

Presentismo, Comprometimento e Recursos Organizacionais:

O papel mediador do comprometimento afetivo e normativo na relação entre os recursos organizacionais e a produtividade associada ao presentismo

Bruna Raquel Pimentel Espadinha

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

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

outubro 2013

Presentismo, Comprometimento e Recursos Organizacionais:

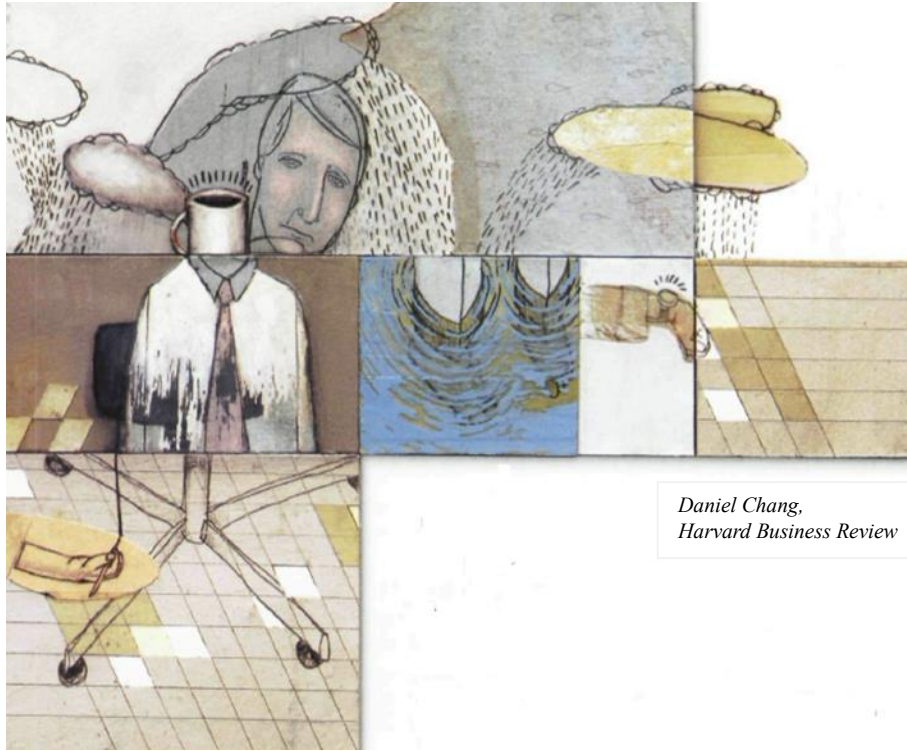
O papel mediador do comprometimento afetivo e normativo na relação entre os recursos organizacionais e a produtividade associada ao presentismo

Bruna Raquel Pimentel Espadinha

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

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

outubro 2013



*Daniel Chang,
Harvard Business Review*

RESUMO

O presentismo é um fenómeno frequente em períodos de crise económica. Como principal consequência encontra-se a diminuição de produtividade. Estando Portugal a atravessar um período crítico e tendo o comprometimento, tanto o afetivo como o normativo, um efeito positivo na produtividade dos indivíduos, então quanto mais comprometidos estiverem com a organização maior produtividade atingem, mesmo em situações de fragilidade como o presentismo. Para o comprometimento que se desenvolve muito contribuem os recursos organizacionais. Desta forma, este estudo propõe-se compreender quais as relações que se estabelecem entre os recursos organizacionais, nomeadamente o suporte da supervisão e os incentivos, materiais e ao desenvolvimento, o comprometimento afetivo e normativo e, a produtividade associada ao presentismo.

Para tal procedeu-se à análise, através da regressão simples e da mediação, dos resultados dos 297 participantes. Comprovou-se o impacto positivo e significativo que os incentivos ao desenvolvimento têm no comprometimento afetivo e normativo, por um lado, e na produtividade associada ao presentismo, por outro. O suporte da supervisão e os incentivos materiais apenas tiveram um efeito indireto na produtividade associada ao presentismo, por intermédio do comprometimento afetivo. Por fim, o comprometimento afetivo assumiu um papel mediador entre os incentivos ao desenvolvimento e a produtividade associada ao presentismo.

Palavras-chave: *Produtividade associada ao Presentismo; Comprometimento Organizacional; Suporte da Supervisão; Incentivos Organizacionais.*

JEL Classification System: *M12 – Personnel Management; M54 – Labor Management.*

ABSTRACT

Presenteeism is a frequent phenomenon in periods of economic crisis. The main consequence of presenteeism is the decrease of productivity. Being Portugal crossing a critical period, and having affective and normative commitment a positive impact on the productivity of individuals, the more employees are committed to their company, the higher productivity will be reached, even in fragile situations such as presenteeism. For the employees' commitment the contribution of organizational resources must be considered. Thus, the present study aims to understand the relationships established between the organizational resources, specifically supervision support and inducements (materialistic and developmental), affective and normative commitment as well as productivity associated to presenteeism.

For this purpose, the answers of 297 participants were analysed through linear regression and mediation. There was verified evidence of the positive and significant impact of developmental inducements either on affective and normative commitment or on productivity associated to presenteeism. Supervision support and materialistic inducements had an indirect effect just on productivity associated to presenteeism, through affective commitment. Lastly, affective commitment assumed a mediation role between developmental inducements and productivity associated to presenteeism.

Keywords: Productivity associated to Presenteeism; Organizational Commitment; Supervision Support; Organizational Inducements.

JEL Classification System: M12 – Personnel Management; M54 – Labor Management.

Agradecimentos

Todo este percurso teria sido bem mais difícil e penoso se não tivesse o apoio de pessoas especiais a quem muito tenho de agradecer.

Começo por fazê-lo ao Professor Doutor Aristides Ferreira, um estímulo ao pensamento, ao ultrapassar de barreiras. O meu muito obrigada por todos os momentos que me dispensou e por ter sempre uma resposta imediata às minhas “solicitações”.

Em segundo lugar à minha querida Carla Cardoso, uma verdadeira companheira, com quem partilhei todas as dúvidas, inclusivamente as existenciais, e sem a qual tudo isto teria sido muito diferente.

Também à Liliana Delgado, pelo apoio, pela preocupação e, sobretudo pelo sentido crítico.

Ao meu marido, Nuno, grande responsável por esta experiência e a quem só posso agradecer pela força, pelo incentivo e pelo sentido prático que dá à vida.

A todos os meus familiares e amigos pela compreensão de uma tão grande ausência e impossibilidade de corresponder “presencialmente” à amizade.

Por fim, mas não menos importante, a todos os participantes que, de forma geral, se mostraram bastante disponíveis e colaborantes.

A todos a minha profunda gratidão!

ÍNDICE

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento teórico.....	3
Presentismo.....	3
Presentismo e Comprometimento Organizacional.....	6
Presentismo e Recursos Organizacionais.....	10
Suporte da Supervisão como Recurso Organizacional.....	10
Incentivos como Recursos Organizacionais.....	12
O Papel do Comprometimento Organizacional na Relação entre os Recursos Organizacionais e o Presentismo.....	13
A Relação entre os Recursos Organizacionais e o Comprometimento.....	18
Capítulo II – Método.....	21
Amostra.....	21
Instrumentos.....	21
Produtividade associada ao Presentismo.....	22
Comprometimento Afetivo e Normativo.....	23
Incentivos.....	23
Suporte da Supervisão.....	24
Questionário Sociodemográfico.....	25
Procedimento.....	25
Capítulo III – Análise de resultados.....	26
Análise Descritiva e Correlacional.....	26
Teste ao Modelo em Análise.....	28
Regressão Linear Simples.....	28
Mediação.....	29

Capítulo IV – Discussão	34
Limitações e Estudos Futuros.....	41
Contributos Teóricos e Implicações para a Gestão.....	42
Conclusão.....	44
Referências	46
Anexos	54

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo dinâmico de Johns (2010; <i>adaptado</i>).....	5
<i>Figura 2.</i> Modelo geral sobre o comprometimento organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001; <i>adaptado</i>).....	8
<i>Figura 3.</i> Modelo das hipóteses - H1a, H1b, H2, H4a e H4b.....	17
<i>Figura 4.</i> Modelo das hipóteses - H3a, H3b, H5a, H5b, H5c e H5d.....	17
<i>Figura 5.</i> Modelo das hipóteses - H6a, H6b, H6c e H6d.....	20
<i>Figura 6.</i> Modelo com os resultados da regressão linear e do Sobel - da H1 à H5.....	37
<i>Figura 7.</i> Modelo com os resultados do Sobel - H6.....	39
<i>Figura 8.</i> Modelo de intervenção proposto.....	44

Tabelas

<i>Tabela 1.</i> Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo.....	27
<i>Tabela 2.</i> Análise da regressão linear das hipóteses de predição.....	28
<i>Tabela 3.</i> Análise da regressão linear da H4a e da H4b, tendo como variável dependente a produtividade associada ao presentismo e como preditor o suporte da supervisão.....	30
<i>Tabela 4.</i> Análise da regressão linear da H5a, da H5b, da H5c e da H5d, tendo como variável dependente a produtividade associada ao presentismo e como preditores os incentivos.....	31
<i>Tabela 5.</i> Análise da regressão linear da H6a e da H6b, tendo como variável dependente o comprometimento afetivo.....	32
<i>Tabela 6.</i> Análise da regressão linear da H6c e da H6d, tendo como variável dependente o comprometimento normativo.....	32
<i>Tabela 7.</i> Análise da mediação com os testes Sobel e <i>Bootstrapping</i>	33

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Instrumentos	55
Produtividade associada ao Presentismo.....	55
Comprometimento Afetivo e Normativo.....	55
Incentivos	56
Suporte da Supervisão.....	56
Questionário sociodemográfico.....	57
Anexo B – Análise Fatorial	58
Escala Produtividade associada ao Presentismo.....	58
Escala Comprometimento Afetivo e Normativo.....	58
Análise Exploratória.....	58
Análise Confirmatória.....	59
Escala Incentivos.....	59
Escala Suporte da Supervisão.....	60
Anexo C – Correlação entre Variáveis Dependentes e Variáveis Controladas	61
Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis de controlo e as dimensões de Comprometimento em estudo.....	61
Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis de controlo e a Produtividade associada ao Presentismo.....	61
Anexo D – Regressão Linear	62
Análise da regressão linear simples.....	62

Introdução

O presentismo é um fenómeno recente, pouco investigado, cujo efeito negativo se prende com a redução de produtividade. Para Hemp (2004) o presentismo é estar no trabalho fisicamente, mas psicologicamente ausente. De entre as variadas causas que se podem apontar, encontram-se situações de doença (Hemp, 2004) e atitudes desfavoráveis ao desempenho das tarefas, as quais dão conta de que a energia cognitiva dos indivíduos tem outro foco que não o trabalho (Brown & Sessions, 2004; Gilbreath & Karimi, 2012; Johns, 2010; Simpson, 1998). Estas atitudes desfavoráveis, de acordo com os referidos autores, podem resultar do medo que os colaboradores sentem devido à insegurança no emprego e às constantes reformulações dentro das organizações.

Para Debra Lerner (cit. por Hemp, 2004), o presentismo é um dos flagelos mais detetado em tempos de crise económica, uma vez que os indivíduos têm medo de perder o emprego e sabem que se faltarem, para além de acumularem trabalho não dão resposta a uma série de tarefas urgentes. Assim, os indivíduos vão sentindo pressão e, mesmo sem doença diagnosticada, rapidamente sofrem de stresse, depressão e outros problemas que afetam o desempenho. Por poder ser incapacitante, por trazer consequências aos indivíduos mas também às organizações onde trabalham, alguns investigadores (e.g. Johns, 2010) alertam para a necessidade de se realizarem estudos que relacionem variáveis organizacionais com o presentismo.

Segundo Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), com o aumento da globalização e num período de crise, os colaboradores representam uma fonte de sustentabilidade das organizações, sendo, por isso, a sua satisfação e o seu desempenho fulcrais. Para estes autores, assim como para O’Driscoll e Randall (1999), o comprometimento parece ser a chave dessa satisfação e consequente desempenho. Daí que autores, como Caldwell, Chatman e O’Reilly (1990), sugiram a continuação de investigações que procurem compreender como o comprometimento intervém no trabalho em períodos de crise económica.

O comprometimento espelha a relação de vinculação de um indivíduo para com a organização, sendo o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo aqueles que apresentam uma relação mais positiva e significativa com variáveis como a satisfação, a *performance* e os resultados do trabalho (Gellatly, Meyer & Luchak, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002). Logo, quanto mais envolvido estiver o indivíduo com o

seu trabalho, mais produtivo será, uma vez que quer ou sente necessidade de dar à organização o seu melhor desempenho.

Os incentivos, por um lado, e o suporte da supervisão, por outro, enquanto recursos que a organização tem em seu poder para motivar o indivíduo e recompensar o seu trabalho, parecem ter influência no comprometimento (O'Driscoll & Randall, 1999). No entanto, não foram encontrados estudos que os tenham, em conjunto, testado enquanto preditores do envolvimento no trabalho. Assim, parece particularmente interessante compreender quais as relações que se estabelecem entre os recursos organizacionais e o comprometimento e entre estes e a produtividade associada ao presentismo. Em períodos de crise socioeconómica particularmente exigentes para as pessoas e para as organizações, compreender quais as variáveis que poderão diminuir os efeitos do presentismo na produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, das organizações, parece premente. É a esta compreensão que o presente estudo se propõe.

Especificamente, esta investigação tem como objetivo principal conhecer qual o impacto dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão ou de incentivos - materiais e ao desenvolvimento - e do comprometimento - afetivo e normativo - na produtividade associada ao presentismo. Paralelamente, tendo os recursos organizacionais um papel importante para o comprometimento, pretende-se, também, verificar em que medida estes o influenciam. Assim, não só se percebe o impacto de cada variável como, ainda, se conhece o papel mediador que o comprometimento, afetivo e normativo, pode desempenhar entre os recursos organizacionais e a produtividade associada ao presentismo.

Para tal, começa-se por apresentar, no primeiro capítulo, a revisão da literatura que serve de base à investigação e às hipóteses colocadas. Num segundo capítulo descreve-se a metodologia e a operacionalização das variáveis, para de seguida, no capítulo III, se dar a conhecer os resultados encontrados. Por fim, no capítulo IV, discutem-se os resultados à luz da revisão teórica, abordam-se as limitações, apontam-se sugestões para novos estudos e, enumeram-se contributos teóricos e implicações para a gestão. O capítulo termina com as principais conclusões.

CAPÍTULO I

Enquadramento Teórico

Presentismo

O presentismo só recentemente foi reconhecido como um fenómeno independente, tratado e valorizado ao nível organizacional, uma vez que, apesar da sua especificidade, tem sido comumente confundido com o absentismo (Johns, 2010). Na verdade, ambos os conceitos estão ligados à falta de produtividade, mas, enquanto no absentismo a falta de produtividade resulta da não comparência no local de trabalho, no presentismo essa falta de produtividade deve-se somente à ausência psicológica, e não física, como um comportamento de retirada psicológica (Gilbreath & Karimi, 2012).

Embora sejam conhecidas definições desde 1980 e até uma referência de 1892, de Mark Twain (Johns, 2010), somente em 2004, com a publicação de um artigo de Hemp (2004), na revista *Harvard Business Review*, foi reconhecido como o é hoje em dia (Ferreira, Martinez, Sousa, & Cunha, 2010). Segundo Hemp (2004), o presentismo significa “*estar (fisicamente) no local de trabalho mas, devido a doença ou outra condição médica, não ser capaz de produzir em pleno, reduzindo-se a produtividade em um terço ou mais*” (p. 49). Portanto, sem prejuízo de estar fisicamente no trabalho, o indivíduo perde o *focus* no mesmo.

Johns (2010) chama a atenção para a definição de Hemp, argumentando que nem sempre o presentismo está associado a doença, mas antes a atitudes desfavoráveis ao desempenho das tarefas. Navegar na internet, sonhar acordado ou realizar contactos telefónicos são exemplos de comportamentos que denunciam que a energia cognitiva do indivíduo não está direccionada para o trabalho (Gilbreath & Karimi, 2012). Outros autores (Brown & Sessions, 2004; Gilbreath & Karimi, 2012; Simpson, 1998) concordam com Johns (2010), referindo que muitos comportamentos podem estar na origem do presentismo, os quais não resultariam necessariamente de um estado de saúde.

Estando ou não associado a doença, a gravidade do presentismo está na diminuição da produtividade, a qual é afetada quantitativa e qualitativamente. Não só o volume de tarefas como a qualidade de execução podem diminuir (Martinez, Ferreira, Sousa, & Cunha, 2007). Para além disso, destacam-se os inúmeros erros possíveis de ocorrer, os quais podem ser mais

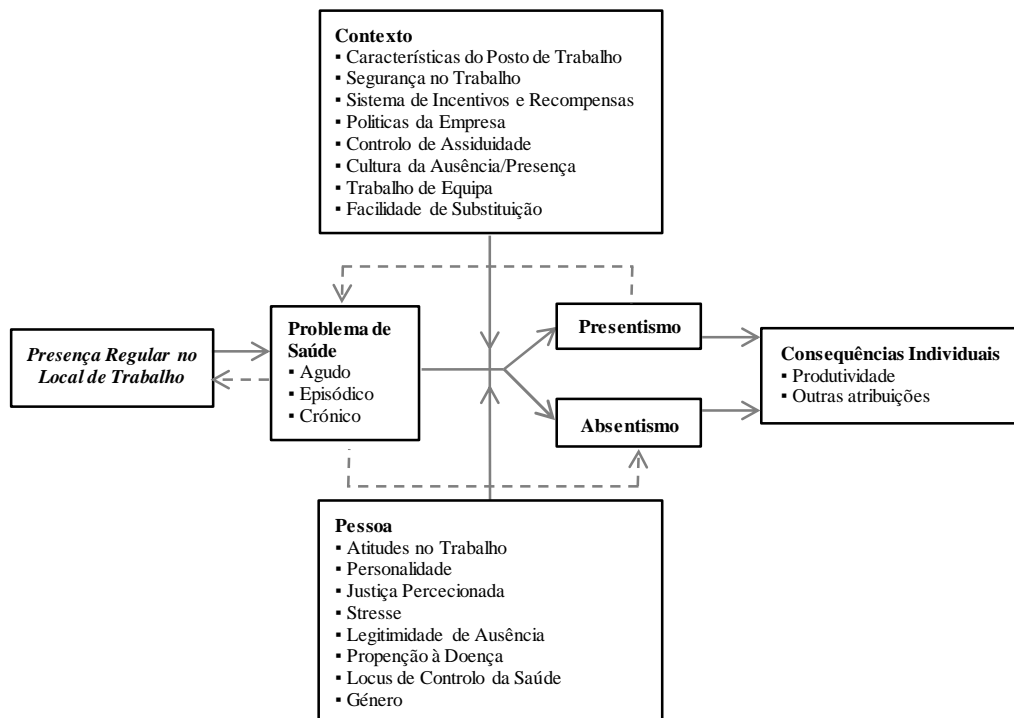
ou menos gravosos consoante a tarefa que se está a realizar. No caso dos profissionais de saúde um défice de atenção pode prejudicar a vida humana (Hemp, 2004).

Sendo um conceito recente e não existindo, ainda, teorias suficientes acerca do presentismo, Johns (2010) apresenta o seu modelo conceptual (*ver figura 1*), no qual propõe que a existência de uma doença aguda, episódica ou crónica, pode comprometer, à partida, a presença do indivíduo no local de trabalho, no que toca ao desempenho e à produtividade. Este estado comprometedor poderá levar ao absentismo, quando o indivíduo falta ao trabalho, ou ao presentismo, quando o indivíduo se apresenta para trabalhar sem todas as condições necessárias para desempenhar a sua função em pleno. Mas não só a doença deve ser tida em conta, fatores contextuais de trabalho e fatores pessoais e/ou individuais podem igualmente contribuir.

O contexto de trabalho, nomeadamente as características do posto de trabalho, a exigência das tarefas, a segurança no trabalho, o sistema de recompensas, a política da empresa, o controlo de assiduidade, a cultura de ausência / presença promovida, o trabalho de equipa, a facilidade de substituição, determinarão se o colaborador fica em casa (absentismo) ou se se apresenta no trabalho, mesmo consciente de que o seu desempenho não será regular (presentismo).

Também fatores pessoais e/ou individuais influenciarão a decisão do indivíduo, mais especificamente as atitudes no trabalho, a personalidade, a justiça percecionada, o stresse e a pressão, a legitimidade de ausência, a propensão para situação de doença, o locus de controlo da saúde e o género.

Figura 1: Modelo dinâmico de Johns (2010; adaptado).



Desta forma, segundo o modelo apresentado, várias são as fontes que dão origem ao presenteísmo e à, conseqüente, diminuição de produtividade. Podem-se apontar problemas físicos e psicológicos, como a ansiedade e depressão (Wang et al., 2003), o stresse (Goetzel, Ozminowski, & Long, 2003) e o déficit de atenção (Kessler et al., 2005); ou então patologias músculo-esqueléticas, como a artrite (Allen, Hubbard, & Sullivan, 2005; Collins et al., 2005) e as lombalgias (Prasad, Wahlqvist, Shikiar, & Shih, 2004). Há, ainda, associados aos problemas de saúde, que salientar o consumo de fármacos, como os anti-histamínicos e as benzodiazepinas (Burton, Morrison, & Wertheimer, 2003). Quanto aos problemas que não derivam da saúde e não dependem somente do indivíduo encontram-se a insegurança no trabalho (Hemp, 2004; Johns, 2010; Simpson, 1998; Virtanen, Kivimaki, Elovainio, Vahtera, & Ferrie, 2003; Worrall, Cooper, & Campbell, 2000), o próprio ambiente de trabalho (Cooper, 1994, cit. por Gilbreath & Karimi, 2012), a exigência das tarefas e o sentimento de dever e obrigação moral pela sua realização (Johns, 2011; Johns & Nicholson, 1982); as políticas organizacionais, as características do desenho do trabalho e as culturas de presenteísmo (Johns, 2010), o *downsizing* e o *replacement* (Aronsson & Gustafsson, 2005; Hansen & Andersen, 2008; Johns, 2010; Vahtera et al., 2004).

Portanto, fica claro que o presenteísmo é resultado tanto de fatores individuais como organizacionais. As reestruturações constantes nas empresas, a substituição e despedimento

fáceis, a exigência cada vez maior no desempenho das tarefas, conduzem ao stresse e à ansiedade que, por sua vez, provocam uma diminuição da produtividade. A própria Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (Pedro, 2012) revela dados que levam a crer num crescimento do presentismo devido ao medo do despedimento e de perder o emprego por estar doente e não desempenhar as suas funções como outrora. Os indivíduos não faltam ao trabalho e tendem, por vezes, a ficar até mais tarde, dando conta de que estão empenhados nas suas tarefas, o que não significa que estejam a ser produtivos (Jonhs, 2010; Martinez & Ferreira, 2011; Simpson, 1998).

De facto, esta questão da produtividade é central no presentismo, daí se medir, neste trabalho, a ***produtividade associada ao presentismo*** e não o presentismo em si, o qual não é fácil de quantificar pelo facto de ser praticamente inexecutável contabilizar as perdas que provêm da incapacidade de se desempenhar o papel profissional (Hemp, 2004). Para além de que, embora os problemas fisiológicos e psicológicos tenham um impacto negativo, afetando, por isso, a forma como os colaboradores estão nas organizações, como interpretam os variados aspetos da sua experiência (Martinez et al., 2007), e como desempenham as suas funções, eles estão lá e podem produzir, embora não o façam na sua plenitude, o que não acontece, por exemplo, no caso do absentismo (Johns, 2010). Cada indivíduo é afetado de diferente forma, reagindo e, conseqüentemente, produzindo de acordo com as suas capacidades e limitações. Por essa razão, torna-se possível traçar um patamar abaixo do qual não se considera existir influência do presentismo no desempenho das diversas atividades, conseguindo os indivíduos, ainda que menos do que seria esperado, produzir o suficiente (Brown & Sessions, 2004; Johns, 2010; Martinez et al., 2007). Portanto, embora se assista a uma diminuição de produtividade, não quer dizer que o indivíduo deixe totalmente de contribuir para a sustentabilidade da organização.

Presentismo e Comprometimento Organizacional

Existem variadas definições de comprometimento organizacional consoante os seus antecedentes, conseqüentes, variáveis correlacionadas, foco, desenvolvimento e impacto no comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008). Meyer e Herscovitch (2001) definem-o como “*a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets*” (p. 301), enfatizando o foco. Sendo o foco do

comprometimento o alvo de grande parte da investigação, o comprometimento define-se como um estado psicológico que liga o indivíduo à organização (Allen & Meyer, 1990), daí em Portugal ser designado como comprometimento organizacional (Nascimento et al., 2008) ou até implicação organizacional (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001), adaptando-se, desta forma, o conceito *commitment* ao contexto português. Uma das definições mais antigas apresenta-o inclusivamente desta forma: “*the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization*” (p. 226, Mowday, Steers, & Porter, 1979).

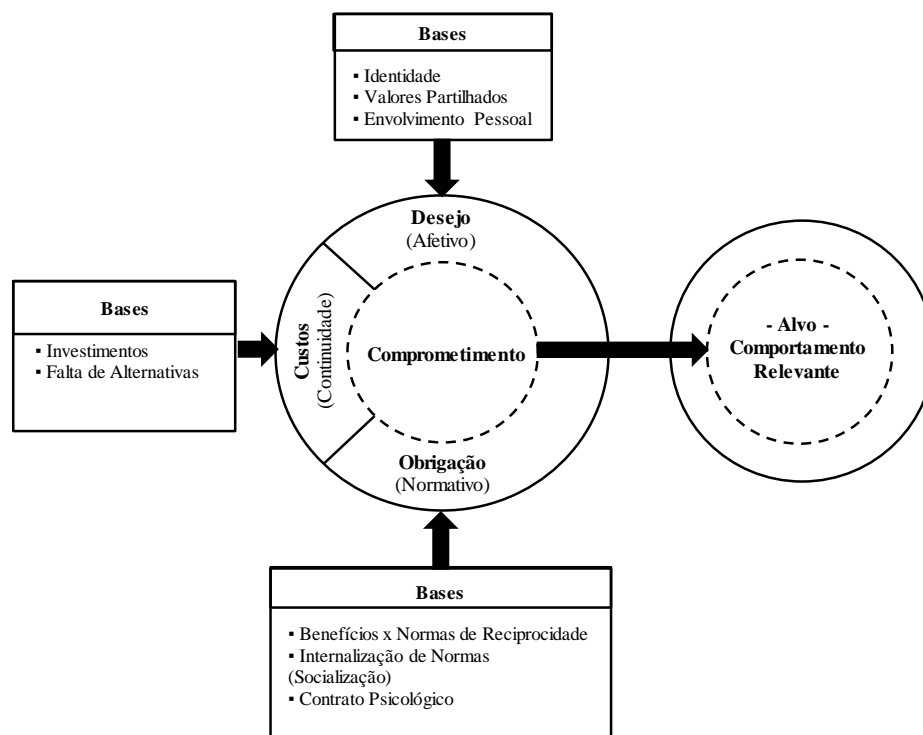
Apesar de alguns autores perspetivarem o comprometimento como um constructo unidimensional (Mowday et al., 1982, cit. por Nascimento et al., 2008), ele foi apresentado na sua essência como multidimensional (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001), constituído por três componentes: afetiva, normativa e de continuidade. Foram Allen e Meyer, no seu estudo em 1990, que as caracterizaram e difundiram através do modelo das três componentes, o qual segundo Nascimento et al. (2008) tem sido um dos modelos que maior consistência tem revelado em diversos estudos.

Cada componente assume uma ligação diferente entre colaborador e organização e é através de cada uma das componentes que se percebe o que verdadeiramente vincula e compromete o indivíduo à organização (Gellatly et al., 2006; Meyer & Allen, 1997). A componente afetiva reflete a ligação emocional do colaborador à organização, o qual se identifica e envolve, por isso, com a mesma. A componente de continuidade traduz os custos associados à saída do colaborador, que tem mais a perder se sair, mantendo-se desta forma, na organização, enquanto não encontrar alternativas. Por sua vez, a componente normativa espelha o sentimento de obrigação que o indivíduo tem para com a organização e que o mantém nesta. Enquanto na componente afetiva os indivíduos permanecem na organização porque querem e na componente de continuidade porque precisam, por seu turno na componente normativa permanecem porque sentem que devem fazê-lo (Allen & Meyer, 1990).

Foi na tentativa de clarificar este conceito e os seus componentes, afastando a falta de consenso e as divergências que se têm vindo a sentir nas investigações, que Meyer e Herscovitch (2001) traçaram um modelo geral, o qual se foca no local de trabalho e integra várias perspetivas de diferentes autores. Neste modelo o comprometimento é apresentado, novamente, como uma força, uma ligação que se desenvolve e que pode estar associada a uma obrigação (componente normativa), a um desejo (componente afetiva) ou a custos

(componente de continuidade). Esta ligação tem diferentes origens e aporta um comportamento, como se poderá observar na figura seguinte.

Figura 2: Modelo geral sobre o comprometimento organizacional
(Meyer & Herscovitch, 2001; adaptado).



Sendo o comprometimento uma força estabilizadora que obriga a que o comportamento tenha um sentido (Brown, 1996; Scholl, 1981), ele orienta o indivíduo de forma a seguir um foco. Desta forma, o indivíduo comporta-se de acordo com aquilo em que acredita e com base no que o faz estar naquela organização.

É por essa razão que um colaborador afetivamente ligado à sua organização vai investir mais no seu trabalho, assumindo funções frequentemente consideradas extra-papel, o que resultará em maior produtividade, (Meyer & Herscovitch, 2001). Afetivamente comprometidos, os indivíduos partilham os objetivos e valores da organização (Buchanan, 1974; Kanter, 1968), atuam de forma alinhada com a mesma com vista à sua sustentabilidade, envolvem-se e investem mais, reduzindo-se assim o *turnover* (Meyer & Herscovitch, 2001).

Também na componente normativa há uma ligação emocional com a organização, pelo que, para muitos autores, está associada à afetiva (Gellatly et al., 2006; Meyer et al., 2002; Rego, Souto, & Cunha, 2007). Um indivíduo com um comprometimento normativo trabalha para um objetivo comum, porque age de acordo com as normas internalizadas que o

levam a seguir o que acredita estar correto (Wiener, 1982). Por isso, o indivíduo que se sente reconhecido pelo seu trabalho, maior necessidade sentirá de retribuir as experiências que a organização lhe proporcionou, dedicando-se a esta na sua plenitude. Talvez, por essa razão, a relação do comprometimento normativo com o absentismo e a retirada seja negativa (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

Assim, fica perceptível que o comprometimento tem uma forte relação com variáveis ligadas ao trabalho como a presença, a *performance*, os resultados, a satisfação e até a intenção de *turnover* (Blau, Daymont, Doyle, Ellinger, Hochner, & Koziara, 2006; Çakmak-Otluglu, 2012; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Luchak & Gellatly, 2007; Meyer et al., 2002). Nesta relação destaca-se a componente afetiva, como seria de esperar, seguindo-se a normativa (Gellatly et al., 2006; Meyer et al., 2002). Quanto à componente de continuidade, ou não se encontra uma relação significativa (Meyer et al., 2002) ou se é encontrada, a mesma é negativa (Gellatly et al., 2006).

Apresentando-se, neste trabalho, o presentismo como uma medida de produtividade e seguindo a relação positiva apontada por Johns (2011), entre o presentismo e os dois tipos de comprometimento, afetivo e normativo, torna-se perceptível que quanto maior o entrosamento com a organização, maior o empenho em atingir resultados, o que vai ao encontro da forte componente motivacional que se encontra no presentismo (Johns, 2010). O ato de presentismo está, inclusivamente, dependente das próprias atitudes do indivíduo no trabalho, uma vez que as atitudes e a experiência afetam diferentes formas de comportamento organizacional.

Por tudo isto e recordando que a produtividade em situações de desconforto físico ou psicológico diminui, cabe a esta investigação comprovar que o comprometimento afetivo e/ou o normativo fazem com que o indivíduo mesmo em presentismo se dedique ao seu trabalho e produza mais do que se não sentisse esta ligação emocional com a sua organização. O comprometimento de continuidade, não manifestando uma relação relevante, segundo Meyer et al. (2002), fica de fora, não tendo lugar nas premissas que se propõem.

Hipótese 1a: *O comprometimento afetivo é preditor de maior produtividade associada ao presentismo.*

Hipótese 1b: *O comprometimento normativo é preditor de maior produtividade associada ao presentismo.*

Presentismo e Recursos Organizacionais

Para Hobfoll (2001) os recursos são objetos, características pessoais, condições e/ou energias que levam a que, tanto as pessoas como as organizações, os queiram proteger ou angariar para seu próprio benefício, atendendo a que são, por isso, muito valiosos. No caso das organizações, os recursos podem ser desde pessoas (recursos humanos) a tecnologias, assim como práticas que aumentem a produtividade, inovação e retenção de colaboradores, tais como as recompensas, os incentivos e o suporte da supervisão que a organização oferece aos colaboradores. Uma das razões para se considerar os recursos como valiosos reside no facto de estes serem críticos para a contribuição dos colaboradores para o sucesso da organização, como consequência de uma melhor *performance* (Shin, Taylor, & Seo, 2012; Hom, Tsui, Wu, Lee, Zhang, Fu, & Li, 2009; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997), acreditando Ferreira, Martinez, Zhou e Rodrigues (*submitted*) que fatores contextuais e organizacionais podem ser a chave para melhorar a *performance* no trabalho.

Suporte da Supervisão como Recurso Organizacional

Uma vez que os fatores contextuais e organizacionais têm impacto na *performance* (Ferreira et al., *submitted*), a supervisão assume um lugar de destaque, enquanto suporte, mas também como um recurso que a organização tem ao seu dispor para incentivar o trabalho dos seus colaboradores. Mayer e Gavin (2005), à semelhança dos autores anteriores, defendem a gestão do foco na tarefa, em que o supervisor dá orientações claras ao supervisionado, o que, por sua vez, faz com que o colaborador melhore não só o seu desempenho como o próprio resultado. A supervisão extingue a ambiguidade de papéis, clarificando as expectativas relativas a cada um e, se a ambiguidade se correlaciona negativamente com a produtividade, o mesmo não acontece com o suporte da supervisão (Ferreira et al., *submitted*).

O suporte da supervisão, segundo Gilbreath e Karimi (2012), funciona como um fator psicológico que influencia o comportamento dos colaboradores, reduzindo, por isso, os efeitos negativos do trabalho. Os autores referem, ainda, que os indivíduos que não participam de uma comunicação aberta, nem nas decisões da organização, assim como sentem não ter voz, têm os seus níveis de stresse aumentados consideravelmente, o que não acontece quando são ouvidos e sentem apoio de um supervisor. O apoio do supervisor tem o poder de diminuir a pressão cognitiva sentida pelos colaboradores (Villanueva, 1999), daí a correlação negativa

entre a supervisão e os stressores do trabalho (Ferreira et al., *submitted*). Por isso, face à falta de suporte, muitos indivíduos desenvolvem até doenças do tipo músculo-esquelético, lombalgias, psicológicas e mentais (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011).

A qualidade de vida no trabalho pode ser melhorada através de um ambiente que promova a saúde psicológica (Gilbreath & Karimi, 2012). A supervisão poderá ser uma forma de aliviar o stresse, uma vez que atua como um suporte de êxito para a mudança de perceções e para a gestão de emoções, atingindo o indivíduo, no limite, um desempenho melhor na realização das tarefas (Steel, 2001). Desta forma, um indivíduo que possa estar a passar por uma situação de fragilidade que despolete o aparecimento de presentismo, ao sentir-se apoiado, tende a não diminuir a sua produtividade como seria esperado, por possuir mais recursos veiculados pela organização para gerir o seu estado.

Na verdade, a investigação tem demonstrado existir uma relação bastante positiva entre o suporte da supervisão e as variáveis que vão ao encontro do bem-estar, satisfação no trabalho, presença e melhoria de desempenho (Eisenberger, Fasolo, & LaMastro, 1990; Karimi, 2008; Karimi, Karimi, & Nouri, 2011; Karimi & Nouri, 2009; Karlin, Brondolo, & Schwartz, 2003; Villanueva, 1999; Wager, Feldman, & Hussey, 2003). Villanueva (1999) afirma mesmo que a supervisão permite que as tarefas realizadas sejam otimizadas. Assim, o suporte da supervisão diminui os efeitos do presentismo e aumenta a produtividade a ele associada.

No entanto, se a supervisão pode ser um excelente suporte, menos discutida é a perspectiva de que pode também ser percecionada pelos colaboradores como um fator de pressão, que lhes causa stresse e tensão (Unal, Warren, & Chen, 2012). Somente nestes casos, em que o suporte da supervisão é percecionado de forma negativa, é que existe uma correlação forte entre este e o presentismo, caso contrário o presentismo tende a diminuir, uma vez que o supervisor pode dar ânimo aos seus colaboradores em caso de fragilidade socio-emocional. Também Caverly, Cunningham e MacGregor (2007) reforçam esta ideia ao afirmarem que o presentismo se associa à falta de assistência assim como à sobrecarga de trabalho e pressão de tempo. Cabe a quem dá suporte, seja este o supervisor ou os pares, apoiar o indivíduo, não se tornando mais uma fonte de pressão, mas sim um fator chave no desencorajamento do presentismo (Johns, 2010). Se a equipa de trabalho for demasiado exigente na monitorização de objetivos, não sendo sensível ao colaborador fragilizado, então, de facto, o presentismo pode aumentar (Grinyer & Singleton, 2000).

Hipótese 2: *O suporte da supervisão tem um efeito positivo na produtividade associada ao presentismo, sendo, por isso, seu preditor.*

Incentivos como Recursos Organizacionais

Existem vários tipos de incentivos, podendo estes ser materiais e financeiros ou ao desenvolvimento do colaborador enquanto profissional. Os incentivos dependem, normalmente, das funções que os indivíduos desempenham e da estrutura da própria organização, das relações que desenvolvem lá dentro, e até dos níveis de suporte possíveis por parte da gestão (Shin et al., 2012). Mas, independentemente do tipo que assumem, eles existem para recompensar os colaboradores pelo trabalho realizado e para incentivar a manutenção ou a melhoria do desempenho, como uma espécie de troca. Uma troca social definida, um processo de interação baseado na confiança mútua e obrigação que surge de ambas as partes (Blau, 1964, cit. por Shin et al., 2012; Hom et al., 2009).

Alguns sociólogos, como Gouldner (1960), defendem que a reciprocidade é uma norma universal que leva a trocas nas relações. Se as organizações investem nos seus colaboradores, por seu turno, estes irão sentir obrigação em retribuir aquilo que recebem. Num estudo longitudinal, Coyle-Shapiro e Kessler (2002) observaram, inclusivamente, uma correlação positiva entre o cumprimento das obrigações dos empregadores e o cumprimento das obrigações dos empregados. Quando os colaboradores sentem que a organização para a qual trabalham investe neles, adotam atitudes positivas face ao trabalho bem como níveis mais elevados de *performance* (Hom et al., 2009; Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003).

Na mesma linha, segundo a perspetiva da relação entre colaborador-organização defendida por Tsui et al. (1997), encontram-se enfatizadas as expectativas dos empregadores face às contribuições dos empregados e os incentivos que aqueles oferecem para encontrar ou receber as contribuições desejadas, reforçando-se, uma vez mais, a teoria da troca social.

No modelo dinâmico de Johns (2010), o sistema de recompensas aparece como um fator relacionado com o contexto de trabalho e políticas organizacionais que influencia o presentismo (*ver figura 1*). De facto, Aronsson, Gustafsson e Dallner (2000) verificaram que os indivíduos que ganham salários consideravelmente baixos têm maior propensão ao presentismo, por se sentirem menos recompensados. Johns (1997), por sua vez, revelou também que o pagamento de planos de saúde resulta num menor absentismo e possivelmente num menor presentismo, uma vez que é, sem dúvida, uma forma de incentivo ao trabalho

desempenhado. Em consonância encontram-se Vegchel, Jonge e Landsbergis (2005) ao defenderem que as recompensas são uma fonte importante para reduzir o absentismo, resultante tanto da saúde física como de um processo motivacional.

Num outro prisma podem ser apontados o desenho do trabalho, a autonomia na realização das tarefas e o trabalho em equipa (Johns, 2010), como incentivos ao desenvolvimento. A demonstrar a importância da autonomia, Aronsson e Gustafsson (2005) concluíram que os indivíduos com um menor controlo no seu trabalho e nas suas tarefas acabam por apresentar um nível mais elevado de presentismo, logo uma produtividade menor. Desta forma, estes indivíduos não sentem que a organização os incentiva através de uma maior autonomia na realização das tarefas.

As organizações onde a gestão de pessoas é arbitrária, sem uma âncora na motivação e na recompensa dos seus colaboradores, incrementam a desconfiança entre os pares e desmotivam os colaboradores, aumentando o presentismo e diminuindo, como consequência, a produtividade (Pearce, Branyiczki, & Bakacsi, 1994). Assim, fica claro o papel dos incentivos enquanto recursos a usar pela organização para aumentar a produtividade dos seus colaboradores e diminuir possíveis situações de presentismo.

Hipótese 3a: Os incentivos ao desenvolvimento são preditores de maior produtividade associada ao presentismo nos indivíduos.

Hipótese 3b: Os incentivos materiais são preditores de maior produtividade associada ao presentismo nos indivíduos.

O Papel do Comprometimento Organizacional na Relação entre os Recursos Organizacionais e o Presentismo

Como foi possível verificar através do modelo dinâmico de Johns (2010), existem variáveis contextuais que influenciam o presentismo e têm, por isso, impacto na produtividade. Se os indivíduos quando estão satisfeitos com o seu trabalho melhoram a sua *performance*, como vários estudos o demonstraram ao longo deste enquadramento, então mesmo sob efeito do presentismo, os indivíduos poderão ter uma produtividade superior à que

seria esperada dado este estado (Caverley et al., 2007; Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli, & Hox, 2009; Koopman et al, 2002).

Os indivíduos mais satisfeitos com o trabalho desenvolvem uma maior afetividade pelas organizações onde trabalham, envolvendo-se, por isso, mais nas suas tarefas, demonstrando mais perseverança perante as adversidades, uma forte ética no trabalho e uma maior resistência psicológica (Johns, 2010). Estes indivíduos apresentam menos stresse, resultado do comprometimento que desenvolvem, predominantemente afetivo ou ainda, em menor destaque, normativo (Wasti, 2005). Num estudo realizado nos EUA com enfermeiros concluiu-se que os que apresentavam menos stresse tinham um comprometimento entre o afetivo e o normativo (Somers, 2009). Da mesma forma, Markovits, Davis e Dick (2007) encontraram elevados níveis de satisfação interna com o trabalho em indivíduos com perfis afetivos ou afetivos-normativos.

Para a satisfação no trabalho muito tem contribuído o apoio e clima que se vive, tendo o suporte da supervisão, desde os anos 60, uma influência comprovada como interveniente no bem-estar psicológico dos indivíduos (Duxbury, Armstrong, Drew, & Henly, 1984; Fleishman & Harris, 1962; Gavin & Kelley, 1978; Landeweerd & Bousmans, 1994; Martin & Schinke, 1998; Seltzer & Numerof, 1988).

Wills (1991, cit. por Ferreira et al., *submitted*) referiu mesmo que o suporte social tem uma função emocional, informativa e instrumental. Um supervisor, ao dar suporte emocional aos seus colaboradores através de uma relação forte e em constante desenvolvimento, reforça os seus desempenhos. Ao dar *feedback*, ao reforçar os comportamentos dos colaboradores, estes são direcionados para os objetivos, veem as tarefas claramente definidas e sabem o que têm de fazer, facilitando a supervisão o alinhamento com os objetivos (Ferreira et al., *submitted*). Neste caso, os colaboradores sentem-se mais apoiados, ligando-se afetivamente à organização, pela gratidão que sentem por esta, e procuram, de alguma forma, recompensá-la. A recompensa que têm para oferecer é o produto do seu trabalho, logo o seu desempenho e produtividade.

Quanto mais entrosados ficarem os indivíduos com as suas organizações mais se empenham na realização do trabalho e mais vantagens competitivas ganham as organizações (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001). Nestes casos, a saída da organização implica um sacrifício, porque se o indivíduo ganhou tanto com esta, desde o aumento de competências a incentivos competitivos, qualquer outra oportunidade de trabalho fora da empresa dificilmente será equiparada. Quando a relação que existe é de troca, em que ambas

as partes ganham, desenvolve-se um comprometimento afetivo, logo a intenção de sair diminui (Hom et al., 2009), podendo mesmo associar-se determinados perfis de comprometimento ao *turnover* (Somers, 2009; Wasti, 2005). Mas, pelo contrário, se os colaboradores se sentem defraudados nesta troca, surgem comportamentos de retirada, que demonstram o quão decepcionados estão, deixando de investir tanto na organização e não se envolvendo de forma comprometida com as suas tarefas (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011).

É a combinação de várias dimensões, entre as quais os incentivos esperados, o reconhecimento do esforço, a preocupação com a satisfação dos colaboradores, que levam a um bom desempenho da organização, resultante do desempenho e esforço de cada colaborador (Wang et al., 2003). Sendo os recursos humanos uma potencial fonte para a sustentabilidade da empresa, a existência de uma forte troca, de um mútuo investimento, faz com que os indivíduos criem uma dependência e invistam no trabalho (Wright & McMahan, 1992). O comprometimento afetivo pode estar até mais ligado à gratidão do que propriamente o normativo. Os indivíduos percebem a troca com a organização e sentem-se mais ligados a ela emocionalmente, mesmo que essa ligação seja despoletada pela gratidão, podendo não existir sentimentos de obrigação e dever moral (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011).

Mas, segundo Tsui et al. (1997) a percepção da recompensa, isto é, o significado e a forma como os colaboradores se sentem recompensados é tão ou mais importante que a própria recompensa em si. Por isso, nem sempre tem de existir esta consciência de troca, o processo pode ocorrer de forma genuína, sem expectativas em relação às recompensas. De acordo com Nascimento et al. (2008), quanto maior o comprometimento afetivo e a relação emocional, menor será a importância dada pelo indivíduo às relações transacionais. O importante será conseguir-se chegar a um bom comprometimento, afetivo ou normativo, podendo ser através de algo que é dado com um cariz de troca ou por algo que é simplesmente dado de forma espontânea. O importante é que o indivíduo veja que a organização aposta no seu crescimento para além de o recompensar monetariamente pelo seu desempenho.

Os colaboradores respondem em função daquilo que percebem e do investimento que sentem a sua organização fazer, assim, se se sentirem satisfeitos com os incentivos que recebem apresentam melhor *performance* nas tarefas, mais comportamentos de cidadania e expressam um nível mais elevado de comprometimento (Tsui et al., 1997). Collins e Smith (2006) argumentam que o comprometimento organizacional tem uma forte influência, juntamente com o clima de troca social, na *performance* da empresa. Por sua vez, Takeuchi,

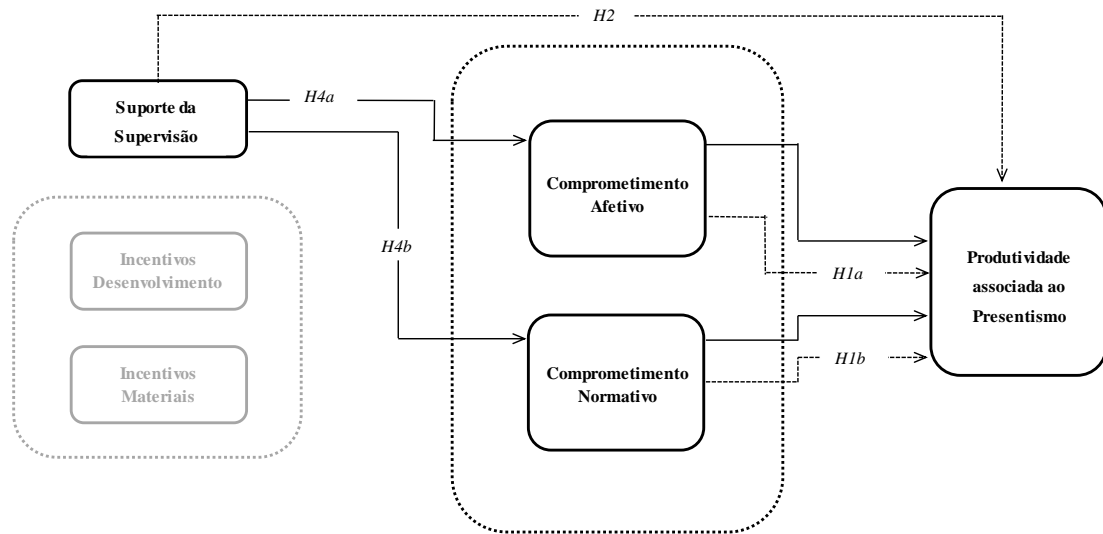
Lepak, Wang e Takeuchi (2007) encontraram conexões entre a percepção dos colaboradores acerca da troca social e o aumento da *performance* e da eficácia corporativa. Se o colaborador dá tudo à organização, investe no seu trabalho, então situações de presentismo tendem a diminuir ou pelo menos os seus efeitos, aumentando o trabalho realizado.

De acordo com Shin et al. (2012), os incentivos organizacionais correlacionam-se positivamente com os dois tipos de comprometimento, afetivo e normativo, e estes são mediadores de um estado de afeto positivo e de troca social. Desta forma, mesmo em situações de presentismo, seja por doença ou não, o indivíduo tudo dará à organização para que esta própria cresça e se desenvolva. Os recursos organizacionais, sejam em forma de incentivos ou de suporte da supervisão, terão um impacto direto no comprometimento que o indivíduo desenvolverá com a organização, o qual terá, por sua vez, impacto no que estes dão à organização, o seu trabalho e produtividade. Mas, segundo Hom et al. (2009), a afetividade que o indivíduo sente pela organização influencia muito mais o que advém do trabalho do que a própria troca social, contribuindo esta para a ligação que se desenvolve. Espera-se, desta maneira, que o comprometimento organizacional, embora influenciado pelos incentivos e pelo suporte da supervisão, tenha um impacto mais decisivo do que estes na produtividade associada ao presentismo.

Hipótese 4a: *O comprometimento afetivo é mediador da relação entre o suporte da supervisão e a produtividade associada ao presentismo.*

Hipótese 4b: *O comprometimento normativo é mediador da relação entre o suporte da supervisão e a produtividade associada ao presentismo.*

Figura 3: Modelo das hipóteses - H1a, H1b, H2, H4a e H4b.



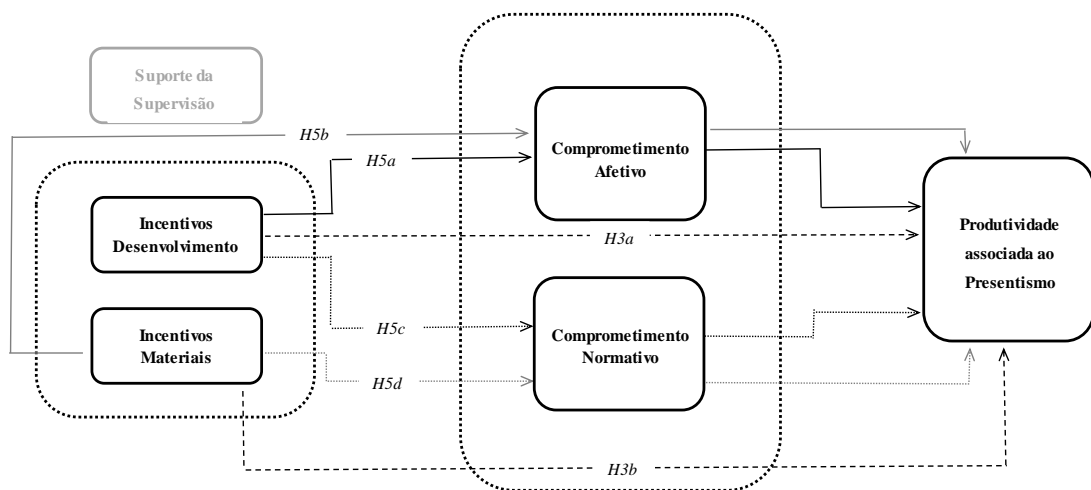
Hipótese 5a: O comprometimento afetivo medeia a relação entre os incentivos ao desenvolvimento e a produtividade associada ao presentismo.

Hipótese 5b: O comprometimento afetivo medeia a relação entre os incentivos materiais e a produtividade associada ao presentismo.

Hipótese 5c: O comprometimento normativo medeia a relação entre os incentivos ao desenvolvimento e a produtividade associada ao presentismo.

Hipótese 5d: O comprometimento normativo medeia a relação entre os incentivos materiais e a produtividade associada ao presentismo.

Figura 4: Modelo das hipóteses – H3a, H3b, H5a, H5b, H5c e H5d.



A Relação entre os Recursos Organizacionais e o Comprometimento

O comprometimento organizacional tem sido, talvez, uma das variáveis mais investigadas, sendo mote a necessidade de perceber que variáveis estão na base do seu aparecimento. Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) têm vindo a defender o papel da motivação, pese embora os fatores motivacionais sejam bastante diferenciados consoante os indivíduos, pelas suas características pessoais ou contextuais. Apesar disso, Ryan e Deci (2000), na linha das teorias da motivação, defendem existir, de forma geral, três necessidades básicas psicológicas que devem ser consideradas na motivação de qualquer indivíduo – relacionamento, autonomia e competência. O relacionamento refere-se à necessidade de o indivíduo interagir com outros e sentir suporte da sua parte, o que o suporte da supervisão pode colmatar. A autonomia e a competência podem ser satisfeitas com incentivos ao desenvolvimento. A autonomia, na medida em que a organização pode dar mais liberdade de atuação e decisão ao indivíduo. A competência, através de oportunidades de formação e de desenvolvimento de competências, proporcionadas pela organização. Associada positivamente às três necessidades, encontra-se a componente afetiva do comprometimento organizacional, e, ainda que com menor frequência, a normativa, principalmente quando o indivíduo obtém nesta um valor próximo do valor obtido no comprometimento afetivo (Meyer & Martin, 2010).

Embora os valores resultantes de cada componente se possam aproximar aquando do perfil final de comprometimento, cada uma das componentes, para além de um comportamento correspondente, pode ter diferentes antecedentes. Mowday et al (1982, cit. por Allen & Meyer, 1990) argumentam que a componente afetiva está ligada às características pessoais, às características do trabalho e à experiência que se vive no trabalho. À componente normativa estão ligadas as experiências individuais, tanto familiares como culturais, assim como a experiência de socialização organizacional que se vive com a entrada para a organização (Wiener, 1982). Em sintonia com esta ideia estão Meyer e Herscovitch (2001) que defendem que o comprometimento normativo está ligado ao contrato psicológico, o qual se estabelece no dia de chegada do novo colaborador, pelo que a organização deve investir cedo nos colaboradores, para em troca receber a melhor *performance*.

Os incentivos e a troca social motivam os colaboradores e aumentam o seu comprometimento e lealdade para com a organização (Allen & Meyer, 1990; Eisenberger et al., 1990; Hom et al., 2009), provocando nos indivíduos sentimentos de obrigação, gratidão e

confiança, algo que a troca puramente económica nem sempre consegue. O'Driscoll e Randall (1999), Meyer e Allen (1997), concluíram mesmo que incentivos ao desenvolvimento teriam um impacto ainda mais forte no comprometimento, principalmente no afetivo, comparativamente com os materiais.

Por isso, os incentivos devem ser sempre um ponto de investimento da organização, o que se confirma com Shin et al. (2012) ao demonstrarem que os incentivos organizacionais, não só materiais mas também ao desenvolvimento, se correlacionam positivamente com as duas componentes, afetiva e normativa, do comprometimento. Por sua vez, Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001), enfatizam o papel do suporte da supervisão como tendo grande impacto no comprometimento afetivo e Çakmak-Otluglu (2012), para além deste, no comprometimento normativo. Assim, para além do papel dos incentivos, destaca-se a importância que o suporte da supervisão tem para a ligação que o indivíduo estabelecerá com a organização.

Mas, se o indivíduo se liga à organização pela perceção que tem do investimento que esta faz em si, o mesmo não acontece quando a organização não investe no colaborador e não recompensa a sua lealdade. Nestes casos os indivíduos acabam por desenvolver ligações mínimas com a organização (Hom et al., 2009). Em sintonia com esta ideia estão Thompson e Bunderson (2003) ao afirmarem que quando o contrato é violado, o que ocorre quando a organização não corresponde às expectativas do colaborador, quando não dá suporte económico ou socio-emocional, quando falha nos seus princípios e ideologias, então a relação que se irá desenvolver entre colaborador e organização fica lesada.

O suporte por parte da supervisão é um recurso crítico para a integração do indivíduo e seu envolvimento, respondendo estes com comportamentos mais positivos, sob menor influência de stresse e menor impacto dos fatores negativos do trabalho (Gilbreath & Karimi, 2012; Haines, Hurlbert, & Zimmer, 1991; Ferreira et al., *submitted*). No entanto, Ng & Sorensen (2008, cit. por Kuvaas & Dysvik, 2010) defendem que o suporte organizacional, de forma geral, tem um impacto maior no comprometimento e, de facto, o suporte organizacional não se resume apenas ao suporte da supervisão. Para além disso, embora os supervisores estejam mais próximos e mais atentos às necessidades dos colaboradores, estes antes preferem ter autonomia na execução de tarefas do que ter quem lhes oriente o trabalho, deixando a supervisão de ter tanta importância (Çakmak-Otluglu, 2012).

Ora, essa importância é, então, assumida pelos incentivos e recompensas, que para além de se correlacionarem positivamente com o comprometimento afetivo e normativo,

assumem um papel mediador entre um estado de afeto positivo e de troca social (Shin et al., 2012), ou seja, entre o comprometimento afetivo e normativo e o suporte por parte da supervisão. Mais, segundo Kuvaas e Dysvik (2010) os incentivos medeiam ainda a relação entre o suporte da supervisão e as atitudes face ao trabalho, que incluem o comprometimento. Assim, baseado no que a literatura afirma, espera-se que os incentivos, tanto materiais como ao desenvolvimento, sejam mediadores do efeito do suporte da supervisão sobre o comprometimento, afetivo e normativo.

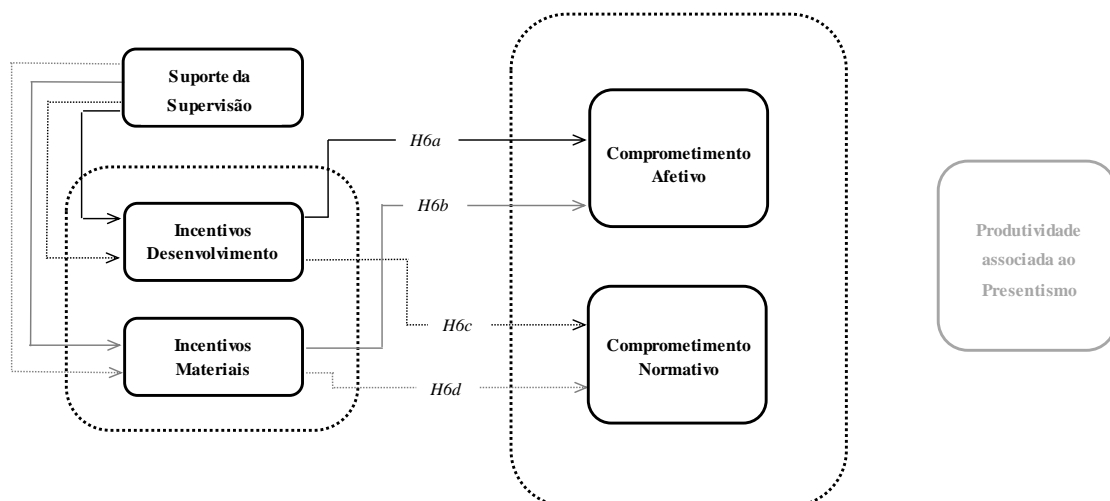
Hipótese 6a: Os incentivos ao desenvolvimento são mediadores da relação entre o suporte da supervisão e o comprometimento afetivo.

Hipótese 6b: Os incentivos materiais são mediadores da relação entre o suporte da supervisão e o comprometimento afetivo.

Hipótese 6c: Os incentivos ao desenvolvimento são mediadores da relação entre o suporte da supervisão e o comprometimento normativo.

Hipótese 6d: Os incentivos materiais são mediadores da relação entre o suporte da supervisão e o comprometimento normativo.

Figura 5: Modelo das hipóteses – H6a, H6b, H6c e H6d.



CAPÍTULO II

Método

Amostra

A amostra é constituída por 297 participantes, aos quais se chegaram por intermédio de contactos diretos e indiretos, através de um método de amostragem “bola de neve”, sendo, por isso, uma amostra não probabilística de conveniência.

Ao todo foram recolhidos 360 protocolos, no entanto, após uma seleção rigorosa permaneceram 297. Numa primeira fase excluíram-se todos aqueles que se encontravam desempregados, reformados ou a trabalhar por conta própria, bem como todos os que ocupavam uma função de topo (administração), uma vez que, em todos os casos, os resultados do comprometimento organizacional não seriam fiáveis. Numa segunda fase acabaram por ser retirados todos os participantes que tinham deixado itens por responder ou cujas respostas apresentavam tendência central em todos os itens, a fim de evitar enviesamento de resultados.

A média de idades dos participantes é de 37 anos (DP = 9.05), 100 são elementos do sexo masculino e 197 do sexo feminino. Dos 297 indivíduos, 150 pertencem ao setor público e 147 ao privado, ocupando 20.5% o cargo de chefia intermédia, 72.7% de técnico e 6.8% o lugar de Auxiliar / Operador. Em média, os indivíduos estão no atual local de trabalho há sensivelmente 10 anos (DP = 8.84).

Instrumentos

O protocolo entregue aos participantes é constituído por 5 partes (Anexo A). A primeira, imediatamente a seguir à apresentação do estudo e consentimento informado, refere-se à produtividade associada ao presentismo, a segunda ao comprometimento afetivo e normativo, a terceira aos incentivos e a quarta ao suporte da supervisão. Na quinta e última parte pretendeu-se recolher os dados sociodemográficos que permitiram caracterizar a amostra.

I – Produtividade associada ao presentismo

Foi aplicada a *Stanford Presenteeism Scale – 6* (SPS-6) validada para a população portuguesa por Ferreira, Martinez, Sousa e Cunha (2010). A versão original foi dada a conhecer por Koopman e colaboradores em 2002, os quais encontraram qualidades psicométricas na escala, nomeadamente um *Alpha de Cronbach* acima de .80, assim como uma boa validade preditiva.

Esta escala é constituída por seis itens (e.g. “*No trabalho, consegui concentrar-me na concretização dos meus objetivos, apesar do meu problema de saúde*”) que, por sua vez, espelham seis afirmações cuja resposta é dada através de uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que o 1 representa “Discordo Totalmente” e o 5 “Concordo Totalmente”. Duas dimensões dão estrutura à escala, uma associada ao trabalho completado e a outra à distração evitada. A primeira, constituída pelos itens 2, 5 e 6, reflete a quantidade de trabalho que o colaborador realiza dada a influência das causas que estão por detrás do presentismo, aparecendo esta dimensão mais ligada a causas físicas; a segunda, constituída pelos itens 1, 3 e 4 (cotados como *reverse*), refere-se à capacidade de concentração apresentada pelos indivíduos quando estão sob influência dos sintomas manifestados pelo presentismo, sendo a sua origem da esfera psicológica (Martinez et al., 2007). Estas duas dimensões medem, no contexto deste trabalho, a produtividade associada ao presentismo. Para se encontrar o resultado de cada dimensão, apenas tem de ser calculada a média.

Na validação Portuguesa foi encontrada, igualmente, consistência interna nos dois fatores, sendo o *Alpha de Cronbach* de .78 para o trabalho completado e de .82 para a distração evitada (Ferreira et al., 2010). No presente trabalho foram encontradas as duas dimensões (Anexo B) e um *Alpha de Cronbach* de .65 para a escala total, de .71 para a Distração Evitada e de .74 para o Trabalho Completado. Apesar do *Alpha* total encontrado ser baixo (< .70) pode ser considerado relativamente elevado para um instrumento constituído por tão poucos itens, à semelhança de outras escalas (e.g. Block & Kremen, 1996), somando-se o facto de que, nas ciências sociais, um *Alpha* de .60 pode ser totalmente aceitável (Maroco & Garcia-Marques, 2006). É de salientar que este resultado é fruto da diminuição da amostra, uma vez que o mesmo foi calculado antes de se proceder à segunda fase de exclusão dos participantes e o valor encontrado era superior a .70.

II – Comprometimento afetivo e normativo

A escala de comprometimento organizacional utilizada é de Meyer e Allen (1997), embora apenas se tenham utilizado duas das três subescalas que a constituem, correspondentes a cada tipo de comprometimento (afetivo, normativo e de continuidade). Foi apresentada pelos mesmos autores, através do Modelo dos Três Componentes em 1990.

A versão usada é composta por doze itens (e.g. “*Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.*”), seis pertencentes ao comprometimento afetivo (1, 4, 5, 7, 9 e 11) e seis ao normativo (2, 3, 6, 8, 10 e 12). Cada subescala é constituída por afirmações que representam a componente que está a ser medida. A resposta a estas afirmações é dada através de uma escala de *Likert* de sete pontos, sendo o 1 “Discordo Totalmente” e o 7 “Concordo Totalmente”. Os itens 1, 3, 5 e 11 são cotados invertidamente, tendo apenas de se encontrar a média para cada sub-dimensão para se apurar os resultados. O *Alpha de Cronbach* associado a cada subescala foi de .85 para a afetiva e de .73 para a normativa.

Este instrumento foi validado para a população portuguesa por Nascimento et al. (2008), os quais encontraram uma elevada consistência interna para cada uma das subescalas, medindo o instrumento o que seria esperado. Quanto à subescala afetiva foi encontrado um *Alpha de Cronbach* de .91 e para a subescala normativa um *Alpha* de .84.

No presente estudo, apesar de somente as subescalas afetiva e normativa terem sido utilizadas, em consonância com o defendido no anterior capítulo, os *Alphas* encontrados são igualmente consistentes, para o comprometimento afetivo .85 e para o normativo .81. Estes valores são valores finais e após terem sido excluídos os itens 8 e 12, uma vez que a análise fatorial assim o ditou (Anexo B). Já anteriormente na validação portuguesa estes itens foram retirados, o que se revela congruente com a decisão tomada neste estudo.

III – Incentivos

Da versão de Wang et al. (2003) surge a escala utilizada para avaliar os incentivos que testa a perceção dos colaboradores relativamente aos incentivos que a sua organização lhes proporciona. Os autores encontraram um *Alpha de Cronbach* entre .71 e .92, o que confere ao instrumento uma boa consistência interna.

As respostas são dadas a um conjunto de catorze afirmações (e.g. “*Preocupam-se com a minha satisfação geral no trabalho*”), divididas em duas subescalas, uma de incentivos ao desenvolvimento e outra de incentivos materiais, numa escala de *Likert* de sete pontos, em

que 1 significa “Raramente proporcionado / implementado” e 7 “Abundantemente proporcionado / implementado”. Os itens 1 até 10 medem os incentivos ao desenvolvimento, medindo os restantes quatro, os materiais. Basta calcular a média para se encontrarem os resultados de cada subescala.

O instrumento original dirigia-se às chefias intermédias, mas em 2012, Shin et al. adaptaram as afirmações para os colaboradores em geral, como os próprios deixam claro na citação “*we altered the reference of the original items from middle managers to me to reflect the employees’ perspective*” (p.734). Considerando os objetivos deste estudo, procedeu-se à mesma alteração.

Não existindo conhecimento de que algum estudo português tenha usado a referida escala, foram traduzidos do inglês para o português todos os seus itens por três indivíduos, sendo um deles bilingue. Após terem sido cruzadas as traduções e ajustadas as afirmações finais foi realizado um processo de retradução por um outro indivíduo, também ele bilingue. Por fim, testou-se a versão final já totalmente traduzida e estruturada em 15 indivíduos, para que se verificasse a compreensão e interpretação das afirmações, despistando assim possíveis dificuldades associadas a aspetos culturais inerentes ao conteúdo e estrutura das frases (Ferreira et al., 2010; Schaffer & Riordan, 2003).

Da análise fatorial (Anexo B) efetuada neste trabalho não houve necessidade de se excluir nenhum item, sendo encontrados *Alphas* de .92 para a escala total, de .94 para a subescala incentivos ao desenvolvimento e de .82 para a subescala incentivos materiais.

IV – Suporte da Supervisão

A escala para avaliar o suporte da supervisão teve por base o instrumento utilizado por Ferreira et al. (*submitted*), os quais adotaram oito itens da escala de Oldham e Cummings (1996). Estes oito itens medem o suporte da supervisão através de uma escala de sete pontos de *Likert*, cujo 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”. Um dos itens - *A minha chefia recusa-se a explicar as suas ações / decisões* – tem de ser invertido para, encontrada a média, se chegar ao resultado da escala.

Na versão de Ferreira et al. (*submitted*) foram encontrados *Alphas de Cronbach* de .87 e de .86, para o primeiro e segundo momentos de avaliação respetivamente. No presente trabalho foi encontrado um *Alpha* de .93, após confirmada a estrutura da escala através da análise fatorial (Anexo B).

V – Questionário Sociodemográfico

Este questionário cumpriu dois objetivos: *validar a participação dos indivíduos*, nomeadamente, se preencheram os requisitos para participar no estudo como é exemplo a situação face ao emprego. Não seria conveniente aceitar a participação de um indivíduo que trabalhasse por conta própria ou que estivesse desempregado, pelo facto das suas respostas não serem válidas em alguns instrumentos, como é o caso do comprometimento organizacional que exige que o indivíduo se reporte a uma organização; como segundo objetivo, *recolher dados que vão ao encontro das variáveis controladas* e permitam uma posterior análise dos dados à luz destas, como são exemplo o género, a idade, a antiguidade na organização, a categoria profissional e o setor de atividade. A escolha destas variáveis baseou-se em referências de outros estudos que apontavam para a relação que as mesmas estabeleciam com os constructos aqui presentes.

Procedimento

Após serem definidos os constructos a investigar e respetivos instrumentos, os mesmos foram compilados num documento Word e numa versão online (*SurveyMonkey*), sendo, posteriormente, enviados por email os dois formatos para diversos contactos que, por sua vez, reenviaram para outros contactos. Optou-se pelas duas versões para dar liberdade de escolha aos participantes, uma vez que alguns preferiam o formato Word para imprimir e responder em papel, digitalizando posteriormente. Nestes casos, os indivíduos enviaram diretamente para a responsável do estudo ou reencaminharam para o contacto que lhes fez chegar o conjunto de questionários.

No início do protocolo foi apresentado o consentimento informado para que os indivíduos percebessem que não existiriam quaisquer consequências negativas da sua recusa e, no caso de aceitarem participar, a confidencialidade das respostas e o anonimato seria assegurado.

Após receção das respostas, que decorreu no mês de janeiro de 2013, os dados foram introduzidos numa base de dados para posterior análise. Em primeiro lugar procedeu-se à análise fatorial (Anexo B), através do método de rotação *Direct Oblimin* para escalas unidimensionais e do método *Varimax* para escalas multidimensionais. Após este procedimento foi analisada a consistência interna de cada escala.

CAPÍTULO III

Análise de Resultados

A análise de resultados deste trabalho de investigação passou por diversas fases com o objetivo de testar as hipóteses (H). Numa primeira fase, para validação dos instrumentos utilizados, procedeu-se à análise fatorial, tendo-se excluído dois itens da escala de comprometimento afetivo e normativo (anteriormente descrita no Capítulo do Método), permanecendo todos os outros instrumentos com os itens que os constituem originalmente; e à análise da consistência interna das escalas, que confirmou ser boa. Após esta etapa avançou-se para a análise descritiva e correlacional, à qual se seguiu o teste do modelo em análise, que teve por base a regressão linear e a mediação. Toda a análise estatística foi realizada com recurso ao IBM-SPSS (versão 20.0).

Tendo a amostra uma dimensão razoável ($n > 30$) assumiu-se que a distribuição seria normal, uma vez que segundo o Teorema do Limite Central a distribuição tende a ser normal à medida que a dimensão da amostra aumenta (Maroco, 2011). Por esta razão, os testes usados são testes paramétricos, à exceção do *Bootstrapping*.

Análise Descritiva e Correlacional

A tabela 1 permite visualizar as médias e os desvios-padrão das variáveis principais, podendo concluir-se que, tendo em conta as escalas de resposta para cada variável (todas de 7 pontos, à exceção da produtividade associada ao presentismo cuja escala tem 5 pontos), a média ronda ou ultrapassa, por vezes, os valores médios das mesmas, excetuando-se, por isso, a escala dos incentivos materiais, cujo valor médio é 2.77.

No que cabe aos desvios-padrão, verifica-se que somente na produtividade associada ao presentismo se encontram respostas menos variáveis, ainda que todos os outros valores não sejam elevados.

Tabela 1. Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo^a

Variáveis	Média	DP^b	1	2	3	4	5
1. <i>Suporte da Supervisão</i>	4.43	1 399					
2. <i>Incentivos ao Desenvolvimento</i>	4.27	1 326	.741**				
3. <i>Incentivos Materiais</i>	2.77	1 545	.433**	.423**			
4. <i>Comprometimento Afetivo</i>	4.78	1 421	.475**	.550**	.246**		
5. <i>Comprometimento Normativo</i>	3.59	1 582	.243**	.306**	-.024	.463**	
6. <i>Produtividade associada ao Presentismo</i>	3.96	.507	.066	.096 [†]	.015	.171**	.052

^a n = 297^b DP = Desvio-padrão** p < .01; * p < .05; [†] p < .1

Reportando, por sua vez, as correlações, obtidas através do Coeficiente de Correlação de Pearson, é possível verificar que todas as variáveis se correlacionam positiva e significativamente, à exceção do comprometimento normativo com os incentivos materiais e da produtividade associada ao presentismo com o suporte da supervisão, com os incentivos materiais e com o comprometimento normativo. Salienta-se ainda que, de todas as correlações significativas, somente à correlação entre a produtividade associada ao presentismo e os incentivos ao desenvolvimento corresponde um $p < .1$, tendo todas as outras um $p < .01$, o qual segundo Cohen e Cohen (1988) é um valor correlacional forte.

As variáveis dependentes deste trabalho, cuja literatura refere existirem variáveis contextuais de influência, como é o caso do comprometimento (Nascimento et al., 2008; Meyer & Herscovitch, 2001; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011) e da produtividade associada ao presentismo (Burton, Pransky, Conti, Chen, & Edington, 2004; Johns, 2010; Martinez et al., 2007; Martinez & Ferreira, 2011; Simpson, 1998; Voss, Floderus, & Diderichsen, 2004), foram correlacionadas com essas mesmas variáveis a fim de controlar os seus efeitos, conforme se pode constatar no Anexo C. Desta forma, os resultados apontam para correlações significativas entre o comprometimento afetivo e a idade ($\rho = .271$, $p < .01$), a categoria profissional ($\rho = .232$, $p < .01$) e a antiguidade ($\rho = -.282$, $p < .01$); e entre o comprometimento normativo e a idade ($\rho = .117$, $p < .05$) e a categoria profissional ($\rho = -.123$, $p < .05$). Considerando a produtividade associada ao presentismo, não foram encontradas correlações significativas entre esta e as variáveis gênero, idade e setor.

Teste ao Modelo em Análise

Regressão Linear Simples

As primeiras hipóteses - H1a, H1b, H2, H3a e H3b - pressupõem que uma variável provoca efeito numa outra, isto é, que a variável independente é preditora da variável dependente. Ora a estas hipóteses é possível responder através dos resultados da regressão, apresentados na tabela seguinte.

Tabela 2. Análise da regressão linear das hipóteses de predição

<i>Variáveis dependentes</i>			
Produtividade associada ao Presentismo			
<i>Variáveis predictoras</i>	β^b	Adjusted R ²	F
<i>Comprometimento Afetivo</i>	.171**	.026	8.851**
<i>Comprometimento Normativo</i>	.052	-.001	.810
<i>Suporte da Supervisão</i>	.066	.001	1.306
<i>Incentivos ao Desenvolvimento</i>	.096 [†]	.006	2.793 [†]
<i>Incentivos Materiais</i>	.015	-.003	.068

^a n = 297

^b Betas standardizados

** p < .01; * p < .05; [†] p < .1

A H1a preconiza que o comprometimento afetivo é preditor de maior produtividade associada ao presentismo, o que se confirma através do $\beta = .171$ ($p < .01$), com uma variância de 2,6%. Por sua vez, a H1b é infirmada pelo facto do comprometimento normativo não ser significativo para a produtividade associada ao presentismo.

A H2 é infirmada também, uma vez que o suporte da supervisão não contribui significativamente para o aumento da produtividade associada ao presentismo.

Quanto à H3a, confirma-se que os incentivos ao desenvolvimento aumentam a produtividade associada ao presentismo, considerando um $p < .1$ e uma variância de 6%, não se verificando o mesmo quando os incentivos são materiais, sendo, por isso, a H3b infirmada.

Algumas hipóteses anteriores poderiam ser analisadas através das tabelas da regressão que se seguem, no entanto, por uma questão de simplificação e porque as variáveis do comprometimento terão um papel mediador e não preditor ou serão tratadas como variáveis dependentes, optou-se por fazer desta forma.

Mediação

Para a análise da mediação começou-se por seguir a análise da regressão linear proposta por Baron e Kenny (1986) a qual pressupõe o encontro de algumas condições¹: a variável independente deve ter, para além de um efeito significativo na dependente, um efeito significativo na mediadora; a variável mediadora deve, também, ter efeito significativo na dependente. Satisfeitas estas condições, quando, num terceiro passo, a variável mediadora é introduzida no modelo, espera-se pelo menos uma diminuição da importância da variável independente, o que se se verificar permite a confirmação de uma mediação parcial. Para que se encontre uma mediação total é necessário que o coeficiente de regressão da variável independente deixe de ser significativo.

Apesar deste modelo de análise ser muito popular para testar a mediação, ele não estima o efeito indireto da variável independente na dependente através da mediadora (Preacher & Hayes, 2008). Com efeito, Hayes (2009) sugere o recurso ao teste Sobel para uma análise mais detalhada e confirmatória, cujos resultados neste trabalho são apresentados na tabela 7. Uma vez verificada a significância do Sobel, para que as hipóteses sejam corroboradas, há que ter em consideração a diminuição do coeficiente do impacto da independente na dependente (c) e do impacto da independente na dependente através da mediadora (c'). Cumulativamente, o *Bootstrapping*, um método de re-amostragem, permite obter um intervalo de confiança (IC) de 95% que, se não incluir zero, indica a existência de um efeito indireto significativo (Preacher & Hayes, 2008).

Desta forma, passam-se a testar as hipóteses 4, 5 e 6, as quais remetem para a mediação. A tabela 3 serve de base às hipóteses 4a e 4b e permite verificar que, apesar de não existir um impacto significativo da variável preditora na dependente, como verificado na regressão linear simples, quando as mediadoras são introduzidas há uma diminuição no β . Por essa razão, prosseguiu-se com o Sobel e o *Bootstrapping*, os quais corroboram a H4a ($Z = 2.6240$, $p < .01$) na qual o comprometimento afetivo é mediador, mas não a H4b na qual o mediador seria o comprometimento normativo (nesta equação, para além da variável independente não ter efeito na dependente, a mediadora também não tem, não estando, assim, todas as condições asseguradas).

Segundo Baron e Kenny (1986), como referido, a variável independente deve ter efeito na dependente, caso contrário não estão encontradas as condições para a existência de

¹ Todas as condições dependentes de regressão linear simples podem ser verificadas no Anexo D.

mediação. Todavia, outros autores argumentam contrariamente, defendendo que uma variável M pode ser mediadora entre X e Y, mesmo que X não tenha qualquer efeito significativo em Y (Hayes, 2009; Preacher & Hayes, 2008; Shrout & Bolger, 2002) e, neste caso não se pode dizer que não existe mediação porque são encontrados efeitos indiretos significativos. Daí, a H4a, apesar de não apresentar condições para ser corroborada de acordo com Baron e Kenny (1986), é corroborada através do Sobel e do *Bootstrapping*.

Tabela 3. Análise da regressão linear da H4a e da H4b, tendo como variável dependente a produtividade associada ao presentismo e como preditor o suporte da supervisão^a

Variáveis	Passo 1 ^b	Passo 2 ^b	Passo 3 ^b
Controlo			
<i>Género</i>	-.014	-.013	-.017
<i>Idade</i>	.048	.046	.001
<i>Setor</i>	.072	.074	.089
Preditora			
<i>Suporte da Supervisão</i>		.067	-.024
Mediadoras			
<i>Comprometimento Afetivo</i>			.210**
<i>Comprometimento Normativo</i>			-.028
<i>Adjusted R²</i>	-.005	-.004	.018
<i>F</i>	.503	.710	1.892 [†]
<i>Δ R²</i>	.005	.005	.028
<i>F for Δ R²</i>	.503	1.328	4.226**

^a n = 297

^b Betas standardizados

** p < .01; * p < .05; [†] p < .1

À semelhança da H4a, o mesmo acontece com a H5b, a qual preconiza que o comprometimento afetivo medeia a relação entre os incentivos materiais e o presentismo. Se na H5a fica claro que ao introduzir o comprometimento afetivo, o β dos incentivos ao desenvolvimento perde significância, verificando-se, por isso, um efeito de mediação ($Z = 2.3928$, $p < .01$), na H5b apesar do β dos incentivos materiais diminuir o mesmo não é significativo nem no segundo nem no terceiro passo. Apesar disso, o Sobel e o *Bootstrapping*, voltam a salientar a existência de efeitos indiretos, encontrando-se um $Z = 2.4294$ ($p < .01$).

A H5c e a H5d ficam infirmadas por não se reunirem as condições para a análise da regressão nem para o Sobel.

Tabela 4. Análise da regressão linear da H5a, da H5b, da H5c e da H5d, tendo como variável dependente a produtividade associada ao presentismo e como preditores os incentivos^a

Variáveis	Passo 1 ^b	Passo 2 ^b	Passo 3 ^b
Controlo			
<i>Género</i>	-.014	-.010	-.001
<i>Idade</i>	.048	.043	-.003
<i>Setor</i>	.072	.090	.112 [†]
Predictoras			
<i>Incentivos ao Desenvolvimento</i>		.121 [†]	.030
<i>Incentivos Materiais</i>		-.057	-.086
Mediadoras			
<i>Comprometimento Afetivo</i>			.216 ^{**}
<i>Comprometimento Normativo</i>			-.044
<i>Adjusted R²</i>	-.005	.000	.019
<i>F</i>	.503	.987	1.817 [†]
<i>Δ R²</i>	.005	.012	.025
<i>F for Δ R²</i>	.503	1.709	3.844 [*]

^a n = 297

^b Betas standardizados

** p < .01; * p < .05; † p < .1

As hipóteses de mediação tendo como variável dependente o comprometimento afetivo e normativo passam a ser analisadas através das tabelas a seguir apresentadas.

Na tabela 5, onde o modelo de mediação entre os recursos organizacionais e o comprometimento afetivo é analisado, pode concluir-se, uma vez que as condições para que haja mediação estão asseguradas, que a H6a se confirma, embora a mediação seja parcial. Ora isto acontece pelo facto da preditora apenas perder importância com a entrada das mediadoras, mas continuar a influenciá-la significativamente. O Sobel e o *Bootstrapping* corroboram o resultado encontrando-se um $Z = 5.7919$ ($p < .01$) e não estando o zero contido no IC. Já a H6b é infirmada não só pela análise da regressão mas também pelos outros dois métodos.

Tabela 5. Análise da regressão linear da H6a e da H6b, tendo como variável dependente o comprometimento afetivo^a

Variáveis	Passo 1 ^b	Passo 2 ^b	Passo 3 ^b
Controlo			
<i>Género</i>	-.040	-.022	-.048
<i>Idade</i>	.109	.130 [†]	.156 [*]
<i>Categoria Profissional</i>	-.209 ^{**}	-.165 ^{**}	-.101 [*]
<i>Antiguidade</i>	.177 [*]	.134 [†]	.110
Preditora			
<i>Suporte da Supervisão</i>		.445 ^{**}	.148 [*]
Mediadoras			
<i>Incentivos ao Desenvolvimento</i>			.390 ^{**}
<i>Incentivos Materiais</i>			.031
<i>Adjusted R²</i>	.116	.311	.374
<i>F</i>	10.668 ^{**}	27.722 ^{**}	26.288 ^{**}
<i>Δ R²</i>	.128	.195	.066
<i>F for Δ R²</i>	10.668 ^{**}	83.831 ^{**}	15.700 ^{**}

^a n = 297^b Betas standardizados

** p < .01; * p < .05; † p < .1

Tabela 6. Análise da regressão linear da H6c e da H6d, tendo como variável dependente o comprometimento normativo^a

Variáveis	Passo 1 ^b	Passo 2 ^b	Passo 3 ^b
Controlo			
<i>Género</i>	-.066	-.057	-.026
<i>Idade</i>	.229 [*]	.240 ^{**}	.203 [*]
<i>Categoria Profissional</i>	-.122 [*]	-.099 [†]	-.064
<i>Antiguidade</i>	-.157 [†]	-.179 [†]	-.163 [†]
Preditora			
<i>Suporte da Supervisão</i>		.236 ^{**}	.092
Mediadoras			
<i>Incentivos ao Desenvolvimento</i>			.302 ^{**}
<i>Incentivos Materiais</i>			-.175 ^{**}
<i>Adjusted R²</i>	.025	.077	.125
<i>F</i>	2.896 [*]	5.967 ^{**}	7.051 ^{**}
<i>Δ R²</i>	.038	.055	.053
<i>F for Δ R²</i>	2.896 [*]	17.589 ^{**}	8.947 ^{**}

^a n = 297^b Betas standardizados

** p < .01; * p < .05; † p < .1

Quanto à H6c, através da tabela 6, é corroborada. A variável preditora deixa de ter significância aquando da introdução das mediadoras o que aponta para a existência de mediação, a qual se confirma com o Sobel ($Z = 3.3165$, $p < .01$) e com o *Bootstrapping*. No que toca à H6d, não foram reunidas as condições para a mediação, tanto do modelo de análise de Baron e Kenny (1986) como do Sobel, sendo, por isso, infirmada.

Tabela 7. Análise da mediação com os testes Sobel e *Bootstrapping*

	Ponto estimado	Produto dos Coeficientes		<i>Bootstrapping</i>	
				Intervalo de confiança 95%	
		SE	Z	Inferior	Superior
H4a: Suporte da Supervisão → Comprometimento Afetivo → Produt. Presentismo	.0309	.0118	2.6240**†	.0090	.0558
H4b: Suporte da Supervisão → Comprometimento Normativo → Produt. Presentismo	.0034	.0055	.6182	-.0068	.0144
H5a: Incentivos ao Desenvolvimento → Comprometimento Afetivo → Produt. Presentismo	.0349	.0149	2.3928**†††	.0046	.0683
H5b: Incentivos Materiais → Comprometimento Afetivo → Produt. Presentismo	.0148	.0059	2.4294**†	.0047	.0271
H5c: Incentivos ao Desenvolvimento → Comprometimento Normativo → Produt. Presentismo	.0034	.0073	.4083	-.0097	.0180
H5d: Incentivos Materiais → Comprometimento Normativo → Produt. Presentismo	-.0004	.0016	-.2663	-.0038	.0028
H6a: Suporte da Supervisão → Incentivos ao Desenvolvimento → Comprometimento Afetivo	.3288	.0571	5.7919**††	.2148	.4473
H6b: Suporte da Supervisão → Incentivos Materiais → Comprometimento Afetivo	.0211	.0254	.8709	-.0261	.0748
H6c: Suporte da Supervisão → Incentivos ao Desenvolvimento → Comprometimento Normativo	.2346	.0705	3.3163**†††	.0797	.3943
H6d: Suporte da Supervisão → Incentivos Materiais → Comprometimento Normativo ^N	-.0794	.0321	-2.4377**	-.1489	-.0131

H: X → M → Y

** p < .01; * p < .05

††† Mediação Total

†† Mediação Parcial

† Efeitos Indiretos

^N Nesta mediação o coeficiente do c não diminui em relação ao do c', pelo que a mediação não pode ser parcial, como se antevia.

Nota . 1000 bootstrap samples;

CAPÍTULO IV

Discussão

Uma vez que, tanto em Portugal como por toda a Europa, se assiste a um cenário de profunda crise económica e, sendo a produtividade uma preocupação, cada vez maior, por parte das organizações, este trabalho propôs-se verificar em que medida os recursos organizacionais e o comprometimento com a organização têm impacto na produtividade associada ao presentismo. Sendo o presentismo um fenómeno recentemente identificado em Portugal (Pedro, 2008), associado a períodos de crise (Hemp, 2004), pela pressão que os colaboradores sentem para alcançar a sua melhor *performance* face à insegurança no trabalho, revelou-se pertinente perceber o que poderá ser crítico para atenuar os seus efeitos, particularmente aqueles que estão ligados à produtividade.

Partindo da literatura e do modelo de Johns (2010), assim como da sua sugestão para investigar o impacto dos fatores organizacionais no presentismo, pressupôs-se que tanto os recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão como no formato de incentivos, materiais e ao desenvolvimento, têm influência na produtividade associada ao presentismo. Pressupôs-se, ainda, que também o comprometimento afetivo e normativo contribuiriam para esta produtividade, mas de uma forma ainda mais significativa, ultrapassando a influência dos recursos organizacionais. Daí, estas duas componentes do comprometimento terem sido propostas como mediadoras entre os recursos organizacionais e a produtividade associada ao presentismo.

Na sequência destas premissas, e seguindo a proposta de diversos autores (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002; Somers, 1995) para se continuar a investigar o comprometimento, pressupôs-se, ainda, que se ao comprometimento cabia um papel mediador então ele sofreria influência dos recursos organizacionais em estudo. Mais, com base no argumento de que os incentivos assumem um papel mediador entre variáveis relacionadas com atitudes face ao trabalho e de troca social (Kuvaas & Dysvik, 2010; Shin et al., 2012), então ficaria claro o papel dos recursos sobre o comprometimento e, consequentemente, o papel deste sobre a produtividade associada ao presentismo.

Na verdade, foram encontradas algumas destas relações e percebeu-se a importância do comprometimento afetivo e dos recursos, principalmente dos incentivos ao desenvolvimento, para a produtividade dos indivíduos que estão em situações de presentismo.

Relativamente ao comprometimento (*H1a e H1b*), das duas componentes em estudo, só a afetiva mostrou ter influência direta e significativa na produtividade associada ao presentismo, o que valida parcialmente o preconizado por Johns (2011). Ainda assim, os autores que defendem a relação do comprometimento com a *performance* e variáveis ligadas ao trabalho, como seja a presença, a satisfação e o *turnover*, enfatizam o papel da componente afetiva comparativamente com a normativa (Blau et al., 2006; Luchak & Gellatly, 2007; Meyer et al., 2002). Para além disso, Nascimento et al. (2008) afirmam que os indivíduos com um comprometimento normativo trabalham, muitas vezes, competentemente mas sem se empenharem ao máximo para atingir os objetivos da organização, mantendo-se nesta somente pelo sentimento de dever moral e obrigação.

No que se refere aos recursos organizacionais, enquanto preditores da produtividade associada ao presentismo (*H2, H3a e H3b*), somente os incentivos ao desenvolvimento mostraram ter um efeito significativo. De facto, aquando da revisão da literatura, foi referido que os incentivos ao desenvolvimento poderiam ser mais importantes para os indivíduos (Meyer & Allen, 1997) e que acima da própria recompensa em si, estaria a perceção da recompensa (Tsui et al., 1997), o que induz que o investimento no desenvolvimento dos colaboradores é mais eficaz para garantir a sua melhor performance. Para além disso, há a salientar a média relativamente baixa das respostas aos incentivos materiais (de acordo com a escala de resposta), apresentada na análise descritiva no capítulo dos resultados.

Quanto ao papel do suporte da supervisão enquanto recurso (*H2*), e contrariamente ao esperado (Eisenberger et al., 1990; Karimi, 2008; Karimi et al., 2011; Karimi & Nouri, 2009; Karlin et al., 2003; Villanueva, 1999; Wager et al., 2003) não se encontrou um efeito significativo sobre a produtividade associada ao presentismo. De facto, Ferreira et al. (*submitted*) nem sempre encontraram efeitos significativos aquando da regressão, nos diferentes momentos que constituem o seu estudo.

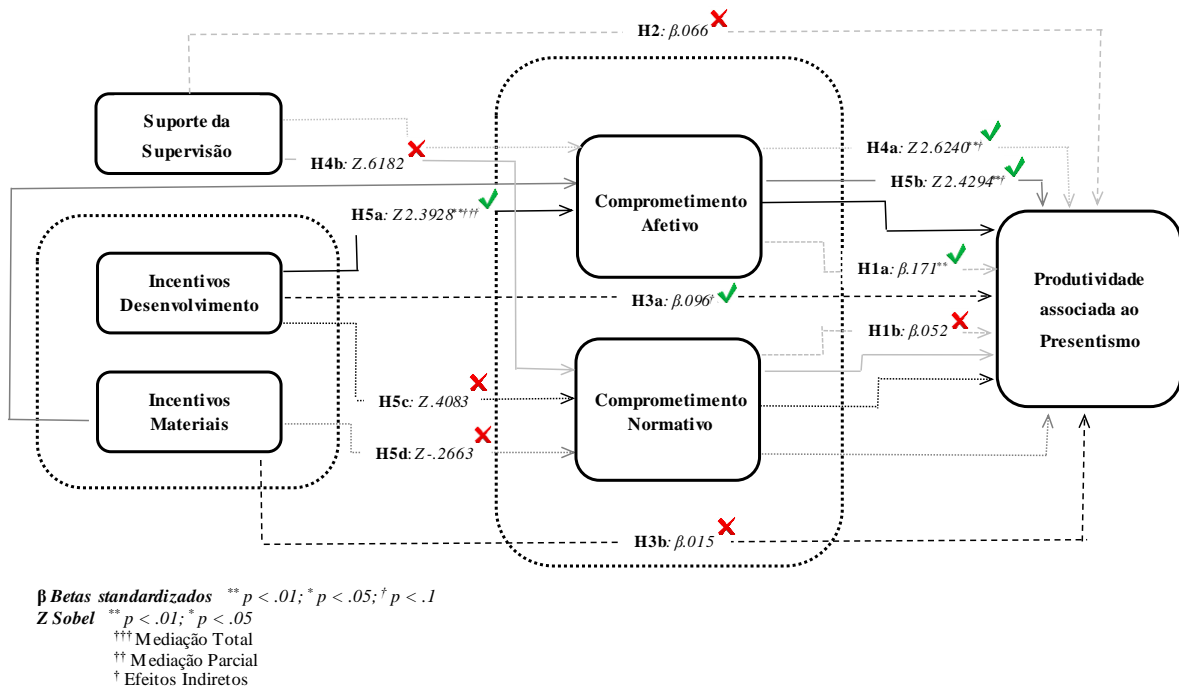
Ainda acerca destes resultados o atual enquadramento socioeconómico pode ter contribuído para a inexistência de significância, uma vez que o suporte da supervisão pode ser visto tanto de forma positiva como negativa. Para além de que, segundo Çakmak-Otluoglu (2012), a maioria dos indivíduos dão mais valor à possibilidade de gerirem as suas tarefas com autonomia, minimizando a importância da supervisão. Outro fator que possivelmente terá

contribuído está relacionado com a tendência central que se verifica nas respostas à escala de suporte da supervisão, o que confere pouca variância às respostas. Na sua origem poderá estar uma não implicação por partes dos participantes, em referir qual o verdadeiro apoio sentido por parte dos seus supervisores. Outro fator a acrescentar, ainda, é a dimensão da amostra.

A dimensão da amostra parece, também, ter tido implicações na mediação, facto que se pode observar através dos valores de regressão linear, muitas vezes com um $p < .1$. É que, apesar dos resultados no teste Sobel e *Bootstrapping* salientarem efeitos indiretos da mediação (Hayes, 2009; Preacher & Hayes, 2008; Shrout & Bolger, 2002), as condições para que existisse mediação (total ou parcial), segundo Baron e Kenny (1986), nem sempre foram reunidas. Acredita-se que se a amostra fosse aumentada, alguns efeitos indiretos passariam a mediação parcial ou mesmo total.

Assim, partindo apenas dos resultados encontrados com o Sobel e com o *Bootstrapping* (ver figura 6), quando o papel mediador cabe ao comprometimento organizacional conclui-se que o comprometimento afetivo é tanto mediador da relação entre o suporte da supervisão e a produtividade associada ao presentismo (*H4a*), como da relação entre esta última e os incentivos ao desenvolvimento (*H5a*) e materiais (*H5b*). Enquanto entre os incentivos ao desenvolvimento e a produtividade associada ao presentismo a mediação é total, nos outros casos apenas se verificam efeitos indiretos. Contrariamente, quando o comprometimento é normativo não são encontrados efeitos significativos, pelo que se conclui que este tipo de comprometimento não tem um papel mediador (*H4b*, *H5c* e *H5d*).

Figura 6: Modelo com os resultados da regressão linear e do Sobel - da H1 à H5.



Como foi possível verificar anteriormente, os incentivos ao desenvolvimento têm uma influência considerável na produtividade associada ao presentismo. Não obstante, são também eles chave para o comprometimento afetivo (Meyer & Allen, 1997; O’Driscoll & Randall, 1999) como se pode constatar, através dos resultados de regressão, no Anexo D.

Quando os indivíduos sentem que a organização em que trabalham investe em si, incentiva o seu desempenho e os recompensa, em troca do que recebe, comprometem-se com a organização e tendem a produzir mais e melhor (Caverley et al., 2007; Demerouti et al., 2009; Koopman et al, 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Wright & McMahan, 1992). No entanto, ainda que os incentivos contribuam para o comprometimento afetivo, este é mais importante que os próprios incentivos (Hom et al., 2009), daí o seu papel mediador. Quando ele entra na relação, os incentivos ao desenvolvimento perdem a influência que exerciam (H5a). Assim, os indivíduos produzem mais pelo comprometimento afetivo que sentem do que pelos incentivos ao desenvolvimento que percebem, uma vez que quanto maior o comprometimento afetivo, menor a importância dada às relações transacionais (Nascimento et al., 2008).

No caso dos incentivos materiais, embora influenciem o comprometimento afetivo, eles não têm qualquer impacto sobre a produtividade associada ao presentismo, como verificado, encontrando-se, por isso, somente um efeito indireto de mediação. Assim, este tipo

de incentivos só contribui para a produtividade associada ao presentismo por intermédio do comprometimento afetivo (*H5b*). Segundo Eisenberger et al. (1990) o comprometimento afetivo pode advir da lealdade consequente dos benefícios materiais. Estando o indivíduo comprometido afetivamente com a sua organização porque se sente recompensado, também materialmente, produz mais, mesmo em situações de presentismo, tal como se preconizava na revisão da literatura.

À semelhança dos incentivos materiais, também o suporte da supervisão só tem efeito na produtividade associada ao presentismo por intermédio do comprometimento afetivo (*H4a*). O suporte da supervisão pode ser crítico para o tipo de comprometimento que o indivíduo estabelece com a organização (Rhoades et al., 2001), por isso se se conseguir através do supervisor vincular afetivamente o colaborador, mais desempenho se obtém da execução das suas tarefas. Todavia, ressalve-se as conclusões do estudo de Çakmak-Otluoglu (2012). Para este autor, os supervisores poderão ser importantes para o comprometimento afetivo na medida em que estão mais próximos dos seus colaboradores e, logo, mais atentos às suas necessidades. No entanto, o que os colaboradores verdadeiramente valorizam são os novos desafios e oportunidades, o que muitas vezes se coaduna com autonomia no trabalho, por isso se a organização estiver atenta e proporcionar estes desafios e oportunidades, o suporte por parte dos supervisores deixa de ter a mesma importância.

Com o supra mencionado quer-se dizer, então, que o comprometimento afetivo pode resultar do apoio sentido pelos supervisores e da troca social, mas se a organização corresponder às expectativas dos colaboradores por outros meios, então outras variáveis terão influência no comprometimento e na produtividade. A confirmar isto encontram-se Shanock e Eisenberger (2006) que afirmam que a análise do suporte da supervisão não pode deixar de considerar outras variáveis como sejam o suporte organizacional, a satisfação e a personalidade dos supervisores.

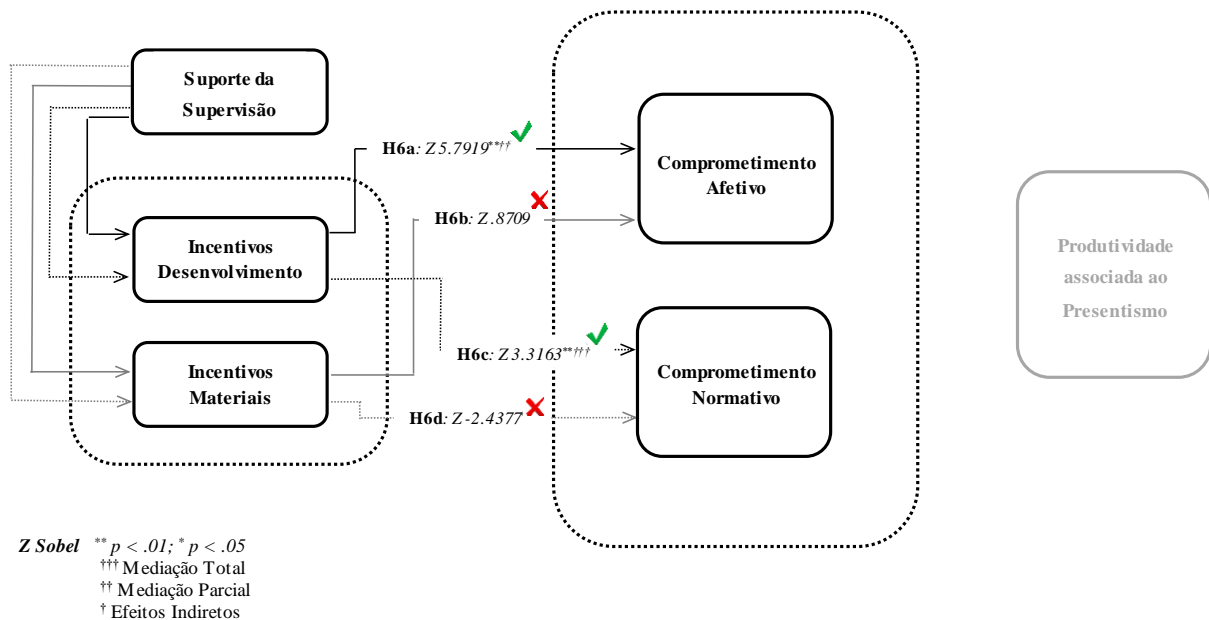
No que concerne ao comprometimento normativo, apesar do defendido no capítulo I, ele não assume um papel mediador na relação entre os recursos organizacionais e a produtividade associada ao presentismo (*H4b*, *H5c* e *H5d*). Fica, uma vez mais, realçada a inexistência de impacto por parte deste sobre a produtividade associada ao presentismo. Ainda assim, referem-se os autores Shapira-Linshchinsky e Even-Zohar (2001) no sentido em que argumentam que, mesmo que seja o sentimento de gratidão a vincular o indivíduo à organização, este irá tender para um comprometimento afetivo, em detrimento do comprometimento normativo, baseado em sentimentos de obrigação e dever moral.

Não se pretende, com os argumentos anteriores, defender ou reforçar a suposição de alguns autores (e.g. Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), acerca da existência de um *overlap* entre o comprometimento afetivo e o normativo. Segundo Meyer e Allen (1990, cit. por Somers, 1995) as escalas de cada componente são distintas operacionalmente, daí, em alguns estudos, o possível *overlap* não ser identificado (e.g. Somers, 1995). O presente estudo, por sua vez, parece, também, separar os dois tipos de comprometimento, como reforçam os resultados a seguir discutidos.

Tendo encontrado uma influência significativa do comprometimento afetivo sobre a produtividade associada ao presentismo e concluindo que as organizações têm a ganhar ao investirem nos seus colaboradores, então, torna-se pertinente verificar o que, de entre os recursos organizacionais, influencia, por sua vez, o comprometimento.

Desta forma, após análise das hipóteses apresentadas na figura 7, verificou-se que os incentivos ao desenvolvimento têm um papel fundamental como mediadores da relação entre o suporte da supervisão e o comprometimento, tanto afetivo como normativo.

Figura 7: Modelo com os resultados do Sobel - H6.



Os incentivos ao desenvolvimento são mediadores, parcialmente, da relação entre o suporte da supervisão e o comprometimento afetivo (*H6a*), o que permite verificar que o suporte da supervisão não deixa de ter efeito significativo sobre o comprometimento afetivo mesmo com a presença deste tipo de incentivos. Ora, isto poderá querer significar que os incentivos ao desenvolvimento não têm uma importância assim tão maior do que o suporte da

supervisão para o desenvolvimento do comprometimento afetivo. Na realidade, este tipo de comprometimento resulta, essencialmente, do envolvimento pessoal e interpessoal, da identificação e do sentimento de pertença (Meyer & Herscovitch, 2001; Sinclair, Tucker, Cullen, & Wright, 2005). Aliás, contrariamente ao esperado e suposto no enquadramento deste trabalho, Kuuvas e Dysvik (2010) defendem mesmo que o suporte da supervisão tem um impacto mais forte no comprometimento afetivo comparativamente com os incentivos, uma vez que a figura de um supervisor implica maior necessidade de reciprocidade (Çakmak-Otluoglu, 2012).

No entanto, se na relação anterior os incentivos ao desenvolvimento eram responsáveis por uma mediação parcial, quando o comprometimento é normativo, eles são protagonistas de uma mediação total (*H6c*). Neste caso, o suporte da supervisão deixa de ter qualquer influência, o que se esperava aquando da formulação de hipóteses. Fica assim provado que a troca, principalmente quando o investimento é no desenvolvimento do indivíduo, leva a um sentimento de obrigação e dever moral (Lee & Peccei, 2007), sentindo os indivíduos que o que está certo fazer é retribuir tudo o que a empresa lhes proporcionou (Çakmak-Otluoglu, 2012). Desta forma, uma vez mais, a ideia atrás referida de que os indivíduos atribuem mais valor ao suporte que a organização lhes pode dar, como sejam todas as dimensões que os incentivos ao desenvolvimento contemplam, do que propriamente o suporte de um supervisor, fica reforçada.

Enquanto para o comprometimento afetivo importa o suporte da supervisão e os incentivos ao desenvolvimento, para o comprometimento normativo são estes últimos que mais poder têm. Se, por um lado, um indivíduo afetivamente comprometido fica na organização porque se sente pertencente ao grupo, se sente apoiado e sente que a organização o recompensa e investe em si; por outro lado, um indivíduo com um comprometimento normativo fica pela gratidão por todas as recompensas que lhe foram dadas. Já Rhoades et al. (2001) afirmavam que o suporte da supervisão tinha maior impacto no comprometimento afetivo.

Nenhum efeito mediador foi encontrado por parte dos incentivos materiais (*H6b e H6d*), provando, uma vez mais, que esta variável não traz grande contributo para as relações que se encontraram nesta investigação. Os incentivos ao desenvolvimento são os que mais peso têm tanto para a produtividade como para o comprometimento (Meyer & Allen, 1997).

Ao encontro dos resultados desta investigação vai o estudo de Kuvaas e Dysvik (2010), no qual os incentivos em forma de oportunidades de desenvolvimento medeiam não

só o impacto do suporte da supervisão sobre as atitudes face ao trabalho (nomeadamente comprometimento afetivo e *turnover*) como sobre a *performance*.

Limitações e Estudos Futuros

Apesar dos dados interessantes que se podem retirar deste trabalho de investigação, existem limitações que não se poderiam deixar de salientar. Uma das suas principais limitações prende-se com a amostra, especificamente com a sua dimensão e com a forma como foi recolhida. Sendo uma amostra de conveniência impõem-se restrições à generalização das conclusões e possíveis inferências que daqui se possam retirar. Daí que, num próximo estudo, fosse pertinente a procura de uma amostra maior e mais representativa de uma população, recolhida, por exemplo, num só setor de atividade.

Mesmo que o método de recolha continuasse a ser “bola de neve”, uma amostra maior permitiria subdividir a amostra em duas partes com o intuito de verificar se os resultados têm a mesma tendência, confirmando-se a dúvida de que a não existência de significância na relação entre algumas variáveis se poderia dever à dimensão da amostra.

Outra das limitações vai ao encontro das críticas que vários autores (e.g. Kuvaas & Dysvik, 2010) têm tecido acerca das medidas auto-reportadas, cuja resposta se baseia unicamente na perceção do próprio participante. De facto, todos os instrumentos aqui utilizados são deste tipo. No entanto, a acrescentar a esta desvantagem, a escala de produtividade associada ao presentismo, apresenta uma baixa variância nas respostas, a qual já teria sido apontada por outros autores (e.g. Johns, 2011). Na verdade, esta escala está direcionada para o presentismo enquanto consequência de uma mal-estar físico ou psicológico, dando grande enfoque à doença. Para indivíduos que não padeçam de nenhuma doença, responder a esta escala pode parecer confuso. Esta ideia é coerente com as observações feitas por alguns participantes e com o facto de se ter verificado tendência central nas respostas a este instrumento. Embora alguns participantes tenham sido excluídos da amostra, como referido no capítulo do Método, muitos outros tenderam para uma resposta não comprometedora a alguns itens da escala, respondendo não concordo nem discordo.

Acerca deste problema, sugere-se o uso de uma nova escala de resposta, de 6 pontos, à semelhança do que outros autores fizeram (e.g. Shin et al., 2012), evitando-se assim um ponto central que remete para a neutralidade - nem concordo nem discordo.

Aproveitando a escala de produtividade associada ao presentismo e o seu enfoque na doença, um outro estudo poderia comparar indivíduos com doença crónica com indivíduos saudáveis, encontrando-se, para estes, uma escala equivalente, mas que não tivesse qualquer foco na doença. Ou então, partindo das recorrentes e conhecidas doenças alérgicas sazonais, poderia realizar-se um estudo longitudinal, onde num primeiro momento se media a produtividade associada ao presentismo durante um mês em que os agentes alérgicos estivessem passivos, como o mês de dezembro, e num segundo momento os mesmos participantes seriam avaliados num período crítico, como é o caso da primavera (abril-maio).

Paralelamente, os resultados obtidos também despoletam interesse em ser desenvolvidos, pelo que se aconselharia a introdução de novas variáveis. A cultura organizacional é uma variável extremamente importante, podendo servir para a descoberta de novas relações tanto com a produtividade associada ao presentismo, como com o comprometimento e até com os recursos organizacionais. Mais, existindo a necessidade de novos estudos entre o presentismo e variáveis organizacionais, introduzir uma variável que se direcionasse para o tipo de carreira que o indivíduo procura, como é exemplo a carreira proteana, poderia ser uma mais-valia. A motivação é também importante para o comprometimento e para a produtividade associada ao presentismo, logo poderia ser uma nova variável a considerar.

Por fim, e ficando apenas com os constructos aqui abordados, para além da mediação, a moderação poderia ser investigada, procurando-se encontrar em que medida os efeitos indiretos de X em Y através de M poderiam ser moderados por variáveis contextuais como sejam a idade, o género, a antiguidade, o setor (público ou privado), entre outras.

Contributos Teóricos e Implicações para a Gestão

O presentismo é uma área de investigação recente, existindo uma grande necessidade de investigá-lo e relacioná-lo, principalmente, com variáveis organizacionais (Johns, 2010). O comprometimento, embora bastante investigado, devido às dúvidas que continua a suscitar, deve continuar a ser uma variável presente nos estudos, principalmente como preditora de variáveis associadas a resultados (e.g. Johns, 2011; Meyer et al., 2002). Assim, as relações encontradas, neste trabalho, entre os incentivos ao desenvolvimento, o comprometimento afetivo e a produtividade associada ao presentismo, parecem responder a estas necessidades.

Portugal encontra-se num período particularmente crítico, as organizações estão a sofrer reestruturações, o mercado está instável e os colaboradores sentem-se inseguros em relação ao seu trabalho e à sua permanência nas organizações. Como consequência de toda esta situação, os colaboradores ficam mais fragilizados e mais facilmente são afetados por situações de mal-estar físico ou psicológico, logo, mais vulneráveis ao presentismo. Vão para o trabalho, mesmo não se sentindo bem de saúde, porque têm medo de serem substituídos, têm mais quebras de raciocínio e, por isso, de produtividade. Uma vez que o comprometimento pode ser chave para o trabalho desenvolvido, como se verificou neste estudo e à semelhança do encontrado por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) e O’Driscoll e Randall (1999), então resta aos departamentos de Recursos Humanos fazer alguma coisa para comprometer os seus colaboradores.

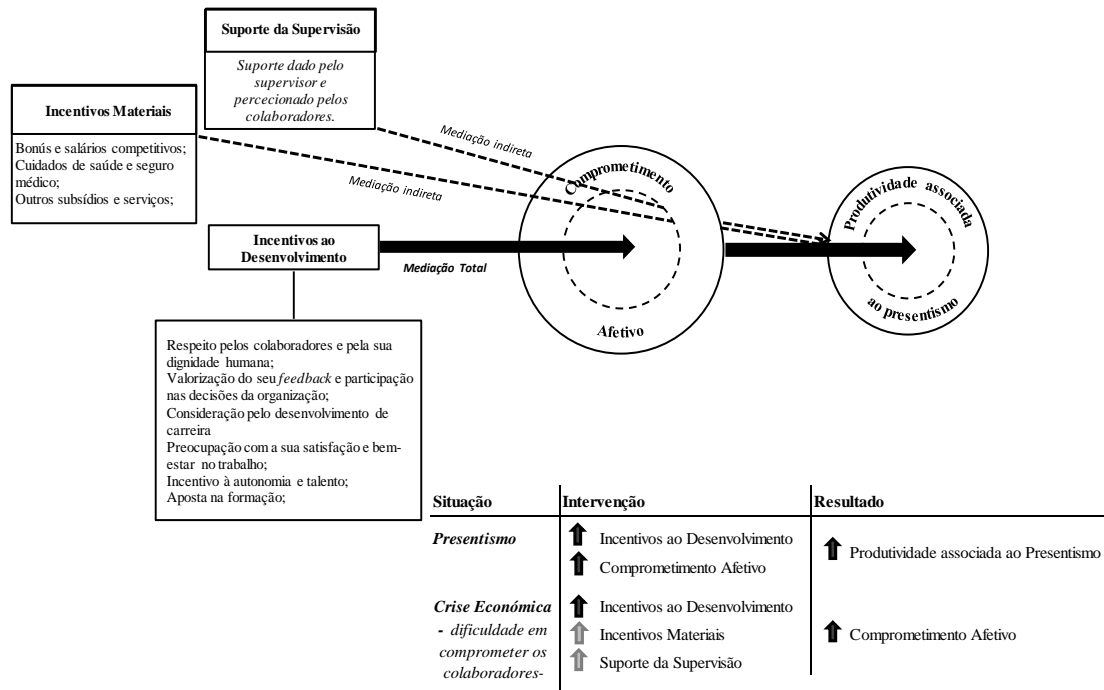
Ainda que seja por intermédio do comprometimento afetivo, tanto o suporte da supervisão como os incentivos materiais demonstraram exercer algum efeito sobre a produtividade associada ao presentismo. No entanto, foram os incentivos ao desenvolvimento que demonstraram ter um efeito consideravelmente positivo sobre o comprometimento afetivo e até normativo. Por sua vez, o comprometimento afetivo mostrou ter um forte impacto na produtividade. Assim, mesmo em situações de mal-estar, se o colaborador se sente afetivamente comprometido com a organização, mais produtivo será o seu desempenho.

Verificando a força dos incentivos ao desenvolvimento, maior que a exercida pelo suporte da supervisão ou pelos incentivos materiais, então as organizações ficam a saber que não é somente pela recompensa material que melhoram a *performance* dos seus colaboradores, sobretudo quando os mesmos estão num período de fragilidade. Será investindo neles enquanto indivíduos únicos, com características e necessidades próprias, tratando-os de forma justa, valorizando o seu *feedback*, dando-lhe voz, autonomia, oportunidades de desenvolvimento e, preocupando-se com a sua satisfação no trabalho, que o podem conseguir. Observe-se, por isso, a figura 8.

Muitas organizações já despertaram para o problema do presentismo, mas muitas continuam, ainda, sem saber do que se trata e quais os seus efeitos. Pedro (2008) conta que numa grande empresa portuguesa, o departamento de Recursos Humanos decidiu realizar um inquérito aos seus colaboradores e descobriu que 64% destes tinham problemas crónicos. Como esta, muitas empresas terão os mesmos números, por isso, algumas medidas terão de ser repensadas por forma a conseguir que, mesmo com doenças crónicas, os colaboradores possam continuar a produzir e a contribuir para a sustentabilidade da organização. Se os

colaboradores são um ativo, então as políticas devem ir no sentido de investir nesse ativo.

Figura 8: Modelo de intervenção proposto.



Conclusão

Este trabalho, ao propor-se estudar o presentismo e a sua relação com variáveis organizacionais, teve como propósito identificar o que poderão as organizações fazer para minimizar o impacto e as consequências desta “epidemia”, assim designada por Pedro (2008). São os departamentos de Recursos Humanos que têm grande parte da responsabilidade de perceber o que se passa com os colaboradores, encontrando formas de melhorar o seu bem-estar no trabalho, a sua satisfação, para com isso aumentar a sua motivação e produtividade em linha com os objetivos organizacionais.

O modelo de análise proposto neste estudo permitiu confirmar que um dos eixos mais importantes para a produtividade de que se fala é o comprometimento afetivo. Este tipo de comprometimento tem efeito na produtividade associada ao presentismo uma vez que, ao estarem comprometidos afetivamente com a organização, os colaboradores investem mais nesta, mais no seu trabalho e estão mais disponíveis para desempenhar tarefas que podem ir além das estipuladas. Para o comprometimento afetivo, muito contribuem os incentivos ao desenvolvimento e, de certa forma, o suporte da supervisão e os incentivos materiais. Assim,

é investindo no desenvolvimento dos colaboradores, seja através de formação, quer de oportunidades de promoção e evolução na carreira, quer da valorização da sua participação e *feedback*, que as organizações conseguem comprometer afetivamente os colaboradores.

Embora o comprometimento normativo não tenha impacto na produtividade associada ao presentismo, ele sofre, também, influência dos incentivos ao desenvolvimento, o que reforça o poder que estes parecem ter dentro das organizações.

Por fim, uma das conclusões que se retira, pela sua pequena influência e contrariamente ao que seria esperado, é a de que os incentivos materiais afinal não têm um papel tão preponderante nem para o comprometimento afetivo nem para a produtividade associada ao presentismo. Apenas se encontra um efeito indireto destes incentivos sobre a produtividade associada ao presentismo, por intermédio do comprometimento afetivo. Desta forma, com Walton (1985) se defende que as organizações podem encontrar nos incentivos ao desenvolvimento um substituto às recompensas materiais, para a retenção dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Allen, H., Hubbard, D., & Sullivan, S. (2005). The burden of pain on employee health and productivity at a major provider of business services. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 658-670.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 958-966.
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, 502-509.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, G., Daymont, T., Doyle, K., Ellinger, P., Hochner, A., & Koziara, K. (2006). Exploring the Impact of Certification Activity, Years of Laboratory Experience, Highest Degree Held, Occupational Commitment, and Job Loss Insecurity on Intent to Leave Occupation for Medical Technologists. *Journal of Allied Health*, 35 (4), 208-214.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and Ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2), 349-361.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Brown, S., & Sessions, J. G. (2004). Absenteeism, Presenteeism, and Shirking. *Economic Issues*, Vol. 9, Part 1, 15-21.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- 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.
- Burton, W. N., Pransky, G., Conti, D. J., Chen, C. Y., & Edington, D. W. (2004). The association of medical conditions and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46 (6), 38-45.
- Çakmak-Otluoglu, K. O. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638-646.

- Caldwell, D., Chatman, J., & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- 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.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1988). *Applied multiple regression/correlation. Analysis for the behavioural science* (2nd Ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers: London.
- Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., et al. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 547-557.
- Collins, C., & Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of hightechnology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131 (2), 241-259.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 1-18.
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14, 50-68.
- Duxbury, M. L., Armstrong, G. D., Drew, D. J., & Henly, S. J. (1984). Head nurse leadership style with staff nurse burnout and job satisfaction in neonatal intensive care units. *Nursing Research*, 33, 97-101.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Sousa, L. M., & Cunha, J. V. (2010). Tradução e validação para a língua portuguesa das escalas de presentismo WLQ-8 e SPS-6. *Avaliação Psicológica*, 9 (2), 253-266.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Zhou, Q., & Rodrigues, P. (submitted). Presenteeism, productivity losses, supervision support and role ambiguity: A longitudinal study in an IT company.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.

- Gavin, J. F., & Kelley, R. F. (1978). The psychological climate and reported well-being of underground miners: An exploratory study. *Human Relations*, 31, 567–581.
- Gilbreath, B., & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7 (1), 114-131.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331–345.
- Goetzel, R. Z., Ozminkowski, R. J., & Long, S. (2003). Development and reliability analysis of the work productivity short inventory (WPSI). Instrument measuring employee health and productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, 743-762.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Grinyer, A., & Singleton, V. (2000). Sickness absence as risk-taking behaviour: A study of organizational and cultural factors in the public sector. *Health, Risk & Society*, 2, 7–21.
- Haines, V.A., Hurlbert, J.S., & Zimmer, C. (1991). Occupational stress, social support, and the buffer hypothesis. *Work & Occupations*, Vol. 18 (2), 212-235.
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work - What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? *Social Science & Medicine*, 67, 956–964.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76 (4), 408-420.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work – but out of it. *Harvard Business Review*, 82, 49-58.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–370.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94, 227–297.
- Johns, G. (1997). Contemporary research on absence from work: Correlates, causes, and consequences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 115–174.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 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, 486-500.

- Johns, G., & Nicholson, N. (1982). The meanings of absence: New strategies for theory and research. *Research in Organizational Behavior*, 4, 127–172.
- Karimi, L. (2008). A study of a multidimensional model of work-family conflict among Iranian employees. *Community, Work and Family*, 11, 283–296.
- Karimi, L., Karimi, H., & Nouri, A. (2011). Predicting employees' well-being using work-family conflict and job strain models. *Stress & Health*, 27, 111–122.
- Karimi, L., & Nouri, A. (2009). Do work demands-resources predict work-to-family conflict and facilitation? *Journal of Family and Economic Issues*, 30, 193–202.
- Karlin, W. A., Brondolo, E., & Schwartz, J. (2003). Workplace social support and ambulatory cardiovascular activity in New York City traffic agents. *Psychosomatic Medicine*, 65, 167–176.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kessler, R. C., Adler, L., Ames, M., Barkley, R. A., Birnbaum, H., Greenberg, P., et al. (2005). The prevalence and effects of adult attention deficit/ hyperactivity disorder on work performance in a nationally representative sample of workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47 (6), 565-572.
- 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.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), 138-156.
- Landeweerd, J. A., & Boumans, N. P. G. (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 207–217.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A Comparison of Linear and Nonlinear Relations between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology* 92 (3), 786–793.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & Dick, R. V. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross-cultural Management*, 7, 77–99.
- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: ReportNumber.

- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia, 4* (1), 65-90.
- Martin, U., & Schinke, S. P. (1998). Organizational and individual factors influencing job satisfaction and burnout of mental health workers. *Social Work in Health Care, 28*, 51–62.
- 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* (1), 37-54.
- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2011). Sick at Work: Presenteeism among Nurses in a Portuguese Public Hospital. *Stress Health, 28* (4), 297-304.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal, 48*, 874-888.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 991–1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resources Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 323–337
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Mitchell, T. Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*, 1102–1121.
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14* (1), 115-133.
- O’Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review, 48* (2), 197–209.

- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I., & Bakacsi, G. (1994). Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 261-282.
- Prasad, M., Wahlqvist, P., Shikiar, R., & Shih, Y. (2004). A review of self-report instruments measuring health-related work productivity: A patient-reported outcomes perspective. *Pharmaco Economics*, 22, 225-244.
- Pedro, C. (2008). Presentismo, a nova epidemia. Negócios online. <http://jornaldenegócios.pt>
- Pedro, C. (2012). Receio de perder o emprego faz disparar presentismo laboral. Negócios online. <http://jornaldenegócios.pt>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 7-36.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Schaffer, B. S., & Riordan (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6, 169-215.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Seltzer, J., & Numerof, R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 31, 439-446.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689-695.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal Behaviors Syndrome: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 103, 429-451.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 727-748.

- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and non-experimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Simpson, R. (1998). Presenteeism, power and organizational change: long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. *British Journal of Management*, 9, S37-S50.
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1280–1287.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance, and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75–81.
- Steel, L. (2001). Staff support through supervision. *Emotional and Behavioural Difficulties*, 6 (2), 91-101.
- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069–1083.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principles: ideological currency in the psychological contract. *Academy of management Review*, 28 (4), 571-587.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121.
- Unal, A., Warren, D., & Chen, C. (2012). The normative foundations of unethical supervision in organizations. *Journal of Business Ethics*, 107, 5-19.
- Vahtera, J., Kivimaki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., et al. (2004). Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *British Medical Journal*, 328, 555.
- Vegchel, N. V., Jonge, J., & Landsbergis, P. A. (2005). Occupational stress in (inter)action: the interplay between job demands and job resources. *Journal of organizational Behavior*, 26, 535-560.
- Villanueva, H. (1999). Process optimization in a supervision support system. *International Journal of Systems Science*, 30 (4), 355-368.
- Virtanen, M., Kivimaki, M., Elovainio, J., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003). From insecure to secure employment: Changes in work, health, health related behaviours, and sickness absence. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 948–953.
- Voss, M., Floderus, B., & Diderichsen, F. (2004). How do job characteristics family situation, domestic work, lifestyle factors relate to sickness absence? A study based on Sweden Post. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 1134-1143.

- Wager, N., Feldman, G., & Hussey, T. 2003. The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 468–474.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63 (2), 77-84.
- Wang, P. S., Beck, A., Berglund, P., Leutzinger, J. A., Pronk, N., Richling, D., Schenk, T. W., Simon, G., Stand, P., Ustun, T. B., & Kessler, R. C. (2003). Chronic medical conditions and work performance in health and work performance questionnaire calibration surveys. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 42 (12), 1303-1311.
- Wang, D. X., Tsui, A. S., Zhang, Y. C., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 511–535.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290–308.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Worrall, L., Cooper, C., & Campbell, F. (2000). The new reality for UK managers: Perpetual change and employment instability. *Work, Employment & Society*, 14, 647–668.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Alternative theoretical perspectives on strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295–320.

ANEXOS

Anexo A

Instrumentos

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no INDEG / ISCTE, pretende-se recolher dados que permitam ampliar o conhecimento sobre a relação indivíduo-organização. Para tal, a sua colaboração será imprescindível, respondendo a todas as questões que se seguem da forma mais espontânea e sincera possível, sem prejuízo da salvaguarda da confidencialidade dos dados e do seu anonimato. Para qualquer esclarecimento necessário, poderá contactar a responsável do estudo através do endereço de email: bruna_espadinha@sapo.pt. Muito Obrigada!

I

Produtividade associada ao Presentismo

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

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

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

*Exemplos de problema de saúde: dores de cabeça, dores de costas, depressão, alergias, sinusite, gripe, constipação...

II

Comprometimento Afetivo e Normativo

Segue-se um conjunto de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis de pessoas para com a organização onde trabalham. Pense nos seus próprios sentimentos acerca da organização em que trabalha neste momento e assinale, por favor, à frente de cada afirmação, uma das sete alternativas que expressam o seu grau de acordo em relação às mesmas.

Muito em desacordo	Moderadamente em desacordo	Um pouco em desacordo	Nem em desacordo n em em acord	Um pouco em acordo	Moderadamente em acordo	Muito em acordo
1	2	3	0 4	5	6	7

1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.	1	2	3	4	5	6	7
4. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7

6. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
7. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
8. Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
9. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.	1	2	3	4	5	6	7
11. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	1	2	3	4	5	6	7

III

Incentivos

As afirmações que se seguem fazem referência a um conjunto de práticas que as organizações proporcionam ou implementam para os seus colaboradores. Pensando em si e na sua organização, assinale com uma cruz em que medida concorda com as afirmações, de acordo com a seguinte escala:

Raramente proporcionado/ implementado						Abundantemente proporcionado/ implementado
1	2	3	4	5	6	7

1. Tratam-me de forma justa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Criam oportunidades para eu demonstrar completamente os meus talentos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Têm seriamente em consideração as minhas sugestões e comentários relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Consideram cuidadosamente o desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4	5	6	7
5. Dão-me total autonomia no âmbito da minha esfera de responsabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
6. Encorajam-me a participar ativamente nas decisões da organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. Valorizam o meu <i>feedback</i> sobre as decisões relacionadas com toda a organização.	1	2	3	4	5	6	7
8. Preocupam-se com a minha satisfação geral no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Respeitam a minha dignidade humana.	1	2	3	4	5	6	7
10. Treinam-me em conhecimento e competências para trabalhos futuros e desenvolvimento da carreira.	1	2	3	4	5	6	7
11. Proporcionam bónus competitivos.	1	2	3	4	5	6	7
12. Proporcionam salários competitivos.	1	2	3	4	5	6	7
13. Proporcionam bons cuidados de saúde e seguro médico.	1	2	3	4	5	6	7
14. Proporcionam outros subsídios e serviços generosos (ex. habitação, carro, combustível, telemóvel ...)	1	2	3	4	5	6	7

IV

Suporte da Supervisão

Segue-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos da sua relação com a sua supervisão / chefia direta. Assinale (com uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. A minha chefia ajuda-me a resolver problemas relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. A minha chefia encoraja-me a desenvolver novas competências.	1	2	3	4	5	6	7
3. A minha chefia mantém-se informada sobre o que sentem e pensam os empregados.	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha chefia encoraja os empregados a participar nas decisões importantes.	1	2	3	4	5	6	7
5. A minha chefia elogia os bons desempenhos.	1	2	3	4	5	6	7
6. A minha chefia incentiva os trabalhadores a falar sempre que discordem de	1	2	3	4	5	6	7

alguma decisão.							
7. A minha chefia recusa-se a explicar as suas ações / decisões.	1	2	3	4	5	6	7
8. A minha chefia recompensa-me pelos bons desempenhos.	1	2	3	4	5	6	7

V

Questionário Sociodemográfico

O inquérito que se segue tem como objetivo uma melhor compreensão das respostas dadas nos restantes questionários.

1. Género: M ____ F ____

2. Idade: ____ anos

3. Habilitações: _____

4. Situação face ao emprego:

Empregado por conta de outrém _____

Empregado por conta própria _____

Desempregado _____

Reformado _____

5. Categoria / Classificação profissional:

Chefia intermédia _____

Administração _____

Técnico _____

Auxiliar _____

Operador _____

6. Antiguidade na organização (em anos) _____

7. Setor: Público _____

Privado _____

Uma vez mais, muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

(Verifique, por favor, se não se esqueceu de assinalar ou dar resposta a algum item.)

Anexo B***Análise Fatorial******Escala Produtividade associada ao Presentismo***

Itens	Componentes	
	<i>Distração Evitada</i>	<i>Trabalho Completado</i>
1. Devido ao meu problema de saúde*, as dificuldades que normalmente fazem parte do meu trabalho foram mais complicadas de gerir.	0,768	
2. Apesar do meu problema de saúde* consegui terminar as tarefas difíceis do trabalho.		0,756
3. O meu problema de saúde* inibiu-me de tirar prazer do trabalho.	0,815	
4. Senti-me desesperado/a na concretização de determinadas tarefas de trabalho devido ao meu problema de saúde*.	0,785	
5. No trabalho, consegui concentrar-me na concretização dos meus objectivos, apesar do meu problema de saúde*.		0,860
6. Senti-me com energia suficiente para completar todo o meu trabalho, apesar do meu problema de saúde*.		0,806

Escala Comprometimento Afetivo e Normativo***Análise Exploratória:***

Itens	Componentes	
	<i>C. Afetivo</i>	<i>C. Normativo</i>
1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	0,82	
2. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.		0,852
3. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.	0,325	0,558
4. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	0,762	
5. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	0,704	
6. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.		0,828
7. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	0,597	
8. Esta organização merece a minha lealdade.	0,649	—
9. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	0,601	0,331
10. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.		0,79
11. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	0,856	
12. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	0,427	0,682

Nota: O campo assinalado com ___ chama a atenção para o fator que corresponde ao item, e ao qual este não está associado, daí ser excluído na próxima análise (8). No caso do item 12, também a ser excluído, apesar do

valor mais elevado corresponder ao fator que lhe cabe, é muito próximo do valor do outro fator, para além de que em outros estudos também ele foi excluído.

Análise Confirmatória:

Itens	Componentes	
	<i>C. Afetivo</i>	<i>C. Normativo</i>
1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	0,833	
2. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.		0,848
3. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.	0,348	0,571
4. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	0,781	
5. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	0,727	
6. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.		0,838
7. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	,592	
9. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	0,603	
10. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.		0,792
11. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	0,855	

Nota: *Faltam os itens 8 e 12 porque, nesta análise, foram excluídos.*

Escala Incentivos

Itens	Componentes	
	<i>Incentivos ao Desenvolvimento</i>	<i>Incentivos Materiais</i>
1. Tratam-me de forma justa.	0,770	
2. Criam oportunidades para eu demonstrar completamente os meus talentos.	0,806	
3. Têm seriamente em consideração as minhas sugestões e comentários relacionados com o trabalho.	0,850	
4. Consideram cuidadosamente o desenvolvimento da minha carreira.	0,793	
5. Dão-me total autonomia no âmbito da minha esfera de responsabilidade.	0,715	
6. Encorajam-me a participar ativamente nas decisões da organização.	0,833	
7. Valorizam o meu feedback sobre as decisões relacionadas com toda a organização.	0,848	
8. Preocupam-se com a minha satisfação geral no trabalho.	0,828	
9. Respeitam a minha dignidade humana.	0,685	
10. Treinam-me em conhecimento e competências para trabalhos futuros e desenvolvimento da carreira.	0,633	0,366
11. Proporcionam bónus competitivos.		0,808
12. Proporcionam salários competitivos.		0,777

13. Proporcionam bons cuidados de saúde e seguro médico.	0,736
14. Proporcionam outros subsídios e serviços generosos (ex. habitação, carro, combustível, telemóvel ...)	0,838

Escala Suporte da Supervisão

Itens	Componente
1. A minha chefia ajuda-me a resolver problemas relacionados com o trabalho.	0,772
2. A minha chefia encoraja-me a desenvolver novas competências.	0,882
3. A minha chefia mantém-se informada sobre o que sentem e pensam os empregados.	0,902
4. A minha chefia encoraja os empregados a participar nas decisões importantes.	0,890
5. A minha chefia elogia os bons desempenhos.	0,872
6. A minha chefia incentiva os trabalhadores a falar sempre que discordem de alguma decisão.	0,892
7. A minha chefia recusa-se a explicar as suas ações / decisões.	0,534
8. A minha chefia recompensa-me pelos bons desempenhos.	0,727

Anexo C

Correlação entre Variáveis Dependentes e Variáveis Controladas

Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis de controlo e as dimensões de Comprometimento em estudo^a

Variáveis	Média	DP^b	1	2	3	4
1. <i>Género^c</i>	1.34	.473				
2. <i>Idade^c</i>	37	9.046	.068			
3. <i>Categoria Profissional^c</i>	2.91	.63	-.211**	-.129*		
4. <i>Antiguidade^c</i>	9.48	8.835	.005	.785**	-.096 [†]	
5. <i>Comprometimento Afetivo</i>	4.78	1.421	.012	.272**	-.232**	.282**
6. <i>Comprometimento Normativo</i>	3.59	1.582	-.026	.117*	-.123*	.034

^a n = 297

^b DP = Desvio-padrão

^c Variável de controlo

** p < .01; * p < .05; [†] p < .1

Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis de controlo e a Produtividade associada ao Presentismo^a

Variáveis	Média	DP^b	1	2	3
1. <i>Género^c</i>	1.34	.473			
2. <i>Idade^c</i>	37	9.046	.068		
3. <i>Setor^c</i>	1.49	.501	.135*	-.324**	
4. <i>Produtividade associada ao Presentismo</i>	3.96	.507	-.001	.024	.055

^a n = 297

^b DP = Desvio-padrão

^c Variável de controlo

** p < .01; * p < .05; [†] p < .1

Anexo D

Regressão Linear

Análise da regressão linear simples^a

(para analisar a tabela, ler por linhas)

Variáveis predictoras	Variáveis dependentes				
	<i>Incentivos ao Desenvolvimento</i>	<i>Incentivos Materiais</i>	<i>Comprometimento Afetivo</i>	<i>Comprometimento Normativo</i>	<i>Produtividade associada ao Presentismo</i>
	β^b	β^b	β^b	β^b	β^b
<i>Suporte da Supervisão</i>	.741**	.433**	.475**	.243**	.066
<i>Adjusted R²</i>	.548	.185	.223	.056	.001
<i>F</i>	359.693**	68.184**	85.858**	18.558**	1.306
<i>Incentivos ao Desenvolvimento</i>	—	—	.550**	.306**	.096 [†]
<i>Adjusted R²</i>	—	—	.300	.091	.006
<i>F</i>	—	—	127.728**	30.475**	2.793 [†]
<i>Incentivos Materiais</i>	—	—	.246**	-.024	.015
<i>Adjusted R²</i>	—	—	.058	-.033	-.003
<i>F</i>	—	—	19.082**	.172	.068
<i>Comprometimento Afetivo</i>	—	—	—	—	.171**
<i>Adjusted R²</i>	—	—	—	—	.026
<i>F</i>	—	—	—	—	8.851**
<i>Comprometimento Normativo</i>	—	—	—	—	.052
<i>Adjusted R²</i>	—	—	—	—	-.001
<i>F</i>	—	—	—	—	.810

^a n = 297^b Betas standardizados** p < .01; * p < .05; [†] p < .1