

O PRESENTISMO E A INTEGRIDADE PERCEBIDA DO  
LÍDER

Sara Alexandra Alves Silva de Sousa

Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:  
Prof. Doutor Luís Martínez, Professor Auxiliar,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional  
ISCTE Business School

Outubro 2012



## RESUMO

O presentismo diz respeito ao ato do indivíduo estar no seu local de trabalho com algum problema de saúde, tendo, por sua vez, implicações notórias na produtividade do mesmo. Não obstante, os líderes apresentam um papel fulcral na concepção de um ambiente de trabalho que permita aos seus colaboradores experienciarem um sentimento de bem-estar dentro da organização, tanto a nível físico como psicológico. Nesta ótica, o objetivo deste estudo passou por compreender a relação existente entre o presentismo (e as perdas de produtividade inerentes ao mesmo), e a integridade do líder percebida pelos colaboradores. Os resultados, provenientes duma amostra de 80 indivíduos respeitantes a uma empresa que atua no setor da grande distribuição, indicam a existência duma relação positiva entre as duas variáveis.

Palavras-chave: presentismo; produtividade; bem-estar; integridade do líder

- *I01 Health, General*
- *M50 Personnel Economics, General*

## ABSTRACT

Presenteeism concerns the act of an individual being in his workplace with a health problem, which in turn might have serious implications on productivity levels. However, leaders have a key role in the design of a working environment that allows employees to experience a feeling of well-being within the organization, both physical and psychological. In this perspective, the aim of this study focused in understanding the relationship between presenteeism (and productivity losses associated with it), and the integrity of the leader perceived by employees. Results drawn from a sample of 80 individuals relating to a company from the retail sector indicate the existence of a positive relationship between the two variables.

Keywords: presenteeism; productivity; well-being; integrity of the leader

- *I01 Health, General*
- *M50 Personnel Economics, General*

## AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que este trabalho fosse realizado. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Em primeiro lugar, o meu agradecimento vai para o Prof. Doutor Luís Martinez, meu orientador, pela disponibilidade e atenção dispensada ao longo da realização desta dissertação. As suas recomendações revelaram-se de extrema utilidade para a concretização da mesma, estando ainda grata pela cordialidade demonstrada com que sempre me recebeu.

Não poderia deixar de agradecer aos docentes que lecionaram as unidades curriculares do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, uma vez que foram eles que aprimoraram ainda mais o meu gosto por esta área.

Agradeço à minha família pelo apoio dado ao longo do meu desenvolvimento pessoal e académico. Especialmente aos meus pais, agradeço a educação que me deram e que fez com que me tornasse na pessoa que sou hoje. Ao meu pai, obrigada pelo teu apoio, conselhos, preocupação e paciência ao longo desta caminhada, e não só. À minha mãe, agradeço de igual modo o apoio dado nos momentos em que foi preciso.

Pessoas essenciais nesta jornada foram as minhas colegas de mestrado. A elas agradeço a paciência, apoio e ajuda, bem como os momentos partilhados em conjunto, ora de entusiasmo, ora de inquietação ao longo desta jornada.

Por último, mas não menos importante, agradeço a uma pessoa especial que sempre me acompanhou durante este período. A ela agradeço a compreensão e incentivo, bem como o apoio demonstrado. Para o Tiago, obrigada por tudo.

## ÍNDICE

Sumário Executivo.....	III
Introdução.....	V
1. Visão do fenómeno do presentismo .....	1
1.1. Conceito .....	1
1.2. Consequências .....	2
1.3. Presentismo e Absentismo: relação .....	3
1.4. Tipos de Presentismo .....	5
1.5. Modelo de presentismo (Gosselin & Lauzier, 2011) .....	7
1.6. Os correlatos do presentismo (Johns, 2010; Johns, 2011) .....	10
2. Liderança e a integridade percebida do líder .....	12
2.1. A importância da moral na relação líder - liderado .....	13
2.2. Estilos de liderança e presentismo: relação .....	14
2.3. Influência dos comportamentos dos líderes .....	15
2.4. Integridade percebida do líder .....	16
3. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o bem-estar dos colaboradores .....	19
3.1. O presentismo e o contributo da GRH .....	20
4. Método .....	23
4.1. Amostra.....	23
4.2. Instrumentos de Recolha de Dados.....	23
4.2.1. Variáveis de Controlo.....	24
4.2.2. Stanford Presenteeism Scale 6 .....	24
4.2.3. Perceived Leader Integrity Scale.....	25
5. Resultados .....	27
6. Discussão.....	31
6.1. Discussão Geral.....	31
6.2. Limitações e Pesquisas Futuras .....	33
6.3. Contribuições e Implicações práticas.....	34
7. Conclusão .....	36
8. Referências Bibliográficas.....	37
Anexos .....	43
1. Questionário utilizado .....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Presentismo (Adaptado de Gosselin & Lauzier, 2011, p. 23) .....	9
Figura 2. Modelo dinâmico de presentismo e absentismo (Adaptado de Johns, 2010, p. 532)...	10

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Prevalência dos problemas físicos e psicológicos (%) .....	27
Quadro 2 – Comparação do sintoma de presentismo entre o gênero .....	28
Quadro 3 - Estatística Descritiva e correlações entre as variáveis.....	28
Quadro 4 - Efeitos diretos das variáveis estudadas sobre as perdas de produtividade por presentismo .....	29

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Vivemos num mundo onde as organizações são cada vez mais competitivas e onde um decréscimo de desempenho organizacional pode ser fatal para o seu sucesso no seio de um mercado cada vez mais globalizado. Adicionalmente, a performance de uma empresa reside no desempenho da sua força de trabalho, pois é esta que acrescenta valor à mesma. Nesta ótica, há um crescente interesse pelo desempenho dos indivíduos que fazem parte dessas organizações, nomeadamente no que toca aos parâmetros capazes de influenciar esse mesmo desempenho. Este facto traduz-se cada vez mais no interesse, igualmente crescente, de um conceito recente na literatura de gestão: o presentismo.

Este, tal como o nome indica, é estar presente no seu local de trabalho, contudo com um declínio de produtividade associado a uma condição de saúde deficitária, afetando tanto a quantidade do seu trabalho como a qualidade inerente ao mesmo. Investigações em torno deste novo conceito revelam que a taxa de ineficácia advinda do presentismo traz para as empresas perdas nas ordens dos milhões de dólares. Comparativamente com o absentismo, esta figura apresenta dificuldades respeitante à sua medição, uma vez que não se pode medir de forma exata a perda de produtividade sob a condição de presentismo. Não obstante, é claro para os investigadores que esta figura acarreta consequências mais nefastas face ao absentismo.

O presentismo não é um fenómeno por si só. Existem diversas condicionantes capazes de diminuir ou aumentar o efeito do mesmo sobre o colaborador. Além dos aspetos sociodemográficos como a idade e o sexo, existem ainda outros fatores como problemas de índole familiar ou financeiros, falta de determinação do ritmo de trabalho, relato de conflitos no próprio trabalho ou a utilização de fármacos associados ao combate de determinadas doenças. Neste âmbito, e face à literatura especializada neste tema, a liderança surge como outra condicionante do presentismo. Existe uma clara evidência do efeito da liderança, nomeadamente do comportamento do líder, na produtividade do indivíduo. Inclusivamente existem investigações que defendem que a integridade e ética urgem como uma condição *sinequanone* para o estabelecimento de uma relação de confiança mútua entre líder e liderado, que por sua vez, pode levar a uma resposta positiva, a nível de produtividade, pelo colaborador.

Apesar do referido, ainda não foram realizados estudos no sentido de averiguar uma possível relação entre a integridade do líder percebida pelo funcionário e as perdas

de produtividades sob a condição de presentismo. É então neste sentido que o estudo que aqui se apresenta encontra o seu fundamento, tendo como objetivo fulcral compreender a existência duma relação causal entre esses dois aspetos.

Para a concretização desta investigação, foi utilizada uma amostra de 80 indivíduos afetos a uma empresa que atua no setor da grande distribuição, e cuja função corresponde a de operador de caixa. Além de se ter tido em consideração as variáveis denominadas de controlo, como o sexo, a idade, o horário laboral, a antiguidade na empresa e o estado de saúde percebido pelo colaborador, foram ainda incluídos dois instrumentos de medida: o *Stanford Presenteeism Scale 6* (SPS-6) e o *Perceived Leader Integrity Scale* (PLIS). Ao passo que o primeiro pretendia medir as perdas de produtividade sob o efeito de presentismo, o segundo tinha como objetivo compreender a perceção que as pessoas tinham acerca do seu líder.

Posteriormente, os resultados obtidos revelam uma relação negativa entre as perdas de produtividade por presentismo e a integridade percebida do líder, na medida em que líderes mais íntegros conduzem a menos perdas de produtividade, isto é, são mais produtivos.

## INTRODUÇÃO

Apesar do presentismo existir há muito enquanto fenómeno, enquanto conceito teórico autónomo é algo recente na literatura de gestão. O mesmo refere-se a uma perda de produtividade por motivo de doença (física e/ ou psicológica) por parte do colaborador (Martinez, Ferreira, Sousa, & Cunha, 2007).

Em particular, os autores Gosselin e Lauzier (2011) asseveram que este conceito tem ganho popularidade no seio das empresas, uma vez que a sua ocorrência implica consideráveis perdas de produtividade e que por sua vez acarretam custos adicionais que poderiam ser evitados e/ ou controlados. Nesta perspetiva, e de acordo com Schultz, Chen, & Edington (2009), nos últimos 30 anos a saúde dos colaboradores tem ganho um maior foco dentro das empresas, uma vez compreendida a ideia de que o maior ativo que uma organização pode ter é o seu próprio capital humano.

Apesar do referido, o conhecimento empírico sobre este tema ainda é escasso. O campo por desbravar em torno do presentismo e das suas consequências a nível organizacional é bastante considerável. Dada a complexidade do fenómeno, e tendo por base as diversas opções de investigação nesta área, optou-se por restringir o *focus* de atenção deste estudo à análise da relação entre o presentismo e a integridade percebida do líder. A pertinência deste estudo adquire assim o seu estatuto, na fundamentação de que o comportamento do líder percebido pelo colaborador pode traduzir-se na ocorrência de fenómenos de presentismo. Esta ideia restringe-se ao facto do colaborador ser aquele que interage de modo direto com o seu líder, sendo afetado pelas suas decisões e ações. Como consequência, o primeiro acaba por ter uma visão privilegiada do comportamento do chefe, que por sua vez surte influência no bem-estar físico e psicológico dos seus subordinados.

O objetivo aqui é o de explorar a relação entre o presentismo a integridade percebida do líder de modo a abrir caminho para posteriores esforços de investigação nesta área. Atendendo a este raciocínio, o presente trabalho encontra-se dividido em três grandes fases. Numa primeira parte, é feita uma revisão de literatura a fim de abordar e interrelacionar conceitos como Presentismo e Ética do Líder, sendo ainda no decorrer deste ponto, levantadas as hipóteses de investigação. O segundo momento prima por clarificar aspetos de ordem metodológica que norteiam esta investigação, fazendo uma descrição da amostra utilizada, bem como dos procedimentos e instrumentos adotados. É ainda no decorrer deste capítulo que se apresentam os resultados obtidos. Por último,

remetem-se as conclusões finais, onde são discutidos os resultados obtidos à luz da teoria e hipóteses inicialmente estipuladas, bem como apresentados os demais contributos decorrentes da presente investigação.

## 1. VISÃO DO FENÓMENO DO PRESENTISMO

### 1.1. Conceito

Ao percorrer a literatura sobre este tema, encontramos várias definições subjacentes à noção de presentismo (e.g., Johns, 2010). A maioria converge no mesmo ponto: a presença do colaborador no seu local de trabalho acompanhada dum declínio de produtividade, devido à condição de saúde deficitária (tanto física como psicológica) em que este se encontra num dado momento (Martinez et al., 2007; Schultz et al., 2009). Por outras palavras, é “estar no trabalho e ao mesmo tempo fora dele” como refere Hemp (2004, p. 49). Porém, ainda encontramos outras definições que defendem que, além dos problemas médicos, os problemas financeiros e/ou familiares podem resultar em flutuações de produtividade (Dixon, 2005).

Nomeadamente, iremos caracterizar o presentismo como o resultado de um decréscimo de produtividade pelas condições de saúde dos colaboradores, e os problemas de índole financeira e familiar como fatores que podem aumentar o sintoma referido. Neste sentido, e segundo Gosselin e Lauzier (2011), o presentismo não deve ser associado a uma falta de vontade ou motivação, ou até mesmo falta de profissionalismo por parte do trabalhador, visto ser algo extrínseco ao próprio e que este não pode controlar.

Importa referir investigações levadas a cabo sobre este tema, as quais alegam a existência de diversas razões para os funcionários irem trabalhar, apesar de doentes. Assim, mais do que pela privação de pagamento correspondente a uma falta por doença, muitos destes indivíduos vão trabalhar pelo sentido de responsabilidade que possuem, por considerarem que não existe outra pessoa capaz de realizar as tarefas que lhes estão incumbidas (Samuel & Wilson, 2007) ou, por acreditarem que a empresa valoriza a sua presença e como tal, não os encoraja a tirar nenhum dia de licença por doença (Martinez & Ferreira, 2012).

Quando se fala em quebra de produtividade devido a sintomas de presentismo, é necessário referir as duas vertentes que lhe estão associadas. Isto porque, de acordo com vários autores (e.g., Hemp, 2004; Shamansky, 2002), tanto a quantidade de trabalho como a qualidade do mesmo são afetadas. No âmbito da quantidade dá-se uma quebra na produção, não cumprindo portanto os objetivos propostos, ao passo que, no que à qualidade diz respeito, esta é afetada por erros nos procedimentos de trabalho. Ademais,

o sintoma de presentismo deve ser tido em conta nas organizações, uma vez que o mesmo pode, na perspetiva do empregado, e nas palavras de Johns (2010), agravar as condições médicas já existentes, bem como prejudicar a qualidade de vida no trabalho. Esta situação origina uma taxa de ineficácia no trabalho, visto o colaborador ter um desempenho abaixo das suas reais capacidades.

### 1.2. Consequências

De acordo com Hemp (2004), a redução de produtividade causada por presentismo pode chegar aos 30%, tendo contudo em atenção o facto da mesma ter oscilações, não só devido a questões de saúde, mas também pela natureza do próprio trabalho. Esta redução de produtividade limita a organização a nível da sua competitividade e gera custos às empresas, tanto a nível de produção como de custo com a saúde do colaborador. O crescente interesse das organizações por este assunto visa assim, uma busca pela redução de custos relacionados com a menor produtividade laboral, custos esses em que as pessoas não costumam pensar, mas que originam perdas nas ordens dos milhões de dólares (Ruez, 2004).

A propósito do que tem sido referido, o presentismo enfrenta ainda um grande obstáculo, e que por sua vez se refere à falta de medição do mesmo em termos de tempo e produtividade (Marcus, 2001). É difícil medir o presentismo quando o colaborador está presente no seu local de trabalho com baixos níveis de desempenho devido a problemas de saúde (Martinez & Ferreira, 2012). Deste modo, a perda de produtividade devido a esta figura, apesar de perceptível, não é clara. Isto, porque nas palavras de Samuel e Wilson (2007), essa perda varia segundo o estado de saúde do colaborador, ou seja, “quão doente o indivíduo está” (Samuel & Wilson, 2007, p. 5), bem como consoante a capacidade deste conseguir focar-se nas tarefas para os quais está habilitado, apesar da sua condição de saúde deficitária. Os mesmos autores alegam ainda a dificuldade em medir o sintoma de presentismo quando este resulta da possibilidade de determinadas doenças poderem ser transmitidas entre colegas de trabalho.

Apesar desta dificuldade, têm sido realizados estudos nesta área com o objetivo de conhecer os reais valores que estão por detrás da perda de produtividade devido ao presentismo. Designadamente nos Estados Unidos da América (EUA) estima-se que o supramencionado sintoma possa custar aos empregadores, entre 22 a 157 dólares por funcionário por ano (Samuel & Wilson, 2007). À primeira vista este valor poderá

parecer algo irrisório, contudo, e tendo em linha de consideração que são cada vez mais as pessoas a sofrer deste sintoma, o mesmo atinge os 180 bilhões de dólares por ano nas organizações americanas (Samuel & Wilson, 2007).

É, inclusivamente, nos EUA que a investigação acerca deste tema tem sido feita de forma consistente e bastante aprofundada, chegando a conclusões que demonstram a correlação entre os riscos de saúde dos colaboradores, os custos, o absentismo, e mais recentemente o presentismo (Wolf, 2008). Já na União Europeia (UE), parece existir uma falta de foco nos riscos de saúde dos colaboradores, não havendo uma compreensão tão nítida no que respeita aos riscos de saúde e os indicadores acima referidos. Parece sim, haver uma aposta nas políticas de promoção de hábitos saudáveis no local de trabalho, contudo, as organizações europeias ainda necessitam de ser convencidas de que a promoção da saúde no local de trabalho é um investimento com retorno positivo (Wolf, 2008).

### 1.3. Presentismo e Absentismo: relação

Falar no fenómeno do presentismo implica referirmos o absentismo – não comparência do trabalhador no seu turno de trabalho. Apesar de conceitos opostos, estes não são completamente dissociados um do outro. Tal deve-se ao facto de ambos prejudicarem as organizações em termos de produtividade e, conseqüentemente custos (Gosselin & Lauzier, 2011), sendo que o presentismo pode, em alguns casos, derivar da luta contra o absentismo. Por outras palavras, existem casos em que o empregador oferece gratificações e incentivos para aumentar a assiduidade dos seus trabalhadores fazendo com que estes compareçam ao trabalho. Nestas circunstâncias, sucede que o trabalhador surge de facto no seu local trabalho, contudo numa condição de doença, fazendo com que a perda de produtividade daí decorrente acarrete custos indiretos para a organização. Estes custos permanecem escondidos e difíceis de contabilizar (tal como referido no ponto 1.2), e que por sua vez são mais elevados quando comparados com as despesas que o absentismo provoca (Cooper, 2011; Hemp, 2004).

Por outro lado, o contrário também acontece, isto é, o absentismo derivar do presentismo. Segundo Grinyee e Singleton (2000), a perda de produtividade por motivo de doença pode ocasionar um grande número de faltas ao trabalho – absentismo. Inclusivamente, em diversos estudos realizados na Suécia no âmbito do presentismo, chegou-se à conclusão que o presentismo aumenta o risco futuro de uma condição de

saúde mais pobre, bem como de absentismo (Roelen & Groothoff, 2010). Percebe-se assim a correlação entre estes dois fenômenos.

Na tentativa de comparar os comportamentos adotados pelos colaboradores em termos de presentismo e absentismo, foram levadas a cabo investigações neste campo. Por exemplo, Caverley, Cunningham e MacGregor (2007), concluíram que os trabalhadores adotam mais comportamentos de presentismo (3,9 dias por ano) do que de absentismo (2,9 dias por ano). Tais resultados são corroborados por Brun e Biron (2006, citados em Gosselin & Lauzier, 2011), no que toca aos funcionários públicos (9,9 dias por ano em comportamentos de presentismo e 7,1 dias por ano em comportamentos de absentismo). Ainda neste ponto, vale a pena fazer uma breve referência a outro estudo citado em Dixon (2005), que afirma que a perda de produtividade devido a sintomas de presentismo é 7,5 vezes maior do que quando comparado com o absentismo.

Desta feita, torna-se mais benéfico, em termos financeiros, investir em custos médicos diretos com colaboradores ao invés de enfrentar o presentismo, uma vez que as despesas com perdas de produtividade devido a presentismo chegam a ser três vezes maior do que com custos médicos diretos com colaboradores (Dixon, 2005). Hemp (2004) também é da mesma opinião ao afirmar que o presentismo custa mais do que aquilo que as empresas gastam diretamente em tratamentos médicos e medicamentos para os seus colaboradores. Para o autor “uma melhor gestão da saúde dos colaboradores pode melhorar a produtividade, o que por sua vez pode criar uma vantagem competitiva de negócio” (Hemp, 2004, p. 56). Como se pode constatar, para Hemp (2004), o presentismo apresenta uma maior prevalência nas empresas e com mais consequências, uma vez que a produtividade perdida ficando em casa doente (absentismo) é menor do que quando o colaborador é vítima do primeiro.

Contrariamente, também existem opiniões díspares que afirmam que, em termos de produtividade, o presentismo pode ser preferível em comparação com o absentismo, como é o caso de Leineweber, Westerlund, Hagberg e Svedberg (2011). Para estes últimos, o primeiro sintoma pode trazer consequências, não só para o indivíduo, mas também para os próprios colegas de trabalho e clientes, através de um maior risco de contágio, *stress* ou mesmo acidentes. Ademais, Bergstrom, Bodin, Hagberg, Lindh, Aronsson e Josephson (2009) parecem ter descoberto um nexo de causalidade (embora fraco) entre o presentismo e o aumento de risco futuro de sintomas de presentismo, bem como de uma condição de saúde mais pobre.

Ainda neste ponto, é importante referir a “desvantagem” que o presentismo apresenta face ao absentismo, no que respeita à sua mensuração. Como já vimos, o primeiro enfrenta sérias dificuldades na sua medição. Esta razão prende-se com o facto de o presentismo não ser algo palpável nem concreto, ao contrário do absentismo, de natureza quantificável. Quando um colaborador falta por motivo de doença, a perda de produtividade correspondente é de 100%. Neste sentido, como Samuel e Wilson (2007) afirmam, é mais fácil haver uma política de controlo de absentismo de forma a minimizar custos.

### 1.4. Tipos de Presentismo

Dentro do presentismo, encontramos ainda dois géneros associados ao mesmo (Schultz et al., 2009). Assim, temos o presentismo crónico que diz respeito a uma condição contínua como as artrites, e o presentismo agudo, referente a uma condição de saúde deficitária pontual. Neste último, encontram-se os problemas psicológicos como a depressão e questões associadas ao *stress*, que por sua vez apresentam-se como fator dominante no presentismo agudo (Marlowe, 2002; Schultz et al., 2009), e ainda problemas músculo-esqueléticos, como as dores de costas, e os problemas respiratórios onde se incluem as gripes e constipações.

Nomeadamente, o presentismo agudo tem sido alvo de determinados estudos (Ruez, 2004) que revelam a existência de fatores comuns e inter-relacionados que conduzem ao referido fenómeno. Deste modo, temos o *stress* laboral, a depressão, os conflitos trabalho – família e a escassez de trabalho, bem como o medo de perdê-lo (Hemp, 2004), enquanto fatores comuns no local de trabalho e, que por sua vez, surgem como causas geradoras de presentismo. De acordo com a mesma investigação, estas causas prováveis representam custos na ordem dos milhões de dólares, sendo que o *stress* laboral é o que mais perda gera às empresas: cerca de 300 mil milhões de dólares anuais na indústria americana<sup>1</sup> (Ruez, 2004).

Um outro estudo empírico realizado na Suécia, envolvendo policiais do mesmo país, concluiu que todos os fatores ambientais de trabalho estudados, encontram-se significativamente associados ao presentismo, tanto na ótica dos que sofrem qualquer tipo de doença, como daqueles que gozam de boa saúde (Leineweber et al., 2011). Contudo, e indo ao encontro do que foi dito anteriormente, o *stress* foi um dos fatores

---

<sup>1</sup> Incluído o absentismo, perda de produtividade, volume de negócios e custos diretos.

estudados que revelou uma maior associação com o mesmo sintoma. Apenas de referir que, ainda neste mesmo estudo, o baixo controlo e baixo apoio por parte dos colegas parecem ter um impacto no risco estimado de presentismo.

Neste âmbito, encontramos ainda outras condicionantes que podem levar a um aumento do presentismo agudo. São elas a situação financeira do colaborador, a falta de determinação do ritmo de trabalho, o relato de conflitos no próprio trabalho (Aronsson & Gustafsson, 2005; Schultz et al., 2009), e a utilização de fármacos associados ao combate de determinadas doenças (Burton, Morrison e Wertheimer, 2003). Esta última condicionante influencia tanto o presentismo agudo como o crónico. Isto porque, segundo Martinez et al. (2007), os efeitos secundários daí subjacentes provocam um impacto na produtividade laboral. Se não vejamos: de acordo com um estudo realizado pela *Medstat e University Institute for Health and Productivity Studies* em 2004, a perda de produtividade por presentismo chega a ser tão elevada como 60% do custo total no que respeita à doença dum trabalhador, excedendo os próprios custos relativos ao absentismo e aos benefícios médicos e de incapacidade. Designadamente no caso de alergias e enxaquecas, as perdas de produtividade por presentismo representam mais de 80% dos custos referentes a doenças dos funcionários (Ruez, 2004).

O envelhecimento da população ativa também deve ser tido em consideração quando falamos em fatores capazes de aumentar o presentismo, contudo, não deve ser visto como algo negativo. Nas palavras de Marcus (2001), colaboradores mais velhos são, por norma, colaboradores experientes e que trazem uma mais-valia para a organização. É, portanto, necessário investir neles e ver nesse gesto, um investimento no próprio negócio.

Como se pode constatar a partir do que tem sido referenciado neste ponto, existem diversos fatores que afetam o fenómeno de presentismo. Porém, existe um fator não menos importante, a natureza do trabalho, o qual ainda não tinha sido mencionado. O presentismo encontra-se em emergência nas mais variadas indústrias, todavia parece apresentar uma maior propensão em sectores relacionados com a educação e a saúde (Aronsson, Gustafson e Dallner, 2000; Koopman, Pelletier, Murray, Sharda, Berger, Turpin, Hackleman, Gibson, Holmes e Bendel, 2002). Dado este facto, Martinez e Ferreira (2012) estudaram a prevalência de potenciais causas de presentismo (físicas e psicológicas) usando como público-alvo um grupo de enfermeiros portugueses. Neste ponto, existe uma diversidade de características físicas e psicológicas inerentes ao próprio trabalho que podem resultar em sintomas de presentismo (Aronsson et al.,

2000). São elas os turnos, os horários flexíveis, as horas extras inesperadas, etc. (Martinez & Ferreira, 2012), que por sua vez podem reduzir o desempenho destes profissionais pondo em risco a melhoria e segurança dos pacientes, nomeadamente no que respeita a eventuais erros médicos.

Adicionalmente o campo da educação também tem sido alvo de investigações. Ferreira e Martinez (2012) executaram um estudo, cujo objetivo foi analisar a relação entre presentismo e os sintomas de exaustão e esgotamento profissionais nos setores público e privado. Nele, chegou-se à conclusão que as características pessoais e contextuais, assim como o sintoma de presentismo são preditivos de esgotamento profissional por parte dos professores, e que os docentes públicos apresentam maiores níveis de presentismo e esgotamento quando comparados com os do setor privado. Um dos contributos principais que esta investigação trouxe foi o facto de ver a dimensão financeira como uma variável capaz de influenciar possíveis sintomas de presentismo.

### 1.5. Modelo de presentismo (Gosselin & Lauzier, 2011)

O presentismo não se trata de um fenómeno isolado. Ele é sim determinado por um conjunto de fatores individuais e organizacionais. Neste sentido, Gosselin e Lauzier (2011) apresentam um modelo bastante pertinente (figura 1) com três níveis de condições que determinam os sintomas de presentismo num colaborador e que, quando combinadas, permitem a identificação de tipos específicos de presentismo.

A primeira condição refere-se aos dois tipos de natureza do presentismo, ambos com um grande impacto na performance do indivíduo, mas com repercussões diferentes. O primeiro, relacionado com a saúde física do trabalhador (doenças respiratórias e cardiovasculares, bem como problemas músculo-esqueléticos), pode provocar efeitos secundários como náuseas e tonturas. Por sua vez, o segundo, referente a problemas do foro psicológico (depressão, ansiedade e défice de atenção são alguns exemplos), poderá provocar perturbações a nível da concentração e atenção.

Posteriormente, e de acordo com os mesmos autores, temos as causas do presentismo. Como possível explicação das mesmas, podemos utilizar dois eixos de classificação: causas involuntárias e causas voluntárias. As primeiras, causas involuntárias, referem-se a um presentismo não intencional onde imperam motivos de força maior. Particularmente neste caso, o custo da ausência do indivíduo pode ser demasiado elevado para o mesmo, em termos: económicos (nomeadamente se o mesmo

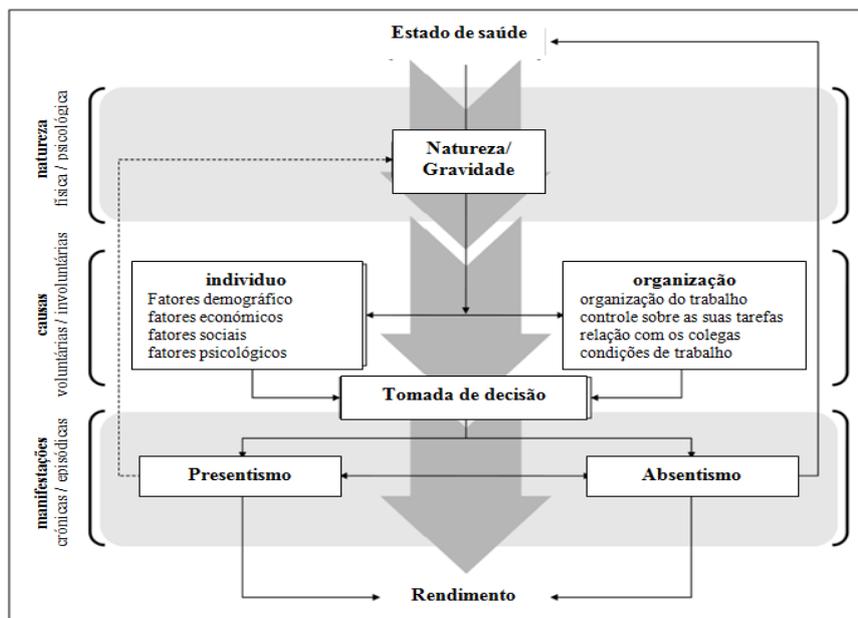
se encontrar em situação profissional precária) (Hansen & Andersen, 2008), de insegurança no trabalho (Johns, 2007), ou se este não puder ser substituído, o que por sua vez causará uma maior carga de trabalho quando regressar (Aronsson & Gustafsson, 2005). As causas não intencionais de presentismo representam 54,4% do comportamento supracitado (Brun & Biron, 2006, citados em Gosselin & Lauzier, 2011). Já as causas voluntárias de presentismo encontram-se diretamente dependentes de uma decisão pessoal do próprio colaborador. De acordo com estudos realizados nesta área, existem condições de ordem individual e organizacional que influenciam o presentismo voluntário (Gosselin & Lauzier, 2011). A nível individual, existem autores que afirmam que trabalhadores de idade mais avançada ou com crianças a cargo são mais propensos a este tipo de presentismo (Gosselin & Lauzier, 2011). O sexo surge também como uma variável determinante na compreensão do fenómeno em causa, sendo que o sexo feminino denota ser mais propenso a sintomas de presentismo do que o masculino. (Johns, 2010; Simpson, 1998). Apesar da literatura sugerir tal pensamento, os resultados obtidos no estudo realizado por Martinez e Ferreira (2012) não apontam para uma diferença evidente nos dias por ano afetados por esta figura, entre homens e mulheres. Apesar do referido, trata-se de uma decisão pessoal do colaborador de ir trabalhar apesar do seu estado de saúde, que por sua vez pode estar relacionado com outros fatores como o profissionalismo e senso de compromisso para com o seu trabalho (Hansen & Andersen, 2008), Por outras palavras, o trabalhador considera que se faltar prejudica mais a sua organização, do que estando efetivamente no seu local de trabalho lá, apesar da redução da sua capacidade produtiva. Ainda neste ponto, Martinez e Ferreira (2012) apontam as expectativas dos indivíduos como algo que pode influenciar a sua decisão de ir trabalhar mesmo estando doente.

Posteriormente, e como já referido, existem as condições de ordem organizacional que determinam a propensão para o presentismo voluntário, tais como: a insegurança no emprego, o horário laboral, a carga de trabalho, o apoio do líder, o controlo do trabalho do colaborador em questão, coesão do grupo onde se encontra inserido, cultura organizacional, estilo de liderança e a natureza do trabalho em si (Gosselin & Lauzier, 2011). Neste ponto, há que realçar outra variável com efeitos comprovados no fenómeno do presentismo: o sistema de recompensas. Os colaboradores com vencimentos mais baixos apresentam uma maior taxa de presentismo (Aronsson et al., 2000). Todavia, é de salientar que dentro duma mesma categoria profissional, indivíduos com vencimentos mais elevados também sofrem deste

fenómeno, conseguindo, porém, completar o seu trabalho com maior precisão (Martinez & Ferreira, 2012). Este facto vai ao encontro da ideia defendida por Johns (2010), que por sua vez atesta que certas variáveis contextuais como a segurança no trabalho e o sistema de recompensas têm um papel de relevância no que toca ao presentismo.

Por último, existem ainda as manifestações do presentismo que podem ser episódicas ou crónicas. A primeira sucede quando o desempenho dum colaborador é afetado ocasionalmente por sintomas de presentismo, como dores de cabeça, gripe ou dores nas costas. Já o presentismo crónico dá-se quando tal comportamento se repete durante um determinado período de tempo, originado por depressões, alergias ou artrites. Estas manifestações de presentismo foram referidas no ponto 1.4 através de Schultz et al. (2009) que por sua vez atribui uma designação diferente respeitante ao presentismo crónico, referindo-o como presentismo agudo. Por essa razão, não iremos fazer uma descrição exaustiva neste ponto. Não obstante a este facto, Gosselin e Lauzier (2011) chamam a atenção para a distinção destes dois padrões de manifestações. Isto porque sintomas que, por norma, originam presentismo crónico podem ser a causa dum presentismo episódico, assim como o contrário pode acontecer (por exemplo, com dores nas costas). O nível de gravidade da doença entra assim como um fator relevante para a dita distinção.

Figura 1. Modelo de Presentismo (Adaptado de Gosselin & Lauzier, 2011, p. 23)



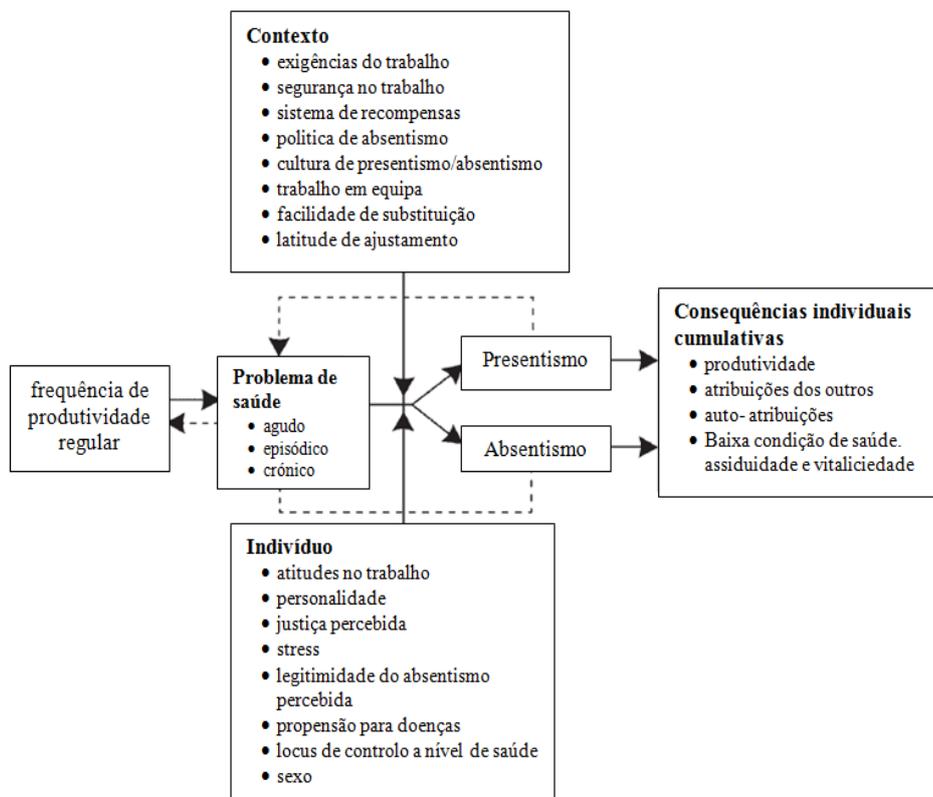
### 1.6. Os correlatos do presentismo (Johns, 2010; Johns, 2011)

A par de Gosselin e Lauzier (2011), também Johns (2010) propõe um modelo teórico de presentismo que dá a conhecer determinadas características a nível do contexto laboral, do próprio colaborador e das suas experiências de trabalho, que poderão estar associados à ocorrência do presentismo. Nele, o autor tem em linha de consideração as variáveis correlacionadas com o absentismo.

Neste âmbito, Johns (2010) começa por sugerir que a produtividade regular de um qualquer colaborador é interrompida por um problema de saúde (agudo, episódico ou crónico), que por sua vez vai ditar se é o absentismo ou o presentismo que entra em ação. Esta "escolha" resulta da avaliação que os indivíduos fazem da sua própria condição deficitária de saúde (Martinez & Ferreira, 2012), bem como de fatores contextuais que entram em jogo e obtêm um papel fulcral.

Para uma compreensão mais clara do modelo, a figura 2 espelha-nos o mesmo.

Figura 2. Modelo dinâmico de presentismo e absentismo (Adaptado de Johns, 2010, p. 532)



No que toca aos fatores do contexto, Johns (2010) considera que variáveis como a insegurança no trabalho, as rigorosas políticas de assiduidade, o trabalho em equipa e

a latitude de ajustamento (percebida como mudanças que o indivíduo pode fazer nas suas atividades laborais, aquando dos seus problemas de saúde) promovem a ocorrência do presentismo, ao passo que a facilidade de substituição favorece o absentismo. A nível dos fatores individuais, o investigador propõe que o presentismo ocorra quando estamos perante colaboradores com atitudes de trabalho positivas e com uma perceção de justiça percebida. Já o absentismo parece associado a pessoas com elevados níveis de *stress* e com um *locus* de controlo de saúde externo, assim como mais propensos a estarem doentes e que consideram legítimo a ausência por doença. Como se pode depreender pela figura 1, o autor não deixa de referir as consequências que podem advir tanto do presentismo como do absentismo, e que por sua vez dizem respeito ao baixo desempenho por parte do colaborador ou ao empobrecimento da sua condição de saúde como consequência dos dois fenómenos.

Atendendo à proposta feita por Johns (2010) no que ao seu modelo diz respeito, o autor propõe-se a testar o mesmo, tendo como objetivo final examinar as variáveis potencialmente correlacionadas com o presentismo, o absentismo, e a produtividade perdida como consequência das figuras supracitadas (Johns, 2011). Deste modo, o autor optou por utilizar as características do trabalho, como a significância da tarefa, a autonomia e interdependência da função, a latitude de ajustamento e a facilidade de substituição, como variáveis do contexto de trabalho capazes de influenciar o aparecimento de presentismo e absentismo.

Johns (2011) incluiu similarmente variáveis ligadas às experiências do trabalho vivenciadas pelos trabalhadores, sendo elas a equidade, a segurança no trabalho e os conflitos família - trabalho e trabalho - família.

Adicionalmente, o autor teve em conta as variáveis associadas às características pessoais, Johns (2011) enveredou pelo fator consciencialização, bem como pelo *locus* de controlo interno da saúde e a neurose. Neste ponto, o autor explica o porquê da inclusão destas variáveis. Assim, a consciencialização surge como primeira característica uma vez que a mesma assenta na confiança e responsabilidade (Mount & Barrick, 1995; Goldberg, 1990). Para Johns (2011), pessoas com uma forte consciência são mais propensas a demonstrar presentismo ao invés de absentismo. Já o *locus* de controlo interno da saúde, tido em conta como uma avaliação de controlo em relação à saúde do próprio indivíduo, deve estar positivamente associado ao presentismo e consequentemente à perda de produtividade, e negativamente associado ao absentismo. Por sua vez, a variável neurose tem a ver com o facto já provado de que a depressão e

outras doenças do foro psicológico têm implicações no absentismo e no presentismo (Conti & Burton, 1994).

Posto isto, e de um modo geral, os resultados obtidos estão em consonância com o modelo proposto por Johns (2010), que defende a ideia de que tanto os fatores de ordem pessoal como os relacionados com o trabalho contribuem de forma indubitável para a ocorrência dos fenómenos em causa. Nomeadamente, o presentismo surgiu positivamente associado à significância e interdependência da tarefa, facilidade de substituição e conflito trabalho - família, e negativamente relacionado com a equidade, a segurança do trabalho, o locus de controlo interno de doença, a legitimidade do absentismo percebida e, por fim, a neurose. Já o absentismo aparece positivamente relacionado com a significância da tarefa, a legitimidade do absentismo percebida e o conflito família - trabalho. Todavia, o mesmo encontra-se negativamente associado à interdependência da tarefa e ao conflito trabalho - família.

Quanto às perdas de produtividade, os resultados indicam que indivíduos que percecionam o absentismo como um comportamento legítimo, indivíduos com problemas de saúde psicológicos (neuroses), baixos níveis de consciencialização, que experienciam o conflito trabalho - família bem como a insegurança no trabalho, e que percebem que podem facilmente ser substituídos nas suas tarefas, detêm altos níveis de perdas de produtividade.

Em suma, e sabendo que existem inúmeras variáveis relacionadas com eventuais sintomas de presentismo (como a natureza do trabalho, a carga do trabalho, a cultura organizacional em o colaborador se encontra inserido, etc...), coloca-se a questão de verificar, na nossa amostra, se os problemas de saúde dos colaboradores podem afetar o seu desempenho laboral. Deste modo, propõe-se, neste estudo, testar a seguinte hipótese:

H1: O desempenho e produtividade do colaborador no que respeita às suas funções no seu local de trabalho são afetados por eventuais problemas de saúde (físicos e psicológicos) que o mesmo possa sentir.

## 2. LIDERANÇA E A INTEGRIDADE PERCEBIDA DO LÍDER

Uma vez que a finalidade deste estudo passa por perceber a relação entre presentismo e integridade percebida do líder, consideramos importante fazer uma breve

revisão teórica acerca da importância da liderança como dimensão organizacional, e tentar compreender a sua relação com o bem-estar e produtividade dos colaboradores.

A liderança é um fenómeno que sempre foi alvo de atenções por parte das organizações, não só pelas suas implicações óbvias no seio das equipas de trabalho, como pela importância que a mesma acarreta.

Se primeiramente, o estudo da liderança era feito a partir do ponto de vista do líder, nos dias de hoje, a mesma implica o estudo não só do líder, mas também dos liderados, ou seja, dos colaboradores (Ruiz, Ruiz & Martinez, 2011). Esta nova abordagem prende-se com a influência que a relação estabelecida entre estes atores conduz, ou pode conduzir, a resultados organizacionais. Neste mesmo sentido, é-nos possível referenciar a confiança mútua que Kouzes e Posner (2002), citados em Ruiz et al (2011) consideram imprescindível neste tipo de relação, bem como a ética e a integridade por parte do líder, por sua vez necessários, para que essa mesma confiança seja possível. Nas palavras de Ruiz et al. (2011), quando estas variáveis estão presentes, dá-se uma resposta positiva, a nível de produtividade, pelo colaborador.

É neste sentido que se considera pertinente falar da liderança e da integridade que os colaboradores, por sua vez, depreendem do seu líder. Esse mesmo juízo pode ter implicações no seu bem-estar, tanto físico e psicológico, e conseqüentemente no seu trabalho e no seu desempenho. Para Edington e Schultz (2008), existem fatores significativamente associados ao presentismo, sendo que um deles refere-se a uma liderança ineficaz.

### 2.1. A importância da moral na relação líder - liderado

O estudo levado a cabo por Ruiz et al. (2011) vem corroborar a importância da dimensão moral no estudo da liderança, nomeadamente na relação líder-seguidor. Aliás, os resultados obtidos nesse mesmo estudo empírico sugerem essa mesma conclusão, afirmando que a “liderança ética tem uma influência significativa na resposta ao trabalho, pelo colaborador” (Ruiz et al., 2011, p. 601). Ainda nesta vertente, os autores dão-nos a conhecer um estudo empírico realizado nesta área, que afirma que os colaboradores obtêm maior desempenho quando percebem um estilo de liderança ético no seu superior hierárquico. Esse desempenho pode decorrer da motivação que o empregado sente derivado da perceção da liderança ética de que, por sua vez, é alvo,

bem como da relação de confiança mantida com o líder (Kouzes & Posner, 2002, citados em Ruiz et al., 2011; Brown, Treviño e Harrison, 2005) pelo fator referido.

No seguimento do que tem sido dito acerca deste tema, vale a pena referir que a integridade e ética demonstradas pelo líder podem influenciar o bem-estar dos colaboradores, assim como o sentimento de lealdade para com o seu chefe (Brown et al., 2005; Ehrhart, 2004; Ruiz et al., 2011). Assim, é mais viável que os trabalhadores façam um esforço acrescido na feitura de tarefas que lhes estão incumbidas (Brown et al., 2005), uma vez que a satisfação no trabalho e o *commitment* são maiores.

Para Brown et al. (2005), o líder necessita de ser alguém moralmente “bom” a nível profissional, mas também pessoal: aspetos intrínsecos ao indivíduo, como a honestidade, sentido de justiça, integridade, empatia, e preocupação com os outros, são essenciais para se ser um líder ético - vertente pessoal. Todavia, de acordo com os mesmos autores, tal não chega, sendo então necessário passar uma imagem de boa moral aos seus colaboradores, isto é, ser moralmente bom chefe - nível profissional.

### 2.2. Estilos de liderança e presentismo: relação

Como referido no ponto 1.5, o estilo de liderança poderá ter implicações nos sintomas de presentismo dentro da organização. De acordo com dados empíricos, estes não sugerem uma relação direta entre o estilo de liderança e a performance dos colaboradores (Kuoppala, Lamminpää, Liira e Vainio, 2008). Pelo contrário, parece haver evidências de que os líderes podem exercer uma influência na saúde e no bem-estar dos seus colaboradores, tanto numa vertente física como psicológica e, que por sua vez, pode traduzir-se em sintomas de presentismo laboral (quando essa mesma influência é negativa).

Inclusivamente, a literatura sugere que a perceção que o colaborador tem acerca dos vários estilos de liderança, pode ter um efeito nos níveis de *stress* do mesmo (Ehrhart, 2006, citado em Daenzer, 2009). Pode-se assim considerar a existência de estilos de liderança capazes de promover de forma mais ou menos acentuada, possíveis comportamentos associados ao presentismo.

Desta forma, temos os estilos diretivo, transaccional e transformacional. O primeiro vem numa lógica de poder, onde o líder utiliza a sua posição com o intuito de influenciar os subordinados (Tuckey, Bakker & Dollard, 2012). O estilo de liderança transaccional envolve uma relação de esforço-recompensa entre o líder e os

colaboradores, sendo que a motivação destes é alcançada por meio da recompensa (Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith & Trevino, 2003). Por último, o transformacional, caracterizado por um estilo carismático e inspirador, em que o líder surge como um modelo com capacidade de motivar e inspirar os seus subordinados (Bass, 1985, citado em Tuckey et al., 2012). Devido a fatores como a motivação inspiracional, a estimulação intelectual, o carisma e a consideração que o líder tem por cada um dos colaboradores, não é surpresa que a liderança transformacional surja relacionada ao bem-estar (psicológico) dos indivíduos (Nielsen, Randall, Yarker & Brenner et al., 2008).

Ainda neste campo, existem determinados estudos que vêm corroborar os parágrafos anteriores. Um deles, levado a cabo por Daenzer (2009), teve como objetivo examinar os efeitos dos estilos de liderança nos níveis de *stress* dos colaboradores da indústria automóvel dos EUA, onde o mesmo foi feito. Por sua vez, os resultados atestam que os diversos estilos de liderança já apresentados interferem, de facto, com a variável *stress* no local de trabalho.

### 2.3. Influência dos comportamentos dos líderes

Apesar da clara evidência da influência que o estilo de liderança tem, ou pode ter, sob os seus subordinados, o objetivo deste trabalho não passa por perceber qual o “melhor” estilo de liderança a adotar. Isto porque, por detrás destes mesmos estilos de liderança, existem comportamentos dos líderes. Comportamentos esses, que derivam de aspetos intrínsecos ao próprio indivíduo, como as atitudes, as motivações e a própria personalidade, e que em interação uns com os outros, determinam as ações do mesmo. Ademais, Wallace, Chernatony e Buil (2011) sugerem que os líderes estão intrinsecamente ligados à adoção de valores inerentes à organização, por parte dos indivíduos que nela trabalham. Nas palavras de Kimpakorn e Tocquer (2009), é a adoção desses valores que encorajam os colaboradores a “viverem” a sua empresa, aumentando o *commitment* dos mesmos. A liderança exercida e o *commitment* tornam-se assim requisitos fundamentais para a adoção de valores, sendo, portanto, compreensível a predominância que as ações do líder exercem nos sintomas de presentismo dos subordinados.

Neste mesmo sentido, os líderes podem ser responsáveis pela criação de sentimentos de angústia e *stress* no local de trabalho (Skogstad, Einarsen, Torsheim,

Aasland & Hetland, 2007) ou pelo contrário, aumentarem o bem-estar psicológico dos seus funcionários (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007). É aqui que reside a diferença que pode gerar resultados significativos a nível da performance organizacional. Uma liderança adequada possui um grande impacto no bem-estar e saúde dos colaboradores, sendo que para isso também é necessário aumentar o sentimento de *engagement* vivenciado na organização (Tuckey et al., 2012).

Através de estudos já realizados, é possível fazer inferências quanto a uma possível relação entre o *engagement* e a performance organizacional. De facto, existe uma relação positiva entre estas duas variáveis (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Tuckey et al., 2012), o que por sua vez, se torna vantajoso para o empregador, na medida em que recebe do colaborador um maior *commitment* para com a organização. Nesta ótica, e como forma de promoção do *engagement* nas empresas, Tuckey et al. (2012) defendem que o papel do líder tem de passar pela melhoria do bem-estar das pessoas que para ele trabalham, com o objetivo não só de aumentar a produtividade, mas também a motivação e qualidade do seu trabalho.

Num outro estudo sobre a satisfação e *engagement* dos colaboradores referente ao seu local de trabalho, Loehr (2008) concluiu que indivíduos com maior percentagem de satisfação no seu trabalho tomam conta de si a nível físico (exercício físico, nutrição e horas de sono) e mental. Estas pessoas têm ainda valores altos quando se fala em *commitment*, confiança, paixão, visão e objetivos, comparativamente àqueles que possuem baixas percentagens a nível de satisfação e *engagement* no trabalho. Também neste estudo, 19% dos inquiridos sentem-se pressionados a comparecerem no seu local de trabalho, apesar de se sentirem doentes. Nestes casos, as tarefas inerentes às suas funções, não são desempenhadas da melhor forma, desencadeando o sintoma de presentismo. Aqui faz todo o sentido a intervenção dos líderes, uma vez que nas palavras do mesmo autor “bons” líderes inspiram os seus colaboradores, através das suas atitudes. Pelo contrário, líderes “maus” ou “mediócras” desmoralizam os colaboradores, instigando a cultura de presentismo (Loehr, 2008).

#### 2.4. Integridade percebida do líder

Para que o líder consiga ser eficaz e assim contribuir para o bem-estar dos colaboradores, entra outra variável em ação: a integridade. Esta é definida como um

“compromisso... em ação para um conjunto moralmente justificado de princípios e valores” (Becker, 1998, p.157).

Nomeadamente no que à liderança diz respeito, a integridade é considerada " (...) vital para a organização alcançar os seus objetivos” (McCann & Holt, 2009, p. 211). Para os mesmos, a ética e a integridade são o que designam uma boa conduta, particularmente por parte do líder. Assim “a liderança ética não é mais do que a demonstração duma conduta normativamente adequada, por meio de ações pessoais e relações interpessoais” (Brown et al., 2005, p. 120), sendo que a promoção dessa mesma conduta para com os subordinados é feita através de duas vias: o reforço e a tomada de decisão. Neste seguimento, os mesmos autores descrevem líderes éticos como indivíduos honestos, justos e preocupados, que tratam os seus subordinados com respeito, mantêm promessas e clarificam expectativas e responsabilidades dos mesmos (Brown et al., 2005). Neste pressuposto, o colaborador é aquele que acaba por ter uma perspectiva única do comportamento do seu líder, uma vez que o observa e interage com ele no quotidiano profissional de ambos, chegando a ser afetado pelas suas decisões e ações. A adoção duma posição ética por parte do líder passa por servir os colaboradores da melhor forma que podem e conseguem. Como consequência, estes terão um sentimento de maior satisfação no seu local de trabalho, o que acaba por refletir-se em termos de produtividade.

A integridade percebida do comportamento do líder envolve, deste modo, a perceção do colaborador no que concerne às ações e palavras utilizadas pelo primeiro. Um estudo realizado por Davis e Rothstein (2006), cujo objetivo seria analisar a relação entre a integridade percebida do líder e as atitudes dos colaboradores no que respeita à satisfação no trabalho e com o líder e ao *commitment* para com a organização, concluiu a existência duma relação positiva forte entre os indicadores referidos. Por outro lado, a perceção de atos menos éticos pode afetar a organização e os membros da mesma, nomeadamente aqueles que trabalham diretamente com o líder em questão e que podem, como consequência, demonstrar desagrado e comprometer o sentimento de *commitment* e satisfação no trabalho.

Tendo em linha de consideração a conclusão a que o estudo acima referido chegou, isto é, de que os colaboradores se sentem mais satisfeitos com o seu próprio trabalho, com o tipo de liderança presente e mais comprometidos com a sua organização, quando os líderes demonstram comportamentos íntegros e éticos, podemos tirar outras ilações. Apesar de não haver estudos que façam uma relação direta entre a

integridade do comportamento e a performance organizacional, existem outras investigações que nos permitem inferir acerca do assunto.

De acordo com Davis e Rothstein (2006), é expectável que a integridade percebida do comportamento esteja relacionada com o desempenho, e por consequência com os resultados organizacionais, uma vez que existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e a performance da empresa, bem como entre o *commitment* e a performance. Ainda neste sentido, a satisfação no local de trabalho parece estar associada a resultados comportamentais, tais como menor absentismo, presentismo e rotatividade.

Ademais, diversos estudos realizados neste âmbito admitem uma relação positiva entre a liderança ética e o desempenho (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011). Firmando-se nestas conclusões, bem como naquelas que defendem que a liderança transformacional exerce alguma influência no bem-estar no trabalho (Epitropaki & Martin, 2005), Kalshoven e Boon (2012) adicionaram a variável bem-estar do colaborador como possível resultado da existência duma liderança ética – resultado que se revelou positivo findas as investigações<sup>2</sup>. Entretanto, há também que referir uma investigação levada a cabo por Nyberg, Westerlund, Magnusson e Theorell (2008) cujo objetivo se centrou na verificação duma relação entre líder e eventuais sintomas de absentismo e presentismo entre colaboradores dos sexos masculino e feminino na Suécia. Por sua vez, essa relação revelou-se positiva, sendo que para os homens, a taxa de absentismo é mais alta quando o líder mostra integridade nalguns dos seus comportamentos, enquanto que no caso das mulheres, quando o líder raramente demonstrava atitudes integras, a taxa de presentismo era mais elevada.

Para Prottas (2008), a existência de ética organizacional é considerada um bom negócio em relação aos *stakeholders* (colaboradores, gestores, clientes, etc...). De acordo com uma investigação levada a cabo pelo autor atrás mencionados, a integridade comportamental dos gestores, percebida pelos empregados, parece estar positivamente relacionada com a satisfação no trabalho (que por sua vez encontra-se associada ao *commitment* e desempenho dos colaboradores). Pelo contrário, a integridade comportamental dos gestores, percebida pelos seus funcionários, não está relacionada com o *stress*, absentismo e uma condição de saúde mais pobre destes últimos, isto,

---

<sup>2</sup> forte relação entre liderança ética e bem-estar quando os colaboradores compreendem baixo níveis de apoio por parte do departamento de gestão de recursos humanos (Kalshoven & Boon, 2012).

apesar de cada um destes fatores ter um impacto organizacional na performance, a nível da produtividade e aumento de custos.

Atendendo a este facto e tendo em consideração o objetivo deste trabalho, espera-se que o presentismo possa estar relacionado com a integridade percebida do líder, tendo em linha de consideração que os sintomas de presentismo são tanto menores, quando a percepção que os colaboradores têm da integridade do líder é elevada. Isto leva-nos a ponderar a seguinte hipótese:

H2: A percepção que os colaboradores têm a respeito da integridade do seu líder encontra-se negativamente relacionada com as perdas de produtividade associadas ao presentismo.

### 3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH) E O BEM-ESTAR DOS COLABORADORES

A GRH é algo recente, contudo, nem por isso deixa de ser uma dimensão importante e cada vez mais imprescindível no seio duma organização. As raízes da GRH remontam aos anos 50 do século passado, onde houve uma saliência na necessidade de uma liderança dirigida para os objetivos da empresa, bem como de uma gestão de integração de negócios (Armstrong, 1987). Desde esses tempos, e cada vez mais, o capital humano tem sido visto como algo crucial para a organização e a sua performance. Ele chega mesmo a ser considerado uma fonte de vantagem competitiva face ao mercado concorrencial. É neste propósito que a GRH ganha também ela uma dimensão crucial dentro da empresa e da sua estratégia. Deste modo, esta estratégia de negócio, além das vertentes que lhe estão associadas, deve envolver as pessoas que fazem parte da organização. Só assim é que as mesmas podem ser consideradas uma vantagem competitiva.

Esta breve introdução à GRH adquire a sua importância, na medida em que o presentismo, tal como tem sido referido ao longo deste trabalho, tem vindo a aumentar de forma problemática nas empresas<sup>3</sup>, levando os profissionais de recursos humanos a questionar o seu papel perante este fenómeno. Assim, faz todo o sentido fazer uma

---

<sup>3</sup> Em 2004, 39% dos empregadores nos EUA afirmaram que o presentismo era um problema nas suas empresas; esse número subiu para 56% em 2006 (Samuel & Wilson, 2007).

abordagem ao papel que estes assumem na luta contra o presentismo, uma vez que é do seu interesse salvaguardar o bem-estar dos colaboradores.

### 3.1. O presentismo e o contributo da GRH

Cada vez mais, e de acordo com Juniper (2011), os profissionais de recursos humanos acreditam existir uma estreita relação entre o bem-estar dos colaboradores e a performance organizacional. Esta ligação parece-me bastante evidente, até porque as iniciativas relacionadas com o bem-estar dos funcionários têm como principal objetivo melhorar a produtividade laboral e reduzir o presentismo, bem como o absentismo. Assim sendo, e nos últimos anos, temos assistido a uma crescente preocupação por parte das empresas, com o seu bem mais precioso, o capital humano, que decorre da igual preocupação com os custos indiretos relacionados com a saúde (Schultz et al., 2009).

O crescimento das organizações é cada vez mais determinado pelos seus ativos intangíveis, no qual se inclui o capital humano e onde nele pode-se encontrar as competências e capacidades, o conhecimento e o *know-how*, e o capital social. Neste contexto, o bem-estar dos colaboradores é fulcral para a performance duma qualquer empresa, sendo de grande importância a garantia de que o tempo passado no local de trabalho é satisfatório.

Desta feita, parece-me importante que os profissionais de recursos humanos comecem por avaliar e compreender a existência de casos de presentismo nas suas organizações. Porém, existem exceções. Também encontramos inúmeras empresas cujos departamentos de recursos humanos não reconhecem este problema ou consideram que não lhe diz respeito. Como já se viu, é precisamente o contrário, isto é, os recursos humanos têm um papel fulcral na atuação de prevenção e minimização do presentismo. Se este não for gerido de forma eficaz pode dar origem a depressões, abuso de substâncias e reivindicação de incapacidade pelo colaborador, bem como aumento de custos médicos para as empresas (Dixon, 2005). A organização não pode querer livrar-se dos funcionários doentes. Ela tem sim de repensar formas de contribuir para um melhor desempenho por parte dos mesmos.

Para além dos custos associados à perda de produtividade, o presentismo pode ainda resultar num aumento de custos de saúde a longo prazo pelas empresas. Nas palavras de Samuel e Wilson (2007), se os colaboradores cumprem o seu horário de trabalho num estado de saúde deficitário, a doença em causa que poderia ter sido

resolvida em um ou dois dias, pode piorar, o que por sua vez pode requerer visitas médicas, medicamentos ou em último caso, permanências em hospitais. Este facto acaba por refletir a realidade que se vive nas organizações, onde os líderes insistem para que as pessoas permaneçam no trabalho, apesar de doentes (Sheridan, 2004)

Por outro lado, como Samuel e Wilson (2007) recomendam, as hierárquicas superiores podem encorajar os funcionários a ficarem em casa no período de convalescença (trazendo posteriormente a justificação correspondente). Este ato passa por reduzir o culto do presentismo (Sheridan, 2004) e fomentar uma nova cultura onde estar doente é visto como algo normal e até aceitável (Martinez & Ferreira, 2012). Tal pode trazer “ganhos inesperados” (Samuel & Wilson, 2007, p. 5), aumentando a lealdade para com a organização, uma vez que os trabalhadores sentem que a sua chefia se preocupa com a sua saúde e bem-estar. Este é um dos passos que podem ser dados pela GRH no que respeita ao combate ao decréscimo das consequências que o presentismo pode trazer.

Entretanto, a par deste passo, outros podem ser dados, como a criação de um plano de saúde que vá ao encontro tanto das necessidades dos colaboradores como dos empregadores, bem como a promoção de programas de manutenção da saúde dos funcionários). Este último tem como objetivo controlar e prevenir estilos de vida que coloquem em risco a saúde dos mesmos, como a pressão alta, a obesidade, etc. (Allen & Sullivan, 2006). Caverley et al. (2007) dão igualmente algumas dicas no sentido de diminuir os efeitos negativos do presentismo. Para tal, consideram importante a ação dos recursos humanos no que respeita ao apoio dado aos seus colaboradores, a programas que promovam a satisfação no trabalho, e face à especificidade do momento, à promoção da segurança do trabalho. A finalidade destas ações passam sempre por diminuir este sintoma de presentismo que tanto afeta as organizações.

Tendo em linha de consideração que a liderança pode ter um papel fulcral na redução do fenómeno em causa, é importante que a GRH alerte os líderes e/ou gestores para este problema, de modo a que estejam mais atentos aos sinais vindos das suas equipas. Neste ponto, o líder também deve consciencializar os funcionários da importância da sua saúde, nomeadamente defendendo a ideia de que a organização e os próprios colegas beneficiam mais se ficarem em casa com uma licença por doença (Samuel & Wilson, 2007). Contudo, esta situação apenas é válida, ou pelo menos mais fácil de realizar, se a empresa tiver uma política de pagamentos de licenças por motivo de doença que cativo o funcionário a fazer isso.

A propósito do último parágrafo, o pagamento de licença por doença é uma das formas de proteção social de saúde, sendo esta um "direito humano que protege a produtividade económica de uma força de trabalho saudável" (Scheil-Adlung & Sandner, 2010: 5). Este pagamento varia de acordo com diversos fatores e é bastante díspar de país para país. Em Portugal, o gasto *per capita* em licença por doença paga é de 70 euros. Já na Finlândia, este valor sobe para 302 euros. Para Molly Edmonds (n.d), os países do norte da Europa, bem como da Europa central, por sua vez com altos níveis de absentismo por doença, os funcionários têm mais benefícios como é o caso do pagamento integral correspondente a um dia por falta por motivo de doença. Já nos países do Sul da Europa, onde se inclui Portugal, a taxa de absentismo por doença é bastante mais baixa, o que significa que a percentagem de trabalhadores que vai trabalhar mesmo estando numa condição de saúde desfavorável é grande. Os países cujas empresas têm uma política de controlo de absentismo apertada devem revê-la, uma vez que para Samuel e Wilson (2007), este ato pode revelar-se positivo a longo prazo para as organizações em causa.

Em suma, e como se pode constatar, a gestão de recursos humanos enfrenta alguns desafios nesta vertente do presentismo. O importante é pensar em soluções que evitam ou reduzam este fenómeno que atinge de forma global as organizações.

## 4. MÉTODO

### 4.1. Amostra

Investigações anteriormente realizadas subjacentes ao presentismo, consideram haver uma maior taxa de propensão do fenómeno nos grupos profissionais relacionados com a saúde e educação (Aronsson et al., 2000; Koopman et al., 2002). Não obstante a este facto, o presentismo emerge, também, noutras setores de atividade. Embora não de forma tão expressiva como nas áreas atrás mencionadas, mas com consequências igualmente importantes a nível organizacional. Nesta perspetiva, a amostra recolhida foi respeitante a um grupo de operadores de caixa provenientes dum estabelecimento pertencente a uma empresa associada ao ramo da grande distribuição, com a autorização prévia da diretora de recursos humanos do mesmo. A escolha deste teve duas circunstâncias subjacentes: o facto dos colaboradores terem de reportar ao mesmo chefe, uma vez que o objetivo do estudo implica a perceção que os primeiros têm relativamente ao seu líder, e posteriormente, o número de colaboradores por equipa, já que o mesmo teria de ser considerável para a fiabilidade do estudo. Atendendo a estas condições, foram validados 80 questionários dos 118 entregues inicialmente, perfazendo uma taxa de resposta de 67.8%. Nesta amostra, 77.5% são colaboradores do sexo feminino e 22.5% do sexo masculino, sendo que a média de idades corresponde a 30 anos (DP = 10.1). No que respeita às horas de trabalho semanais, uma vez que existem vários turnos laborais, 47.5% dos funcionários trabalham 25h por semana, 28.7% 40h, 20% 16h e 3.8% 30h. Ademais, a média de anos correspondente à antiguidade na empresa é de 7.4 (DP = 6.9). Finalmente, quando questionados acerca da perceção que tinham do seu estado de saúde, 3.8% dos participantes descreveram-no como mau, 27.5% como razoável, 27.5% como bom e, em 15% dos casos, excelente.

### 4.2. Instrumentos de Recolha de Dados

Tendo em vista a finalidade do estudo e as hipóteses formuladas no capítulo anterior, o questionário surge como o instrumento mais viável para a recolha de dados em questão. Assumindo a natureza quantitativa das variáveis, a partir deste instrumento é possível retirar a informação necessária à extração de qualquer tipo de conclusão.

#### 4.2.1. Variáveis de Controle

Para a colheita de dados, utilizaram-se variáveis demográficas utilizadas para controlar os resultados da presente análise e cujo objetivo passa por compreender os efeitos que as mesmas poderão exercer no presentismo, na amostra estudada.

No que respeita à variável sexo, muitos dos estudos a que tivemos acesso, e onde a mesma era equacionada, defendem a preponderância que o mesmo assume no fenómeno em causa (Johns, 2010; Simpson, 1998; Nyberg et al., 2008), isto, apesar de Martinez e Ferreira (2012) não encontrarem diferenças significativas no seu estudo. Tendo em conta as incertezas provenientes dessas mesmas investigações, optámos por analisar os efeitos do género no corrente estudo.

A variável idade também foi tida em conta na nossa análise, uma vez que a literatura diz-nos que o envelhecimento da população ativa pode ser um fator que contribui para o aumento do presentismo (Marcus, 2001; Gosselin & Lauzier, 2011).

No âmbito profissional, foram utilizadas duas variáveis de ordem organizacional que podem exercer influência sobre o fenómeno em estudo, como é o caso do horário laboral (Gosselin & Lauzier, 2011) e da antiguidade. Esta última tem sido considerada em diversas investigações (Martinez & Ferreira, 2012; Ferreira & Martinez, 2012), com resultados positivos no que toca à influência da mesma sobre o presentismo (Martinez & Ferreira, 2012).

Adicionalmente, e para avaliar a perceção que os colaboradores têm do seu estado de saúde, foi-lhes feita uma questão nesse âmbito, utilizando para isso uma escala do tipo-Likert de 1 (mau) a 5 (excelente). Similarmente, foi-lhes pedido que mencionassem um problema físico e psicológico que de alguma forma afetasse o seu desempenho no trabalho, durante o último ano.

#### 4.2.2. Stanford Presenteeism Scale 6

O *Stanford Presenteeism Scale 6* (SPS-6) trata-se de um instrumento desenvolvido e validado por Koopman et al. (2002) que avalia as perdas de produtividade sob a condição de presentismo. Mede a perceção que os indivíduos têm do seu próprio desempenho no trabalho quando são afetados pelo fenómeno. O mesmo é constituído por seis itens, sendo que a resposta dada a cada item é feita a partir duma escala do tipo-Likert com cinco pontos diferentes, sendo que o 1 corresponde ao

"discordo totalmente" e o 5 equivale ao "concordo totalmente". Esta escala compreende duas dimensões de presentismo: "trabalho completado" e "distração evitada".

A primeira diz respeito à quantidade de trabalho levada a cabo pelo trabalhador quando este está sob o efeito de algum tipo de presentismo e foca-se nos resultados do trabalho. Diz respeito aos itens 2 (Apesar do meu problema de saúde consegui terminar as tarefas difíceis do trabalho), 5 (No trabalho, consegui concentrar-me na concretização dos meus objetivos, apesar do meu problema de saúde) e 6 (Senti-me com energia suficiente para completar todo o meu trabalho, apesar do meu problema de saúde) que por sua vez apresentam boa consistência interna ( $\alpha = .72$ ).

A segunda dimensão refere-se aos processos de trabalho e compreende a capacidade de concentração que o funcionário conserva, apesar de estar sob a influência de sintomas de presentismo. Compreendem os itens 1 (Devido ao meu problema de saúde, as dificuldades que normalmente fazem parte do meu trabalho foram mais complicadas de gerir), 3 (O meu problema de saúde inibiu-me de tirar prazer do trabalho) e 4 (Senti-me desesperado na concretização de determinadas tarefas de trabalho devido ao meu problema de saúde.), que depois de revertidos, também apresentam uma boa consistência interna ( $\alpha = .82$ ).

De referir que a validação do SPS-6 para a população portuguesa foi realizada por Ferreira, Martinez, Sousa e Cunha (2010), revelando valores altos de fiabilidade interna ( $\alpha$  entre .780 e .815).

#### 4.2.3. Perceived Leader Integrity Scale

O *Perceived Leader Integrity Scale* (PLIS) trata-se de um instrumento de medida desenvolvido e validado por Craig e Gustafson (1998), que revela uma elevada consistência interna ( $\alpha = .97$ ). Tal como o próprio nome indica, estima a perceção que os funcionários têm acerca da integridade do seu líder. Por outras palavras, o mesmo avalia a ética do líder, medindo o grau em que os subordinados vêem as suas ações (Craig & Gustafson, 1998).

O PLIS é um instrumento constituído por 30 *itens*, sendo que a resposta dada a cada um deles corresponde à perceção que os colaboradores têm do comportamento do seu chefe. Para isso, a resposta é feita com base numa escala do tipo-Likert com quatro pontos diferentes, sendo que o 1 corresponde ao "de modo nenhum" e o 4 equivale ao

"bem"<sup>4</sup>. Na presente investigação, e de modo a estudar o referido instrumento como um fator unidimensional, foi avaliada a sua consistência interna, que por sua vez revelou, igualmente, um valor elevado ( $\alpha = .90$ ).

---

<sup>4</sup> O questionário do PLIS encontra-se em anexo

## 5. RESULTADOS

Um dos objetivos deste estudo passa por descrever e compreender as causas de presentismo com maior predomínio entre os operadores de caixa de hipermercado. Desta forma, o quadro 1 corresponde às causas físicas e psicológicas de presentismo. Como se pode depreender através da observação do mesmo, as lombalgias (29.8%) e as artrites (19.1%) são as condições de saúde física que mais afetam os colaboradores (tanto do sexo feminino, como do masculino). Por sua vez, o *stress* (32.4%) e a ansiedade (16.2%) surgem como as primeiras causas psicológicas de presentismo. Apesar das diferenças entre o género masculino e feminino perceptíveis ao longo dos problemas indicados, as mesmas não são estatisticamente significativas. Através do teste de independência do qui-quadrado, este diz-nos que as variáveis sexo e problemas físicos ( $\chi^2 (11) = .020, p < .05$ ) e psicológicos ( $\chi^2 (7) = .011, p < .05$ ) encontram-se relacionadas entre si, contudo, fracamente associadas na amostra (V de Cramer = 0.48 para problemas físicos; V de Cramer = 0.41 para problemas psicológicos).

Quadro 1 - Prevalência dos problemas físicos e psicológicos (%)

	Total	Sexo Feminino	Sexo Masculino
<b>Problemas físicos</b>			
Lombalgias	29.8	19.1	10.6
Tendinites e artrites	19.1	17	2.1
Enxaquecas	8.5	8.5	-
Problemas sanguíneos	6.4	6.4	-
Cansaço	6.4	6.4	-
<b>Problemas psicológicos</b>			
Stress	32.4	27	5.4
Ansiedade	16.2	16.2	-
Fadiga mental	13.5	8.1	5.4
Problemas familiares	13.5	10.9	2.7
Depressão	10.8	5.4	-

$p < 0.05$ , teste de independência do Qui-Quadrado

Por forma a analisar as diferenças no que respeita à prevalência do presentismo pelo género, realizou-se um teste paramétrico de igualdade de duas médias. De acordo com o quadro 2, não se verificam, contudo, diferenças significativas entre o sexo feminino e masculino para o declínio de produtividade respeitante ao presentismo.

Quadro 2 – Comparação do sintoma de presentismo entre o género

		M	DP	t-test	GL	Sig. (2-tailed)
SPS-6	Sexo feminino	3.30	0.652	0.793 t.s.	78	0.430
	Sexo masculino	3.16	0.706			

Nota: M para média; DP para desvio-padrão; GL para graus de liberdade.

No quadro a seguir exposto, encontram-se calculadas as médias, os desvios-padrão, as correlações e as consistências internas das medidas utilizadas nesta investigação.

Quadro 3 - Estatística Descritiva e correlações entre as variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Idade	30.10	10.12							
2. Antiguidade	7.39	6.99	0.889**						
3. Horas semanais	2.41	1.11	0.664**	0.737**					
4. Estado de saúde	3.21	1.12	-0.437**	-0.382**	-0.275*				
5. PLIS	1.63	0.59	0.014	-0.36	-0.024	-0.039			
6. SPS-6	3.27	0.66	-0.183	-0.150	-0.057	0.068	-0.301**		
7. Trabalho Completado	3.24	0.99	0.042	0.035	-0.026	-0.141	-0.001	0.608**	
8. Distração Evitada	3.29	1.06	0.269*	0.223*	0.051	-0.239*	0.387**	-0.659**	0.186

Nota: M , média; DP, desvio-padrão.

\*\*  $p \leq 0.01$  \*  $p \leq 0.05$

Pela observação do quadro 3, podemos dizer que a variável respeitante à idade encontra-se correlacionada negativamente com o SPS-6 ( $r = -0.183$ ) e positivamente com a dimensão do mesmo - "Distração Evitada" ( $r = 0.266$ ,  $p \leq 0.05$ ). Do mesmo modo, a variável antiguidade apresenta uma relação estatística significativa com o SPS-6 ( $r = -0.150$ ) e a "Distração Evitada" ( $r = -0.219$ ).

No que respeita ao estado de saúde percebido pelos próprios colaboradores, este parece estar negativamente correlacionado com o "Trabalho Completado" ( $r = -0.141$ ) e positivamente correlacionado com a "Distração Evitada" ( $r = 0.215$ ).

Por último, temos a percepção do líder (PLIS) que por sua vez sugere uma correlação negativa forte quando relacionada com o SPS-6 ( $r = -0.301, p \leq 0.01$ ) e com a "Distração Evitada" ( $r = -0.373, p \leq 0.01$ ).

Como também se pode verificar no Quadro 3, as variáveis de controlo sexo e horas de trabalho semanais não apresentam uma relação estatisticamente significativa com o SPS-6, assim como com as respetivas dimensões do mesmo. Por esta razão, as mesmas não foram introduzidas no modelo de regressão seguidamente apresentado.

Quadro 4 - Efeitos diretos das variáveis estudadas sobre as perdas de produtividade por presentismo.

<i>preditoras</i>	<i>SPS-6 (pontuação total) e respetivas dimensões</i>					
	<i>SPS-6</i>	<i>p</i>	<i>Trabalho completado</i>	<i>p</i>	<i>Distração evitada</i>	<i>p</i>
<b>Modelo 1</b>						
Idade	-0.191	0.114	-0.024	0.848	0.205	0.070
Estado de saúde	-0.028	0.818	-0.152	0.233	-0.134	0.232
PLIS	-0.300	0.007	-0.007	0.954	0.379	0.000
<b>Modelo 2</b>						
PLIS	-0.301	0.007	-0.001	0.993	0.387	0.000

Nota: Modelo 1:  $R^2 = 0.123$  para SPS-6 ( $R^2$  ajustado = 0.089),  $R^2 = 0.020$  para trabalho completado ( $R^2$  ajustado = 0.018) e  $R^2 = 0.234$  para distração evitada ( $R^2$  ajustado = 0.204). Modelo 2:  $R^2 = 0.091$  para SPS-6 ( $R^2$  ajustado = 0.079).

De modo a compreender o impacto das variáveis sociodemográficas bem como da integridade percebida do líder, pelos colaboradores (PLIS), foram realizadas três regressões lineares (uma para a variável SPS-6 e as restantes para as respetivas dimensões do mesmo), tendo sido verificados os pressupostos inerentes ao modelo – Quadro 4.

Atendendo à análise da variável dependente SPS-6, apenas a percepção que os colaboradores têm do seu líder no que à integridade e ética diz respeito, é significativamente preditora de baixos valores do SPS-6. Este modelo explica cerca de 9% da variância do SPS-6,  $F(3, 76) = 3,568, p < .05$ .

No que toca à dimensão trabalho completado, a análise do quadro 4 diz-nos que nenhuma das variáveis tem um contributo estatisticamente significativo sobre a mesma.

Por último, a observação da dimensão distração evitada revela-nos que somente a percepção da integridade do líder é significativamente preditora de altos valores de

distração evitada. As três variáveis preditoras, quando combinadas, explicam 20% da variância da distração evitada,  $F(3, 76) = 7,732, p < .001$ .

Uma vez que o PLIS demonstrou ser a única variável com um efeito expressivo sobre o SPS-6, decidimos realizar uma nova regressão linear (neste caso, uma regressão linear simples) com o objetivo de determinar o impacto que o mesmo tem sobre as perdas de produtividade sob a condição de presentismo. Por sua vez, o modelo 2 acusa um valor similar ao do modelo 1 no que respeita ao PLIS, ou seja, a percepção que os subordinados têm da integridade e ética do seu líder afeta negativamente os valores correspondentes ao SPS-6. Este modelo explica cerca de 1% da variância do SPS-6,  $F(1, 78) = 7,794, p < 0.001$ .

Vale a pena referir que foram realizadas mais duas regressões lineares para o modelo 2, compreendendo as dimensões do SPS-6 - trabalho completado e distração evitada, contudo os resultados foram similares aos apresentado no modelo 1 para a variável PLIS.

## 6. DISCUSSÃO

### 6.1. Discussão Geral

Ao longo da investigação, o nosso principal objetivo centrou-se na análise da relação entre as perdas de produtividade sob o efeito de presentismo e a perceção da integridade do líder. Não obstante a este facto, e tendo em linha de consideração a revisão de literatura anteriormente feita, considerámos igualmente importante compreender as causas de presentismo com maior prevalência na amostra estudada, assim como verificar o contributo das variáveis de controlo sobre o mesmo fenómeno.

O presentismo encontra-se patente em diversos tipos de organizações afetando o rendimento dos colaboradores e, por consequência, as próprias instituições. O presente estudo demonstra isso mesmo. Na amostra estudada, são reportados 58,8% de casos com problemas físicos e 46,3% com problemas psicológicos. Dentro desses problemas, e como tivemos oportunidade de constatar, os que apresentam maior prevalência são as lombalgias e tendinites, bem como o *stress* e a ansiedade. Dado a ocupação profissional dos respondentes, estes resultados mostram-se bastante plausíveis, uma vez que investigações prévias referem que o grupo profissional em questão – operadores de caixa, é mais propenso a sofrer de dores lombares, bem como de tendinites. Tal deve-se ao tipo de funções e tarefas que realizam ao longo da sua jornada de trabalho (Stôpa, Dabdab & Melo, n.d.). O *stress* causado pelo ritmo de trabalho também é referido pelos autores referenciados acima. Adicionalmente, outros problemas associados ao presentismo e reconhecidos pela literatura foram reportados pelos operadores de caixa, contudo com menor prevalência, tais como a depressão e os problemas familiares (Ruez, 2004).

A par do que tem sido referenciado na bibliografia, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas que nos permitam aferir sobre uma relação entre as variáveis de caracterização da amostra e o presentismo. Desta feita, e de acordo com o que tem sido referenciado por investigadores como Johns (2010) e Simpson (1998) sobre o fenómeno em causa, seria de esperar uma relação significativa entre o sexo e os problemas físicos e psicológicos denotados pela amostra, a qual não se mostrou especialmente relevante. Ainda com respeito ao sexo, eram igualmente esperados valores elevados para os indivíduos do sexo feminino no que toca ao instrumento do SPS-6, o que por sua vez não sucedeu. Estes resultados vão ao encontro

daqueles obtidos por Martinez e Ferreira (2012), os quais não apontam para uma diferença evidente nos dias por ano afetados por esta figura, entre homens e mulheres.

Atendendo à variável idade, de acordo com autores como Yen, Edington e Witting (1992) e Gosselin e Lauzier (2011) pessoas mais velhas têm uma maior taxa de propensão para o presentismo, o que por sua vez não foi confirmado pela presente investigação. Apesar de termos encontrado uma associação negativa entre a idade e o SPS-6, não nos foi possível estabelecer uma relação causal. Isto, porque a regressão linear feita posteriormente de modo a verificar o efeito da mesma sobre o presentismo e exposta no quadro 4, faz-nos concluir que a idade não produz uma influência significativa sobre o fenómeno. Da mesma forma, podemos concluir o mesmo para a dimensão antiguidade na empresa. Estas conclusões podem dever-se ao intervalo, por sua vez limitado, de idade da amostra. A idade dos respondentes variava entre 19 e 63, contudo, os indivíduos com idade superior a 40 anos foi de apenas 12, sendo portanto uma população considerada jovem.

Relativamente à variável horas semanais, esta não se mostrou relevante no que respeita a uma eventual relação com o presentismo. Este facto contradiz o pensamento sugerido por Gosselin e Lauzier (2011) que defendem a existência de condições de ordem organizacional que determinam a propensão para o presentismo, como é o caso do horário laboral.

Na presente investigação chegámos, ainda, à conclusão de que o estado de saúde percebido pelos colaboradores não se encontra estatisticamente relacionado com o presentismo. Todavia, o mesmo manifesta uma correlação negativa com as duas dimensões do instrumento que o mede: trabalho completado e distração evitada. Neste âmbito, encontramos investigações que defendem que o presentismo encontra-se correlacionado negativamente com o estado de saúde percebido, como é o caso do estudo levado a cabo por Martinez e Ferreira (2012).

Por último, e remetendo-nos ao grande objetivo deste trabalho, foi proposto que a integridade percebida do líder suscitaria uma influência sobre o presentismo. Neste âmbito, existem diversos investigadores que sugerem esse facto. Loehr (2008), por exemplo, defende que a existência de “maus” líderes desmoraliza os indivíduos fomentando a cultura de presentismo nas organizações. Esta ideia é, igualmente, defendida por Nyberg et al. (2008) no seu estudo, em que os indivíduos do género feminino denotavam mais casos de presentismo, quando estavam perante líderes com atitudes e comportamentos menos íntegros. Já Kalshoven et al. (2011) sugerem uma

relação positiva entre a liderança ética e o desempenho. Assim, e tendo em linha de consideração as investigações anteriormente realizadas nesta vertente, neste estudo era esperado que os colaboradores guiados por um líder íntegro e ético tivessem um baixo índice do fenómeno mencionado. A utilização dum instrumento previamente validado como é o caso do PLIS permitiu estabelecer uma possível relação entre a perceção que os liderados têm sobre o seu líder e o presentismo. Por sua vez, as descobertas revelaram-se positivas, ou seja, a perceção que os funcionários têm do seu líder parece influenciar, de facto, os efeitos de presentismo em si próprios. Os resultados mostram que valores mais elevados no PLIS revelam, conseqüentemente, valores mais baixos na escala do SPS-6. Tal indica que quanto maior o número de comportamentos menos íntegros pelo líder os colaboradores percecionarem, maior o efeito do presentismo sobre os indivíduos. Este facto leva-nos a corroborar a hipótese 2. Ainda neste ponto é interessante frisar o facto do PLIS não ter obtido nenhum resultado estatisticamente significativo que sugira uma relação entre o mesmo e a dimensão trabalho completado. Pelo contrário, a dimensão distração evitada revelou uma relação positiva com a perceção da integridade do líder, o que por sua vez corrobora o que vem sendo defendido pela literatura.

## 6.2. Limitações e Pesquisas Futuras

Como investigação empírica que é, este estudo não se encontra livre de limitações associadas ao mesmo. Na revisão de literatura efetuada neste trabalho, abordámos dois modelos de presentismo: Gosselin e Lauzier (2011) e Johns (2010; 2011). Sem a pretensão de testar os modelos, mas tendo como base os mesmos, foram incluídas determinadas variáveis de caracterização que eram tidas como fatores com influência nos efeitos de presentismo. Não obstante, essas variáveis não apresentaram relação com o presentismo. Se nos debruçarmos sobre eventuais razões para que esses resultados tenham sucedido, encontramos alguns pormenores capazes de deturpar as implicações discutidas no ponto 6.1. Nomeadamente no que ao sexo diz respeito, o género masculino não era representativo na amostra, pelo que não poderíamos inferir acerca do mesmo. O mesmo aconteceu a nível da variável idade, uma vez que o intervalo de idades da amostra, apesar de grande, compreendia poucos indivíduos com idade superior a 40. Uma vez que lidamos com a perceção dos respondentes, a variável estado de saúde também pode ter encontrado nela própria uma limitação. Apesar destas limitações, e como foi referido no início deste ponto, o objetivo deste estudo não

passava por testar nenhum dos modelos. Não obstante, investigações futuras devem adotar questões e fatores tidos em conta nos modelos de presentismo de Gosselin e Lauzier (2011) e Johns (2010; 2011).

Outra limitação que deve ser tida em conta é o facto de se tratar dum estudo correlacional, sendo que os resultados neste tipo de investigações devem ser interpretados com precaução. Neste sentido, consideramos importante que aquando da realização de investigações nesta área, as mesmas tenham como base o controlo das variáveis com vista a uma melhor compreensão de deduções causais.

No que respeita ao PLIS, este traz consigo algumas limitações. O mesmo trata-se de um instrumento que mede a perceção dos respondentes sobre a integridade do seu líder, Tendo em conta este facto, e de modo a garantir a honestidade nas respostas dadas, foi de extrema importância oferecer uma garantia de anonimato respeitante ao questionário. Todavia, esta ação poderá não ter eliminado esse risco, mas apenas minimizá-lo.

Ademais, pode ser argumentado que a integridade do líder através da perceção dos que o rodeiam não é algo válido, uma vez que não se traduz numa avaliação efetiva do seu comportamento. Contudo, o objetivo deste estudo passa por perceber até que ponto aquilo que os indivíduos percecionam têm um efeito sobre eventuais sintomas de presentismo, pelo que um instrumento que medisse a perceção tornou-se o mais apropriado e fiável para este fim. Apesar do referido, novas investigações em torno deste tema devem ser realizadas, utilizando para isso outros instrumentos de medida validados, e que permitam retirar conclusões válidas de forma a enriquecer o conhecimento acerca do presentismo.

### 6.3. Contribuições e Implicações práticas

A presente investigação prima pela sua contribuição direta para a gestão. Desta feita, apesar das limitações referidas no ponto anterior, consideramos que este estudo prima por um novo ângulo de investigação fazendo uma nova associação entre o presentismo e a integridade do líder percebida. Por sua vez, esta contribuição deve ser aprofundada com ademais investigações, tendo em consideração outros setores de atividade, isto é, outro tipo de organizações.

A nível prático, e com esta nova informação, os recursos humanos podem agir com vista a diminuir os efeitos negativos do presentismo. Nomeadamente, referimos no ponto 3.1 alguns passos que podem ser dados pela GRH nesse mesmo sentido. Os

líderes têm, também, um papel importante neste objetivo, uma vez que através dos seus comportamentos podem diminuir, ou aumentar, os efeitos do fenómeno em estudo sobre as pessoas. Devem, portanto, criar uma relação de confiança com os funcionários, bem como promover essa mesma relação entre as equipas, na medida em que este tipo de relação pode ser determinante para a saúde individual e organizacional (Selye, 1974). Neste ponto, citamos os autores Cooper e Payne (1991), que defendem que diversos sintomas relacionados com o *stress* e outras doenças surgem quando a relação líder-liderada é tida como psicologicamente não saudável. Adicionalmente, deve ser tido em conta que a falta de integridade e ética por parte do líder pode fazer com que a própria organização seja incapaz de atingir os seus objetivos estratégicos.

Gostaríamos ainda de salientar um contributo da utilização do PLIS no seio das organizações. Como sugerem McCann e Holt (2009), o mesmo pode ser usado como um meio para reduzir possíveis conflitos de valores, utilizando-o como método de autorreflexão.

## 7. CONCLUSÃO

A produtividade da designada *workforce* tem primado, cada vez mais, como um fator crucial de força e sustentabilidade na performance numa qualquer organização, a nível do seu *core business*. A par deste facto, permanece, igualmente, a consciência da existência de diversos fenómenos capazes de alterar o desempenho da referida *workforce*, sendo o presentismo um desses fenómenos. Apesar do conhecimento acerca do mesmo ainda ser relativamente escasso, é sabido as perdas que o mesmo acarreta para as empresas, com respeito à produtividade e, conseqüentemente, às perdas de índole económica (Koopman et al, 2002).

Ao longo do presente trabalho, tentámos dar conta da importância da liderança no bem-estar e desempenho dos colaboradores. Aliás, os resultados obtidos demonstram esse facto, dando-nos a oportunidade de afirmar, com determinada exatidão, que a percepção dos colaboradores sobre a integridade do seu líder, urge como um fator influenciador dos efeitos do presentismo nos primeiros.

Em suma, e tendo em consideração as recentes mudanças governamentais no contexto socioeconómico a que temos assistido, não só do nosso país, mas também um pouco por todo o mundo, prevê-se que o sentimento de *engagement* dos colaboradores venha a ser afetado. É neste âmbito, que as organizações devem intervir, reforçando o *commitment* dos indivíduos que nelas trabalham. O líder pode, neste caso, ter um papel fulcral, adotando comportamentos considerados éticos e criando relações com os subordinados baseadas no *feedback*, apoio, confiança e integridade.

Apesar do presentismo ser um conceito ainda obscuro no campo da gestão, nomeadamente da gestão da saúde, são evidentes os custos que ele traz consigo para a organização.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, H., & Sullivan, S. (2006). Seeing the “health” in health care costs. *Harvard Business Review*, 84, 48–56.

Armstrong, M. (1987). Human Resource Management: a case of the emperor's new clothes?. *Personnel Management*, 28-35.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193–203.

Aronsson, G., Gustafson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work: an empirical study of sickness presenteeism. *Journal Epidemiol. Community Health. Liverpool*, 54 (7), 502-509.

Aronsson, G., & Gustafson, 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.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.

Becker, T. (1998). Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23, 154–161.

Bergstrom, G., Bodin, L., Hagberg, J., Aronsson G., & Josephson M., (2009). Sickness presenteeism today, sickness absenteeism tomorrow? A prospective study on sickness presenteeism and future sickness absenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51(6), 629–638.

Bergstrom, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T., Aronsson, G., & Josephson, M. (2009). Does sickness presenteeism have an impact on future general health?. *Int Arch Occup Environ Health*, 82(10), 1179–90.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.

Burton, W. N., Morrison, A., & Wertheimer, A. I. (2003). Pharmaceuticals and worker productivity loss: a critical review of the literature. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45 (6), 610-621.

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.

Cooper, C., (2011). *Presenteeism is more costly than absenteeism*. Consultado em 16 de Julho de 2012 através de <http://www.hrmagazine.co.uk/hro/features/1019355/presenteeism-costly-absenteeism>.

Craig, S., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument for Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 143-144.

Daenzer, B. (2009). *Quantitative Correlation of leadership styles and job stress in a Midwest United States Auto Company*. Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix.

Davis, A., & Rothstein, H. (2006). The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67, 407-419.

Delery, J., & Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.

Dixon, K. (2005). Weighing the costs of presenteeism. *Chief Executive*, 209, 22.

Edgington, D., & Schultz, A. (2008). The total value of health, a review of literature. *International Journal of Workplace Health Management*, 1 (1), 8-19.

Edmonds, M. Does where you live determine how often you call in sick?. Consultado em 16 de Julho de 2012 através de <http://tlc.howstuffworks.com/family/call-in-sick1.htm>.

Ehrhart, M. G., (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behaviour. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-95.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of implicit leadership theories, leader-member exchanges, and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659-676.

Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2012). Presenteeism and burnout among teachers in public and private Portuguese elementary schools. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 4380-4390.

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

Gosselin, E., & Lauzier, M. (2010). Le présentéisme: Lorsque la présence n'est pas garante de la performance. *Revue Française de Gestion*, 211, 15-27.

Grinyer, A., & Singleton, V. (2000). Sickness absence as risk-taking behaviour: a study of organisational and cultural factors in the public sector. *Health, Risk & Society*, 2 (1), 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 and Medicine*, 67, 956-964.

Hemp, P. (2004). Presenteeism at work – but out of it. *Harvard Business Review*, 82, 49-58.

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

Johns, G. (2010). Presenteeism in the Workplace: a Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (4), 519-542.

Johns, G. (2011). Attendance Dynamics at Work: The Antecedents and Correlates of Presenteeism, Absenteeism, and Productivity Loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (4), 483–500.

Juniper, B. (2011). Making the most of it. *Occupational Health*, 63, 22.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51–69.

Kalshoven, K., & Boon, C. (2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping - The Moderating Role of Human Resource Management. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 60-68.

Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury hotel Chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544.

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.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904-915.

McCann, J., & Holt, R. (2009). Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale. *Journal of Business Ethics*, 87, 211-220.

Marcus, A. (2001). "Presenteeism": A clear view of a growing problem. *Compensation & Benefits Management*, 17, 56-58.

Marlowe, J. (2007). Depression's surprising toll on worker productivity. *Employee Benefits Journal*, 27(1), 16-23.

Martinez, L. F., Ferreira, A. I., Sousa, L. M., & Cunha, J. V. (2007). A esperança é a última a morrer? Capital psicológico positivo e presentismo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 37-54.

Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2012). Sick at work: Presenteeism among nurses in a Portuguese public hospital. *Stress and Health*, 28, 297-304.

Mount, M. K., & Barrick, R. M. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 153–200.

Musich, S., Hook, D., Baaner, S., Spooner, M., & Edington, D. (2006). The association of corporate work environment factors, health risks, and medical conditions with presenteeism among Australian employees. *American Journal of Health Promotion*, 21, 127–136.

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 16-32.

Northouse, P. G. (2011). *Leadership Theory and Practice*. Sage Publications, Inc., 271, 3.

Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson, L., & Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. Consultado em 3 de Setembro de 2012 através de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19004898>

Leineweber, C., Westerlund, H., Hagberg, J., Svedberg, P. (2011). Sickness Presenteeism among Swedish police officers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21, 17-22.

Loehr, J. (2008). Leadership Story. *Leadership Excellence*, 25, 3-4.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.

Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003) Transactors, transformers and beyond: A multimethod development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.

Prottas, D. J. (2008). Perceived Behavioral Integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism. *Journal of Business Ethics*, 81, 313 - 322.

Roelen, M., & Groothoff, J. (2010) Rigorous management of sickness absence provokes sickness presenteeism. *Occupational Medicine*, 60, 244-246.

Ruez, P. (2004). Quality and bottom-line can suffer at the hands of the 'working sick'. *Managed Healthcare Executive*, 14, 46-48.

Ruiz, P., Ruiz, C., Martinez, R. (2011). Improving the “Leader–Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, 99, 587–608.

Samuel, R., & Wilson, L. (2007). Is presenteeism hurting your workforce?. *Employee Benefit Plan Review*, 61, 5-7.

Selye H. (1974). *Stress without distress*. Philadelphia, PA: J. B. Lippincott.

Scheil-Adlung, X., Sandner, L. (2010). The case for paid sick leave. *World Health Report*, 9.

Schultz, A., Chen, C., & Edington, D. (2009). The Cost and Impact of Health Conditions on Presenteeism to Employers: A review of the literature. *Pharmacoeconomics*, 27, 365-378.

Shamansky, S. L. (2002). Presenteeism... When being there is not being there. *Public Health Nursing*, 19 (2), 79-80.

Sheridan, A. (2004). Chronic presenteeism: The multiple dimensions to men’s absence from part time work. *Gender, Work and Organization*, 11, 207–225.

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, 37–50.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80–92.

Stôpa, J. S., Dabdab, N. C. F., & Melo, R. L. A. V. OPERADORES DE CAIXA DE SUPERMERCADO - ANÁLISE ANTROPOTECNOLÓGICA DO TRABALHO. Consultado em 2 de Outubro de 2012 através de [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T2214.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T2214.PDF).

Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (1), 15–27.

Wallace, E., Chernatony, L., & Buil, I. (2011). How Leadership and Commitment Influence Bank Employees’ Adoption of their Bank’s Values. *Journal of Business Ethics*, 101, 397–414.

Wolf, K. (2008). Health and productivity management in Europe. *International Journal of Workplace Health Management*, 1 (2), 136-144.

Yen, L.T., Edington, D.W., & Witting, P. (1992). Prediction of prospective medical claims and absenteeism costs for 1,284 hourly workers from a manufacturing company. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 34, 428-35.

## ANEXOS

## 1. Questionário utilizado

Este questionário serve **fins exclusivamente académicos**, no âmbito de um trabalho de investigação realizado por investigadores do ISCTE-IUL.

Procura-se estudar o impacto de problemas de saúde no trabalho bem como as características e organização do trabalho.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. O seu preenchimento demora cerca de 10 minutos.

Por favor, responda a **todas** as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

1. **Sexo:** Masculino  Feminino       2. **Idade:** \_\_\_\_ anos

3. **Categoria profissional e função:** \_\_\_\_\_

4. **Anos de experiência profissional (total):** \_\_\_\_ anos      5. **Antiguidade na empresa:** \_\_\_\_ anos / meses (riscar o que não interessa)

6. **No último ano, quantas horas por semana trabalhou, em média?** \_\_\_\_ horas

7. **Diga o que pensa sobre o seu estado de saúde em geral, utilizando a seguinte escala (marque um círculo ou uma cruz à volta do número que corresponde à sua situação):**

Mau	Razoável	Bom	Muito bom	Excelente
1	2	3	4	5

8. **Mencione um problema físico e outro psicológico que tenha afetado de alguma forma o seu desempenho no trabalho, durante o último ano:**

a) Problema físico: \_\_\_\_\_

b) Problema psicológico: \_\_\_\_\_

**9. Saúde e trabalho:**

Para cada uma das afirmações, coloque um círculo ou uma cruz para demonstrar o seu desacordo ou acordo face ao item que descreve as suas experiências de trabalho no último mês. Utilize a seguinte escala (1 a 5):

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

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

10 . Os itens seguintes correspondem à percepção que tem dos comportamentos da sua chefia no local de trabalho. Assinale a resposta que melhor descreve o comportamento dele/a, relativamente a várias situações, e de acordo com a seguinte escala:

1 = De modo nenhum	2 = Mal	3 = Um pouco	4 = Bem
--------------------	---------	--------------	---------

O/a seu/sua chefe:

	1	2	3	4
Coloca os seus interesses pessoais à frente dos da organização	1	2	3	4
Coloca em risco outras pessoas para se proteger a si próprio/a, em situações de trabalho	1	2	3	4
Gosta de recusar pedidos	1	2	3	4
Alimenta deliberadamente conflitos entre os outros	1	2	3	4
Chantageia um colaborador se pensar que pode sair impune da situação	1	2	3	4
Enfatiza os erros cometidos pelos colaboradores, para que estes ficassem mal perante outras pessoas	1	2	3	4
Trata de melhor forma os colaboradores do sexo oposto e/ou etnia diferente	1	2	3	4
Ridiculariza as pessoas pelos seus erros	1	2	3	4
É confiável (i.e., estou à vontade para partilhar com ele/a informações confidenciais)	1	2	3	4
Mente aos seus colaboradores	1	2	3	4
É agressivo/a	1	2	3	4
Não se interessa por tarefas que não lhe tragam qualquer tipo de glória ou reconhecimento	1	2	3	4
Espera cobertura de alguém para agir de forma contrária aos valores da empresa	1	2	3	4
Permitiria que alguém fosse responsabilizado por algum erro cometido por ele	1	2	3	4
Evitaria responder por e-mail, telefone, ou outras mensagens, de modo a prejudicar outras pessoas	1	2	3	4
Cria problemas a alguém que não esteja do seu lado	1	2	3	4
Colaboraria em algum tipo de sabotagem contra a organização	1	2	3	4
Distorce deliberadamente o que as outras pessoas dizem	1	2	3	4
É hipócrita	1	2	3	4
É vingativo/a	1	2	3	4
Tenta ficar com o crédito das ideias dos outros	1	2	3	4
Gosta de desafiar as regras	1	2	3	4
Retém informações ou feedback construtivo porque quer ver alguém errar	1	2	3	4
Espalha rumores ou boatos para prejudicar alguém e/ou a organização	1	2	3	4
Consegue ser rude ou descortês para os colegas de trabalho	1	2	3	4
Tentaria prejudicar a carreira de alguém devido a questões de rancor	1	2	3	4
Demonstra favoritismo infundado por determinadas pessoas	1	2	3	4
Roubaria a própria organização	1	2	3	4
Falsificaria registos em benefício próprio	1	2	3	4
Possui elevados padrões morais	1	2	3	4

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!