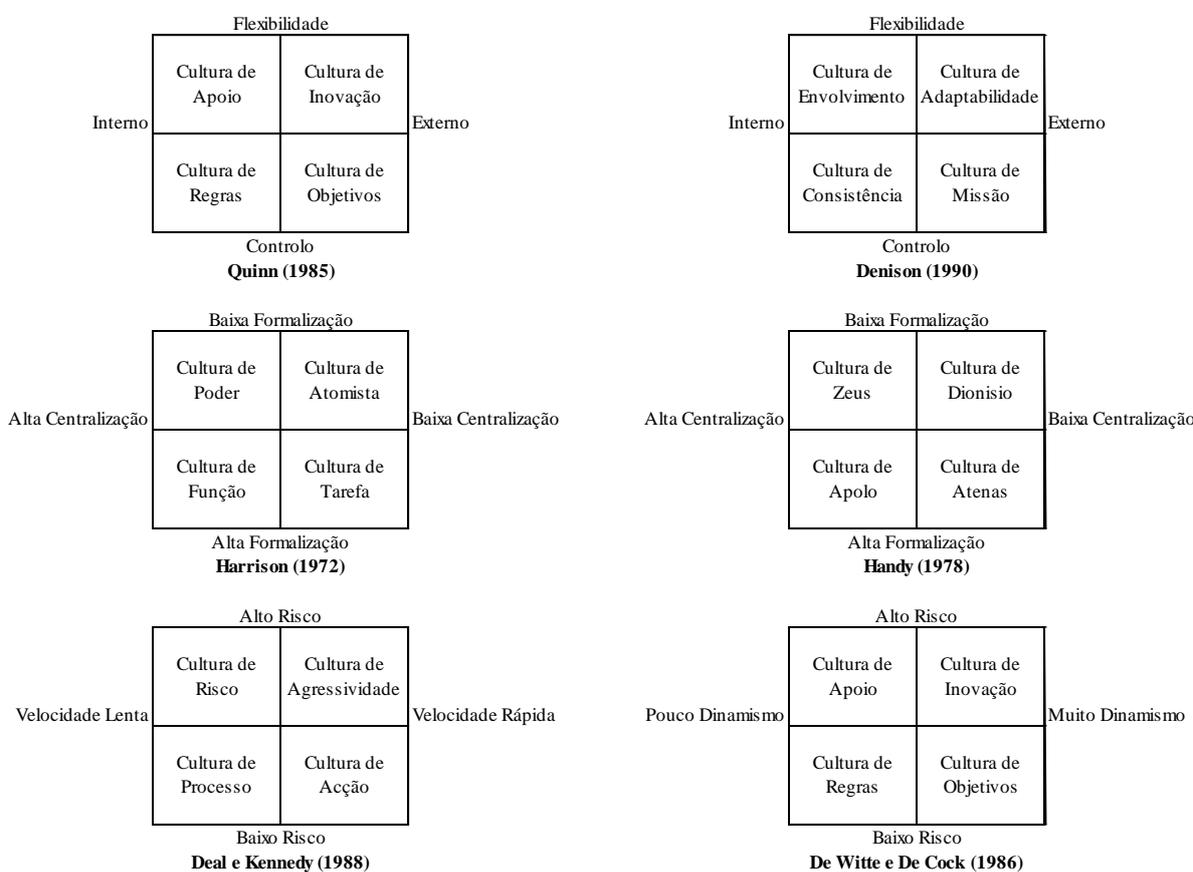
Schein afirma que os valores são reflexo da cultura explícita, cuja estabilidade é importante para a elaboração e desenvolvimento da tradição cultural da organização, considerando ainda que as características culturais de uma organização são uma consequência dos processos de aprendizagem organizacional. Hofstede, por seu lado, considera que a cultura da organização se forma a partir da cultura dos seus membros, os quais possuem características próprias, de acordo com a sua origem social ou nacional.

As referidas perspetivas culturais, assumem-se como consensuais, encontrando-se porém maiores divergências no que se refere à identificação das dimensões que caracterizam o núcleo fundamental da cultura. A esse respeito Schein (1985) identifica sete dimensões (a relação da organização com o meio; a natureza da realidade e da verdade; a natureza do espaço e do tempo; a natureza do ser humano; a natureza do relacionamento humano; e a homogeneidade *versus* diversidade), enquanto Hofstede (1991) sugere cinco dimensões (inovação; estabilidade; respeito pelas pessoas; orientação para os resultados, para o detalhe e para a equipa; e agressividade).

#### **1.2.1.2. Tipologias de Cultura Organizacional**

É com base nesta evolução e enquadramento teórico, tendo presente que o conceito de cultura não é universal e inequívoco, que se devem analisar as diversas formas de operacionalização do conceito de cultura organizacional. De acordo com Neves *et al.* (2000) foram vários os autores que propuseram modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias, geralmente identificadas a partir de quadrantes de estruturas dimensionais, que podem resultar

da combinação de eixos unipolares ou bipolares. De entre as várias tipologias culturais (Figura 1) mencionadas na literatura, as que obtiveram maior destaque foram as de Harrison (1972), de Handy (1978), de Quinn (1985), de De Witte e De Cock (1986), de Deal e Kennedy (1988) e de Denison (1990).



**Figura 1 – Representação gráfica dos principais modelos tipológicos de cultura organizacional**

**Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* (2001)**

Os autores consideram ainda que a utilização de modelos tipológicos para concetualizar a cultura organizacional deriva, por um lado, do facto de permitir a adoção de metodologias quantitativas que possibilitam a comparabilidade e generalização dos resultados e, por outro, da necessidade de descomplexar o fenómeno e de minimizar o impacto das incertezas da envolvente externa.

O Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn *et al.*, 1985), no qual se baseia a presente investigação, «em virtude de ser uma tipologia rica em termos de referências teóricas e metodológicas» (Neves, 1996: 182), representa-se por dois eixos, um horizontal e outro vertical, em torno dos quais se distribuem três dimensões, de cuja combinação resultam quatro quadrantes (Figura 2).

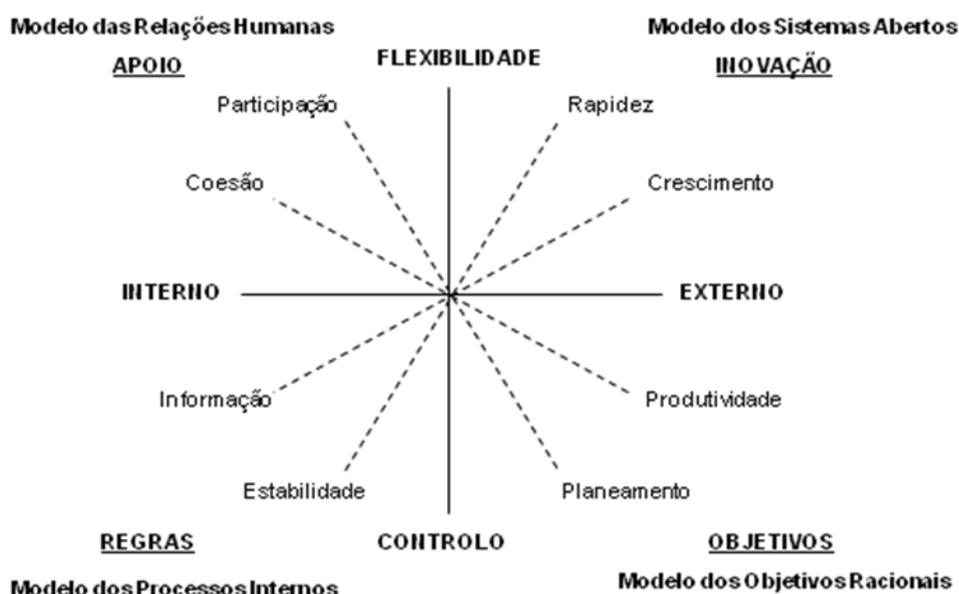


Figura 2 – Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores

Fonte: Adaptado de Neves (2000)

A primeira dimensão contrastante encontra-se representada no eixo horizontal, cujas extremidades são a orientação interna e a orientação externa. Na orientação interna valoriza-se o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade e cooperação no ambiente de trabalho, enquanto na orientação externa se valoriza o desenvolvimento do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade.

A segunda dimensão contrastante encontra-se representada no eixo vertical, cujas extremidades são a flexibilidade e o controlo. As estruturas organizacionais que assentam no controlo valorizam a segurança e a estabilidade, assumindo uma forma de organização mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. Por sua vez, nas estruturas organizacionais que assentam na flexibilidade, valoriza-se a inovação e a adaptação, assumindo uma forma de organização orgânica ou de estrutura informal, encorajando a comunicação horizontal, a cooperação, a iniciativa individual, a informalidade e o desejo de mudança.

A terceira dimensão encontra-se “representada por um eixo invisível mas subjacente, que traduz os modelos teóricos implícitos em cada quadrante” (Ferreira *et al.*, 2001: 462), nomeadamente: o modelo dos objetivos racionais, em que a ênfase é colocada no alcance dos objetivos definidos; o modelo dos sistemas abertos, no qual o principal objetivo é a adaptação; o modelo das relações humanas, que preconiza a motivação das pessoas e a

descentralização das decisões; e o modelo dos processos internos, que enfatiza a integração e o controlo.

Segundo os autores, da análise a esta estrutura conclui-se que a tensão entre o valor da flexibilidade e do controlo, entre a importância da ênfase interna e das prioridades externas e entre a ênfase nos resultados e a ênfase nos processos é algo que está presente no modo de funcionamento quotidiano de qualquer organização. A justaposição das dimensões contrastantes configura uma estrutura de onde emergem quatro tipos de cultura: a cultura de apoio, de inovação, de regras e de objetivos.

A cultura de apoio, frequentemente associada a organizações do tipo familiar, insere-se no modelo teórico das relações humanas, sendo caracterizada pelos vetores da orientação interna e da flexibilidade. É partilhada a crença na importância de valores como a cooperação, o espírito de grupo e o bem-estar das pessoas, tendo como objetivo primordial a criação e a manutenção da coesão e o envolvimento das pessoas. A confiança, a participação e o sentimento de pertença são entendidos como os valores nucleares da motivação. A liderança estimula a participação e apoia o desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento das pessoas, fomentando o trabalho em equipa. A eficácia mede-se pelo desenvolvimento do capital humano e do envolvimento das pessoas.

A cultura da inovação insere-se no modelo dos sistemas abertos, sendo caracterizada pelos vetores da orientação externa e da flexibilidade. É partilhada a crença na importância e no valor da inovação, da criatividade, da flexibilidade e da recetividade à mudança, mas centrando a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. A inovação, a criatividade, a iniciativa individual e a diversificação de funções são considerados fatores motivacionais. A liderança está legitimada na capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica, assim como facilitar de a aquisição de recursos e de conquistar visibilidade. A eficácia mede-se pela quota de mercado e pelo crescimento do volume de negócios.

A cultura de objetivos insere-se no modelo dos objetivos racionais, sendo caracterizada pelos vetores da orientação externa e do controlo. É partilhada a crença na importância de valores como a produtividade, o desempenho e a realização, tendo como principal finalidade a prossecução e alcance dos objetivos. A motivação consiste na capacidade de competir e de alcançar os objetivos planeados. A liderança tende a ser orientada para a tarefa e direcionada

para as metas a alcançar. A eficácia é medida pela produtividade e pela eficiência no funcionamento.

A cultura de regras ou hierárquica insere-se no modelo dos processos internos, sendo caracterizada pelos vetores do controlo e da orientação interna. É partilhada a crença na importância de valores como a eficiência, a ordem, a hierarquia, a uniformidade e a formalização, visando assegurar estabilidade interna. A segurança, as regras e as normas de funcionamento constituem fatores de motivação. A liderança tende a ser conservadora e prudente, com o intuito de assegurar a eficiência, o controlo e a estabilidade, características consideradas também como critério de eficácia.

Deste modo, o quadrante superior esquerdo identifica os valores da orientação interna e da flexibilidade, que caracterizam uma cultura grupal. Em oposição, o quadrante inferior direito representa os valores marcados pelas dimensões de externalidade e controlo, que caracterizam uma cultura racional. Da mesma forma, o quadrante superior direito refere-se aos fatores de externalidade e flexibilidade associados a uma cultura de inovação, enquanto o quadrante inferior esquerdo traduz os valores da orientação interna e de estabilidade, que caracterizam uma cultura hierárquica.

Importa no entanto salientar que as organizações não possuem um único tipo de cultura, reúnem antes as características de cada uma das diferentes orientações culturais. Não obstante, é possível identificar a predominância de um ou mais padrões de culturais e com uma intensidade superior aos restantes (Neves, 2000). A este propósito, Quinn (1991) refere que só através de um equilíbrio entre os valores contrastantes será possível alcançar a eficácia organizacional.

### **1.2.1.3. Unicidade ou Multiplicidade**

A questão da unicidade da cultura organizacional não reúne consenso entre os investigadores. De forma mais ou menos explícita, este tema tem sido abordado na maioria dos estudos sobre cultura organizacional, havendo autores que defendem a existência de uma única cultura na organização e outros que preconizam a existência de várias culturas, designadas por alguns como subculturas.

De acordo com Gomes (2000), a própria ambiguidade do termo “cultura organizacional” pressupõe que as organizações podem desenvolver uma cultura distinta do contexto mais

amplo que constitui a sua envolvente, bem como desenvolver culturas diferenciadas no seio das organizações. Esta dupla possibilidade remete o estudo da cultura organizacional, nuns casos, para a cultura nas organizações, incidindo a análise nos grupos que compõem a organização e, noutros, para a cultura das organizações, colocando o enfoque na própria organização e na sua relação com a envolvente.

Segundo o autor, ao considerar-se que uma organização tem uma multiplicidade de culturas, o nível de análise deixa de ser a organização como um todo para ser uma qualquer categoria ou grupo que a compõe. Nesta situação, estamos perante a cultura nas organizações e não a cultura das organizações, daí a utilização dos termos subculturas ou culturas organizacionais. Ao invés, quando se fala de cultura organizacional no singular, o nível de análise incide sobre a organização, relacionando-a no contexto das suas relações com o meio envolvente. Neste caso, estamos perante a cultura das organizações.

#### **1.2.1.4. Gestão e Controlo dos Comportamentos**

Embora a cultura seja, por definição, relativamente estável e permanente, as organizações necessitam de atuar sobre ela de modo a poderem responder de forma eficaz à turbulência do ambiente em que se inserem.

Segundo Cunha *et al.* (2006), a cultura organizacional pode funcionar como um poderoso instrumento para atuar sobre a gestão e controlo dos comportamentos organizacionais. Ao instituir um conjunto de normas e valores, a organização está a apresentar e indicar as regras internas de conduta e a definir um padrão de expectativas comportamentais com vista a facilitar o alcance dos objetivos. A cultura funciona assim como um sistema de controlo social.

Os autores vão ainda mais longe ao considerarem que uma “gestão pela cultura” permite que as organizações atuem sobre os comportamentos e, conseqüentemente, sobre os resultados organizacionais, designadamente através da manipulação dos padrões culturais que sustentarão novos e desejados comportamentos.

#### **1.2.1.5. Criação de Identificação com a Organização**

Camara *et al.* (2007) citando Sainsaulieu, consideram que embora exista uma cultura de empresa que configura a sua identidade, existem nas organizações várias subculturas, próprias

da identidade profissional dos diferentes grupos. Esta teoria contraria a ideia de que existe uma cultura forte e única, pressuposto básico da *corporate culture*, mas sim um “mosaico cultural” dentro da organização que constitui a cultura organizacional.

Os autores afirmam ainda que dar aos membros da organização um sentimento de identidade, em que todos se sentem portadores do mesmo núcleo de valores e todos partilham as mesmas ideias em relação ao que são comportamentos aceitáveis e inaceitáveis no contexto da sua empresa é um dos principais papéis da cultura nas empresas. Independentemente do facto de ter de se adaptar à realidade do meio em que opera, a cultura de empresa assume um importante papel na manutenção e no reforço da identidade empresarial.

A este propósito, Cunha *et al.* (2006) defendem que «a cultura poderá constituir um fator promotor da identificação dos indivíduos com a organização». Ao conceder aos colaboradores a possibilidade de se desenvolverem enquanto indivíduos e enquanto elementos constituintes de uma unidade social, a cultura poderá contribuir, simultaneamente, para reforçar o sentimento de identificação e de pertença ao grupo e para a resolução das necessidades de afiliação, um traço particularmente marcante na cultura nacional portuguesa.

### **1.2.2. Clima Organizacional**

A literatura sobre o clima organizacional refere numerosas investigações nos mais variados contextos organizacionais cujos resultados, de acordo com Ferreira *et al.* (2001) indicam que o clima influencia quer a motivação e o comportamento dos indivíduos, quer a produtividade organizacional. O conceito de clima quando aplicado às organizações sugere um composto multidimensional de elementos que influenciam os comportamentos na situação de trabalho. Também Tylczak (1993) considera que o clima organizacional é um dos fatores organizacionais mais importantes, afirmando mesmo que «um bom clima é a solução para uma reduzida taxa de absentismo».

Chiavenato (2004) considera que o clima organizacional é a denominação atribuída ao ambiente interno existente entre os membros de uma organização. Trata-se de um conceito intimamente relacionado com o grau de motivação dos colaboradores, ou seja, em situações de elevada motivação entre os membros da organização eleva-se o clima organizacional, o que se traduz em relações de satisfação, colaboração, compromisso, etc., enquanto em situações de baixa motivação entre os membros, o clima organizacional tende a baixar, traduzindo-se em estados de insatisfação, depressão, desinteresse, apatia, entre outros. Em

situações extremas, pode mesmo atingir-se estados de agressividade, revolta, inconformismo, típicos de casos em que os membros confrontam aberta e deliberadamente a organização como, por exemplo, nas greves.

O clima organizacional constitui, assim, a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia fortemente o seu comportamento. Concretizando, refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, sendo favorável quando propícia a satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores e a elevação do moral e desfavorável quando propícia a frustração dessas necessidades. Na realidade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. (Chiavenato, 2004: 256).

### **1.2.2.1. Clima vs. Cultura**

De acordo com Cunha *et al.* (2006) não há consenso em relação ao que aproxima e distingue os conceitos de clima e cultura organizacional. Se, por um lado, existem autores que se referem ao clima organizacional como uma componente da cultura organizacional (Cullen *et al.*, 1989: 51; Knouse & Giacalone, 1992; Olson, 1995), outros há que consideram que «o clima organizacional não é um elemento da cultura organizacional. Constitui um fenómeno relacionado embora distinto» (Ott, 1989, cit. por Reichers & Schneider, 1990: 30).

A principal semelhança entre os conceitos de cultura e de clima organizacional é que ambos concentram a sua análise na forma como os indivíduos experimentam e dão significado às organizações, «procurando ambos compreender um fenómeno psicológico que radica no significado partilhado acerca de certos aspetos desse contexto organizacional, o qual influencia as atitudes e os comportamentos, quer dos indivíduos quer dos grupos» (Chambel & Curral, 2008: 215).

Em termos de divergências, segundo Neves (2000), estudos acerca do clima e da cultura organizacional demonstram a existência de diferenças cronológicas em matéria de origem e evolução. Sendo a investigação do clima anterior à da cultura, estes estudos evidenciam ainda diferentes ênfases e prioridades por parte dos investigadores. Denison (1996) alinha pelo mesmo diapasão afirmando que as principais divergências resultam de diferenças ontológicas e nos fundamentos teóricos de ambos os conceitos.

O clima é um conceito de cariz individual pois depende da perceção de cada indivíduo relativamente aos acontecimentos, práticas e processos organizacionais, enquanto a cultura radica no significado coletivo e partilhado da realidade organizacional. Não obstante, ao nível de análise, segundo Chambel e Curral (2008), quando num mesmo contexto as perceções individuais são partilhadas pelos diferentes indivíduos, configura-se o denominado clima organizacional, pelo que se trata de uma variável que existe quer ao nível individual, quer ao nível organizacional. No caso da cultura, o nível de análise é exclusivamente o organizacional.

Outro fator diferenciador refere-se às disciplinas de base. O clima recebe maiores influências da psicologia social, em resultado de «enfatizar os processos de perceção e do conhecimento através dos quais os indivíduos apreendem a realidade organizacional e emitem respostas atitudinais e efetivas» (Neves, 2000: 52). A cultura, por sua vez, ao enfatizar os valores e ideologias partilhados e subjacentes às diversas formas de manifestações da cultura apoia-se mais na antropologia (Chambel e Curral, 2008).

Clima e Cultura distinguem-se também ao nível dos métodos de investigação privilegiados. O clima apoia-se fundamentalmente em métodos quantitativos, caracterizando-se por descrever fenómenos num determinado período de tempo e a partir de uma perspetiva externa, enquanto a cultura recorre essencialmente a métodos qualitativos, explicando os processos quer numa perspetiva externa quer interna. Todavia, alguns autores como Rentsch (1990) ou Hofstede *et al.* (1990) são da opinião que o método quantitativo pode ser aplicado no estudo da cultura, permitindo dessa forma comparar resultados entre organizações.

Segundo Chambel e Curral (2008), alguns autores, embora concordem com a diferença existente entre os conceitos, salientam no entanto a sua complementaridade. A cultura organizacional constitui o contexto que explica, em parte, por que razão as coisas acontecem na organização, sendo de natureza estável, influenciada pela história e construída pelo coletivo. O clima surge, nesse contexto, como um aspeto perceptível dessa cultura, assente nas políticas, práticas e procedimentos adotados pela organização.

Tendo em conta esta complementaridade, de acordo com Neves (2000), os conceitos podem considerar-se como integrados. Recorrendo à metáfora utilizada por Hofstede, pode entender-se o clima e a cultura organizacionais como camadas sucessivas de uma mesma cebola, sendo as camadas mais periféricas as do clima e as mais profundas as da cultura, constituindo o

significado o núcleo central a ambos os conceitos. No entanto, conforme refere Neves (2000), integração não é sinónimo de identificação pura e simples de ambos os conceitos. Assim, o clima funciona como a camada mais superficial da cultura, ou seja, representa o que acontece, sendo portanto mais vulnerável às flutuações das variáveis organizacionais, traduzindo-se em reações mais rápidas, no curto prazo e pouco profundas, enquanto a cultura é mais profunda e explica o porquê dos acontecimentos, sendo por essa razão mais resistente à mudança e com efeitos no longo prazo.

### **1.2.2.2. Efeitos do Clima Organizacional**

Um dos interesses mais relevantes dos estudos sobre o clima organizacional consiste na sua relação com diferentes atitudes e comportamentos dos indivíduos numa organização. Segundo Chambel e Curral (2008), de um modo geral, considera-se que o clima desempenha um papel de intermediário entre as características da organização e os resultados individuais (atitudes, motivação, desempenho dos empregados, etc.), na medida em que «a perceção do contexto de trabalho, relacionada com o clima, evoca expectativas e valências, que têm uma influência direta na motivação, e desencadeia também sentimentos de satisfação e de identificação com o próprio trabalho e com a organização» (Chambel & Curral, 2008: 195). Os mesmos autores referem ainda que também as atitudes e a motivação se relacionam com os comportamentos dos membros na organização, nomeadamente, com o seu desempenho, absentismo e *turnover*, visto que uma elevada ou uma baixa motivação irá refletir-se num aumento ou numa diminuição destes fatores.

Diversas investigações foram desenvolvidas com o intuito de analisar os efeitos do clima nas atitudes e comportamentos. Exemplo disso são os estudos de Kopelman *et al.* (1990), sobre os efeitos do clima, concluindo que as práticas de gestão de recursos humanos tinham um efeito direto no clima e este, por sua vez, influenciava a motivação, a satisfação e o envolvimento dos indivíduos; de Parker *et al.* (2003), que num estudo alargado a diferentes indústrias chegou a conclusões semelhantes, verificando as relações fortes e diretas do clima com as atitudes, motivação e envolvimento; e de Carr *et al.* (2003), que também verificou o impacto do clima no estado efetivo e cognitivo do indivíduo, os quais podiam por sua vez influenciar os seus comportamentos.

Neste sentido, as avaliações sobre o clima organizacional assumem um papel de extrema importância na identificação e perceção da forma como as pessoas se sentem na organização.

Segundo Chambel e Curral (2008), são vários os fatores que comprovam a importância da avaliação do clima organizacional: pode afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas; pode ser importante na capacidade da organização atrair e reter talentos; pode ser modificado, pois é um indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspetos da cultura, tais como o modelo de gestão, as políticas de recursos humanos, a missão da empresa, a valorização profissional e a identificação com a empresa; pode indicar a origem de problemas, permitindo, dessa forma, uma intervenção corretiva e uma ação proactiva que permita evitar a sua ocorrência.

### 1.3. COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

O vínculo organizacional do indivíduo com a instituição parece constituir, cada vez mais, uma preocupação e um objetivo das organizações. A propósito, Swailes citado por Rego (2003) considera que em matéria de comportamento organizacional dificilmente algum tema terá despertado maior interesse e atenção que o compromisso organizacional. Desse interesse resultaram inúmeros estudos e publicações que contribuíram para o emergir de várias teorias explicativas do compromisso dos trabalhadores com a organização.

A razão frequentemente invocada para justificar o crescente interesse no estudo do tema “compromisso organizacional” prende-se com os seus efeitos potenciais sobre algumas variáveis de desempenho de extrema importância para as organizações, nomeadamente nos comportamentos de retirada organizacional (*turnover* ou intenções de saída), no absentismo, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania organizacional, na propensão para a mudança, entre outros (Mowday *et al.*, 1982; O’Reilly & Chatman, 1986; Darden *et al.*, 1989; Meyer *et al.*, 1989; Becker, 1992; Hunt & Morgan, 1994; Meyer & Allen, 1997; Cohen, 2000; Yousef, 2000).

À semelhança do que sucede com os conceitos anteriores, também na concetualização do compromisso organizacional (*organizational commitment*) existe um reduzido consenso. Não obstante, este conceito assume um papel de relevo na explicação dos diferentes tipos de relações de trabalho que se estabelecem em contexto organizacional.

De acordo com Meyer e Allen (1997), as diferentes definições podem classificar-se em função da sua natureza ou do objeto para o qual está orientado. Quanto à sua natureza, as diversas definições de compromisso organizacional podem ser agrupadas em três categorias:

(1) as que têm em comum uma orientação afetiva; (2) as que se baseiam em custos; e (3) as que implicam uma responsabilidade moral do indivíduo em relação à organização. Quanto ao objeto para o qual está orientado, as várias definições podem ser enquadradas como: organização, função, carreira, objetivos, estratégia, família, etc..

Segundo Porter *et al.* (1974: 604), o compromisso organizacional é «a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização». Os autores referem ainda que este fenómeno se caracteriza por três fatores: a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização e (c) desejo em manter a ligação com a organização. Mais tarde, Mowday *et al.* (1979) referem que o compromisso constitui algo mais do que uma mera relação passiva entre o trabalhador e a organização, pressupõe a existência de uma relação ativa, na qual os indivíduos desejam contribuir para o bem-estar na organização.

De acordo com Morrow (1983), a definição de compromisso organizacional deve ser delimitada em três tipos de ligação psicológica: a) baseados na complacência ou envolvimento de continuidade, isto é, num padrão de comportamento motivado por recompensas ou fuga de punições; b) assentes na identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação e pertença; c) baseados na internalização ou envolvimento originado na congruência entre os valores individuais e organizacionais. Reichers (1985), por sua vez, refere que o compromisso organizacional deve ser entendido como um conjunto de compromissos múltiplos para com vários grupos que estão incluídos na organização, como por exemplo: a gestão de topo, o cliente, os sindicatos, etc.. Para Lincoln e Kalleberg (1990), o compromisso organizacional traduz-se na identificação dos trabalhadores com a organização e na aceitação dos seus objetivos e valores. Pressupõe que pessoas mais comprometidas revelam maior empenho na realização do seu trabalho e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Ingersoll *et al.*, (2000) estar comprometido com a organização implica uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização e aceitar os valores e objetivos da mesma. Allen e Meyer (2000) definem o compromisso organizacional como o estado psicológico que representa a ligação do indivíduo à organização, tendo grandes implicações na decisão de permanecer ou não na mesma. Por sua vez, Tavares (2001: 321) citado por Ferreira (2001) considera que o compromisso organizacional é a «relação de vinculação de um indivíduo para com a organização em que trabalha».

As diferentes definições para o mesmo conceito têm em comum o facto de considerarem o compromisso organizacional como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização e que «...é uma força estabilizadora ou facilitadora, que dá direção ao comportamento» (Meyer & Herscovitch, 2001: 301). O incentivo e a manutenção de elevados níveis de compromisso podem contribuir para uma maior eficiência e eficácia organizacional, na medida em que reduzem determinados comportamentos e atitudes negativas de retirada organizacional como o absentismo (Farrell & Peterson, 1984; Mathieu & Kohler, 1990; Hunt & Morgan, 1994).

### 1.3.1. Modelo das Três Componentes

Um dos modelos de compromisso organizacional que reúne maior consenso pela consistência revelada nos diversos estudos em que foi utilizado é o “Modelo das Três Componentes” ou “Modelo Tridimensional” proposto por Meyer e Allen (1991). Neste modelo, os autores propõem a utilização de três escalas que possibilitam a medição das componentes afetiva, de continuidade e normativa do compromisso organizacional, conforme se resume no Figura 3.

Componentes	Caracterização	Estado Psicológico	Motivação
Afetiva	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente relacionado, identificado e envolvido com a organização	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo
Calculativa	Grau em que o indivíduo se sente ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à mudança ou à ausência de alternativas.	O indivíduo sente que necessita de permanecer.	Necessidade
Normativa	Grau em que o indivíduo se sente na obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigação

Figura 3 – Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991)

Fonte: Adaptado de Rego e Souto (2004)

Este modelo considera que os colaboradores podem estar comprometidos com a organização através de relações de carácter emocional, de relações transacionais assentes num investimento pessoal que visa um determinado retorno e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização.

A componente afetiva refere-se à ligação emocional dos colaboradores com a organização e à sua identificação e envolvimento com a mesma. Colaboradores com um forte compromisso afetivo continuam membros da organização porque querem. Por sua vez, o compromisso de continuidade refere-se à consciência dos custos associados ao abandono da organização. Colaboradores comprometidos continuamente mantêm-se na organização porque precisam.

Por último, a componente normativa refere-se ao sentimento de obrigação para continuar na organização. Empregados com um elevado nível de compromisso normativo sentem o dever e a obrigação de se manterem na organização.

As três componentes do compromisso organizacional produzem efeitos e resultados diversificados em termos de comportamento organizacional. Entre os fatores considerados adversos ou prejudiciais para a organização encontram-se o *turnover* e o absentismo, a falta de assiduidade, maus desempenhos, entre outros. Das três componentes, a única que se correlaciona negativamente com o absentismo é a afetiva. As componentes normativa e de continuidade, ainda que de um modo fraco, correlacionam-se positivamente com o absentismo organizacional (Meyer *et al.*, 2002). Variáveis como a assiduidade, o desempenho, os comportamentos de cidadania organizacional, mais ligadas à produtividade e ao bom comportamento na organização, correlacionam-se mais acentuadamente com a componente afetiva, seguida da normativa e de continuidade (Shore & Martin, 1989; Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002).

As três componentes são independentes entre si (Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004). Partindo do princípio de que os indivíduos comprometidos afetivamente têm mais probabilidades de permanecer na organização e desempenhar melhor as suas tarefas, o desejo (afetivo) de continuar na organização é diferente do sentimento de se sentir obrigado (normativo) a ficar. No entanto, apesar da diferença, as componentes afetiva e normativa encontram-se de algum modo relacionadas. Na perspetiva de Allen e Meyer (1990), não é clara a existência de uma ordem causal no desenvolvimento destas atitudes. Todavia, constata-se que nas três componentes do compromisso não existe necessariamente uma exclusão mútua entre si. Ou seja, um colaborador comprometido afetivamente para com a organização pode ter associado a essa afeição um sentido de dever e de lealdade, assim como um colaborador com um elevado compromisso de continuidade, que sente que não tem outra alternativa de emprego, pode desenvolver um sentimento afetivo para com a organização.

### **1.3.2. Antecedentes e Consequências do Compromisso Organizacional**

São múltiplos e variados os antecedentes e as consequências do compromisso organizacional e, em muitos casos, não reúnem o consenso entre os investigadores. Os antecedentes e consequências das três componentes do compromisso organizacional (Meyer *et al.*, 2002) encontram-se sinteticamente sistematizados na Figura 4.

COMPONENTES	VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
AFETIVA	Antecedentes	Sentimentos de satisfação e realização	Beck e Wilson, 2001
		Sentimento de identificação	Rego et al., 2004
		Graus de escolaridade	Mowday et al., 1982; Allen e Meyer, 1990; Mathieu e Zajac, 1990; Hacket et al., 1994
		Ambientes de trabalho saudáveis e de reconhecimento	Eisenberger et al., 1986; Allen e Meyer, 1996; Rego et al., 2007
		Liderança, apoio das chefias, <i>feedback</i>	Rego e Souto, 2002
	Consequências	Perceções de justiça no trabalho	Meyer et al., 2002; Rego e Souto, 2002
		Performance e desempenho	Meyer e Allen, 1991; Rego, 2003
		Disponibilidade para esforços adicionais	Gellaty et al., 2006
		<i>Turnover</i> e absentismo	Meyer et al., 1993; Rego e Cunha, 2008
		Comportamentos de cidadania organizacional	Rego e Souto, 2004
CONTINUIDADE	Antecedentes	Mudança	Mathieu e Zajac, 1990; Sommers, 1995; Iverson, 1996
		Satisfação	Namasivayam e Zhao, 2007
		Experiência laboral	Hacket et al., 1994
CONTINUIDADE	Consequências	Responsabilidade financeira por terceiros	Iverson, 1992
		Condições do mercado de trabalho	Namasivayam e Zhao, 2007
		As consequências do compromisso de continuidade são opostas às consideradas para as outras componentes	Meyer e Allen, 1996
NORMATIVA	Antecedentes	Socialização cultural e familiar e pressões sociais	Wiener, 1982; Clugston et al., 2000; Beck e Wilson, 2001; Chem e Francesco, 2003; Powel e Meyer, 2004
		Crenças e valores	Namasivayam e Zhao, 2007
		Experiência laboral	Hacket et al., 1994
	Consequências	<i>Turnover</i> e absentismo	Meyer et al., 1993; Hacket et al., 1994; Sommers, 1995
		Mudança	Meyer et al., 1993; Hacket et al., 1994; Sommers, 1995

Figura 4 – Identificação dos principais antecedentes e consequências do compromisso organizacional

### 1.3.2.1. Antecedentes

Allen e Meyer (1990) identificam vários antecedentes, distintos nas três componentes de compromisso organizacional.

No estudo que realizaram, Mathieu e Zajac (1990) referem que as características pessoais não têm uma influência direta nos níveis de compromisso organizacional. Os autores consideram que a satisfação no trabalho é um forte antecedente do compromisso organizacional e que os colaboradores satisfeitos com a sua função tendem a ser comprometidos com a organização onde trabalham. A este propósito surgem mais recentemente na literatura alguns trabalhos onde as perceções de justiça aparecem relacionadas com o compromisso organizacional (Meyer & Smith, 2000; Loi *et al.*, 2006). De uma forma geral, os estudos revelam que os indivíduos que se sentem tratados com justiça, quer pela organização quer pelas chefias, tendem a revelar níveis mais elevados de compromisso organizacional, menores índices de comportamentos de retirada organizacional e de absentismo, maior tendência para manifestarem comportamentos de cidadania organizacional e melhor desempenho organizacional (Cropanzano & Greenberg, 1997; Rego & Carvalho, 2002).

Não obstante, diversos autores verificam a existência de uma associação positiva entre as características sócio demográficas (Ex: idade, género, estado civil, etc.) e profissionais (Ex: antiguidade, categoria profissional, etc.) e o compromisso organizacional (Oliver, 1990;

Butler & Vadanovich, 1991; Cohen, 1993; Sommer *et al.*, 1996). Segundo os autores estas características são fortes antecedentes do compromisso organizacional. No estudo de Cohen (1993), verifica-se ainda que a relação entre a idade e o compromisso organizacional é mais forte no subgrupo dos mais novos. Allen e Meyer (1993), por seu turno, referem no seu estudo que a idade está positivamente correlacionada com os laços afetivos e normativos. Já Chughtai e Zafar (2006) consideram que o compromisso organizacional não está correlacionado com a idade.

### **1.3.2.2. Consequências**

Diversos autores referem a existência de uma relação entre o compromisso organizacional e determinados resultados desejados, quer para o empregador quer para o empregado. Do ponto de vista do empregador, o compromisso dos indivíduos com a organização é importante na medida em que reduz determinados comportamentos e atitudes perniciosas, designadamente o absentismo e a rotatividade, variáveis com implicações ao nível da eficiência e da eficácia organizacional (Hunt & Morgan, 1994).

A literatura revela a existência de padrões de associação distintos entre as três dimensões de compromisso – afetivo, continuidade e normativo – e diversos resultados organizacionais, como o *turnover*, o absentismo, o desempenho e os comportamentos de cidadania. Os dados teóricos e empíricos encontrados na literatura revelam que os colaboradores mais comprometidos afetivamente com a organização tendem a revelar menor intenção de abandono, menor absentismo, maior pontualidade, maior propensão para aceitar a mudança organizacional e índices mais elevados de cidadania organizacional (O'Reilly & Chatman, 1986; Becker, 1992; Meyer, 1997). Por outro lado, o compromisso de continuidade apresenta efeitos organizacionais menos positivos, quando comparado com o compromisso afetivo e normativo (Meyer & Allen, 1997). Os indivíduos continuamente comprometidos com a organização têm maior propensão para adotar atitudes e ações negativas para a organização (Meyer *et al.*, 2002). O compromisso normativo aparece associado a resultados organizacionais positivos, embora menos evidentes do que os gerados pelos laços afetivos (Meyer *et al.*, 2002). Estes resultados sugerem que as organizações terão particular interesse em estimular os vínculos afetivo e normativo dos seus empregados e para desincentivar o compromisso de continuidade, devido às consequências neutras ou negativas deste último sobre as variáveis de desempenho organizacional (Allen & Meyer, 1996).

Diversas investigações têm apresentado resultados que apontam para correlações negativas de magnitude variada entre o compromisso com a organização e o absentismo. O compromisso afetivo surge consistentemente relacionado de forma negativa com o absentismo voluntário (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002). Angle e Perry (1981) não encontraram uma correlação entre as duas variáveis, apesar de Steers (1977) ter obtido uma correlação negativa significativa. No estudo de Gellatly (1995), as dimensões continuidade e normativa não aparecem relacionadas com este comportamento de retirada organizacional. Mayer e Schoorman (1992), por sua vez, constataram que o compromisso de continuidade se encontra negativamente correlacionado com o absentismo. Igual padrão de associação foi encontrado por Mathieu e Kohler (1990) relativamente ao compromisso afetivo. Genericamente, os dados teóricos e empíricos na literatura sugerem que os indivíduos mais comprometidos tendem a revelar maior intenção de permanecer na organização, menores índices de absentismo e índices mais elevados de cidadania organizacional benéficos quer para o empregado quer para o empregador (Reilly & Orsak, 1991).

De acordo com Meyer e Allen (1997), empregados com um compromisso afetivo elevado encontram-se emocionalmente ligados à organização, pelo que é natural que se encontrem motivados para colaborar de forma significativa para os resultados organizacionais. Os que apresentam um compromisso de continuidade permanecem na organização de uma forma reativa por não quererem suportar os custos de abandonar a organização, o que, de acordo com os autores pode contribuir para sentimentos de ressentimento e de frustração e levar a que tenham comportamentos de maior absentismo e de menor desempenho. Os colaboradores que têm um compromisso essencialmente normativo encontram-se ligados à organização por sentimentos de obrigação, o que pode ajudar à manifestação de comportamentos de defesa dos interesses da organização, mas de forma menos intensa do que os apresentados pelos empregados que apresentam um elevado compromisso afetivo.

No seu estudo sobre os antecedentes, correlatos e consequências do compromisso afetivo, de continuidade e normativo, Meyer *et al* (2002) observaram que variáveis correspondentes a comportamentos desejáveis dos trabalhadores têm relação mais forte ou única com o compromisso afetivo. Apesar da correlação positiva entre as três componentes do compromisso organizacional e o *turnover*, verificou-se correlação mais forte para a base afetiva. Quanto ao absentismo, só foi encontrada correlação com o compromisso afetivo. O desempenho foi relacionado positivamente às componentes afetiva e normativa e

negativamente à componente de continuidade. O comportamento inverso foi verificado em relação ao *stress*.

Diversas pesquisas mencionadas por Meyer e Allen (1997) demonstraram que o compromisso afetivo apresenta correlação significativa com o absentismo voluntário. Quanto ao compromisso de continuidade, as mesmas pesquisas mencionadas não identificaram correlação significativa com o absentismo. O compromisso normativo recebeu atenção limitada, mas foi observada correlação com o absentismo nos estudos de Meyer e Allen (1997) e Meyer *et al.* (2002). Os autores consideram ainda que os trabalhadores que percebem o apoio por parte da organização tendem a ser mais comprometidos afetivamente. Os que reconhecem que com a sua saída da organização perderiam investimentos relevantes, tendem a ser continuamente comprometidos e aqueles que pensam que a lealdade é esperada tornam-se normativamente comprometidos.

Baseando-se em múltiplas contribuições, Rego e Souto (2004), referem que existe menor tendência de *turnover*, menor absentismo, maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania organizacional, nos indivíduos que estão comprometidos afetivamente com a organização. Os autores afirmam ainda que as pessoas continuamente comprometidas não terão qualquer propensão para desempenhos que não sejam esperados e que os indivíduos normativamente comprometidos tendem a contribuir positivamente para a organização, apesar de agirem por obrigação.

Em face do exposto, conclui-se que, de um modo geral, os dados teóricos e empíricos sugerem que os indivíduos mais comprometidos tendem a revelar maior intenção de permanecer na organização, menores índices de absentismo, maior pontualidade, maior predisposição para fazer sacrifícios, melhor desempenho, atitudes mais favoráveis perante a mudança e índices mais elevados de cidadania organizacional. Alguns autores consideram que, de entre a diversidade de variáveis estudadas no comportamento organizacional, o compromisso organizacional parece ser a que apresenta maior capacidade explicativa sobre as intenções comportamentais (Iverson & Roy, 1994; McCaul *et al.*, 1995; Meyer & Allen, 1997). Embora o compromisso dos indivíduos com a organização seja habitualmente associado a implicações de natureza positiva, alguns autores alertaram para a possibilidade de o compromisso ter repercussões nocivas para a organização. O estudo de Mathieu e Zajac (1990) revela que os indivíduos que exibem níveis mais elevados de compromisso organizacional são mais sensíveis e vulneráveis ao *stress* e à pressão psicológica decorrente

de eventuais problemas no trabalho do que os menos comprometidos que, por se encontrarem mais afastados da organização, revelam maior imunidade ao *stress*.

#### **1.4. FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

Efetuada a revisão de literatura sobre os temas em estudo e identificado e apresentado o problema procedeu-se à formulação das questões de investigação. A principal questão a que esta investigação pretende responder é: As características culturais e o compromisso das pessoas com a organização estão relacionados com o índice de absentismo? Da concretização desta questão teórica emergem as seguintes questões de investigação:

- 1) Quais as semelhanças e/ou diferenças encontradas entre as dimensões culturais de Quinn *et al.* (1985) – Apoio, Inovação, Objetivos e Regras – em três departamentos de suporte do BC?
- 2) Quais as semelhanças e/ou diferenças encontradas relativamente ao grau de compromisso das pessoas com a organização nas componentes afetiva, de continuidade e normativa (Meyer & Allen, 1997) nos três departamentos de suporte do BC?
- 3) Os índices de absentismo global e por doença são iguais entre os três departamentos?
- 4) Os índices de absentismo global e por doença são iguais entre homens e mulheres?
- 5) Os índices de absentismo global e por doença são iguais entre indivíduos com filhos e sem filhos?
- 6) Os índices de absentismo global e por doença são iguais entre indivíduos com idade igual ou inferior a 35 anos e os restantes?

## **PARTE II – EMPRESA**

O estudo de caso apresentado respeita a uma instituição bancária de referência no panorama financeiro nacional. O BC, designação fictícia utilizada por motivo de confidencialidade, está entre os cinco maiores bancos a operar em Portugal, assumindo um papel de grande relevância no sistema financeiro português, tendo já recebido o título de “*Bank of the Year*” pela revista “*The Banker*”. De marca internacionalmente reconhecida, a sua presença estende-se ao território nacional com cerca de 870 balcões e internacional, onde conta com 462 agências, operando em cerca de 24 países nos diferentes continentes.

### **2.1. Missão e Objetivos Estratégicos**

De acordo com o relatório e contas (2010) do BC, a missão da organização passa pela consolidação da sua posição estruturante no sistema financeiro português, ambicionando uma evolução equilibrada entre rentabilidade, crescimento e solidez financeira, sempre no quadro de uma gestão prudente dos riscos.

As diretrizes estratégicas orientadoras da atividade do BC passam fundamentalmente por consolidar a evolução de crescimento rentável a nível nacional e internacional, assegurar o alinhamento com as melhores práticas em eficiência operativa e qualidade de serviço e desenvolver uma política de recursos humanos assente em pilares como a cultura de empresa, o conhecimento, a comunicação e o desempenho. O BC propõe-se ainda a apoiar o desenvolvimento social e cultural, promover a sustentabilidade e ser uma referência de “bom governo” em Portugal.

### **2.2. Estrutura Organizacional**

Em termos de estrutura organizacional, quer pelas características específicas do setor em que opera quer pela sua dimensão, o BC encontra-se repartido em duas grandes áreas: a área de suporte (AS) e a área comercial (AC). A AC é responsável pelo contacto e angariação de clientes, bem como pela venda de produtos e prestação de serviços, encontrando-se as agências agrupadas por “região”. Cada região é enquadrada num departamento de suporte. A AS além de definir os produtos que serão colocados pela AC, garante-lhes todo o apoio necessário à execução das operações propriamente ditas. Às estruturas de suporte cabe a função de assegurar o bom funcionamento de toda a organização aos vários níveis (Ex: recursos humanos, informática, imóveis, informação de gestão, etc.). Todos os departamentos

do BC dependem direta ou indiretamente da Administração e encontram-se estruturalmente organizados, de acordo com o seu âmbito e finalidade.

### **2.3. Recursos Humanos**

No BC, a “função pessoal” está entregue ao departamento de recursos humanos. Trata-se de um departamento de suporte orientado para a gestão técnica de recursos humanos, assumindo-se como promotor dos valores e cultura da empresa. Entre as áreas que integram a função pessoal estão o recrutamento e seleção, a formação, a remuneração, a gestão do efetivo, o desenvolvimento de carreira, as relações de trabalho, a medicina ocupacional, o apoio social e previdência aos colaboradores. Diretamente dependente da administração, este departamento é também o representante do BC em organismos nacionais e estrangeiros, em matérias do âmbito da gestão de pessoal.

No BC, o talento, o desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores e a criação de melhores condições de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal são considerados eixos estratégicos da gestão de recursos humanos. Em 2010, foram definidas como prioridades estratégicas desta área: o apoio direto ao negócio e à expansão da AC; o reconhecimento do mérito e do potencial interno; o desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores; e a criação de melhores condições de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores.

#### **2.3.1. Caracterização dos Recursos Humanos**

De acordo com o relatório e contas (2010), o quadro global do BC conta com 10.785 colaboradores, traduzindo uma redução de 6,3% desde 2005 e 1,3% face ano anterior.

O BC continua a realizar um esforço de rejuvenescimento e de qualificação dos seus quadros a par de um forte investimento na fidelização dos colaboradores mais jovens e com grande potencial de evolução. Neste contexto, a admissão de jovens licenciados aliada à aposentação de colaboradores mais idosos permitiu diminuir a média de idades de 42,1 anos para 41,8 anos e reforçar gradualmente o número de colaboradores com habilitações ao nível do ensino superior (de 45,3% em 2009 para 48,0% em 2010).

Na distribuição por género, mantém-se a tendência para um reforço do número de mulheres (55,4%), mais evidenciada no grupo etário abaixo dos 35 anos, onde mais de 65,9% do número total de colaboradores é do sexo feminino.

Por outro lado, a dinamização da mobilidade interna manteve a convergência para um melhor balanceamento entre a área comercial (AC) e a área de suporte (AS). Assim, resulta que 80% do total de colaboradores ao serviço efetivo desempenham funções na área comercial.

### **2.3.2. Práticas de Recursos Humanos**

Tendo por base os eixos estratégicos definidos pelo departamento de recursos humanos, identificam-se e caracterizam-se neste ponto as principais práticas de recursos humanos na organização: atrair; qualificar; desenvolver; motivar e reconhecer.

- a) **Atrair.** O BC tem vindo a difundir e a dinamizar a internet como meio privilegiado para o processo de recrutamento e seleção. Em 2010, foram admitidos 1.058 novos colaboradores com uma média de idades a rondar os 26 anos, tendo-se privilegiado a frequência de cursos superiores e a sua afetação em colocações na área comercial (cerca de 90%). Ao nível do “programa de estágios”, o BC promoveu oportunidades de contacto com a realidade bancária a 492 jovens estudantes e recém-licenciados.
- b) **Qualificar.** O BC deu sequência a uma estratégia de gestão do conhecimento orientada para o desenvolvimento das pessoas e do negócio, conjugando uma perspetiva de curto prazo, assente na capacitação dos colaboradores para uma resposta imediata às exigências das suas funções, especialmente orientada para aspetos técnicos da atividade bancária, com uma perspetiva de médio e longo prazo, focalizada no desenvolvimento de competências que garantam o crescimento profissional dos colaboradores, otimizando o seu potencial. Neste contexto, foram ministradas, ao longo de 2010, 377.808 horas de formação, abrangendo um total de 133.533 participações, que resultou num número de horas de formação por empregado de 39 horas.
- c) **Desenvolver.** A constituição, ao longo de 2010, de 9 novas equipas de agências e a contratação de mais de 300 novos colaboradores para a AC estabelecem uma relação direta entre os objetivos estratégicos do Banco e a atividade desenvolvida pela gestão dos recursos humanos. Exemplos disso são também o facto de 92 colaboradores terem

sido promovidos para os “órgãos de gerência” e 64 para as funções de “gestor de cliente”, sem recurso a contratações do exterior, dentro de uma dinâmica que envolveu aproximadamente 2% do efetivo.

- d) **Motivar e Reconhecer.** Com o intuito de reconhecer e diferenciar o desempenho dos seus colaboradores, o BC tem vindo a reforçar os mecanismos de atribuição da remuneração variável, através da consolidação do seu “sistema de objetivos e incentivos comerciais”. Este sistema visa motivar e premiar a consecução dos objetivos fixados, quer individualmente quer ao nível da equipa de colaboradores afetos à AC. Considerando os resultados alcançados no 2º semestre de 2009 e no 1º semestre de 2010, estes colaboradores receberam em média um incentivo na ordem de 42% da sua remuneração mensal efetiva, o que conjugado com a denominada “Participação nos Lucros” resulta numa remuneração variável média de 1,49 remunerações mensais efetivas.

### **2.3.3. Gestão da Assiduidade no BC**

No BC existe, de alguns anos a esta parte, um sistema de registo descentralizado de faltas e de férias, que permitiu eliminar alguma burocracia e imprimir uma maior celeridade e rigor no tratamento desta informação. Este sistema de controlo de presenças (SCP), consubstanciado numa aplicação informática designada de “Registo de Presenças”, encontra-se disponível via *intranet* em todos os postos de trabalho.

As faltas ao serviço no BC encontram-se reguladas por normativo interno, em virtude da necessidade de um maior rigor e transparência no controlo das ausências ao serviço, em especial no que respeita às faltas por doença, e da existência de dois regimes de previdência na Instituição (um para colaboradores contratados até ao final de 2005 e o regime geral da Segurança Social para os restantes), e da indispensabilidade da sua harmonização.

O registo de faltas na aplicação de “Registo de Presenças” pode ser efetuado pelo próprio colaborador ou, em alternativa, pela respetiva chefia, sendo necessário indicar o dia ou período de ausência e o motivo. Não obstante, as faltas registadas pelo colaborador carecem de validação obrigatória pela respetiva chefia. A mesma aplicação é utilizada pelo colaborador para o registo do plano de férias, sendo obrigatória a marcação do total de dias de férias para o ano a que respeita o plano, sendo também necessária a validação por parte da respetiva hierarquia.

De acordo com o normativo que regula estas matérias na Instituição, qualquer ausência ao serviço, seja ela previsível ou imprevisível deve ser comunicada pelo empregado à hierarquia direta, com a maior antecedência possível. O incumprimento desta obrigação sem motivo atendível será punido com a injustificação da(s) falta(s).

#### **2.4. Serviços Sociais**

O BC dispõe de uma área de serviços sociais, cuja principal missão passa por apoiar os sócios e os seus familiares (beneficiários) em áreas como a saúde, a assistência social, a cultura, o desporto, o recreio e o lazer, o apoio financeiro e comercial, mantendo sempre a sustentabilidade, presente e futura, da sua estrutura financeira. A descrição dos serviços e apoios disponíveis em cada uma das áreas dos serviços sociais encontra-se sintetizada no Anexo 1.

De acordo com o relatório e contas (2010: 39) dos serviços sociais do BC, a visão desta entidade sintetiza-se na frase «ser o subsistema que disponibiliza aos seus utentes mais equipamentos sociais até final de 2013, proporcionando nesses locais um tratamento de excelência, mantendo em simultâneo um forte apoio na saúde e na prevenção». Os valores dos serviços sociais – equidade, solidariedade, liberdade de escolha, participação coletiva e diversidade, sustentabilidade financeira e social, flexibilidade, apoio holístico, rigor – representam os princípios pelos quais a instituição pauta a sua atividade e a relação com os *stakeholders*.

#### **2.5. Responsabilidade Social**

No BC promove-se a cidadania, a inclusão e a igualdade de oportunidades. O compromisso do BC com a comunidade assenta na defesa inabalável de princípios de ética, transparência e respeito pelas normas que regulam a sua atividade, na subscrição de códigos de conduta e de boas práticas, no respeito pelos colaboradores, proporcionando-lhes as melhores condições profissionais e pessoais e, também, no apoio contínuo e empenhado às atividades sociais e culturais, dando resposta às necessidades reais da sociedade. Este papel ativo na comunidade transforma o BC num banco social, que privilegia a criação de valor. A adoção de boas práticas que se refletem na gestão e atividade correntes, consubstanciadas nas estratégias, políticas e código de conduta internos, valeu à marca BC a distinção com o “Prémio World

Lifestyle 2010”, que premeia as empresas de excelência e prestígio, como reconhecimento pelas iniciativas desenvolvidas no âmbito da responsabilidade social.

## 2.6. Diagnóstico do Absentismo na Organização

Para elaborar o diagnóstico do absentismo no BC, o investigador recorreu a informação interna do banco, fundamentalmente, proveniente da aplicação de “registo de presenças”. Com o intuito de facilitar a compreensão e o entendimento dos índices de absentismo no BC torna-se importante, antes de mais, apresentar e clarificar os conceitos internos que lhes estão subjacentes.

O índice de absentismo no BC é entendido como o número de horas de falta num determinado período a dividir pelo potencial horário<sup>1</sup> no mesmo período (Figura 5).

$$\frac{\text{Número de horas de ausência no período}}{\text{Número de horas potencialmente trabalháveis no período}} \times 100$$

Figura 5 – Fórmula de Cálculo do Absentismo no BC

A este propósito, o departamento de recursos humanos do BC elabora e divulga, trimestralmente, um relatório de evolução e caracterização do absentismo na organização. Nesta publicação, destinada não só aos responsáveis do departamento mas também à área de medicina do trabalho, são apresentados e analisados vários índices de absentismo, que a seguir se definem (Figura 6).

Designação	Definição
<b>Índice de Absentismo Global</b>	Considera como número de horas de falta as resultantes de todas as ausências que não derivam da atividade profissional, greve na banca ou atividades nas estruturas representativas dos trabalhadores.
<b>Índice de Absentismo por Doença</b>	Considera como número de horas de falta as resultantes de todas as ausências em cuja origem está uma situação de doença ou internamento hospitalar.
<b>Índice de Absentismo Prolongado (*)</b>	Considera como número de horas de falta as resultantes de todas as ausências consideradas em absentismo prolongado.

(\*) Considera-se que um empregado está em absentismo prolongado quando regista mais de 60 dias (de calendário) de faltas consecutivas.

Figura 6 – Definição dos Índices de Absentismo no BC

<sup>1</sup> Número de horas trabalháveis resultante do número de dias úteis do período em causa, multiplicado pelo número de horas por dia (consoante o horário de cada empregado), subtraído do número de horas de férias.

De referir que estes índices são apurados e caracterizados sob duas perspetivas distintas: a evolução histórica e a caracterização do absentismo na organização.

### 2.6.1. Evolução Histórica

Para efeitos de análise histórica do absentismo (evolução), é considerado o universo de todos os colaboradores com vínculo ao BC nos períodos em causa, independentemente desse vínculo abranger a totalidade do período<sup>2</sup>.

Na Tabela 1 é possível verificar que o índice de absentismo global no BC apresenta, no período de 2007 a 2010, uma tendência decrescente (5,69% em 2007 vs. 5,20% em 2010). Relativamente a 2009 registou-se uma variação negativa de -2,26%. Não obstante, este índice encontra-se ainda acima da média do setor, cujos últimos números oficiais remontam a 2008, ano em que rondava os 4%, segundo informação do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Por sua vez, a taxa de absentismo por doença no BC em 2010 foi de 3,08%, o que corresponde a uma variação positiva de 0,68% relativamente ao ano anterior, invertendo a tendência decrescente registada no período de 2007 a 2009. A análise da repartição por género destes índices de absentismo encontra-se sintetizada no Anexo 2.

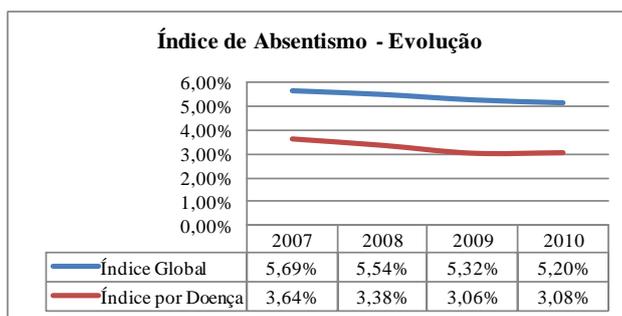
**Tabela 1 – Evolução Anual dos Índices de Absentismo Global e por Doença no BC**

ANO	ÍNDICE GLOBAL	VARIAÇÃO ANUAL	ÍNDICE/DOENÇA	VARIAÇÃO ANUAL	DOENÇA/GLOBAL
2007	5,69%	-2,64%	3,64%	-0,51%	64,00%
2008	5,54%	-2,71%	3,38%	-7,18%	61,01%
2009	5,32%	-3,97%	3,06%	-9,49%	57,51%
2010	5,20%	-2,26%	3,08%	0,68%	59,23%

NOTA: Abrange todos os empregados com vínculo ao BC nos períodos em causa

Na Figura 7 sintetiza-se graficamente a evolução dos principais índices de absentismo no BC.

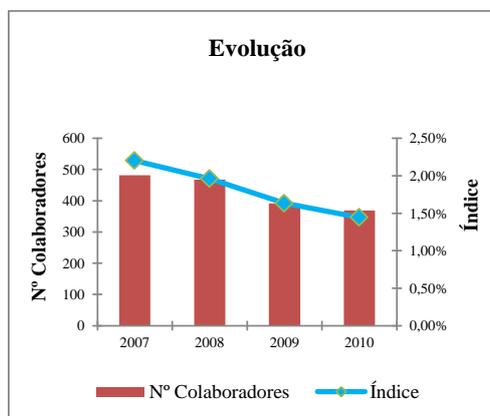
<sup>2</sup> Exemplo: para o cálculo do índice de absentismo de 2010, inclui-se um empregado que saiu por motivo de reforma em 30 de Abril desse ano, considerando para o cálculo o número de horas de falta do mesmo e calculando-se o seu potencial horário ente 1 de Janeiro e 30 de Abril de 2010.



**Figura 7 – Evolução Anual dos Principais Índices de Absentismo no BC**

De salientar que o absentismo por doença continua a ser o tipo de absentismo mais representativo no índice de absentismo global (59% em 2010), muito embora esta representatividade esteja a diminuir ano após ano, conforme se pode constatar na Tabela 1.

Na Figura 8 é possível observar que, também o absentismo prolongado apresenta, no período de 2007 a 2010, uma tendência decrescente, seja em número de casos, de dias ou de índice. Na repartição por género, verifica-se uma maior proporção de mulheres em situação de absentismo prolongado (Anexo 3).



**Figura 8 – Evolução Anual do Absentismo Prolongado**

A este nível, o BC, consciente da complexidade da questão, muitas vezes relacionada com fatores que vão além das baixas por doença ou acidente, tem procurado, através dos seus serviços clínicos, de há uns anos a esta parte, apurar e avaliar as razões que lhe estão subjacentes, de modo a poder encontrar soluções conjuntas com os colaboradores que estão de baixa. Das 108 avaliações efetuadas, em 2010, a colaboradores com baixa prolongada, 12 (11%) referiam-se a baixas por doença do foro médico-cirúrgico e 96 (89%) a doenças do foro psiquiátrico. Na sequência destes processos de avaliação, 35 colaboradores (32%) foram

encaminhados para a reforma, 16 regressaram ao trabalho (15%), 10 mantiveram-se de baixa (9%), mas em acompanhamento e, por último, 2 optaram por sair do BC (2%).

Esta medida, conjugada com alguns processos de reestruturação em determinadas áreas, de redução do número de colaboradores e de reformas, permitiu reduzir os níveis de absentismo por doença em 62.283 horas de trabalho, de 2005 para 2010.

### 2.6.2. Caracterização do Absentismo Organizacional

Numa perspetiva de atuação sobre o problema, para efeitos de caracterização do absentismo organizacional, é utilizada uma data de referência, sendo considerado apenas o universo de colaboradores que a essa data se encontra no ativo. Em 2009 encontravam-se ao serviço do BC 10.931 colaboradores, ao passo que em 2010 esse número decresce para 10.785 colaboradores, dos quais 80% desempenha funções na AC e apenas 20% na AS.

Na Tabela 2 apresentam-se os principais índices de absentismo na organização, nos anos de 2009 e 2010, constatando-se uma tendência decrescente do fenómeno a todos os níveis.

**Tabela 2 – Caracterização do Absentismo na Organização**

TIPO	ÍNDICE (horas)			Nº. COLABORADORES			COLAB. ABSENT. / EFECTIVO CGD		Nº. DIAS (úteis)		
	2009	2010	VAR.	2009	2010	VAR.	2009	2010	2009	2010	VAR.
GLOBAL	4,79%	4,59%	-4,24%	6.183	5.876	-4,97%	56,6%	54,48%	120.733	115.856	-4,04%
DOENÇA (*)	2,59%	2,49%	-3,74%	4.256	3.888	-8,65%	38,9%	36,05%	65.373	62.943	-3,72%
PROLONGADO	1,26%	1,06%	-16,00%	305	282	-7,54%	2,8%	2,61%	32.030	26.787	-16,37%

(\*) O Absentismo por Doença considera as faltas por Doença e Internamento Hospitalar.

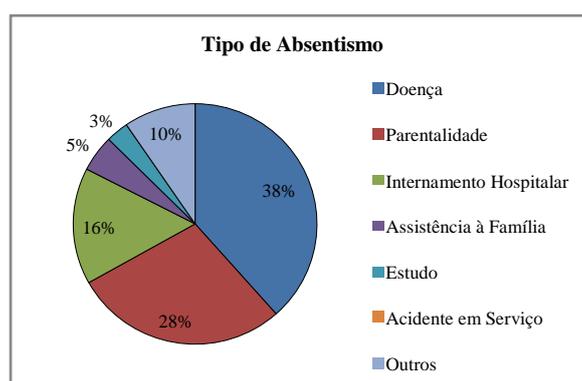
Da análise à Tabela 2 é possível verificar que o índice de absentismo global em 2010 (4,59%) regista uma variação negativa face ao ano anterior na ordem de -4,24%. Registaram-se 5.876 casos de colaboradores com registos de absentismo, num total de 115.856 dias úteis, correspondente a 17,6 milhões de horas de ausência. Do rácio (Colaboradores Absentistas / Efetivo BC) resultou uma taxa de 54,5%, o que significa que mais de metade dos colaboradores do BC registou, durante o ano de 2010, pelo menos um caso de absentismo. A análise ao índice de absentismo global encontra-se em maior detalhe no Anexo 4.

Por sua vez, o índice de absentismo por doença ronda os 2,49%, o que corresponde a uma variação negativa de -3,74% face ao ano anterior. Quanto ao número de colaboradores com registos de ausência registou-se uma diminuição na ordem de -8,65% (3.888 em 2010 vs. 4.256 em 2009). Também no que toca ao número de dias úteis de ausência se verificou um

decréscimo relativamente ao período homólogo de 2009 (-3,72%), totalizando 62.943 dias. Do rácio (Colaboradores Absentistas / Efetivo BC) resultou uma taxa de 36,1%, o que significa que mais de 1/3 dos colaboradores do BC registou, durante o ano de 2010, pelo menos um caso de absentismo por doença. No Anexo 5 é feita uma caracterização mais pormenorizada deste índice de absentismo.

Da Tabela 2 consta ainda que o índice de absentismo prolongado (1,06%) regista, relativamente ao ano anterior, uma variação negativa na ordem de -16,00%. Também, em termos de número de colaboradores, se registou uma variação negativa face a 2009 (-7,54%), num total de 282 colaboradores com registos de ausência prolongada. Esta tendência decrescente é também constatável em termos de número de dias úteis de ausência (-16,37%), ascendendo a 26.787 dias. O rácio (Colaboradores Absentistas / Efetivo BC) indica que, em 2010, apenas 2,8% das ausências se deveram a casos de absentismo prolongado. A caracterização mais detalhada deste índice encontra-se no Anexo 6.

Passando para uma análise dos tipos de absentismo na organização (Figura 9), verifica-se que a doença (38,5%) é a causa mais comum de ausência ao trabalho no BC, seguida da parentalidade (28,4%) e do internamento hospitalar (15,7%). Estes três tipos de absentismo representam mais de 80% dos dias de ausência registados. De notar que ao considerar a doença e o internamento hospitalar em conjunto, estes assumem um peso superior a 50% do absentismo na organização.



**Figura 9 – Absentismo Organizacional por Tipo.**

No Anexo 8 são apresentados e analisados os principais índices de absentismo nos departamentos seleccionados para o estudo.

## **PARTE III – MÉTODO**

Neste capítulo, identificam-se e descrevem-se, detalhadamente, a metodologia, as etapas, a seleção da população e da amostra do estudo, os instrumentos e os procedimentos adotados, bem como algumas dificuldades e limitações à realização da investigação, permitindo assim a sua replicação em outros departamentos da organização em estudo.

### **3.1. Metodologia de Investigação**

Tendo em consideração as condições definidas por Yin (2003) sobre o tipo de questões que norteiam a investigação, nomeadamente quando se pretende saber o como e o porquê de um acontecimento, descrever ou analisar um fenómeno, a contemporaneidade do evento e a inexistência de controlo do investigador sobre o mesmo, considerou-se a estratégia de estudo de caso como a mais adequada. Para Yin (2005: 32), «um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos». Segundo o autor, a importância da realização de estudos de caso decorre da necessidade de estudar fenómenos sociais complexos.

A opção por esta metodologia vai também de encontro à ideia apresentada por Bilhim e Castro (1997) de que o estudo de caso é um dos métodos mais utilizados na investigação em comportamento organizacional. Segundo os autores, trata-se de um método que permite obter informação mais aprofundada de situações da vida real, mas menos generalizável. São descrições pormenorizadas sobre uma ou mais organizações, grupo(s) ou indivíduo(s) que se pretendem comparar. A informação é obtida fundamentalmente por observação, análise de documentação e entrevistas, dependendo a validade destes estudos dos aspetos selecionados pelo investigador para analisar e da forma como os analisou, não sendo portanto as suas conclusões generalizáveis.

O método de pesquisa utilizado neste estudo teórico-empírico foi do tipo misto, através de uma combinação de métodos quantitativos e qualitativos, cuja legitimidade foi defendida por Coutinho e Chaves (2002). Também Reto e Nunes (1999) defendem que, muitas vezes, dada a complexidade dos problemas, não é possível aplicar um único método, sendo necessário o recurso a métodos complementares. Não obstante, existirá sempre um método dominante. A pesquisa foi descritiva de natureza indutiva. De acordo com Gil (2002: 42), «as pesquisas

descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.» O autor destaca que são típicas desse tipo de pesquisa, aquelas que visam estudar as características de um grupo. A pesquisa segue o modelo do tipo estruturado.

### **3.2. Principais Etapas do Estudo de Caso**

Nesta investigação seguiram-se as orientações de Scapens (1990), Ryan *et al.* (2002) e Yin (2003) acerca da realização de estudos de caso. Embora não de forma sequencial, as principais etapas consistiram no planeamento do estudo de caso, na preparação e recolha de dados, na avaliação de evidência, na identificação e explicação de padrões, no desenvolvimento e aprofundamento da teoria e na redação da investigação.

A primeira fase do estudo de caso consistiu, conforme estipulado por Yin (2003), na definição de uma sequência lógica de encadeamento da informação empírica com as questões iniciais de investigação e, finalmente, com as conclusões. Ou seja, procurou-se estruturar e organizar a própria investigação, de modo a assegurar a coerência e a lógica das ações a desenvolver pelo investigador durante a sua realização. Neste contexto, foi elaborado um “projeto-tese” com uma proposta de investigação onde foram contemplados, entre outros aspetos, o tema e objetivos do estudo, as questões de investigação, o método, o tipo de evidência e a calendarização. Este documento, que serviu como ponto de partida, foi sujeito a alterações posteriores, designadamente no que se refere à calendarização.

Na fase seguinte, que se iniciou em Setembro de 2011, solicitou-se a autorização ao BC para a realização do estudo. Dada a relevância e o interesse do tema para a organização, o parecer foi positivo. Todavia, foram colocadas algumas restrições à realização da investigação, destacando-se o facto não ter sido permitido inquirir ou questionar diretamente os colaboradores sobre os padrões de absentismo na organização. Esta imposição justifica-se pelo facto de se tratar de um assunto sensível e, em alguns casos, até melindroso, sendo portanto fundamental respeitar a individualidade e a intimidade de cada um. Trata-se de uma importante limitação, uma vez que não tendo sido permitido realizar entrevistas individuais, nomeadamente com os colaboradores mais absentistas, não foi possível aprofundar a investigação ao nível do indivíduo. Daí que o estudo se resume a uma análise apenas a nível organizacional e departamental. A opção por esta instituição financeira residu

fundamentalmente na maior facilidade de acesso à informação e num conhecimento mais profundo do contexto organizacional.

Uma vez obtida a autorização e antes de se proceder à recolha de evidência, seguiu-se a orientação de Scapens (1990) de que o investigador deve efetuar uma revisão da literatura disponível sobre o tema e, caso entenda necessário, desenvolver uma lista de assuntos a abordar na investigação. Esta revisão de literatura, relativa não só ao tema da investigação (Parte I), mas também à realização de estudos de caso (Parte III), embora tivesse ocorrido ao longo de todo o estudo, teve uma maior incidência na fase inicial, entre Setembro de 2011 e Fevereiro de 2012. Por questões de organização do trabalho, sistematização da informação e suporte ao conhecimento adquirido construiu-se uma base de dados com a catalogação das referências bibliográficas consultadas.

Seguidamente procedeu-se ao levantamento de dados que foi realizado com o intuito de avaliar como estão implementadas e como são encaradas as práticas realizadas pela área de recursos humanos, assim como para proceder ao diagnóstico do absentismo na organização. Esta fase iniciou-se com o levantamento de informação a respeito do tema do estudo e, a partir dela, foi definida a forma de recolha de dados. Nesta fase, a recolha foi efetuada através de análise documental obtida junto dos especialistas das áreas de recursos humanos, designadamente dos psicólogos da medicina do trabalho e dos técnicos de planeamento e controlo do departamento de recursos humanos.

Numa fase seguinte procedeu-se à definição da população para a realização da investigação, que se traduziu na seleção de três departamentos da área de suporte do BC, a partir da qual foi selecionada a amostra do estudo. Dada a indisponibilidade de alguns para colaborar e tendo em consideração o facto de não ser possível inquirir individualmente os colaboradores mais absentistas, a escolha final recaiu sobre os departamentos que manifestaram interesse em participar, nomeadamente o DS1, o DS2 e o DS3. Esta limitação vai de encontro à ideia defendida por Yin (2005) de que são poucos os estudos de caso que terminam exatamente como foram inicialmente planeados. Segundo o autor, o projeto de estudo de caso pode modificar-se por novas informações e/ou constatações no decorrer da investigação.

De seguida procedeu-se à aplicação de dois inquéritos por questionário aos colaboradores com funções nos departamentos que constituem a população da investigação. Um dos questionários baseado no “Modelo dos Valores Contrastantes – Quinn (1985)”, pretendia

identificar e caracterizar o(s) tipo(s) de cultura na organização e o outro assente no “Modelo Tridimensional – Meyer & Allen (1997)” visava apurar o grau de compromisso das pessoas com a organização (Anexos 10 e 11). Adicionalmente, aproveitando as potencialidades da aplicação informática disponibilizada para a distribuição e recolha dos inquéritos e a relevância para a investigação, foi ainda solicitada aos participantes informação de cariz pessoal e ocupacional, designadamente o género, a classe etária, o estado civil, as habilitações académicas, a existência de descendentes, o departamento, o agrupamento funcional e a antiguidade.

A recolha e avaliação da evidência baseou-se assim nos princípios sugeridos por Yin (2003), que defende a utilização de múltiplas fontes de evidência, bem como o seu encadeamento, de modo a aumentar a validade e a fiabilidade do estudo de caso. Além da recolha de diversos tipos de documentos em diferentes formatos (Ex: bases de dados, apresentações, relatórios periódicos e outros) foram também aplicados os referidos inquéritos por questionário. Todas as fontes de evidência que suportam este estudo de caso foram analisadas de uma forma integrada, de modo a permitir a obtenção de conclusões mais sólidas e coerentes.

Por fim, a última fase, que acompanhou todo o projeto, respeita à redação propriamente dita do relatório, o qual foi escrito com uma periodicidade praticamente diária. O nome do Banco objeto de estudo e a designação dos departamentos foram, por motivos de confidencialidade substituídos por denominações fictícias. Simultaneamente foi também uma constante preocupação do investigador a disponibilização ao leitor da evidência recolhida e de suporte às afirmações e conclusões apresentadas. Este relatório, após concluído, foi entregue aos técnicos de recursos humanos para a sua revisão, quer ao nível da confidencialidade quer ao nível da veracidade da informação. Antes disso, já havia sido validado por duas pessoas chave.

### **3.3. Seleção da População e Amostra do Estudo**

De entre as diversas possibilidades e, goradas as hipóteses iniciais de se inquirirem os departamentos com maiores índices de absentismo ou de dimensão (em termos de número de colaboradores) e âmbito de atuação semelhantes e índices de absentismo díspares, por indisponibilidade de alguns para colaborar, a escolha final recaiu sobre os três departamentos que manifestaram interesse em participar. Em face do exposto, a população do estudo é constituída por 174 colaboradores, distribuídos por três de departamentos de suporte (34

desempenham funções no DS1, 74 no DS2 e 66 no DS3), cuja caracterização se encontra sintetizada no Anexo 7. Daqui resultou uma amostra do estudo, composta pelos indivíduos que responderam aos questionários, de 44 colaboradores no estudo do compromisso organizacional e de 30 colaboradores no estudo da cultura organizacional.

### **3.4. Instrumentos de Recolha de Dados**

Tendo como objeto de estudo o absentismo no BC, segundo uma perspetiva cultural e de compromisso das pessoas com a organização, foram recolhidos dados qualitativos e quantitativos que permitissem proceder à explicação do tema, contextualizando-o e identificando o seu impacto na organização, de uma forma não enviesada. Para tal foram adotados os princípios definidos por Yin (2003) para a recolha de dados, ou seja, foram utilizadas múltiplas fontes de informação.

A opção por conjugar métodos qualitativos e quantitativos resulta não só do facto de, desta forma se ultrapassarem algumas das lacunas e limitações de cada metodologia utilizada individualmente, mas também das considerações de autores como Rentsch (1990) e Hofstede *et al.* (1990), segundo os quais, para além das metodologias qualitativas (Ex: entrevistas, observações e interpretação de dados), se poderem igualmente aplicar metodologias quantitativas (Ex: inquérito por questionário) no estudo da cultura, permitindo assim operacionalizar e quantificar parcialmente o fenómeno da cultura organizacional. Também Ferreira e Martinez (2008) consideram que ambos os métodos apresentam vantagens e desvantagens, pelo que sugerem um cruzamento de metodologias para dessa forma, melhor captar toda a realidade organizacional. No mesmo sentido, Yin (2005) e Flick (2004) salientam a relevância de utilizar, em certos métodos de investigação, dados quantitativos e qualitativos simultaneamente, considerando as metodologias como complementares e não como opostas. Embora complementares, os métodos quantitativos e qualitativos apresentam características distintas, designadamente no que se refere ao processo de recolha de dados e ao modo como esses dados são analisados e interpretados.

Procede-se de seguida a uma análise pormenorizada das fontes de recolha de dados utilizadas.

#### **3.4.1. Análise Documental**

Para a revisão de literatura, quer sobre os temas em estudo quer sobre a metodologia a adotar (Parte I e Parte III), foram recolhidos documentos de publicação externa como livros, jornais,

revistas e outras publicações, *websites* e relatórios e contas do próprio banco e dos seus principais concorrentes.

Por sua vez, para apresentação e caracterização da empresa e dos seus recursos humanos (Parte II) e para a obtenção de dados sobre o absentismo na organização (Partes II e IV), o investigador procedeu à recolha de documentação interna, designadamente informação publicada na *intranet* do banco, revistas de publicação interna, registos institucionais internos, ficheiros, apresentações, comunicados, ordens de serviço e alguns relatórios de análise de publicação periódica.

### **3.4.2. Inquéritos por Questionário**

Para o estudo e caracterização da cultura organizacional no BC foi aplicado o questionário de Quinn (1985). Este questionário mede as dimensões de cultura, tendo por base a teoria dos valores contrastantes. Na sua versão original, o questionário apresenta a designação de *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). É constituído por 24 questões que medem as dimensões de quatro tipologias culturais. A forma de resposta preconiza que os sujeitos distribuam 100 pontos pelas diversas alternativas. No final, solicitava-se ainda alguma informação adicional de cariz pessoal e ocupacional (Anexo 10).

Por sua vez, no estudo do compromisso dos colaboradores com a organização, por ser o modelo mais amplamente aceite e divulgado na literatura e pelo facto de ter sido utilizado e validado no contexto português, a presente investigação desenvolveu-se tendo por base o “Modelo das Três Componentes”, também conhecido por “Modelo Tridimensional” de Allen e Meyer (1997). O questionário utilizado neste estudo continha 18 questões fechadas, tendo sido utilizada uma escala do tipo Likert, dividida em sete alternativas, em que 1 correspondia a “muito em desacordo” e 7 a “muito em acordo”. Também neste caso foram solicitados alguns elementos relativos a características pessoais e ocupacionais dos respondentes (Anexo 11).

Os inquéritos foram disponibilizados aos elementos da população deste estudo, no final do mês de Fevereiro de 2012, através de uma aplicação informática do BC preparada especificamente para o efeito, tendo sido atribuído o prazo de uma semana para resposta aos mesmos, prazo esse que foi posteriormente alargado, tendo sido prolongado por mais uma semana. A fase de recolha dos inquéritos ficou então concluída, tendo-se obtido uma baixa taxa de resposta aos questionários, designadamente de 17% no caso do modelo dos valores

contrastantes e de 25% no modelo tridimensional. No total foram recolhidos 81 questionários, sendo 37 de cultura organizacional, dos quais 7 foram considerados nulos por não respeitarem as regras de preenchimento, e 44 de compromisso organizacional.

Em qualquer dos casos, os questionários foram distribuídos pelos participantes através de um *link* enviado via *e-mail*, no qual eram, entre outros aspetos, identificados os objetivos do estudo e assegurada a confidencialidade dos dados (Anexo 9). Nas instruções, com o intuito de se obterem perceções globais e não apenas departamentais, foi solicitado aos participantes que, ao responderem, pensassem na organização como um todo e não apenas no caso específico do seu local de trabalho.

A associação destes instrumentos permitiu proceder a uma recolha de dados, simultaneamente qualitativa e quantitativa, utilizando instrumentos diferentes mas complementares. Com o recurso a múltiplas fontes de evidência pretendeu-se, por um lado, compreender, estruturar e contextualizar o tema no BC, e por outro, conforme definiu Yin (2003), validar e comprovar a informação obtida.

### **3.5. Procedimentos de Recolha de Dados**

Anteriormente, no ponto 3.2., foram identificadas e descritas detalhadamente todas as etapas do projeto. Descrevem-se de seguida os procedimentos adotados para a sua concretização.

Numa fase inicial procedeu-se à pesquisa de literatura em diversos formatos – livros, teses, artigos, legislação, *websites* e outros – abrangendo temas como a metodologia na investigação científica, o absentismo organizacional, a cultura, o clima e o compromisso organizacional, que mais tarde foram direcionados para o contexto das instituições financeiras. Simultaneamente procedeu-se também a uma procura incessante de informação interna relacionada quer com a própria organização, quer sobretudo com o absentismo organizacional.

Posteriormente, conforme mencionado no ponto antecedente, tendo como objetivo apurar as características culturais na organização, procedeu-se à aplicação do inquérito proposto por Quinn (1985) no âmbito do modelo dos valores contrastantes (Anexo 10). O questionário foi realizado em suporte informático, tendo sido distribuído individualmente através da disponibilização de um *link* via *e-mail*. O mesmo método foi utilizado para o estudo do

compromisso dos colaboradores com a organização, tendo sido aplicado o inquérito definido por Allen e Meyer (1997) no âmbito do modelo tridimensional (Anexo 11).

Uma vez obtidos os dados, procedeu-se à sua introdução no SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), tendo sido efetuado o tratamento estatístico da informação em função das questões da investigação. Por fim, procedeu-se à análise e interpretação dos resultados obtidos e retiraram-se as respetivas conclusões.

## PARTE IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo é efetuada a caracterização da amostra do estudo e são apresentados, discutidos e analisados criticamente os resultados da investigação, tendo por base o enquadramento teórico efetuado na Parte I. Conforme anteriormente referido, para efeitos de análise e tratamento estatístico dos dados recorreu-se ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra do estudo é composta pelos indivíduos que responderam aos inquéritos por questionário. Na Tabela 3 é possível constatar que houve uma maior adesão na resposta aos questionários de compromisso organizacional, muito embora se tenha verificado um fraco índice de colaboração das pessoas, o que constitui uma limitação à generalização e à fiabilidade dos resultados. No âmbito do estudo, foram recebidos 30 inquéritos sobre a cultura organizacional e 44 inquéritos sobre o compromisso organizacional, perfazendo uma participação total de 46 indivíduos. Assim, a taxa de resposta é de 17% e 25% para os questionários da cultura e do compromisso, prospectivamente.

**Tabela 3 – Número de Respostas aos Inquéritos por Questionário**

	DS1		DS2		DS3		Global	
	Cultura	Compromisso	Cultura	Compromisso	Cultura	Compromisso	Cultura	Compromisso
Enviados	34	34	74	74	66	66	174	174
Recebidos	11	16	11	17	8	11	30	44
% Respostas	32%	47%	15%	23%	12%	17%	17%	25%

Nota: Apenas foram considerados os questionários corretamente preenchidos.

Na Tabela 4 resumem-se as características pessoais e ocupacionais dos indivíduos da amostra, no total e por departamento.

Tabela 4 – Características Pessoais e Ocupacionais dos Indivíduos da Amostra por Departamento

	DS1		DS2		DS3		Global	
	Cultura	Compromisso	Cultura	Compromisso	Cultura	Compromisso	Cultura	Compromisso
Nº Colaboradores	11	16	11	17	8	11	30	44
% Colaboradores	37%	36%	37%	39%	27%	25%	100%	100%
<b>Características Pessoais</b>								
Género								
Feminino	36%	37%	73%	76%	88%	91%	63%	66%
Masculino	64%	63%	27%	24%	12%	9%	37%	34%
Classe Etária								
<=35 anos	73%	63%	36%	41%	25%	18%	47%	43%
36-44 anos	27%	31%	36%	29%	50%	36%	37%	32%
45-54 anos	-	6%	18%	24%	13%	27%	10%	18%
55-59 anos	-	-	10%	6%	12%	18%	6%	7%
>=60 anos	-	-	-	-	-	-	-	-
Filhos								
Sim	45%	50%	64%	71%	75%	82%	60%	66%
Não	55%	50%	36%	29%	25%	18%	40%	34%
<b>Características Ocupacionais</b>								
Agrupamento Funcional								
Direção	9%	13%	-	-	12%	9%	7%	7%
Enquadramento - Área de Suporte	-	6%	-	-	-	9%	-	5%
Enquadramento - Área Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-
Técnica - Área de Suporte	91%	81%	73%	76%	88%	82%	83%	80%
Técnica - Área Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-
Administrativa - Área de Suporte	-	-	-	6%	-	-	-	2%
Administrativa - Área Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	-	-	27%	18%	-	-	10%	7%
Antiguidade								
<=5 anos	18%	13%	27%	29%	-	-	17%	16%
6 a 25 anos	82%	88%	46%	53%	88%	73%	70%	70%
26 a 35 anos	-	-	27%	18%	12%	27%	13%	14%
>=36 anos	-	-	-	-	-	-	-	-

Observando a Tabela 4 verifica-se que, de um modo geral, houve uma maior recetividade e colaboração por parte das mulheres, pese embora o facto de elas também serem em maior número nestes departamentos em particular e na organização em geral. Predominam os indivíduos com menos de 45 anos de idade e com filhos. A maioria encontra-se ao serviço do banco há mais de 6 anos, desempenhando funções técnicas na área de suporte.

Da análise à Tabela 4 é ainda possível constatar que o DS1 é o único departamento em que predominam os inquiridos do sexo masculino, sendo também aquele em que existe uma menor proporção de inquiridos com filhos e com idade superior a 35 anos. Por sua vez, o DS3 apresenta-se como o departamento com uma maior proporção de respondentes do sexo feminino e com a percentagem mais elevada de sujeitos com filhos, assim como com a maior proporção de indivíduos que estão há mais de 5 anos ao serviço da empresa.

Procede-se de seguida à caracterização individualizada de cada uma das mostras.

#### 4.1.1. Caracterização da Amostra no Estudo da Cultura Organizacional

Na resposta aos questionários de cultura organizacional verificou-se que os departamentos DS1 e DS2 foram os mais participativos, tendo a maioria dos sujeitos 6 a 25 anos de serviço na empresa (70%) e desempenhando funções técnicas na área de suporte (83%) (Figuras 10, 11 e 12).

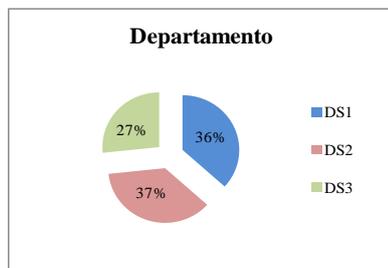


Figura 10 – Repartição por Departamento

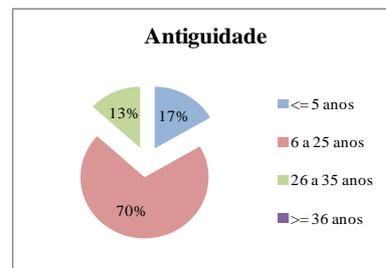


Figura 11 – Repartição por Classe de Antiguidade

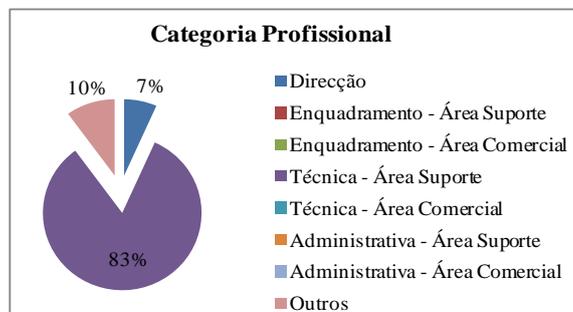


Figura 12 – Repartição por Categoria Profissional

Relativamente às características pessoais, importa destacar que 63% dos respondentes são mulheres e apenas 37% são homens (Figura 13). A maioria dos sujeitos tem filhos (60%) e idade inferior a 45 anos (83%) (Figuras 14 e 15).

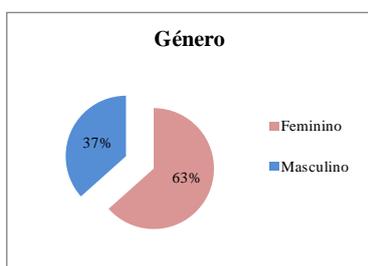


Figura 13 – Repartição por Género

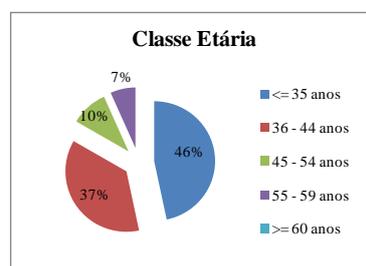


Figura 14 – Repartição por Classe Etária

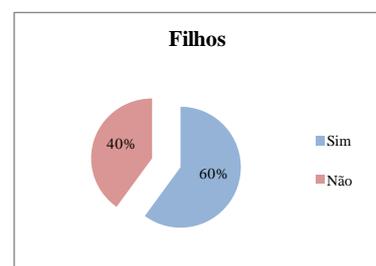


Figura 15 – Repartição por Filhos

#### 4.1.2. Caracterização da Amostra no Estudo do Compromisso Organizacional

Também na resposta aos questionários de compromisso organizacional se verificou uma maior participação dos departamentos DS1 e DS2, estando a maioria dos sujeitos há mais de 6

anos ao serviço do banco (84%) e desempenhando funções técnicas na área de suporte (80%), conforme se observa nas Figuras 16, 17 e 18.

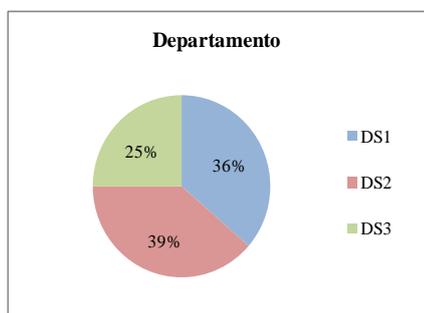


Figura 16 – Repartição por Departamento

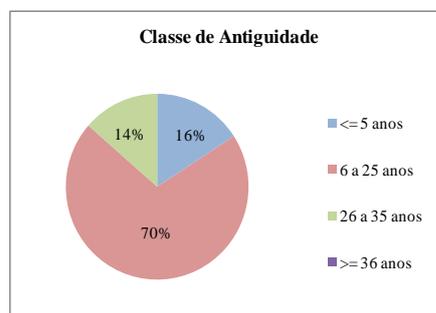


Figura 17 – Repartição por Classe de Antiguidade

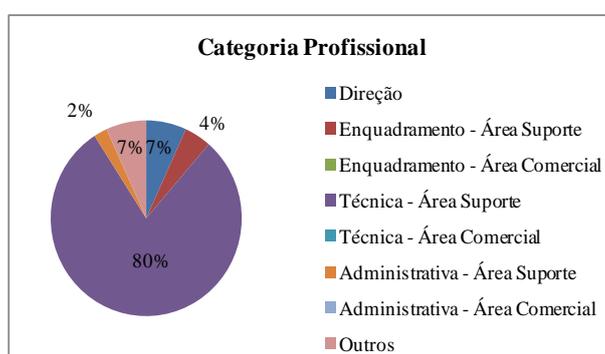


Figura 18 – Repartição por Categoria Profissional

No que se refere às características pessoais, importa salientar que prevalecem os indivíduos do sexo feminino (66%) e com filhos (66%), tendo a maioria idade inferior a 45 anos (75%) (Figuras 19, 20 e 21).

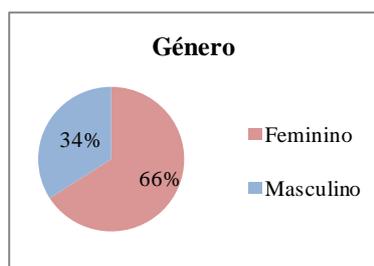


Figura 19 – Repartição por Género

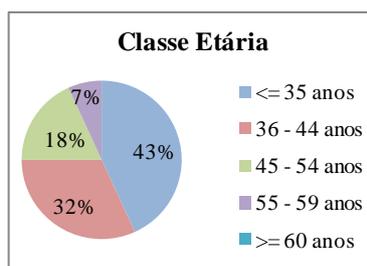


Figura 20 – Repartição por Classe Etária

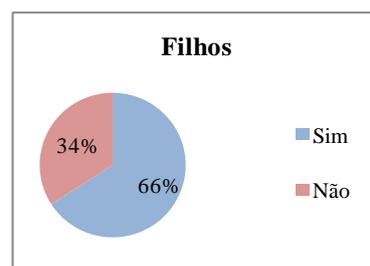


Figura 21 – Repartição por Filhos

## 4.2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 4.2.1. Diagnóstico de Cultura Organizacional

Para efetuar o diagnóstico de cultura organizacional, conforme anteriormente referido, o investigador recorreu ao modelo dos valores contrastantes, tendo sido aplicado o questionário

proposto por Quinn (1985) (Anexo 10). Apenas 30 inquiridos responderam corretamente ao questionário, o que se traduz numa taxa de resposta de 17%, conforme consta da Tabela 3 apresentada no ponto 4.1.

O instrumento utilizado (OCAI) permite desenhar uma matriz que salienta os aspetos culturais e ajuda a representar os perfis organizacionais existentes na empresa em estudo, segundo quatro dimensões que sugerem a sua orientação. Da aplicação dos inquéritos obtiveram-se os resultados que a seguir se apresentam.

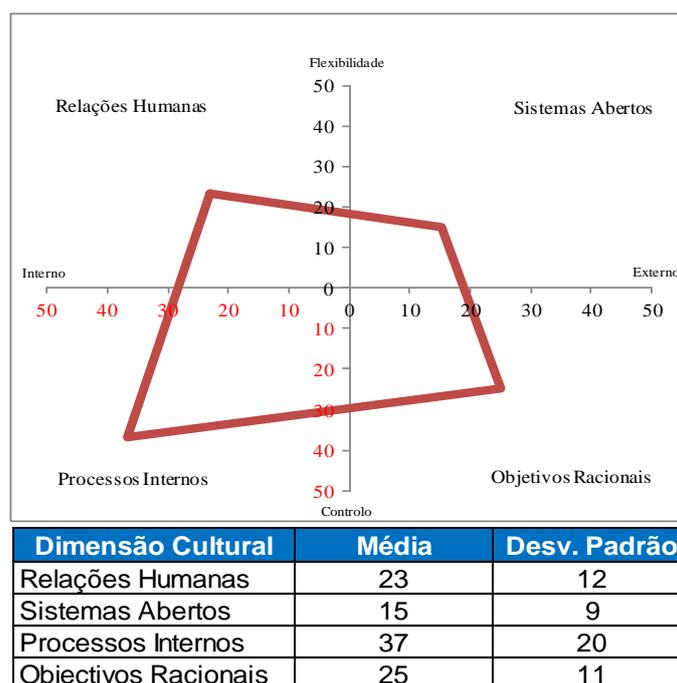


Figura 22 – Scores Médios das Dimensões de Cultura Organizacional

Relativamente à cultura, de acordo com a Figura 22 é possível constatar que, tendo por base esta amostra, a organização revela no fator “regras” a tensão mais elevada (37), seguida do fator “objetivos” (25) e do fator “Apoio” (23), verificando-se um menor nível de tensão para o fator “inovação” (15). Estes resultados revelam que os inquiridos percecionam uma imagem cultural da organização voltada para a vertente interna e para o controlo, o que configura as características de uma cultura de regras. Segundo (Mintzberg, 2004), trata-se de um resultado próprio de uma instituição financeira configurada pelo modelo burocrático típico da Administração Pública portuguesa, com características de uma burocracia profissional, na medida em que os procedimentos, apesar de exigirem uma formação elevada, são passíveis de padronização, podendo ocorrer situações complexas quando os profissionais são colocados

sob a coordenação de chefias tipicamente autocráticas, contrariando a autonomia que os saberes e as competências lhes conferem.

A cultura de regras insere-se no modelo dos processos internos, sendo caracterizada pelos vetores do controlo e da orientação interna. Na orientação interna valoriza-se o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade e cooperação no ambiente de trabalho, enquanto as estruturas organizacionais que assentam no controlo valorizam a segurança e a estabilidade, assumindo uma forma de organização mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. Ou seja, é partilhada a crença na importância de valores como a ordem, a hierarquia, a centralização, a formalização e a previsibilidade, visando assegurar a estabilidade interna. A segurança, as normas, as regras e a uniformidade constituem valores fundamentais da motivação. A liderança tende a ser conservadora, com o intuito de garantir o controlo e assegurar a estabilidade e a segurança, características consideradas como critério de eficácia. Outros autores como Deal e Kennedy (1982), citados por Neves (2000), afirmam que neste tipo de culturas, a lentidão do *feedback* conduz as pessoas a focalizarem-se no modo de fazer em detrimento do que fazer e a valorizar o estatuto como base de autoridade. Constituem desvantagens deste modelo a morosidade de reação às exigências da envolvente e o fraco incentivo à criatividade e inovação.

Passando para uma análise por departamento (Figura 23), verifica-se que as semelhanças culturais são evidentes, apresentando todos os departamentos perfis organizacionais médios orientados para as vertentes interna e de controlo, configurando uma “cultura de regras”. Os departamentos DS1 e DS2 apresentam perfis médios muito semelhantes em todos os aspetos, traduzindo um bom equilíbrio nas diferentes dimensões culturais, enquanto os inquiridos do departamento DS3 se encontram claramente menos orientados para as vertentes externa e de flexibilidade e mais orientados para os Processos Internos do que os inquiridos dos departamentos DS1 e DS2, o que constitui a principal diferença cultural entre os departamentos. Tal corrobora a ideia defendida por Gomes (2000) segundo o qual ao analisar-se a cultura nas empresas, nomeadamente a cultura de determinados grupos ou categorias, pode encontrar-se uma multiplicidade de culturas, que alguns autores apelidam de subculturas. No entanto, com base nesta amostra, verifica-se evidência estatística de que a distribuição dos *scores* das dimensões de cultura organizacional é igual entre todos os departamentos, exceto no que respeita ao modelo dos sistemas abertos, onde o departamento DS3 apresenta valores inferiores aos dos departamentos DS1 e DS2 ( $\alpha = 0,05$ ) (Anexo 12).

Embora de forma mais evidente no DS3, todos os departamentos apresentam o seu menor score no modelo organizacional dos Sistemas Abertos, assente em fatores de externalidade e flexibilidade associados a uma cultura de inovação, o que significa que há pouca abertura para o exterior, não sendo valorizada a expansão e transformação através da inovação, da adaptação, do crescimento ou da aquisição de recursos. Alguns autores consideram que o “segredo” da eficácia organizacional está num balanceamento dos valores culturais entre os quatro quadrantes, pelo que a gestão deve preocupar-se em desenvolver os quadrantes menos enfatizados equilibrando dessa forma o modelo (Quinn, 1991; Neves, 2000).

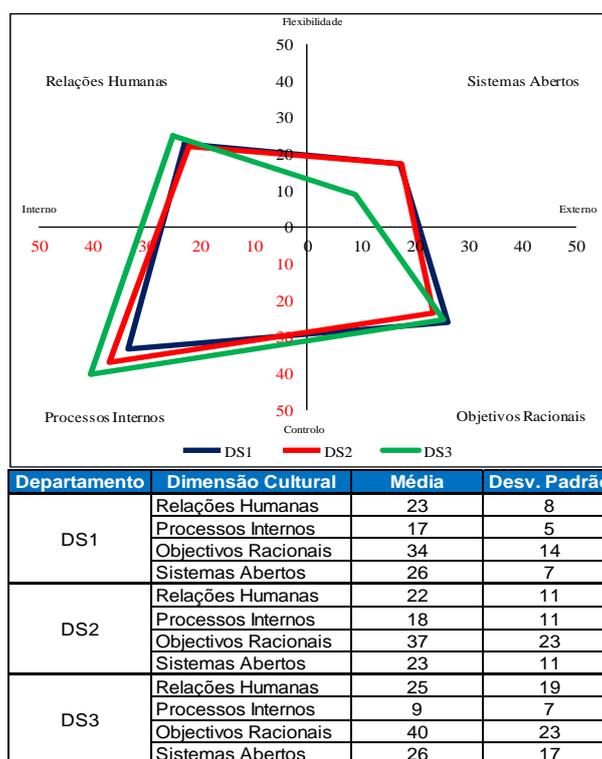


Figura 23 – Scores Médios das Dimensões de Cultura Organizacional por Departamento.

Quando comparados os tipos de cultura entre os grupos populacionais de homens e mulheres, entre os trabalhadores que têm e que não têm filhos e entre os trabalhadores que têm até 35 anos e os que têm mais de 35 anos de idade, com base nesta amostra, verifica-se evidência estatística de que a distribuição dos *scores* das dimensões de cultura organizacional é igual entre cada um destes grupos populacionais ( $\alpha = 0,05$ ) (Anexos 13, 14 e 15), ou seja, os padrões culturais na organização não variam consoante as características pessoais dos trabalhadores.

#### 4.2.2. Diagnóstico de Compromisso Organizacional

No estudo do compromisso dos colaboradores com a organização, o investigador recorreu ao Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1997), tendo sido aplicado o inquérito por questionário proposto por estes autores. Dos 174 questionários enviados, obtiveram-se 44 respostas válidas, o que equivale a uma taxa de resposta de 25%, conforme consta da Tabela 3 no ponto 4.1.

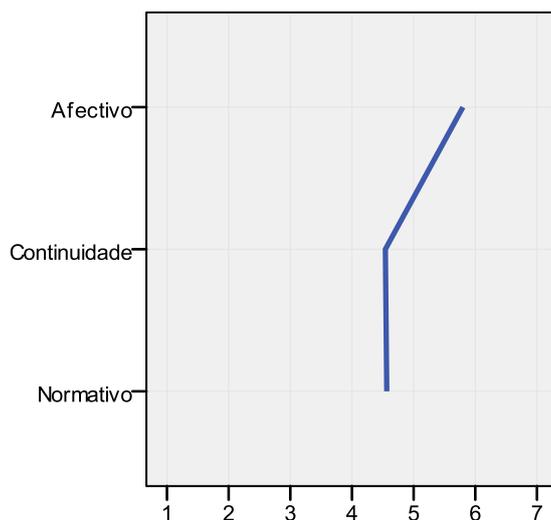


Figura 24 – Perfil médio das dimensões de compromisso organizacional

Conforme se pode observar na Figura 24, os resultados do estudo revelam que os inquiridos estão moderadamente comprometidos afetivamente com a empresa e muito ligeiramente comprometidos com as dimensões de continuidade e normativa de compromisso. Para além disso, pode-se concluir que os inquiridos estão claramente mais comprometidos afetivamente do que continuamente ou normativamente, o que significa que as pessoas se sentem emocionalmente ligadas, identificadas e envolvidas com a organização. Segundo Allen e Meyer (2000: 290) «um empregado afetivamente comprometido acredita nos objetivos e valores da organização e gosta de ser membro dela». Ou seja, a organização satisfaz as necessidades básicas dos seus colaboradores e proporciona-lhes experiências que vão de encontro às suas expectativas, permanecendo os indivíduos na organização porque querem (Meyer & Allen, 1991). A literatura sobre o tema refere ainda que os colaboradores mais comprometidos afetivamente com a organização tendem a revelar menor intenção de abandono, menor absentismo, maior pontualidade, maior propensão para aceitar a mudança organizacional e índices mais elevados de cidadania organizacional (O'Reilly & Chatman, 1986; Becker, 1992; Meyer, 1997).

Por outro lado, os inquiridos estão, em média, ligeiramente comprometidos com as componentes de continuidade e normativa, o que significa, por um lado, que alguns trabalhadores só permanecem na empresa porque precisam, uma vez que têm a perceção que acumularam determinadas garantias e regalias, que perderão com a sua desvinculação da organização e, por outro, algumas pessoas apenas permanecem na organização porque devem, quer por sentimentos de lealdade para com a organização quer por uma obrigação de reciprocidade. De acordo com Meyer e Allen (1997), o compromisso de continuidade apresenta efeitos organizacionais menos positivos, quando comparado com o compromisso afetivo e normativo. Os indivíduos continuamente comprometidos têm maior propensão para adotar atitudes e ações negativas para a organização (Meyer *et al.*, 2002). O compromisso normativo, por sua vez, aparece associado a resultados organizacionais positivos, embora menos evidentes do que os gerados pelos laços afetivos (Meyer *et al.*, 2002).

Passando a uma análise por departamento (Figura 25), verifica-se que em média, os inquiridos do departamento DS1 estão ligeiramente menos comprometidos em termos de continuidade do que os inquiridos dos departamentos DS2 e DS3. Por outro lado, os inquiridos dos três departamentos em análise estão, em média, comprometidos com a vertente afetiva e normativa de uma forma muito semelhante. O facto de os resultados indicarem a existência de diferentes graus de compromisso entre os departamentos da organização, por exemplo, na componente de continuidade, vai de encontro ao estipulado por Allen e Meyer (1993), de que a relação do indivíduo com a organização pode refletir vários graus das diferentes componentes, ou seja, um indivíduo pode sentir-se emocionalmente ligado à empresa e verificar que o custo da sua saída pode ser elevado, ou sentir que deve permanecer na empresa por ter uma obrigação com a mesma. No entanto, com base nesta amostra, encontra-se evidência empírica em como não existem diferenças estatisticamente significativas no grau de compromisso afetivo, de continuidade e normativo entre os grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3 ( $\alpha = 0,05$ ) (Anexo 16).

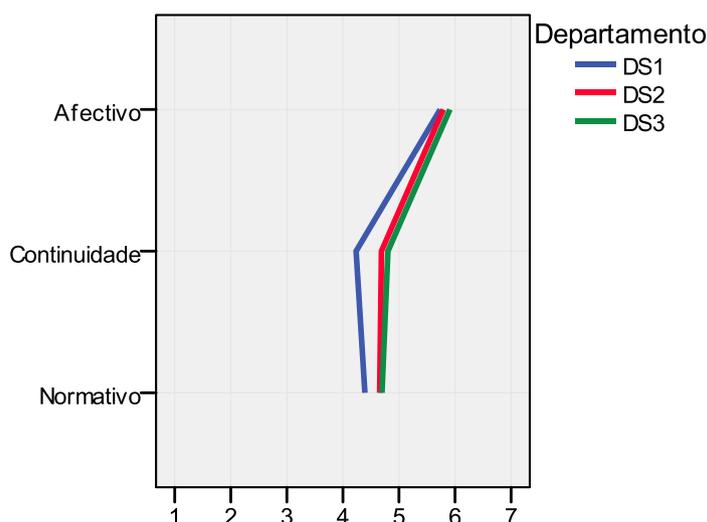


Figura 25 – Perfil médio das dimensões de compromisso organizacional por Departamento

Quando comparadas as componentes de compromisso organizacional entre os grupos populacionais de homens e mulheres, entre os trabalhadores que têm e que não têm filhos e entre os trabalhadores que têm até 35 anos e que têm mais de 35 anos, com base nesta amostra, verifica-se evidência estatística de que a distribuição dos *scores* das componentes de compromisso organizacional é igual entre cada um destes grupos populacionais ( $\alpha = 0,05$ ) (Anexos 17, 18 e 19). Ou seja, os resultados do estudo apontam para a não existência de diferenças no grau de compromisso organizacional nas suas diferentes componentes em função do género, da idade ou da existência de descendentes. Estes resultados vão de encontro, por exemplo, às conclusões dos estudos de Mathieu e Zajac (1990), segundo o qual as características pessoais não têm uma influência direta nos níveis de compromisso organizacional ou de Chughtai e Zafar (2006) que consideram não existir uma correlação entre o compromisso organizacional e a idade. Por outro lado, contrariam a ideia defendida por diversos autores que verificaram a existência de uma associação positiva entre as características sócio demográficas e profissionais e o compromisso organizacional (Oliver, 1990; Butler & Vadanovich, 1991; Cohen, 1993; Sommer *et al.* 1996), considerando-as como fortes antecedentes do compromisso organizacional.

#### 4.2.3. Análise ao Índice de Absentismo

Neste capítulo são analisadas as relações das características culturais, do compromisso das pessoas com a organização e de algumas características pessoais e profissionais dos

trabalhadores (género, idade, filhos e departamento a que pertencem) com os índices de absentismo global e por doença na organização.

Quando analisadas as relações entre as várias dimensões culturais na organização e os índices de absentismo global e por doença (Figura 26), constata-se que não existe qualquer relação linear estatisticamente significativa entre estes aspetos ( $\alpha = 0,05$ ), o que significa que o facto de os indivíduos valorizarem ou estarem mais ou menos orientados para determinados aspetos da cultura na organização não faz variar o índice de absentismo. Esta constatação contraria as teorias que preconizam que a cultura organizacional, enquanto conjunto de normas e valores estabelecidos e partilhados que legitimam a ausência – cultura de absentismo –, constitui um fator de ordem organizacional e do contexto social com impacto no absentismo (Cunha *et al.*, 2010). Estes resultados refutam também, em parte, a ideia defendida por Cunha *et al.* (2003), segundo os quais a cultura organizacional pode funcionar como um poderoso instrumento para atuar sobre a gestão e controlo dos comportamentos organizacionais, funcionando como um sistema de controlo social, uma vez que no caso concreto desta amostra, uma eventual manipulação dos padrões culturais aparentemente não terá impacto ao nível dos comportamentos absentistas.

		Relações Humanas	Sistemas Abertos	Processos Internos	Objectivos Racionais	Índice de absentismo por doença	Índice de absentismo global
Relações Humanas	Pearson Correlation	1	,182	-.636**	-.123	-.285	-.354
	Sig. (2-tailed)		,335	,000	,517	,127	,055
	N	30	30	30	30	30	30
Sistemas Abertos	Pearson Correlation	,182	1	-.640**	,129	-.052	-.228
	Sig. (2-tailed)	,335		,000	,496	,787	,226
	N	30	30	30	30	30	30
Processos Internos	Pearson Correlation	-.636**	-.640**	1	-.551**	,215	,132
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,254	,487
	N	30	30	30	30	30	30
Objectivos Racionais	Pearson Correlation	-.123	,129	-.551**	1	-.025	,337
	Sig. (2-tailed)	,517	,496	,002		,896	,068
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Figura 26 – Correlações entre as dimensões culturais e os índices de absentismo global e por doença.**

Considerando ainda a opinião de diversos autores que se referem ao clima organizacional como uma componente da cultura organizacional (Cullen *et al.*, 1989; Knouse & Giacalone, 1992; Olson, 1995), os resultados da investigação contrariam, em parte, a ideia defendida por Chambel e Curren (2008), segundo os quais o clima organizacional ao influenciar diretamente a motivação, a satisfação e o compromisso das pessoas com a organização, influencia

consequentemente os comportamentos dos indivíduos na organização, entre os quais o absentismo.

Por sua vez, ao analisar as relações entre as várias componentes do compromisso organizacional e os índices de absentismo global e por doença na organização (Figura 27), constata-se que não existe qualquer relação linear estatisticamente significativa entre estes aspetos ( $\alpha = 0,05$ ), o que significa que o facto de os indivíduos serem mais ou menos comprometidos afetiva, continuada ou normativamente não faz variar o índice de absentismo. Estes resultados, embora corroborem a constatação do estudo de Angle e Perry (1981) que não encontraram uma correlação entre as variáveis, contrariam diversas investigações que têm encontrado relações significativas entre as componentes de compromisso organizacional e o absentismo (Meyer & Allen, 1991). De entre as três componentes, a afetiva é a única que se correlaciona negativamente com o absentismo, enquanto as componentes normativa e de continuidade se correlacionam positivamente, ainda que de um modo fraco (Meyer *et al.*, 2002).

**Correlations**

		Normativo	Continuidade	Afetivo	Índice de absentismo global	Índice de absentismo por doença
Normativo	Pearson Correlation	1	,138	,399**	-,195	,023
	Sig. (2-tailed)		,372	,007	,205	,882
	N	44	44	44	44	44
Continuidade	Pearson Correlation	,138	1	-,428**	,065	,192
	Sig. (2-tailed)	,372		,004	,675	,212
	N	44	44	44	44	44
Afetivo	Pearson Correlation	,399**	-,428**	1	-,016	-,040
	Sig. (2-tailed)	,007	,004		,920	,796
	N	44	44	44	44	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Figura 27 – Correlações entre as componentes de compromisso organizacional e os índices de absentismo global e por doença.**

Da análise à Figura 27, observa-se ainda que os indivíduos normativamente comprometidos com a organização apresentam uma associação positiva com a componente afetiva, enquanto os indivíduos afetivamente comprometidos apresentam uma associação negativa com a componente de continuidade e vice-versa. A literatura refere a este respeito que, embora as três componentes de compromisso organizacional sejam independentes (Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004), constata-se que não existe necessariamente uma exclusão mútua entre si (Allen & Meyer, 1990). Ou seja, um colaborador comprometido afetivamente para

com a organização pode ter associado a essa afeição um sentido de dever e de lealdade, assim como um colaborador com um elevado compromisso de continuidade, que sente que não tem outra alternativa de emprego, pode desenvolver um sentimento afetivo para com a organização.

Numa outra perspetiva, a realização dos testes de hipóteses à igualdade da distribuição dos índices de absentismo global e por doença entre os grupos populacionais dos trabalhadores dos departamentos DS1, DS2 e DS3, entre os trabalhadores homens e mulheres e entre os trabalhadores com 35 anos ou menos e os trabalhadores com mais de 35 anos de idade evidencia que, com base nesta amostra, não se encontram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ( $\alpha = 0,05$ ) (Anexos 20, 21, 23, 24, 25 e 27). No entanto, encontra-se evidência estatística em como os trabalhadores com filhos apresentam índices de absentismo global e por doença mais elevados que os trabalhadores sem filhos ( $\alpha = 0,05$ ) (Anexos 22 e 26). Ao nível do absentismo global, trata-se de um resultado perfeitamente normal sobretudo se for tido em consideração que a parentalidade é um dos principais motivos de ausência na organização, enquanto ao nível da doença também é natural que os indivíduos com filhos, por se exporem mais a determinadas doenças nos cuidados às crianças, tenham necessidade de ausentar mais vezes por motivo de doença.

Estes resultados refutam as teorias de que o género influencia o absentismo, apresentando as mulheres índices mais elevados que os homens (Scott & McClellan, 1990; Vistnes, 1997; Voss *et al.*, 2001). Este estereótipo foi, no entanto, posto em causa num estudo realizado por Miguez (1984), no qual o autor conclui que as diferenças entre os grupos masculino e feminino podem ser explicadas pelas responsabilidades familiares das mulheres, que se veem muitas vezes confrontadas com o duplo papel de “mulher-mãe” em casa e de “mulher-profissional” no trabalho, devendo as suas ausências ser entendidas não como uma predisposição para a falta, mas sim como consequência do seu esforço para gerir o conflito de papéis com que se depara no seu quotidiano. Esta ideia é, em parte, corroborada pelos resultados da investigação que evidenciam uma maior propensão para a ausência nos indivíduos com filhos. Tal poderá justificar-se também, conforme referem (Dalton & Mesch, 1991; Henrekson & Person, 2004), pelo facto de existir na organização um sistema de proteção social mais generoso que o regime geral da Segurança Social no caso particular da assistência à família, pelo que por exemplo no caso de um casal com um filho doente, é mais

provável que se ausente ao trabalho o elemento beneficiário do sistema de proteção social menos penalizador.

Também a idade é apontada em muitos estudos como uma variável com influência nos comportamentos de ausência (Martocchio, 1989; Hackett, 1990), algo que não é confirmado pelos resultados da investigação. Segundo Steers e Rhodes (1978) a idade influencia os valores, as expectativas e a capacidade para a presença, estando diretamente relacionada com o absentismo involuntário, ou seja, com as ausências que não dependem da vontade do trabalhador. Os autores consideram a relação da idade com o absentismo como indireta no caso das ausências voluntárias e direta nas ausências involuntárias. Diversas investigações têm evidenciado que o índice de absentismo é maior entre os trabalhadores mais jovens e que vai diminuindo com o avançar da idade (Martocchio, 1989, Thomson *et al.*, 2000; Voss *et al.*, 2001), teoria que não é corroborada neste estudo.

A este propósito importa ainda mencionar que, embora não se tenha analisado a variável antiguidade, pelo simples facto da maioria da amostra apresentar uma antiguidade entre os 6 e os 25 anos de serviço, diversos estudos referem que esta tende a estar correlacionada positivamente com a idade, na medida em que existe uma dependência natural entre ambas. Ou seja, a um aumento da idade está geralmente associado um aumento do tempo de serviço na organização (Thomson *et al.*, 2000). Com efeito, alguns estudos apontam para uma associação entre a antiguidade e o absentismo, semelhante à encontrada para a idade, ou seja, constatam que os trabalhadores com mais tempo de serviço se ausentam menos, essencialmente por estarem mais satisfeitos com o trabalho (Martocchio, 1989). Partindo deste pressuposto, os resultados da investigação não encontram relação entre a antiguidade e o absentismo.

## **CONCLUSÃO**

Ao longo do estudo foram apresentados, interiorizados e analisados diversos aspetos relacionados com os temas da investigação, que a seguir se resumem em jeito de conclusão. Adicionalmente são também enunciadas algumas recomendações decorrentes da aprendizagem proporcionada pelo estudo e levantadas algumas questões que poderão constituir objeto de estudo em futuras investigações.

De acordo com Tylczak (1993), o absentismo é uma variável de grande interesse para as organizações, porquanto pode levar a perdas consideráveis de recursos e conseqüentemente comprometer a eficiência, a produtividade e o lucro das organizações. Trata-se de um problema real que resulta da interação complexa de múltiplos fatores e que acarreta elevados custos para as organizações, sendo portanto fundamental controlar a sua ocorrência. Importa no entanto salientar que não existem abordagens padronizadas para gerir ou controlar um problema de absentismo organizacional. Por outras palavras, não existe um programa perfeito de combate ao absentismo (Tylczak, 1993). Qualquer intervenção a este nível requer um diagnóstico exaustivo das características específicas do problema na organização e deve ser efetuada de forma integrada, envolvendo todas as partes interessadas desde o empregador ao empregado, sem esquecer as chefias intermédias. Em qualquer programa de combate ao absentismo é essencial que as ausências não sejam abordadas de uma forma genérica (leia-se, todas consideradas “dentro de um mesmo saco”), mas sim que sejam diferenciadas e analisadas separadamente procurando, para cada uma delas, as estratégias de intervenção mais adequadas.

O absentismo é efetivamente um problema com que o BC se depara, sendo necessária uma intervenção cuidada, com vista ao seu controlo e redução, sob pena de poder vir a perder competitividade e comprometer os seus objetivos. Não obstante, de um modo geral os índices de absentismo no BC apresentam uma tendência decrescente nos últimos anos. Ainda assim, o índice de absentismo global em 2010 situou-se nos 4,59%, o equivalente a 115.856 dias úteis e 17,6 milhões de horas de ausência, encontrando-se acima da média do setor. A doença é a principal causa de absentismo na organização, seguida da parentalidade. Em conjunto, a doença e o internamento hospitalar representam mais de 50% do absentismo na organização. Estes dados coincidem com as estatísticas do Balanço Social (2008), que apontam a “doença não profissional” (50,7%) como a principal causa do absentismo no setor das “atividades financeiras e seguros”, seguida da “parentalidade” (30,3%). De acordo com um estudo pan-

Europeu realizado pela Mercer em 2008, Portugal é o país da Europa com a mais elevada taxa de absentismo por doença. Cada funcionário falta em média 11,9 dias por ano, enquanto a média da Europa do Sul ronda os 7,6 dias e a média europeia os 7,4 dias (Crespo, 2008).

O problema passa por saber até que ponto estes resultados são realistas e fidedignos, uma vez que, como afirma Tylczak (1993) os motivos de doença são frequentemente evocados pelos profissionais, que se servem desta justificação legítima, perante a apresentação de atestado médico, para que as ausências ao trabalho sejam remuneradas, “camuflando” desta forma as faltas deliberadas. Segundo dados de um estudo da Kelly Services (2008) que abrangeu 33 países da Europa, Ásia-Pacífico e América do Norte, e um total de 115.000 pessoas, 15% dos inquiridos reconhece ter faltado um ou mais dias, justificando a ausência “por doença”, quando não estavam efetivamente doentes.

Neste sentido, tendo em consideração que a principal causa de absentismo no BC é a doença, que existem na organização dois regimes de previdência que remuneram de forma diferenciada essas ausências e que a maioria dos funcionários beneficia do sistema mais generoso, de acordo com diversos autores (Dalton & Mesch, 1991; Henrekson & Person, 2004), é expectável que os incentivos económicos, neste caso a compensação por doença, possam estar associados aos comportamentos de ausência. Logicamente que não seria ético nem aconselhável retirar aos trabalhadores quaisquer tipo de regalias sociais instituídas, todavia seria recomendável e de todo o interesse para a organização proceder, por exemplo, a ações pedagógicas e de sensibilização junto dos trabalhadores alertando-os para os efeitos nocivos das ausências na organização e, simultaneamente, desencadear procedimentos de verificação da veracidade das ausências por doença, por forma a controlar de um modo mais eficaz esta problemática. Outra medida possível seria implementar na instituição as entrevistas de pós-retorno, uma vez que estas permitem à empresa estar mais próxima dos problemas reais que afetam os seus colaboradores e demonstram a sua preocupação com eles, devendo como tal desencorajar eventuais ausências fraudulentas (Tylczak, 1993).

Na sequência da recomendação anterior, o investigador considera ainda que seria interessante, para um controlo mais incisivo e eficaz, descentralizar as tarefas de controlo do absentismo, delegando-as por exemplo nos coordenadores de área e/ou chefes de equipa, formando-os para o efeito e responsabilizando-os pela complacência, condescendência ou cumplicidade em eventuais situações de fraude (Ex: falsas marcações de ponto). Este controlo mais próximo do trabalhador deverá, segundo Tylczak (1993), desencorajar potenciais ausências enganadoras,

bem como contribuir para controlar e combater o “absentismo intermitente”, onde se incorporam as ausências esporádicas, muitas vezes junto aos fins-de-semana e/ou feriados e as ausências durante o período normal de trabalho (Ex: períodos de ausência do posto de trabalho para fumar, tomar café, tratar de assuntos pessoais, etc.).

Na repartição do absentismo por género verifica-se que as mulheres são efetivamente mais absentistas que os homens, pese embora sejam em maior número na organização. Esta constatação vai de encontro ao estipulado por diversas investigações, de que o género influencia o absentismo, apresentando as mulheres índices mais elevados que os homens (Scott & McClellan, 1990; Vistnes, 1997; Voss *et al.*, 2001). A este respeito, importa no entanto referir que existem autores que consideram que não é o género que influencia a ausência, mas sim as responsabilidades familiares da mulher, que se vê muitas vezes confrontada com o duplo papel de “mulher-mãe” em casa e de “mulher-profissional” no trabalho (Miguez, 1984; Coté & Haccoun, 1991).

No que se refere à distribuição por classe etária, os colaboradores com idades entre os 36 e os 44 anos são os que mais se ausentam, representando mais de 30% do total das ausências. No caso do absentismo por doença, a este grupo etário junta-se o escalão dos 45 aos 54 anos, com igual percentagem. A idade é apontada em diversas investigações como uma variável com influência nos comportamentos de ausência (Martocchio, 1989; Hackett, 1990). Segundo Steers e Rhodes (1978) a idade influencia os valores, as expectativas e a capacidade para a presença, estando diretamente relacionada com o absentismo involuntário, ou seja, com as ausências que não dependem da vontade do trabalhador. Os autores consideram a relação da idade com o absentismo como indireta no caso das ausências voluntárias e direta nas ausências involuntárias.

Com o intuito de analisar e validar estas e outras questões que constituíram a base da investigação, procedeu-se à aplicação de dois inquéritos por questionário na amostra do estudo e ao tratamento estatístico dos dados, concluindo-se que, no que concerne à questão central da investigação, não se verificou evidência estatisticamente significativa na relação entre as dimensões da cultura organizacional e do compromisso das pessoas com a organização e o absentismo.

No estudo da cultura organizacional constatou-se que os inquiridos percecionam uma imagem cultural da organização orientada para a vertente interna e para o controlo, o que configura as

características de uma cultura de regras. Trata-se de um resultado próprio de uma instituição financeira configurada pelo modelo burocrático típico da Administração Pública portuguesa, com características de uma burocracia profissional, na medida em que os procedimentos, apesar de exigirem uma formação elevada, são passíveis de padronização (Mintzberg, 2004). A cultura de regras insere-se no modelo dos processos internos e é caracterizada pelos vetores do controlo e da orientação interna. Na orientação interna valoriza-se o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade e a cooperação no ambiente de trabalho, enquanto as estruturas organizacionais que assentam no controlo valorizam a segurança e a estabilidade, assumindo uma forma de organização mecanicista ou altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal. Todavia, conforme anteriormente referido, não foi encontrada qualquer relação entre a cultura organizacional e o problema de absentismo na organização.

Respondendo à primeira questão da investigação, verifica-se que as semelhanças culturais entre os departamentos são evidentes, apresentando todos eles perfis organizacionais médios orientados para as vertentes interna e de controlo, configurando uma cultura de regras. Os departamentos DS1 e DS2 apresentam perfis médios muito semelhantes em todos os aspetos, traduzindo um bom equilíbrio nas diferentes dimensões culturais, enquanto os inquiridos do departamento DS3 se encontram claramente menos orientados para as vertentes externa e de flexibilidade e mais orientados para os Processos Internos do que os inquiridos dos departamentos DS1 e DS2, o que constitui a principal diferença cultural entre os departamentos. No entanto, verifica-se evidência estatística de que a distribuição dos *scores* das dimensões de cultura organizacional é igual entre todos os departamentos, exceto no que respeita ao modelo dos sistemas abertos, onde o departamento DS3 apresenta valores inferiores aos dos departamentos DS1 e DS2. Embora de forma mais evidente no DS3, todos os departamentos apresentam o seu menor *score* no modelo organizacional dos sistemas abertos, que assenta em fatores de externalidade e flexibilidade associados a uma cultura de inovação, o que significa que há pouca abertura para o exterior, não sendo valorizada a expansão e transformação através da inovação, da adaptação, do crescimento ou da aquisição de recursos.

Os resultados do estudo de compromisso organizacional revelam que esta variável não está relacionada com o problema de absentismo na organização. Não obstante, os inquiridos estão moderadamente comprometidos afetivamente com a empresa e muito ligeiramente

comprometidos com as dimensões de continuidade e normativa, ou seja, os inquiridos estão claramente mais comprometidos afetivamente do que continuamente ou normativamente, o que significa que as pessoas se sentem emocionalmente ligadas, identificadas e envolvidas com a organização. As pessoas afetivamente comprometidas acreditam nos valores e nos objetivos da organização e sentem-se parte dela (Allen & Meyer, 2000). Por outras palavras, a organização satisfaz as necessidades básicas dos seus colaboradores e proporciona-lhes experiências que vão de encontro às suas expectativas, permanecendo os indivíduos na organização porque querem (Meyer & Allen, 1991). A este propósito, a literatura refere ainda que os colaboradores mais comprometidos afetivamente com a organização tendem a revelar menor intenção de abandono, menor absentismo, maior pontualidade, maior propensão para aceitar a mudança organizacional e índices mais elevados de cidadania organizacional (O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991; Becker, 1992).

Todavia, os inquiridos estão, em média, ligeiramente comprometidos com as componentes de continuidade e normativa, o que significa, por um lado, que alguns trabalhadores só permanecem na organização porque precisam (consideram que acumularam determinadas garantias e regalias que perderão com uma eventual saída) e, por outro, algumas pessoas apenas permanecem na organização porque devem (ou por sentimentos de lealdade ou por uma obrigação de reciprocidade). Segundo Meyer *et al.* (2002), os indivíduos continuamente comprometidos têm maior propensão para adotar atitudes e ações negativas para a organização, enquanto os indivíduos normativamente comprometidos tendem a desenvolver comportamentos organizacionais positivos, embora menos evidentes do que os gerados pelos laços afetivos.

Respondendo à segunda questão da investigação, verifica-se que em média, os inquiridos do departamento DS1 estão ligeiramente menos comprometidos em termos de continuidade do que os inquiridos dos departamentos DS2 e DS3. Por outro lado, os inquiridos dos três departamentos em análise estão, em média, comprometidos com a vertente afetiva e normativa de uma forma muito semelhante. No entanto, com base nesta amostra, encontra-se evidência empírica em como não existem diferenças estatisticamente significativas no grau de compromisso afetivo, de continuidade e normativo entre os grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

As restantes questões da investigação relacionavam-se com a existência ou não de diferenças nos índices de absentismo global e por doença consoante as características pessoais e

profissionais dos indivíduos. Os resultados revelam que, de entre as variáveis analisadas (género, idade, filhos e departamento em que trabalha), apenas a existência de filhos surge como característica relevante com impacto no absentismo. Esta constatação contraria os resultados de diversas investigações sobre a idade e o absentismo que concluíram que os indivíduos mais jovens se ausentavam mais (Martocchio, 1989; Thomson *et al.*, 2000) e outras que constataram que eram os indivíduos mais idosos (Behrend & Pocock, 1976). Além disso, refuta também as teorias que referem o género como uma característica relevante do absentismo, considerando que as mulheres apresentam taxas médias de absentismo mais elevadas que os homens (Allen, 1984; Vistnes, 1997). Todavia, diversos autores consideram que tal só acontece devido às responsabilidades familiares e à dificuldade de conciliação entre a vida pessoal e profissional (Steers & Rhodes, 1978; Drago & Wooden, 1992; VandHeuvel & Wooden, 1995).

Esta dificuldade de gestão dos papéis familiar e profissional vai de encontro aos resultados do estudo, que encontram evidência estatisticamente significativa em como os trabalhadores com filhos têm maior propensão para se ausentarem ao trabalho. Trata-se de um resultado considerado normal e expectável, na medida em que a parentalidade está entre as principais causas de absentismo na organização e também pelo simples facto dos trabalhadores com filhos estarem mais expostos, pela própria condição de pais, às situações de doença que afetam normalmente as crianças. Por outro lado, também o facto de existir na organização um sistema de proteção social mais generoso que o regime geral da Segurança Social no caso particular da assistência à família, poderá estar associado a níveis mais elevados de absentismo, uma vez que é natural que, por exemplo, no caso de um casal com um filho doente, se ausente ao trabalho o elemento beneficiário do sistema de proteção social menos penalizador (Dalton & Mesch, 1991; Henrekson & Person, 2004).

Como tal, as ausências ao trabalho não podem ser delimitadas apenas em fatores de índole individual e/ou organizacional. Muitas vezes o trabalhador ausenta-se por motivos que não estão relacionados nem com o seu trabalho nem com as suas características individuais, mas sim com a sua capacidade para estar presente, independentemente da sua motivação e satisfação no trabalho. Mormente, este tipo de situações ocorre pelas dificuldades de conciliação entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores, pelo que tendo em consideração que as ausências por motivo de assistência à família e outras representam cerca de 15% do absentismo global na organização, será recomendável que, pese embora o facto de

esta já ser uma prioridade estratégica do departamento de recursos humanos, seja atribuída uma atenção e um cuidado especiais a este conflito de papéis. O aumento da consciência por parte da organização relativamente às necessidades dos seus colaboradores aumenta as suas probabilidades de sucesso na definição de eventuais programas e benefícios que efetivamente ajudem os trabalhadores. Para tal, a organização pode proceder, por exemplo, a entrevistas de saída, à elaboração de relatórios de satisfação e produtividade organizacional e/ou à criação de “*focus-groups*” destinados a avaliarem as necessidades que estão ou não a ser satisfeitas (Sowdy & Powell, 2007). Deste modo, a resolução de parte do problema de absentismo pode, por vezes, passar por uma alteração de hábitos e rotinas dos vários intervenientes (trabalhadores, chefias diretas e/ou órgãos diretivos).

Como notas finais desta investigação, importa ainda salientar que é evidente que o facto da maioria das ausências na organização serem remuneradas, em virtude de, contrariamente ao que sucede no regime geral da segurança social, existir um sistema não penalizador, em termos remuneratórios, das ausências ao trabalho, constitui um fator inibidor à eficácia da implementação de qualquer programa de combate ao absentismo na organização. Não obstante, importa aqui referir que o próprio processo natural de saídas para a reforma irá minimizar de uma forma gradual o impacto deste desajustamento no absentismo organizacional, uma vez que são os trabalhadores mais antigos os beneficiários do sistema mais generoso.

Por outro lado, de acordo com Leigh (1985), os trabalhadores em situações de recessão económica e de incerteza – a propalada “crise” –, tendem a exhibir índices mais elevados de assiduidade, sobretudo se as alternativas de emprego forem escassas, ou seja, geralmente quando o desemprego aumenta, o absentismo diminui. Deste modo, atendendo à atual conjuntura económica e social é expectável que a tendência decrescente do absentismo na organização nos últimos anos se mantenha num futuro próximo.

Em face do exposto e, para finalizar, apresentam-se algumas sugestões e orientações para futuras investigações. Primeiro seria interessante ultrapassar a limitação à generalização das conclusões obtidas com este estudo de caso único no BC. Segundo Scapens (1990) e Yin (2003) tal é possível através da lógica da replicação. Neste sentido seria interessante replicar o estudo noutras áreas do próprio banco, designadamente na área comercial. Além de ser uma área completamente distinta, conta com mais colaboradores, com uma maior dispersão geográfica e com elevados índices de *stress* no desempenho profissional, fatores que, por si

só, atestam o interesse do estudo. Segundo, seria de todo o interesse replicar este mesmo estudo alguns anos mais tarde no sentido de tentar perceber se, a atual conjuntura económica, impacta na mentalidade e comportamento dos colaboradores em relação ao trabalho e à organização. Terceiro, uma outra perspetiva possível para o estudo seria estendê-lo a outros bancos portugueses e posteriormente até a outros bancos não portugueses.

Neste âmbito o investigador descreveu a metodologia adotada e recolheu e documentou um vasto conjunto de evidências de suporte às suas conclusões. Não obstante, por razões de confidencialidade foi ocultada diversa informação que constituiu evidência à investigação, designadamente a não revelação do nome da empresa e das verdadeiras designações dos departamentos, assim como não foi também possível identificar e apresentar de forma clara e inequívoca todos os documentos internos que constituíram fonte de evidência, o que poderá representar uma limitação à replicação do estudo de caso.

Uma quarta e última sugestão seria, por exemplo, estudar na organização um tema, que embora distinto (leia-se oposto), está intimamente relacionado com o absentismo e que ganhou força nos últimos anos, muito por culpa de uma conjuntura económica adversa – o “presentismo”. Trata-se de um tema de extrema importância para as organizações, cujo conceito está associado à presença do funcionário no local de trabalho mesmo quando se sente demasiado debilitado para desempenhar as suas funções com eficiência. Entre as razões que levam ao presentismo apontam-se o sentido de dever perante os clientes, colegas ou organização. Os receios ou as pressões no sentido da assiduidade não estão normalmente entre os fatores que mais contribuem para o presentismo. Investigações realizadas no Reino Unido sugerem que os custos do presentismo podem ser superiores aos do absentismo, no entanto são raros os estudos sobre os seus efeitos.

Em suma, a realização desta investigação contribuiu, por um lado, para aprofundar o conhecimento acerca do absentismo, da cultura e do compromisso organizacionais nas empresas em geral e no BC em particular e, por outro, para aventar e propor uma visão/metodologia alternativa na análise do absentismo enquanto um fenómeno complexo com impacto nos resultados das organizações. No entanto, importa ressaltar que a leitura e interpretação destas conclusões deve ser efetuada com algumas reservas, tendo em consideração a reduzida dimensão da amostra do estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albion, M. 2004. A measure to attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29: 275-294.

Allen, S. 1981. An empirical model of work attendance. *Review of Economics and Statistics*, 63: 77-87.

Allen, S. 1984. Trade Unions, absenteeism and exit-voice. *Industrial and Labor Relations Review*, 37 (3): 331-345.

Allen, J., & Meyer, J. 1990. The measurement an antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

Allen, N., & Meyer, J. 1993. Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26: 49-61.

Allen, N., & Meyer, J. 1996. Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.

Allen, N., & Meyer, J. 2000. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In Rego, A., Souto, S. 2004. *Comprometimento organizacional em organizações autênticas*: Um estudo luso-brasileiro, vol. 44, 3: 31-41.

Angle, H., & Perry, J. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27: 1-14.

Argyle, M., Gardner, G., & Cioffi, F. 1958. Supervisory methods related to productivity, absenteeism and labour turnover. *Human Relations*, 11: 23-40.

Bakker, A., Demerouti, E., De Boer, & Schaufeli, W. 2003. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62: 341-356.

*Balanço Social*. 2008. Gabinete de estratégia e planeamento do ministério do trabalho e segurança social. Acedido em 03-12-2010 em:  
<http://www.gep.msss.gov.pt/estatistica/gerais/bs2008pub.pdf>

Barnby, T., & Stephan, G. 2000. Worker absenteeism: Why firm size may matter. *The Manchester School*, 68: 568-577.

Becker, T. 1992. Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35: 232-244.

Behrend, H. 1974. A new approach to the analysis of absences from work. *Industrial Relations Journal*, 5: 4-21.

Behrend, H., & Pocock, S. 1976. Absence and the individual: a six year study in one organization. *International Labour Review*, 114 (3): 311-327.

- Bilhim, J., & Castro, I. 1997. *Comportamento Organizacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Blau, G. 1986. Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, 12: 577-584.
- Brooke, J., & Price, J. 1989. The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, 62: 1-19.
- Butler, G., & Vadanovich, S. 1991. The relationship between work values and normative and instrumental commitment. *The Journal of Psychology*, vol. 126, 2: 139-146.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, V. 2007. *Novo Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Carr, J., Schmidt, A., Ford, J., & DeShon, R. 2003. Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88 (4): 605-619.
- Carvalho, J., & Filipe, J. 2008. *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro* (2ª. Edição). Lisboa: Edições Silabo.
- Chadwick-Jones, J., Brown, C., Nicholson, N., & Sheppard, C. 1971. Absence measures: Their reliability and stability in an industrial setting. *Personnel Psychology*, 24: 463-470.
- Chadwick-Jones, J., Brown, C., & Nicholson, N. 1973. A-type and B-type absence: Empirical trends for women employees. *Occupational Psychology*, 47: 75-80.
- Chambel, M., & Cural, L. 2008. *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chiavenato, I. 1994. *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. 1995. *Recursos Humanos*. S. Paulo: Editora Atlassa.
- Chiavenato, I. 1999. *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (9ª. Edição). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. 2004. *Comportamento organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Chughtai, A., & Zafar, S. 2006. Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, vol. 11, 1: 39-64.
- Cobau, G., & Pearson, S. 1993. *Absentismo*. Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.
- Cohen, A. 1993. Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 14, 2: 143-159.
- Cohen, A. 2000. The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53: 387-417.

Cook, S., & Yanow, D. 1993. Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2 (4): 373-390.

Côté, D., & Haccoun, R. 1991. L'absentéisme des femmes et des hommes: Une méta-analyse. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 8 (2): 130-139.

Coutinho, C., & Chaves, J. 2002. O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*: 15 (1): 221-244.

Crespo, L. 2008. Empresas portuguesas lideram taxa de absentismo. *Jornal de Negócios*. Acedido em 19 de Setembro de 2011 em:  
[http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=337994](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=337994)

Cropanzano, R., Howes, J., Grandey, A., & Toth, P. 1997. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 159-180.

Cullen, J., Victor, B., & Stephens, C. 1989. An ethical report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, vol.18: 50-62.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. 2006. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: R.H. Editora, 5ª Edição.

Cunha, M. Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. 2010 *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Silabo, 2ª Edição.

Dalton, D., & Mesch, D. 1991. On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 810-817.

Darden, W., Hampton, R., & Howell, R. 1989. Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail sales people's commitment. *Journal of Retailing*, 65: 80-106.

Denison, D. 1996. What is the difference between organizational and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21: 619-654.

Drago, R., & Wooden, M. 1992. The determinants of labor absence: economic factors and work group norms. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 34-47.

Dunn, C., & Wilkinson, A. 2002. Wish you were here: Managing Absence. *Personnel Review*, 31(2): 228-246.

Farrell, D., & Peterson, J. C. (1984). Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37: 681-692.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. 2001. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Editora McGraw-Hill. Lisboa.

- Ferreira, A., & Martinez, L. 2008. *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Flick, U. 2004. *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Fried, Y., Melamed, S., & Ben-David, H. 2002. The joint effects of noise, job complexity, and gender on employee sickness absence: An exploratory study across 21 organizations – The cordis study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 131-144.
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. 1997. Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 325-335.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho 1997. *A prevenção do absentismo no trabalho: Sinopse de investigação*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho 2010. *Absentismo: Resumo*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Gellatly, I. 1995. Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 469-485.
- Gellatly, I., & Luchack, A. 1998. Personal and organizational determinants of perceived absence norms. *Human Relations*, 51 (8): 1085-1102.
- Geurts, S., Buunk, B., & Schaufeli, W. 1994. Health complaints, social comparison and absenteeism. *Work & Stress*, 8: 230-234.
- Geurts, S., Schaufeli, W., & Rutte, C. 1999. Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13 (3): 253-267.
- Gil, A. 2002. *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª. Edição). São Paulo: Atlas.
- Gomes, D. 2000. *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Haccoun, R., & Dupont, S. 1987. Absence research: A critique of previous approaches and an example for a new direction. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 4: 143-156.
- Hackett, R. 1989. Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62: 235-248.
- Hackett, R. D. (1990). Age, tenure and employee absenteeism. *Human Relations*, 43: 610-619.
- Harrison, D., & Shaffer, M. 1994. Comparative examinations of self reports and perceived absenteeism norms: wading through the bog. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2): 240-251.

- Harrison, D., & Martocchio, J. 1998. Time for absenteeism: 20-year review of origins, offshoots and outcomes. *Journal of management*, 24 (3): 305-351.
- Harvey, J., & Nicholson, N. 1993. Incentives and penalties as a mean of influencing attendance: a study in the UK public sector. *International Journal of Human Resource Management*, 4 (4): 641-855.
- Henrekson, M., & Persson, M. 2004. The effects on sick leave of changes in the sickness insurance system. *Journal of Labor Economics*, 22 (1): 1-32.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. 1957. *Job attitudes: Review or research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. 1990. *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative Science Quarterly, 35: 286-316.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival*. Glasgow: Omnia Books Lda.
- Hofstede, G. 1993. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1): 81-94.
- Hunt, S., & Morgan, R. 1994. Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1568-1587.
- Ingersoll, G., Kirsch, J., Merk, E., & Lightfoot, J. 2000. Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *Journal of Nursing Administration*, vol. 30, 1: 11-20.
- Iverson, R., Roy, P. 1994. A causal model of behavioural commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20 (1): 15-41.
- Jacques, E. 1951. *The changing culture of a factory*. London, Tavistock.
- Jacques, M., & Amarray M. 2006. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. *Boletim de Saúde*. Porto Alegre, 20 (1): 93-105.
- Jimmieson, N., Terry, D., & Callan, V. 2004. A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (1): 11-27.
- Johansson, P., & Palme, M. 2002. Assessing the effect of public police on worker absenteeism. *Journal of Human Resources*, 37 (2): 381-409.
- Johns, G. 1991. Substantive and methodological constraints on behavior and attitudes in organizational research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49: 80-104.
- Johns, G. 1994. How often were you absent? A review of the use of self-reported absence data. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4): 574-591.

- Johns, G. 1997. Contemporary research on absence from work: correlates, causes and consequences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12: 115-173.
- Johns, G., & Xie, J. 1998. Perceptions of absence from work: people's republic of China versus Canada. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4): 515-530.
- Johns, G. 2001. In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (1): 31-42.
- Knouse, S., & Giacalone, R. 1992. Ethical decision-making in business: Behavioral issues and concerns. *Journal of Business Ethics*, vol. 11: 369-377.
- Kopelman, R., Brief, A., & Guzzo, R. 1990. The role of climate and culture in productivity. In Schneider, B. (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leigh, J. 1983. Sex differences in absenteeism. *Industrial Relations*, 22: 349-361.
- Leigh, J. 1985. The effects of unemployment and the business cycle on absenteeism. *Journal of Economics and Business*, 37: 159-170.
- Leigh, J. 1986. Correlates of absence from work due to illness. *Human Relations*, 39 (1): 81-100.
- Liddel, F. 1954. Attendance in the coal-mining industry. *British Journal of Sociology*, 1: 78-86.
- Lincoln, A. 1990. *Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the U.S. and Japan*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. 2006. Linking employees justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 101-120.
- Mallada, R. 1996. *La gestion del absentismo laboral*. Madrid: Montecorvo.
- Markham, S., Dansereau, F., & Alutto, J. 1982. Female vs. male absence rates: A temporal analysis. *Personnel Psychologic*, 35: 371-382.
- Martocchio, J. 1989. Age related difference in employee absenteeism: A meta analytic review. *Psychology and Aging*, 4: 409-414.
- Mathieu, J., & Kohler, S. 1990. A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36: 33-44.
- Mathieu, J., & Zajac, D. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 177-179.

- Mayer, R., & Schoorman, F. 1992. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35: 671-684.
- McCaul, H., Hinsz, V., & McCaul, D. 1995. Assessing organizational commitment: An employee's attitude toward the organizational. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31 (1): 80-90.
- Melchior, M., Niedhammer, I., Berkman, L., & Goldberg, M. 2003. Do psychosocial work factors and social relations exert independent effects on sickness absence? *Journal of Epidemiology and Community Health*, 57 (4): 285-293.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. 1989. Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1): 152-156.
- Meyer, J., & Allen, N. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Meyer, J., & Allen, N. 1997. *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. (California) Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J., & Smith, C. 2000. HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4): 319-331.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. 2001. Commitment on the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11: 299-321.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Meyer, J., Becker, T., & Van den Berghe, C. 2004. Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6): 991-1007.
- Miguez, J. 1984. *Absences, Absences volontaires, absentéismes: de la problématique à la méthodologie*. These de doctorat en Psychologie. Louvain-la-Neuve: Université Catholique de Louvain.
- Miguez, J. 1987. Satisfação no trabalho e comportamentos de ausência. *Revista de Psicologia e Ciências da Educação*, 2: 17-35.
- Miguez, J., & Bonami M. 1988. Comportamentos de ausência, quadros de análise e suas operacionalizações. *Cadernos de Ciências Sociais*, 6: 3-29.
- Miguez, J. 1994. Comportamentos de ausência e níveis de análise. *Psicologia*, IX (3): 295-306.

Mintzberg, H. 2004. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Morrow, P. 1983. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8: 486-500.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14: 224-247.

Mowday, R., & Spencer, D. 1981. The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents. *Academy of Management Journal*, 24 (3): 634-642.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Neves, J. 1996. *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE.

Neves, J. 2000. *Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.

Neves, A. 2002. *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: Editora RA.

Nicholson, N., Brown, C., & Chadwick-Jones, J. 1977. Absence from work and personal characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 62: 319-327.

Nicholson, N., Jackson, P., & Howes 1978. Shiftwork and absence: An analysis of temporal trends. *Journal of Occupational Psychology*, 51 (2): 127-137.

Nicholson, N., & Johns, G. 1985. The absence and the psychological contract – Who's in control of absence? *Academy of Management Review*. 10 (3): 397-407.

Nogueira, D., & Laurenti, R. 1975. Absenteísmo por doença em mulheres. *Revista de saúde pública*, 9: 393-399.

Nogueira, D., & Azevedo, C. 1982. Absentismo por doença em mulheres. *Revista de saúde ocupacional*, 38 (10): 48-51.

O'Reilly, C., & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 492-499.

Oficina Internacional del Trabajo 1991. *Enciclopédia de salud, seguridad e higiene em el trabajo*. Espana: Centro de Publicaciones Del Ministério de Trabajo y Seguridad Social, vol.1: 5-11.

- Oliver, N. 1990. Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 19-31.
- Olson, L. 1995. Ethical climate in health care organizations. *International Nursing Review*, vol. 42, 3: 85-90.
- Ones, D., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. 2003. Personality and absenteeism: A meta-analysis of integrity tests. *European Journal of Personality*, 17: 19-38.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., & Roberts, J. 2003. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4): 389-416.
- Pines, A., & Aronson, E. 1989. *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: The free press.
- Porter, L., & Steers, R. 1973. Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2): 151-176.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. 1983. *A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizariional analysis*. Management Science, 29 (3): 363-377.
- Quinn, R., & McGrath, M. 1985. *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. San-Francisco – Oxford: Jessey-Bass Published.
- Quinn, R. 1991. *Beyond rational management - Mastering the paradoxes and competing demands of high performance* (1ª Edição). Oxford: Jossey-Bass.
- Rego, A., & Carvalho, M. 2002. Enfermeiros empenhados nas suas organizações: A relevância das “rosas”. *Revista de Administração Pública*, 6: 959-979.
- Rego, A. 2003. Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Afinal quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43 (4): 25-35.
- Rego, A., & Souto, S. 2004. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista Administração Contemporânea*, 8 (1): 151-168.
- Reichers, A. 1985. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10: 465-476.
- Reichers, A., & Schneider, B. 1990. Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Reilly, N., & Orsak, C. 1991. A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39: 311-330.
- Rentsch, J. 1990. Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75: 668-681.
- Rentsch, J., & Steel, R. 2003. What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research. *Human Resource Management Review*, 13: 185-202.
- Reto, L., & Lopes, A. 1983. *Organizações e cultura*. Psicologia, vol. IV, 3-4.
- Reto, L., & Nunes, F. 1999. Métodos como estratégia de pesquisa. *Revista Portuguesa de Gestão*, 1: 21-32.
- Rhodes, S., & Steers, R. 1981. Conventional vs worker-owned organizations. *Human Relations*, 34 (1): 1013-1035.
- Robins, S. 2002. *Comportamento organizacional* (5ª. Edição). São Paulo: Prentice Hall
- Robinson, S., & Bennett, R. 1995. A typology of deviant workplace behaviours: a multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, vol. 38 (2): 555-572.
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. 2002. *Research method & methodology in finance & accounting* (2nd edition). London: Thomson.
- Sagie, A. 1998. Employee absenteeism, organizational commitment and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52: 156-171.
- Sanders, K., & Nauta, A. 2004. Social cohesiveness and absenteeism: The relationship between characteristics of employees and short term absenteeism within an organization. *Small Group Research*, 35 (6): 724-741.
- Scapens, R. 1990. Researching management accounting practice: The role of case study methods. *British Accounting Review*, 22: 259-281.
- Schein, E. 1985. *Organisational culture and leadership*. S. Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B., Brief, A., & Guzzo, R. 1996. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24 (4): 7-19.
- Scott, K., & McClellan, E. 1990. *Gender differences in absenteeism*. Public Personnel Management, 19 (2): 229-253.
- Shore, L., & Martin H. 1989. Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42: 625-638.
- Smulders, P., & Nijhuis, F. 1999. The job demands – Job control model and absence behaviour: results of a 3-years longitudinal study. *Work & Stress*, 13 (2): 115-131.

Sommer, S., Bae, S., & Luthans, F. 1996. Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49 (7): 977-993.

Steers, R. 1977. *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, 22 (1): 46-56.

Steers, R., & Rhodes, S. 1978. Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63: 391-407.

Swody, C., & Powell, G. 2007. Determinants of employee participation in organizations family-friendly programs: A multi-level approach. *Journal of Business and Psychology*, 22: 111-122.

Thomas, L., & Ganster, D. 1995. Impact of family-supportive work-family conflict and strain a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 1: 6-15.

Thomson, L., Griffiths, A., & Davison, S. 2000. Employee absence, age and tenure: a study of non linear effects and trivariate models. *Work & Stress*, 14 (1): 16-34.

Torres, C., & Duarte, A. 2011. Como gerir os níveis de Absentismo. *Jornal de Negócios*. Acedido em 10 de Abril de 2011 em: [http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=471409](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=471409)

Tylczak, L. (1993). *Combater o Absentismo – Soluções positivas para um velho problema*. Lisboa: Monitor.

VandenHeuvel, A., & Wooden, M. 1995. Do explanations of absenteeism differ for men and women? *Human Relations*, 48 (11): 1309-1329.

VandenHeuvel, A. 1997. Absence because of family responsibilities: an examination of explanatory factors. *Journal of Family and Economics Issues*, 18 (3): 273-297.

Vistnes, J. 1997. Gender differences in days lost from work due to illness. *Industrial and Labor Relations Review*, 50: 304-323.

Voss, M., Floderus, B., & Diderichsen, F. 2001. Physical, psychosocial and organizational factors relative to sickness absence: a study based on Sweden Post. *Occupational Environmental Medicine*, 58: 178-184.

Vroom, V. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.

Xie, J., & Johns, G. 2000. Interactive effects of absence culture salience and group cohesiveness: A multi level and cross level analysis of work absenteeism in Chinese context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 31-52.

Yin, R. 2003. *Case study research: Design and methods* (third edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. 2005. *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ª. Edição). Porto Alegre: Bookman.

Yousef, D. 2000. The interactive effects of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and attitudes toward organizational change: A moderated multiple regression approach. *International Journal of Stress Management*, vol. 7, 4: 289-303.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Serviços e apoios disponibilizados pelos serviços sociais do BC**

De acordo com o relatório e contas (2010) dos serviços sociais do BC apresentam-se de seguida os principais serviços e apoios à disposição dos sócios e beneficiários.

A área da saúde, principal área de apoio dos serviços sociais, envolve a prestação de um conjunto diversificado de cuidados de saúde nos postos médicos sob gestão própria e em regime de ambulatório, a intermediação financeira e administrativa entre sócios e beneficiários e os prestadores convencionados e a concessão de apoio aos encargos gerados (comparticipações).

A assistência social inclui os apoios prestados pelas assistentes sociais, a atribuição e gestão de diversos subsídios e de outros auxílios sociais, a gestão e implementação de iniciativas socioculturais e a gestão de processos de apoio de cariz social.

O centro de cultura, desporto e ocupação de tempos livres engloba a gestão dos complexos de apoio às atividades de cultura e desporto das diversas secções e delegações, a área desportiva e cultural e o apoio às atividades de ocupação dos tempos livres.

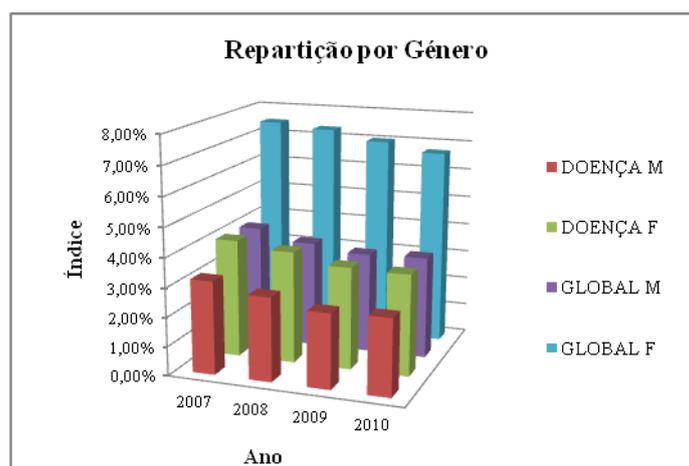
O apoio financeiro compreende a disponibilização e gestão de um mecanismo denominado de “Linhas de Crédito”, que dá aos sócios a possibilidade de aquisição de diversos bens e serviços, de carácter social e cultural, através de um pagamento diferido.

A área comercial inclui diversas vertentes de apoio, prestado através de vários canais – lojas, *backoffice*, comércio eletrónico e protocolos comerciais com entidades externas – com vista a possibilitar aos sócios a aquisição de bens e serviços em condições especiais.

## Anexo 2. Evolução dos índices de absentismo global e por doença - repartição por género

Analisando o índice de absentismo global por género verifica-se que, embora homens e mulheres apresentem uma tendência decrescente nos últimos anos, as mulheres continuam a apresentar índices de absentismo substancialmente mais elevados que os homens. Concretizando, em 2010, as mulheres apresentam uma taxa de absentismo global na ordem de 6,72% face a uma taxa de 3,51% nos homens. Também no caso do absentismo por doença se verifica que as mulheres, pese embora o facto de apresentarem uma tendência decrescente nos últimos anos, são mais absentistas que os homens. Materializando, em 2010, as mulheres apresentam uma taxa de absentismo por doença na ordem de 3,48% face a uma taxa de 2,63% nos homens.

ÍNDICE POR GÉNERO				
ANO	GLOBAL		DOENÇA	
	M	F	M	F
2007	4,03%	7,50%	3,21%	4,07%
2008	3,66%	7,34%	2,86%	3,86%
2009	3,45%	7,01%	2,56%	3,51%
2010	3,51%	6,72%	2,63%	3,48%

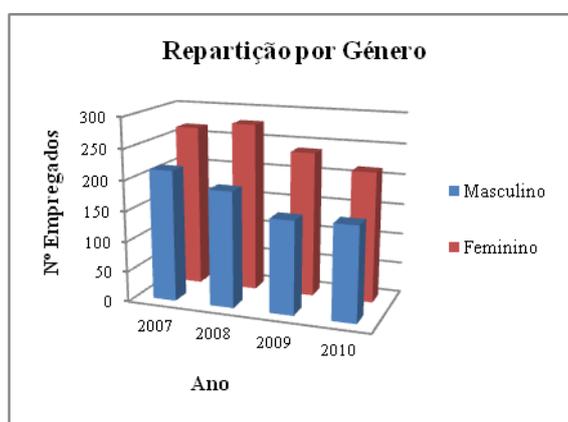


### Anexo 3. Evolução do índice de absentismo prolongado

Analisando a evolução do índice de absentismo prolongado verifica-se uma tendência decrescente nos últimos anos seja ao nível do número de colaboradores (482 em 2007 vs. 369 em 2010), do índice (2,20% em 2007 vs. 1,45% em 2010) ou do número de dias de calendário (80.798 em 2007 vs. 53.761 em 2010).

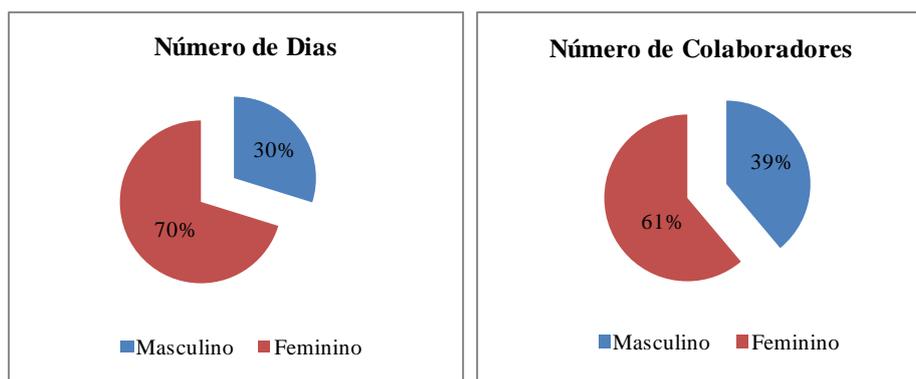
ANO	Nº COLAB.	INDICE	Δ	Nº. DIAS (calendário)
2007	482	2,20%	-0,91%	80.798
2008	468	1,96%	-12,20%	71.864
2009	391	1,63%	-16,77%	60.692
2010	369	1,45%	-11,50%	53.761

Analisando o absentismo prolongado por género verifica-se que as mulheres continuam a apresentar índices de absentismo mais elevados que os homens. Concretizando, dos 369 casos registados em 2010, 214 (58%) eram mulheres e 155 (42%) eram homens.

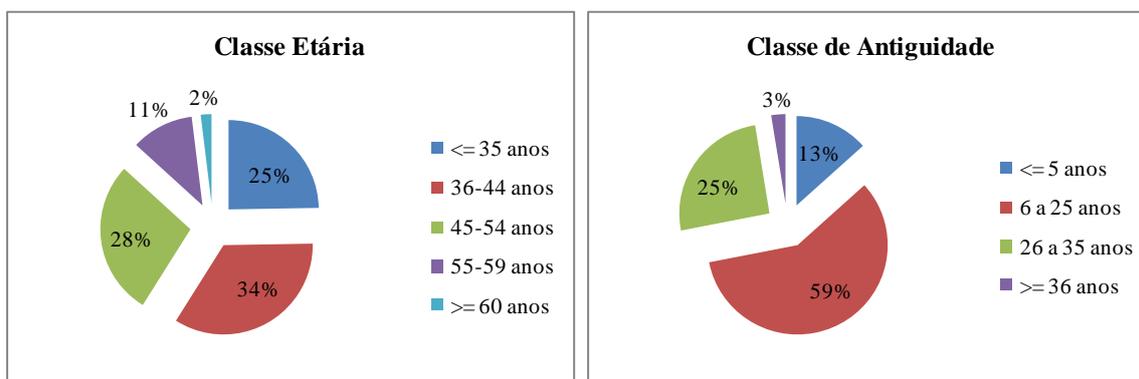


#### Anexo 4. Caracterização do índice de absentismo global

No que se refere à distribuição por género verifica-se que, quer em termos de número de dias quer de número de colaboradores, as mulheres são efetivamente mais absentistas que os homens. Especificando, em 2010, 61% do número de colaboradores com registo de ausências são do sexo feminino, representando esta classe 70% do número dos dias de ausência contabilizados.

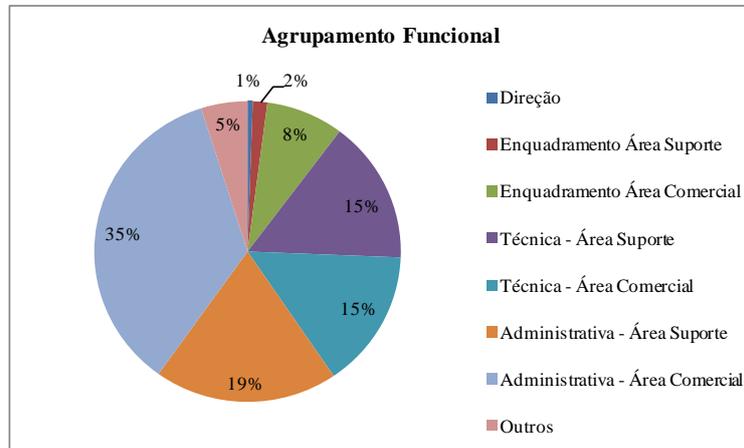


No que concerne à distribuição por classe etária, os colaboradores com 54 anos ou menos são os que mais ausências registam, representando 87% do total das ausências. A classe etária com maior número de casos é a dos indivíduos com idades entre os 36 e os 44 anos (34%), seguida do grupo de colaboradores com 35 anos ou menos que representa 25% das ausências. Por sua vez, no que se refere à distribuição por antiguidade conclui-se que em mais de 50% dos casos os colaboradores têm entre 6 e 25 anos de antiguidade e que em cerca de ¼ dos casos os colaboradores têm entre 26 a 35 anos de antiguidade.

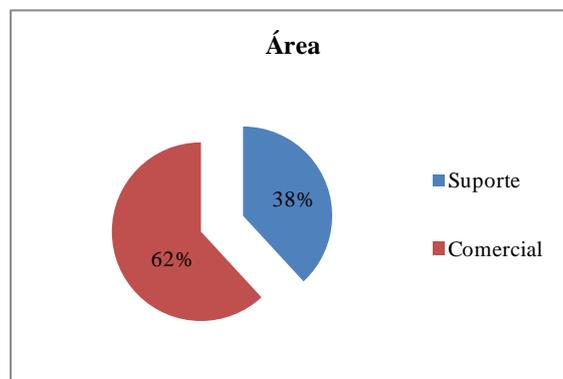


Em termos de agrupamentos funcionais verifica-se que a área administrativa comercial (35,2%) é a que maior peso representa no número de dias de ausência, a que não será alheio o facto de ser a área com o maior número de efetivos ao serviço (4.440 colaboradores). Pela

mesma razão as áreas técnicas e administrativas, em conjunto, representam cerca de 84% do número de dias de ausência. Em sentido inverso, por ser uma dos agrupamentos menos representativas em termos de número de colaboradores, o peso dos indivíduos com cargos diretivos no índice de absentismo global é inferior a 1%.

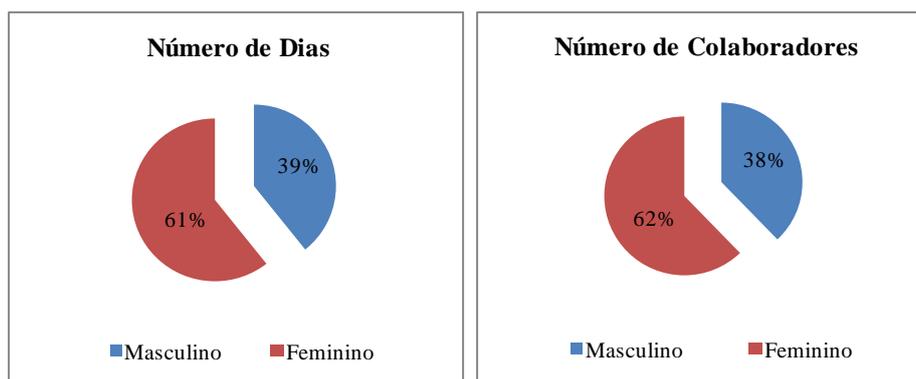


Analisando a distribuição do absentismo por área verifica-se que a área comercial apresenta mais casos de absentismo do que a área de suporte, o que seria expectável tendo em consideração as diferentes dimensões em termos de número de colaboradores.

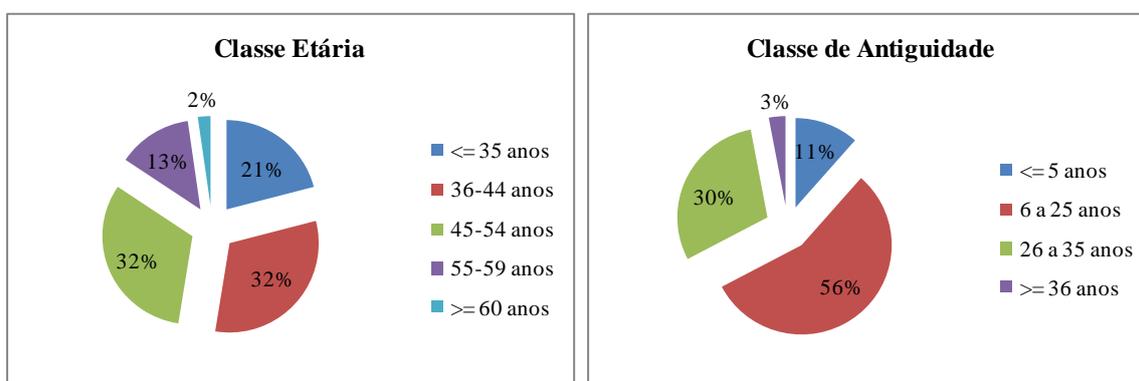


## Anexo 5. Caracterização do índice de absentismo por doença

Em relação à repartição por género verifica-se que, tanto em termos de número de dias como em número de colaboradores, as mulheres são claramente mais absentistas que os homens. Concretizando, em 2010, apenas 38% do número de colaboradores com registo de ausências são homens e apenas 39% do número de dias respeita a ausências de colaboradores do sexo masculino.

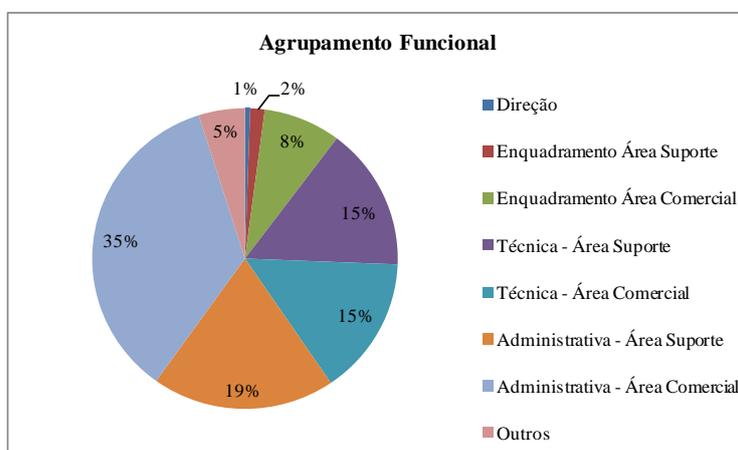


No que respeita à distribuição por classe etária, em mais de 60% dos casos os colaboradores têm entre 36 e 54 anos e que em cerca de 1/5 dos casos os colaboradores têm 35 anos ou menos. Também neste índice se conclui que os trabalhadores mais idosos não são os mais faltosos, pese embora o facto de também serem em menor número. Relativamente à distribuição por antiguidade conclui-se que em mais de 50% dos casos os colaboradores têm entre 6 e 25 anos de antiguidade e que em mais de 85% dos casos os colaboradores têm entre 6 e 35 anos de antiguidade.

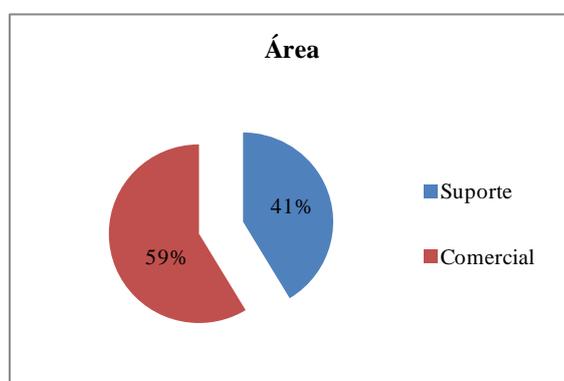


Em termos de agrupamentos funcionais verifica-se que a área administrativa comercial (35,9%) é a que maior peso representa no número de dias de ausência, seguida da área administrativa de suporte (25,3%) e da área técnica de suporte (13,9%). O facto das áreas

administrativas e técnicas de suporte e comercial serem as que apresentam maior número de dias de ausência está intimamente relacionado com o facto de estas serem as áreas onde se concentra o maior número de colaboradores. Pela razão inversa, o peso dos representantes de cargos diretivos no índice de absentismo por doença não ultrapassa os 0,6%.

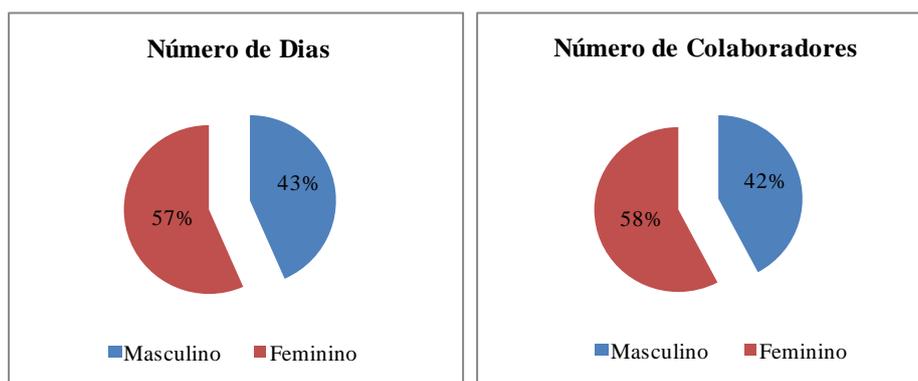


Á semelhança do índice de absentismo global, também no caso do índice de absentismo por doença se verifica que a área comercial apresenta mais casos de absentismo do que a área de suporte, facto a que não é alheia a maior concentração de pessoal nesta área.

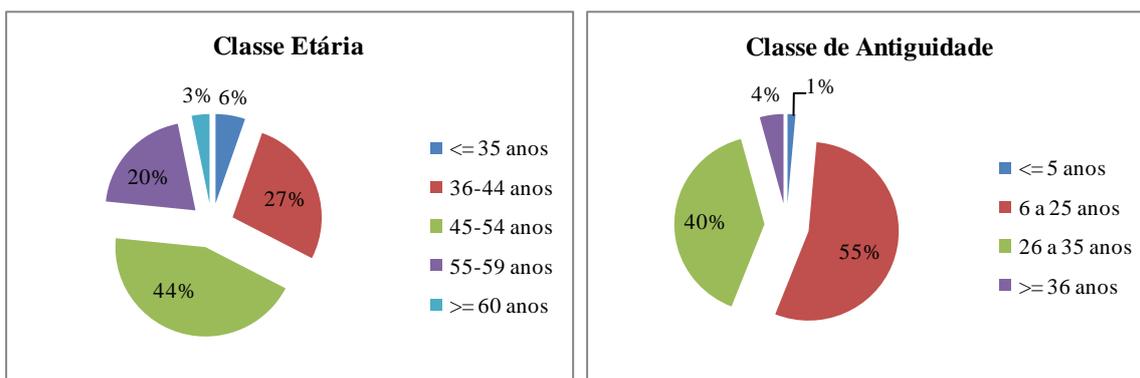


## Anexo 6. Caracterização do índice de absentismo prolongado

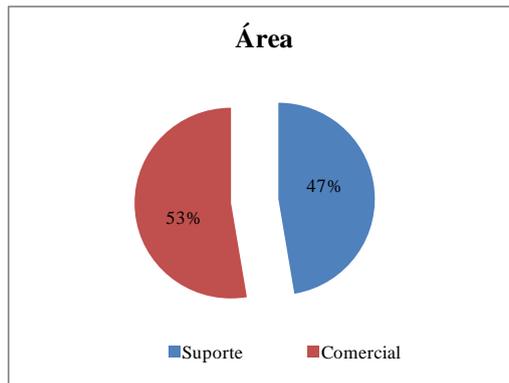
No que concerne à distribuição por género verifica-se que, à semelhança dos outros índices, quer em termos de número de dias quer de número de colaboradores, as mulheres são mais absentistas do que os homens. No entanto, importa referir que, neste caso específico, a diferença é semelhante à distribuição por género dos colaboradores na organização.



No que toca à distribuição por classe etária, em mais de 90% dos casos os colaboradores têm entre 36 e 59 anos e que em quase metade dos casos os colaboradores têm entre 45 e 54 anos. Relativamente à distribuição por antiguidade conclui-se que em mais de 95% dos casos os colaboradores têm entre 6 e 35 anos de antiguidade e que em mais de metade dos casos os colaboradores têm entre 6 e 25 anos de antiguidade.



Analisando a distribuição do absentismo por área verifica-se um equilíbrio entre a área comercial (53%) e a área de suporte (47%), o que não deixa de ser surpreendente tendo em consideração as diferentes dimensões em termos de número de colaboradores.



**Anexo 7. Características pessoais e profissionais dos indivíduos que compõem a população do estudo**

	DS1	DS2	DS3
Nº Colaboradores	34	74	66
% Colaboradores	20%	42%	38%
<b>Características Pessoais</b>			
<b>Género</b>			
<i>Feminino</i>	56%	74%	83%
<i>Masculino</i>	44%	26%	17%
<b>Classe Etária</b>			
<i>&lt;=35 anos</i>	32%	22%	30%
<i>36-44 anos</i>	44%	30%	44%
<i>45-54 anos</i>	18%	36%	12%
<i>55-59 anos</i>	6%	7%	14%
<i>&gt;=60 anos</i>	-	5%	-
<b>Habilitações Académicas</b>			
<i>Ensino Superior Universitário</i>	91%	74%	80%
<i>Ensino Superior Politécnico</i>	-	3%	3%
<i>Ensino Secundário</i>	6%	14%	12%
<i>Inferior ao Ensino Secundário</i>	3%	9%	5%
<b>Estado Civil</b>			
<i>Casado</i>	65%	66%	56%
<i>Divorciado</i>	-	14%	14%
<i>Marital</i>	6%	1%	2%
<i>Solteiro</i>	29%	18%	29%
<i>Viuvo</i>	-	1%	-
<b>Nº de Filhos</b>			
<i>0</i>	41%	22%	32%
<i>1</i>	18%	30%	30%
<i>2</i>	32%	43%	33%
<i>3</i>	9%	5%	5%
<i>&gt;3</i>	-	-	-
<b>Características Ocupacionais</b>			
<b>Categoria Profissional</b>			
<i>Direção</i>	12%	7%	3%
<i>Enquadramento - Área Suporte</i>	-	12%	8%
<i>Enquadramento - Área Comercial</i>	15%	-	-
<i>Técnica - Área Suporte</i>	71%	61%	79%
<i>Técnica - Área Comercial</i>	-	-	-
<i>Administrativa - Área Suporte</i>	3%	18%	9%
<i>Administrativa - Área Comercial</i>	-	-	-
<i>Outros</i>	-	3%	2%
<b>Antiguidade</b>			
<i>&lt;=5 anos</i>	18%	18%	18%
<i>6 a 25 anos</i>	76%	59%	65%
<i>26 a 35 anos</i>	6%	23%	15%
<i>&gt;=36 anos</i>	-	-	2%

## Anexo 8. Caracterização do absentismo na população do estudo

Na tabela abaixo é possível constatar que, de entre os departamentos que compõem a população do estudo, o DS1 é o que apresenta os menores índices de absentismo, devendo por isso constituir uma referência dentro da organização. Em contrapartida, o DS3 está entre os departamentos com maiores índices de absentismo no banco, devendo portanto ser alvo de um cuidado e atenção especiais.

ÍNDICE/ DEPARTAMENTO	DS1	DS2	DS3
Índice de Absentismo Global	2,81%	6,94%	13,90%
Índice de Absentismo por Doença	1,17%	2,10%	5,25%
Índice de Absentismo Prolongado	0,03%	0,15%	2,27%

O DS1 apresenta um índice de absentismo global (2,81%) inferior à média do BC (4,59%), enquanto o DS2 e o DS3 ultrapassam a média do banco em 2,4 p.p. e 8,4 p.p., respetivamente. No que toca aos índices de absentismo por doença e prolongado, apenas o DS3 ultrapassa a média do BC, em 2,8 p.p. e 1,2 p.p., respetivamente.

Analisando cada um dos departamentos individualmente, verifica-se que o DS1 apresenta um índice de absentismo global na ordem de 2,81%, o que equivale a 1.519 horas de faltas. Também os índices de absentismo por doença (1,17%) e prolongado (0,03%) se encontram abaixo da média do BC. Está entre os departamentos do banco com menores índices de absentismo, facto a que não serão alheios o maior equilíbrio entre indivíduos do sexo masculino e feminino e ser o departamento com a maior proporção de indivíduos sem filhos. A média de idades é de 35 anos (DP=13,2).

No DS2 o índice de absentismo global sobe para 6,94%, correspondente a 7.645 horas de ausências, ultrapassando a média do BC em 2,4 p.p.. No entanto, quando analisados os índices de absentismo por doença e prolongado verifica-se uma diminuição para a casa dos 2,10% e 0,15% respetivamente, valores inferiores à média do banco. Trata-se de um departamento tipicamente feminino (74%), sendo o departamento da amostra com menores habilitações académicas, com a menor proporção de indivíduos sem filhos e com o maior número de indivíduos com antiguidade superior a 25 anos de serviço. A média de idades é de 41 anos (DP=13,7).

Por sua vez, no DS3 o índice de absentismo global ronda os 13,90%, correspondente a 15.358 horas de faltas. Este valor associado aos índices de absentismo por doença (5,25%) e

prolongado (2,27%) tornam o DS3 num dos departamentos do banco com maiores índices de absentismo. Trata-se do departamento mais feminino da amostra (83%), em que a maioria dos indivíduos tem filhos (68%). A média de idades situa-se nos 37 anos (DP=13,9).

## **Anexo 9. Divulgação via correio eletrónico dos inquéritos por questionário**

Caro(a) Colega,

No contexto da elaboração de uma tese de Mestrado no ISCTE apoiada pelo BC, o mestrando David Claudino está a desenvolver um estudo académico sobre os índices de absentismo no BC.

Para este efeito, e por se tratar de um tema relevante para o BC, nomeadamente compreender se a cultura organizacional vigente e o grau de compromisso das pessoas com a organização são ou não fatores determinantes do absentismo organizacional, solicitamos a sua colaboração para a recolha de dados através do preenchimento de dois questionários *online*.

Os questionários são **anónimos** e os dados obtidos são **confidenciais**, sendo utilizados para fins meramente estatísticos.

Estes questionários estarão disponíveis até **dia 28 de Março**.

Para aceder aos questionários, copie os seguintes endereços para a barra de endereços do *internet explorer*:

### **Questionário Compromisso Organizacional**

[http://formserver/fartist/html/00\\_questionarios\\_public/quest\\_compromisso\\_organizacional.html](http://formserver/fartist/html/00_questionarios_public/quest_compromisso_organizacional.html)

### **Questionário Cultura Organizacional**

[http://formserver/fartist/html/00\\_questionarios\\_public/quest\\_cultura\\_organizacional.html](http://formserver/fartist/html/00_questionarios_public/quest_cultura_organizacional.html)

Com os melhores cumprimentos,

O Departamento de Recursos Humanos

## **Anexo 10. Inquérito por questionário para diagnóstico da cultura organizacional (Quinn, 1985)**

### PARTE I

Cada um dos itens que se seguem traduz quatro descrições de organizações. Distribua 100 pontos pelas quatro descrições conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização. Nenhuma das descrições é melhor que a outra, são apenas diferentes. Para cada questão utilize por favor 100 pontos.

Por exemplo, no item 1, se a organização A é muito semelhante à minha, a organização B apresenta algumas semelhanças e a C e D não têm qualquer semelhança com a minha, eu devo atribuir 70 pontos à A e os restantes 30 pontos à B.

### **1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES**

- a. \_\_\_\_\_ A Organização A tem características muito próprias, é como uma família alargada. As pessoas parecem dar muito de si próprias.
- b. \_\_\_\_\_ A Organização B é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.
- c. \_\_\_\_\_ A Organização C é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos.
- d. \_\_\_\_\_ A Organização D tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é a obtenção de resultados. As pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso.

### **2. O LÍDER ORGANIZACIONAL**

- a. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização A é considerado de um modo geral como mentor, um facilitador, uma figura parental.
- b. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização B é considerado de um modo geral como um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos.
- c. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização C é considerado de um modo geral como um coordenador, um organizador, um especialista eficiente.
- d. \_\_\_\_\_ O líder de topo da Organização D é considerado de um modo geral como um indivíduo muito exigente, produtivo, competitivo.

### **3. A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL**

- a. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização A é a lealdade e empenhamento. A coesão e espírito de equipa são características desta organização.
- b. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização B é o acento tónico na inovação e desenvolvimento. O ênfase e estar na crista da onda.
- c. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização C são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.
- d. \_\_\_\_\_ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização D é a ênfase na produção e realização de objetivos. A agressividade do mercado é uma preocupação constante.

### **4. O CLIMA ORGANIZACIONAL**

- a. \_\_\_\_\_ O clima interno da Organização A é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura.
- b. \_\_\_\_\_ O clima interno da Organização B realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios. São comuns o ensaiar coisas novas e a aprendizagem tentativa-erro.
- c. \_\_\_\_\_ O clima interno na Organização C realça a permanência e a estabilidade. Tudo o que diz respeito a regras é claro e seguido à risca.
- d. \_\_\_\_\_ O clima interno da Organização D é competitivo e de confronto. Ênfase em bater a concorrência.

### **5. CRITÉRIOS DE SUCESSO**

- a. \_\_\_\_\_ A Organização A define o sucesso em termos de desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas.
- b. \_\_\_\_\_ A Organização B define o sucesso em termos de possuir produtos únicos no mercado ou os mais recentes. É um inovador e um líder de produto.
- c. \_\_\_\_\_ A Organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas atempadas.
- d. \_\_\_\_\_ A Organização D define o sucesso em termos de penetração no mercado e respetivas quotas. O seu objetivo principal é a competição.

## 6. ESTILO DE GESTÃO

- a. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização A é caracterizado pelo espírito de equipa, o consenso e a participação.
- b. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização B é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.
- c. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização C é caracterizado pela segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade.
- d. \_\_\_\_\_ O estilo de gestão na Organização D é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso.

## PARTE II

Solicita-se agora que responda a algumas questões de cariz sociodemográfico e ocupacional.

1) Género?

M \_\_\_\_\_

F \_\_\_\_\_

2) Classe Etária?

<= 35 anos \_\_\_\_\_

36 – 44 anos \_\_\_\_\_

45 – 54 anos \_\_\_\_\_

55 – 59 anos \_\_\_\_\_

>= 60 anos \_\_\_\_\_

3) Filhos?

Sim \_\_\_\_\_

Não \_\_\_\_\_

4) Departamento?

DS1 \_\_\_\_\_

DS2 \_\_\_\_\_

DS3 \_\_\_\_\_

5) Categoria Profissional?

Direção \_\_\_\_\_

Enquadramento Área Suporte \_\_\_\_\_

Enquadramento Área Comercial \_\_\_\_\_

Técnica Área Suporte	—
Técnica Área Comercial	—
Administrativa Área Suporte	—
Administrativa Área Comercial	—
Outros	—

6) Classe de Antiguidade?

<= 5 anos	—
6 a 25 anos	—
26 a 35 anos	—
>= 36 anos	—

**Anexo 11. Inquérito por questionário para diagnóstico do compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1997)**

PARTE I

**INSTRUÇÕES:**

Este questionário é composto por uma série de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a empresa onde trabalham.

Em relação aos seus próprios sentimentos acerca da empresa para onde está a trabalhar neste momento, é favor indicar o grau de acordo em relação a cada uma das afirmações. Para esse efeito, assinale uma das 7 alternativas que se seguem a cada afirmação:

O significado das 7 alternativas possíveis é o seguinte:

1. Muito em desacordo
2. Moderadamente em desacordo
3. Um pouco em desacordo
4. Nem em desacordo nem em acordo
5. Um pouco em acordo
6. Moderadamente em acordo
7. Muito em acordo

**AFIRMAÇÕES:**

1. Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa. \_\_\_\_
2. Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora. \_\_\_\_
3. Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego. \_\_\_\_
4. Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho. \_\_\_\_
5. Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade. \_\_\_\_
6. Sinceramente considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus. \_\_\_\_
7. Eu não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa. \_\_\_\_

8. Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa. \_\_\_\_\_
9. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora. \_\_\_\_\_
10. Esta organização merece a minha lealdade. \_\_\_\_\_
11. Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas. \_\_\_\_\_
12. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa. \_\_\_\_\_
13. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. \_\_\_\_\_
14. Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta. \_\_\_\_\_
15. Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham. \_\_\_\_\_
16. Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho. \_\_\_\_\_
17. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio. \_\_\_\_\_
18. Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa. \_\_\_\_\_

## PARTE II

Solicita-se agora que responda a algumas questões de cariz sociodemográfico e ocupacional.

1) Género?

M \_\_\_\_\_

F \_\_\_\_\_

2) Classe Etária?

<= 35 anos \_\_\_\_\_

36 – 44 anos \_\_\_\_\_

45 – 54 anos \_\_\_\_\_

55 – 59 anos \_\_\_\_\_

>= 60 anos \_\_\_\_\_



## Anexo 12. Comparação das dimensões de cultura organizacional entre os indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3

### Teste de Kruskal-Wallis

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* da dimensão *i* de cultura organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

### Hipóteses a testar:

$H_0$ : A distribuição dos *scores* da dimensão *i* de cultura organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

$H_1$ : Existe pelo menos um grupo populacional de indivíduos de um departamento cuja distribuição dos *scores* da dimensão *i* de cultura organizacional é diferente de um outro grupo populacional de indivíduos de outro departamento.

Ranks			
Departamento		N	Mean Rank
Relações Humanas	DS1	9	14,56
	DS2	13	15,88
	DS3	8	15,94
	Total	30	
Sistemas Abertos	DS1	9	18,00
	DS2	13	18,04
	DS3	8	8,56
	Total	30	
Processos Internos	DS1	9	14,83
	DS2	13	14,77
	DS3	8	17,44
	Total	30	
Objectivos Racionais	DS1	9	15,67
	DS2	13	15,46
	DS3	8	15,38
	Total	30	

Test Statistics				
	Relações Humanas	Sistemas Abertos	Processos Internos	Objectivos Racionais
Chi-square	,148	6,801	,529	,005
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,928	,033	,768	,997

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* das dimensões de cultura organizacional nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3, exceto no que respeita à dimensão Sistemas Abertos. Para

verificar em que grupos se verificam estas diferenças na dimensão Sistemas Abertos, realizaram-se testes de Mann-Whitney comparando os departamentos dois a dois.

### Teste de Mann-Whitney

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* da dimensão Sistemas Abertos é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos  $j$  e  $k$  ( $j \neq k$ ,  $j$  e  $k = DS1, DS2, DS3$ ).

### Hipóteses a testar:

$H_0$ : A distribuição dos *scores* da dimensão Sistemas Abertos é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1 e DS2.

$H_1$ : A distribuição dos *scores* da dimensão Sistemas Abertos não é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1 e DS2.

Ranks				
Departamento		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Sistemas Abertos	DS1	9	11,39	102,50
	DS2	13	11,58	150,50
	Total	22		

Test Statistics	
	Sistemas Abertos
Mann-Whitney U	57,500
Wilcoxon W	102,500
Z	-,067
Asymp. Sig. (2-tailed)	,947
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,948

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* da dimensão Sistemas Abertos nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1 e DS2.

### Hipóteses a testar:

$H_0$ : A distribuição dos *scores* da dimensão Sistemas Abertos é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1 e DS3.

$H_1$ : A distribuição dos *scores* da dimensão Sistemas Abertos não é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1 e DS3.

Ranks				
Departamento		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Sistemas Abertos	DS1	9	11,61	104,50
	DS3	8	6,06	48,50
	Total	17		

Test Statistics	
	Sistemas Abertos
Mann-Whitney U	12,500
Wilcoxon W	48,500
Z	-2,265
Asymp. Sig. (2-tailed)	,023
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,021

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* da dimensão Sistemas Abertos nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1 e DS3, sendo que os indivíduos do departamento DS3 atribuem menos importância a este aspeto do que os indivíduos do departamento DS1.

#### Hipóteses a testar:

$H_0$ : A distribuição dos *scores* da dimensão Sistemas Abertos é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS2 e DS3.

$H_1$ : A distribuição dos *scores* da dimensão Sistemas Abertos não é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS2 e DS3.

Ranks				
Departamento		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Sistemas Abertos	DS2	13	13,46	175,00
	DS3	8	7,00	56,00
	Total	21		

Test Statistics	
	Sistemas Abertos
Mann-Whitney U	20,000
Wilcoxon W	56,000
Z	-2,321
Asymp. Sig. (2-tailed)	,020
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,020

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* da

dimensão Sistemas Abertos nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS2 e DS3, sendo que os indivíduos do departamento DS3 atribuem menos importância a este aspeto do que os indivíduos do departamento DS2.

### Anexo 13. Comparação das dimensões de cultura organizacional entre os indivíduos do sexo feminino e masculino

#### Teste de Mann-Whitney

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* da dimensão *i* de cultura organizacional é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

#### Hipóteses a testar:

$H_0$ : A distribuição dos *scores* da dimensão *i* de cultura organizacional é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

$H_1$ : A distribuição dos *scores* da dimensão *i* de cultura organizacional não é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

Ranks				
	Género	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Relações Humanas	Feminino	19	14,18	269,50
	Masculino	11	17,77	195,50
	Total	30		
Sistemas Abertos	Feminino	19	13,89	264,00
	Masculino	11	18,27	201,00
	Total	30		
Processos Internos	Feminino	19	17,79	338,00
	Masculino	11	11,55	127,00
	Total	30		
Objectivos Racionais	Feminino	19	14,11	268,00
	Masculino	11	17,91	197,00
	Total	30		

Test Statistics				
	Relações Humanas	Sistemas Abertos	Processos Internos	Objectivos Racionais
Mann-Whitney U	79,500	74,000	61,000	78,000
Wilcoxon W	269,500	264,000	127,000	268,000
Z	-1,077	-1,315	-1,873	-1,141
Asymp. Sig. (2-tailed)	,281	,188	,061	,254
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,287	,200	,064	,268

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* de todas as dimensões de cultura organizacional nos grupos populacionais de homens e mulheres.

**Anexo 14. Comparação das dimensões de cultura organizacional entre os indivíduos com e sem filhos**

*Teste de Mann-Whitney*

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* da dimensão *i* de cultura organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

**Hipóteses a testar:**

H<sub>0</sub>: A distribuição dos *scores* da dimensão *i* de cultura organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

H<sub>1</sub>: A distribuição dos *scores* da dimensão *i* de cultura organizacional não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

Ranks				
Tem filhos?		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Relações Humanas	Não	12	13,13	157,50
	Sim	18	17,08	307,50
	Total	30		
Sistemas Abertos	Não	12	13,63	163,50
	Sim	18	16,75	301,50
	Total	30		
Processos Internos	Não	12	18,88	226,50
	Sim	18	13,25	238,50
	Total	30		
Objectivos Racionais	Não	12	13,29	159,50
	Sim	18	16,97	305,50
	Total	30		

Test Statistics				
	Relações Humanas	Sistemas Abertos	Processos Internos	Objectivos Racionais
Mann-Whitney U	79,500	85,500	67,500	81,500
Wilcoxon W	157,500	163,500	238,500	159,500
Z	-1,208	-,954	-1,715	-1,123
Asymp. Sig. (2-tailed)	,227	,340	,086	,262
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,232	,346	,087	,267

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* de todas as dimensões de cultura organizacional nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

**Anexo 15. Comparação das dimensões de cultura organizacional entre os indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos**

**Teste de Mann-Whitney**

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* da dimensão i de cultura organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

**Hipóteses a testar:**

H<sub>0</sub>: A distribuição dos *scores* da dimensão i de cultura organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

H<sub>1</sub>: A distribuição dos *scores* da dimensão i de cultura organizacional não é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

Ranks				
Grupo etário		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Relações Humanas	<= 35 anos	14	15,71	220,00
	>= 36 anos	16	15,31	245,00
	Total	30		
Sistemas Abertos	<= 35 anos	14	15,07	211,00
	>= 36 anos	16	15,88	254,00
	Total	30		
Processos Internos	<= 35 anos	14	16,14	226,00
	>= 36 anos	16	14,94	239,00
	Total	30		
Objectivos Racionais	<= 35 anos	14	13,50	189,00
	>= 36 anos	16	17,25	276,00
	Total	30		

Test Statistics				
	Relações Humanas	Sistemas Abertos	Processos Internos	Objectivos Racionais
Mann-Whitney U	109,000	106,000	103,000	84,000
Wilcoxon W	245,000	211,000	239,000	189,000
Z	-,125	-,250	-,374	-,165
Asymp. Sig. (2-tailed)	,901	,803	,708	,244
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,918	,822	,728	,257

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* de todas as dimensões de cultura organizacional nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

## Anexo 16. Comparação das dimensões de compromisso organizacional entre os indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3

### Teste de Kruskal-Wallis

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* da dimensão *i* de compromisso organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

### Hipóteses a testar:

$H_0$ : A distribuição dos *scores* da dimensão *i* de compromisso organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

$H_1$ : Existe pelo menos um grupo populacional de indivíduos de um departamento cuja distribuição dos *scores* da dimensão *i* de compromisso organizacional é diferente de um outro grupo populacional de indivíduos de outro departamento.

Departamento		N	Mean Rank
Normativo	DS1	17	20,65
	DS2	16	23,31
	DS3	11	24,18
	Total	44	
Continuidade	DS1	17	18,68
	DS2	16	24,31
	DS3	11	25,77
	Total	44	
Afectivo	DS1	17	21,82
	DS2	16	22,06
	DS3	11	24,18
	Total	44	

	Normativo	Continuidade	Afectivo
Chi-square	,609	2,558	,256
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,738	,278	,880

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* das várias dimensões de compromisso organizacional nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

**Anexo 17. Comparação das dimensões de compromisso organizacional entre os indivíduos do sexo feminino e masculino**

*Teste de Mann-Whitney*

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* da dimensão i de compromisso organizacional é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

**Hipóteses a testar:**

H<sub>0</sub>: A distribuição dos *scores* da dimensão i de compromisso organizacional é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

H<sub>1</sub>: A distribuição dos *scores* da dimensão i de compromisso organizacional não é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

**Ranks**

Género		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Normativo	Feminino	29	21,34	619,00
	Masculino	15	24,73	371,00
	Total	44		
Continuidade	Feminino	29	23,28	675,00
	Masculino	15	21,00	315,00
	Total	44		
Afectivo	Feminino	29	21,16	613,50
	Masculino	15	25,10	376,50
	Total	44		

**Test Statistics**

	Normativo	Continuidade	Afectivo
Mann-Whitney U	184,000	195,000	178,500
Wilcoxon W	619,000	315,000	613,500
Z	-,831	-,559	-,969
Asymp. Sig. (2-tailed)	,406	,576	,333

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* de todas as dimensões de compromisso organizacional nos grupos populacionais de homens e mulheres.

**Anexo 18. Comparação das dimensões de compromisso organizacional entre os indivíduos com e sem filhos**

*Teste de Mann-Whitney*

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* da dimensão i de compromisso organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

**Hipóteses a testar:**

H<sub>0</sub>: A distribuição dos *scores* da dimensão i de compromisso organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

H<sub>1</sub>: A distribuição dos *scores* da dimensão i de compromisso organizacional não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

Tem filhos?		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Normativo	Não	15	25,03	375,50
	Sim	29	21,19	614,50
	Total	44		
Continuidade	Não	15	20,90	313,50
	Sim	29	23,33	676,50
	Total	44		
Afectivo	Não	15	20,80	312,00
	Sim	29	23,38	678,00
	Total	44		

	Normativo	Continuidade	Afectivo
Mann-Whitney U	179,500	193,500	192,000
Wilcoxon W	614,500	313,500	312,000
Z	-,943	-,596	-,633
Asymp. Sig. (2-tailed)	,346	,551	,527

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* de todas as dimensões de compromisso organizacional nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

**Anexo 19. Comparação das dimensões de compromisso organizacional entre os indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos**

*Teste de Mann-Whitney*

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* da dimensão *i* de compromisso organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

**Hipóteses a testar:**

$H_0$ : A distribuição dos *scores* da dimensão *i* de compromisso organizacional é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

$H_1$ : A distribuição dos *scores* da dimensão *i* de compromisso organizacional não é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

Grupo etário	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
Normativo	<= 35 anos	19	22,79	433,00
	>= 36 anos	25	22,28	557,00
	Total	44		
Continuidade	<= 35 anos	19	22,95	436,00
	>= 36 anos	25	22,16	554,00
	Total	44		
Afectivo	<= 35 anos	19	19,66	373,50
	>= 36 anos	25	24,66	616,50
	Total	44		

	Normativo	Continuidade	Afectivo
Mann-Whitney U	232,000	229,000	183,500
Wilcoxon W	557,000	554,000	373,500
Z	-,131	-,202	-,284
Asymp. Sig. (2-tailed)	,896	,840	,199

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* de todas as dimensões de compromisso organizacional nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

**Anexo 20. Comparação do índice de absentismo global entre os indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3**

*Teste de Kruskal-Wallis*

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* do índice de absentismo global é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

**Hipóteses a testar:**

H<sub>0</sub>: A distribuição dos *scores* do índice de absentismo global é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

H<sub>1</sub>: Existe pelo menos um grupo populacional de indivíduos de um departamento cuja distribuição dos *scores* do índice de absentismo global é diferente de um outro grupo populacional de indivíduos de outro departamento.

Departamento		N	Mean Rank
Índice de absentismo global	DS1	17	27,32
	DS2	18	18,92
	DS3	11	25,09
	Total	46	

	Índice de absentismo global
Chi-square	3,684
df	2
Asymp. Sig.	,158

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* do índice de absentismo global nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

**Anexo 21. Comparação do índice de absentismo global entre os indivíduos do sexo feminino e masculino**

*Teste de Mann-Whitney*

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* do índice de absentismo global é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

**Hipóteses a testar:**

H<sub>0</sub>: A distribuição dos *scores* do índice de absentismo global é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

H<sub>1</sub>: A distribuição dos *scores* do índice de absentismo global não é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

		Ranks		
Género		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Índice de absentismo global	Feminino	30	23,10	693,00
	Masculino	16	24,25	388,00
	Total	46		

Test Statistics	
	Índice de absentismo global
Mann-Whitney U	228,000
Wilcoxon W	693,000
Z	-,279
Asymp. Sig. (2-tailed)	,780

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* do índice de absentismo global nos grupos populacionais de homens e mulheres.

## Anexo 22. Comparação do índice de absentismo global entre os indivíduos com e sem filhos

### Teste de Mann-Whitney

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* do índice de absentismo global é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

### Hipóteses a testar:

$H_0$ : A distribuição dos *scores* do índice de absentismo global é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

$H_1$ : A distribuição dos *scores* do índice de absentismo global não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

Tem filhos?		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Índice de absentismo global	Não	16	16,16	258,50
	Sim	30	27,42	822,50
	Total	46		

	Índice de absentismo global
Mann-Whitney U	122,500
Wilcoxon W	258,500
Z	-2,729
Asymp. Sig. (2-tailed)	,006

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* do índice de absentismo global nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

**Anexo 23. Comparação do índice de absentismo global entre os indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos**

*Teste de Mann-Whitney*

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* do índice de absentismo global é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

**Hipóteses a testar:**

H<sub>0</sub>: A distribuição dos *scores* do índice de absentismo global é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

H<sub>1</sub>: A distribuição dos *scores* do índice de absentismo global não é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

**Ranks**

Grupo etário		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Índice de absentismo global	<= 35 anos	20	22,78	455,50
	>= 36 anos	26	24,06	625,50
	Total	46		

**Test Statistics**

	Índice de absentismo global
Mann-Whitney U	245,500
Wilcoxon W	455,500
Z	-,324
Asymp. Sig. (2-tailed)	,746

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* do índice de absentismo global nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

## Anexo 24. Comparação do índice de absentismo por doença entre os indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3

### Teste de Kruskal-Wallis

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

### Hipóteses a testar:

$H_0$ : A distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença é igual nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

$H_1$ : Existe pelo menos um grupo populacional de indivíduos de um departamento cuja distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença é diferente de um outro grupo populacional de indivíduos de outro departamento.

Departamento		N	Mean Rank
Índice de absentismo por Doença	DS1	17	28,03
	DS2	18	19,31
	DS3	11	23,36
	Total	46	

	Índice de absentismo por Doença
Chi-square	3,934
df	2
Asymp. Sig.	,140

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença nos grupos populacionais de indivíduos dos departamentos DS1, DS2 e DS3.

**Anexo 25. Comparação do índice de absentismo por doença entre os indivíduos do sexo feminino e masculino**

*Teste de Mann-Whitney*

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

**Hipóteses a testar:**

H<sub>0</sub>: A distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

H<sub>1</sub>: A distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença não é igual nos grupos populacionais de homens e mulheres.

Ranks				
Género		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Índice de absentismo por Doença	Feminino	30	22,50	675,00
	Masculino	16	25,38	406,00
	Total	46		

Test Statistics	
	Índice de absentismo por Doença
Mann-Whitney U	210,000
Wilcoxon W	675,000
Z	-,714
Asymp. Sig. (2-tailed)	,475

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença nos grupos populacionais de homens e mulheres.

**Anexo 26. Comparação do índice de absentismo por doença entre os indivíduos com e sem filhos**

*Teste de Mann-Whitney*

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

**Hipóteses a testar:**

$H_0$ : A distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

$H_1$ : A distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

Ranks				
Tem filhos?		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Índice de absentismo por Doença	Não	16	18,19	291,00
	Sim	30	26,33	790,00
	Total	46		

Test Statistics	
	Índice de absentismo por Doença
Mann-Whitney U	155,000
Wilcoxon W	291,000
Z	-2,023
Asymp. Sig. (2-tailed)	,043

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença nos grupos populacionais de indivíduos com e sem filhos.

**Anexo 27. Comparação do índice de absentismo por doença entre os indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos**

*Teste de Mann-Whitney*

**Objetivo:** testar se a distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

**Hipóteses a testar:**

$H_0$ : A distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

$H_1$ : A distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença não é igual nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.

Ranks				
Grupo etário		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Índice de absentismo por Doença	<= 35 anos	20	20,95	419,00
	>= 36 anos	26	25,46	662,00
	Total	46		

Test Statistics	
	Índice de absentismo por Doença
Mann-Whitney U	209,000
Wilcoxon W	419,000
Z	-1,166
Asymp. Sig. (2-tailed)	,244

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* do índice de absentismo por doença nos grupos populacionais de indivíduos que têm até 35 anos e indivíduos com mais de 35 anos.