

Presenteísmo: um modelo estrutural

Presenteeism: a structural model

Mário Teixeira Reis Netoⁱ, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4429-8457>; Ana Lucrecia Fonte-Bôaⁱⁱ, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7009-1188>; Carlos Alberto Gonçalvesⁱⁱⁱ, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1222-141X>; Danilo de Melo Costa^{iv}, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3001-0352>

1. Universidade Fumec, Brasil. E-mail: reisnetomario@gmail.com
2. Universidade Fumec, Brasil, E-mail: alfonteboa@gmail.com
3. Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. E-mail: carlos1lag@gmail.com
4. Universidade Fumec, Brasil / SKEMA Business School, Brasil. E-mail: daniломct@gmail.com

Resumo

O presenteísmo é um evento limitador da produtividade. A identificação e mensuração dos fatores que influenciam o presenteísmo, com elaboração de um modelo estrutural, segundo as percepções dos empregados em empresas do setor de energia elétrica é o objetivo deste estudo. Trata-se de uma pesquisa descritiva, conclusiva, de abordagem qualitativa e quantitativa. A partir de 25 entrevistas semiestruturadas foi gerado um instrumento de coleta de dados que foi aplicado em 1.778 pessoas, em 3 concessionárias de energia elétrica no Brasil. A análise dos dados foi feita utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais, abordagem PLS (*PartialLeastSquares*) e estrutura de covariância CB-SEM (*Covariance-basedStructural Equation ModelingTechniques*). Os construtos que mais influenciam o presenteísmo foram os aspectos pessoais ($\alpha = 0,406$), os fatores culturais de aumento do presenteísmo ($\alpha = 0,399$) e a percepção de estabilidade no emprego ($\alpha = 0,388$). Os resultados apontaram possíveis ações na Gestão de Pessoas sobre as ocorrências de presenteísmo. Este artigo fornece elementos para a replicação desta pesquisa em outros segmentos ou regiões.

Palavras-chave: Presenteísmo; Gestão de Pessoas; Setor elétrico.

Abstract

Presenteeism is a productivity-limiting event, identify and measure the factors that influence it and then to propose a structural model of influences on presenteeism, according to the perceptions of employees in companies in the electricity sector is the objective of this study. It is a descriptive, conclusive research, with a qualitative and quantitative approach. From 25 semi-structured interviews, a data collection instrument was generated that was applied to 1,778 employees, in 3 electric energy concessionaires in Brazil. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling, PLS (Partial Least Squares) approach and CB-SEM (Covariance-based Structural Equation Modeling Techniques). The constructs that most influenced presenteeism were Personal Aspects ($\alpha = 0.406$), Cultural Factors for Increasing presenteeism ($\alpha = 0.399$) and the perception of Job Stability ($\alpha = 0.388$). The results pointed out possible actions in People Management cases of presenteeism. This article provides elements for replicating this research in other segments or regions.

Keywords: Presenteeism; People management; Electric sector.

Citation: Reis Neto, M. T., Fonte-Bôa, A. L., Gonçalves, C. A., & Costa, D. M. (2024). Presenteísmo: um modelo estrutural. *Gestão & Regionalidade*. v., e20247077. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20247077>



1 Introdução

O presenteísmo foi um termo criado por um psicólogo, especialista em administração organizacional, chamado Cary Cooper (Flores-Sandí, 2006). O termo foi usado para tratar da perda da produtividade de pessoas que iam ao trabalho, ainda que doentes, porém o faziam em decorrência do receio de perder o emprego. O presenteísmo pode ser entendido como a permanência do trabalhador em seu ambiente de trabalho apenas de corpo presente, com produtividade prejudicada por diversas razões (Aguiar & Burgardt, 2018). Em síntese, o presenteísmo é a presença ausente. O fenômeno ou evento presenteísmo pode não ser percebido e frequentemente não é medido. Identificá-lo passa pela percepção dos que estão no entorno da pessoa presenteísta. No entanto, seus efeitos são percebidos nos seus resultados e na produtividade da área, portanto requerem gestão. Mensurar os custos do presenteísmo é um desafio nas organizações, diferentemente do absenteísmo. Cancelliere *et al.* (2011) apresentam o efeito da falta de saúde sobre o desempenho da atividade laboral, sugerindo que as despesas com presenteísmo podem custar quatro vezes mais que as despesas com o absenteísmo. Assim, o presenteísmo pode gerar gastos para as organizações porque ele é difícil de ser identificado e tratado.

Schultz e Edington (2007) relacionaram o presenteísmo às causas de saúde. Por razões diversas, pessoas se dispõem a ir trabalhar mesmo com algum problema de saúde e lá estando, não tem um desempenho adequado.

O presenteísmo é também influenciado segundo Santi e Barbieri (2018) pela percepção de estabilidade no emprego. Nesse caso, o presenteísmo ocorre quando o empregado percebe segurança no emprego, não deseja sair da organização na qual trabalha, porém tem interesses diferentes do que lhe é atribuído ou esperado em determinado dia ou tarefa. Trata-se de uma decisão voluntária, amparada por elementos motivacionais próprios.

Associada à percepção de estabilidade está a cultura. A cultura organizacional é formada por três níveis de conhecimento: os pressupostos básicos, as crenças que são consideradas adquiridas em relação à empresa e à natureza humana; os valores, são os princípios, normas e modelos importantes; e os artefatos, resultados perceptíveis da ação de uma empresa, que são apoiados pelos valores (Schein, 1990). As pessoas veem o que fazem segundo percepções pessoais (Morgan, 1996). Assim, toda organização cria uma cultura quanto à maneira como o trabalho é desenvolvido, facilitando ou inibindo o presenteísmo. O presenteísmo, na percepção individual ou coletiva, pode ser um elemento da cultura organizacional. Haque, Fernando e Caputi (2019) apontam que a política percebida de gestão de recursos humanos influencia diretamente o presenteísmo e a intenção de deixar a organização. Percepções negativas a respeito da política de gestão de pessoas aumentam o presenteísmo e aumentam a intenção de deixar a organização. O presenteísmo se caracteriza como um novo desafio da gestão contemporânea com impacto em diversos setores da economia, incluindo o setor elétrico. A partir do ano 2000, os custos do setor elétrico deixaram de ser compartilhados e passaram a ser gerenciados e acompanhados de maneira diferenciada, incrementando, gradativamente, a competitividade e a exigência por eficiência (Aneel, 2015). Porém, Fernandino e Oliveira (2010), já tinham evidenciado a necessidade de as concessionárias de energia elétrica investirem em novas técnicas de gestão, bem como em tecnologia e inovação (ferramental e processual). As mudanças tecnológicas se sobrepõem de forma acelerada e disruptiva, mudando a forma de viver, pensar, se relacionar e de gerar, armazenar e consumir energia. As mudanças requerem que o setor elétrico disponha de empregados realmente presentes e engajados em suas organizações.



A literatura aponta que o presenteísmo é influenciado pelos construtos aspectos pessoais, percepção individual de estabilidade no emprego e aos fatores culturais na organização. Contudo, não há uma indicação de quais construtos são prevalentes, nem há indicação de prevalência dos elementos dentro de cada um desses construtos. A influência das diversas variáveis relacionadas requer um olhar diferenciado da gestão de pessoas, no sentido de compreender e atuar em tais ocorrências. Isso se faz cada vez mais necessário, vez que a demanda por ganho em eficiência está presente na rotina das organizações.

Assim, o objetivo deste trabalho é propor um modelo estrutural a partir da identificação e mensuração dos fatores que influenciam o presenteísmo, segundo as percepções dos empregados em empresas do setor de energia elétrica. Cabe ainda acrescentar que, no Brasil, existem poucas publicações científicas sobre o presenteísmo e o termo é desconhecido pelos empregados e pelas organizações. Ele ainda não é percebido no contexto gerencial, o que dificulta sua mensuração, valoração e gestão.

2 Referencial teórico

O referencial teórico apresenta o presenteísmo e os desafios da gestão, sua relação com saúde, estabilidade no trabalho, as relações de confiança e sob a perspectiva pessoal.

2.1 Presenteísmo e desafios da gestão

O presenteísmo pode ser entendido como o “absenteísmo de corpo presente”, uma vez que o indivíduo se encontra fisicamente no trabalho, porém mentalmente ou funcionalmente está, no todo ou parcialmente, ausente. O indivíduo está presente, mas a mente não está (Aguiar & Burgardt, 2018). O presenteísmo é um evento limitador da produtividade, impacta as organizações e por isso é indesejado, pode vir a afetar a quantidade ou volume de trabalho que é entregue e a qualidade das entregas, por meio de erros, omissões, dificuldades de concentração, dentre outros aspectos.

O presenteísmo pode ser entendido como um comportamento competitivo quando pretende demonstrar um comprometimento irreal, mesmo em condições física e mental desfavoráveis. A insegurança gerada por quadro de emprego restrito ou desemprego pode se relacionar com o presenteísmo na medida em que a decisão de permanecer no trabalho é vista como condicionante para manutenção do emprego (Flores-Sandí, 2006).

Na literatura é possível identificar duas correntes de pensamento acerca do presenteísmo, uma originária na Europa e a outra nos Estados Unidos. Na Europa o presenteísmo é visto como resultado da insegurança em relação à manutenção do emprego, portanto de forma coletiva. Nos Estados Unidos o presenteísmo tem abordagem mais individual. No Brasil o presenteísmo é frequentemente tratado de maneira pejorativa, sem a relação com questões de saúde, o que dificulta o diagnóstico e tratamento precoce, favorecendo o agravamento das situações (Elkeles & Seligmann-Silva, 2010).

Nos levantamentos feitos por Aguiar e Burgardt (2018) foram identificados um número muito reduzido de estudos científicos sobre o presenteísmo no serviço público, demonstrando a importância de se desenvolver mais estudos nesse âmbito. Os autores destacam que o impacto do presenteísmo na produtividade é equivalente ao do absenteísmo. Ambos representam duas faces da mesma realidade vivenciada no mundo do trabalho, na medida em que ambos são entendidos como ausência ao trabalho.

É importante ampliar a visão sobre o presenteísmo devido a seu impacto na vida das pessoas envolvidas e nos resultados empresariais. Sendo um evento que ocorre de forma sutil,



o presenteísmo pode ser facilmente ignorado. Especificamente na área de Gestão de Pessoas, a discussão sobre a produtividade da força de trabalho mudou seu foco do absenteísmo para o presenteísmo devido à extensão de várias doenças, condições de trabalho e funcionários que optam por trabalhar durante a doença (Chapman, 2005; Halbersleben *et al.*, 2014; Haque, 2018).

Dultra *et al.* (2018) explica a necessidade dos investimentos na área de gestão de pessoas com o intuito de motivar profissionais, pois a desmotivação, fruto da ausência de treinamentos, reconhecimento, políticas claras de cargos e salários, dentre outras variáveis, pode gerar elevados níveis de desmotivação e consequentemente presenteísmo.

Haque, Fernando e Caputi (2019), em pesquisa realizada com trabalhadores na Austrália, identificaram que uma boa gestão de pessoas pode reduzir as intenções de rotatividade de funcionários e principalmente o presenteísmo, sendo necessária uma atuação mais direta com políticas claras para essa questão, assunto esse endereçado nesta pesquisa.

A partir de então, as próximas seções apresentam em detalhes a relação do presenteísmo com fatores que podem influenciar sua ocorrência.

2.2 Presenteísmo Sob A Perspectiva Pessoal

As formas de manifestação do presenteísmo nas organizações foram organizadas por Cooper (2011) em quatro circunstâncias: trabalhadores saudáveis e motivados, presentes de forma plena para o trabalho e para a organização, e não ficam doentes; trabalhadores que são frequentes no trabalho, mesmo doentes, com produtividade reduzida; trabalhadores saudáveis, mas insatisfeitos, com produtividade reduzida; trabalhadores com algum problema de saúde crônico (ou grave) decorrente do trabalho, com produtividade reduzida.

Ainda que não se identifique claramente aspectos fisiológicos de um colaborador, uma diminuição de sua produtividade, com entregas de qualidade abaixo do normal, é um indicativo de presenteísmo (Koopman *et al.*, 2002). Para Schultz e Edington (2007) também há uma relação entre a saúde de um empregado e sua produtividade no trabalho.

Estar no trabalho é uma decisão do trabalhador, que pode estar baseada na necessidade de sobrevivência, mas pode sofrer influência de fatores de ordem pessoal e dos contextos familiar e social. A interface entre trabalho e família mudou nas últimas décadas, apontando para a necessidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) afirmam que os conflitos podem existir de ambas as partes e repercutir na satisfação com o trabalho e no desejo de permanecer na empresa, podendo se relacionar indiretamente com o presenteísmo.

O presenteísmo pode ser ocasionado por fatores de foro mental, físico e emocional, podendo ser abordado pelas perspectivas epidemiológica, qualitativa e econômica (Aguiar; Burgardt, 2018). Questões relativas ao alcoolismo, tabagismo, uso de drogas, consumismo exagerado de bens materiais, obesidade, acidentes e doenças merecem atenção quando se examina o presenteísmo, pois sua manifestação é de forma sutil e difícil de ser percebida.

O presenteísmo-doença se caracteriza pela presença não efetiva ao trabalho, que o próprio empregado se impõe. Evitar ou reduzir o presenteísmo-doença pode envolver atuação nas condições de trabalho para promover o exercício pleno das funções, reconhecimento e qualidade, autonomia sobre o trabalho, ausência de pressão para produção (Aronsson & Lindh, 2004). No contexto da pesquisa de Bironet *et al.* (2006) os trabalhadores foram trabalhar 50% das vezes que estiveram doentes. A propensão ao presenteísmo foi mais alta entre trabalhadores que ficaram doentes mais vezes.



A saúde mental e física está interligada com o trabalho e são fundamentais para um bom desempenho dos colaboradores. Stress, ansiedade ou depressão são fatores que podem gerar impactos negativos no bem-estar e na consecução de suas atividades, podendo se transformar em absenteísmo, presenteísmo e, em alguns casos, desligamentos (Biron *et al.* 2006). A relação entre o estado de saúde do trabalhador e a ocorrência de presenteísmo vem sendo evidenciada em algumas pesquisas. A ausência ao trabalho por motivos de saúde é resguardada por lei, no entanto, a insistência em estar presente no trabalho com saúde fragilizada sugere a preocupação com a permanência no trabalho, gerada por algum tipo de interesse. Assim, a estabilidade no trabalho é uma questão a ser explorada. Explorar o presenteísmo sob a perspectiva do trabalhador pode se caracterizar como uma forma de conhecer fatores que o influenciam e, a partir daí, identificar ações para sua mitigação ou redução ou anulação.

2.3 A estabilidade no trabalho e o presenteísmo

A segurança é a segunda necessidade humana básica segundo Maslow (1943). Estabilidade é sinônimo de firmeza, solidez. A estabilidade no trabalho é o direito de permanecer no emprego, mesmo contra a vontade do empregador (Fernandes, 2015), portanto, é uma condição que pode ser interpretada como fator de segurança. A qualidade das relações de trabalho e o tempo de trabalho no mesmo local se relacionam com o comprometimento afetivo do trabalhador com o trabalho (Santi & Barbieri, 2018). O melhor relacionamento interpessoal aumenta a probabilidade de se reduzir os dias de licença para tratamento de saúde entre os trabalhadores.

O maior tempo de carreira no mesmo local de trabalho corresponde à estabilidade de cargo, levando à maior relação de comprometimento afetivo no trabalho. A estabilidade pode ser uma condição jurídica ou decorrente da cultura organizacional. No entanto, pode-se supor que as relações de afeto estabelecidas no ambiente de trabalho e com o trabalho podem influenciar o comprometimento e o presenteísmo. Assim, a relação de confiança estabelecida entre os colegas e seus superiores pode se caracterizar como um fator relevante para a ocorrência de presenteísmo.

2.4 Fatores da cultura organizacional e suas influências no presenteísmo

As relações interpessoais e relações de poder influenciam a decisão de estar no trabalho e de como estar no trabalho. A forma de acompanhamento e a tratativa dada às licenças médicas também podem influenciar o comportamento no trabalho. Empresas que controlam com mais rigor a liberação de licenças médicas podem ter maior incidência de presenteísmo, que, no longo prazo, podem se converter em absenteísmo longo e duradouro, motivado por uma doença mais grave. A correlação entre o presenteísmo e o absenteísmo nem sempre é identificada ou apontada como uma relação direta, tendo em vista a sutileza das características das ocorrências de presenteísmo. O absenteísmo e o presenteísmo representam duas faces da mesma realidade, vivenciada no mundo do trabalho (Aguiar & Burgardt, 2018).

A força do contrato psicológico estabelecido entre o empregado e a organização é uma face da relação de trabalho a ser considerada na identificação do presenteísmo. Além de entender o que são e como funcionam os contratos psicológicos, é necessário compreender o contexto cultural em que ocorre, o lugar e o período (Rios & Gondim, 2010).

A repressão ou censura ao absenteísmo pode ser entendida como um fator gerador do presenteísmo, assim pode-se inferir que a construção de relações de confiança no ambiente de



trabalho pode amenizar a ocorrência do presenteísmo e dar ao absenteísmo sua real credibilidade. Assim, ambos os eventos podem ser influenciados por questões pessoais.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, conclusiva, de abordagem qualitativa e quantitativa.

Os instrumentos de coleta de dados apresentados por Ferreira *et al.* (2010): *WorkLimitationsQuestionnaireReducedForm* – WLQ-8 e do *Stanford PresenteeismScale* – SPS-S-6 foram a base para a elaboração do roteiro de entrevista que se encontra no Apêndice A. Com o roteiro foram realizadas 25 entrevistas semiestruturadas com empregados de uma concessionária de energia elétrica, conforme roteiro transcrito abaixo. As entrevistas aconteceram entre os dias 1 de setembro de 2016 e 31 de outubro de 2016.

Roteiro da pesquisa semiestruturada:

- A empresa tem alguma ação para evitar ausências?
- Como os gerentes reagem às ausências? E os colegas?
- Você percebe alguma relação entre a ausência e desenvolvimento na carreira? Justifique.
- Como você avalia a flexibilidade de negociação de ausências e presenças?
- Você conhece o Manual de Frequência da Empresa?
- Você conhece a legislação sobre a ausência do trabalho?
- É possível comparar as definições da empresa e a legislação vigente? Qual a avaliação que você faz?
- Ainda que previsto nas regras da empresa ou na legislação específica, qual efeito do absenteísmo para a empresa e para o empregado?

Como previsto em entrevistas semiestruturadas, os temas não foram abordados exatamente na ordem transcrita, e outras questões surgiram no desenrolar das conversas. Na medida em que os entrevistados se sentiam à vontade para trazer novas questões e abordagens sobre o tema a conversa desenrolou, permitindo um enriquecimento da discussão, o que se desdobrou no questionário da pesquisa. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A análise de conteúdo (BARDIN, 2009) permitiu identificar os aspectos mais percebidos pelos entrevistados acerca do tema e construir o instrumento quantitativo, exclusivo, para investigação dos fatores que levam ao presenteísmo nas organizações. Foram identificadas 26 variáveis do presenteísmo, agrupadas segundo os 4 construtos apresentados na Tabela 1:

Tabela 1- Modelo do instrumento resultante do trabalho qualitativo

Constructos	Sigla	Descrição
Aspectos pessoais (AP)	AP1	Pessoas com problemas de saúde na família produzem pouco.
	AP2	Pessoas com dores e mal-estar produzem pouco.
	AP3	O aumento de peso contribui para a demora na realização de tarefas.
	AP4	Problemas financeiros provocam dispersão ou baixa produtividade no meu setor.
	AP5	A falta de motivação ou o desânimo afetam a produção no meu setor.
	AP6	Problemas emocionais e familiares diminuem a produção no meu setor.
	AP7	Pessoas transferidas contra a vontade para o meu setor ficaram deslocadas, desmotivadas e produziram menos.



Fatores culturais de redução do presenteísmo (FCR)	FCR1	No geral, as pessoas no meu setor se preocupam em desenvolver o que lhes é solicitado.
	FCR2	Mesmo com problemas de saúde, as pessoas continuam presentes e realizando suas tarefas.
	FCR3	É cultura dominante no meu setor trabalhar com determinação, mesmo com pequenas queixas, resfriados ou dores toleráveis.
	FCR4	Algumas pessoas trabalham doentes por medo de desligamento da Empresa.
	FCR5	As pessoas conseguem se concentrar no trabalho sem dispersão e distrações durante o expediente.
	FCR6	Em geral, as pessoas no meu setor trabalham as horas que lhes são solicitadas.
	FCR7	No meu setor, quem termina primeiro suas atividades ajuda os colegas a concluírem o trabalho deles.
	FCR8	Em geral, as pessoas no meu setor iniciam suas tarefas tão logo chegam.
Estabilidade no emprego (EE)	EE1	No meu setor, pessoas atrasam ou faltam por saberem que não serão desligadas da Empresa.
	EE2	Algumas pessoas no meu setor se ausentam com frequência para pagar contas ou outros fins.
	EE3	A falta de um controle eletrônico de entrada e saída contribui para os atrasos.
	EE4	Alguns gastam mais tempo que o necessário no “cafezinho” ou nas instalações sanitárias.
	EE5	Percebo que algumas pessoas acessam redes sociais (<i>WhatsApp, Facebook...</i>) e internet (notícias e pesquisas não relacionadas ao trabalho) durante o expediente.
Fatores culturais de aumento do presenteísmo (FCA)	FCA1	Intervalos regulares de trabalho, sessões de entretenimento e relaxamento, horários de lanche estão contribuindo para a dispersão das pessoas.
	FCA2	Atrasar um pouco após o almoço e “fazer o quilo” contribuem para as pessoas se dedicarem mais às atividades.
	FCA3	No meu setor, pessoas param uma tarefa por falta de definição, orientação ou autorização.
	FCA4	Percebo no meu setor que algumas atividades são vistas como perda de tempo.
	FCA5	Quando uma tarefa termina próximo do horário de saída, outra atividade só é iniciada no próximo período de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com esses elementos foi elaborado o instrumento de coleta de dados usando uma escala tipo Likert de concordância de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente), com 7 variáveis para caracterização do entrevistado e mais 26 para investigar o objeto deste estudo. Elas foram divididas segundo quatro constructos de primeira ordem (Aspectos pessoais, Fatores culturais de redução do presenteísmo, Estabilidade no emprego e Fatores culturais de aumento do presenteísmo) e um constructo de segunda ordem (Presenteísmo).

No tocante à população e amostra, foram pesquisados os empregados de três concessionárias de energia elétrica localizadas no Brasil, especificamente da região sudeste, promovendo uma análise de gestão empresarial em um recorte regional, de modo a contribuir com os avanços das empresas da região e consequentemente ser replicado para outras regiões. Obteve-se um total de 1778 questionários válidos, sendo 1687 na primeira empresa, 63 na segunda empresa e 28 na terceira empresa. As empresas pesquisadas contavam, respectivamente, com 6025, 227, 96 empregados. Todos foram convidados a responderem o questionário por meio do e-mail institucional. Nele foi explicado o objetivo da pesquisa e garantido o anonimato no meio digital disponibilizado para as respostas. A adesão dos respondentes foi voluntária. O período de coleta de dados foi de março a junho de 2017.

No tratamento dos dados coletados foi usada a média e o desvio padrão, além do intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança para apresentar e comparar os itens de cada constructo (Efron & Tibshirani, 1993). Como a escala tipo Likert de concordância foi fixada para variar de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente), dessa forma, valores



médios negativos indicam que os indivíduos tendem a discordar, enquanto que valores positivos indicam que os indivíduos tendem a concordar.

Foi realizada a Modelagem de Equações Estruturais utilizando a abordagem PLS (*PartialLeastSquares*), baseada na estrutura de covariância CB-SEM (*Covariance-basedStructuralEquationModelingTechniques*). O método PLS, tem sido referido como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (Monecke & Leisch, 2012).

O constructo Presenteísmo é um constructo de segunda ordem, ou seja, não era formado diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (Sanchez, 2013). Primeiramente, foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração dos componentes principais e rotação promax (Mingoti, 2007).

Para analisar a qualidade e validade dos constructos de primeira ordem foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída – AVE for superior a 50% ou 40% no caso de pesquisas exploratórias. Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (Chin *et al.*, 1998). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005) os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério Acceleration Factor (AF) (Raiche *et al.*, 2013), que determina o número de dimensões de acordo com o número de fatores em que ocorre uma queda brusca dos autovalores no gráfico *screeplot*. A adequação da amostra para utilização da análise fatorial foi medida através do indicador KMO que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1 mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

Embora os constructos de primeira ordem sejam reflexivos, os constructos de segunda ordem são formativos. Dessa forma os constructos de primeira ordem são as causas de seus respectivos constructos de segunda ordem, enquanto que os itens (perguntas) são os reflexos de seus respectivos constructos de primeira ordem. A validação de um modelo estrutural formativo requer diferentes abordagens do modelo reflexivo. A avaliação convencional de validação e confiabilidade dos constructos não deve ser aplicada nos modelos formativos (Bollen, 1989). Portanto, para avaliar o modelo formativo foi verificado se os pesos eram significativos ou maiores que 0,20 e se as cargas fatoriais eram maiores que 0,60. Uma vez que, se houver pesos não significativos e cargas fatoriais baixas, não existe suporte empírico para manter o indicador no modelo (Cenfetelli & Bassellier, 2009). Também foi avaliado se os Fatores de Inflação da Variância (VIF) eram maiores que 5, evitando assim problemas de multicolinearidade. Em seguida, foram calculadas as correlações entre os constructos de segunda ordem.

Para comparar os indicadores com as variáveis qualitativas nominais foram utilizados os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis (Hollander; Wolfe, 1999). Já, para comparar os índices com as variáveis qualitativas ordinais foi utilizada a Correlação de Spearman (Hollander & Wolfe, 1999). O modelo foi ajustado novamente para os dois grupos (Empresa 1 e Empresa 2/ Empresa 3), sendo que os modelos foram comparados utilizando as comparações multigrupo. Segundo Hair *et al.* (2009), uma análise multigrupo pode ser conduzida no contexto de grupos diferentes para buscar potenciais mudanças na mensuração ou relações dos construtos, o que



permite avaliar se o modelo teórico se apresenta ou não de forma estável entre os grupos. O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.3.1).

4 Apresentação e análise dos resultados

A apresentação dos resultados caracteriza os respondentes da pesquisa mostra os tratamentos estatísticos e a análise fatorial exploratória que representa a base para a proposição de um modelo estrutural.

4.1 Caracterização dos respondentes

O questionário contou com sete questões de caracterização. A Tabela 2 contém a análise descritiva das variáveis de caracterização dos respondentes.

Tabela 2 - Análise descritiva das variáveis de caracterização

Características		Nº	%
Empresa	Empresa 1	1687	94,9%
	Empresa 2	63	3,5%
	Empresa 3	28	1,6%
Sexo	Feminino	392	22,0%
	Masculino	1386	78,0%
Idade	18 a 25 anos	51	2,9%
	26 a 30 anos	144	8,1%
	31 a 35 anos	275	15,5%
	36 a 40 anos	160	9,0%
	41 a 45 anos	428	24,1%
	46 a 50 anos	368	20,7%
	Acima de 50 anos	352	19,8%
Tempo na empresa	Menos de 5 anos	326	18,6%
	6 a 10 anos	117	6,7%
	11 a 15 anos	203	11,6%
	16 a 20 anos	106	6,1%
	21 a 25 anos	104	5,9%
	Acima de 25 anos	894	51,1%
Escolaridade	Ensino Fundamental	14	0,8%
	Ensino Médio	503	28,3%
	Ensino Superior	711	40,0%
	Pós-graduação	451	25,4%
	Mestrado	96	5,4%
	Doutorado	3	0,2%
Plano funcional	Administrativo	245	13,8%
	Gestão	62	3,5%
	Operacional	190	10,7%
	Técnico	876	49,3%
Área de Atuação	Universitário	405	22,8%
	Misto: campo/escritório	489	27,5%
	Prioritariamente campo	274	15,4%



Prioritariamente escritório	1007	56,6%
Prioritariamente usina	8	0,4%

Fonte: Elaborado pelos autores.

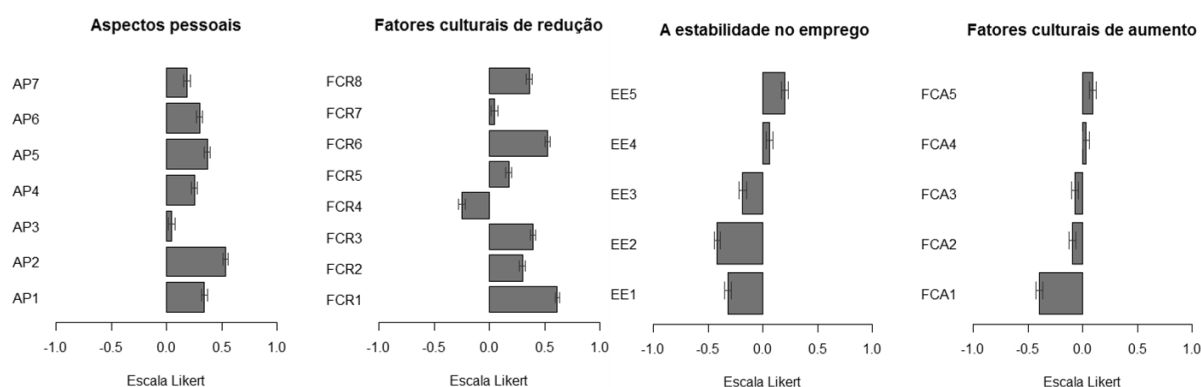
Com base nos dados, pode-se destacar que:

- 94,9% dos respondentes eram da Empresa 1;
- 78,0% dos respondentes eram do sexo masculino;
- 24,1% dos respondentes tinham entre 41 a 45 anos, enquanto que apenas 2,9% tinham entre 18 e 25 anos;
- 51,1% dos indivíduos trabalhavam na empresa há mais de 25 anos e 40,0% tinham ensino superior;
- 49,3% dos respondentes tinham plano funcional técnico, enquanto que apenas 3,5% tinham plano funcional gestão;
- 56,6% dos indivíduos tinham área de atuação prioritariamente no escritório, enquanto apenas 0,4% tinham área de atuação prioritariamente na usina.

4.2 Análise descritiva das variáveis dos constructos e análise fatorial exploratória

Como a escala tipo Likert de 1 a 7, os valores médios menores indicam que os indivíduos tendem a discordar, enquanto que valores médios maiores indicam que os indivíduos tendem a concordar. Foi ainda calculada a média, o desvio padrão e o intervalo de confiança *bootstrap* para cada item. O intervalo de confiança é uma ferramenta que pode ser utilizada para verificar se a diferença entre dois grupos é significativa. Uma vez que, se os intervalos dos dois grupos não se sobrepuserem, existem evidências de que a diferença é significativa. Se os intervalos se sobrepuserem, não existe diferença significativa. A Figura 1 ilustra os valores encontrados. (Veja na Tabela 1 o significado de cada sigla).

Figura 1. Médias dos intervalos de confiança dos itens dos constructos do Presenteísmo



Fonte: Elaborado pelos autores.

A avaliação dos itens de cada construto permite destacar alguns pontos relevantes, assim como comparar as diferenças entre eles. Em Aspectos pessoais observa-se que em média há concordância com todos os itens. Comparando-se os intervalos de confiança tem-se que o item AP2 (“Pessoas com dores e mal-estar produzem pouco”) apresentou uma média significativamente maior que a dos demais, enquanto que o item AP3 (“O aumento de peso contribui para a demora na realização de tarefas”) apresentou uma média significativamente



menor que a dos demais. Pode-se inferir que o presenteísmo foi relacionado mais ao bem-estar da pessoa do que à sua condição física.

Observando o construto Fatores culturais de redução do presenteísmo evidencia-se discordância com o item FCR4 (“Algumas pessoas trabalham doentes por medo de desligamento da Empresa”) e maior concordância com FCR1 (“No geral, as pessoas no meu setor se preocupam em desenvolver o que lhes é solicitado”). Esses itens sugerem que a presença no trabalho é percebida como efetiva, pessoas doentes não vão trabalhar e as pessoas que se apresentam no trabalho desenvolvem suas atividades.

Em Estabilidade no emprego não há uniformidade na média das tendências, mas observam-se concordâncias menos significativas que as discordâncias. A maior média de concordância ocorre no item EE5 (“Percebo que algumas pessoas acessam redes sociais (*WhatsApp, Facebook...*) e internet (notícias e pesquisas não relacionadas ao trabalho durante o expediente”), denotando um comportamento relativamente novo, uma vez que a tecnologia vem revolucionando a forma de comunicação, informação, relacionamento e de maneira geral a vida das pessoas, o que inclui o ambiente de trabalho. A discordância mais relevante é observada no item EE2 (“Algumas pessoas no meu setor se ausentam com frequência para pagar contas ou outros fins”), confirmando a digitalização das rotinas das pessoas identificadas na concordância com o item EE5. Nesse item, identificou-se uma diferença no nível de concordância com os itens EE1 (“No meu setor, pessoas atrasam ou faltam por saberem que não serão desligadas da Empresa”), EE2 (“Algumas pessoas no meu setor se ausentam com frequência para pagar contas ou outros fins”), EE3 (“A falta de um controle eletrônico de entrada e saída contribui para os atrasos”) e EE4 (“Alguns gastam mais tempo que o necessário no “cafezinho” ou nas instalações sanitárias”) entre a Empresa 1 e Empresas 2 e 3. Na Empresa 1 a concordância foi maior, o que pode ser explicado pelo fato de que se trata de empresa público-privada, contrata por concurso público e, por isso, gera a sensação de uma pseudo-estabilidade (não existe estabilidade legal e sim cultural).

No constructo Fatores culturais de aumento do presenteísmo houve uniformidade entre os itens, com tendências médias próximas. A discordância com o item FCA1 (“Intervalos regulares de trabalho, sessões de entretenimento e relaxamento, horários de lanche estão contribuindo para a dispersão das pessoas”) chama a atenção por ter apresentado uma média significativamente menor que a dos demais. A discordância com esse item pode ser compreendida como uma valorização das relações sociais e de momentos de não trabalho como contribuição para o trabalho, e não o contrário. O item FCA5 (“Quando uma tarefa termina próximo do horário de saída, outra atividade só é iniciada no próximo período de trabalho”) apresentou uma média significativamente maior que a dos demais, essa concordância pode ser compreendida como uma forma comum de organização do trabalho e pode ser percebida como positiva.

A sobreposição dos intervalos de segurança possibilita concluir que não existe diferença significativa na percepção do presenteísmo nas empresas pesquisadas. A diferença na formação do capital, na forma de contratação e gestão de empregados não difere significativamente a percepção do presenteísmo nas empresas do setor elétrico pesquisadas.

Por meio da Análise Fatorial Exploratória, é possível verificar se há algum item (pergunta) que não contribui para a formação dos índices. Hair *et al.* (2009) preconiza que itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois podem contaminar e distorcer suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de pesquisa. Nessa pesquisa foram identificados alguns itens com cargas fatoriais menores que 0,50 e por esse motivo foram retirados do modelo, sendo eles: o



item FCR4 do constructo Fatores culturais de redução e o item FCA1 do constructo Fatores culturais de aumento.

A verificação da dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente dos construtos possibilitam análise de suas qualidades e validades. Verificou-se que todos os constructos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$), Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60. O ajuste da Análise Fatorial foi adequado, com KMO maiores ou iguais a 0,50. Pelo critério Acceleration Factor, todos os constructos foram unidimensionais, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos construtos

Constructos	Itens	AVE	AC	CC	KMO	Dim.	
Aspectos pessoais	7	0,493	0,817	0,821	0,824	1	
Presenteísmo	Fatores culturais de redução do presenteísmo	7	0,474	0,809	0,811	0,848	1
	Estabilidade no emprego	5	0,568	0,807	0,808	0,798	1
	Fatores culturais de aumento do presenteísmo	4	0,490	0,649	0,721	0,701	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados apresentados na Tabela 4 permitem afirmar que houve uma tendência dos elementos da amostra a concordar com todos os itens dos indicadores Aspectos pessoais e Fatores culturais de redução do presenteísmo. Por outro lado, houve uma tendência a discordar dos indicadores Estabilidade no emprego e Fatores culturais de aumento do presenteísmo.

Tabela 4 - Descrição dos indicadores de primeira ordem

Constructos	Média	D.P.	I.C. - 95%	1° Q	2° Q	3° Q
Aspectos pessoais	0,299	0,425	[0,28; 0,32]	0,028	0,34	0,613
Fatores culturais de redução do presenteísmo	0,352	0,379	[0,34; 0,37]	0,104	0,394	0,635
Estabilidade no emprego e o presenteísmo	-0,131	0,52	[-0,16; -0,11]	-0,537	-0,134	0,265
Fatores culturais de aumento do presenteísmo	-0,009	0,475	[-0,03; 0,01]	-0,341	0,007	0,338

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os indicadores diferenciaram-se significativamente, sendo que, o indicador de maior média foi Fatores culturais de redução do presenteísmo (0,352) e o indicador de menor média foi a Estabilidade no emprego e o presenteísmo (-0,131). Esses números sugerem que as questões culturais podem influenciar mais o presenteísmo do que questões legais do contrato de trabalho.

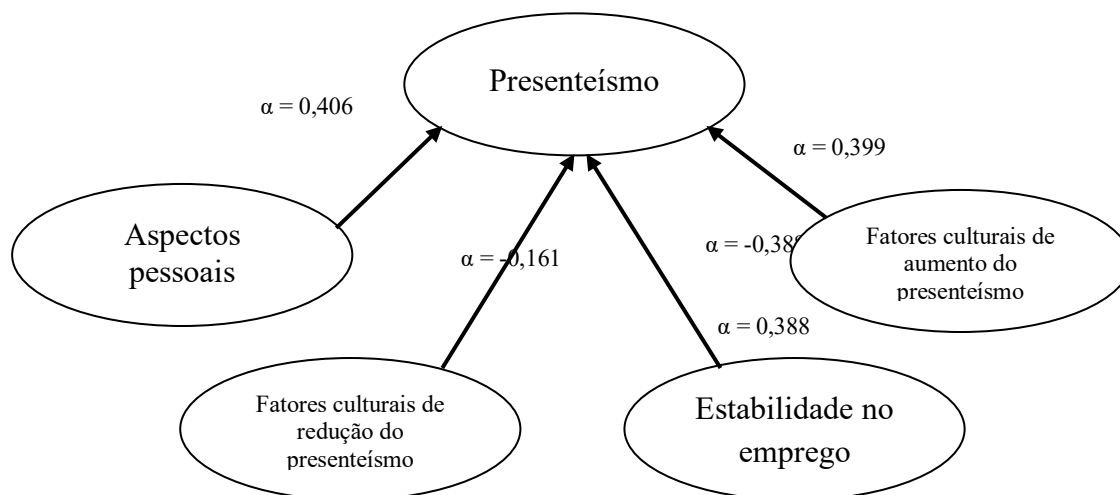
5 Discussão e validação de um modelo estrutural

O estudo do presenteísmo em concessionárias de energia elétrica brasileiras permitiu identificar fatores gerenciáveis que o influenciam, portanto, fatores que podem ser geridos.

O uso do método Bootstrap e a validação dos resultados permitiu elaborar o Modelo Estrutural apresentado na Figura 2 e as correlações entre os construtos de primeira ordem após avaliação dos intervalos de confiança.



Figura 2 - Modelo Estrutural resultante



Fonte: Elaborado pelos autores

O modelo facilita a compreensão das nuances por trás do presenteísmo e mostra os constructos que mais influenciam sua ocorrência. Pode-se, ainda, verificar que os Aspectos pessoais são os mais significativos para geração do presenteísmo nas concessionárias de energia elétrica. Aspectos pessoais dizem respeito à individualidade do empregado, assim, as situações e experiências particulares podem influenciar a ocorrência de presenteísmo. Além disso, os resultados obtidos sugerem que a relação gestor-subordinado pode ter influência relevante no presenteísmo e suas consequências.

Os fatores culturais de aumento do presenteísmo são representados por comportamentos comuns observados. Eles são o segundo item mais representativo no modelo. O impacto desses comportamentos sobre o presenteísmo aponta para a necessidade de organização e acompanhamento efetivo do gestor para mitigar as ocorrências de presenteísmo. Koopman *et al.* (2002) evidenciaram a necessidade de acompanhamento do volume e qualidade de entregas como indicativo de presenteísmo. Quando o gestor está distante ou ausente, o comportamento presenteísta pode ser visto como natural e admissível. É evidenciada a necessidade de o gestor assumir e exercer seu papel na efetiva gestão de pessoas. Além disso, a área de Gestão de Pessoas, que subsidia os gestores para o exercício do seu papel, pode disponibilizar ferramentas, rever processos, estruturar ações de maior abrangência que tenham efeitos na mitigação das ocorrências do presenteísmo.

A estabilidade no emprego aparece como o terceiro item mais significativo no modelo para ocorrência do presenteísmo. Os resultados sugerem que a ideia de que a estabilidade cria uma zona de conforto e que, a segurança gerada nesse contexto propicia a ocorrência de presenteísmo, pressupondo-se aí a inexistência de políticas de responsabilidade ou consequências. O pensamento individualista e pouco integrado ao todo pode se relacionar ao presenteísmo justificado pela estabilidade no emprego. A compreensão do contrato psicológico estabelecido entre o empregado e a organização, preconizado por Rios e Gondim (2010) se reafirma como uma face da relação de trabalho a ser considerada na identificação do presenteísmo. Complementarmente, pode-se acreditar que um programa de premiação por resultados de equipe pode sinalizar uma política de consequências e minimizar os efeitos do presenteísmo.

Gomes (2022), afirma que em muitas organizações há desconhecimento e falta de informação sobre essa correlação. Estabelecida a correlação entre os fatores estudados e a ocorrência do presenteísmo, torna-se possível a atuação diretiva na Gestão de Pessoas, seja por meio de programas de qualidade de vida no trabalho, preparação da liderança, estruturação de políticas de consequências, e até mesmo projetos de impulsionamento de transformação cultural.

6 Conclusões

Os resultados obtidos permitiram alcançar o objetivo de propor um modelo estrutural a partir da identificação e mensuração dos fatores que influenciam o presenteísmo, segundo as percepções dos empregados em empresas do setor de energia elétrica. Os construtos que mais influenciam o presenteísmo foram os Aspectos pessoais ($\alpha = 0,406$), os Fatores culturais de aumento do presenteísmo ($\alpha = 0,399$) e a percepção de Estabilidade no emprego ($\alpha = 0,388$). A Figura 1, associada à Tabela 1, oferece aos gestores os elementos necessários para se estabelecer prioridades nas ações que visam à redução do presenteísmo.

O presenteísmo é um evento indesejável, mas é gerenciável. O presenteísmo é hora de trabalho paga e não trabalhada, é tempo improdutivo, pode ser entendido como uma sabotagem permitida. Seus impactos na produtividade são percebidos, mas dificilmente mensurados, pela dificuldade de medir ou quantificar suas ocorrências. A intangibilidade do presenteísmo dificulta que esse evento entre na pauta de Gestão de Pessoas e se configure como elemento a ser tratado por meio de ações com diversas abordagens. Não há dúvida de que o gerenciamento do presenteísmo pode promover ganhos para a empresa e empregados, gerando ciclo virtuoso ganha-ganha, com desdobramentos na qualidade de vida, satisfação, produtividade e competitividade no mercado.

O setor elétrico brasileiro, diante dos muitos desafios que enfrenta, precisa de profissionais presentes e produtivos. Assim, entender e atuar no presenteísmo em concessionárias de energia elétrica é uma forma de gerar ganhos de eficiência e produtividade para o setor.

A simples evidenciação de que o presenteísmo é um evento passível de acontecer e pode ser influenciado torna o evento passível de gerenciamento. A formulação de um modelo estrutural resultante de fatores que influenciam as ocorrências de presenteísmo é um passo significativo no sentido de compreender e explicar tais ocorrências. Trata-se de uma visão diferenciada do fenômeno para a academia, além de propor reflexões para a gestão.

O questionário exclusivo, utilizado nesta pesquisa, elaborado a partir das métricas internacionais WLQ-8 e SPS-S-6 (Ferreira *et al.*, 2010), e a pesquisa qualitativa realizada com empregados de uma das empresas, permitiu a abordagem do presenteísmo de forma próxima e compreensível. Assim, como pesquisa futura, sugere-se que os instrumentos de pesquisa, roteiro de entrevistas e questionário, sejam aplicados em outros contextos e em outros períodos, sobretudo se considerar que o período pandêmico (Covid-19) trouxe impactos significativos para as organizações e consequentemente as relações de trabalho. Todavia, entende-se que este é um primeiro passo para o desenvolvimento e consolidação de um instrumento adequado à realidade brasileira.

Finalizando, cabe sugerir que estudos futuros abordem a relação entre o presenteísmo e a cultura. Cabe ainda comparar como tais fatores atuam em ambientes de organizações públicas, privadas, sem fins lucrativos e em trabalhos voluntários, especificamente. Recomenda-se que outros estudos sejam desenvolvidos no sentido de melhor delinear a influência dos fatores sobre o presenteísmo em outros contextos organizacionais.



Agradecimentos

FAPEMIG e ANEEL.

Referências

- Aguiar, G. A., & Burgardt, B. F. (2018). A presença ausente: reflexões sobre o presenteísmo nas organizações de serviço público. *DESAFIOS-Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins*, 5(3), 79-84. Recuperado de: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/4929>
- Aneel. (2015). *Revisão Tarifária Periódica das Concessionárias de Distribuição*: Submódulo 2.5 - Fator X. Agência Nacional de Energia Elétrica. Recuperado de http://www2.aneel.gov.br/cedoc/aren2015660_Proret_Submod_2_5_V2.pdf.
- Aronsson, G., & Lindh, T. (2004). Långtidsfriskas arbetsvillkor: En populationsstudie (Work conditions among workers with good longterm health: A population study). *Work and Health 2004*, 10.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal.
- Biron, C., Brun, J-P., Ivers, H. & Cooper, C. (2006). At work but ill: psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, December, 5(4), p. 26-37.. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17465729200600029/full/html>
- Bollen, K. A. (1989) *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cancelliere, C., Cassidy, J. D., Ammendolia, C., & Côté, P. (2011). Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? A systematic review and best evidence synthesis of the literature. *BMC public health*, 11(1), 1-11. Recuperado de: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-395>
- Cenfetelli, R. T., & Bassellier, G. (2009). Interpretation of formative measurement in information systems research. *MIS quarterly*, 689-707. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/20650323>
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modelling. *Management Information Systems quarterly*, 22(1), 1-8.
- Cooper, C. (2011). Presenteeism is more costly than absenteeism. *HR Magazine, Strategic HR*. p. 1. Recuperado de: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/features/presenteeism-is-more-costly-than-absenteeism/>
- Dutra, D., de Campos, M., Carneiro, A., & Junior, V. (2018) Gestão de pessoas e sua relação com a produção: um estudo de caso nas indústrias moveleiras do município de Pompéu/MG.



Pesquisa & Educação a Distância, América do Norte. Recuperado de: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=2013EAD1&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=6556>

Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993) *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall.

Elkeles, T., & Seligmann-Silva, E. (2010) Trajetórias recentes dos distúrbios osteomusculares em dois contextos nacionais: Brasil e Alemanha. In D. Glina, & L. Rocha (Orgs). *Saúde mental no trabalho*, 1a ed., Cap. 15.p. 302-334. São Paulo: Roca, 2010.

Fernandes, G. (2015) *Estabilidade no Direito do Trabalho*. Fonte: Jus Brasil. Recuperado de: <http://guilhermefernandes1993.jusbrasil.com.br/artigos>

Fernandino, J. A., & Oliveira, J. L. (2010). Arquiteturas organizacionais para a área de P&D em empresas do setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 14(6),p. 1073-1093. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/rac/a/vhKZpmsxYwcBtjyFL9VtKKn/>

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Souza, L. M., & Cunha, J. V. (2010). Tradução e validação para a língua portuguesa das escalas de presenteísmo WLQ-8 E SPS-6. *Avaliação Psicológica*. 9(2),p. 253-266. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3350/335027283010.pdf>

Flores-sandí, G. (2006) Presentismo: potencialidad em accidentes de salud. *Acta Médica Costarricense - AMC.*, 48(1), p. 30-34. Recuperado de: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0001-60022006000100006&script=sci_arttext

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1),p. 39-50. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224378101800104>

Gomes, P. A. L. (2022). A relevância dos programas de apoio psicológico nas organizações.. *Tese de Doutorado*. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Halbesleben, J. R., Whitman, M. V., & Crawford, W. S. (2014). A dialectical theory of the decision to go to work: bringing together absenteeism and presenteeism. *Human Resource Management Review*, 24(2), p. 177-192. Recuperado de: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000491?casa_token=ZyYNh2zd38cAAAAA:9udP9Ak3UY44De3_QuedmehAGqChDOomlpaT6ftzGH_1FsBa_5Z03tOdKUfbesI8zhKRRBHEX4GO

Haque, A. (2018) Mapping the relationship among strategic HRM, intent to quit and job satisfaction: a psychological perspective applied to Bangladeshi employees. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 4(4), p. 27-39. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3171368

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). Perceived human resource management and presenteeism. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(2), p. 110-130.



- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman
- Hollander, M., & Wolfe, D. A. (1999). *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- 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(1), p. 14-20. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/44995848>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mingoti, S. A. (2007). *Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG.
- Monecke, A., & Leisch, F. (2012). SemPLS: structural equation modeling using partial least squares. *Journal of Statistical Software*, 48 (3), p. 1-32. Recuperado de: <https://ro.uow.edu.au/commpapers/3138/>
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. B. D., Cavazotte, F. D. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de administração contemporânea*, 17, 418-437. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/rac/a/nWTv5vVw3fPzX7jGn93xN9P/>
- Raïche, G., Walls, T. A., Magis, D., Riopel, M., & Blais, J. G. (2013). Non-graphical solutions for Cattell's scree test methodology. *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 9(1), p.23-29. Recuperado de: <https://econtent.hogrefe.com/doi/full/10.1027/1614-2241/a000051>
- Rios, M. C., & Gondim, S. M. G. (2010). Contrato psicológico de trabalho e a produção acadêmica no Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(1), 23-36. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572010000100003&script=sci_arttext
- Sanchez, G. (2013). *PLS Path Modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions.
- Santi, D. B., Barbieri, A. R., & Cheade, M. D. F. M. (2018). Absenteísmo-doença no serviço público brasileiro: uma revisão integrativa da literatura. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 16(1), 71-81. Recuperado de: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-882541>
- Schein, E. H. (1990) Organizational culture. The changing face and place of work. *The American Psychologist*, Feb, 45(2), p. 109-119.



Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2007). Employee health and presenteeism: a systematic review. *Journal of occupational rehabilitation*, 17, 547-579. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-007-9096-x>

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205. Recuperado de: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167947304000519?casa_token=V-8XEFXyaesAAAAA:rXE4rrtpmdhI73xQVqdXfG7jAKm5ojG2R9s5wL96AI1ALthXpidZgfFZFfhZPLVYpxouM2xIGb3Y



APÊNDICE A -Roteiro de Entrevista

Roteiro de entrevista elaborado com base nas principais escalas mundiais para mensuração do presenteísmo: Work Limitations Questionnaire (WLQ-8) e Stanford Presenteeism Scale (SPS-6) (Ferreira et. al., 2010).

Definição: Presenteísmo se refere a um dado comportamento em que o colaborador que está de “corpo presente”, em horário regular de trabalho, mas que não está reconhecidamente, focado no seu trabalho produtivo em um dado intervalo de tempo funcional.

- 1) Como você considera o presenteísmo no mundo do trabalho?
- 2) Fale-me a respeito da sua percepção do presenteísmo aqui na empresa?
- 3) Quais as evidências de presenteísmo são observadas no seu ambiente de trabalho? Cite fatores que justifiquem essa resposta.
- 4) Fale sobre a existência de trabalhadores que, mesmo com problemas de saúde, continuam presentes e não realizando normalmente suas atividades.
- 5) Comente: “Vários são os casos e motivos que levam os funcionários a permanecerem no local de trabalho normalmente, mas não concluírem suas tarefas alegando problemas de saúde. E que não justificou o absenteísmo legal (P. Ex.: dor de cabeça, dor nas costas, dor de estômago, dentre outras)”.
- 6) Você percebe se os colaboradores iniciam suas tarefas tão logo que chegam ao trabalho, ou se existe certa procrastinação para iniciar? Por quê?
- 7) Quais os motivos levam à prática do presenteísmo no seu departamento? (Ou na empresa).
- 8) De um modo geral: tarefas repetitivas, pequenos sintomas de doença, fatores salariais, salubridade ambiental, ergonomia, fatores pessoais familiares, políticas de progressão funcional, dentre outros, constituem elementos que contribuem para o presenteísmo?
- 9) Sua empresa é uma organização público-privada. Não existe estabilidade legal, mas existe uma estabilidade cultural. Isso influencia a presença não produtiva no trabalho?
- 10) Até que ponto atividades de muito alta ou muito baixa complexidade favorecem o presenteísmo? E como a gestão promove a alocação adequada das atividades por competências?



- 11) Até que ponto a falta de equipamentos de trabalho comprometem a realização efetiva das atividades e da produtividade?
- 12) Conte-nos sobre possíveis ausências de atenção nas tarefas que podem ocorrer durante o expediente.
- 13) Até que ponto um colaborador que finaliza suas atividades diárias tende a ajudar um colega a terminar suas tarefas?
- 14) Fale sobre a preocupação dos funcionários em desenvolver a quantidade de trabalho que lhes é solicitado.
- 15) Qual é o percentual de atividades rotineiras em relação a atividades não programadas, que são chamadas atividades extras e exigem criatividade?
- 16) O que você acha do ócio criativo?
- 17) As funções exigem elevado grau de inovação e criatividade?
- 18) Se o colaborador recebe uma tarefa que ele tem capacidade de produzi-la em um tempo menor que o definido pela chefia, ele irá aplicar a sua capacidade para entregá-la o mais cedo possível, ou se limitará a realizar dentro do prazo programado? Quais fatores podem evidenciar isso?
- 19) Você considera que o presenteísmo é uma prática que antecede o absenteísmo? Os dois comportamentos são a face da mesma moeda?
- 20) Você sabe o que é presenteísmo? Se sim, como você conceitua o Presenteísmo?
- 21) A estabilidade cultural da empresa influencia a presença não produtiva?
- 22) Você percebe alguma relação entre presenteísmo e desenvolvimento na carreira? Justifique.
- 23) Qual o tipo de presenteísmo que você percebe que mais acontece em sua área de trabalho?
- 24) Você percebe alguma ação da empresa para evitar o presenteísmo?

ⁱ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte - MG, Brasil.

ⁱⁱ Mestranda do Programa de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC. Belo Horizonte - MG, Brasil. Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

ⁱⁱⁱ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP, São Paulo - SP, Brasil. Professor Titular. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração -CEPEAD , Faculdade de Ciências Econômicas, FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte-MG, Brasil

^{iv} Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Minas Gerais -UFMG, Belo Horizonte - MG, Brasil. Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração , Universidade Fumec, Belo Horizonte-MG, Brasil Professor da SKEMA BUSINESS SCHOOL, Belo Horizonte, MG Brasil.

