



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ABSENTISMO, COMUNICAÇÃO DO LÍDER E MOTIVAÇÃO
DOS COLABORADORES: ESTUDO NUMA EMPRESA
METALÚRGICA**

MARIA BEATRIZ PEREIRA SANTIAGO

JUNHO 2023



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ABSENTISMO, COMUNICAÇÃO DO LÍDER E MOTIVAÇÃO
DOS COLABORADORES: ESTUDO NUMA EMPRESA
METALÚRGICA**

MARIA BEATRIZ PEREIRA SANTIAGO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

JUNHO 2023

Resumo

O absentismo é um tema há muito estudado dado a sua associação a baixos níveis de desempenho e produtividade. Uma vez que as ausências são, muitas vezes, inesperadas, o absentismo envolve muitos custos, diretos ou indiretos, o que prejudica a organização, na sua eficiência e volume de negócio. Acresce que as ausências também se traduzem na perda de relação com os restantes membros da equipa e no distanciamento face à empresa. A desmotivação no trabalho é uma das principais causas que levam os colaboradores a ausentarem-se. Esta ausência pode estar associada ao próprio trabalhador ou ao facto do mesmo não se identificar com a função que desempenha, pelo que o papel do líder e a forma como comunica são fatores importantes na motivação dos trabalhadores. O principal objetivo desta investigação é averiguar em que medida a comunicação do líder e a motivação influenciam o absentismo por parte dos trabalhadores de uma empresa metalúrgica dedicada à produção de bicicletas. Com base numa metodologia quantitativa, mediante aplicação de questionário, e numa amostra de 180 respostas, os resultados obtidos mostram que a comunicação do líder e a motivação dos trabalhadores influenciam a atitude perante o absentismo e, ainda, a motivação é mediadora entre a comunicação do líder e a atitude perante o absentismo. Estes resultados indicam que, em termos de implicações práticas, fornecer mecanismos de melhoria da comunicação dos líderes e de desenvolvimento motivacional dos trabalhadores devem ser uma aposta de intervenção, com o objetivo de reduzir as ausências ao trabalho.

Palavras-Chave: Absentismo laboral, Comunicação do Líder, Motivação dos Trabalhadores, Setor industrial

Abstract

Absenteeism is a long-studied issue given its association with low levels of performance and productivity. Since absences are often unexpected, absenteeism involves many costs, direct or indirect, which harm the organization in its efficiency and turnover. In addition, absences also result in the loss of relationships with other team members and distance from the company itself. Demotivation at work is one of the main causes that leads employees to be absent. This absence may be associated with the worker him/herself or with the fact that he/she does not identify with the function he/she performs, so the leader's role and the way he/she communicates are important factors in motivating workers. The main objective of this research is to investigate to what extent the leader's communication and motivation influence the workers attitude towards absenteeism of the workers of a metallurgical company, dedicated to the production of bicycles. Based on a quantitative methodology, through the application of a questionnaire and a sample of 180 answers, the results show that the leader's communication and the workers' motivation influence the attitude towards absenteeism and, furthermore, motivation mediates between the leader's communication and the attitude towards absenteeism. These results indicate that, in terms of practical implications, providing mechanisms to improve leaders' communication and workers' motivational development should be an intervention focus, with the aim of reducing absenteeism from work.

Keywords: Employee Absenteeism, Leader Communication, Employee Motivation, Industrial Sector



Agradecimentos

Agradeço à professora Helena Jerónimo, por ter aceitado o meu convite de orientação e ter sido o meu grande apoio neste percurso. Muito obrigada pelo seu cuidado, disponibilidade e incentivo ao longo destes meses.

À minha família por tudo, mas em especial pela união, suporte, por me motivarem a superar todos os dias, com a palavra certa no momento certo. Por não me fazerem desistir das minhas realizações pessoais.

Mãe, faltam-me as palavras para te agradecer tudo o que és para mim, por teres lutado e feito de tudo para eu conseguir ter a melhor educação e vida possível. És o meu exemplo de resiliência, trabalho e empenho. Obrigada por me permitires realizar os meus sonhos.

Aos meus avós, José e Graça, por serem o meu pilar, este trabalho é para vocês.

De seguida, agradecer à minha amiga Helena porque sem a presença, ajuda e ensinamentos dela ao longo desta aventura nada disto teria sido possível.

Por último, aos meus amigos por estarem sempre presentes, por serem a minha segunda família, aquela que eu escolhi.

Índice

Resumo	ii
Abstract	iii
Agradecimentos	iv
Índice	v
Lista de Figuras	vi
Lista de Tabelas	vi
Capítulo I – Introdução	1
Capítulo II – Revisão da Literatura	3
2.1. Absentismo e Gestão de Recursos Humanos.....	3
2.2. Causas do absentismo.....	5
2.3. Consequências do absentismo e soluções.....	7
2.4. Motivação.....	8
2.5. Comunicação do Líder.....	11
2.6. Modelo Conceptual e Hipóteses.....	13
Capítulo III – Metodologia	15
3.1. Método e procedimento.....	15
3.2. Caracterização da Organização em estudo.....	16
3.3. Instrumento.....	17
3.4. Caracterização da amostra.....	18
Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados	20
4.1. Análise e fiabilidade das escalas.....	20
4.2. Medidas de tendência central e dispersão.....	21
4.3. Análise de correlações entre variáveis.....	22
4.4. Teste de Hipóteses.....	23
4.5. Discussão dos resultados.....	26
Capítulo V – Conclusões, Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras	29
Bibliografia	32
Anexo 1 – Questionário	1
Anexo 2 – Organigrama empresa	3

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo conceptual das variáveis em estudo e respetivas relações..... 14

Lista de Tabelas

Tabela 1. Alphas de Cronbach das variáveis em estudo. 20

Tabela 2. Estatísticas descritivas da amostra total 21

Tabela 3. Correlações entre as variáveis 22

Tabela 4. Modelo de Regressão da Atitude perante o Absentismo e a Comunicação do Líder..... 23

Tabela 5. Modelo de Regressão Atitude perante o Absentismo/Motivação 24

Tabela 6. Modelo de Regressão entre a Motivação e a Comunicação do Líder 25

Capítulo I – Introdução

O mundo do trabalho agrega um conjunto de atividades e valores que são basilares ao desenvolvimento individual e coletivo das pessoas. É uma das maiores formas de aquisição de identidade, satisfação das necessidades humanas, status e prestígio. Mas pode ser também uma fonte de mal-estar, muitas vezes associado às condições profissionais, resultando em insatisfação, desejo de abandonar a profissão, e ausências pontuais ou regulares ao trabalho (Chiavenato, 2010).

Relativamente a este último fenómeno, comumente designado por absentismo laboral, é de destacar o seu carácter transversal a vários contextos nacionais, diferentes setores produtivos e grupos socioprofissionais. O absentismo está ligado aos baixos níveis de desempenho e motivação dos trabalhadores (e.g. Agapito *et al.*, 2010). Está também associado às condições laborais, à interação entre trabalhadores e chefias ou colegas, ou a fatores de insatisfação, sendo que as empresas devem ter este fenómeno em atenção uma vez que pode ser um indicador da forma como o trabalho é realizado ou das políticas de recursos humanos da organização (Murcho & Jesus, 2014). Num clima crescente de necessidade e eficácia económica, a perda de produtividade que decorre da ausência dos trabalhadores pode resultar em aumentos de custos e de exigências do mercado, acabando por afetar toda a cadeia de produção, inclusivamente gerar clientes insatisfeitos com o atraso em vendas e prazos.

Neste contexto, a comunicação do líder e a motivação dos trabalhadores são dois aspetos fulcrais, já que, por um lado, o líder pode influenciar positivamente a motivação dos colaboradores, e, por outro, quando estão motivados, tal contribui para um bom clima organizacional, gerando mudança na cultura e na valorização da aprendizagem. A motivação dos colaboradores depende de um comportamento eficaz e eficiente das chefias/lideranças, com o propósito de atingir os objetivos previamente definidos. A comunicação do líder é uma das ferramentas essenciais que contribui para a influência que o líder tem sobre os seus colaboradores. Um líder deve ter aptidão e sensibilidade de desenvolver e conseguir comunicar pensamentos não só motivadores, mas também inovadores, uma vez que, um dos principais motivos que faz com que o trabalhador se ausente é a desmotivação (e.g. Avolio *et al.*, 2010). Esta desmotivação pode estar

relacionada com o próprio colaborador ou com o seu posto de trabalho, cabendo aos próprios líderes mobilizarem-nas caso não se sintam confortáveis/adequadas no desempenho das suas funções, criando desta forma trabalhadores confiantes e empenhados.

Face ao exposto, o presente estudo tem como principais objetivos averiguar em que medida a comunicação do líder e a motivação dos colaboradores influenciam a atitude que estes últimos têm relativamente ao absentismo laboral. Empiricamente, a investigação foi realizada numa empresa do setor metalúrgico, uma fábrica de produção de bicicletas, com mais de 60 anos de existência, que desde sempre enfrenta o problema das constantes ausências laborais.

A presente dissertação é composta por cinco capítulos: o primeiro capítulo é a presente introdução. O segundo capítulo diz respeito à revisão de literatura, em que são apresentados os principais conceitos em causa (absentismo; motivação e comunicação do líder). O terceiro capítulo concerne à metodologia e inclui a caracterização da organização em estudo, método e procedimento, instrumento e caracterização da amostra. O quarto capítulo consiste na análise, interpretação e discussão de resultados das análises estatísticas efetuadas. Por último, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões, limitações e sugestões do estudo.

Capítulo II – Revisão da Literatura

2.1. Absentismo e Gestão de Recursos Humanos

O absentismo é um tema com tradição na literatura, dadas as suas repercussões para as organizações. Traz consigo bastantes custos, diretos e indiretos, dificuldades ao nível do planeamento, em virtude do seu cariz muitas vezes inesperado, e efeitos negativos na produtividade da organização e volume de negócio (Cooper & Dewe, 2008). Daí que seja necessário conhecer-se as suas causas (Alis *et al.*, 2012). Tanto o desempenho, como a avaliação dos trabalhadores são algumas das causas do absentismo, sendo que este acaba por debilitar bastante o clima organizacional. As ausências recorrentes conduzem à perda de familiaridade com os colegas, com a equipa e com a própria chefia, bem como a eficiência produtiva (Fonseca, 2015).

Definir absentismo não é fácil, nem linear. Alguns autores consideram que este é a ausência do trabalhador no local de trabalho durante o seu horário normal, quando a sua falta não é justificada (Cascio & Boudreau, 2014), outros, consideram absentismo de modo mais abrangente, incluindo todas as ausências que o trabalhador efetua, sejam estas justificáveis ou não, como o caso das férias, folgas, licenças especiais (Cunha *et al.*, 2010). Para Alis *et al.* (2012), o absentismo é igualmente visto como ausência, seja ela por que motivo for. Existem ausências evitáveis/voluntárias e ausências inevitáveis. As ausências evitáveis ocorrem porque existe uma vontade do trabalhador em se ausentar/faltar ao trabalho; já as ausências involuntárias são inesperadas e não dependem da vontade do indivíduo; este não detém nenhum controlo sobre as mesmas, como uma doença ou um acidente, podendo não estar diretamente ligadas a causas profissionais (Cunha *et al.*, 2010). Quando um trabalhador não se apresenta no trabalho, mas a organização está à espera de que este esteja, é considerada uma ausência não planeada. Tudo considerado, podemos classificar o absentismo em cinco categorias: (a) absentismo por doença, ausência por tudo o que envolva saúde, sejam exames médicos, acidentes, doença ou incapacidades; (b) absentismo por doença profissional, tais como os acidentes de trabalho; (c) absentismo legal, ou seja, tudo o que envolve causas que são justificáveis pela lei, como o parto, falecimento de familiares e assistência; (d) absentismo compulsivo, suspensão imposta por alguma entidade, como prisão ou entidade patronal

(e) por último e mais recorrente, absentismo voluntário, que como foi referido, ausência do trabalhador, sem nenhuma razão aparente e em que a mesma não é justificada (Alis *et al.*, 2012). A presente dissertação centra-se no absentismo voluntário.

O absentismo não acontece só nas empresas, nem nos países mais desenvolvidos. Trata-se de um problema a nível social, administrativo e financeiro, que pode surgir em todo o tipo de trabalhos e contextos nacionais. Este fenómeno não é possível extinguir, mas deve ser reduzido, sendo para tal necessário conhecer os funcionários, bem como o ambiente da empresa e implementar medidas proactivas, tentando, deste modo, obter um maior conhecimento sobre o que leva os trabalhadores a faltarem com regularidade e quais as suas causas (Marras, 2000; Sekiou *et al.*, 2001)

Dado que o absentismo é um problema grave que acaba por estar ligado a baixos níveis de desempenho e produtividade, é natural que as organizações revelem uma preocupação crescente sobre esta problemática (e.g. Agapito *et al.*, 2010; Cunha *et al.*, 2010). Com o aumento da competitividade no mercado e entre as empresas, o absentismo gera perda de eficiência às empresas, aumentando substancialmente os seus custos, e não permite que aquelas respondam as exigências do mercado (Neves, 2010). Acresce que quando o absentismo é elevado, a organização acaba por ser muito afetada nas vendas e prazos de entrega, acabando por inevitavelmente interferir com os lucros e a eficiência, ficando posteriormente os clientes insatisfeitos com os serviços prestados (Spector, 1997).

Sabendo-se que as pessoas são a base de qualquer empresa, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem o objetivo de definir práticas com o propósito de se atingir a eficácia organizacional, com o fito de atingir melhores resultados. A forma como a empresa gere os seus RH dita o sucesso e/ou insucesso de cada organização, uma vez que as práticas de GRH, se corretas e adequadas, podem aumentar o valor do capital humano, visto serem capazes de influenciar comportamentos, atitudes e desempenho dos trabalhadores (Cunha *et al.*, 2010). As práticas de GRH acabam por ter uma enorme influência na redução do absentismo, mas se não forem geridas da melhor forma, acabam por originar resultados negativos tanto para a organização, como para o próprio colaborador levando-os a ausentarem-se ainda mais das suas funções laborais. É essencial que o trabalhador sinta

afinidade, compromisso e interesse pela empresa para a qual trabalha, pelo que, em grande medida, cabe à GRH pôr em prática estratégias para conseguirem a presença e assiduidade dos colaboradores.

2.2. Causas do absentismo

Várias são as causas conhecidas para a ocorrência do absentismo. É fundamental entendermos porque é que este acontece de forma a ser mais fácil prevenir e até mesmo controlar, dependendo de cada situação. Muitas vezes a causa não se deve só e apenas ao trabalhador, mas pode estar associada à própria empresa (Silva, 2011).

A desmotivação no trabalho é provavelmente a principal causa individual que leva os trabalhadores a faltarem, e pode estar relacionado ou com o trabalhador em si ou com a própria função que desempenha. As realizações pessoais e profissionais dos trabalhadores têm uma relação direta, sendo na atualidade uma das áreas mais discutidas no domínio das empresas (Zhu, 2013). Um dos motores de motivação é precisamente as funções que exercemos no nosso dia-a-dia, pelo que, quanto menos interessante for o trabalho, maior é a probabilidade de haver ausência. No entanto, todos os trabalhadores se sentem aliciados por um bom salário e benefícios, pelo que cabe à empresa, a responsabilidade em proporcionar as condições que o trabalhador necessita, apesar de, em inúmeras circunstâncias, nem mesmo estas condições evitarem que o empregado falte ao trabalho (Peretti *et al.*, 2012).

O absentismo está muitas vezes relacionado com o aumento do stress resultando em trabalhadores insatisfeitos, infelizes e com pouca motivação, sendo que quanto maior for o stress maior são os níveis de ausência (Gomes *et al.*, 1997). Chiavenato (2004) tem uma visão diferente dos outros autores e organiza as causas do stress ocupacional em quatro categorias: a) ambiente extra organizacional; b) organizacionais; c) grupais e d) individuais. O ambiente extra organizacional é referente às fontes externas e ambientais individuais com impacto na organização, tais como: classe social, etnia e mudanças estruturais (por exemplo, alterações sistemáticas de chefia). Estas fontes acabam por mudar os valores e as crenças dos colaboradores quer positiva, quer negativamente. No que diz respeito às influências organizacionais, estas são definidas como forças que estão vinculadas à organização em si, como as políticas organizacionais, as condições e a

estratégia da empresa. As influências grupais são todas as forças exercidas sobre o comportamento dos colaboradores: falta de apoio social ou falta de união entre o grupo de trabalho. Por último, a questão individual, está vinculada aos traços de personalidade dos indivíduos, como por exemplo, necessidade de realização, tolerância e rigidez, entre outros (Chiavenato, 2004).

É fundamental que os trabalhadores tenham um sentimento de pertença relativamente à empresa onde trabalham, no entanto, dependendo do tipo de organização, muitos deles não a conseguem atingir, quer seja porque não estão envolvidos diretamente nas decisões ou por mudarem regularmente de trabalho ao ponto de não ser possível criar uma ligação com a mesma, já que, para que tal aconteça é necessário dedicação, tempo e compromisso. Aspectos como as relações com os colegas de trabalho, condições materiais e promoções, acabam por influenciar a prestação do indivíduo, podendo dizer-se que a relação entre a satisfação e o absentismo é negativa e direta, quando os colaboradores estão insatisfeitos existe uma maior probabilidade de estes faltarem (Cunha *et al.*, 2010). As causas individuais têm maior incidência no género feminino. De modo geral, as mulheres apresentam uma maior taxa de absentismo do que o sexo masculino, especialmente quando têm filhos (Rhode & Steers, 1990). O aumento da idade, da maturidade e do espírito profissional diminui a tendência para a ausência. A doença é, e será sempre, a maior causa de ausência apresentada à empresa pelos trabalhadores. Atestados são o principal motivo para estes se ausentarem, porém há que ter em atenção que estes podem ser falsos. A relação e a comunicação entre a empresa e os seus colaboradores é, a este nível, fulcral. No entanto, é um tópico que muitas empresas não têm em conta, acabando por gerar pressão psicológica, tensão e instabilidade. Também os níveis de escolaridade acabam por ter um grande impacto, uma vez que, quanto maior escolaridade, menores tendem a ser os níveis de ausência (Penatti, 2006).

Quanto às causas organizacionais, o excesso de trabalho, a elevada carga horária, posições forçadas, pressão psicológica, movimentos de força exigidos pelo trabalho e salário são os principais motivos apresentados pelos trabalhadores (Alves, 1996). Estes fatores muitas vezes estão associados a uma escassa preocupação das chefias com os seus trabalhadores, o papel do líder é guiar o caminho, incentivar o espírito de grupo e gerar motivação. Só desta forma, é possível conduzir os trabalhadores na sua satisfação (Su *et al.*, 2022).

O absentismo não está obrigatória e diretamente relacionado com desleixo ou falta de vontade em trabalhar, mas sim com problemas relacionados com o trabalho, sendo este um indicador de baixa qualidade de vida profissional (Alves, 1996). Este é um problema enfrentado pela maioria das organizações, para o qual o papel e a presença do líder é fundamental, também no sentido de o prevenir. Espera-se que um líder saiba conduzir, liderar e estimular uma equipa, que consiga comunicar e influenciar no sentido de alcançar o melhor de cada colaborador e, desta forma, contribuir para o sucesso ambicionado (Da Silva & Fernandes, 2018).

2.3. Consequências do absentismo e soluções

É sabido que todas as organizações tentam minimizar o absentismo, pois este prejudica a produtividade e o sucesso organizacional. Perante isto, devem acionar medidas preventivas, e também corretivas, uma vez que o absentismo acaba por ter um reflexo negativo na produção, aumentando os custos para as organizações e diminuindo a produtividade esperada.

Segundo Cunha *et al.* (2010), as relações com os colegas de trabalho acabam por ficar deterioradas, visto que, os trabalhadores presentes, para não prejudicarem a produção e/ou as vendas, veem o seu trabalho duplicado, uma vez que há a necessidade de cobrir o trabalho de quem não está presente, tornando-se imprescindível o recurso a horas extra.

A constante ausência do trabalhador implica normalmente redução de salário ou ponderação de despedimento, sendo que este origina ainda mais custos para a organização, visto ter de iniciar um novo processo de contratação. Estes custos implicam recrutamento e seleção, bem como formação, pois o novo trabalhador irá iniciar-se em período experimental para se adaptar à função e à empresa, sendo a sua rentabilidade inicial inferior à dos restantes colegas (Spector, 1997).

É de extrema importância as organizações manterem a taxa de absentismo baixa, isto se quiserem alcançar mais facilmente os seus objetivos, uma vez que os trabalhos ficam suspensos e as decisões adiadas. Apesar de ser difícil eliminar por completo, é importante manter o controlo, se este assim se mantiver pode não prejudicar a organização (Pinto, 2006).

A maioria dos empresários vê o absentismo como algo que retira competitividade às empresas devido aos custos, acabando por ter consequências a nível de resposta aos mercados, por alteração no processo produtivo e redução da qualidade dos serviços e produtos, originando o incumprimento dos prazos de entrega de encomendas (Pinto, 2006; Patinha, 2012).

O absentismo acaba por não só trazer consequências internas (empresa) como também externas (clientes), uma vez que estes ficam insatisfeitos com o não cumprimento do previamente acordado, além de manchar a imagem do serviço que não foi prestado devidamente. Para ser possível atenuar as causas que influenciam o comportamento da ausência dos colaboradores, é importante cada empresa ter bem definida e delineada a sua estratégia. Todas as soluções devem ser concretas e positivas: passar a mensagem da importância que cada trabalhador e a sua função têm na empresa, para que, quando este pensar em faltar, tenha bem presente a gravidade e a relevância da sua ausência.

Peretti e outros (2012) mencionam soluções para uma redução do absentismo: (a) estabelecer normas, o que ajuda o trabalhador a entender o que a empresa espera dele; (b) perceber se o candidato tem ou não histórico de absentismo, para eliminar à partida quem possui uma elevada taxa de frequência de ausências; (c) estabelecer mais prémios e benefícios, para além do salário (por exemplo, prémios de assiduidade, refeições, bónus), compensando e reconhecendo, assim, o potencial de cada colaborador; (d) fortalecer a comunicação entre as chefias e os colaboradores para que haja valorização do trabalho prestado; (e) elogiar no momento certo; (f) por último, recorrer a reforços negativos e sanções, em caso de ausências não justificadas repetidas.

2.4. Motivação

O absentismo é o resultado da tomada de decisão individual e inerentemente influenciado por estados motivacionais (Harrison & Martocchio, 1998). O propósito de satisfazerem as suas necessidades é um dos principais motivos que faz com que os humanos queiram trabalhar. Como tal, é importante que cada empresa tenha isso em atenção e tente satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, saber quais as suas habilidades e, perante isso, definir a melhor forma de trabalhar.

A motivação pode ser entendida como “um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo” (Ferreira cit. in Albuquerque e Júnior, 2011). Os funcionários que sintam satisfação em trabalhar, em desempenhar as suas funções, trabalharão de maneira otimizada em relação aos deveres e responsabilidades.

Uma organização de sucesso vê os seus RH como a principal fonte de qualidade e produtividade. É muito importante transmitir aos trabalhadores um espírito de cooperação, compromisso e satisfação, para, desta forma, ser possível alcançar os seus objetivos. No entanto, para que tal aconteça, é imprescindível que estes se sintam satisfeitos e comprometidos com as suas funções. A motivação laboral é um processo que envolve três fatores: necessidades, direção e incentivos (Miner *et al.*, 1995). Estes fatores permitem que os colaboradores se sintam mais motivados, satisfeitos e ligados à empresa.

Existem duas formas de se obter motivação laboral: a primeira é quando os próprios trabalhadores procuram um trabalho que satisfaça as suas necessidades; a segunda opção é quando a empresa é responsável por oferecer aos seus funcionários remuneração salarial adequada às suas funções, bónus, promoções, mas também outro tipo de reconhecimento, como elogios. Qualquer trabalhador que não se sinta realizado nem motivado, terá a sua produtividade reduzida, logo os objetivos da empresa tendem a baixar e, quando não existe comprometimento organizacional, os colaboradores tendem a faltar de forma injustificada. Posto isto, é importante saber reter trabalhadores e, para tal, é igualmente importante que as políticas de RH influenciem eficazmente a motivação, satisfação e produtividade (Delery & Shaw, 2001).

A motivação intrínseca refere-se a atividades feitas “por si” ou por seu interesse e prazer inerentes. Atividades novas, que envolvam exploração, desafio ou alguma curiosidade resultam em comportamentos intrinsecamente motivados, pois não resultam de incentivos externos. A motivação intrínseca é provavelmente responsável pela preeminência da aprendizagem humana ao longo da vida (Ryan & Deci, 2020). Já a motivação extrínseca refere-se a comportamentos realizados por outros motivos que não as suas satisfações inerentes. Os trabalhadores estão motivados extrinsecamente quando se envolvem num projeto/trabalho com o propósito de atingirem algum objetivo que está para além da realização do trabalho em si. Esta motivação consiste em comportamentos

que são regulados pelas recompensas externas, pelo sucesso ou pelo fracasso. No entanto, a motivação extrínseca permite que o colaborador se identifique com o valor da atividade e, ainda, considere congruentes outros interesses e valores (Ryan & Deci, 2020). As motivações extrínsecas compartilham com a motivação intrínseca o facto de serem altamente desejadas, sendo, no entanto, bastante diferentes uma vez que a motivação intrínseca é baseada essencialmente em interesse e prazer pessoal. A desmotivação é um dos maiores desafios a nível empresarial, sendo algo muito comum em ambientes laborais, originando falta de competência, de empenho, e interesse, e com forte efeitos negativos no que concerne à aprendizagem e ao bem-estar dos colaboradores (Ryan & Deci, 2020).

De entre as muitas teorias da motivação existentes, consideramos importante referir a Teoria das Características do Trabalho, de J. Richard Hackman e Greg Oldham (1976), porque a mesma realça como o desenho do posto de trabalho e, em particular, a dimensão do feedback influenciam a motivação dos trabalhadores. Por exemplo, se uma função é monótona (não tem variedade) ou se o líder não fornece feedback regular que permita aos trabalhadores perceberem os seus pontos fortes e o que podem melhorar, a motivação é afetada e isso pode explicar o absentismo voluntário. A teoria de Hackman e Oldham (1976) argumenta que a motivação é influenciada por cinco características da função: (a) *variedade da função*, que exige ao trabalhador várias e diferentes habilidades e conhecimento diversificados. (b) *identidade da tarefa*, ressaltando a importância que cada trabalhador tem nas funções sendo fundamental que este perceba que o trabalho deve ser realizado do início ao fim. (c) *significado da tarefa*, que avalia o impacto que o trabalho realizado tem no sucesso da organização e muitas vezes no dia-a-dia dos outros: quanto maior o impacto, maior o significado do trabalho. (d) *autonomia*, representando o nível de independência e de conhecimento que o trabalhador tem na execução do seu trabalho. (e) *feedback*, referente às informações transmitidas pelos superiores acerca do desempenho de cada colaborador, durante e após a execução das tarefas. O nível de motivação irá originar três estados psicológicos, com a importância, a responsabilidade pelos resultados e a eficácia, que juntos aumentam ou diminuem a motivação no trabalho (Rocha, 2005).

Armstrong (2009) afirma que os colaboradores que trabalham em ambientes que os façam sentir valorizados, executam as suas funções com mais ânimo e motivação. É

fundamental que as empresas tenham especial cuidado na gestão de desempenho e nas oportunidades que oferecem para conseguirem ir de encontro às expectativas de cada um. Uma empresa que confira aos seus trabalhadores autonomia na realização das tarefas, está a trazer à organização sentimento de responsabilidade e de decisão. É de vital importância formar os empregados, dar-lhes a oportunidade de crescerem a nível profissional e de traçarem planos de carreira. Uma vez que a motivação é um processo de satisfação de necessidades, quando certos fatores atendem às expectativas e necessidades de cada colaborador, estes acabam por imprimir maior esforço para alcançarem os objetivos que lhes foram propostos e com o máximo de resultados possíveis (Armstrong, 2009).

De igual forma, e uma vez que a motivação está associada a fatores comportamentais, é importante analisar a comunicação do líder. A informação que é dada relativamente ao progresso e eficácia do indivíduo na execução do seu trabalho pode aumentar a motivação e a produtividade (Cunha, 2007). Será importante o líder funcionar como impulsionador da motivação, oferecendo recompensas e estímulos que ajudem, a curto e médio prazo, a aumentar a motivação intrínseca.

2.5. Comunicação do Líder

O comportamento do líder, em especial a forma como comunica, tem um impacto significativo no aumento da motivação dos funcionários, tornando-se um fator essencial que contribui para a diminuição das ausências dos trabalhadores (Mayfield & Mayfield, 2009). A motivação dos funcionários depende dos comportamentos da chefia e das suas práticas de comunicação, tanto explícita como implicitamente. Existe uma ligação entre as ausências evitáveis e as perceções negativas dos trabalhadores sobre o seu local de trabalho, com o baixo comprometimento organizacional dos colaboradores. Todas estas atitudes e perceções dos trabalhadores estão diretamente relacionadas com o comportamento do seu líder (Mayfield & Mayfield, 2009).

Um líder deve, sempre, capacitar e aperfeiçoar, pois só desta forma é possível liderar e estimular os trabalhadores e a organização. As decisões do líder e a sua capacidade de influência sobre os seus colaboradores com o objetivo de manter as suas motivações, são muito importantes para que se consiga evitar ou reduzir o absentismo na empresa. É necessário utilizar ferramentas motivacionais e de liderança para se aprimorar o papel da

comunicação do líder e diminuir o absentismo e insatisfação no trabalho. A comunicação do líder é capaz de despertar no trabalhador vontade de exercer as suas atividades laborais, elevar o comprometimento para com a organização, fazer com que o ambiente empresarial seja agradável, acabando por originar resultados satisfatórios para ambas as partes (Da Silva & Fernandes, 2018).

A comunicação está na base do relacionamento entre os colaboradores e a empresa. Para tal é necessário que o líder estimule um ambiente de confiança e abertura dentro da organização, uma vez que, ao manter a comunicação com os seus colaboradores, ajuda no controlo do absentismo (Freitas, 2012).

Está comprovada a importância do papel da comunicação do líder no comportamento dos trabalhadores, como a quantidade e qualidade da troca de informações entre ambos, o que contribui fortemente para a satisfação no trabalho e lealdade dos trabalhadores, e que se associa negativamente ao absentismo (Chiavenato 2004). Se o líder tiver uma comunicação preocupada, na base do respeito, na autogestão e no estabelecimento de metas, estas são ferramentas eficazes e claras para permitir uma redução do absentismo voluntário. Para tal, a Teoria da Linguagem Motivadora (*Motivating Language Theory*) indica que a comunicação do líder está diretamente relacionada com comportamentos/attitudes críticos do trabalhador, como o seu desempenho, rotatividade, lealdade, absentismo e satisfação no trabalho (Mayfield & Mayfield, 2009). Estes comportamentos/attitudes dos trabalhadores podem ser afetados pelo uso correto de linguagem por parte do líder, agrupados em três atos de comunicação:

- a) Linguagem de Orientação (*Direction Giving*), que ocorre quando o discurso do líder aumenta o desempenho do funcionário através da redução da ambiguidade, mediante o estabelecimento de metas e prioridades, gestão de objetivos pretendidos e do feedback;
- b) A linguagem Empática (*Empathetic Language*), surge quando o líder tem preocupação e afeto pelos seus funcionários, elogiando um trabalho bem feito e apoiando o outro quando este assim o necessita;
- c) A Linguagem Produtora de Sentido (*Meaning-Making Language*) é muitas vezes indireta e compartilhada por meio de histórias e/ou metáforas.

Estes três géneros de linguagem acabam por aumentar a motivação dos funcionários. É essencial que as ações do líder sejam congruentes com as suas palavras, as atitudes devem espelhar a linguagem do líder. A linguagem motivadora terá sempre uma maior probabilidade de alcançar resultados desejáveis (Mayfield & Mayfield, 2009).

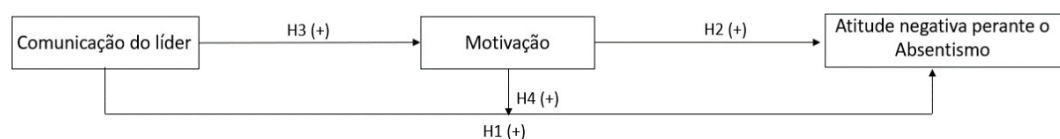
Os estados motivacionais e afetivos são companheiros da linguagem motivadora, devendo ser obtidos como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e treino de todos os líderes. Este autor considera, ainda, fundamental uma abordagem acerca da relação entre a linguagem motivadora, as atitudes e os principais indicadores de resultados individuais, como o absentismo.

2.6. Modelo Conceptual e Hipóteses

Tendo por base a revisão da literatura exposta, propõe-se o seguinte modelo de investigação (cf. Figura 1), considerando quatro hipóteses:

- ▶ H1 – A comunicação do líder influencia positivamente a atitude negativa perante o absentismo dos trabalhadores.
- ▶ H2 – A motivação dos trabalhadores influencia positivamente a sua atitude negativa perante o absentismo.
- ▶ H3 – A comunicação do líder influencia positivamente a motivação dos trabalhadores.
- ▶ H4 – A relação entre a comunicação do líder e a atitude negativa perante o absentismo dos trabalhadores é mediada pela motivação dos trabalhadores.

Figura 1. Modelo conceptual das variáveis em estudo e respetivas relações.



Fonte: Elaboração Própria.

Capítulo III – Metodologia

3.1. Método e procedimento

Neste capítulo, são descritas as opções metodológicas e as técnicas de recolha e de análise das informações utilizadas. A presente investigação tem por base uma metodologia quantitativa, um tipo de pesquisa social que pretende explicar e analisar um determinado fenómeno por recurso à recolha de dados estatísticos, que posteriormente serão analisados por métodos estatísticos (Creswell, 1994). Como técnica de recolha e análise de dados, optou-se por recorrer a um inquérito por questionário, uma vez que é instrumento baseado numa sequência de questões escritas (abertas, fechadas ou semiabertas), que pretende obter respostas de uma determinada população alvo (Quivy & Campenhoudt, 2008). A técnica de inquérito por questionário garante o anonimato e confidencialidade das respostas, sendo possível obter informações sobre comportamentos, opiniões, atitudes e/ou preferências (Sousa & Baptista, 2014).

O questionário (ver anexo 1) foi impresso e entregue em mãos aos colaboradores da empresa. Após o preenchimento, foi-lhes solicitado que colocassem numa caixa fechada deixada no departamento de Recursos Humanos, de forma a preservar o sigilo no ato da entrega resguardada de controlos e olhares. Tratando-se de um tema bastante sensível, esta foi a opção mais segura e cuidadosa de recolher o questionário, salvaguardando o anonimato dos respondentes. O questionário tinha de vir devidamente fechado, sendo que houve um cuidado extremo do departamento de recursos humanos em garantir o anonimato durante todo o procedimento. Após a entrega, procedeu-se à construção da base de dados e respetivo tratamento estatístico no programa IBM SPSS *Statistics* (SPSS), versão 27, utilizando as sugestões de Pestana e Gageiro (2003). O período de resposta foi de duas semanas. Antes da aplicação do questionário, e com o objetivo de detetar possíveis falhas, foi realizado um pré-teste com 10 pessoas, tendo sido necessário realizar pequenos ajustes de texto.

3.2. Caracterização da Organização em estudo

A organização em estudo incide sobre uma empresa do sector industrial, construída na década de 1950, sediada no distrito de Aveiro, que se dedica à conceção, produção e comercialização de componentes para a indústria nacional e internacional de ciclismo.¹ Foi fundada com o propósito de fabricar quadros de bicicleta. Com o aumento do volume de negócio exigiu a diversificação da produção e um incremento no número de trabalhadores.

Desde 2020, a empresa aumentou o número de vendas e a produção diária em 15-20%. Tal deveu-se à pandemia COVID-19 e ao risco de contaminação, que fez com que as pessoas fossem arranjanando alternativas aos meios de transporte público, adquirindo o seu próprio meio de locomoção. Com o aumento da produção, a empresa conta atualmente com duas fábricas a produzir bicicletas por um período superior a 12h por dia, sendo que o número atual de colaboradores já ultrapassa os 400, com predominância do sexo feminino (70%). A média de idades concentra-se entre os 40 e os 50 anos. A empresa é composta pela Direção Comercial; pela Direção de Operações; pela Direção de Qualidade; pelo Departamento de Recursos Humanos; pela Direção Administrativa e por último Departamento de Produção, Pintura e Embalamento.

Segundo o website corporativo, a principal missão da empresa é prestar sempre o melhor serviço de pintura e montagem de bicicletas, tendo sempre como propósito superar as expectativas do cliente, dando prioridade à qualidade prestada e ao preço. Sendo uma empresa com parceiros internacionais do retalho de material desportivo, a visão da organização é ser o maior montador de bicicletas do cliente. Os valores da empresa assentam em três pilares: a) determinação, procurando fazer sempre o melhor com energia, ambição e valorizando a mudança e estar sempre a par das novas tendências de mercado; b) adaptabilidade para encontrar formas mais eficientes, seguras e rápidas de atingir os objetivos propostos, ser flexíveis e ágeis nas tomadas de decisão e na revisão estratégica e c) responsabilidade, para garantir um serviço de excelência. A empresa tem preocupação com o bem-estar, com a preservação ambiental, além da saúde e segurança de cada colaborador.

¹ A pedido da empresa, esta é apresentada de forma anónima e em grandes linhas gerais.

3.3. Instrumento

O inquérito por questionário é composto por 4 grupos perfazendo um total de 68 questões. Como introito, o questionário incluiu um parágrafo a explicar os objetivos da pesquisa, a garantir o anonimato e fins meramente académicos da investigação e a solicitar que expressassem a sua opinião sobre as afirmações pensando na sua função, na empresa onde trabalham e em absentismo voluntário (foi fornecida uma definição geral do conceito). As respostas foram dadas numa escala de tipo Likert, de 5 pontos, em que 1 = “discordo totalmente” e 5 = “concordo totalmente” ou 1 = “Pouquíssimas vezes” e 5 = “Muitíssimas vezes”.

O primeiro grupo de questões mede a motivação, tendo sido utilizada a *Work Preference Inventory Items and Scale Placement*, uma escala desenvolvida por Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994). Esta escala é constituída por 30 itens e organizada em duas subescalas: (a) motivação intrínseca (ex: “Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.”); e (b) motivação extrínseca (ex: “Sou fortemente motivado pelo salário que posso ganhar”). A variável apresenta uma confiabilidade geral de $\alpha = 0,82$.

O segundo grupo de questões visa medir a comunicação do líder. Para tal, usou-se uma escala elaborada por Mayfield e Mayfield (2009), constituída por 24 itens, divididos em três dimensões: (a) Linguagem de orientação (ex: “O líder dá-me explicações úteis sobre o que precisa de ser feito no meu trabalho); (b) Linguagem Empática (ex: “O líder dá-me elogios pelo meu bom trabalho”; e (c) Linguagem Produtora de Sentido (ex: “O líder dá-me informações úteis”). Apresenta uma confiabilidade de $\alpha = 0,96$.

O penúltimo grupo de questões está relacionado com a atitude dos trabalhadores perante o absentismo. Para testar esta variável, com base em Mayfield e Mayfield (2009), usaram-se 4 itens na dimensão “Attitude Toward Attendance” (ex: “Sinto-me mal se tiver de faltar ao trabalho”). Relativamente a este grupo de questões a confiabilidade é de $\alpha = 0,57$.

O último grupo de questões é constituído pelos dados sociodemográficos: género, idade, estado civil, habilitações académicas concluídas, vínculo contratual, nível funcional ou categoria, há quanto tempo trabalha na empresa e se tem ou não filhos.

3.4. Caracterização da amostra

A amostra do estudo (Tabela 1) é constituída por 180 inquiridos, com predomínio do género feminino (57,2%). Em relação às idades, os inquiridos situam-se entre os 19 e os 70 anos, maioritariamente na faixa dos 30-39 anos (26,1%). No que concerne ao estado civil, 48,3% dos inquiridos encontra-se casado/a ou em união de facto. Quanto às habilitações académicas, 42,2% acabaram o ensino secundário e 8,3% têm o 1ºciclo. Relativamente ao vínculo profissional cerca de 47,7% dos trabalhadores tem um contrato a termo e 43,9% tem um vínculo com a empresa de um contrato sem termo. No que respeita ao nível funcional, a maioria dos inquiridos (67,7%) são operários, 12,8% são técnicos operacionais e 11,1% são responsáveis de equipa. A maioria dos inquiridos trabalha na empresa entre 1-5anos (57,2%), 17,2% trabalha há 6-10anos (17,2%) e 11,7% já está na empresa há mais de 15 anos. Por último, a maioria tem filhos (56,1%).

Tabela 1. Caracterização da amostra

Variáveis	Classes	N	%
Género	Feminino	103	57,2
	Masculino	62	34,4
	Não respondeu	15	8,3
Idade	19 – 29 anos	42	23,3
	30 – 39 anos	47	26,1
	40 – 49 anos	45	25,0
	50 – 59 anos	20	11,1
	60 – 70 anos	5	2,8
	Não respondeu	21	11,7
Estado Civil	Solteiro/a	56	31,1
	Casado/a ou união de facto	87	48,3
	Divorciado/a	17	9,4
	Viúvo/a	5	2,8
	Não respondeu	15	8,3
Habilitações Académicas	1ºCiclo	15	8,3
	2ºCiclo	10	5,6
	3ºCiclo	51	28,3
	Ensino Secundário	76	42,2
	Ensino Profissional	1	,6
	Licenciatura	7	3,9
	Não respondeu	20	11,1
Vínculo Contratual	Contrato a termo	86	47,8
	Contrato sem termo	79	43,9
	Não respondeu	15	8,3
Nível Funcional ou Categoria	Operário/a	122	67,8
	Técnico/a	23	12,8
	Responsáveis de Equipa	20	11,1
	Não respondeu	15	8,3
Há quanto tempo trabalha na empresa?	< de 1 ano	9	5,0
	1– 5 anos	103	57,2
	6– 10 anos	31	17,2
	11– 15 anos	1	,6
	> de 15 anos	15	8,3
	Não respondeu	21	11,7
Tem filhos?	Sim	101	56,1
	Não	64	35,6
	Não respondeu	15	8,3

Fonte: Elaboração Própria (SPSS).

Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Análise e fiabilidade das escalas

A consistência interna define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Assim, ao determinarmos a consistência interna estamos a medir a correlação entre os diferentes itens no mesmo teste, sendo que estes itens se propõem a medir o mesmo construto e os valores podem variar de zero e um. O *Alpha de Cronbach* é uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna e, geralmente, entre 0,6 e 0,7, a fiabilidade é aceitável e acima de 0,8 indiciando boa fiabilidade (Pestana & Gageiro, 2003). Evidencia-se um *Alpha de Cronbach* para a escala total de Motivação de 0,817 revelando uma boa consistência interna. Para a escala total da Comunicação do Líder o *Alpha* é de 0,960, também identificando uma boa consistência interna. Relativamente à Atitude perante o Absentismo, os itens 2 e 4 foram invertidos, como sugerido por Mayfield e Mayfield (2009), sendo que o valor do *Alpha* não viola as suposições do modelo de confiabilidade, embora exija alguma precaução na interpretação dos resultados (Tabela 2).

Tabela 1. Alphas de Cronbach das variáveis em estudo.

Variáveis	Subescalas	Alpha	itens
Motivação	Extrínseca	0,674	15
	Intrínseca	0,711	15
	Total	0,817	30
Comunicação do Líder	Linguagem de Orientação	0,921	10
	Linguagem Empática	0,892	6
	Linguagem Produtora de Sentido	0,888	8
	Total	0,960	24
Atitude perante o Absentismo	Total	0,569	4

Fonte: Elaboração Própria (SPSS).

4.2. Medidas de tendência central e dispersão

De modo a analisar os níveis de motivação, extrínseca e intrínseca, dos sujeitos, assim como a opinião que têm acerca da comunicação do líder foi calculada a média da amostra total (Tabela 3). Tal como referido anteriormente, as respostas foram dadas numa escala tipo Likert de 5 pontos. A escala da motivação varia desde o discordo totalmente (1) até ao concordo totalmente (5) e a escala da comunicação do líder varia de pouquíssimas vezes (1) até muitíssimas vezes (5). Assim, assume-se que o ponto médio é o 3.

No caso da motivação extrínseca a média é de 3,30, na motivação intrínseca a média é de 3,52 e para a motivação total é de 3,41. Assumindo o ponto médio de 3, a presente amostra revela uma motivação positiva. Para a comunicação do líder, na Linguagem de Orientação a média é de 2,85, na Linguagem Empática é de 2,91, na Linguagem Produtora de Sentido de 2,48 e na comunicação total é de 2,74. Assumindo o ponto médio de 3, a opinião desta amostra face à comunicação do líder é negativa. Na escala da atitude perante o absentismo laboral a média é de 3,67.

Tabela 2. Estatísticas descritivas da amostra total

Variáveis	Subescalas	N	Média	Dp
Motivação	Total	30	3,41	0,19
Comunicação do Líder	Linguagem de Orientação	10	2,85	0,21
	Linguagem Empática	6	2,91	0,08
	Linguagem Produtora de Sentido	8	2,48	0,18
	Total	24	2,74	0,19
Atitude perante o Absentismo	Total	4	3,67	0,19

Fonte: Elaboração Própria (SPSS).

4.3. Análise de correlações entre variáveis

Procedeu-se a uma análise de correlação entre os valores totais da motivação, da comunicação do líder, atitude perante o absentismo e idade dos trabalhadores, através do teste de correlação R de Pearson (Tabela 4).

Desta forma, conseguimos constatar que há uma correlação positiva significativa entre a motivação e a comunicação do líder com $r=0,238$ e $p=,002$. Há também correlação entre a motivação e a atitude perante o absentismo com $r=0,182$ e $p=0,018$. Observa-se ainda, uma correlação negativa entre a comunicação do líder e a atitude perante o absentismo com $r=-0,168$ e $p=0,029$. A idade também está correlacionada com a atitude perante o absentismo com $r=0,160$ e $p=0,043$.

Tabela 3. Correlações entre as variáveis

Variáveis		Motivação	Comunicação do Líder	Atitude perante o Absentismo	Idade
Motivação	R	1	,238**	,182*	,102
	Sig.		,002	,018	,201
	N	170	168	168	159
Comunicação do Líder	R	,238**	1	-,168*	-,106
	Sig.	,002		,029	,182
	N	168	168	168	159
Atitude perante o Absentismo	R	,182*	-,168*	1	,160*
	Sig.	,018	,029		,043
	N	168	168	168	159
Idade	R	-,102	-,106	,160*	1
	Sig.	,201	,182	,043	
	N	159	159	159	159

Fonte: Elaboração Própria (SPSS).

4.4. Teste de Hipóteses

De acordo com as correlações existentes determinámos o modelo de regressão linear para testar as seguintes hipóteses:

H1 – A comunicação do líder influencia positivamente a atitude negativa perante o absentismo dos trabalhadores.

A Tabela 5 permite verificar que a comunicação do líder explica 2,2% (R^2) da variação da atitude negativa perante o absentismo. Por outro lado, pode afirmar-se, com 95% de confiança, que o modelo é estatisticamente significativo ($F=4,830$; $p=0,029$). Evidencia-se um valor de $\beta=-0,168$ com $t=-2,198$ e $p=0,029$, revelando que existe uma associação negativa entre a comunicação do líder e a atitude negativa perante o absentismo, com significado estatístico.

Tabela 4. Modelo de Regressão da Atitude negativa perante o Absentismo e a Comunicação do Líder.

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	15,692	,507		30,923	,000
	Comunicação do líder	-,015	,007	-,168	-2,198	,029

a. Variável dependente: Atitude negativa perante o Absentismo

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,168 ^a	,028	,022	2,821

a. Preditores: (Constante), Comunicação do líder

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	38,463	1	38,463	4,830	,029 ^b
	Resíduos	1321,817	166	7,963		
	Total	1360,280	167			

Fonte: *Elaboração Própria (SPSS).*

H2 – A motivação dos trabalhadores influencia positivamente a atitude negativa perante o absentismo.

A Tabela 6 permite verificar que a motivação explica 3,3% (R^2 da variação do absentismo. Por outro lado, pode afirmar-se, com 95% de confiança, que o modelo é estatisticamente significativo ($F=5,713$; $p=0,018$). Evidencia-se um valor de $\beta=0,182$ com $t=2,390$ e $p=0,018$ que revelam a existência de uma associação positiva entre a motivação e a atitude negativa perante o absentismo, com significado estatístico.

Tabela 5. Modelo de Regressão Atitude negativa perante o Absentismo/Motivação

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	8,931	2,417		3,695	,000
	Motivação	,057	,024	,182	2,390	,018

a. Variável dependente: Atitude negativa perante o Absentismo

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,182 ^a	,033	,027	2,814

a. Preditores: (Constante), Motivação

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	45,258	1	45,258	5,713	,018 ^b
	Resíduos	1315,022	166	7,922		
	Total	1360,280	167			

Fonte: *Elaboração Própria (SPSS).*

H3 – A comunicação do líder influencia positivamente a motivação dos trabalhadores.

A Tabela 7 permite verificar que a comunicação do líder explica 5,7% (R^2) da variação da motivação. Por outro lado, pode afirmar-se com 95% de confiança, que o modelo é estatisticamente significativo ($F=9,957$; $p=0,002$). Evidencia-se um valor de $\beta=0,238$ com $t=3,156$ e $p=0,002$ que revelam que existe uma associação positiva entre a motivação e a comunicação do líder, com significado estatístico.

Tabela 6. Modelo de Regressão entre a Motivação e a Comunicação do Líder

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	96,636	1,604		60,241	,000
	Comunicação do líder	,069	,022	,238	3,156	,002

a. Variável dependente: Motivação

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,238 ^a	,057	,051	8,92045

a. Preditores: (Constante), Comunicação do líder

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	792,355	1	792,355	9,957	,002 ^b
	Resíduos	13209,354	166	79,574		
	Total	14001,708	167			

Fonte: *Elaboração Própria (SPSS).*

H4 – A relação entre a comunicação do líder e a atitude negativa perante o absentismo dos trabalhadores é mediada pela motivação dos trabalhadores.

Utilizando os coeficientes não padronizados da regressão linear efetuada entre a motivação e a comunicação do líder (tabela 7) e dos coeficientes não padronizados da regressão linear efetuada entre a motivação e a atitude negativa perante o absentismo (Tabela 6), procedeu-se ao Teste de Sobel através do link <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, surgindo um valor de $z=3,688$ e $p=0,000$. Dado

que o valor de z é superior a 1,96 e o valor de p é inferior a 0,05 pode confirmar-se a motivação é uma variável mediadora entre a atitude negativa perante o absentismo e a comunicação do líder.

4.5. Discussão dos resultados

Neste capítulo são discutidos os principais resultados desta investigação, tendo presente a revisão da literatura.

A H1 sugere que a comunicação do líder influencia positivamente a atitude negativa perante o absentismo dos trabalhadores. A análise estatística não permite confirmar a hipótese, já que, na presente investigação, a comunicação do líder não contribui para gerar uma redução na atitude de diminuição do absentismo por parte dos trabalhadores inquiridos. Este resultado contradiz a literatura, que defende que o líder, e a forma como comunica, tem um impacto significativo no aumento da motivação dos funcionários, sendo este um fator essencial para haver uma redução na ausência do trabalhador (Mayfield & Mayfield, 2009). De igual forma, não corrobora o estudo Da Silva e Fernandes (2018), que demonstra que, sendo o absentismo um problema enfrentado pela maioria das organizações, o papel do líder seria fundamental para a prevenção do mesmo. Segundo os mesmos autores, um líder deve saber conduzir, liderar, comunicar e estimular uma equipa, deve conseguir influenciar cada colaborador para que este consiga alcançar o melhor de si e, desta forma, presumivelmente, poderia contribuir para que os colaboradores não tivessem uma atitude de querer faltar ao trabalho. Reforçamos que os nossos resultados referem que uma boa comunicação do líder está associada a uma atitude negativa perante o absentismo, sendo que uma justificação para esta situação pode ir ao encontro do que diz o autor Su *et al.* (2022), que referencia que uma atitude negativa perante o absentismo está muitas vezes associada a uma escassa preocupação das chefias com os seus trabalhadores. Cabe aos líderes detetar os erros, as falhas e desenvolver possíveis melhorias. É, então necessário, avaliar as práticas desta empresa ou as técnicas utilizadas para averiguar efetivamente a razão destes resultados. Salientamos ainda que os resultados da comunicação do líder são negativos, com uma média de 2,74, podendo, de alguma forma, justificar a não confirmação da hipótese (cf. Tabela 2).

A H2 sugere que a motivação dos trabalhadores influencia positivamente a atitude negativa perante o absentismo. A hipótese é confirmada e corrobora estudos prévios. À semelhança do estudo de Delery e Shaw (2001) qualquer trabalhador que não se sinta motivado, não irá conseguir ser produtivo, acabando por gerar um não comprometimento organizacional e conseqüentemente a faltar sem motivo aparente ao seu trabalho. Também Miner, Ebrahimi e Wachtel (1995) constataam que a motivação é um processo de despertar os colaboradores e fazer com que os mesmos consigam alcançar as suas tarefas, permitindo uma maior motivação, satisfação e ligação à empresa. Os nossos resultados vão também ao encontro das conclusões de Harrison e Martocchio (1998) que refere que o absentismo é resultado da tomada de decisão individual e inerentemente influenciado por estados motivacionais. Dada a correlação existente e de acordo com estes autores esta empresa deve atender às necessidades motivacionais dos seus colaboradores. A H3, que tem o objetivo de averiguar se a comunicação do líder influencia positivamente a motivação dos trabalhadores, foi confirmada. Os nossos resultados vão ao encontro de Freitas (2012) que refere que a comunicação é muitas vezes a base para se conseguir manter um relacionamento entre os colaboradores e a empresa, para tal é necessário que o líder estimule um ambiente de confiança e abertura dentro da organização. Também Chiavenato (2004) refere que a importância do papel da comunicação do líder é fundamental para o comportamento dos trabalhadores, assim como a quantidade e qualidade da troca de informações entre ambos. Também o nosso estudo reforça que a motivação dos funcionários depende do comportamento do líder e da sua comunicação. De acordo com Mayfield e Mayfield (2009), o líder deve ter uma comunicação preocupada, com base do respeito, na autogestão e no estabelecimento de metas. A comunicação do líder deve ter uma dimensão de linguagem de orientação, linguagem empática e linguagem produtora de sentido, pois essas componentes influenciam o comportamento dos colaboradores.

A H4, sobre se a relação entre a comunicação do líder e a atitude negativa perante o absentismo é mediada pela motivação dos trabalhadores, foi igualmente confirmada, o que fortalece as conclusões de Harrison e Martocchio (1998) e Chiavenato (2004). Estes autores referem que o absentismo é o resultado de uma tomada de decisão individual e é inerentemente influenciado por estados motivacionais; neste processo, é importante a

comunicação do líder no comportamento dos funcionários, uma vez que, a troca de informações entre o líder e seus trabalhadores, contribui para a satisfação e lealdade no trabalho. Os resultados obtidos corroboram, ainda, as conclusões de Freitas (2012), no sentido em que refere que a comunicação é um meio de relacionamento entre os colaboradores e a empresa, sendo fulcral que o líder estimule um ambiente de confiança e abertura dentro da organização, o que contribui para o controlo do absentismo.

Capítulo V – Conclusões, Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras

O presente estudo teve como objetivo investigar em que medida a comunicação do líder é um fator influenciador da atitude negativa perante o absentismo e averiguar ainda se a motivação medeia a comunicação do líder e a atitude negativa perante o absentismo. O estudo foi realizado numa empresa metalúrgica direcionada para o fabrico de bicicletas. No que concerne aos testes de hipóteses, todas foram confirmadas exceto a hipótese 1. No nosso estudo, concluímos que a comunicação do líder influencia, mas não na direção esperada, a atitude negativa perante o absentismo, mas através da literatura sabe-se que quando as chefias revelam pouca preocupação para com os seus trabalhadores, tal pode penalizar o espírito de grupo e gerar desmotivação, conduzindo, por sua vez, em comportamentos de absentismo (Ryan & Deci, 2020). No que diz respeito à relação entre a motivação dos trabalhadores e a atitude negativa perante o absentismo, salientamos a importância da motivação como um processo de despertar nos colaboradores uma necessidade de atingirem objetivos com maior ligação à empresa, tornando-se num trabalhador mais produtivo e com maior comprometimento organizacional (Mayfield & Mayfield, 2009). Relativamente à relação entre a comunicação do líder e a motivação dos trabalhadores, constatamos uma influência positiva entre ambas, resultado que confirma o estudo de Freitas (2012), que refere que a comunicação é muitas vezes a base para se conseguir um bom relacionamento entre os colaboradores e a empresa. Também os autores Mayfield e Mayfield (2009) referem que o comportamento do líder, em especial a sua comunicação, tem um impacto significativo no aumento da motivação dos funcionários. Neste sentido, conseguimos ainda concluir que a motivação dos trabalhadores medeia a comunicação do líder e a atitude negativa perante o absentismo. Assim, é importante que as empresas construam mecanismos motivacionais com o intuito de aumentar a possibilidade de motivação dos seus trabalhadores. Relativamente às contribuições teóricas, é de salientar que, apesar de alguns estudos abordarem a influência da comunicação do líder no absentismo, assim como a influência da motivação na atitude perante o absentismo, não foram encontradas investigações que demonstrassem o papel mediador da motivação dos trabalhadores entre

a comunicação do líder e a atitude perante o absentismo. Neste sentido, a presente dissertação traz um modesto contributo para a área.

Quanto às contribuições práticas, podemos oferecer algumas orientações fulcrais para departamentos de recursos humanos e chefias. Como forma de melhorar a comunicação do líder, a principal recomendação passa pelo desenvolvimento de formações para líderes e chefias onde pudessem ganhar consciência e *know-how* do uso de uma linguagem diretiva, mas também empática, motivadora e produtora de sentido. É fundamental investir na eficácia do líder, de forma que este contribua não só para uma melhoria no desempenho do capital humano, mas para que haja uma maior rentabilidade no trabalho. Consideramos igualmente pertinente a criação e implementação de um email empresarial/corporativo, para estimular a comunicação interna da empresa. Poder-se-ia estimular a motivação e o bem-estar dos trabalhadores da empresa em estudo, através de criação de planos de comunicação interna, formação de parcerias para usufruto dos funcionários, criação de prémios, individuais ou por equipa, sempre que os objetivos sejam cumpridos e realização de atividades temáticas, como festas de Natal, de aniversário da empresa, etc. Para estimular os convívios entre operários e restantes membros da organização, a construção de uma cantina/café e a organização anual de um *team building* iria ajudar na criação de relações e na comunicação entre os colaboradores e os seus respetivos líderes através desses convívios. Uma das principais medidas que poderiam ser implementadas de forma a ajudar a diminuição do absentismo seria a atribuição de prémios monetários ou mesmo de dias de férias adicionais aos colaboradores com um índice nulo de absentismo.

No decorrer da elaboração do presente TFM a maior limitação encontrada prende-se com o *Alpha de Cronbach* da variável “atitude perante o absentismo”, na medida em que é inferior a 0,6. Tal implica a necessidade de ter um extremo cuidado na interpretação dos resultados. Este valor do alfa talvez revele incompreensão ou dificuldades dos inquiridos neste conjunto de questões em particular, ou porque, sendo um tema sensível, tiveram algum tipo de receio de quebra de anonimato, ou porque, apesar da indicação para pensarem em absentismo voluntário, responderam sobre absentismo em geral. No futuro, seria interessante realizar um estudo semelhante em empresas de outros setores industriais (que não apenas na indústria metalúrgica) e com dimensões diferentes, de forma a analisar se as conclusões seriam similares. Apesar da sensibilidade do tema, poderia ser

interessante conduzir esta investigação, mas numa modalidade *mix methods*, onde complementaríamos os resultados quantitativos do inquérito com dados qualitativos, via entrevistas, com vista a capturar as opiniões, de viva-voz, dos trabalhadores e enriquecer a análise.

Bibliografia

- Aamodt, M. (2012). *Psicologia industrial/organizacional: uma abordagem aplicada*. Toronto: Nelson Educação.
- Agapito, S. M., & de Sousa, F. C. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28(2), 132-139.
- Albuquerque, L. G. D., & Chang Junior, J. (1998). Modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham: um estudo de caso num Departamento do Metro de São Paulo. *Seminários em Administração- SEMEAD*, 3. Consultado a 29/4/23 <http://sistema.semead.com.br/3semead/pdf/RH/Art135.PDF>
- Alis, David [et al.] (2012). *Gestão de Recursos Humanos - Uma Abordagem Internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Alves M. (1996) Causas do absentismo na enfermagem: uma dimensão do sofrimento no trabalho. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Escola de Enfermagem, USP, São Paulo. Consultado a 29/04/2023 em <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1021994>
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950-967.
- Armstrong, A. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice*. 11th ed., London: Kogan Page
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 5. Bingley: Emerald Group Publishing Limited
- Borges, E. (Ed.). (2018). *Enfermagem do trabalho: formação, investigação e estratégias de intervenção*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas.

- Cascio, W., & Boudreau, J. (2014). HR strategy: optimizing risks, optimizing rewards. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 77- 97.
- Chiavenato, I. (2004). *Planeamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa*. (5o Ed). São Paulo: Editora Atlas SA.
- Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2018). Integrated human resources activities-the solution for performance improvement in Romanian public sector institutions. *Management Research and Practice*, 10(3), 60-79.
- Clemente, L. D. F. G. D. (2015). A Satisfação dos Trabalhadores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso de uma Instituição do Ensino Superior Público em Portugal (Dissertação de doutoramento, Instituto Politécnico do Porto (Portugal). Consultado a 29/04/2023 em <https://www.proquest.com/openview/887253ab2293c5292b6428e16ff1d659/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Cole, T. C., & Kleiner, B. H. (1992). Absenteeism control. *Management Decision*, 30(2). Consultado a 29/04/2023 em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749210011151/full/html>
- Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being—absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine*, 58(8), 522-524.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Da Silva, J. J., & Fernandes, C. M. (2018). O papel do líder na gestão do absentéismo no ambiente de trabalho. *Etic-Encontro De Iniciação Científica-ISSN 21-76-8498*, 1-15.

- Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1991). On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 810-817.
- Delery, JE, & Shaw, JD (2001). A gestão estratégica de pessoas nas organizações de trabalho: revisão, síntese e extensão. *Pesquisa em Gestão de Pessoal e Recursos Humanos*, 20, 165-197.
- Fonseca, I. I. D. M. (2015). A importância da ambiguidade de papel e das condições físicas do trabalho na explicação do absentismo e o papel moderador do controlo do trabalho e do suporte social (Dissertação de doutoramento). Consultado a 29/04/2023 <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10417>
- Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 387-392
- Freitas, M, E. *Cultura Organizacional. Identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- Gomes, A. R., Melo, B. T., & Cruz, J. F. A. (1997). Stress ocupacional, saúde e absentismo: Estudo com quadros médios e superiores de uma empresa têxtil. *Associação dos Psicólogos Portugueses*. Consultado a 29/04/2023 <https://hdl.handle.net/1822/5338>
- Harrison, D. A., & Shaffer, M. A. (1994). Comparative examinations of self-reports and perceived absenteeism norms: Wading through Lake Wobegon. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 240-251
- Harrison, D., & Martocchio, J. 1998. Time for absenteeism: 20-year review of origins, off shoots and outcomes. *Journal of Management*, 24(3): 305-351.
- Hurst, J. L., & Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations, and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570–593.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.

- Martinato, M. C. N. B., Severo, D. F., Marchand, E. A. A., & Siqueira, H. C. H. D. (2010). Absenteísmo na Enfermagem: Uma Revisão Integrativa. *Revista Gaúcha De Enfermagem*, 31, 160-166.
- Marras, J.P. (2000). *Administração de Recursos Humanos*, 3ª Edição, São Paulo, Futura
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2009). The role of leader motivating language in employee absenteeism. *The Journal of Business Communication*, 46(4), 455-479.
- Miner, J. B., Ebrahimi, B., & Wachtel, J. M. (1995). How deficiencies in motivation to manage contribute to the United States' competitiveness problem (and what can be done about it). *Human Resource Management*, 34(3), 363-387.
- Murcho, N. A., & Jesus, S. N. (2014). Absentismo no trabalho. *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 15-23.
- Neves, J. D. (2000). Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. *In Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*, 3-30.
- Neves, R. (2010). Calçado está Desesperado com Absentismo e Falta de Trabalhadores. *Jornal de Negócios*. Consultado a 29/04/23 Calçado está "desesperado" com absentismo e falta de trabalhadores - Indústria - Jornal de Negócios (jornaldenegocios.pt)
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Patinha, I. M. I. E. (2012). *Estudo das causas do absentismo laboral numa Autarquia Local* (Dissertação de Doutoramento, Escola Superior de Ciências Empresariais). Consultado a 29/04/2023 <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4001>

- Penatti, I., Zago, J. S., & Quelhas, O. (2006). Absentismo: as consequências na gestão de pessoas. *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*, 3(16), 1-11.
- Peretti, J; Fabi, B; Chevalier, F; Horts, C.H. & Alis, D. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Internacional*. Lisboa: Editor Instituto Piaget.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. G. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pinto, M. (2006). Absentismo: Fenómeno individual e /ou organizacional? Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Consultado a 3/06/2023 <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/807>.
- Porto, R. B. (2016). Absentismo: Causas e Consequências na Organização. *Maiêutica- Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, 4(1), 27-45
- Preacher, Kristopher. J. (2022). Calculation for the Sobel Test. Consultado em 19/4/22 <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva Publicações.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1990). *Managing employee absenteeism*. Addison Wesley Publishing Company.
- Rocha, J. A. (2005). Oliveira. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Lisboa: Escolar Editora.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Silva, C. A. F. D. (2011). Estudo do contributo da contabilidade de gestão na aplicação do modelo Scorecard RH em duas PME têxteis: o caso particular do absentismo (Dissertação de Doutoramento) Consultado em 29/04/23 <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/17506>.

- Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: what are they and why use them? *Health Services Research, 34*(5 Pt 2), 1101.
- Sousa, MJ, & Baptista, CS (2014). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Su, S., Taylor, S. G., & Jex, S. M. (2022). Change of heart, change of mind, or change of willpower? Explaining the dynamic relationship between experienced and perpetrated incivility change. *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(1), 22–36
- Sullivan, J. (1988). Três papéis da linguagem na teoria da motivação. *Academia de Gestão Revisão, 13*, 104-115.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O (2007). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice, 2*(2), 1-6.
- Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., Abma, F. I., & Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability- Definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 42*, 71-79.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science, 9*, 293-298.

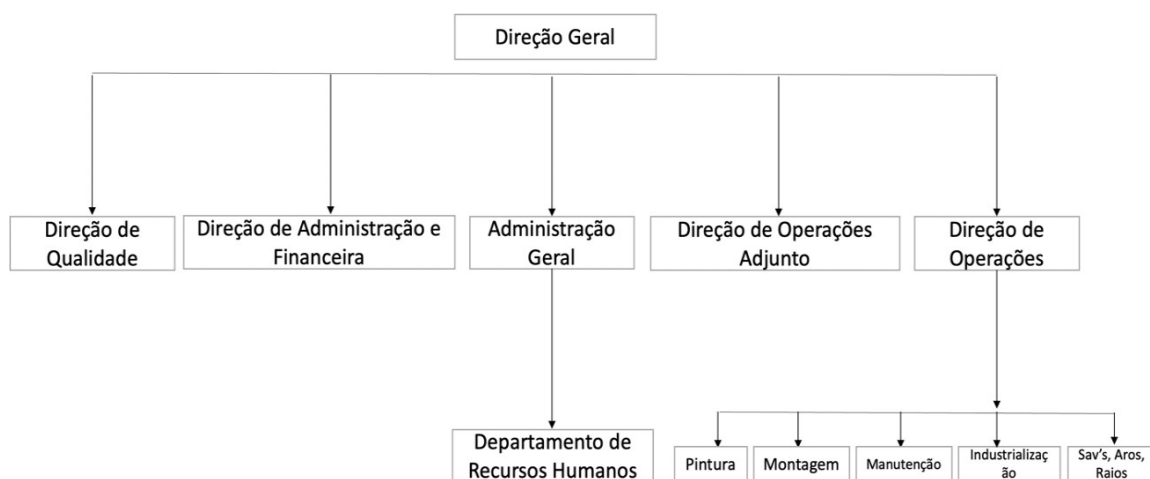
Anexo 1 – Questionário

Referências Bibliográficas	Variáveis		Itens do Questionário
Amabile, Hill, Hennessey and Tighe (1994)	Motivação	Extrínseca	ME1: Sou fortemente motivado pelo salário que posso ganhar.
			ME2: Estou profundamente consciente dos objetivos promocionais que desejo para mim.
			ME3: Quero que o meu trabalho me dê oportunidades de aumentar os meus conhecimentos e competências.
			ME4: Acredito que não vale a pena fazer um bom trabalho se ninguém o reconhecer.
			ME5: Quero que outras pessoas descubram o quão bom eu posso realmente ser no meu trabalho.
			ME6: Raramente penso em prémios, salário ou promoções.
			ME7: Conheço bem os objetivos que tenho para obter boas avaliações.
			ME8: Para mim, sucesso significa fazer melhor do que as outras pessoas.
			ME9: Tenho de sentir que estou a ganhar alguma coisa pelo que faço.
			ME10: Desde que possa fazer o que gosto, não estou assim tão preocupado os prémios que posso ganhar
			ME11: Estou preocupado com a forma como outras trabalhadores vão reagir às minhas ideias.
			ME12: É importante para mim poder fazer aquilo que mais gosto.
			ME13: Gosto de tarefas relativamente simples e diretas.
			ME14: Estou menos preocupado com o trabalho que faço do que com o que recebo.
			ME15: Prefiro que alguém estabeleça objetivos claros para mim no meu trabalho
		Intrínseca	MI1: Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.
			MI2: Gosto de tentar resolver problemas complexos.
			MI3: Quanto mais difícil são os problemas, mais gosto de os tentar resolver.
			MI4: A curiosidade é a força condutora que está por trás de tudo aquilo que faço.
			MI5: Gostaria de descobrir o quão bom eu posso realmente ser no meu trabalho.
			MI6: Prefiro descobrir as coisas por mim próprio.
			MI7: O mais importante para mim é gostar daquilo que faço.
			MI8: É importante para mim ter espaço para me expressar.
			MI9: Prefiro trabalho que sei que posso fazer bem do que trabalho que desafie as minhas capacidades.
			MI10: Não importa o resultado de um projeto, estarei satisfeito se sentir que ganhei uma nova experiência.
			MI11: Estou mais confortável quando posso definir os meus próprios objetivos.
			MI12: Gosto de fazer um trabalho que é tão absorvente que me esqueço sobre tudo o resto.
			MI13: Estou preocupado com a forma como outras pessoas vão reagir às minhas ideias.
MI14: Prefiro trabalhar em projetos com procedimentos definidos.			
MI15: Não estou assim tão preocupado com o que os outros pensam do meu trabalho.			

Autores	Variáveis	Itens do Questionário	
Mayfield e Mayfield (2009)	Comunicação do Líder	Linguagem de Orientação	DO1: Dá-me explicações úteis sobre o que precisa de ser feito no meu trabalho.
			DO2: Oferece-me orientações úteis sobre como fazer o meu trabalho
			DO3: Fornece-me instruções facilmente compreensíveis sobre o meu trabalho.
			DO4: Oferece-me conselhos úteis sobre como melhorar o meu trabalho.
			DO5: Dá-me boas orientações do que devo fazer para receber recompensas.
			DO6: Dá-me instruções claras sobre como resolver problemas relacionados com o trabalho.
			DO7: Oferece-me informações específicas sobre como sou avaliado.
			DO8: Fornece-me informações úteis sobre futuras mudanças que afetam o meu trabalho.
			DO9: Fornece-me informações úteis sobre mudanças anteriores que afetem o meu trabalho
			DO10: Partilha comigo notícias sobre objetivos organizacionais e situação financeira.
		Linguagem Empática	LE1: Dá-me elogios pelo meu bom trabalho.
			LE2: Mostra-me alento pelos meus esforços de trabalho.
			LE3: Mostra preocupação com a minha satisfação no trabalho
			LE4: Expressa o seu apoio no meu desenvolvimento profissional.
			LE5: Pergunta-me sobre o meu bem-estar profissional.
			LE6: Mostra confiança em mim.
		Linguagem Produtora de Sentido	LPS1: Dá-me informações úteis
			LPS2: Conta-me histórias sobre eventos passados importantes para a organização.
			LPS3: Conta-me histórias sobre pessoas que são admiradas na minha organização.
			LPS4: Conta-me histórias sobre pessoas que trabalharam arduamente nesta organização.
LPS5: Oferece-me conselhos sobre como me comportar nas reuniões de equipa.			
LPS6: Oferece-me conselhos sobre como me “encaixar” com outros membros desta organização.			
LPS7: Conta-me histórias sobre pessoas que foram recompensadas por esta organização.			
LPS8: Conta-me histórias sobre pessoas que deixaram esta organização			
Referências Bibliográficas	Variáveis	Itens do Questionário	
Mayfield e Mayfield (2009)	Atitude perante o Absentismo	ANPA1: Sinto-me mal se tiver de faltar ao trabalho.	
		ANPA2: Não me incomoda se tiver que faltar ao trabalho. (R)	
		ANPA3: Sinto que desiludi a minha empresa se faltar ao trabalho.	
		ANPA4: Gosto dos dias em que estou ausente do trabalho. (R)	

Nota: (R) = itens reversos

Anexo 2 – Organigrama empresa



Fonte: Elaboração própria