

Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos

As relações de apoio, tensão no trabalho e características das tarefas: sua relação com as atividades pessoais no local de trabalho e presentismo.

Piedade Rodrigues

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Dr. Aristides Ferreira  
Professor Auxiliar ISCTE Business School

31 de Outubro de 2012

Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos

As relações de apoio, tensão no trabalho e características das tarefas: sua relação com as atividades pessoais no local de trabalho e presentismo.

Piedade Rodrigues

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Dr. Aristides Ferreira  
Professor Auxiliar ISCTE Business School

31 de Outubro de 2012



# Índice

<b>1 Agradecimentos</b> .....	II
<b>2 Resumo/ Abstract</b> .....	III
<b>3 Introdução</b> .....	- 1 -
<b>4 Apresentação da Empresa</b> .....	- 2 -
<b>4.1 Identificação da Empresa</b> .....	- 2 -
<b>4.2 Certificações e Prêmios</b> .....	- 4 -
<b>4.3 Missão, Visão e Valores</b> .....	- 5 -
<b>4.4 Empresa – Estrutura Organizacional</b> .....	- 6 -
<b>5 Caracterização do Problema</b> .....	- 9 -
<b>6 Revisão de Literatura</b> .....	- 11 -
<b>7 Método</b> .....	- 18 -
<b>7.1 Enquadramento</b> .....	- 18 -
<b>7.2 Caracterização da amostra</b> .....	- 19 -
<b>7.3 Medida</b> .....	- 22 -
<b>8 Análise dos Resultados</b> .....	- 25 -
<b>8.1.1 Análise dos Resultados no Primeiro Momento</b> .....	- 27 -
<b>8.1.2 Análise dos Resultados no Segundo Momento</b> .....	- 30 -
<b>9 Discussão</b> .....	- 32 -
<b>10 Orientações para a redução das quebras de produtividade devido ao presentismo na organização</b> ..	- 35 -
<b>11 Limitações do estudo e pesquisa futura na ROFF</b> .....	- 40 -
<b>12 Referências Bibliográficas</b> .....	- 41 -
<b>13 Anexo</b> .....	- 51 -
<b>13.1 Questionário</b> .....	- 51 -
<b>13.2 Notícia do Jornal de Negócios de 26 de Abril de 2012 sobre o presentismo</b> .....	- 55 -

## **1 Agradecimentos**

Antes de passar à apresentação da presente Tese, quero prestar os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que me apoiaram e sem as quais não seria possível concluir este trabalho.

A Nível pessoal, quero agradecer aos meus filhos pela compreensão demonstrada ao longo deste ano e ao meu marido que me fez sempre acreditar e nunca me deixou desistir nos momentos de menor motivação.

Um agradecimento especial à minha amiga Sílvia que me convidou para um almoço no Indeg com o Prof. Luís Nunes, que me permitiu perceber que era possível fazer o mestrado nesta fase da minha vida.

A Nível profissional, quero agradecer à empresa onde trabalho e onde realizei o estudo, ROFF, pela abertura com que aceitou este desafio e a todos os colegas que apesar da carga de trabalho participaram ativamente neste estudo. Isto só revela que a ROFF é uma empresa inovadora, aberta a novos desafios e ao futuro. O facto de aceitar os desafios que são colocados demonstra a cultura de participação, de equipa e principalmente de respeito pelas ideias e interesses dos seus colaboradores.

Quero agradecer ao meu orientador, Prof. Aristides Ferreira, pelo seu empenho, interesse e principalmente pelo seu sorriso. O sorriso que vem da alma e que nos motiva e dá força para a etapa seguinte.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer a todos os meus professores do Indeg pela competência, dedicação e disponibilidade com que nos acolheram e ensinaram no decorrer do curso.

## **2 Resumo/ Abstract**

### **Resumo**

O presentismo refere-se ao facto dos colaboradores irem trabalhar mesmo estando doentes. Este é um tema recente na literatura e este estudo é o primeiro feito em Portugal numa empresa de tecnologias de informação (TI). É um estudo longitudinal efetuado em dois momentos, um primeiro momento em maio/junho 2011 e o segundo momento em dezembro/janeiro 2012. O questionário foi aplicado a todos os colaboradores da ROFF mas após a análise dos dados apenas 99 respondentes eram comuns nos dois momentos. É sobre essa amostra que incidirá o estudo. O objetivo deste estudo é contribuir para a pesquisa do presentismo como consequência de variáveis como ambiguidade do papel, tensão no trabalho e apoio da chefia. Os resultados mostram que a ambiguidade do papel correlaciona-se negativamente com a produtividade sob efeito do presentismo, positivamente com tensão no trabalho e negativamente com o apoio da chefia. Neste estudo apresentaremos algumas medidas de redução da ambiguidade do papel, tensão no trabalho e do presentismo.

Palavras chave: presentismo, apoio da chefia, stress no trabalho; ambiguidade do papel

### **Abstract**

Presenteeism, a recent topic in the literature, refers to the fact that an employee goes to work despite being sick. This is the first longitudinal study carried out in Portugal in an IT company. It was conducted in two periods, that is, May/June 2011 and December 2011/January 2012. The questionnaire was administered to all employees at ROFF, an IT company, though, after analysis of the data, only 99 respondents were found to have been present on both occasions. This sample is the focus of the study. The objective is to contribute to presenteeism research using variables such as role ambiguity, role conflict, stress at work, and supervision support. Role ambiguity is correlated negatively with productivity under the effects of presenteeism, positively with stress at work and negatively with supervision support. In this study we present certain measures to reduce role ambiguity, stress at work and presenteeism.

Keywords: presenteeism, supervision support, stress at work; role ambiguity

### 3 Introdução

A Globalização/Internacionalização é um desafio para as organizações em geral. Significa sair da sua zona de conforto, do mercado e dos clientes que conhecem bem, enfrentar novos mercados, novos públicos e novos concorrentes, significa repensar, e muitas vezes, reinventar o próprio negócio. Também a alteração da conjuntura económica coloca novos desafios às organizações, pois em conjunturas económicas favoráveis a visão é para fora da empresa e em conjunturas desfavoráveis normalmente a visão das empresas é para dentro da organização. Questões sobre como aumentar a produtividade, como maximizar os recursos internos? E como aumentar a rentabilidade? tomam outra dimensão. Neste caso de estudo será abordado de que forma os comportamentos não produtivos, nomeadamente a utilização da internet para fins pessoais podem colocar em risco o bom funcionamento dos sistemas informáticos. Nem todos os comportamentos não produtivos são prejudiciais para a empresa, muitas vezes até podem ser benéficos uma vez que tiram carga psicológica e stress de cima dos trabalhadores permitindo-lhes, após a conclusão das tarefas menos produtivas, dedicar-se mais afincadamente às suas funções.

Ainda ligado à produtividade convém analisar mais dois aspetos, o absentismo e o presentismo. Se o primeiro está relacionado com a ausência física do colaborador do seu posto de trabalho por motivos de doença, o segundo está relacionado com a presença do colaborador no local de trabalho mas sem estar na plenitude das suas capacidades físicas e psicológicas. O estudo do fenómeno do presentismo é recente e é importante perceber quais as variáveis que estão na sua origem de forma a minimizar os efeitos na produtividade da empresa. Neste estudo iremos analisar a relação do presentismo com as seguintes variáveis: tensão no trabalho, apoio da chefia, ausência de controlo, conflito de papel, ambiguidade do papel, volume de trabalho e tempos livres (atividades não relacionadas diretamente com a atividade da empresa).

## 4 Apresentação da Empresa<sup>1</sup>

Para melhor percebermos a origem da problemática que será objeto de estudo será feita uma apresentação da empresa nas seguintes vertentes:

- Identificação da empresa
- Missão, Visão e Valores
- Empresa – Estrutura Organizacional

### 4.1 Identificação da Empresa

A ROFF, é uma empresa de capitais 100% portugueses, nasce em 1996, fruto da forte vontade de combinar a experiência dos melhores consultores SAP com uma perspectiva inovadora de relacionamento com os clientes.

A parceria com a SAP em 1999 (*Sales and Service Partner*) e a integração no Grupo Tecnidata em 2000 consolidaram o posicionamento da ROFF que, naturalmente evoluiu para a abordagem de novas áreas de negócio, assegurando assim um crescimento sustentado e gradual do volume de negócios da empresa.

Em 2003 a ROFF foi nomeada *Channel Partner* pela SAP, contribuindo decisivamente para o sucesso da SAP na abordagem ao mercado nacional das PME. Seguiu-se nova parceria com a SAP, *Service Partner*, tornando-se a ROFF no único parceiro a operar em Portugal no mercado das PME, grandes empresas nacionais e multinacionais simultaneamente. No final de 2006, a ROFF iniciou o seu processo de internacionalização como estratégia de crescimento da empresa, tendo atualmente escritórios em Lisboa, Porto, Covilhã, Luanda, Paris, Estocolmo, Casablanca e São Paulo, para fazer face à crescente procura e reconhecimento dos seus serviços de qualidade respetivamente na Europa, África e América Latina.

Após a conclusão da aquisição do grupo Tecnidata por parte da Reditus no final de 2008 e a compra da SAPI2 em 2010, a ROFF faz parte de um dos três maiores grupos portugueses na

---

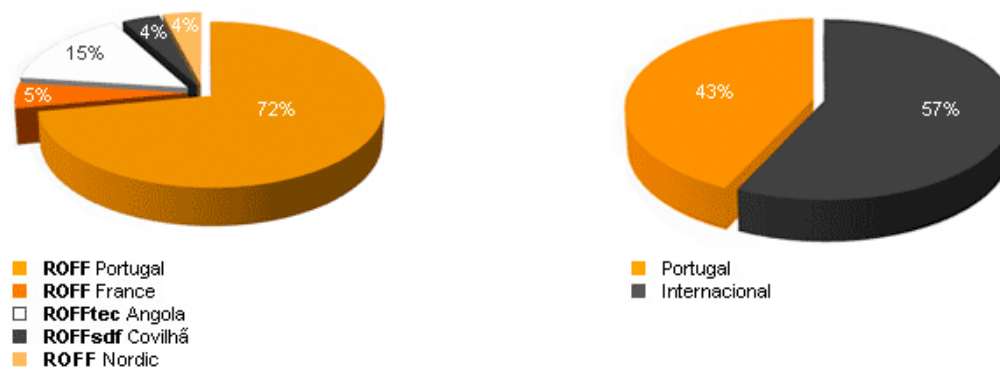
<sup>1</sup> Fonte: Informação Interna da ROFF e pesquisa no Site [www.roff.pt](http://www.roff.pt)



área das tecnologias de informação (TI), contando com uma equipa de cerca de 500 profissionais superiormente qualificados, dos quais aproximadamente 100 no estrangeiro, garantindo uma oferta diversificada de serviços de consultoria em áreas como: consultoria estratégica em tecnologias de informação; consultoria de implementação; controlo de qualidade pós-implementação e consultoria técnica e de operação (desenvolvimento e manutenção).

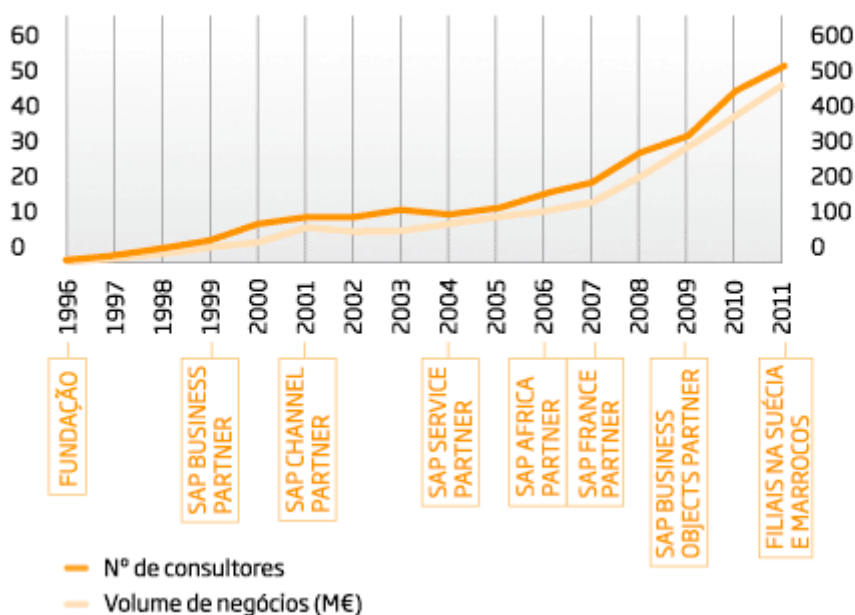
Atualmente, a ROFF tem presença internacional em projetos em 42 países, com destaque para França, Suíça, Suécia, Polónia, Noruega, Marrocos, Argélia, Angola, Brasil, Peru, EUA e Costa do Marfim. Como podemos ver na figura seguinte, as receitas provenientes de projetos internacionais representam 57% da faturação da empresa.

**Figura I - Volume de faturação por empresa e por mercado em 2011**



A figura II mostra-nos a evolução do número de consultores e da faturação face às grandes decisões estratégicas da empresa. Como podemos a verificar a relação entre o número de empregado é direta, isto é, o aumento do número de colaboradores incrementou a faturação na mesma proporção.

**Figura II - Número de Consultores vs Volume de Faturação**



A qualidade de serviço e a satisfação dos clientes são dois dos grandes pilares da ROFF, nesse sentido a aposta na qualificação do seu capital humano tem sido uma constante. O quadro abaixo contém alguns indicadores de certificação dos colaboradores da ROFF.

**Quadro I - Número de empregados certificados**

Certificações	Número de empregados
Certificações SAP	257
Certificações CAP	53
Pós Graduações Gestão de Projeto –IST	20
Pós Graduações em Logística INDEG/ISCTE	34

#### 4.2 Certificações e Prémios

A ROFF possui três certificações e já conta com 7 prémios que refletem a aplicação das boas práticas de gestão:

## Certificações

- Empresa certificada pela norma **ISO 9001:2008**
- Empresa certificada **NATO Secret**
- Empresa certificada internacionalmente pela SAP como **Partner Centre of Expertise**

## Prémios:

1. **Melhor empresa Portuguesa para trabalhar** (4ª do Ranking) 2011 e 2012 pelo estudo do GPTW Institute
2. **4ª Melhor empresa** no prémio Excelência no Trabalho 2011/12, Económico
3. **Prémio Ruban d'Honneur** no âmbito dos European Business Awards 2011, na categoria de Employer of the Year
4. **Maior Parceiro SAP Business All-in-One** 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 (SAP Iberia)
5. **Melhor Marketing** 2010, 2011 (SAP Iberia)
6. **Medalha de Mérito Municipal Grau Ouro** (Câmara Municipal de Oeiras)
7. **Vencedora** da categoria "Investimento" dos **Troféus Luso-Franceses**

### **4.3 Missão, Visão e Valores**

A ROFF assume-se como empresa fornecedora de soluções globais com uma oferta diversificada de serviços de consultoria estratégica em sistemas informáticos de gestão; de implementação, manutenção, auditoria e formação de/em sistemas informáticos de gestão SAP; de desenvolvimento de soluções à medida; de implementação de sistemas de gestão documental e *web-design*, acompanhando através de informação/formação e investigação/experimentação, as inovações tecnológicas no âmbito das suas áreas de atuação.

## **Missão**

Neste enquadramento, é Missão da ROFF contribuir para o aumento da competitividade das empresas suas clientes, por via das tecnologias de informação e da sua implementação por profissionais qualificados, fornecendo soluções integradas orientadas para o desenvolvimento das respetivas áreas de negócio e prestando serviços que as apoiem na sua exploração, contribuindo para que estas atinjam os seus objetivos – fazendo do sucesso dos seus clientes a medida do seu próprio sucesso.

Para a prossecução da sua Missão, é objetivo principal da ROFF é ser a referência da consultoria SAP em Portugal, ciente de que integrar parceiros, fidelizar clientes, motivar colaboradores, capacitar gestores e força de vendas e intervir positivamente na sociedade, contribuindo para um harmonioso desenvolvimento social, ambiental, cultural e desportivo são fatores determinantes para a sua competitividade e reconhecimento pelo mercado, como uma empresa credível, orientada para a satisfação do cliente e de todas as restantes partes interessadas.

## **Visão**

A sua Visão é “Ser uma referência da consultoria SAP nos mercados em que atua, pelo reconhecimento da nossa singularidade, excelência na qualidade de serviço pelos clientes e motivação dos nossos colaboradores”.

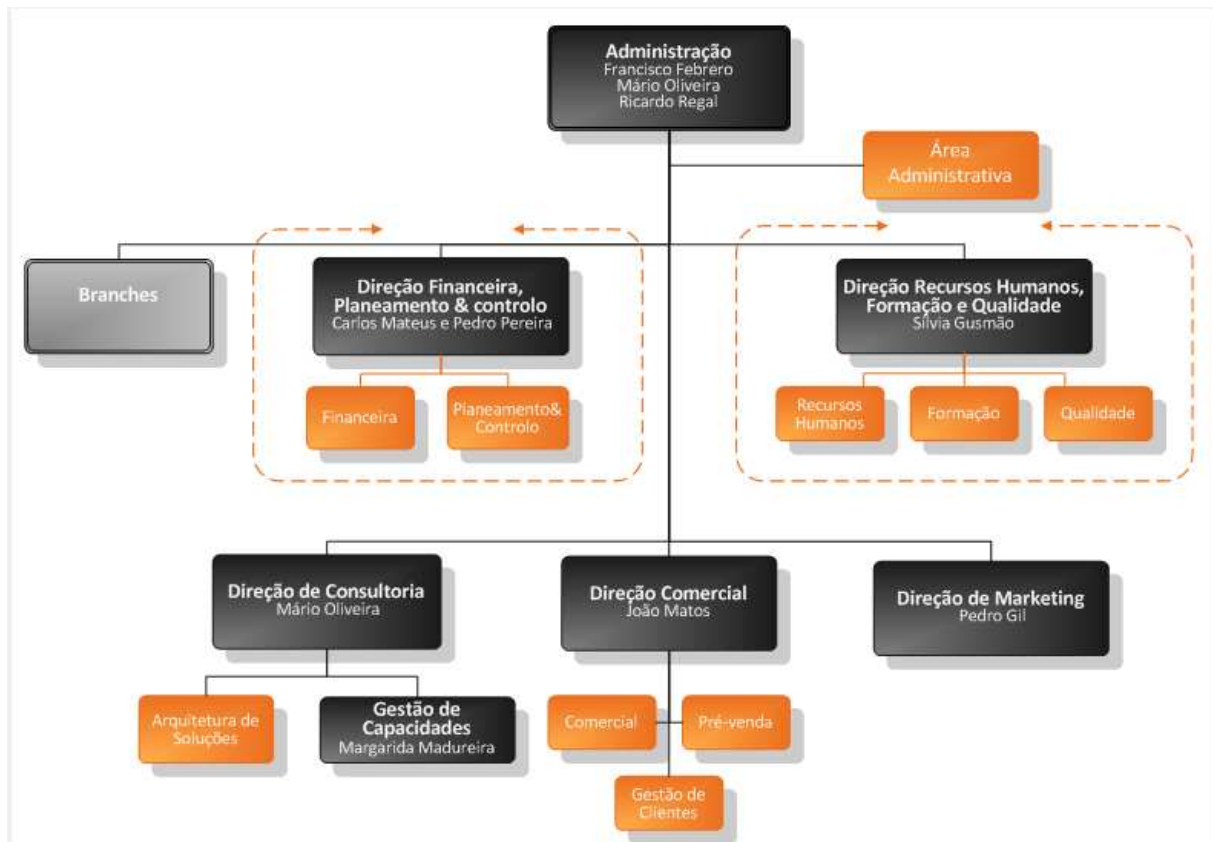
Sendo a ROFF uma empresa de consultoria de referência no mercado nacional e com forte presença internacional, possui valores que promovem a relação de confiança entre os seus pares e clientes. Os valores assumidos pela ROFF são: modernidade, performance, honestidade, dinamismo, inteligência

## **4.4 Empresa – Estrutura Organizacional**

A ROFF é uma empresa de consultoria na área dos sistemas de informação. O seu organigrama formal é o que se apresenta:

**Figura III – Apresentação da ROFF.**

**Fonte: Documentação interna.**



A Administração executiva da ROFF é assegurada por três administradores, assumindo um deles a presidência e os outros dois acumulando funções de Direção.

Os órgãos diretivos estruturam-se em cinco Direções – Financeira, Planeamento e Controlo, Recursos Humanos, Formação e Qualidade, Consultoria, Comercial e Marketing. As Áreas de Negócio Principais são quatro, nomeadamente: Prestação de Serviços de Consultoria, Manutenção Aplicacional, Cedência de Recursos e Prestação de Serviços de Formação. As Direções não asseguradas diretamente por administradores são supervisionadas por estes com distribuição por pelouros.

Francisco Febrero – Presidente do Conselho de Administração da ROFF. Supervisiona a Direção Financeira, Planeamento e Controlo. E é responsável pela atividade internacional da ROFF em Angola (ROFFtec).

Mário Oliveira – Administrador executivo e Diretor de Consultoria.

Ricardo Regal – Administrador executivo. Supervisiona as Direções de Recursos Humanos, Formação, Qualidade e Marketing. É ainda responsável pela atividade Internacional da ROFF na Europa.

A coordenadora de Recursos Humanos, Formação e Qualidade é a pessoa responsável pelos polos inerentes realizando a gestão e a comunicação do respetivo departamento com o elemento da administração responsável por este pelouro.

A atividade da Direção Comercial é supervisionada pelos 3 elementos da Administração. A equipa comercial reporta diretamente ao Diretor Comercial.

A Direção de Consultoria está estruturada em 4 Áreas:

1 - Áreas Negócio:

- Prestação de Serviços de Consultadoria, estrutura-se em Áreas Técnico-Funcionais asseguradas por Coordenadores;
- Manutenção Aplicacional (SAM);
- Cedência de Recursos.

2 - JUMP.

3 - SDF.

4 - Arquitetos Soluções.

A Área de Negócio Prestação de Serviços de Formação está sob o pelouro do Administrador Ricardo Regal.

## 5 Caracterização do Problema

A ROFF é uma empresa de consultoria na área dos sistemas de informação e, pela natureza da sua atividade, os consultores têm uma grande autonomia na execução do seu trabalho. Essa autonomia passa por permitir, quando necessário, ao colaborador sair mais cedo do trabalho e retomá-lo mais tarde remotamente de casa; gerir a sua hora de entrada e de saída; gerir a sua hora de almoço, etc. O importante para a empresa é assegurar o cumprimento dos objetivos ao nível de qualidade da execução do trabalho e na satisfação global do cliente. A cultura dominante é a de responsabilização e não de controlo. Por outro lado a autonomia no trabalho poderá originar situações de desleixo e de desmotivação pois nem todas as pessoas têm capacidade para a autogestão do seu tempo e responsabilidades, isto é, pela natureza da sua personalidade são pouco proativas e precisam de muita orientação. Frese, Fay, Hilburger, Leng e Tag (1997), no seu estudo consideram que a proatividade é uma característica cada vez mais necessária nos colaboradores, pois para além de aumentar a produtividade e a melhoria nos processos reduz a necessidade de supervisão das chefias.

A flexibilização dos horários, permite aos consultores, durante o horário normal de trabalho, desenvolverem atividades fora da esfera profissional, nomeadamente tratar de assuntos pessoais, estabelecerem conversas com os colegas não relacionadas com o trabalho, navegação na internet, redes sociais e telefonemas pessoais. Em contrapartida os consultores desenvolvem atividades relacionadas com o trabalho em casa, através de ligação remota aos clientes. Como se pode constatar, a fronteira entre a esfera profissional e a esfera pessoal é muito ténue e a permeabilidade entre as duas esferas pode originar conflitos entre o trabalho e a família que podem afetar negativamente o bem-estar físico e psicológico da pessoa e da família (Eagle, Icenogle, & Miles, 1997). É importante estabelecer o equilíbrio entre a esfera pessoal e a profissional para minimizar os efeitos do stress no trabalho e na família. Há evidências de que o stress e a tensão no trabalho podem estar na origem do presentismo (Johns, 2010) pelo que é uma preocupação da ROFF analisar de que forma estas variáveis se correlacionam. A ambiguidade do papel e o excesso de trabalho são apontados como fatores stressores (Eagle et al, 1997) e é importante perceber de que forma estas contribuem para mais presentismo na empresa e conseqüente perda de produtividade.

Os comportamentos não produtivos muitas vezes são relacionados com a diminuição da produtividade e podem ser considerados como uma forma de presentismo. Existem várias definições para o presentismo, sendo que todas se resumem à baixa produtividade do trabalhador no seu posto de trabalho. Existem situações em que os colaboradores estão

presentes mas estão “a sonhar acordados” durante períodos significativos do dia, ou então estão doentes a nível físico ou psicológico (Johns, 2010). Johns (2010) refere no seu estudo que ir trabalhar doente pode trazer custos de produtividade para a empresa, devido a possíveis contágios. É preferível que o colaborador se recupere e volte a trabalhar na sua plenitude do que ter uma produtividade reduzida devido ao seu problema de saúde durante um período mais ou menos longo de tempo.

Em resumo, o que se pretende com este estudo é identificar algumas causas de presentismo, propor medidas para as reduzir com vista ao aumento da produtividade na ROFF.



## 6 Revisão de Literatura

O acesso à internet tem-se generalizado nas empresas e nas casas das pessoas. Se o acesso pessoal à internet em casa tem pouco ou nenhum impacto na produtividade das empresas o uso e abuso da internet no local de trabalho pode ter grandes impactos (Johnson & Rawlins, 2008). No seu estudo Johnson et al., (2008) refere que os colaboradores estão a gastar mais de 1 hora por dia na internet para fins pessoais e cerca 56% das pessoas admitiram que utilizam a internet no trabalho para questões pessoais. “Isso reforça pesquisas recentes da Nielsen-NetRatings que mostram que os americanos gastam em média 21 horas por mês (mais de uma hora por dia) na navegação na internet em horário laboral” (Johnson et al., 2008, p. 44).

Para além de uma possível redução de produtividade pelo uso excessivo da internet, outro custo a considerar pelas empresas está relacionado com as comunicações, podendo estas ficar mais lentas prejudicando o bom funcionamento dos serviços (Johnson et al., 2008). Um estudo realizado por Sipior e Ward (2002) e por Henle (2008) aponta a navegação na internet como a principal causa do congestionamento dos recursos informáticos, o que leva a problemas de falta de largura de banda e sistemas mais lentos. Apesar dos colaboradores terem consciência que a sua produtividade é menor devido à navegação na internet, para fins pessoais, continuam a fazê-lo e muitas vezes desenvolvem estratégias para ocultar as suas atividades, através, por exemplo, da mudança automática de ecrã. Atualmente existem sites com dicas e sugestões para “simularem” que estão a trabalhar quando na realidade estão a navegar na internet. Chama-se a este tipo de comportamento ” cyberloafing,” entendido como qualquer ato voluntário dos colaboradores usarem as suas empresas para acederem à Internet durante o horário de trabalho para fins pessoais (Lim, 2002). O Cyberloafing nem sempre é prejudicial às empresas e pode ser utilizado como forma de aliviar o stress. “O stress é uma resposta psicofísica do organismo a uma situação exigente, ou a uma alteração no ambiente. Uma pequena quantidade de stress é necessária para o normal funcionamento. No entanto, se altos níveis de stress forem vividos repetidamente podem resultar consequências negativas para o bem-estar nomeadamente situações graves de ansiedade, hipertensão, dificuldade em dormir, irritabilidade, insatisfação no trabalho.” (Henle, 2008, p.384).

## **O cyberloafing como Estratégia de Coping**

Segundo Lazarus e Folkman (1984), o coping representa os esforços cognitivos e comportamentais realizados pelo indivíduo para lidar com situações adversas. “O coping são estratégias para lidar com stress” (Serra, 2002, p.365). Existem dois métodos de lidar com o stress (Henle, 2008), um focado no problema e outro focado nas emoções. O método focado no problema é quando se percebe que a solução passa pela identificação do problema, recolha de informação, encontrar a solução, definir um plano de ação e recorrer a experiência anterior. O método focado nas emoções tende a lidar com os fatores de stress, ignorando-os, fingindo que não existem, é uma estratégia de fuga-evitar. O cyberloafing pode ser caracterizado como um método focado na emoção para lidar com os fatores de stress (Henle, 2008). No seu estudo Henle (2008), refere que o cyberloafing não é usado para lidar com todos os tipos de stress, nomeadamente excesso de trabalho, mas apenas aqueles relacionados com a ambiguidade do papel e o conflito de papel.. Ambos os fatores, ambiguidade do papel e conflito de papel geram incerteza sobre o que esperar da entidade empregadora (Henle, 2008). Os colaboradores com excesso de trabalho devem ser menos propensos ao cyberloafing pois têm pouco tempo livre. No seu estudo, Lim, (2002) constatou que 37% dos participantes achavam o cyberloafing um comportamento aceitável em situações de elevado conflito de papel (conflitos entre as exigências da função, dos valores pessoais, diferenças de supervisão, pedidos de grupos de trabalho, políticas organizacionais e deveres profissionais) e cerca de 52% dos respondentes sentiam-se culpados por navegarem na net quando a ambiguidade do papel é baixa (deveres e responsabilidades bem definidas).

### **Permeabilidade entre a esfera profissional e pessoal e os seus efeitos no stress e na produtividade**

D’Abate (2005), no seu estudo concluiu que as pessoas apresentam várias justificações para a utilização de meios da empresa para fins pessoais. Uma das razões apresentadas era a da “conveniência”. Era conveniente fazer telefonemas, andar na internet ou ver e-mails uma vez que o equipamento (telefone ou computador) estava ali à mão. Outra justificação apresentada está relacionada com os constrangimentos de tempo ou de oportunidades ou seja, é quando têm tempo para fazer essas coisas ou é quando os serviços que precisam consultar estão disponíveis. Como sabemos, apesar de grande parte dos serviços estarem disponíveis online,

muitas das vezes só conseguimos tratar de um assunto e obter uma resposta durante o dia, isto é, durante o período de trabalho. Outra justificação é a capacidade de realizar várias tarefas em simultâneo, nomeadamente tarefas profissionais e pessoais, sendo as atividades pessoais vistas como uma recompensa por ter realizado uma tarefa ou projeto ou ter a privacidade e autonomia para realizar estas atividades no local de trabalho. Este estudo vem de encontro à teoria que defende que a fronteira entre a esfera da vida pessoal e a esfera profissional é muito ténue e que as esferas da vida pessoal e profissional estão mais relacionadas e interdependentes do que separadas e autónomas (D'Abate, 2005). A permanência no local de trabalho por demasiadas horas e a vontade de cumprir com as responsabilidades familiares podem originar conflitos entre as esferas profissionais e familiares (Pleck, Staines Lang, 1980). Neste sentido, Frone, Russell & Cooper (1992) constaram que existe uma correlação positiva entre os fatores de stress no trabalho e os conflitos entre o trabalho e a família. O conflito trabalho/família para além de originar menor satisfação no trabalho e na família e de afetar negativamente o bem-estar físico e psíquico da pessoa pode aumentar a vontade de faltar ao trabalho (Burke, 1988; Frone, Barnes, & Farrell, 1994; Frone, Russell, & Barnes, 1996; Frone et al., 1992; Pleck et al., 1980).

O conflito entre o trabalho/família tem aumentado muito devido à alteração social das famílias (Eagle et al., 1997). Há 30 anos, em grande parte das famílias, apenas o homem trabalhava. Essa realidade foi-se alterando ao longo do tempo e atualmente as mulheres têm uma vida tão ativa como o homem. Com isto as famílias tiveram de se ajustar para dar resposta às exigências profissionais e familiares. Assistiu-se também a uma alteração das relações entre os empregados e empregadores (Osherson & Dill, 1983). As relações ficaram mais complexas e flexíveis, isto é, existe uma maior aceitação na permeabilidade entre as duas esferas. No seu estudo, Eagle et al., (1997), verificou que as fronteiras entre o trabalho e a família são assimetricamente permeáveis e que conflito trabalho /família é mais significativo do que o conflito família/trabalho. A permanência no emprego durante muitas horas poderá desencadear desequilíbrios na relação trabalho/família que a tornarem-se recorrentes poderão originar problemas emocionais graves e até mesmo a saída da organização em busca de uma melhor qualidade de vida. Neste sentido, Cartwright & Slaski, (2002) no seu estudo apontam a inteligência emocional como um fator importante no combate ao stress. Normalmente pessoas com maior inteligência emocional (Cartwright & Slaski, 2002, Ogińska-Bulik N.,2005) revelavam menos stress subjetivo e têm melhor saúde física e psicológica. Homens e mulheres com alto nível de inteligência emocional encaram como menos stress a falta de recompensas, incerteza no local de trabalho, as relações sociais,

condições de trabalho desconfortáveis, falta de controlo e falta de suporte, quando comparados com homens e mulheres com baixos níveis de inteligência emocional. Mostram ainda melhor saúde mental, evidenciando em menor nível de sintomas de depressão face às pessoas com baixos níveis de inteligência emocional (Ogińska-Bulik, 2005).

No que diz respeito aos conflitos trabalho/família e família/trabalho é interessante estudar a sua relação face ao presentismo. O elevado conflito trabalho/família é positivamente relacionado com o presentismo e negativamente com o absentismo, isto é, as exigências do trabalho são valorizadas em relação à vida familiar promovendo o presentismo. O conflito família/trabalho é negativamente relacionado com o presentismo e positivamente relacionado com o absentismo. Esta situação explica-se pelo foco dado à esfera pessoal e familiar (Johns, 2010).

O absentismo é definido como a ausência do trabalhador no trabalho, enquanto que o presentismo pode ser definido como estar presente no trabalho, mas doente fisicamente ou psicologicamente (Johns, 2010). No presentismo, ao contrário do absentismo, não há total ausência de produtividade, pois apesar do trabalhador não estar no seu estado pleno de saúde consegue produzir. Este aspeto é importante, pois uma boa gestão do presentismo pode ter efeitos significativos na produtividade (Hemp, 2004). Por outro lado, é interessante perceber as diferenças de produtividade entre colaboradores que têm o mesmo problema de saúde e quais os fatores que estão nessa origem. O stress no trabalho, normalmente está relacionado positivamente com o presentismo, talvez porque não é visto como uma razão válida para o absentismo (Johns & Xie, 1998). A depressão ou outras patologias de carácter psicológico como não são visíveis, podem ser consideradas socialmente como razões não válidas para o absentismo.

Existem comportamentos que podem ter efeitos na produtividade e consequentemente no volume de negócios. O facto de o colaborador estar presente na empresa não significa que a sua produtividade é significativa. É importante analisar os comportamentos e atitudes dos colaboradores no que respeita a atrasos (Harrison, A., Newman, A., & Roth, L., 2006), navegar na Internet e sonhar acordado (Johns, 2010) pois podem estar associados à dinâmica do presentismo.

## **Fatores internos e externos à organização na origem do presentismo**

A dinâmica do presentismo pode ser influenciada por fatores internos e externos à organização. Como fatores internos podemos referir: as remunerações dos colaboradores onde há evidências de que os que ganham menos têm mais comportamentos de presentismo (Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M., 2000); a insegurança no trabalho onde há evidências que colaboradores com condições contratuais precárias têm mais presentismo provavelmente por receio de perder o emprego (Andersen & Hansen, 2008; Caverley, Cunningham & MacGregor, 2007). Outras situações de insegurança no emprego, originadas por fusões/aquisições, downsizing e reestruturação de empresas também promovem o presentismo em detrimento do absentismo (Simpson, 1998); o trabalho que exija que o colaborador esteja presente (Smulders e Nijhuis, 1999) e a interdependência das tarefas promove o presentismo (Dew, Keefe, & Small, 2005; Grinyer & Singleton, 2000); a autonomia no trabalho para gerir o seu tempo de trabalho pode se traduzir em mais presentismo (Johns, 2010); a perceção de injustiça pode estar relacionada com mais presentismo (Lim (2002); Johns, 2008,2009). Como fatores externos temos o aumento das despesas familiares (Aronsson and Gustafsson 2005) e a diminuição dos apoios sociais (Johns 1997).

O ato de presentismo recorrente pode traduzir-se em perdas de produtividade significativas, como já referido anteriormente ao nível do trabalho realizado e da qualidade do mesmo. Os gestores têm de ter atenção às características pessoais dos colaboradores, nomeadamente baixa autoestima e dificuldade em dizer não (Johns, 2011) de forma a não gerar situações de conflito trabalho/família e tensão no trabalho. O presentismo crónico pode revelar-se prejudicial para as duas partes. No extremo o presentismo pode levar ao abandono, isto é à saída da empresa com custo elevado para as organizações. É necessário identificar as principais causas de presentismo, delinear medidas e políticas de recursos humanos para minimizar os seus efeitos na produtividade da empresa, na saúde e no bem-estar dos colaboradores.

## **O apoio da chefia e o seu impacto na produtividade sob efeito do presentismo**

A *Stanford Presenteeism Scale* (SPS-6 – Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M.; & Bendel, T. 2002) mede dois fatores independentes: trabalho completado e distração evitada. Os colaboradores com valores elevados nesta escala normalmente têm valores de concentração e de trabalho produzido significativos. Os colaboradores que não trabalham doentes (presentismo) podem ter algumas dificuldades em se concentrar e revelam menor produtividade. Por exemplo, ir trabalhar com dores de cabeça, dores de coluna e/ou ansiedade pode originar faltas de concentração e como consequência a perda de produtividade. Algumas avaliações de desempenho negativas a colaboradores capazes poderão estar relacionadas com o presentismo. O facto de os colaboradores “darem tudo” à organização poderá traduzir-se em elevados custos para a empresa, não só pela baixa de produtividade mas principalmente pela qualidade do serviço prestado (Johns, 2009).

O apoio da chefia pode ter um papel fundamental na produtividade, pois se o colaborador se sentir apoiado, independente do seu problema de saúde poderá ter maior produtividade. Há evidências que a confiança na capacidade de gestão das chefias influencia a capacidade de concentração dos colaboradores (Ferreira, Martinez & Rodrigues, under review, Mayer & Gavin, 2005). O apoio social, parte do princípio que as pessoas devem confiar umas nas outras para obter certas necessidades básicas (Cutrona, 1996). “Com níveis baixos de apoio social aqueles que são submetidos a um stress intenso sofrem, como consequência desse facto, de uma má saúde física e mental: contudo, quando as pessoas estão protegidas por níveis altos de apoio social, mesmo quando são submetidos a um stress elevado, não descompensam nem a sua saúde se ressentem ou, se se ressentem, é num grau muito menor” (Cutrona, 1996, p.5). Os colaboradores que têm problemas de saúde ao terem apoio da chefia sentem que a organização, como um todo está a cuidar deles, e acabam sentindo o seu esforço e contributo reconhecido mesmo quando o nível de desempenho fica abaixo do expectável (Ferreira, et al., under review). O apoio da chefia enquanto apoio social promove a saúde e o bem-estar do indivíduo e pode constituir um fator atenuante das condições agressivas do meio ambiente sobre o indivíduo (Serra 2002) proporcionando desta forma um melhor nível de concentração do colaborador no seu local de trabalho e consequente melhoria na sua produtividade.

## **O apoio da chefia e a ambiguidade do papel**

A ambiguidade do papel está relacionada com incerteza das tarefas da função, do que é esperado desse papel e também da falta de indicações de comportamento e dos resultados do mesmo (Henle, 2008). O apoio da chefia é fundamental para esta clarificação de responsabilidades e tarefas. A informação sobre o trabalho, as responsabilidades e o contexto organizacional (apoio informativo) podem clarificar algumas situações reduzindo a ambiguidade. Por outro lado, o apoio instrumental, "...que consiste na ajuda concreta que um indivíduo recebe, em termos materiais ou de serviços, que resolve determinado problema" (Serra, 2002, p.132) tem um contributo significativo como medidor dos efeitos do stress. O apoio da chefia tem um efeito motivador e como consequência uma maior satisfação no trabalho e um maior compromisso organizacional. Neste sentido, Griffin e Hepburn (2005), argumentaram que perceber e promover o compromisso organizacional é essencial para a eficiência e produtividade da empresa. A ambiguidade e as questões relacionadas com a saúde estão negativamente correlacionadas com a satisfação no trabalho (Lambert, Hogan, Paoline, & Clarke, 2005).

Outro fator, relacionado com o apoio da chefia é o conceito de justiça. Em geral as pessoas tendem a reagir mais favoravelmente a eventos que eles percebem como justos (Wagner & Moriarty, 2002, Ferreira et al., under review). É comum assistirmos a uma melhor colaboração das pessoas, num contexto organizacional, quando a justiça é percebida de forma positiva. Quase todos os empregados desejam justiça e igualdade no lugar de trabalho. Greenberg (1990) sugeriu que a percepção de justiça organizacional é um requisito básico para o funcionamento efetivo das organizações e da satisfação pessoal dos seus funcionários. O apoio da chefia, como já foi referido anteriormente é importante para a relação de confiança entre as partes. A confiança é fundamental para uma comunicação eficaz entre as partes, permitindo a clarificação de situações relacionadas com o desempenho de funções e responsabilidades dentro da organização. Quando os níveis de ambiguidade são significativos os colaboradores canalizam esforços no sentido de perceberem o que têm de fazer, quais as suas responsabilidades em cada papel que desempenham (Ferreira et al., under review) levando a uma menor satisfação no trabalho. A ambiguidade e a satisfação no trabalho correlacionam-se negativamente e a satisfação correlaciona-se positivamente com o stress no trabalho que é uma das principais causas do presentismo (Ferreira et al., under review).

## 7 Método

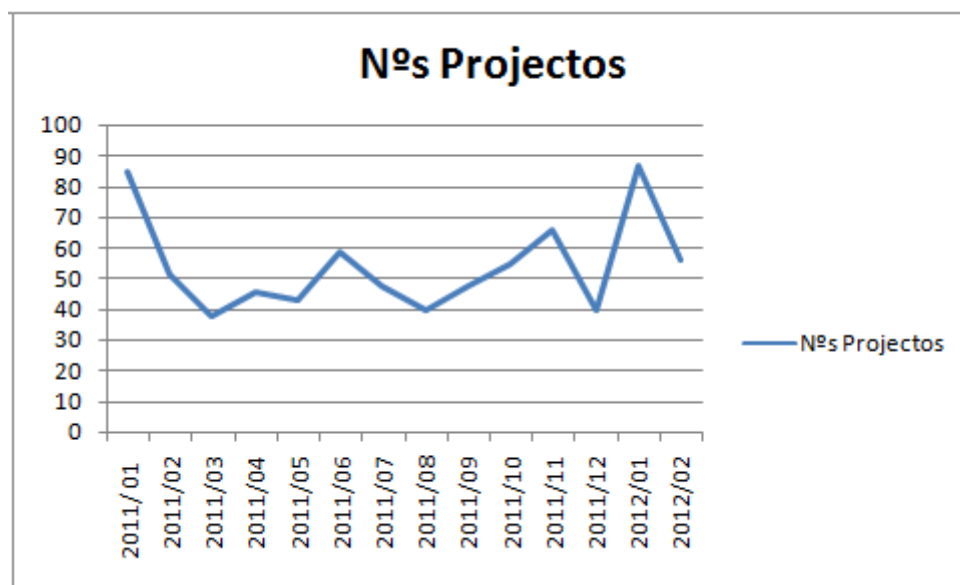
Neste capítulo será apresentado como foi feita a constituição da amostra, nomeadamente através de distribuição de questionários, e a sua caracterização.

### 7.1 Enquadramento

O questionário foi distribuído em dois momentos distintos à totalidade dos colaboradores da ROFF ((N=450), *within subject* . O primeiro momento num ambiente de trabalho normal (maio/junho 2011) e num segundo momento num ambiente de maior volume trabalho e com carga de stress superior (dezembro 2011/janeiro 2012) que coincide com o arranque de grande parte dos projetos. Uma das evidências do aumento do volume de trabalho foi o acréscimo de cerca de 18,7%, no segundo período face ao primeiro, do número de projetos onde foram registados horas de trabalho.

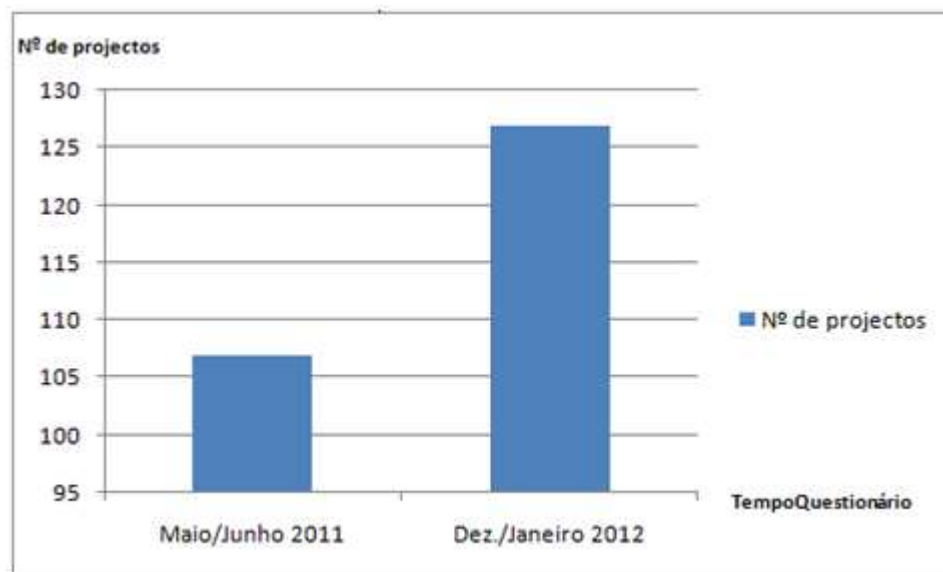
A Figura IV mostra a evolução do número de projetos de janeiro de 2011 a janeiro de 2012. Este número exclui projetos internos à ROFF e projetos Comerciais.

**Figura IV - Número de projetos Jan11 a Fev12**





**Figura V – Número de projetos maio/junho 2011 vs dezembro/ janeiro 2012**



Os questionários foram distribuídos pela intranet através do *surveymonkey* e foi garantida a confidencialidade das respostas.

No primeiro momento foram recolhidos 187 respostas e no segundo momento 154 respostas. Após a análise dos dados verificou-se que apenas 99 respondentes eram comuns nos dois momentos. É sobre essa amostra que incidirá o estudo.

## 7.2 Caracterização da amostra

A amostra final é de 99 indivíduos, do sexo feminino e masculino, de diferentes faixas etárias e áreas funcionais.

O Quadro II, mostra-nos a segmentação da amostra e da população da ROFF pelo sexo. Como podemos verificar a população masculina é superior à feminina. Na amostra temos que 58,6 dos respondentes são do sexo masculino e 41,4% é do sexo feminino.

**Quadro II – Número de colaboradores por Sexo (percentagem)**

ROFF	Sexo Masculino	Sexo Feminino	Total
ROFF	67	33	100
Amostra	59	41	100

O Quadro III, mostra-nos a repartição da amostra pelas áreas funcionais. O maior número de respostas verificou-se nas equipas maiores: SAP CRM & SRM, SAP Financials e SAP Net/Weaver BC. O questionário foi aplicado a todas as áreas funcionais da ROFF.

### Quadro III – Número de colaboradores por Área Funcional

Área Funcional	Número de respondentes
Administração	1
Arquitetos	3
Comercial	4
Desenvolvimento	3
JUMP	2
SAM	5
SAP B1	3
SAP Business Intelligence	1
SAP CRM & SRM	10
SAP Financials	14
SAP HCM	9
SAP Net/Weaver ADM	2
SAP Net/Weaver BC	16
SAP SCM & PLM	8
SDF_SAP Net/Weaver BC	8
Suporte	10
Total	99

A função de Consultor (Quadro IV) foi a que obteve maior número de respostas, cerca de 83%. Este indicador era expectável pois o core da empresa é a consultoria.

### Quadro IV – Número de Colaboradores por Função

	Nº de colaboradores	Frequência Relativa (%)
Arquitetos	4	4
Consultor	83	84
Coordenador Técnico Profissional	3	3
Equipa de Suporte (Chefias)	1	1
Equipa de Suporte (Rh/Secretariado/Administrativos)	8	8
Total	99	100

Cerca de 87 % dos respondentes são do escritório de Lisboa e 13% do escritório do Porto. Do escritório da Covilhã foram rececionados questionários preenchidos mas os respondentes do

primeiro momento não coincidiram com os do segundo momento (Diferente *within subject*) pelo que não foram considerados neste estudo.

#### Quadro V – Número de colaboradores por estabelecimento

Estabelecimento	Nº de colaboradores	Frequência Relativa(%)	Frequência Acumulada (%)
Lisboa	86	87	87
Porto	13	13	100
Covilhã	0	0	
Total	99	100	

A população da ROFF é muito jovem. O Quadro VI, mostra-nos a média de idades da amostra e da população. Não existe uma diferença relevante entre os dois indicadores. A Média de idades da amostra é de 33 anos.

#### Quadro VI – Média de Idades da Amostra e da População

Média Amostra	Média ROFF
33	35

Da amostra recolhida, podemos constatar que cerca de 46% dos respondentes têm uma antiguidade de 2 a 6 anos. Este indicador é explicado pelo facto da ROFF ter tido um crescimento bastante significativo ao nível dos seus recursos humanos nos últimos seis anos, resultante da sua estratégia de internacionalização e crescimento. Neste período a ROFF mais do que duplicou o número de colaboradores.

#### Quadro VII – Antiguidade

Antiguidade	Número de Colaboradores	Frequência Relativa (%)	Frequência Acumulada (%)
Até um ano	5	5	5
1 a 2 anos (Inclusive)	16	16	21
de 2 a 6 anos (Inclusive)	45	46	67
6 a 10 (Inclusive)	16	16	83
+ de 10 anos	17	17	100
Total	99	100	

Em resumo, estamos perante uma amostra representativa da população, quer pelo número (N=99), quer pelas características da mesma.

### 7.3 Medida

Este é um estudo longitudinal, em que o método será quantitativo com carácter exploratório, com pré e pós-teste. O instrumento utilizado foi um questionário adaptado e que mede as seguintes variáveis:

- Apoio da chefia e ausência de controlo
- Presentismo (trabalho completado e distração evitada)
- Tensão no trabalho
- Conflito e ambiguidade do papel
- Excesso de trabalho
- Dificuldade nas tarefas
- Tempos livres no trabalho

O questionário é constituído pelos seguintes áreas:

A *relação com as chefias* é constituída por 12 afirmações com uma escala tipo-Likert com 7 modalidades de resposta tendo em conta que o 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 7 “Concordo Totalmente”.

As primeiras oito questões medem a variável apoio da chefia. A afirmação 7 deste grupo tem escala invertida.

As últimas quatro afirmações medem a variável ausência de controlo. As afirmações 9, 10 e 11 têm escala invertida. Esta escala foi desenvolvida pelo Oldham & Cummings (1996) - apoio da chefia e ausência de controlo; O Coeficiente de alpha para apoio da chefia é de .86 e para ausência de controlo é de .67

A escala de *presentismo SPS-6* (Koopman et al., 2002) é constituída por 6 afirmações com uma escala tipo-Likert com 5 modalidades de resposta tendo em conta que o 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 5 “Concordo Totalmente”. A escala usada foi traduzida para português (Ferreira, Martinez, Sousa & Cunha, 2010). Neste questionário demonstraram a existência de dois fatores independentes (trabalho completado e distração evitada) e um valor

do  $\alpha$  de Cronbach de 0.78 e 0.74, respetivamente. As perguntas 1, 3 e 4 medem a variável distração evitada; as perguntas 2, 5 e 6 medem a variável trabalho completado. Os itens 1,3 e 5 têm escala invertida pelo que foram reclassificados. O trabalho completado centra-se no resultado do trabalho a distração evitada centra-se nos processos de trabalho. A escala SPS-6 mede a produtividade individual sob o efeito do presentismo (isto significa que quanto maior a pontuação menor foi o efeito do presentismo).

***Tensão no trabalho*** é constituído por 7 afirmações com uma escala qualitativa ordinal com duas modalidades de resposta, Verdadeiro (V) ou Falso (F). O F foi renomeado para 1 e o V renomeado para 2. Esta escala foi desenvolvida pelo House e Rizzo (1972). O coeficiente alpha varia entre .71 a .89 (Fields, 2002).

A ***ambiguidade e conflito de papel*** são avaliadas por uma escala constituída por 14 afirmações com uma escala tipo-Likert com 7 modalidades de resposta tendo em conta que o 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 7 “Concordo Totalmente”. As primeiras 8 perguntas medem a variável conflito de papel as últimas 6 perguntas medem a variável Ambiguidade do papel. Nestas últimas a escala está invertida. Esta escala foi desenvolvida por Rizzo, House and Lirtzman (1970). O coeficiente alpha para a variável conflito de papel varia entre .71 a .87 e para ambiguidade do papel varia entre .71 a .95 (Fields, 2002).

O ***volume de trabalho*** é constituído por 3 afirmações com uma escala tipo-Likert com 4 modalidades de resposta tendo em conta que o 1 corresponde a “Totalmente Falso” e o 4 “Totalmente Verdadeiro”.

Esta escala foi desenvolvida por Bacharach, Bamberger e Conley (1990). A pergunta 3 tem a escala invertida. O coeficiente alpha varia entre 0,6 a 0,64 (Fields, 2002).

A ***dificuldade nas tarefas é constituído*** por 2 perguntas com uma escala tipo-Likert com 10 modalidades de resposta tendo em conta que o 1 corresponde a “Nenhum” e o 10 “Muito Elevado”. Pretende-se com esta escala medir a auto-eficácia.

Os ***tempos livres no trabalho*** - constituído por 12 afirmações com uma escala tipo-Likert com 5 modalidades de resposta tendo em conta que o 1 corresponde a “Nunca” e o 5 “Frequentemente”. Este conjunto de perguntas teve por base dois estudos: Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job (D’Abate,

2005) e *The Interaction of Work Stressors and Organizational Sanctions on Cyberloafing* (Henle, 2008). Alguns das afirmações são: Utilizar o telefone da empresa ou o meu telemóvel para chamadas pessoais; Enviar e receber e-mails não relacionados com o trabalho; Conversação com colegas de trabalho sobre temas não relacionados com o trabalho (ex., desporto, família, férias...) e Navegar na internet para pesquisa de assuntos não relacionados com o trabalho.

O último grupo do questionário corresponde aos dados biográficos dos respondentes.

O tratamento dos dados foi feito utilizando o *Software Statistical Package for the Social Sciences 19.0*. Para avaliar a correlação entre as variáveis quantitativas utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman.

## 8 Análise dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo. A análise será feita através da média das variáveis e da correlação entre as mesmas nos dois momentos de recolha de dados.

No Quadro VIII, apresenta-se as médias das variáveis que serão objeto deste estudo. Como podemos observar a média das variáveis não é significativa pelo que é expectável que as correlações entre as variáveis nos dois momentos sejam muito semelhantes.

**Quadro VIII– Média das Variáveis do Estudo (N=99)**

	1º Momento		2º Momento		Dif. das médias	Sig
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão		
Presentismo	3,71	0,75	3,69	0,81	-0,02	.85
Tensão no Trabalho	9,55	1,90	9,46	2,01	-0,08	.63
Apoio da chefia	5,27	1,13	5,18	1,11	-0,09	.29
Ausência de controlo	5,16	0,98	5,19	0,97	0,03	.74
Conflito Papel	2,54	1,02	2,48	0,92	-0,06	.58
Ambiguidade	3,05	1,26	2,96	1,19	-0,09	.46
Excesso de Trabalho	2,67	0,68	2,61	0,61	-0,07	.22
Tempos Livres no Trabalho	2,09	0,54	2,07	0,48	-0,02	.78

\*\* p < .01

\* p < .05

De seguida apresentamos a média das atividades relacionadas com a variável, tempos livres no trabalho (Quadro IX).

Da análise do Quadro IX, constata-se que 5 das 12 atividades têm valores de média abaixo de 2 (jogar no computador; receber a visita de familiares; fazer apostas / jogos de sorte e azar no trabalho; ficar algum tempo a “sonhar acordado” e a pensar em assuntos não relacionados com o trabalho; efetuar leituras de lazer no trabalho (ex: jornais, revistas..)) e 5 atividades tiveram valores entre 2 e 3. Apenas 2 atividades têm valores ligeiramente acima de 3. O valor mais elevado da média no primeiro é relativo à pergunta 1 (Utilizar o telefone da empresa ou o meu telemóvel para chamadas pessoais) e apresenta uma média de 3,17. No segundo momento a variável com maior valor de média (3,18) refere-se à pergunta 3 (Conversação com colegas de trabalho sobre temas não relacionados com o trabalho; ex.: desporto, família, férias). A escala para esta variável é de 1 (Nunca) a 5 (Frequentemente).

## Quadro IX – Tempos livres no trabalho

Tempos livres no trabalho (N=99)						
	1º Momento		2º Momento		Dif. das médias	Sig
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão		
1 - Utilizar o telefone da empresa ou o meu telemóvel para chamadas pessoais	3,17	1,21	3,08	1,06	,09	,40
2 - Enviar e receber e-mails não relacionados com o trabalho	2,63	,94	2,83	1,01	-,20	,05
3 - Conversação com colegas de trabalho sobre temas não relacionados com o trabalho (ex: desporto, família, férias.)	3,16	,99	3,18	,99	-,02	,83
4 - Navegar na internet para pesquisa de assuntos não relacionados com o trabalho	2,57	,91	2,66	,87	-,09	,33
5 - Marcar consultas com médicos, cabeleireiros, mecânicos, dentistas, etc	2,36	,96	2,28	,86	,08	,40
6 - Pagar as contas pessoais (ex: electricidade, água, impostos...)	2,17	1,1	2,07	1,04	,10	,31
7 - Efetuar leituras de lazer no trabalho (ex: jornais, revistas..)	1,73	,96	1,7	,76	,03	,76
8 - Organizar e planear a minha vida pessoal (ex: marcar férias, fins-de-semana, viagens.)	2,21	,98	2,12	,81	,09	,34
9 - Jogar no computador.	1,09	,38	1,03	,17	,06	,13
10 - Fazer apostas / Jogos de sorte e azar no trabalho.	1,23	,60	1,23	,49	,00	1,00
11 - Ficar algum tempo a “sonhar acordado” e a pensar em assuntos não relacionados com o trabalho.	1,60	,68	1,57	,72	,03	,71
12 - Receber a visita de familiares, amigos ou outros colegas no meu local de trabalho.	1,11	,35	1,14	,43	-,03	,53
13 - Qual é a percentagem do tempo de trabalho que costuma gastar nas 12 atividades / comportamentos descritos em cima no questionário VII?	9,16	11,53	8,00	8,4	1,16	,38

Constatou-se ainda, um ligeiro aumento nas perguntas 2, 3, 4 e 12 que poderá estar relacionada com o facto do segundo momento ter coincido com a quadra natalícia, em que as pessoas poderão abordar assuntos particulares, como por exemplo onde vão passar o natal, compras, ou pontualmente levar o filho para o trabalho em época de férias.

A percentagem de tempo gasto nos “tempos livres no trabalho” teve uma descida de 1,16 de média, passando de de 9,16 para 8,00. Atendendo à percentagem despendida com estas atividades, podemos afirmar que não se verificam grandes “desperdícios”, cerca de 44 minutos em média, por dia no primeiro momento e 38 minutos no segundo momento.



As respostas que obtiveram maior média foram as mesmas nos dois momentos de aplicação do questionário, o que revela alguma consistência de comportamentos.

### 8.1.1 Análise dos Resultados no Primeiro Momento

O quadro abaixo apresenta as correlações entre as variáveis em estudo no primeiro momento de aplicação do questionário.

**Quadro X - Correlações (1º Momento) N=99**

	Desvio		Presentismo	Tensão	Apoio da chefia	Ausência de controle	Conflito papel	Ambiguidade do papel	Volume de trabalho	Tempos livres
	Média	padrão								
<b>Presentismo</b>	3,71	,75	-----	-,23*	,43**	-,08	-,47**	-,62**	-,14	-,14
<b>Tensão</b>	9,55	1,9		-----	-,39**	-,17	,36**	,36**	,40**	-,09
<b>Apoio da chefia</b>	5,27	1,13			-----	,20*	-,51**	-,61**	-,10	,11
<b>Ausência de controle</b>	5,16	,98				-----	-,12	-,15	,10	,05
<b>Conflito papel</b>	2,54	1,02					-----	,42**	,25*	-,10
<b>Ambiguidade do papel</b>	3,05	1,26						-----	,18	-,8
<b>Gestão do Volume de Trabalho</b>	2,67	,68							-----	,19
<b>Tempos livres</b>	2,09	,54								-----

\*\*  $p < ,01$

\*  $p < ,05$

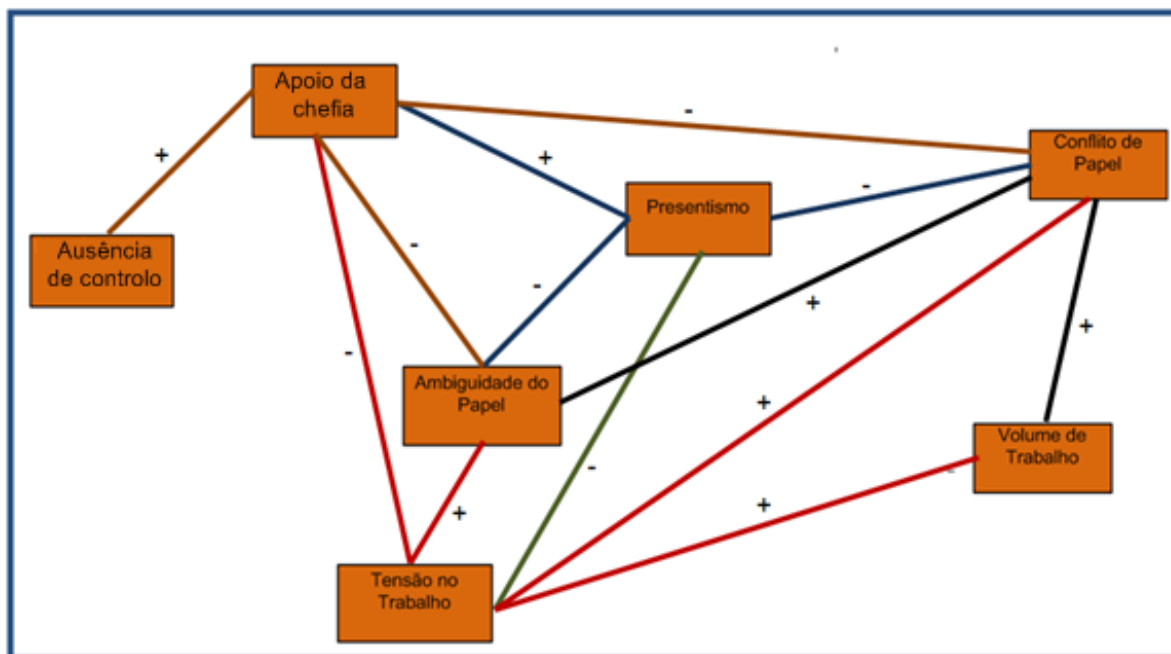
As variáveis produtividade sob efeito de presentismo e tensão no trabalho correlacionam-se negativamente ( $r = -,23$ ,  $p < ,05$ ), indicando que quanto maior for a tensão no trabalho menor a produtividade devido ao presentismo. A correlação entre as variáveis produtividade sob efeito de presentismo e apoio da chefia é positiva e significativa ( $r = ,43$ ,  $p < ,01$ ). O que nos sugere que o aumento do apoio da chefia origina maior produtividade. Por outro lado a ambiguidade do papel e conflito de papel correlaciona-se negativamente com a produtividade sob efeito de presentismo ( $r = -,62$  e  $r = -,47$ ,  $p < ,01$ ), isto é, quanto maior a

ambiguidade e conflito de papel menor é a produtividade. Uma definição fraca e difusa da função e das responsabilidades do indivíduo pode originar desmotivação e fraca identidade com a empresa levando a comportamentos de maior presentismo e conseqüente redução da produtividade dos trabalhadores da ROFF.

A tensão no trabalho correlaciona-se negativamente com o apoio da chefia ( $r = -.39, p < .01$ ), isto é, quanto maior for o apoio da chefia menor é a tensão no trabalho. Por outro lado a tensão no trabalho correlaciona-se positivamente com as variáveis conflito de papel ( $r = .36, p < .01$ ), e o volume de trabalho ( $r = .40, p < .01$ ). O aumento do volume de trabalho pode originar um aumento na tensão no trabalho, pois a responsabilidade aumenta e pode-se assistir a sobreposição de tarefas e participação em diferentes projetos ao mesmo tempo, originando mais conflito de papel.

A variável apoio da chefia correlaciona-se positivamente com a variável ausência de controlo ( $r = .20, p < .05$ ), isto é, quanto maior for o apoio da chefia, maior é a ausência de controlo, pois desta forma o colaborador já se sente apoiado e não necessita de ser tão controlado. A variável apoio da chefia correlaciona-se negativamente com as variáveis conflito de papel ( $r = -.51, p < .01$ ) e ambiguidade do papel ( $r = -.61, p < .01$ ). Quanto maior é o apoio da chefia menor é o conflito de papel e a ambiguidade de papel. Por seu lado, a variável conflito de papel correlaciona-se positivamente com a ambiguidade do papel ( $r = .42, p < .01$ ) e a Gestão do volume de trabalho ( $r = .25, p < .05$ ). De referir, ainda, que a variável tempos livres no trabalho não evidenciou uma correlação significativa com as restantes variáveis.

Resumo das correlações significativas do primeiro momento de recolha de dados:



**Legenda:**

- : Correlação negativa entre as variáveis
- + : Correlação positiva entre as variáveis

As variáveis que sobressaem nesta representação gráfica são: tensão no trabalho; apoio da chefia, conflito de papel, presentismo e ambiguidade do papel. As variáveis ausência de controlo e volume de trabalho são as variáveis que estabelecem menos relações com as restantes.

### 8.1.2 Análise dos Resultados no Segundo Momento

O quadro abaixo apresenta as correlações entre as variáveis em estudo no segundo momento de aplicação do questionário.

Quadro XI - Correlações (2º Momento) N=99

	Desvio				Apoio da chefia	Ausência de controlo	Conflito papel	Ambiguidade do papel	Volume de trabalho	Tempos livres
	Média	padrão	Presentismo	Tensão						
<b>Presentismo</b>	3,69	,81	-----	-,26**	,16	,11	-,37**	-,44**	-,16	-,05
<b>Tensão</b>	9,46	2,01		-----	-,36**	-,09	,49**	,45**	,33**	,01
<b>Apoio da chefia</b>	5,18	1,11			-----	,15	-,38**	-,66**	-,21*	,11
<b>Ausência de controlo</b>	5,19	,97				-----	-,08	-,20	,06	-,1
<b>Conflito papel</b>	2,48	,92					-----	,53**	,39**	-,1
<b>Ambiguidade do papel</b>	2,96	1,19						-----	,14	-,07
<b>Gestão do Volume de Trabalho</b>	2,61	,61							-----	-,14
<b>Tempos livres</b>	2,07	,48								-----

\*\*  $p < ,01$

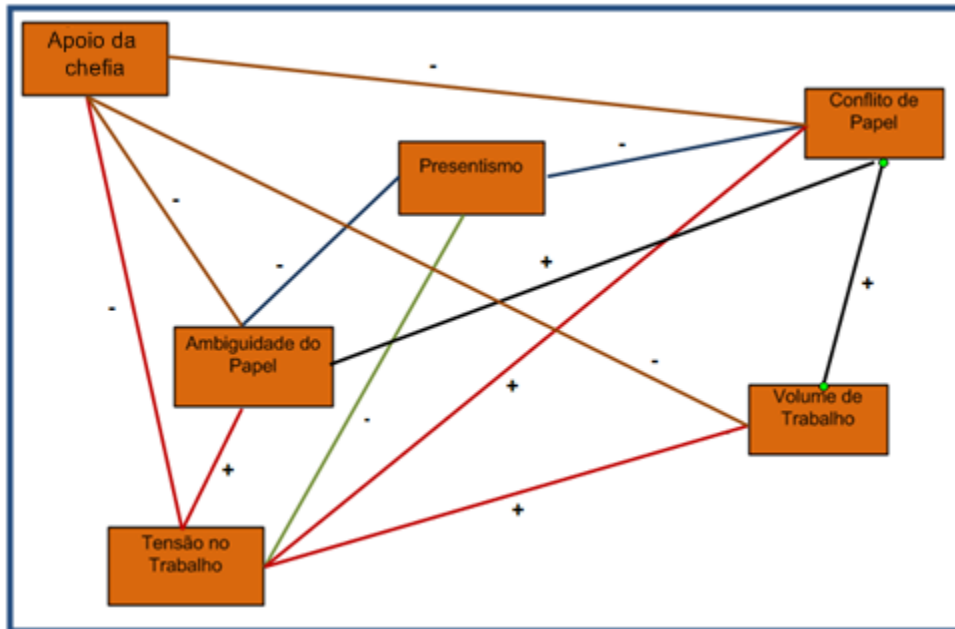
\*  $p < ,05$

O segundo momento foi medido num período com maior número de projetos ativos. Espera-se que esta condição tenha impacto no comportamento das variáveis em estudo. No segundo momento verificamos que as correlações entre as variáveis, na sua grande maioria, não tiveram alterações significativas.

No segundo momento houve duas correlações que deixaram de ser significativas: A correlação entre a produtividade sob o efeito do presentismo e apoio da chefia (passou de  $r = ,43$  para  $r = ,16$ ) e a correlação entre apoio da chefia e ausência de controlo (passou de  $r = ,20$  para  $r = ,15$ ).

A correlação entre as variáveis apoio da chefia e o volume de trabalho mantém-se negativa mas passa a ser significativa no segundo momento (passou de  $r = -,10$  de para  $r = -,21$ , ,  $p < ,05$ ). Neste caso, quanto maior for o volume de trabalho menor é o apoio da chefia.

Resumo das correlações significativas do segundo momento de recolha de dados:



**Legenda:**

- : Correlação negativa entre as variáveis
- + : Correlação positiva entre as variáveis

As variáveis que sobressaem nesta representação gráfica são: tensão no trabalho; conflito de papel, ambiguidade do papel; apoio da chefia e presentismo. As variáveis que apresentam menos relações são o presentismo (perdeu a significância com a variável apoio da chefia) e o volume de trabalho (revelou mais uma relação com o apoio da chefia com significância).

## 9 Discussão

A problemática dos comportamentos não produtivos associados à produtividade e ao consumo de recursos da empresa, nomeadamente Cyberloafing (Lim, 2002) foi considerada neste âmbito por dois motivos. O primeiro está relacionado com o facto da ROFF ser uma empresa de sistemas de informação onde a internet é o veículo que permite a ligação aos sistemas dos clientes e a sua sobrecarga pode trazer problemas de performance (Henle, 2008; Johnson et al.,2008). O segundo está relacionado com o facto dos colaboradores trabalharem com meios informáticos (computadores), situação que facilita a sua utilização para outros fins que não os profissionais (D'Abate 2005).

A questão que se coloca é se os comportamentos não produtivos são ou não negativos para uma organização como a ROFF? A análise da percepção do tempo gasto nestas atividades (44 minutos em média no primeiro momento do questionário e 38 minutos no segundo momento) poderá induzir que os efeitos são negativos, até porque o tempo gasto nas tarefas pode ser considerado significativo. Se olharmos para o primeiro momento, o valor corresponde a 16 horas/mês (2 dias de trabalho/mês) e no segundo momento corresponde a 14 horas/mês (1,7 dias de trabalho/mês). No entanto, esta questão pode ser encarada como uma forma de aliviar o stress no trabalho (Henle, 2008). Outro dia, alguém na empresa referia “... Quem chega à ROFF e observa à sua volta fica com a sensação que muitos de nós não estão a trabalhar e isso não é correto...”. Esta frase vem de encontro à cultura informal e à pouca distância ao poder existente. É comum, quando é necessário transmitir alguma diretriz a alguém ou discutir uma questão técnica sobre um projeto os colaboradores irem beber café ou conversarem no corredor. Esta situação pode ser confundida com um comportamento não produtivo quando efetivamente não o é.

A utilização de ferramentas Web, nomeadamente Skype, Msn e Facebook, grande parte das vezes é feita no contexto profissional quer seja para troca rápida de informação quer seja para inter-ajuda. Na ROFF não parece razoável associar os comportamentos não produtivos à produtividade porque esta relação é difícil de estabelecer. Mesmo quando aparentemente não se está a trabalhar, indiretamente está-se a fazê-lo. Alguns comportamentos não produtivos são encarados como um ótimo canal de comunicação. O facto de na empresa se partilhar o que cada um está a fazer e as dificuldades que está a ter em determinado momento, pode ser utilizado por outra pessoa que se depare com mesma situação noutra momento temporal ou não. Pode ser visto como um *desbloqueador* de problemas.

A utilização da internet para uso pessoal, pode ter impacto nas comunicações da empresa (Johnson et al.,2008) e pode ser um problema a curto prazo, dado o crescimento da ROFF e ao crescimento do trabalho remoto a partir da ROFF. Esta situação vai de encontro ao estudo feito por Sipior e Ward, (2002) que aponta o cyberloafing como a principal causa do congestionamento dos recursos informáticos com o seu uso pessoal. Ao analisarmos os dados do Quadro IX, verificamos que das atividades livres no trabalho, 7 estão relacionadas com a utilização da internet (2, 4, 6, 7, 8, 9 e 10) e representam 54% da soma das médias o que poderá corresponder a 24 minutos no primeiro momento e 21 minutos no segundo momento. Estes valores podem ter tendência a aumentar se atendermos que o crescimento dos serviços e comércio on-line é uma realidade.

Neste estudo não foi identificada nenhuma correlação significativa entre a variável tempo livres no trabalho e as restantes variáveis.

Outra problemática analisada neste estudo está relacionada com a tensão no trabalho e os seus efeitos no presentismo. A tensão ou stress no trabalho quando atingem níveis elevados (estados de ansiedade, hipertensão, dificuldade em dormir, irritabilidade, insatisfação no trabalho) e se verificam de forma repetitiva poderão trazer graves consequências aos colaboradores e às organizações (Henle, 2008). No presente estudo, verificou-se que a quebra de produtividade devido ao presentismo tem uma correlação negativa com a variável tensão no trabalho ( $r = -,23, p <,05$  (T1);  $r = -,26, p <,01$  (T2)). Neste sentido, alguns sintomas e patologias resultantes da tensão no trabalho (depressão, lombalgias, contraturas musculares, hipertensão, arritmias, etc.) estão associados a quebras de produtividade devido ao presentismo (Johns 2011).

De referir ainda que a variável tensão no trabalho correlaciona-se positivamente com a variável ambiguidade do papel ( $r = ,36, p <,01$ (T1);  $r = ,45, p <,01$  (T2)) , que é um fator de stress que pode interferir no desempenho dos colaboradores (Aronsson et al, 2000; Henle, 2008). A ambiguidade pode originar situações de incerteza, ansiedade (Henle, 2008) e levar a quebras de produtividade.

Outra variável que merece destaque é o apoio da chefia na medida em que esta se correlaciona, nos dois momentos, negativamente com a ambiguidade do papel ( $r = -,61, p <,01$  (T1);  $r = -,66, p <,01$  (T2)) e positivamente com a produtividade sob efeito do presentismo no primeiro momento ( $r = ,43, p <,01$ ). A ambiguidade do papel (T2) medeia a relação entre o apoio da chefia (T1) e a perda de produtividade sob efeito do presentismo (T2) (Ferreira, et al,

under review). Este efeito mediador pode ter efeitos práticos para a gestão, no sentido em que diminuindo a ambiguidade do papel através do apoio da chefia podemos obter maior produtividade sob o efeito do presentismo. Mais à frente neste documento apresentamos algumas propostas para a diminuição da ambiguidade do papel na empresa em estudo.

Não foi objeto deste estudo a análise dos efeitos do absentismo e presentismo na produtividade objetiva da empresa, com recurso a indicadores de desempenho reais. O que se pretende com a análise desta variável é perceber, por um lado, de que forma a produtividade sob efeito do presentismo está associada a determinadas políticas de gestão e de organização do trabalho (políticas de redução da ambiguidade do papel). Por outro lado, pretende-se estudar se a tensão no trabalho contribui para uma menor produtividade sob o efeito do presentismo. Neste sentido, o presentismo surge como uma realidade transversal a todas as organizações, por isso é necessário criar condições para minimizar as perdas de produtividade devido ao presentismo.

Em resumo, com este estudo podemos apontar as características pessoais e de organização do trabalho como os principais (ambiguidade do papel) fatores de tensão no trabalho e de presentismo. Outro aspeto e não menos importante são os comportamentos não produtivos que consideramos como sendo mais positivos do que negativos pois podem ser uma forma de descompressão. No entanto, não podemos descurar o seu impacto na performance das redes informáticas.



## 10 Orientações para a redução das quebras de produtividade devido ao presentismo na organização

A ROFF é uma empresa com organização muito particular e as suas práticas de gestão têm dado bons resultados. Este estudo aponta para algumas variáveis como preditoras do presentismo nomeadamente ambiguidade do papel, conflito de papel e tensão no trabalho. A variável conflito de papel não será objeto de intervenção uma vez que está subjacente ao plano de desenvolvimento de competências. Na ROFF não existe um plano de carreiras típico, mas sim um plano desenvolvimento da função, podendo o colaborador assumir vários papéis, como por exemplo; consultor, chefe de projeto, chefe que equipa, responsável de cliente.

As variáveis a intervir são: Apoio da chefia, ambiguidade do papel e tensão no trabalho. Atualmente a ROFF já tem um conjunto de práticas de recursos humanos que têm impacto nestas variáveis. Algumas das medidas apresentadas nos quadros abaixo já são aplicadas, embora de forma informal (\*\*).

Apesar das medidas serem apresentadas em quadros separados estas não são exclusivas, podem e devem ser cumulativas.

### Apoio da chefia

As medidas a implementar com vista a aumentar o apoio da chefia são as que se apresentam no Quadro XII:

Quadro XII – Ações para aumentar o apoio da chefia

Ação	Destinatários	Periodicidade	Início	Medir a eficácia	Objetivo da medida
Reunião	Coordenadores técnico-funcionais e consultores	Mensal	Janeiro 2013	Julho 2013	- Acompanhamento da atividade do consultor; - Acompanhar as dificuldades do consultor e identificar uma pessoa da equipa para o ajudar; - Esclarecimento de dúvidas sobre determinados processos; - Comunicação sobre os projetos em curso; - Melhorar a coesão da equipa.
Reunião	Coordenadores técnico-funcionais e gestores de	Mensal	Janeiro 2013	Julho 2013	- Identificar dificuldades entre o gestor de projeto e os consultores;

	projeto				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipar situações de conflito entre os elementos de equipa;</li> <li>- Delinear estratégias para aumentar a coesão de grupo.</li> </ul>
Reunião	Gestores de projeto e consultores	Quinzenal	Janeiro 2013	Julho 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceber a opinião generalizada do decorrer do projeto. Identificar pontos de melhoria no sentido do alinhamento da estratégia do projeto por parte de todos;</li> <li>- Melhorar a comunicação do projeto;</li> <li>- Melhorar a coesão da equipa.</li> </ul>
Workshops sobre SAP	Consultores funcionais	q.a	Janeiro 2013	q.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar a equipa;</li> <li>- Disseminar o conhecimento</li> <li>- Facilitar a comunicação e a coesão de equipa</li> </ul>
Jantar de equipa de projeto(**)	Equipa de projeto e responsável de cliente. Nos projetos de grande dimensão poderá estar presente um dos membros do CA	Fecho do projeto	Janeiro 2013	Julho 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento do esforço de todos;</li> <li>- Melhorar a coesão da equipa.</li> </ul>
Jantar de equipa funcional (**)	Coordenador técnico-funcional e consultores da sua equipa	Anual	Janeiro 2013	Dezembro 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a comunicação;</li> <li>- Reconhecimento e consideração pela equipa</li> <li>- Conhecer todos os elementos da equipa;</li> <li>- Melhorar a coesão de grupo.</li> </ul>

## Ambiguidade do papel

As medidas a implementar com vista a diminuir a ambiguidade do papel são as que se apresentam no Quadro XIII:

Quadro XIII - Ações para diminuir a ambiguidade do papel

Ação	Destinatários	Periodicidade	Início	Medir a eficácia	Objetivo da medida
Acolhimento de novos colaboradores pelos coordenadores técnico-funcionais	Coordenadores técnico-funcionais novos colaboradores	q.a.	Janeiro 2013	Dezembro 2013	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião inicial com o novo consultor onde lhe será apresentada a constituição da equipa funcional, as competências existentes; pessoa de contato consoante as dúvidas existentes;</li><li>- Explicar a diferença entre as várias funções (de projeto) na ROFF e como se processam as hierarquias de responsabilidade;</li><li>- Explicar que em momentos de menor alocação, o novo consultor deverá ter a iniciativa de desenvolver algo novo ou implementar determinada funcionalidade dentro do sistema DEMO da ROFF;</li><li>- Explicar ao novo colaborador que as competências (pertinentes) adquiridas fora da ROFF podem ser transmitidas à equipa ou a toda a organização através de workshops internos;</li><li>- Difundir a cultura da ROFF.</li></ul>
Acolhimento de novos colaboradores na equipa funcional	Consultores ativos e novos consultores	q.a.	Janeiro 2013	Dezembro 2013	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quebrar o "gelo inicial" entre os elementos da equipa;</li><li>- Apresentação mútua de forma a estabelecer pontos de contato;</li><li>- Promover a comunicação e a coesão da equipa;</li><li>- Difundir a cultura ROFF.</li></ul>

## Tensão/stress no Trabalho

As medidas a implementar com vista a diminuir a tensão/stress no trabalho são as que se apresentam no Quadro XIV:

Quadro XIV - Ações para diminuir a tensão/stress no trabalho

Ação	Destinatários	Periodicidade	Início	Medir a eficácia	Objetivo da medida
Formação interna sobre como lidar com o stress	Todos os colaboradores da ROFF	Semestral	Janeiro	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar causas de stress e formas de as ultrapassar</li> <li>- Partilha de experiências relacionadas com o stress no trabalho</li> <li>- Melhorar o bem-estar dos colaboradores.</li> </ul>
Promover programas de <i>Coaching interno</i> ao nível da Inteligência emocional	Todos os colaboradores da ROFF	Semestral	Janeiro	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a capacidade de lidar com situações adversas, nomeadamente: incerteza, condições de trabalho desfavoráveis, falta de recompensas, falta de apoio e de controlo.</li> <li>- Melhorar o bem-estar dos colaboradores.</li> </ul>
Organizar eventos sociais para os colaboradores e para a família	Todos os colaboradores da ROFF	Anual	Janeiro	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor aceitação da família em relação à permanência do colaborador durante muitas horas no trabalho;</li> <li>- Reconhecimento do empenho e do esforço do colaborador;</li> <li>- Compensar a família pela ausência, muitas vezes prolongada, do familiar;</li> <li>- Aumento do compromisso organizacional.</li> <li>- Melhorar o bem-estar dos colaboradores.</li> </ul>
Perceber quais os colaboradores que estão em sobrecarga e tentar arranjar estratégias de	Coordenadores técnico-funcionais e gestores de projeto	Mensal	Janeiro	Mensal	- Evitar a exaustão física e psicológica pelo excesso de trabalho
					- Melhor equidade na distribuição do trabalho

apoio					- Melhorar o bem-estar dos colaboradores.
Criar acordos com profissionais de psicologia	Todos os colaboradores da ROFF	-----	Janeiro	-----	- Capacitar o colaborador de mecanismos de suporte para ultrapassar as dificuldades - Melhorar o bem-estar dos colaboradores.
Criar grupos de colaboradores de apoio	Todos os colaboradores da ROFF	-----	Janeiro	-----	- Partilhar situações e formas de ultrapassar as dificuldades dentro da equipa e no cliente - Partilhar casos de sucesso de forma a motivar os colaboradores a gerir melhor as situações - Melhorar o bem-estar dos colaboradores.
Criar canais de comunicação onde os colaboradores possam ser ouvidos sem medo de retaliações	Todos os colaboradores da ROFF	-----	Janeiro	-----	- Análise do problema e identificação das causas e implementação de medidas (quando necessário) para eliminar ou minimizar o problema. - Melhorar o bem-estar dos colaboradores.

## **11 Limitações do estudo e pesquisa futura na ROFF**

Uma das limitações do presente estudo é a medição do presentismo, pois 6 meses entre os dois momentos podem ser pouco tempo para avaliar a relação entre o apoio da chefia e o presentismo que deixou de ser significativa no segundo momento. Outra limitação está relacionada com a amostra do estudo, pois foi feito numa empresa de tecnologias de informação (TI) não sendo possível inferir para todas as empresas do setor. De igual forma destaca-se como fator negativo o reduzido tamanho da amostra ( $n = 99$ ) que poderá ter implicações nas inferências estatísticas (erro tipo II).

Perante o exposto, a proposta para pesquisa futura passa por ultrapassar as limitações anteriormente mencionadas. Por outro lado, propõem-se estudos que incidam sobre a percepção de justiça na ROFF e até que ponto esta promove o presentismo e os comportamentos não produtivos. Quando a justiça é percebida de forma positiva normalmente há uma maior colaboração das pessoas. A percepção de justiça organizacional é um requisito básico para o funcionamento efetivo das organizações e da satisfação pessoal dos seus funcionários (Greenberg 1990). A percepção de (in)justiça por parte do empregado pode ser uma das causas dos comportamentos não produtivos ou não relacionados com o trabalho realizados no período de laboral (Lim, 2000). A justiça nas organizações promove a confiança entre as partes e maior satisfação no trabalho. Estando a satisfação no trabalho correlacionada negativamente com o presentismo, é relevante perceber de que forma podemos melhorar a satisfação no trabalho através da percepção de justiça e conseqüente diminuição do presentismo.

## 12 Referências Bibliográficas

Andersen, H. Johan, Hansen D. Claus (2008). Going ill to work – What personal circumstances, attitudes work-related factors are associated with sickness presenteeism?. *Social Science & Medicine* 67 (2008) 956–964

Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 958–966.

Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, 502–509.

Böckerman, P., & Laukkanen, E. (2010). What makes you work while you are sick? Evidence from a survey of workers. *European Journal of Public Health*, 20, 43–46. doi:10.1093/eurpub/ckp076

Burke, R. J. (1988). Some antecedents and consequences of work-family conflict. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 287–302.

Cartwright S., Slaski M., Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress Health* 2002, 18:63–8.

Caverley, N., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2007). Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization. *Journal of Management Studies*, 44, 304–319.

Chatterji, M., & Tilley, C. J. (2002). Sickness, absenteeism, presenteeism, and sick pay. *Oxford Economic Papers*, 54, 669–687.

Cranny, C., Smith, P., & Stone, E. (Eds.). (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.

Cutrona, C.E. (1996). – *Social support in couples* – Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage series on close relationships – Sage Publications

D’Abate, P. Caroline (2005). Personal Business on the job. *Human Relations Volume* 58(8), 1009–1032.

Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14, 50–68. doi:10.1108/13620430910933574

Dennis, G. (1998). Here today, gone tomorrow: How management style affects job satisfaction and, in turn, employee turnover. *Corrections Today*, 60, 96 – 102.

Dew, K., Keefe, V., & Small, K. (2005). ‘Choosing’ to work when sick: Workplace presenteeism. *Social Science & Medicine*, 60, 2273–2282.

Doby J. Victoria, Caplan D. Robert (1995), Organizational stress as threat to reputation: Effects on anxiety at work and at home. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 4, 1105-1123.

Eagle, W. Bruce & Miles W. Edward & Icenogle L. Marjorie (1997). Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50, 168–184 (1997).

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived rganizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.

Farmer, S., Beehr, T., & Love, K. (2003). Becoming an undercover police officer: A note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 373–387.

Ferreira, Martinez, Sousa & Cunha (2010). Tradução e validação para a língua portuguesa das escalas de presentismo WLQ-8 e SPS-6. *Avaliação Psicológica*, 2010, 9(2), pp. 253-266.



Ferreira, Martinez, Zhou & Rodrigues (under review). Presenteeism, productivity losses, supervision support and role ambiguity: Evidences from a longitudinal study in an IT company. *European Journal of Work and Organizational Psychology - Account Created in ScholarOne Manuscripts*.

Fields, L. Dail, 2002. *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Sage Publications, Inc.

Frese, M. Fay D., Hilburger T., Leng K. & Tag A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161

Frone, M. R., Barnes, G. M., & Farrell, M. P. (1994). Relationship of work–family conflict to WORK–FAMILY PERMEABILITY substance use among employed mothers: Examining the mediating role of negative effect. *Journal of Marriage and the Family*, 56, 1019–1030.

Frone, M. R., Russell, M., & Barnes, G. M. (1996). Work–family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 1–13.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992a). Antecedents and outcomes of work–family conflict: Testing a model of the work–family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65–78.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992b). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723–729.

Getzels, J.W., & Guba, E.G. (1954). Role, role conflict, and effectiveness: An empirical study. *American Sociological Review*, 19, 164-175.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229. doi: 10.1037/0022-3514.59.6.1216

Greenberg, J. (1987a). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9 – 22.

Greenberg, J. (1990a). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399 – 432.

Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 55 – 61.

Greenberg, J., & Folger, R. (1983). *Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations*. In P. Paulus (Ed.), *Basic group processes* (pp. 235 – 256). New York: Springer-Verlag.

Griffin, M. (2001). Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice*, 29, 219 – 232.

Griffin, M., Armstrong, G., & Hepburn, J. (2005). Correctional officers' perceptions of equitable treatment in the ‘ masculinized’ prison environment. *Criminal Justice Review*, 30, 189 – 206.

Griffin, M., & Hepburn, J. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 33, 611 – 625.

Grinyer, A., & Singleton, V. (2000). Sickness absence as risk-taking behaviour: A study of organizational and cultural factors in the public sector. *Health, Risk & Society*, 2, 7–21.

Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work—What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? *Social Science & Medicine*, 67, 956–964.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305–325.

Hemp, P. (2004, October). Presenteeism: At work—But out of it. *Harvard Business Review*, 82, 49–58.

Henle, A. Christine (2008). The Interaction of Work Stressors and Organizational Sanctions on Cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*. Vol. XX Number 3 Fall 2008: 383-400.

Hepburn, J. (1987). The prison control structure and its effects on work attitudes: The perceptions and attitudes of prison guards. *Journal of Criminal Justice*, 15, 49 – 64.

Hepburn, J., & Knepper, P. (1993). Correctional officers as human service workers: The effect of job satisfaction. *Justice Quarterly*, 10, 315 – 335.

Jaramillo, F., Mulki, J., & Boles, J. S. (2011). Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: Is Interpersonal conflict the missing link?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31, 339-356.

Johns, G. (1997). Contemporary research on absence from work: Correlates, causes, and consequences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 115–174.

Johns, G. (2008). *Absenteeism and presenteeism: Not atwork or not working well*. In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (Vol. 1, pp. 160–177). London: Sage.

Johns, G. (2009). *Absenteeism or presenteeism? Attendance dynamics and employee well-being*. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 7–30). Oxford: Oxford University Press.

Johns, G. (2001). *The psychology of lateness, absenteeism, and turnover*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. 2, pp. 232– 252). London: Sage.

Johns , G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542 (2010).

Johns , G. (2011). Attendance Dynamics at Work: The Antecedents and Correlates of Presenteeism, Absenteeism, and Productivity Loss. *Journal of Occupational Health Psychology* 2011, Vol. 16, No. 4, 483–500

Johns, G., & Xie, J. L. (1998). Perceptions of absence from work: People’s Republic of China versus Canada. *Journal of Applied Psychology*, 83, 515–530.

Johns, G., Xie, J. L., & Fang, Y. (1992). Mediating and moderating effects in job design. *Journal of Management*, 18, 657–676. doi:10.1177/014920639201800404

Johnson, R. Pamela e Rawlins, Claudia (2008). Employee Internet Management: Getting people back to work. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Volume 12, No. 1, 2008.

Jones, F. (1998). Pay procedures and voluntary turnover: Does procedural justice matter. *Psychological Reports*, 83, 475 – 482.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.

Kelloway, E. K., & Barling, J. (1990). Item content vs. item wording: Disentangling role conflict and role ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 75, 738-742.

Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M.; & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism

scale: health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44, 14-20.

Lambert, E. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff. *Prison Journal*, 84, 208 – 227.

Lambert, E., Barton, S., & Hogan, N. (1999). The missing link between job satisfaction and correctional staff behavior: The issue of organizational commitment. *American Journal of Criminal Justice*, 24, 95 – 116.

Lambert, G.Eric (2003). Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155 – 168.

Lambert, E., Barton, S., Hogan, N., & Clarke, A. (2002). The impact of instrumental communication and integration on correctional staff. *Justice Professional*, 15, 181 – 193.

Lambert, G. Eric & Hogan L. Nancy & Griffin L. Marie (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35 (2007) 644 – 656.

Lambert, E., Hogan, N., Paoline, E., & Clarke, A. (2005). The impact of role stressors on job stress, job satisfaction, and organizational commitment among private prison staff. *Security Journal*, 18, 33 – 50.

Lambert, E., & Paoline, E. (2005). The impact of jail medical issues on the job stress and job satisfaction of jail staff: An exploratory study. *Punishment and Society: The International Journal of Penology*, 7, 259 – 275.

Lambert, E., Paoline, E., & Hogan, N. (2006). The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment. *Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law, and Society*, 19, 23 – 44.

Lambert, E., Reynolds, M., Paoline, E., & Watkins, C. (2004). The effects of occupational stressors on jail staff job satisfaction. *Journal of Crime and Justice*, 27, 1 – 32.

Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). – *Stress, appraisal and coping* –New York: Springer

Leventhal, G. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27 – 55). New York: Plenum.

Lim, G. K. Vivien (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675–694 (2002).

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874-888.

Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

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

Ogińska-Bulik, Nina. (2005). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 2005;18(2):167 — 175.

Osherson, S., & Dill, D. (1983). Varying work and family choices: Their impact on men's work satisfaction. *Journal of Marriage and the Family*, 45, 339–346.

Pleck, J. H., Staines, G. L., & Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Labor Review*, 103, 29–32.

Quah, J., & Campbell, K. M. (1994). Role conflict and role ambiguity as factors in work stress among managers in Singapore: Some moderator variables. *Research and Practice in Human Resource Management*, 2, 21-33.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.

Serra, V. Adriano., 2002. O stress na vida de todos os dias. G.C. – Gráfica de Coimbra, Lda.

Shore, L. M. & Shore T. H. (1995). Perceived organizacional support and organizational justice. In Cropanzano, R. S. & K. M. Kacmar (Eds.). *Organizacional politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, (pp. 149-167). Westport CT: Quorum

Simpson, R. (1998). Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. *British Journal of Management*, 9, S37–S50.

Sipior, J. C. and B. T. Ward. 2002. “A Strategic Response to the Broad Spectrumv of Internet Abuse.” *Information Systems Management* 19: 71-79.

Smulders, P. G. W., & Nijhuis, F. N. J. (1999). The job demands-control model and absence behaviour: Results of a 3-year longitudinal study. *Work & Stress*, 13, 115–131.

Spector, P. (1996). *Industrial and organizational psychology:Research and practice*. New York: John Wiley.

Staines, G.L. & Pleck, J.H. Nonstandard work schedules and family life. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69, 515–23.

Stohr, M., Lovrich, N., Monke, B., & Zupan, L. (1994). Staff management in correctional institutions: Comparing DiIulio's ‘ control model ’ and ‘ employee investment model ’ outcomes in five jails. *Justice Quarterly*, 11, 471 – 497.

Virtanen, M., Kivimäki, M., Elovainio, J., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003). From insecure to secure employment: Changes in work, health, health related behaviours, and sickness absence. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 948–953.

Wagner, K., & Moriarty, L. (2002). Perceived fairness of drug-testing policies: An application of Leventhal's principles of procedural justice. *American Journal of Criminal Justice*, 25, 219–233.

Whitehead, J., & Lindquist, C. (1986). Correctional officer burnout: A path model. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 23, 23 – 42.

Wright, K., Saylor, W., Gilman, E., & Camp, S. (1997). Job control and occupational outcomes among prison workers. *Justice Quarterly*, 14, 524 – 546.

Xiao, Y., Cooke L. Fang, (2012), Work–life balance in China? Social policy, employer strategy and individual coping mechanisms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 6–22.



## 13 Anexo

### 13.1 Questionário

**QUESTIONÁRIO – Este trabalho serve fins meramente académicos realizados no ISCTE-IUL e os dados serão anónimos e confidenciais. Por Favor, responda a TODAS as questões, pois só assim estará a ajudar esta investigação.**

<b>I: Relação com chefias</b>	Neste grupo são-lhe apresentadas afirmações que descrevem alguns aspectos da sua relação com as chefias. Utilize a escala de sete pontos, para responder a <b>TODAS</b> as questões, tendo em conta que <b>1</b> corresponde a “ <b>Discordo Totalmente</b> ” e <b>7</b> corresponde a “ <b>Concordo Totalmente</b> ”.						
1. A minha chefia ajuda-me a resolver problemas relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. A minha chefia encoraja-me a desenvolver novas competências.	1	2	3	4	5	6	7
3. A minha chefia mantém-se informada sobre o que sentem e pensam os empregados.	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha chefia encoraja os empregados a participar nas decisões importantes.	1	2	3	4	5	6	7
5. A minha chefia elogia os bons desempenhos.	1	2	3	4	5	6	7
6. A minha chefia incentiva os trabalhadores a falar sempre que discordem de alguma decisão.	1	2	3	4	5	6	7
7. A minha chefia recusa-se a explicar as suas acções / decisões.	1	2	3	4	5	6	7
8. A minha chefia recompensa-me pelos bons desempenhos.	1	2	3	4	5	6	7
9. A minha chefia parece estar sempre a observar aquilo que eu faço no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. A minha chefia diz-me sempre o que deve ser feito e como deve ser feito.	1	2	3	4	5	6	7
11. A minha chefia nunca me dá oportunidade de participar em decisões importantes para a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. A minha chefia dá-me autonomia para decidir o que fazer no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

<b>II: Saúde no Trabalho</b>	Pense num problema de saúde (ex.: dores cabeça, menstruação, enxaquecas, ansiedade, stress, alergias, dores de costas, etc...) que tenha tido ultimamente (pode ser psicológico ou físico). Conseguiu realizar as seguintes tarefas? Por favor, Coloque um círculo, utilizando a seguinte escala de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”
1. Devido ao meu problema de saúde, as dificuldades que normalmente fazem parte do meu trabalho foram mais complicadas de gerir.	1 2 3 4 5
2. Apesar do meu problema de saúde consegui terminar as tarefas difíceis do trabalho.	1 2 3 4 5
3. O meu problema de saúde inibiu-me de tirar prazer do trabalho.	1 2 3 4 5
4. Senti-me desesperado na concretização de determinadas tarefas de trabalho devido ao meu problema de saúde.	1 2 3 4 5
5. No trabalho, consegui concentrar-me na concretização dos meus objectivos, apesar do meu problema de saúde.	1 2 3 4 5
6. Senti-me com energia suficiente para completar todo o meu trabalho, apesar do meu problema de saúde.	1 2 3 4 5

<b>III: Tensão no Trabalho</b>	Pretende-se que responda às seguintes questões assinalando com um cruz em V (Verdadeiro) se a frase se aplicar ao seu caso. Coloque uma cruz em F se a frase for Falsa.
1. O meu trabalho costuma afectar o meu estado de saúde (físico / psicológico / emocional).	V F
2. Eu trabalho sob um grande nível de tensão.	V F
3. Sinto-me nervoso/a e impaciente devido ao trabalho.	V F
4. Se tivesse um outro trabalho, o meu estado de saúde provavelmente melhoraria.	V F
5. Costumo ficar acordado/a a pensar em problemas relacionados com o trabalho.	V F
6. Costumo ficar nervoso/a antes de participar em reuniões na empresa.	V F
7. Costumo levar os problemas para casa, pois costumo ficar a pensar nesses problemas enquanto faço outras coisas.	V F

<b>IV: Organização do trabalho</b>	Neste grupo são-lhe apresentadas afirmações que descrevem alguns aspectos de organização do trabalho. Utilize a escala de sete pontos, para responder a todas as questões, tendo em conta que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 corresponde a “Concordo Totalmente”.
------------------------------------	--

**No meu trabalho...**

1. ...tenho que fazer coisas que devem ser feitas de forma diferente.	1 2 3 4 5 6 7
2. ....tenho que ir contra as regras da empresa para conseguir desempenhar as tarefas.	1 2 3 4 5 6 7
3. ...recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas.	1 2 3 4 5 6 7
4. ...faço coisas que são aceites por uma pessoa, mas reprovadas por outras pessoas.	1 2 3 4 5 6 7
5. ...eu trabalho em coisas que são desnecessárias.	1 2 3 4 5 6 7
6. ...trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que fazem as coisas de forma diferente.	1 2 3 4 5 6 7
7. ...recebo tarefas sem a mão-de-obra necessária para as completar com sucesso.	1 2 3 4 5 6 7
8. ...recebo tarefas sem os recursos e materiais necessários para as completar com sucesso.	1 2 3 4 5 6 7
9. ...sei exactamente aquilo que é esperado de mim.	1 2 3 4 5 6 7
10. ...sei que geri o meu tempo de forma adequada.	1 2 3 4 5 6 7
11. ...as instruções sobre aquilo que devo fazer são claras e objectivas.	1 2 3 4 5 6 7
12. ...tenho certezas sobre o nível de autoridade que tenho.	1 2 3 4 5 6 7
13. ...sei quais são as minhas responsabilidades.	1 2 3 4 5 6 7
14. ...os objectivos são planeados de forma clara e objectiva.	1 2 3 4 5 6 7

<b>V: Gestão do volume de trabalho</b>	Neste grupo são-lhe apresentadas afirmações que descrevem alguns aspectos de gestão do volume do trabalho. Utilize a escala de sete pontos, para responder a todas as questões, tendo em conta que <b>1</b> corresponde a “ <b>Totalmente Falso</b> ” e <b>4</b> corresponde a “ <b>Totalmente Verdadeiro</b> ”.
--	--

*No meu trabalho...*

1. ...não tenho tempo para terminar as minhas tarefas.	1	2	3	4
2.....ando sempre a “correr” para conseguir terminar as tarefas.	1	2	3	4
3. ...tenho muito tempo disponível.	1	2	3	4

<b>VI: Dificuldade Tarefas</b>	Neste grupo são-lhe apresentada duas questões sobre as dificuldades / capacidades para resolver as tarefas do seu trabalho. Utilize a escala de dez pontos, para responder a todas as questões, tendo em conta que <b>1</b> corresponde a “ <b>Nenhum</b> ” e <b>10</b> corresponde a “ <b>Muito Elevado</b> ”.
--------------------------------	---

1. Qual o nível de dificuldade das tarefas que desempenho?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Quais as minhas capacidades para resolver as tarefas no trabalho?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>VII: Tempos Livres no Trabalho</b>	No seguinte grupo encontram-se frases que descrevem comportamentos que pode desenvolver nos momentos em que não está a trabalhar <u>durante o horário de trabalho</u> . Utilize a escala de cinco pontos, para responder a todas as questões, tendo em conta que <b>1</b> corresponde a “ <b>Nunca</b> ” e <b>5</b> corresponde a “ <b>Frequentemente</b> ”.
---------------------------------------	--

1. Utilizar o telefone da empresa ou o meu telemóvel para chamadas pessoais.	1	2	3	4	5
2. Enviar e receber e-mails não relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5
3. Conversação com colegas de trabalho sobre temas não relacionados com o trabalho (ex., desporto, família, férias...).	1	2	3	4	5
4. Navegar na internet para pesquisa de assuntos não relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5
5. Marcar consultas com médicos, cabeleireiros, mecânicos, dentistas, etc...	1	2	3	4	5
6. Pagar as contas pessoais (ex., electricidade, água, impostos...).	1	2	3	4	5
7. Efectuar leituras de lazer no trabalho (ex., jornais, revistas...).	1	2	3	4	5
8. Organizar e planear a minha vida pessoal (ex., marcar férias, fins-de-semana, viagens...).	1	2	3	4	5
9. Jogar no computador.	1	2	3	4	5
10. Fazer apostas / Jogos de sorte e azar no trabalho.	1	2	3	4	5
11. Ficar algum tempo a “sonhar acordado” e a pensar em assuntos não relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5
12. Receber a visita de familiares, amigos ou outros colegas no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5

13. Qual é a percentagem do tempo de trabalho que costuma gastar nas 12 actividades / comportamentos descritos em cima no questionário VII? \_\_\_\_\_%

<b>VIII: Dados biográficos</b>	Neste grupo é pedida alguma informação pessoal, <b>anónima e confidencial</b> , necessária para posterior análise e tratamento de dados. Sempre que solicitado, coloque um X no local apropriado.
--------------------------------	---

Género: F  M  Idade:\_\_\_ Departamento:\_\_\_\_\_

Antiguidade na Empresa:\_\_\_\_\_ Habilitações:\_\_\_\_\_ Funções:\_\_\_\_\_

Sector: Comércio  / Financeiro  / Indústria  / Restauração / Hotelaria  / Saúde  / Outro:\_\_\_\_\_

Considera que a sua empresa está numa fase de: Expansão  Estagnação  Declínio

Numa escala de 1 a 7, como considera a produtividade da sua empresa? \_\_\_\_\_

**Muito Obrigado** pela sua Colaboração!

## 13.2 Notícia do Jornal de Negócios de 26 de Abril de 2012 sobre o presentismo

80 | Edição Especial | Jornal de Negócios | Quinta-Feira, 26 de Abril de 2012

### Trabalhar doente

“Há dados que apontam para um crescimento deste fenómeno, em que as pessoas comparecem ao serviço, apesar de ainda não estarem totalmente aptas, por temerem ser despedidas ou perder o emprego se declararem estar doentes.” AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO



**O conselho**

Se não tiver um lenço, é preferível espirrar para a manga da camisola do que colocar a mão à frente da boca, pois os vírus da gripe morrem mais depressa em contacto com os tecidos.

## Receio de perder o emprego faz disparar presentismo laboral

CARLA PEDRO [cpedro@negocios.pt](mailto:cpedro@negocios.pt)

“Ao contrário do absentismo, que designa a ausência dos trabalhadores do seu posto de trabalho, o presentismo refere-se aos problemas suscitados pela comparência dos trabalhadores ao serviço, apesar de estarem doentes, situação que pode ter repercussões igualmente negativas para o desempenho das empresas”, sublinha a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho nas conclusões gerais de um ‘workshop’ dedicado recentemente ao tema.

De acordo com a mesma entidade, “há dados que apontam para um crescimento deste fenómeno, em que as pessoas comparecem ao serviço, apesar de ainda não estarem totalmente aptas, por temerem ser

despedidas ou perder o emprego se declararem estar doentes”.

Um estudo realizado pela consultora Albenture, que presta serviços a grandes empresas na área da conciliação da vida profissional com a vida familiar dos seus colaboradores, conclui que a incerteza e o receio de perder o emprego são alguns dos factores que propagaram esta espécie de epidemia psicológica chamada presentismo laboral. “Este fenómeno pode chegar ao ponto de as pessoas doentes evitarem ir ao médico solicitar uma baixa, perante o temor de que outros candidatos tomem o seu lugar”, sublinha o estudo.

“Muitas empresas estão a fazer reestruturações profundas no colectivo, que se sentem durante largos meses entre os que ficam. É fun-

damental não fomentar o medo, mas sim a confiança, mostrar ao funcionário a importância que tem o seu trabalho para a organização e colocá-lo novamente na engrenagem”, defende a directora da Albenture Portugal, Regina Cruz.

E o que podem as empresas fazer? Apostar na prevenção de algumas doenças, promovendo os programas de vacinação antigripal, é uma das soluções, diz Maria Alice Pinote, médica de clínica geral.

Uma outra aposta, praticada pela própria Albenture, é a do teletrabalho. Muitas vezes, é possível o colaborador desempenhar as suas funções em casa, o que faz com que não tenha de gastar dinheiro em refeições fora de casa e permite que não contagie os colegas no caso de uma gripe, por exemplo.

A Dow Chemical é um exemplo de como é possível melhorar as condições de trabalho dos colaboradores. Há uma década, esta empresa química levou a cabo um inquérito de saúde a todos os seus trabalhadores e descobriu que 64% tinham um ou mais problemas crónicos.

Apesar de a diabetes, artrite e problemas respiratórios serem responsáveis pelos custos médicos mais directos entre os trabalhadores, o problema mais dispendioso por colaborador – depois de serem tidos em conta os custos do presentismo – era a depressão/ansiedade. Esses dados ajudaram a empresa a desenvolver estratégias específicas de intervenção relativamente a determinados problemas que a empresa desconhecia que existiam antes de ter realizado o estudo.