

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA DA SAÚDE**  
Escola de Ciências Médicas e da Saúde

**NIVALDO SALES GALVÃO JÚNIOR**

**LIDERANÇA E ABSENTEÍSMO ENTRE TRABALHADORES  
DE NÍVEL OPERACIONAL**

São Bernardo do Campo

2018

NIVALDO SALES GALVÃO JÚNIOR

**LIDERANÇA E ABSENTEÍSMO ENTRE TRABALHADORES DE  
NÍVEL OPERACIONAL**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Psicologia da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para à obtenção de título de Mestre em Psicologia da Saúde.

**Orientador: Prof. Dr. Magno Oliveira  
Macambira**

São Bernardo do Campo

2018

## **FICHA CATALOGRÁFRICA**

Dissertação de mestrado sob o título “Liderança e Absenteísmo entre trabalhadores de nível operacional”, elaborado por Nivaldo Sales Galvão Junior foi apresentada e aprovada em 06 de março de 2018 perante a banca examinadora composta pelo Prof. Dr. Magno Oliveira Macambira (Presidente/ Universidade Metodista de São Paulo), Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins (Universidade Metodista de São Paulo) e Prof. Dr. Marcos Aguiar de Sousa (Universidade Federal do Rio de Janeiro)

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

Prof. Dr. Magno Oliveira Macambira  
Orientador e Presidente da Banca Examinadora

---

Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação

Programa: **Pós-Graduação em Psicologia da Saúde**

Área de Concentração: **Psicologia da Saúde**

Linha de Pesquisa: **Trabalho, Organizações e Saúde**

A Deus, meus pais e especialmente a minha esposa Maria Vênus Soares da Silva pelo amor e paciência dedicado e as minhas filhas Julia e Gabriele por todo o carinho.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pela vida e pelo dom da fé. Senti sempre que estava do meu lado nos momentos mais marcantes desta jornada.

A minha amada esposa Maria Vênus, companheira leal e incentivadora. As minhas filhas Julia e Gabriele que suportaram a ausência do pai me retribuindo em cada volta para casa com muito carinho.

A minha mãe Maria de Fátima e a meu pai Nivaldo Sales Galvão e ao meu irmão Diego Sales Galvão pelo o que eles representam na minha vida.

Ao Fabio Cunha Rodrigues, Júlio Cesar Raymundo, Sheyla Vannuchi por me ajudarem muito em toda a etapa.

A professora Simone Moreno da Universidade Paulista pelo estímulo e pelos professores e colegas da Unip Santos

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, através da sua área de Recursos Humanos, composta pela Universidade dos Correios e se desdobrando a superintendência estadual, o qual destaco alguns gestores imprescindíveis nesta jornada: Renato Nunes, Maria Cleuza Arakaki, Borges, Edson Pedro de Araújo, Rosiane dos Santos, Rubão Gleice. A equipe de apoio do CECOR e dezenas de colegas de trabalhos que de alguma forma me apoiou em todo este processo

A Universidade Metodista, Campus Planalto, através da equipe da biblioteca, da central de atendimento, das lanchonetes, da limpeza, portaria, aonde sempre fui muito bem recebido estabelecendo relações cordiais, respeitosa e de muita disponibilidade. Como fui bem acolhido. Que lugar maravilhoso. Ao professor Rafael que me recebeu na instituição. A Elisângela que atua na secretaria do programa de pós-graduação, uma profissional brilhante, facilitadora de alto nível e uma pessoa extraordinariamente generosa. Aos discentes do Programa de Mestrados e Doutorado de Psicologia da Saúde que compartilharam muito conhecimento, me ajudando muito no meu desenvolvimento dentro do programa. Meus agradecimentos às professoras Geralda, Luci, Marília e aos professores Manuel, Luciano Venelli (do programa de Administração). E o meu carinho, admiração, respeito pelos professores que me ajudaram diretamente me orientando de uma forma tão maravilhosa e foram decisivos para que eu chegasse nesta etapa: Prof. Dr. Magno Oliveira Macambira e Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins. Disponibilidade, educação, conhecimento profundo, generosidade, paciência. Gratidão por tudo.

Gratidão a todos que fizeram parte desta importante etapa de minha vida.

A sabedoria é coisa principal; adquiere, pois, a  
sabedoria, entrega tudo que possuis na aquisição  
de entendimento

Provérbios 23:23

## Resumo

A liderança tem um papel preponderante nos processos e resultados organizacionais, quer sejam no nível individual, grupal ou organizacional. A relação entre a liderança e seus consequentes tem sido alvo de esforços ao longo das últimas décadas, no entanto, ainda é possível identificar importantes lacunas empíricas, dentre elas a sua relação com o absenteísmo. Este estudo buscou investigar as correlações entre liderança e absenteísmo dentre trabalhadores de nível operacional de uma empresa de economia mista. Pretendeu-se analisar por parte dos trabalhadores a satisfação frente a atitude da liderança na perspectiva transformacional e transacional e qual o maior fator de mal-estar relacionado ao absenteísmo no ponto de vista dos pesquisados e principalmente se há correlação das dimensões de liderança com os fatores de absenteísmo no trabalho. A amostra da pesquisa foi composta por 136 empregados operacionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, classificados como agentes de Correios – Tratamento. Trabalhadores de dois centros de tratamento de encomendas dos Correios da cidade de São Paulo. Os instrumentos utilizados para avaliar as variáveis do estudo foram a Escala de Atitudes Frente a Estilos de Liderança, por 32 itens e distribuídos em duas dimensões: liderança transformacional e liderança transacional e a Escala de Absenteísmo Laboral, composta por 22 itens em distribuídos em 4 fatores de mal estar relacionados: Fatores interpessoais e do ambiente de trabalho; Fatores psicossomáticos e de condições de trabalho; Fatores administrativos-laborais; Fatores de gestão de tempo e carreira. Além destes, os participantes deverão responder a um questionário sociodemográfico. Os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas e correlacionais. Os resultados indicaram que os empregados têm uma percepção insatisfatória quando o gestor imediato apresenta atitudes transacionais de liderança e se mostram indiferentes quando é demonstrado aspectos relacionados liderança transformacional. O fator psicossomáticos e de condições de trabalho apresentou o maior motivo de ausência apontado pelos pesquisados. Constatou-se que há uma leve correlação entre as duas dimensões de liderança com o fator de gestão de tempo e carreira. Quanto mais os empregados estão satisfeitos com a atuação do líder transformacional e transacional menos alegam faltar pela sensação de paralização de carreira, por necessidade de tempo para estudo e resolver assuntos inadiáveis de cunho pessoal. Conclui-se que a a satisfação com a liderança apresenta uma leve correlação negativa com o absenteísmo.

**Palavras-chave:** Liderança; Liderança Transformacional; Liderança Transacional; Absenteísmo.

## **Abstract**

Leadership plays a key role in organizational processes and outcomes, whether at the individual, group or organizational level. The relationship between leadership and its consequences has been the focus of efforts over the last decades, however, it is still possible to identify important empirical gaps, among them its relation to absenteeism. This study aimed to investigate the correlations between leadership and absenteeism among workers at the operational level of a mixed-economy enterprise. The intention was to analyze the satisfaction of the workers in the attitude of the leadership in the transformational and transactional perspective and what is the greatest malaise factor related to absenteeism from the point of view of the respondents and especially if there is a correlation between the dimensions of leadership and the factors absenteeism at work. The research sample consisted of 136 operational employees of the Brazilian Post and Telegraph Company, classified as Post - Treatment agents. Workers at two post-order processing centers in the city of São Paulo. The instruments used to evaluate the variables of the study were the Attitudes Scale Facing Styles of Leadership, by 32 items and distributed in two dimensions: transformational leadership and transactional leadership and the Work Absenteeism Scale, composed of 22 items distributed in 4 factors related problems: Interpersonal and workplace factors; Psychosomatic factors and working conditions; Administrative-labor factors; Factors of time and career management. In addition, participants should respond to a sociodemographic questionnaire. Data were analyzed using descriptive and correlational statistical techniques. The results indicated that employees have an unsatisfactory perception when the immediate manager presents transactional leadership attitudes and are indifferent when it is demonstrated aspects related to transformational leadership. The psychosomatic factor and working conditions presented the greatest reason for absence indicated by the respondents. It was found that there is a slight correlation between the two dimensions of leadership with the factor of time and career management. The more employees are satisfied with the performance of the transformational and transactional leader, the less they claim they lack the sense of career paralysis, the need for time to study, and solve unforeseen personal issues. It is concluded that the satisfaction with leadership presents a slight negative correlation with absenteeism.

**Keywords:** Leadership; Transformational Leadership; Transactional Leadership; Absenteeism

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Abordagens e estágios de evolução do conceito liderança.....	18
Tabela 2 - Periódicos Pesquisados.....	29
Tabela 3 - Proporção de publicações nacionais e internacionais.....	31
Tabela 4 - Demonstração das diversidades de estudos relacionados a liderança .....	32
Tabela 5 - Demonstração do público pesquisado .....	33
Tabela 6 - Perspectiva do Líder .....	35
Tabela 7 - Perspectiva do liderado .....	37
Tabela 8 - Causas e geradores de absenteísmo.....	42
Tabela 9 - Dados socioeconômicos .....	50
Tabela 10 - Escala dos estilos de Liderança: Transacional e Transformacional .....	53
Tabela 11 - Escala dos Fatores de Absenteísmo Laboral .....	54
Tabela 12 - Teste de Normalidade.....	56
Tabela 13 - Estatística Teste de Wilcoxon .....	57
Tabela 14 - Fidedignidade das escalas .....	57
Tabela 15- Estatística Descritiva .....	59
Tabela 16 - Percentual de frequência de resposta – fatores de absenteísmo .....	60
Tabela 17 - Percentual de frequência de resposta – liderança.....	60
Tabela 19 - Correlação (r) de Spearman entre as variáveis e dados socioeconômicos .....	62

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Publicação ao longo dos 10 anos .....	30
Figura 2 – Percentual de abordagens encontradas nos estudos nacionais .....	32

## Sumário

1 Introdução.....	12
2 Fundamentação Teórica.....	15
2.1 Liderança .....	15
2.1.1 Liderança: definições.....	16
2.1.2 Liderança: evolução do conceito .....	17
2.1.2.1 Abordagem centrada no líder .....	18
2.1.2.2 Abordagem comportamental .....	20
2.1.2.3 Abordagens centrada na situação ou no contexto.....	21
2.1.2.3.1 Teoria contingencial .....	21
2.1.2.3.2 Liderança situacional.....	23
2.1.2.3.3 Teoria Caminho-Meta .....	23
2.1.2.2.4 Substitutos de Liderança.....	25
2.1.2.4 Abordagem centrada nas relações .....	26
2.1.2.5 - Abordagem centrada nos liderados .....	27
2.1.2.6 Outras perspectivas.....	28
2.1.3 Liderança: Panorama da produção científica brasileira.....	29
2.1.3.1 Análise das publicações sobre liderança no Brasil – abordagem centrada no líder .....	34
2.1.3.1.1. Perspectiva do líder .....	35
2.1.3.1.2 Perspectiva do liderado.....	36
2.1.3.1.3 Perspectiva do líder versus perspectiva do liderado.....	38
2.1.3.2 Análise das publicações sobre liderança no Brasil - Abordagem Centrada no Contexto, nas relações e em outras perspectivas.....	38
2.2 Absenteísmo .....	40
2.2.1 Conceito.....	40
2.2.2 Panorama dos estudos atuais .....	41
2.2.3 Análise dos estudos de absenteísmo .....	42
3 Objetivos Geral, Específico e Hipóteses do Estudo .....	48
3.1 Objetivos.....	48
3.2 Problema de investigação .....	48
3.3- Hipóteses .....	49
4 Método.....	49
4.1 Participantes .....	49
4.2 Definições das variáveis .....	52

4.2.1 Liderança transacional.....	52
4.2.2 Liderança transformacional .....	52
4.2.3 Absenteísmo .....	52
4.3 Instrumentos .....	52
4.4 Procedimentos .....	54
4.4.1 De coleta .....	54
4.4.2. De análise .....	55
5 Resultado e Discussão .....	55
5.1 Análises preliminares do banco de dados.....	55
5.2 Testes de Normalidade .....	56
5.3 Fidedignidade das escalas.....	57
5.4 Estatísticas Descritivas .....	58
5.5 Correlações entre as variáveis .....	62
6. Considerações Finais .....	64
Referências .....	67
Apêndices .....	71

## 1 Introdução

Ao longo da história observou-se que o conceito de liderança progrediu em termos teóricos. Iniciou-se com foco no estudo do melhor perfil de liderança, onde se partia da perspectiva que o líder é nato. Segundo Alimo-Metcalfe (2013) na década de 60 mais de 300 características foram encontradas, mas não se conseguia com sucesso a sua generalização para outros líderes. Observou-se daí em diante, de forma progressiva, que haviam outras questões que interferiam no exercício do papel da liderança e que vieram a ser objeto de estudo.

A partir de então, os aspectos voltados para a relação entre líder e liderado, se dirigem a abordagem comportamental e, posteriormente, para situações que envolvem o contexto e contingência do líder, onde se alcança a perspectiva centrada nos liderados (líder servidor), apontando para teorias emergentes com abordagem na ética (Bendassolli, Magalhães, & Malvezzi, 2014), (Alimo-Metcalfe, 2013).

A consequência desta evolução ampliou o foco do campo de liderança não se limitando a figura do líder, mas também em seus seguidores, pares e supervisores numa relação de interação mútua (Kozlowski, Mak, & Chao, 2016). Esta ampliação do fenômeno traz no seu escopo de atuação a forma em que se vai organizar o trabalho, o contexto e a cultura em que está inserida. Devendo considerar também uma gama muito mais ampla de indivíduos que representam diversos perfis de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos tanto no cenário nacional quanto no internacional (Avolio, Walumbwa, /& Weber, 2009).

Quanto ao Brasil observou-se através da revisão de literatura realizada para esta pesquisa e de estudos realizados por Fonseca, Porto, & Borges-Andrade (2015) uma baixa produtividade de estudos nacionais voltados a liderança em comparação as produções internacionais, entre elas, as realizadas por Avolio, Walumbwa and Weber (2009) e Kozlowski, Mak and Chao (2016). O que se pode observar foi uma predominância de pesquisas centradas no líder, focando no perfil mais eficaz de liderança, onde a amostra utilizada em sua maioria são os próprios líderes na figura de gestor. Em termos quantitativos um déficit da produção nacional e um atraso de cerca de 50 anos quando se observa a evolução histórica do fenômeno nas produções internacionais.

A origem desse atraso pode ser reflexo do baixo investimento em pesquisas nesse campo temático. Em termos quantitativos, a produção nacional em liderança representa

menos de 0,5% do que é produzido em escala mundial. Estas e outras constatações que serão apresentadas neste estudo, confirmam o que foi apontado na revisão de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) em que mencionava defasagem em termos quantitativos, pesquisas predominantemente qualitativas, poucos estudos voltados as teorias emergentes de liderança e pouca integração com estudos internacionais.

Deslocando-se da apresentação do panorama de estudos sobre liderança, para as diversas definições e abordagens que se dedicam a compreender o fenômeno da liderança, observou-se a noção de que liderança implica em trocas sociais baseadas no poder de influência que o líder exerce sobre o liderado (Martins, 2015).

Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) destacam que a influência diz respeito ao modo como os líderes afetam seus liderados e também ao processo pelo qual estes últimos se afetam mutuamente. Nesta mesma linha Yukl e Van Fleet, (1992) apontam que a liderança é vista como um processo que inclui influência sobre objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização, as pessoas na organização, de modo que estas implementem estratégias e alcancem objetivos, a manutenção e identificação do grupo e sobre a cultura da organização.

A influência referida por (Bendassolli, Magalhães, & Malvezzi, 2014), encontra uma lacuna a ser estudada mediante a proposta da Organização Mundial de Saúde que, em sua linha de ação voltada para o trabalho saudável propõem que trabalho saudável é aquele em que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho (Organização Mundial da Saúde [OMS], 2010).

Ao avaliarmos quais os impactos de um trabalho saudável, um dos indicadores das condições de saúde dos trabalhadores é o absenteísmo que pode ser explicado pela falta ao trabalho justificada por licença médica (Leão, Barbosa-Branco, Neto, Ribeiro, & Turchi, 2015).

Contudo é preciso considerar um cenário ainda maior, o contexto de competitividade do mercado atual, a redução de custos das organizações dos quais recaem sobre o trabalhador elevada exigência de esforço físico e psicológico, ultrapassando o limite de sua capacidade, comprometendo sua saúde e levando-o ao adoecimento e por consequência ao absenteísmo (Matinato, Severo, Marchand, & Siqueira, 2010).

Trata-se de um fenômeno dispendioso, mal compreendido e de elevado custo para as organizações e a sociedade, com consequências generalizadas que produzem efeitos

diretos e indiretos. A compreensão do que leva às ausências dos trabalhadores são valiosas para reverter este quadro de prejuízos econômicos e sociais (Langenhoff, 2011), que afetam não só a economia, como também à saúde pública (Falavigna & Carlotto, 2013)

Retomando os estudos sobre liderança, assumindo a premissa da Organização Mundial da Saúde que sugere que os gestores e trabalhadores sejam promotores de saúde e, considerando que o absenteísmo é um dos indicadores de saúde, identificou-se uma lacuna onde se localiza o presente estudo: a influência da liderança sobre absenteísmo.

Apesar da lacuna empírica, encontramos na literatura uma relação indireta que sugere que as variáveis estão relacionadas nos estudos de Isosaki (2003), Manso, Pires, Ugo e Dantas, (2011), Santos, Vargas e Reis (2014). Contudo, ainda carece do teste empírico na literatura científica.

Para a adequada apresentação da proposta de pesquisa, o projeto está estruturado no sentido de apresentar as principais variáveis, modelo de estudo, métodos, resultados e discussões. No capítulo 1 é descrita a evolução histórica da liderança, seguindo o esquema de estágios de Alimo-Metcalfe (2013) e a categorização de abordagens proposto por Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014). Apresentaremos a revisão de literatura dos últimos 10 anos de periódicos de psicologia e administração de maior impacto científico, além das comparações com achados internacionais.

No capítulo 2, apresentaremos os estudos voltados ao absenteísmo, levando em consideração a produção dos últimos 15 anos que investigam aos motivos que levam os trabalhadores a faltar. Observou-se relações teóricas entre liderança e absenteísmo que são demonstradas nessa seção.

Nos capítulos 3, 4 e 5 serão apresentados o perfil metodológico que guiará o projeto, descrevendo as variáveis, a hipótese de pesquisa, participantes, instrumentos e estratégia de coleta e análise dos dados. E por fim serão apresentados e discutidos os resultados dessa investigação após coleta de dados.

Não foram localizados estudos empíricos no Brasil sobre relações entre liderança e absenteísmo. Assim, entende-se que esta investigação traz um ineditismo na temática que se pretende pesquisar, contribuindo potencialmente para com as áreas de comportamento organizacional, Administração e áreas afins.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Liderança**

Segundo Hersey e Blanchard (1986), toda a situação em que alguém procura influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, há liderança. E sua abrangência não se limita as empresas, pois se estende aos diversos campos da sociedade (organização política, família, etc.) e não se trata somente de uma relação hierárquica.

O tema liderança pertence ao campo de estudos do comportamento organizacional e vem sendo pesquisado em âmbito internacional há aproximadamente um século. São apresentadas diversas perspectivas no campo da política, Filosofia, Economia, Sociologia e Psicologia, associadas as teorias organizacionais e ao pensamento administrativo que abordam o fenômeno da liderança, bem como sua dinâmica associadas ao poder e a ética, focando temas como estratégia, redes sociais e cultura (Turano & Cavazzote, 2016).

Segundo Ahlquist e Levi (2011) esta vasta literatura sobre liderança ao longo do tempo produziu distintas direções de estudos como, por exemplo, poder e legitimidade (Burns, 1978; Maquiavel, 1950; Weber, 1968), as "funções do executivo" (Barnard, 1938), as maneiras mais apropriadas de alcançar metas, interações de líderes e seguidores (Blau, 1955; Burns, 1978); Selznick, 1957 e as patologias associadas ao exercício do poder pelos líderes (Michels 1962 [1919]; Merton 1968 [1957]).

Considerando todo o conjunto de esforços realizados em compreender um fenômeno de tamanha complexidade no que diz respeito à sua definição, composição e manejo, Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) apresentam cinco problemas a serem levados em consideração antes de avaliar as abordagens e definições de liderança existentes na literatura acadêmica.

O primeiro problema se dedica à natureza da liderança, assumindo que se trata de um fenômeno complexo e de distintas variáveis. O fenômeno não se centra somente no líder, inclui o liderado e o processo de influência de via dupla, ampliando a dimensão de análise.

O segundo problema reflete sobre a pluralidade de abordagens e de perspectivas teóricas, pois há, inclusive, correntes discrepantes. Isso torna árido o campo de estudo,

além de pulverizar a produção científica pelas diversas vertentes compreensivas do que vem a ser a liderança.

Em terceiro, os autores alertam à sobreposição de conceitos similares ou correlatos, por exemplo, o esforço em distinguir o que é líder e o que é gestor. O quarto problema trata da confusão entre processo e o resultado do fenômeno liderança, pois a questão está na ênfase no comportamento de liderança (eficiência) ou nos resultados desses comportamentos (eficácia). E por último, o quinto problema em estudos relacionam o papel da liderança como um fenômeno mais especializado (reducionismo do conceito), distinto da sua influência social (processo de mais amplitude) (Bendassoli, Magalhães, & Malvezzi, 2014).

Os problemas descritos por Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) devem ser considerados para compreensão das diversas abordagens e definições de Liderança que serão tratados no presente estudo. Em função disso, discutiremos abaixo, as definições, evolução e uma análise do estado da arte dos estudos sobre liderança que contribuirão para o presente estudo.

### ***2.1.1 Liderança: definições***

A diversidade das definições do termo liderança pode ser observada no significado da palavra encontrada no dicionário Aurélio:

Função do líder, capacidade de liderar, espírito de chefia. Forma de denominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos. Capacidade de influenciar outras pessoas ou grupos de modo que eles envolvam e realizem ações comuns do interesse do líder sem necessitar para isso, da autoridade conferida pela hierarquia funcional (Holanda, 2010, p. 1263).

A liderança tem sido definida em termos de traços, comportamentos, influência, padrões de interação, relações de função e ocupação de uma posição administrativa. A maior parte da definição de liderança reflete a suposição de que envolve um processo pelo qual a influência intencional é exercida por uma pessoa sobre outras pessoas para orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização (Yukl G., 2002)

Yukl (2002) apresenta uma revisão de literatura sobre liderança que compreendeu de 1950 aos anos 2000 e traz diversas definições, tais como: um comportamento de um indivíduo utilizado para se atingir um objetivo, cumprindo das diretrizes rotineiras,

mobilização de recursos institucionais para engajamento e motivação de um grupo, influenciar pessoas para se atingir metas, gerar senso de propósito, dar sentido no que as pessoas estão fazendo, articular visões e sair da cultura para promover mudanças.

Para Bergamini (1994) embora o assunto seja o mesmo, cada autor destaca aspectos diferentes a respeito do contexto e do processo em si. São retratados traços, estilos, circunstâncias que favorecem a eficácia do líder, bem como muitas outras maneiras de ver o problema, entretanto trata-se de um assunto amplo, com diversas variáveis desempenhando papéis específicos que devem ser consideradas para não permanecer um conhecimento insuficiente e distorcido.

A respeito das diversas maneiras de circunscrever o fenômeno, o que implica as múltiplas definições de liderança, Bendassoli, Magalhães e Mazelli (2014) observam que alguns elementos se repetem formando assim um embasamento comum:

- a) É um processo, ou seja, não é um cargo, posição ou conjunto de traços. A pessoa deve ser capaz de mobilizar outras pessoas por meio de processos de influência.
- b) Envolve influenciar outras pessoas. A influência se refere a como líder afeta seus liderados e como estes se afetam mutuamente, por meio de comportamentos não coercitivos, através da persuasão.
- c) Ocorre em grupos, pois há processos vinculares. Um dinâmica de legitimação e reconhecimento mútuo;
- d) Trata-se da busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais, efetivas, substanciais e transformadora.
- e) Envolve o estabelecimento e a realização de objetivos interpretados como comuns, sendo a essência das trocas entre líderes-liderados.

Segundo Marinho (2006) para a diversidade dos estudos sobre o fenômeno de liderança, diferentes teorias de lideranças, ao longo do tempo, propuseram estratégias para identificar o melhor estilo ou abordagem. Para isto será demonstrada as principais abordagens e estágios que conduziram a evolução do conceito de liderança até os dias atuais.

### ***2.1.2 Liderança: evolução do conceito***

Para maior aprofundamento e compreensão das abordagens clássicas sobre liderança, Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) classificam historicamente as

principais teorias em: 1) Abordagem Centrada no Líder: ênfase sobre os líderes; 2) Abordagem Centrada na Situação ou no Contexto: ênfase sobre a situação; 3) Abordagem Centrada nas Relações: ênfase nos aspectos relacionais e transformacionais envolvidos na liderança; e 4) Abordagem Centrada nos Liderados: ênfase sobre os liderados. Esta sistematização é organizada em estágios por Alimo-Metcalfe (2013) elucidando a evolução histórica dos estudos sobre liderança. Tabela 1 demonstra as abordagens e qual estágio de evolução está o conceito.

Tabela 1 - Abordagens e estágios de evolução do conceito liderança

<b>Abordagens</b>	<b>Estágios</b>
Abordagem Centrada no Líder: Teoria de Traços do Líder	Primeiro Estágio
Abordagem Centrada no Líder: Comportamento do Líder	Segundo Estágio
Abordagem Centrada no Contexto: Liderança Situacional, Teoria Caminho-Meta e Substituto de Liderança	Terceiro Estágio
Abordagem Centrada das Relações: Liderança Transformacional, Transacional e Carismática	Quarto Estágio
Abordagem Centrada nos Liderados	Quinto Estágio
Abordagens Emergentes: Liderança Autêntica	Sexto Estágio

**Fonte: elaborada pelo autor**

Abaixo, faremos uma descrição pormenorizada de cada uma dessas abordagens e suas contribuições para o campo.

#### *2.1.2.1 Abordagem centrada no líder*

Essa abordagem dominou o primeiro momento das propostas teóricas sobre liderança e se caracteriza por buscarem no sujeito qualidades que os tornam líder. Essa abordagem foi dividida em estágios.

Para Alimo-Metcalfe (2013) essa abordagem trata do primeiro estágio do desenvolvimento das teorias de liderança. Se refere a Teoria dos Traços em que o foco é a identificação das qualidades pessoais, bem como os traços de personalidade que distingue dos liderados. Esta teoria classifica a liderança como inata e não dá margem a processos de aprendizagem, inviabilizando qualquer expectativa de desenvolvimento de líderes.

Conforme Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) este enfoque dominou a primeira metade do século passado, afirmando também que os traços são os fatores determinantes para o exercício da liderança.

Segundo Marinho (2006) a teoria dos traços exerceu influência no pensamento científico em meados de 1940, ganhando força com os testes psicológicos de personalidade. Nestes testes conforme Alimo-Metcalfe (2013) se apresentaram traços relacionados a "energia", "dominância" e "inteligência", que foram aderidas pelas discussões sobre liderança como componentes do sujeito líder.

De maneira mais específica, o grande objetivo de todos os teóricos voltados a investigação dos conjuntos de traços característicos do líder como tal era o de determinar tão precisamente quanto possível aquilo que “o líder é” e como descreve-lo (Bergamini, 1994)

As críticas sobre esta abordagem, são apresentadas na revisão da teoria dos traços, em que os estudos iniciais foram conduzidos numa época em que a teoria da personalidade não estava bem evidenciada por estudos empíricos, pois os testes desta natureza estavam em fase inicial. Também não é muito difundido que esses primeiros estudos de "traços" foram quase inteiramente baseados em amostras de adolescentes, supervisores e gerentes de nível inferior (House & Aditya, 1997).

Por parte do estudiosos da Teoria dos Traços, segundo Bergamini (1994), não foi identificada correlação dos traços com outros aspectos, tais como as circunstâncias que poderia interferir no processo e a desconsideração da possibilidade destes traços serem produtos do meio, atribuindo a condição das características serem inatas.

Mediante as críticas, Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) afirma que não foram descobertos traços específicos definidores da liderança eficaz, entretanto, há uma importante contribuição deste enfoque quando a avaliação das características dos líderes contribua para o autoconhecimento de quem lidera, confirmando sua inclinação pessoal e sendo útil para observar o seu impacto no local do trabalho, de forma a permitir uma

mudança consistente no ato de liderar. Desta forma, esta abordagem pode ser útil no desenvolvimento de lideranças (Bendassoli, Magalhães, & Malvezzi, 2014).

### 2.1.2.2 Abordagem comportamental

O segundo estágio trata da Abordagem Comportamental, influenciada pela crescente ênfase da psicologia nos aspectos comportamentais através da escola chamada Behaviorismo (Marinho, 2006), lançando luz ao comportamento do líder. As críticas dos anos 40 serviram para desviar a atenção dos psicólogos das características dos líderes para o seu comportamento e o processo de influenciar seus seguidores (Alimo-Metcalfe, 2013).

Estudos foram conduzidos em laboratórios aonde os comportamentos eram observados. Segundo Alimo-Metcalfe (2013) entre os estudos, a partir dos anos 50, mais importantes estavam os de Bales em Harvard (Bales, 1954), *Stodgill Universidade Estadual de Ohio Stodgill and Coons* (1957) e pesquisadores da Universidade de Michigan (Kahn & Katz, 1953; Likert, 1961; Mann, 1965). Tal comportamento foi descrito como o "estilo de liderança" adotado pelo líder. Embora mais de 30 modelos diferentes tenham sido desenvolvidos, a maioria pode ser descrita em termos de quatro estilos: (1) a preocupação com a tarefa - também chamada de "orientada para a produção"; (2) preocupação com as pessoas - também chamado de "centrado no empregado"; (3) liderança diretiva - também chamada de "autoritária" ou "autocrática"; (4) participativo - também chamado de "democrático".

Em alguns estudos, estilos como diretivo e participativo foram representados como tipos discretos de liderança; em outros, eram considerados polos opostos de uma única dimensão (Alimo-Metcalfe, 2013).

Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) e Marinho (2006), excluem o estilo "orientado para produção" e reafirmam três: autocrático, democrático e *laissez-faire*. O estilo autoritário refere-se ao controle do grupo, das atividades e das decisões do líder. O estilo democrático enfatiza a participação do grupo e a decisão da maioria e o *Laissez-faire* envolve um baixo nível de qualquer influência do líder, cabendo ao liderado conduzir e responder pelas atividades.

As abordagens centradas no líder iniciaram-se na busca de se descobrir quais os traços pessoais inatos determinam um líder eficaz. Prosseguiram com os estudos comportamentais que enfocavam o melhor estilo de se liderar e por fim, na década de 70,

iniciaram estudos sobre competências voltados as habilidades que um líder deve ter para ser competente.

Katz (1974) foi o pioneiro desta abordagem e aponta três competências que não precisam ser inatas e podem ser desenvolvidas:

- a) Competência técnica: relacionado ao conhecimento específico, proficiente, voltado à níveis de gerências mais básico;
- b) Competência sociais: relacionados a capacidade de trabalho com pessoas;
- c) Competência conceitual: capacidade do raciocínio abstrato, visão, planejamento estratégico, habilidade para considerar situações hipotéticas.

Abordagem centrada no líder compreendeu duas fases distintas. A Teoria de Traços que sofre contundentes críticas e é rompida pela abordagem comportamental que traz à liderança os estilos. Mais adiante, ainda tendo o líder como objeto central de estudo, surgem trabalhos de Katz (1974), que atribui ao líder eficaz a abordagem voltada a competências necessárias para liderar. São competências, habilidades e atitudes que podem ser desenvolvidas por meio de aprendizagem. Entretanto a importância do contexto ganha campo de estudo.

Conforme Robbins e Judge (2014) surgem pesquisadores e abordagens que passaram a analisar as influências situacionais e as condições no processo de liderar, tais como o modelo de Fiedler, a teoria situacional, a teoria de caminho-meta (também chamada como Teoria Trilha-Meta) e o modelo de participação do líder.

Surge então uma nova abordagem onde a liderança passa a ser no contexto, iniciando o terceiro estágio da evolução do conceito.

### *2.1.2.3 Abordagens centrada na situação ou no contexto*

#### *2.1.2.3.1 Teoria contingencial*

Conforme Alimo-Metcalfe (2013) o terceiro estágio da evolução do conceito refere se a Teorias Situacionais e Contingenciais (Modelo de Contingência, Modelo da Liderança Situacional e Teoria Caminho-Meta) em que ressalta a importância dos fatores contextuais na influência da eficácia da liderança, tais como, variáveis associadas a tarefa ou ao projeto que independe do liderado.

Segundo Yukl (2002) o que pretendia se era uma abordagem que determinasse como os traços de liderança ou comportamento relacionavam se com indicadores de eficácia da liderança em diferentes situações. Haviam aspectos que melhoravam ou anulavam os efeitos das características ou comportamentos de um líder dos quais foram chamados de variáveis moderadoras da situação (p.208)". Nesse aspecto, as teorias que explicam a eficácia da liderança em termos de variáveis moderadoras situacionais são chamadas de "teorias de contingência" de liderança.

Estudiosos na área, apontam que Fred Fiedler na década de 60 foi o pioneiro na utilização desta perspectiva situacional ou contingencial, do qual é denominada Teoria ou Modelo Contingencial (Yukl, 2002; Marinho, 2006; Alimo-Metcalfe, 2013; Robbins & Judge, 2014; Bendassoli, Magalhães & Malvezzi, 2014).

Conforme Bergamini (1994) a teoria contingencial foi construída a partir daquilo que Fiedler denomina de medida LPC (*Last Preferred Coworker*) da personalidade do líder. Para chegar à medida LPC, o líder é solicitado a descrever o colega com o qual tenha maior dificuldade em trabalhar, supondo-se que aqueles elementos contidos nessa descrição encerrem características da própria personalidade de quem a faz.

A relação entre a pontuação do líder, segundo os critérios LPC e a eficácia, depende de uma variável situacional complexa chamada favorabilidade situacional (ou controle situacional). Três aspectos da situação são considerados para medir esta variável, de acordo com Yukl (2002):

Relações líder-membro (RLM): mede o grau de segurança, confiança e respeito que os membros têm por seu líder.

Estrutura da tarefa (ET): se refere o grau ao qual as atribuições de trabalho seguem procedimentos.

Poder e Posição (PP): avalia qual o grau de poder/autoridade e autonomia para tomada de decisões conferidas ao líder

Segundo Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) a variável “favorabilidade da situação” é considerada positiva quando os critérios RLM, ET e PP estão em níveis elevados. Nestas circunstâncias o líder é apoiado pela situação a qual lhe oferece maior controle.

Para, Bergamini (1994), Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014), a teoria explica que o comportamento do líder depende das circunstâncias que ocorre em vez de considerar que um estilo de liderança é sempre melhor. Os resultados dos estudos indicam

que nenhum estilo é eficaz para todas as situações, e que estilos diferentes podem ser mais efetivos, dependendo da situação (Marinho, 2006).

#### 2.1.2.3.2 Liderança situacional

O modelo de Hersey e Blanchard (1986) aborda que a maturidade de uma pessoa deve ser analisada em relação a tarefa específica. Quanto maior a maturidade, maior a orientação do líder para o relacionamento e menor deve ser a autoridade exercida. Inversamente a imaturidade deve ser gerenciada por meio de uso “forte” da autoridade com pouca ênfase no relacionamento. (Maximiniano, 2012)

Conforme Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) os conceitos centrais deste modelo são: comportamento voltado para a tarefa quando o líder define o que deve ser feito, capacidade em atribuir responsabilidades aos membros da equipe; comportamento voltado para relacionamentos em que o líder encoraja a comunicação bilateral, e apoia iniciativas dos liderados e a maturidade em que a pessoa assume a responsabilidade em dirigir seu próprio comportamento em dada situação.

O líder adequa seus comportamentos ao nível de desenvolvimento e maturidade dos liderados. A teoria propõe que este movimento de liderança entre as variações de maturidade implica em **direcionar**, quando os membros não estão prontos a assumir responsabilidade. **Vender**, quando é necessário convencer a equipe. **Participar**, considerando a opinião do grupo nas tomadas de decisão e **delegar** que se aplica a grupos que já tem consciências de sua autônoma e responsabilidade. Portanto, o líder deve determinar o nível de maturidade de seus membros de equipe em relação à tarefa e aos seus objetivos (Bendassoli, Magalhães, & Malvezzi, 2014).

#### 2.1.2.3.3 Teoria Caminho-Meta

A teoria foi desenvolvida para explicar como o comportamento do líder influencia a satisfação e desempenho dos subordinados.

O efeito das ações de um líder sobre a satisfação dos subordinados não é necessariamente o mesmo que o efeito sobre o desempenho subordinado. Dependendo da

situação, o comportamento do líder pode afetar a satisfação e o desempenho da mesma maneira, ou ambos diferentemente, ou um, mas não o outro (Yukl,2002)

Para resolver esta situação relativa, Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014), explica que cabe ao líder efetivo mostrar aos seus colaboradores o caminho a ser trilhado e conectar o objetivo a ser almejado às necessidades do grupo, considerando as demandas contextuais, a situação que pesa sobre a equipe.

O processo de mostrar o caminho conectando objetivos e necessidades se conecta à teoria motivacional de processo, mais especificamente a Teoria da Expectância (Vroom, 1964), em que o propósito primordial de gestão de influência de um líder é manejar a valorização das metas e direcionar os trabalhadores em função delas, garantindo uma expectativa positiva e que seja congruente com os objetivos organizacionais. Nesta perspectiva teórica é enfatizado o papel da liderança em três variáveis motivacionais (Wagner III & Hellenbeck, 2012):

1. Manipular as valências dos seguidores – identificando ou despertando necessidades de resultados que o líder pode controlar;
2. Manipular as instrumentalidades dos seguidores – Certificando-se de que o desempenho elevado gere resultados satisfatórios para os seguidores;
3. Manipular as expectativas dos seguidores – Atuando na redução de barreiras frustrantes do desempenho.

A atuação da liderança, neste sentido, segundo Robbins, Judge, e Sobral (2010), deve ser **diretiva** com intuito de levar maior satisfação em tarefas estressantes, sem estruturas e mal planejadas e que pode ser considerada redundante para equipes de elevada capacidade.

Podem ser também **apoiadora** em situação que se necessita de um melhor desempenho e maior satisfação em tarefas estruturas e planejadas.

Variáveis contingências, tais como fatores ambientais e individuais (Bendassoli, Magalhães, & Malvezzi, 2014) podem interferir na eficácia do líder (Wagner III & Hellenbeck, 2012) devendo o líder adotar outro comportamento, estilo, fruto de uma análise complexa da situação (Robbins, Judge, & Sobral, 2010).

Nestas circunstâncias em que outros comportamentos e estilos podem ser requeridos, Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) acrescentam dois estilos: **participativo** quando líder consulta e considera a opinião da equipe nas tomadas de

decisão e **realizadora** em que é estipulado metas desafiadoras e demonstração de confiança na realização das metas.

Conforme os pressupostos das teorias situacionais até aqui apresentada o líder deve escolher os comportamentos, considerando as características dos liderados e o contexto em que está inserido, entretanto, há uma outra abordagem em que determinadas circunstâncias substituem ou neutralizam a influência que possa advir do estilo de liderança, tornando muito improvável que as mudanças no comportamento do líder possam influenciar a situação (Bendassolli, Magalhães, & Malvezzi, 2014). Trata-se do modelo “Substitutos de Liderança”.

#### 2.1.2.2.4 Substitutos de Liderança

Segundo Keer e Jermier (1978, citado por Yukl, 2002), foi desenvolvido um modelo para desvendar aspectos da situação que reduzem a importância da liderança por parte dos gerentes e outros líderes formais. A teoria faz uma distinção entre dois tipos de variáveis situacionais: substitutos e neutralizadores. Os substitutos tornam o comportamento do líder desnecessário e redundante. Eles incluem quaisquer características dos subordinados, tarefas ou organização que garantam que os subordinados entenderão claramente seus papéis, saberão trabalhar, estarão altamente motivados e estarão satisfeitos com seus empregos. Neutralizadores são quaisquer características da tarefa ou organização que impedem um líder de agir de maneira específica ou que anulam os efeitos das ações do líder.

Para exemplificar, o trabalho em equipe pode ser um substituto para a liderança, liderados bem treinados, neutralizam a liderança voltada para a tarefa, atividades satisfatórias neutralizam a liderança voltada para relacionamentos (Bendassolli, Magalhães, & Malvezzi, 2014). A teoria não identifica explicitamente variáveis intervenientes, mas duas delas (clareza de papéis e motivação da tarefa) estão implícitas nas suposições do modelo.

Os substitutos são aspectos da situação que fazem com que as variáveis intervenientes estejam em níveis ótimos, enquanto que os neutralizadores são restrições que impedem ou ditam, o líder de fazer qualquer coisa para melhorar as deficiências existentes nas variáveis intervenientes (Yukl, 2002).

Segundo Alimo-Metcalfe (2013) há uma mudança de nível de estudo onde as teorias situacionais, dão espaço ao quarto estágio, que compreende o Modelo Heroico / Carismático que se fundamenta nas teorias: Transacional, Transformacional e Carismática, das quais estão centradas nas relações.

#### *2.1.2.4 Abordagem centrada nas relações*

Na década de 1980, houve muito interesse nos aspectos emocionais e simbólicos da liderança. Esses processos nos ajudam a entender como os líderes influenciam os seguidores a fazer sacrifícios e colocar as necessidades da missão ou da organização acima de seus próprios interesses pessoais. As teorias da liderança carismática e transformacional descrevem este aspecto importante da liderança (Yukl, 2002).

Para Marinho (2006) as teorias transacionais enfocam o intercâmbio de influência no relacionamento entre líder e liderado. Desta forma, a liderança é um processo de troca, específico de cada líder e único com cada membro de sua equipe, variando entre liberdade e autonomia e restrição para outros.

Traduzindo esta abordagem para o campo organizacional o líder transacional atua nas necessidades primárias dos liderados e se utiliza de recompensas ou ameaças como elementos para os seguidores atinjam a sua meta, tais como: promoções, aumentos salariais, autonomia e liberalidade no uso do tempo, atendimento de transferências (Maximiniano, 2012). Alimo-Metcalfe (2012) resume que a Teoria transacional é composta por elementos de trocas entre líder e seguidor, baseados em recompensas e punições, e refere-se à capacidade do líder de promover uma mobilização na organização. Dentre seus componentes está a motivação e o sentido de missão que impacta colegas e subordinados.

Segundo Yukl (2002) a maioria líderes de abordagem transformacional foi influenciada por James Macgregor Burns (1978). O seu estudo apontava para o contraste entre liderança transformadora com a liderança transacional. A liderança transformadora apela aos valores morais dos seguidores em uma tentativa de elevar sua consciência sobre questões éticas e para mobilizar sua energia e recursos para a reforma das instituições.

Marinho (2006) reforça a ideia de a liderança transformacional ocorre quando a interação de líderes e liderados alcança um nível de maior motivação e moralidade em decorrência da relação mútua entre as partes, contrastando com o enfoque transacional de troca. Em síntese, líderes transformacionais influenciam as pessoas a transcender seus

próprios interesses em nome de metas coletivas e/ou organizacionais. Suas ações sensibilizam membros de equipe para valores e missões significativas, provendo um senso de propósito e atitudes de comprometimento.

Quanto a Liderança Carismática, estudos apontam que líderes carismáticos têm uma visão de futuro, estão dispostos a assumir riscos para alcançar essa visão, são sensíveis às restrições do ambiente e necessidades dos seguidores e exibem comportamentos que são fora do comum, sendo estes aspectos que o diferem dos líderes não-carismáticos (Robbins, 2003).

Para o autor supracitado, a liderança carismática começa pelo líder articulando uma visão atraente. Esta visão fornece uma sensação de continuidade para os seguidores, ligando o presente com um futuro melhor para a organização. O líder, em seguida, comunica altas expectativas de performance e expressa confiança de que os seguidores podem atingi-los. Isso aumenta a autoestima dos seguidores e autoconfiança. Em seguida, o líder transmite, através de palavras e ações, um novo conjunto de valores e, por seu comportamento, serve de exemplo para que os imitadores imitem. Finalmente, o líder carismático faz auto sacrifícios e se envolve em comportamento não convencional para demonstrar coragem e convicções sobre a visão. De acordo com Bendassoli, Magalhães e Malvezi (2014) a operacionalização deste processo não está vinculado às qualidades do líder. Segundo estudos realizados por Klein e House (1995) a liderança carismática ocorre na convergência dos seguintes fatores: a característica carismática do líder, seguidores suscetíveis ao carisma e um contexto propício.

Avançando na evolução do conceito histórico de liderança, abordaremos o quinto estágio intitulado como Modelo Pós-heróico que surge da insatisfação e questionamentos éticos da capacidade heroica do líder Carismático. Traz novas abordagens, tais como, a Liderança Servidora, que considera a questão do liderado. Este estágio apresenta uma abordagem mais voltada para os liderados e será apresentada no próximo capítulo.

#### *2.1.2.5 - Abordagem centrada nos liderados*

As mudanças no ambiente de trabalho caracterizadas pelo aumento da autonomia dos empregados, o rápido acesso a informação enfraqueceu a centralidade das lideranças. Neste contexto levaram aos estudiosos a se aprofundar em compreender o comportamento dos liderados que mediante a instabilidade do emprego e as reestruturações

organizacionais estão mais céticos e menos suscetíveis ao papel de seguidores (Bendassolli, Magalhães, & Malvezzi, 2014).

A liderança servidora foi proposta inicialmente por Robert Greenleaf em 1977 (apud Marinho, 2006) em seu livro *Servant Leadership*, e refere esta abordagem como uma quebra de paradigma aos modelos tradicionais. Esta teoria se apoia em valores intrínsecos da dignidade humana invertendo a visão tradicional de centralidade do líder para um modelo oposto (Marinho, 2006). Desta forma a teoria está voltada para o desenvolvimento dos liderados, do seu crescimento pessoal e bem-estar, não estando em jogo o “auto interesse” do líder (Bendassolli, Magalhães, & Malvezzi, 2014, p. 436)

As características dos líderes servidores são: capacidade de ouvir, empatia, cura (reconstrução da noção de equipe), consciência, persuasão, conceitualização, antecipação, gerenciamento, comprometimento com o crescimento das pessoas, construção de comunidade (Greenleaf, 1977).

#### 2.1.2.6 Outras perspectivas

O sexto estágio, e último, está voltado aos valores e integridade dos que lideram (Alimo-Metcalfe, 2013). Segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) também há outras perspectivas emergentes que agregam outras referências ao estudo da liderança, tais como a psicologia positiva no caso da Liderança Autêntica, e a influência da psicanálise na abordagem psicossocial/psicodinâmica da liderança.

Liderança Autêntica para Robbins, Judge e Sobral (2010) caracteriza os líderes que sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e suas crenças de forma aberta e honesta. Contudo, segundo Avolio e Gardner (2005), define-se liderança autêntica como processo do qual os líderes são profundamente conscientes de seus pensamentos e de como se comportam, sendo percebidos pelos outros pelos seus valores e perspectivas morais, conhecimentos e forças, considerando o contexto do qual agem.

Para Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) a liderança autêntica pode ser desenvolvida, pois não se trata de um traço fixo. Trata-se de um processo, uma abordagem multinível que leva em conta a combinação de líder, seguidor e contexto.

Suportando essa hipótese, um estudo empírico realizado por Sobral e Gimba (2012) aponta que o comportamento do líder autêntico está fortemente ancorado ao

sistema de valores pessoais, contribuindo para a proposta inicial à referida teoria de liderança, sendo este o diferencial em relação as demais teorias.

### ***2.1.3 Liderança: Panorama da produção científica brasileira***

Para retratar o que vem sendo estudado no Brasil sobre liderança, foi feita uma revisão sistemática de literatura onde se pesquisou artigos nos periódicos de Psicologia e Administração A1, A2, B1 e B2 dos anos de 2006 a 2016. A busca se deu utilizando a palavra-chave “Liderança” em todos os periódicos selecionados. Conforme a tabela 2 foram 24 periódicos consultados e 41 artigos encontrados.

Tabela 2 - Periódicos Pesquisados.	N
RAM - Revista de Administração Mackenzie	6
Revista Eletrônica Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785	6
RAC, Rio de Janeiro	3
Cadernos EBAPE	2
RBGN	2
REAd   Porto Alegre	2
Rev. Adm. UFSM	2
Revista de Administração USP	2
Estudos de Psicologia	1
Estudos e Pesquisas em Psicologia Rio de Janeiro ISSN 1808-4281	1
Faces. Rev. Adm	1
Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756	1
Paideia	1
Psico UFRS	1
Psico-USF	1
R. Adm., São Paulo ISSN 0080-2107	1
RAC - Revista de Administração Contemporânea	1

RAI – Revista de Administração e Inovação ISSN: 1809-2039	1
Revista Adm.Faces - Journal Belo Horizonte	1
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	1
Revista de Administração e Inovação – RAI	1
Revista Ibero-Americana de Estratégia	1
Revista Psicologia Organização e Trabalho	1
RPOT	1
<b>Total Geral</b>	<b>41</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Os periódicos de administração dão mais ênfase ao estudo o qual se mantém o que foi identificado por Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) em que o tema é menos divulgado na área de psicologia. Em média houve 1 artigo ano publicado nos periódicos de psicologia nos últimos 10 anos o que confirma o baixo interesse em relação ao assunto.

Em 2006 não houve publicações nas revistas pesquisadas. A partir 2007 até 2011 variaram entre 2 e 3 artigos ano totalizando 12 num período de 5 anos. De 2012 até 2016 foram publicados 71% de tudo que foi publicado sobre liderança. Em 2012, 2014 e 2015 concentram-se 61% do total de publicações. Os anos de 2012 e 2015 foram picos isolados. Na Figura 1 podemos observar a produtividade de publicações ao longo do período.

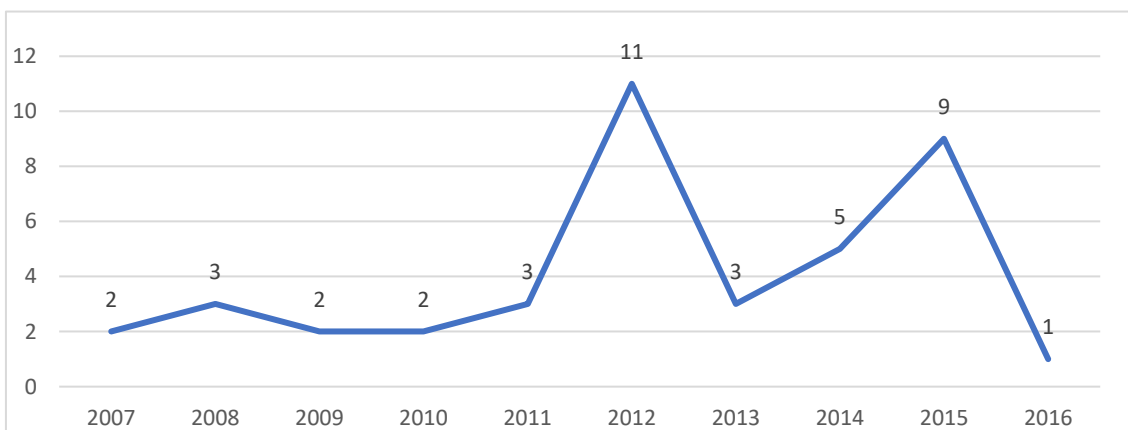


Figura 1- Publicação ao longo dos 10 anos

Fonte: elaborado pelo autor

Para se ter um parâmetro de comparação quantitativa do que é publicado no Brasil num contexto internacional, foi consultado o Portal Capes em julho de 2017 as

publicações com o termo liderança. Os resultados demonstrados na Tabela 3 apontaram que a produção nacional representa 0,46% e tudo que foi produzido entre 2006 a 2016 em escala mundial.

Observou-se uma produção muito baixa sobre o tema de liderança, somada a uma diversidade de autores dispersos mantendo o mesmo cenário apresentado por Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) em que poucos pesquisadores apresentaram mais de um artigo e há uma indicação de poucas linhas de pesquisas referentes, além de possíveis ausências de redes organizadas de pesquisas.

Tabela 3 - Proporção de publicações nacionais e internacionais

Região	Publicações	%
Brasil	3.057	0,46%
EUA	37.476	8%
Internacional	668.374	100%

**Fonte: elaborado pelo autor**

A maior prevalência dos achados sobre Liderança no Brasil é voltada a abordagem centrada no líder. Foram 22 artigos o que representa 54% de total publicado e estão voltados para pesquisas relacionadas a estilos de liderança (19 publicações), competências do líder (2 publicações) e comportamento do líder (1 publicação)

A ênfase das pesquisas centrada no líder, demonstra um atraso no desenvolvimento do conceito no Brasil, haja vista que esta abordagem dominou a primeira metade do século passado, onde se buscavam traços e características para uma liderança eficaz. Segundo Bergamini (1994) estes primeiros esforços onde se buscou estas características não alcançaram resultados práticos.

Segundo Alimo-Metcalfe (2013), a maioria dos indivíduos, como resultado de sua socialização, internalizou crenças sobre as características e comportamentos do que faz "um líder", afetando a maneira pela qual eles se comportam no exercício da liderança o que pode justificar o interesse dos pesquisadores nacionais nesta abordagem que confirma o que foi apontado por Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) em seu estudo sobre a produção científica brasileira sobre liderança em que prevalece a ênfase nos papéis, perfis, características dos líderes e há poucos estudos nas demais abordagens que

somadas não ultrapassam o quantitativo relacionado aos estudos centrado no líder. Esta situação pode ser observada na figura 2.

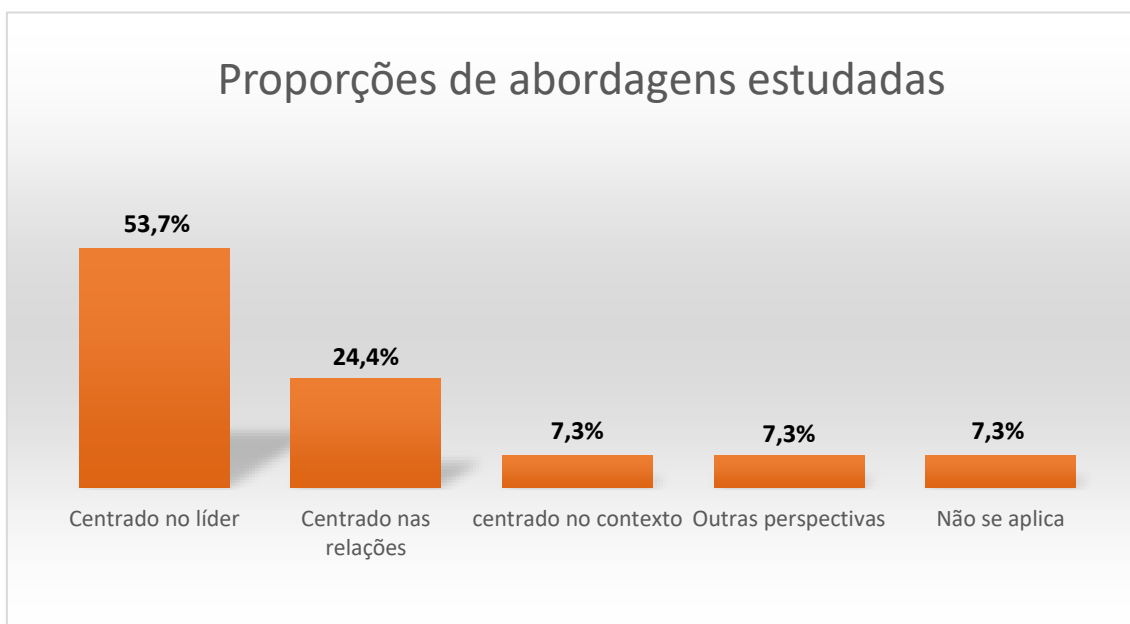


Figura 2 - Percentual de abordagens encontradas nos estudos nacionais  
**Fonte: elaborada pelo autor**

Foi possível identificar abrangência dos estudos de liderança relacionadas a 18 variáveis de comportamento organizacional e gestão de pessoas. As de maiores representatividades foram Abordagens de Liderança com ênfase aos estilos 29%, Enfermagem 12%, Empreendedorismo 7%, Treinamento 7%, Valores 7%, Comprometimento 5%, Cultura Organizacional 5%. As demais áreas não ultrapassaram 2% conforme a tabela 4.

Tabela 4 - Demonstração das diversidades de estudos relacionados a liderança

<b>Temas correlacionados</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Abordagens de Liderança	13	29%
Enfermagem	5	12%
Empreendedorismo	3	7%
Treinamento	3	7%
Valores	3	7%
Comprometimento	2	5%
Cultura Organizacional	2	5%
Afeto no trabalho	1	2%

Comportamento organizacional	1	2%
Diversidade	1	2%
Gerência	1	2%
Gestão do Conhecimento	1	2%
Gestão Hospitalar	1	2%
Inovação	1	2%
Mudança Organizacional	1	2%
Poder	1	2%
Relacionamento Interpessoal	1	2%
Trabalho em equipe	1	2%
<b>Total Geral</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fonte: elaborada pelo autor**

Na tabela 5 são demonstradas os públicos colhidos para estudo do fenômeno, onde se observou a prevalência de pesquisa junto com gestores 39%. Estudos teóricos em que as amostras foram publicações num determinado período representaram 24% e sobre empregados 15%. Na busca sobre características e estilos de liderança, grande parte dos estudiosos buscaram retratar o fenômeno através de estudos junto a gestores.

O núcleo de estudos sobre liderança em todos os aspectos é centrado no líder. O que se verifica que estudos de liderança voltado ao contexto, as relações e abordagens emergentes ainda não apresenta tanta representatividade.

Em comparação ao estudo de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) a metodologia predominante continua sendo a qualitativa com 59% com a utilização de entrevistas sobre a quantitativa com 32%. A “quanti-quali” continua sendo muito baixa. Desta forma, os estudos nacionais em que prevalecem métodos qualitativos continuam na contramão em relação as pesquisas internacionais, onde as pesquisas de natureza quantitativa com métodos inferenciais, análises multiníveis e equações estruturais são amplamente utilizadas.

Tabela 5 - Demonstração do público pesquisado

Público	Qtde	%
Gestores	16	39%
Publicações	10	24%
Empregados	6	15%
Enfermeiros	2	5%
Servidores Públicos	2	5%

Trabalhadores e Gestores	2	5%
Empreendedores	1	2%
Estudantes	1	2%
Policiais	1	2%
Total Geral	41	100%

**Fonte: elaborada pelo autor**

Ainda em comparação aos estudos de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) o panorama das publicações se mantém e, em termos quantitativos, verifica-se uma produção muito baixa quando comparada ao contexto mundial.

Há uma dispersão de estudos, diversos autores publicando casos específicos sobre temas variados e sua grande parte publicada, uma única vez, demonstrando uma descontinuidade nos assuntos e ausência de uma rede de pesquisa organizada. Seus estudos estão centrados no líder, o que representa um atraso quando comparados aos estágios da evolução do conceito. Prevaecem investigações sobre o perfil, características e comportamento dos gestores através de uma metodologia preponderantemente qualitativa.

Contudo, serão apresentados os achados que contribuem para o desenvolvimento da liderança no Brasil. Trata-se do ponto de partida para novos estudos, ampliação das produções, diversificação das metodologias e aprofundamento dos temas já pesquisados. Serão retratos em dois subtópicos:

1. Abordagem Centrada no líder, sob a perspectiva de quem lidera e de quem é liderado
2. Liderança centrada no contexto e nas relações e em outras.

Não foram encontrados estudos de liderança centrados nos liderados. Estas esquematizações têm como base Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014).

### *2.1.3.1 Análise das publicações sobre liderança no Brasil – abordagem centrada no líder*

Como demonstrado no panorama macro dos estudos de liderança no Brasil a abordagem centrada no líder prepondera. As pesquisas partem das perspectivas de quem lidera e de quem é liderado, mas centrado nas características, perfis e estilos do líder, e variáveis que interferem no estilo de liderança.

### 2.1.3.1.1. Perspectiva do líder

Nos estudos em que foram observados a percepção dos líderes, foram encontrados diversos aspectos relacionados ao melhor estilo de liderança, com objetivos variados conforme apresentado na tabela 6 abaixo:

Tabela 6 - Perspectiva do Líder

<b>Características, perfis e habilidades do líder</b>	<b>Objetivo:</b>	<b>Autores</b>
Capacidade de relacionamento, liderança, resolução de conflitos, planejamento e conhecimento técnico	Bom desempenho	Souza, Camarini e Chamon (2007)
Perfil voltado para tarefas e fatos de curto prazo. Uso de regras e regulamentos para julgamento de desempenho.	O melhor estilo	Abadde e Brenner(2009)
Capacidade em desenvolver novas gerações de líderes sucessores que vão lidar com diversidade cultural e ambiente dinâmico	Atender novos desafios	Sant'anna, Campos e Lótfi (2012)
Influência na motivação do grupo	Implementação de projeto	Rizzatti, Pereira e Amaral (2012)
Disseminação crenças, valores, visão, missão da empresa. Facilitação do processo de comunicação e incentivo ao dialogo	Aprendizagem	Vasconcelos, Merhi, Junior e Silva (2012).
Estimulo para ampliação do conhecimento através do aprimoramento profissional e a valorização do trabalho em equipe	Aprendizagem	Santos, Brito e Camelo (2013) Barbosa, Lorenzini, Bazzo e Silva (2013)

**Fonte: elaborado pelo autor**

Souza, Camarini, e Chamon (2007) realizaram um estudo com gerentes de projetos, no qual foi identificado que características como capacidade de relacionamento, liderança, resolução de conflitos, planejamento e conhecimento técnico necessários ao empreendimento são as habilidades essenciais para um bom desempenho nas organizações.

Quando o estudo foi sobre o estilo de liderança, perfil comportamental e decisório dos dirigentes, Abadde e Brenner (2009) demonstraram diferentes características nos gestores: perfil voltado para tarefas onde há tendências em enfatizar detalhes e fatos de curto prazo além de utilizar regras e regulamentos para julgamento de desempenho.

Para os altos executivos brasileiros os desafios estão em lidar com novas gerações de liderança que irão assumir posições chave, bem como o desenvolvimento destes novos líderes que deverão ser capazes de lidar com diversidade cultural e ambientes dinâmicos (Sant'anna, Campos, & Lótfi, 2012).

Rizzatti, Pereira e Amaral (2012) apontam uma intensa influência da liderança na implementação do processo de planejamento estratégico, pois as mesmas pessoas que estavam motivadas no início do projeto, abandonaram logo que houve a mudança do líder comprometendo o resultado final. Nesta implantação, somadas a atuação do líder, foi verificado que a cultura e a estrutura da comunicação organizacional exerceram forte influência na condução do grupo. Estes fatores também foram observados por Vasconcelos, Merhi, Junior e Silva (2012) na criação de um ambiente de compartilhamento de conhecimento. Desta forma foi requerido do líder a capacidade de disseminação de crenças, valores, visão, missão da empresa, além de facilitar o processo de comunicação e incentivar o dialogo, para gerar um ambiente mais apropriado para o compartilhamento e a aprendizagem organizacional.

Estudos com enfermeiros e gestores de saúde (Santos, Brito e Camelo, 2013; Barbosa, Lorenzini, Bazzo e Silva, 2013), verificaram que o estímulo para ampliação do conhecimento através do aprimoramento profissional e a valorização do trabalho em equipe somam ao perfil e preparo desejado de um líder.

#### 2.1.3.1.2 Perspectiva do liderado

Tupinambá (2012) aponta uma crescente literatura que aborda a liderança e empreendedorismo a partir do funcionamento das equipes que confirma o quanto liderar é crucial para o funcionamento das organizações. Partindo da perspectiva da equipe, os liderados esperam um estilo de liderança orientado para relações (Armond & Nassif, 2009), tendo valores de autonomia e bem-estar como preditores do estilo orientado para relacionamento (Gosendo & Torres, 2010).

Quanto mais percebida a relação do suporte organizacional para ascensão, promoção e salários ao estilo gerencial, maior é a associação significativa com o bem-estar do trabalho, afeto positivo e a realização do trabalhador (Sant'anna, Paschoal, & Gosendo, 2012).

Para se manter motivada, há necessidade de liberdade por parte da equipe, onde se espera orientação e comprometimento dos líderes na execução das tarefas (Kirjavainen, Björklund, Eloranta, & Laakso, 2010). O comprometimento por parte do liderado, será

gerado quando houver confiança num líder consultivo (Zanini, Santos, & Lima, 2014) e pela geração de vínculo entre líder, liderança e organização (Soares & Fleck, 2014).

Ainda nesta perspectiva, há papéis e habilidades esperadas pela equipe, verificada junto a enfermeiros: estar presente (humanamente e profissionalmente); senso de justiça; competência técnica, administrativa e emocional; competência comunicativa; motivador; humanidade nas relações; construção coletiva; canal de comunicação e troca; e, sensibilidade e tato gerencial (Silva & Silveira, 2015).

Contudo há estudos em que os liderados percebem que sua liderança apresenta maior ênfase na competência técnica e capacidade de decisão (Gomes, Garces, Cabral, Coelho, & Miranda, 2015). Na busca de melhor desempenho utilizam o estilo transacional, onde mecanismo de negociação é utilizado num contexto em que se atrela desempenho e recompensa. Este recurso em demasia leva a um baixo comprometimento profissional (Dias & Guimarães e Borges, 2015).

Num contexto fabril esta orientação da liderança mais voltada para a tarefa e menos para as pessoas atinge também a área de treinamento de líderes. Desta forma, para reverter esta condição, passa a ser necessário maior investimento na qualificação das lideranças, atribuindo um preparo para uma atuação integrada, contemplando ações voltadas para a tarefa e também para os relacionamentos interpessoais (Silva & Mourão, 2015).

No Tabela 7 é apresentado o resumo das principais características sob a perspectiva dos liderados:

Tabela 7 - Perspectiva do liderado

<b>Características, perfis e habilidades do líder</b>	<b>Autores</b>
Orientado para relações	Armond e Nassif(2009)
Valores voltados para a autonomia e bem-estar.	Gosendo e Torres (2010).
Estilos gerenciais associado a suporte organizacional para ascensão e promoção.	Sant'anna, Paschoal, e Gosendo (2012)
Liberdade por parte da equipe, orientação e comprometimento dos líderes.	Kirjavainen, Björklund, Eloranta and Laakso, (2010).
Confiança num líder de perfil consultivo	Zanini, Santos and Lima(2014)
Vínculo entre líder, liderado e organização	Soares e Fleck (2014)

Estar presente (humanamente e profissionalmente); senso de justiça; competência técnica, administrativa e emocional; competência comunicativa; motivador; humanidade nas relações; construção coletiva; canal de comunicação e troca; e, sensibilidade e tato gerencial	Silva e Silveira(2015)
Competência técnica e capacidade de decisão	Gomes, Garces, Cabral, Coelho, e Miranda, (2015)

**Fonte: elaborado pelo autor**

### 2.1.3.1.3 Perspectiva do líder versus perspectiva do liderado

Quando se parte da percepção do líder e do liderado, observa-se um descompasso. Consolidando o que foi apresentado nos estudos, a equipe requer um estilo consultivo para gerar confiança e voltado para relações para ter maior bem-estar, em contrapartida, os líderes se percebem voltados para as tarefas, para a produção, olhando o curto prazo, utilizando-se de uma liderança transacional para se atingir melhor desempenho.

A competência técnica, planejamento e capacidade de decidir é um fator importante reconhecido pelos liderados. Entretanto há necessidade de liberdade, presença e vínculo. Há um reconhecimento por parte do líder sobre a interferência da disseminação dos valores no processo de mobilização dos grupos.

Incentivo ao diálogo e o aprimoramento da comunicação foram preocupações comuns entre os dois grupos. E ao qualificar a liderança através de treinamento devem ser consideradas tais necessidades que residem especialmente ao fatores interpessoais. O contexto cultural, o suporte e a comunicação organizacional aparecem como fatores a serem considerados na atuação de quem está a frente de grupos e interferem diretamente no resultado final.

Quando o estudo do fenômeno está voltado ao estilo de liderança, confirma-se o que foi observado por Fonseca, Porto, e Borges-Andrade (2015) uma falta da integração da teoria utilizada e a desconexão de abordagens para explicar um mesmo fenômeno.

### 2.1.3.2 Análise das publicações sobre liderança no Brasil - Abordagem Centrada no Contexto, nas relações e em outras perspectivas

Os estudos de liderança avançam quando se desloca da ênfase aos estilos e partem para outras perspectivas. Este avanço foi observado no esquema de evolução apontado

por Alimo-Metcalfe (2013) e Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), já mencionado no presente estudo, em que a liderança centrada no contexto passa a ser a abordagem estudada, logo em seguida as relações, em sequência não foram encontrados estudos voltados aos liderados e, por fim, novas abordagens.

Três estudos foram encontrados a respeito da abordagem da liderança centrada no contexto, onde a estratégia foi o aspecto contextual que interfere na atuação do líder. Trata-se da busca em alinhar a estratégia organizacional com a liderança

Os primeiros estudos se iniciam buscando uma forma de qualificar o líder com estas novas características deslocadas dos estilos. Não se encontra clareza sobre como validar treinamentos para formação de líderes alinhados com a estratégia organizacional (Almeida, Novaes, & Yamaguti, 2008)

O segundo estudo trata da Liderança Situacional e sua necessidade de maior conciliação com as práticas de gestão contemporâneas, flexibilidade e parceria na condução de equipes autogeridas e de alta performance alcançando assim um papel estratégico (Duarte & Papa, 2011).

No terceiro estudo observa-se o desalinhamento da liderança com a estratégia o que resultou a não efetivação da política de gestão, ressaltando a importância de considerar aspectos relacionados a condução (liderança) e organização das pessoas nos processos de trabalho para que haja desenvolvimento de habilidades e novas relações de trabalho (Chaves, Soares, Muniz, & Brito, 2014).

Quando os estudos tratam da liderança centrada nas relações, Vizeu (2011) analisa e interpreta criticamente o conceito de Liderança Transformacional em profundidade, trazendo novas reflexões. Uma dessas contribuições é a concepção da liderança transformacional como um fenômeno contextualizado pela liberdade do discurso, propiciando a ação comunicativa a partir de mecanismos organizacionais que são livres de constrangimentos facilitando a interação comunicativa, permitindo reciprocidade entre os agentes da liderança. Contudo, a liderança transformacional é fortemente favorecida pelo contexto no qual ela se estabelece.

Outra análise crítica da abordagem transformacional, parte da revisão feita por Calaça e Vizeu (2015) trazendo argumentos que se contrapõem a autores de liderança transformacional na área de administração, o qual apresenta como ponto central a questão do desenvolvimento moral e o distanciamento da relação utilitária. Ainda quanto à liderança transformacional há influência dos valores sobre a atitude perante a esta forma de liderar (Fonseca, Porto, & Barroso, 2012). Observou-se a relação das dimensões

afetivas e do comprometimento mediada pelo grau de instrução (Maciel & Nascimento, 2012) sendo a mais apropriada para levar a equipe adotar ações que vão além dos seus papéis (Rodrigues & Ferreira, 2015). A liderança transformacional é a característica mais presente na condução de equipes criativas num contexto de clima organizacional favorável e ambiente que favorece as circulações de ideias (Gallon & Ensslin, 2008). As restrições da atuação do líder dentro desta abordagem transformacional, pode ocorrer pela interferência da estrutura da organização em que está inserido, tendo que se adaptar ao modelo organizacional, burocratizando sua atuação (Silva & Neto, 2012).

Quanto a abordagens que aparecem nesta revisão e não se enquadram nas anteriores representando estudos mais emergentes, podemos citar a Liderança Criativa e Autêntica. A última, privilegia valores igualitários em detrimento de valores hierárquicos e é orientado para o bem-estar e harmonia coletiva. O comportamento do líder autêntico está voltado ao seu sistema de valores pessoais (Sobral & Gimba, 2012) .

No que se refere à Liderança Criativa, o estudo aponta que não há um exercício pleno deste tipo de liderança, embora se reconheça um esforço nos fatores relacionados a clima, ideias própria, resiliência e ativação em rede. E como ponto de melhoria se deve aprimorar a visão compartilhada e o aprendizado originado da experiência. Contudo se observou uma simultaneidade entre liderança criativa, melhor produtividade e apoio a criatividade no ambiente de trabalho, sendo estes fatores fundamentais para que gere a criatividade (Carvalho & Muzzio, 2015).

## **2.2 Absenteísmo**

### **2.2.1 Conceito**

O cenário de competitividade do mercado atual e de redução de custos, impõem ao trabalhador elevada exigência de esforço físico e psicológico que pode até ultrapassar o limite de sua capacidade, comprometendo a sua saúde e levando a adoecimento e, por consequência, ao absenteísmo (Barbosa, Severo, Marchand, & Siqueira, 2010).

Segundo Leão, Barbosa-Branco, Neto, Ribeiro e Turchi (2015), o absenteísmo-doença, enquanto falta ao trabalho justificada por licença médica, é um importante

indicador das condições de saúde dos trabalhadores. Pode ser definido, segundo Isosaki (2003), como ausência do servidor ao trabalho por qualquer razão, quando se espera a presença dele.

Para Dias (2005), embora haja explicações para o absenteísmo, o fenômeno pode ser mono ou multideterminado. De acordo com Falavigna e Carlotto (2013) o absenteísmo decorrente de doenças relacionadas ao trabalho vem sendo considerado um problema de saúde pública devido ao impacto causado em termos individuais, organizacionais e sociais. Dentro desta linha de argumentação Oliveira, Granzinolli e Ferreira, (2007) destacam que o absenteísmo extrapola os limites das organizações afetando a comunidade externa, pois traz disfunções, interrompe serviços públicos, gera demissões, causa conflitos familiares, aumenta níveis de alcoolismo, dentre outras consequências. Ressaltam que essas causas têm relação com fatores organizacionais e com características individuais do trabalhador.

Quanto a promoção de saúde e conseqüentemente o que pode vir a gerar absenteísmo nas organizações, espera-se uma ação mais proativa para evitar desequilíbrios através do acompanhamento da dinâmica das organizações. Este acompanhamento se faz através de interação social investigando as relações entre a estrutura funcionamento e bem-estar dos indivíduos (Paz, 2004).

### ***2.2.2 Panorama dos estudos atuais***

Foram consultados estudos internacionais no Portal Capes dos últimos 10 anos e foi realizada uma revisão sistemática nas bases PEPSIC e SCIELO nos últimos 15 anos. Dessa busca, encontramos 22 artigos relacionados ao tema absenteísmo e trabalho, os quais serão apresentados a seguir, identificando as causas e fatores geradores do absenteísmo.

Os estudos apresentam causas de absenteísmo por razões físicas (Isosaki, 2003) e psicológicas (Santana et. al 2016 ) Resultam das condições precárias de trabalho, má divisão de tarefas, organização inadequada, ritmo alucinante do trabalho levando ao trabalhador a adoecer e, desta forma, se ausentando e se afastando de suas atividades. Dentre os estudos, prepondera a influência da liderança nas causas e nos fatores encontrados, seja por omissão quando são permitidas condições que geram o

adoecimento, seja por ação direta sendo a causa principal das faltas. Esta relação pode ser ilustrada na tabela 8 abaixo que demonstram, a partir dos estudos apresentados, quais foram as principais causas, os fatores gerados e as recomendações para a diminuição das causas.

Tabela 8 - Causas e geradores de absenteísmo

<b>Principais Causas de Absenteísmo</b>	<b>Fatores geradores das causas</b>
Doenças do sistema osteomuscular	Condições de Trabalho e Divisão da tarefa
Percepção de cansaço mental	Liderança
Doenças do aparelho respiratório	Condições de Trabalho
Lesões	Condições de Trabalho
Doenças mentais	Liderança
Morbidades muscoesqueléticas	Condições de Trabalho
Depressão	Liderança e Condições de Trabalho
Ansiedade	Liderança
Percepção de Transtorno Mental	Liderança
Insatisfação com a capacidade de trabalho	Liderança e Divisão da tarefa
Insatisfação com as condições de trabalho	Liderança
Doenças do aparelho digestivo	Condições de Trabalho
Acidentes de Trabalho	Liderança e Organização do trabalho
Envenenamento	Condições de Trabalho
Stress	Liderança
Gênero	Cultura Organizacional
Distúrbios de sono	Organização e condição de trabalho
Doenças no tecido conjuntivo	Condições de Trabalho
<b>Recomendações encontrados nos estudos</b>	
Gestão mais profissional, menos embasada no senso comum	
Necessidade de os trabalhadores serem ouvidos	
"Chefias" mais justas, imparciais e rigorosas nestes quesitos	
Considera-se muito estressante trabalhar com gestores cuja liderança é autoritária, sem autonomia, desmotivada, estressada e/ou despreparada para a função	
Maior capacitação da gestão	
A partir do reconhecimento da relação entre as condições de trabalho e a ocorrência dos transtornos será possível realizar as intervenções necessárias para a prevenção ou redução de tais agravos.	

**Fonte: elaborado pelo autor**

### ***2.2.3 Análise dos estudos de absenteísmo***

Em um estudo realizado sobre absenteísmo-doença com 5.646 servidores públicos municipais Rodrigues, De Freitas, Assunção, Bassi e De Medeiros (2013) apontaram que o absenteísmo foi significativamente maior entre as mulheres diminuindo com o aumento da faixa etária. A taxa de absenteísmo entre mulheres também foi encontrada em estudos internacionais como preponderante, porém quando se trata de faixa etária percebeu-se maior ausência em empregados acima de 45 anos (Fuenmayor, Vicente-Herrero, Morcillo, Núñez, & Tejedo, 2010).

Explicar esta diferença apresentada entre gêneros não é o propósito do presente trabalho, contudo o relatório do IPEA apresenta uma breve análise da relação da mulher e o trabalho entre 2004 e 2014 que elucida bem os desafios enfrentados pelas mesmas e contextualiza o motivo do absenteísmo maior para as mulheres do que para os homens:

“No Brasil considerando toda nossa herança histórica e nossa cultura política marcada pela hierarquização de pessoas e grupos e pela exclusão de muitos deles de espaços socialmente valorizados, o mundo do trabalho segue marcado por importantes desigualdades de gênero e de raça. Essas desigualdades refletem-se nas diferentes possibilidades de inserção apresentadas a mulheres, homens, negros e negras. Temos um contingente de milhões de mulheres em idade ativa fora do mercado de trabalho. Temos mulheres negras concentradas em trabalhos desvalorizados e precarizados, como o emprego doméstico. Temos mulheres altamente escolarizadas com mais dificuldade de conseguir um emprego. Mulheres empregadas com uma grande sobrecarga de trabalho, por assumirem todas as atividades de reprodução da vida. E mulheres e negros ganhando persistentemente menos que homens e brancos” (Ipea, 2014, p. 27).

Estudos internacionais confirmam a relação do absenteísmo com a forma que é conduzida a diferenciação de gênero. Esgotamento físico e emocional estão mais relacionados a mulheres quando se trata de jornada de trabalho extensa levando a absenteísmo, contudo a alternativa de horários reduzidos ou flexíveis impactam mais na saúde da mulher e conseqüentemente na redução das faltas quando comparados aos homens (Deery, Walsh, Zatzick, & Hayes, 2016).

A diferença de gênero de um membro com os demais do grupo se associa a mais ausências quando se apresenta um clima de diversidade negativa combinados com baixos níveis de inclusão social o que ressalta a importância de estabelecer um clima positivo para a diversidade de gênero (Jansen, Otten, & Van der Zee, 2016), pois na medida em que os valores que apoiam os programas de diversidade estão em tensão com as práticas que orientam o comportamento dos funcionários no local de trabalho, os funcionários provavelmente se ausentarão e até se retirarão por motivos psicológicos e comportamentais de sua organização (Peretz, Levib, & Friedcd, 2015).

Deslocando-se do contexto de gênero, há causas que afetam a todos. Isso se torna visível, a partir de um inquérito epidemiológico, numa população de 38.304 servidores, em que morbidades musculoesqueléticas diagnosticadas (LER/Dort e lombalgias), depressão/ansiedade, percepção de cansaço mental e transtorno mental comum, insatisfação com a capacidade de trabalho e condições inadequadas de trabalho foram significativamente associadas ao absenteísmo-doença (Rodrigues, De Freitas, Assunção, Bassi, & De Medeiros, 2013).

Em um estudo feito por Goulart, Santiago e Drugg (2003) com docentes da secretária de educação do Rio Grande do Sul, foi avaliado o uso do atestado para tratamento de saúde, como um recurso precário de enfrentamento de situações de risco para a organização. Segundo os autores os professores recorrem ao atestado como recurso suplementar para dar conta de situações desorganizadoras, seja de origem familiar ou do próprio trabalho. Produz mecanismos de defesa que afasta a ameaça temporária de desorganização psíquica seja ela produto real ou da fantasia do sujeito, um recado de que houve uma quebra de recursos internos, dos quais, exigem a presença de um novo organizador (gestor, secretário, diretor) para manter as condições básicas de pensamento e troca com a realidade.

Nos estudos com servidores públicos de Nutrição e Dietética em dois hospitais, sendo um público e outro privado verificou-se que os motivos das ausências estavam relacionados a doenças dos sistemas osteomuscular, seguida de doenças do aparelho digestivo e respiratório e acidentes de trabalho. São incluídas nesta pesquisa sugestões apresentadas pelos trabalhadores para diminuição da ausência de trabalho: necessidade de os mesmos serem ouvidos pelas chefias e a valorização em relação ao papel das chefias na gestão de pessoas, inferindo pela preferência às chefias mais rigorosas, mas justas e imparciais (Isosaki, 2003).

Observou-se entre trabalhadores de uma empresa florestal no Estado de Minas Gerais uma considerável perda de dias por adoecimento entre os trabalhadores, acometendo principalmente o sistema osteomuscular (2.203 dias perdidos), seguido do sistema respiratório, lesões e causas externas, tais como envenenamento. Os autores concluem que o perfil patológico encontrado tem sido apontado como característico das atividades rurais, sobretudo porque requerem grandes esforços físicos do trabalhador e o expõem a condições de trabalho desfavoráveis. Reconhecem a necessidade de se investigar os fatores determinantes no processo de adoecimento que podem estar

contribuindo para o absenteísmo-doença nessa categoria de trabalhadores (Simões & Rocha, 2014)

Para Santos, Vargas e Reis (2014) sintomas físicos sentidos por agentes comunitários foram tensão muscular (17,8%), sensação de desgaste físico (15,5%) e cansaço constante (12,9%). Sintomas mais crônicos, forma de natureza psicológica: insônia (10,9%), sensação de cansaço excessivo (9,4%) e irritabilidade (7,2%). A relação de trabalho com as gerências foi apontada como principal fonte de estresse, sendo considerado muito estressante trabalhar com gestores cuja liderança é autoritária, sem autonomia, desmotivada, estressada e/ou despreparada para a função. Utilizaram-se do Inventário de Sintoma de Stress para adultos de Lipp ( ISSL) e um questionário para identificar fatores estressores aplicados a 236 indivíduos, num estudo tipo survey. Embora o estresse não seja o objeto de estudo deste trabalho, a influência da gestão no adoecimento destes trabalhadores foi o aspecto relevante como antecedente ao afastamento.

Em uma pesquisa realizadas por Manso, Pires, Ugo e Dantas (2011) caracterizado por um delineamento de levantamento descritivo, através de uma entrevista semiestruturada com 12 trabalhadores que adoeceram no posto de trabalho e foram afastados ou necessitaram de auxílio psicológico, observou-se relatos dos participantes indicando a necessidade de alívio em relação ao trabalho. Principalmente quanto a aspectos de ritmo de trabalho e divisão de tarefas com menor carga.

Outros aspectos que incomodam os trabalhadores referem-se às relações sociais, principalmente queixas da postura da liderança, na qual se sentem de certa forma desvalorizados. É sugerido pelos autores que tenham gestores mais preparados e atentos aos seus colaboradores, uma vez que o sofrimento não surge inesperadamente, mas sim por uma série de fatores que muitas vezes passam despercebidos (Manso, Pires, Ugo, & Dantas, 2011).

Ao pesquisar absenteísmo-doença no serviço público de Goiânia, Leão, Barbosa-Branco, Neto, Ribeiro e Durchi (2015) identificaram que as causas clínicas decorrentes de doenças mentais, doenças osteomusculares e lesões. Neste estudo transversal foram analisadas as licenças para tratamento de saúde ( LTS ) certificadas pela junta médica municipal. Os dados foram extraídos de forma manual e organizados em planilha eletrônica abrangendo 13.408 servidores. Foram registrados 40.578 LTS. O perfil do servidor de maior afastamento neste estudo foi do sexo feminino (52%). E a prevalência de transtornos mentais e comportamentais (26,5%) e doença osteomuscular (25,1%) e

lesões (23,6%). Contudo, nota-se que é preciso uma ação de prevenção devidamente planejadas e que levem em conta o ambiente de trabalho os trabalhadores e as relações sociais.

Num estudo transversal, descritivo, a partir de duas bases (Sistema Único de Benefício e Cadastro Nacional de Informações Sociais) vinculadas ao Ministério da Previdência Social, junto aos empregados dos Correios e profissionais que realizam atividade de entrega observou-se grande incidência de auxílio-doença por lesões e envenenamento nos trabalhadores de sexo masculino. No caso do sexo feminino o que levaram ao afastamento foram doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo. O contexto global repercutiu dentro da atividade realizada dos carteiros, sendo possível dentro desta nova realidade o aumento do absenteísmo por transtornos mentais, comportamentais, do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo (Mascarenhas & Barbosa-Branco, 2014)

Em empregados no ramo petrolífero Oenning, Carvalho, e Lima (2012) em seu estudo de corte retrospectivo com 782 empregados ratificaram os afastamentos por doenças do sistema osteomuscular e o impacto das doenças ocupacionais no ausentismo por doença, detectando índices de absenteísmo semelhantes ao da literatura, numa população ainda pouco explorada do ponto de vista epidemiológico

Pesquisa realizada por Silva, Pinheiro, e Sakurai (2008) com funcionários de um banco estatal de Minas indicou que as doenças osteomusculares e do tecido conjuntivo que antes predominavam na empresa estão em queda. Houve também ascensão dos distúrbios mentais e comportamentais, indicando possível mudança no perfil de adoecimento.

Através de pesquisa documental, descritiva e quantitativa que mapeou as licenças médicas de trabalhadores da Universidade Federal do Espírito Santo constatou-se que transtornos mentais e comportamentais e as doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo, são preditores de absenteísmo em servidores públicos (Marques, Martins, & Sobrinho, 2011),.

Em uma pesquisa quantitativa, epidemiológica transversal retrospectiva, coletada por meio de documentos institucionais, foi encontrado uma relação do transtorno mental com condição de trabalho levando ao adoecimento dos trabalhadores (técnicos e auxiliares de enfermagem) da área de saúde. Estes são passíveis de prevenção quando é melhor compreendida a dinâmica entre trabalhadores e gestores (Santana, Sarquis, Brey, Miranda, & Felli, 2016).

Estudo descritivo que revisou uma base de dados de uma unidade hospitalar no México com 592 enfermeiros, apontou como antecedente de absenteísmo a condição de trabalho. Também como um fenômeno sociológico que reflete a atitude do trabalhador frente ao trabalho (Padrón , Lucas, Sanchez, Martínez , & Ortiz , 2017)

Trabalhadores que apresentam distúrbios de sono tem duas vezes mais probabilidade de faltar ao trabalho em comparação aos que mantem uma boa qualidade do sono. Esta associação de absenteísmo e distúrbio do sono foi verificado no Brasil em um estudo com 885 trabalhadores da indústria em Florianópolis, que responderam um questionário de forma dicotômica (sim ou não). A variável dependente foi absenteísmo as independentes foram o turno, qualidade do sono, percepção de estresse, consumo de álcool e tabaco, nível de atividade física, pesos e variáveis socioeconômicos (Andrade, et al., 2017)

Observou-se nos estudos Goulart, Santiago e Drugg (2003); Isosake (2003); Manso, Pires, Ugo e Dantas (2011); Santana, Sarquis, Brey, Miranda e Felli (2016) a influência da liderança no absenteísmo e um alinhamento com os estudos apresentados no que se refere a perspectiva do liderado. É importante lembrar que o conceito de líder e gestor se sobrepõe com conceitos similares e correlatos, podendo ser sinônimos ou distintos (Bendassolli, Magalhães, & Malvezzi, 2014), contudo adotamos a definição de Yukl e Van Fleet (1992) em que a liderança é vista como um processo que inclui influência sobre: os objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização, de modo que estas implementem as estratégias e alcancem objetivos; a manutenção e identificação do grupo; e sobre a cultura da organização. Nesta perspectiva, Yukl e Lepsinger (2005) recomendam a integração da gestão e da liderança de forma a se alcançar desempenho mais elevado.

O presente trabalho parte da perspectiva de integralidade de gestor e líder. Desta forma, a relação entre absenteísmo e liderança foi observada em alguns estudos presente neste trabalho, quando se constata que a forma de diminuir o absenteísmo passa pela necessidade dos trabalhadores serem ouvidos e valorizados pelas chefias (Isosaki, 2003), que as relações de trabalho com gestores cuja a liderança autoritária não promova autonomia, motivação passa a ser um aspecto relevante que antecede o absenteísmo (Santos, Vargas, & Reis, 2014).

Manso, Pires, Ugo e Dantas (2011) apresentam em seus estudos aspectos que incomodam os trabalhadores que se referem às relações sociais, principalmente queixas da postura da liderança, e sentimento de desvalorização, mediante a exposição do

trabalhador há um ritmo de trabalho intenso e divisão de tarefas inadequada levando a sobrecarga.

Quando se trata de transtorno mental, a condição de trabalho foi apontada como fator de adoecimento entre trabalhadores e conseqüentemente absenteísmo em estudos mais recentes nacionais e internacionais realizados respectivamente por Santana, Sarquis, Brey, Miranda e Felli (2016) e Padrón , Lucas, Sanchez, Martínez e Ortiz, (2017). Contudo estes são passíveis de ser prevenidos quando se compreende a dinâmica entre trabalhadores e suas lideranças para que assim proporcione condições adequadas de trabalho (Santana, Sarquis, Brey, Miranda, & Felli, 2016).

Embora tenha se demonstrado uma relação entre liderança e absenteísmo, ainda existem poucos estudos empíricos no Brasil sobre relações entre estas variáveis; nenhum foi localizado que reunisse liderança e absenteísmo de forma direta. Assim, entende-se que esta investigação traz um ineditismo na temática que se pretende pesquisar, contribuindo potencialmente para com as áreas de Psicologia, Administração e com os estudos do campo do Comportamento Organizacional.

### **3 Objetivos Geral, Específico e Hipóteses do Estudo**

#### **3.1 Objetivos**

##### **Geral:**

Verificar se os perfis percebidos de liderança se relacionam com o absenteísmo entre trabalhadores de nível operacional de uma empresa de natureza mista.

##### **Específicos:**

- 1 – Mensurar o nível das percepções de liderança
- 2 – Quantificar a intenção de absenteísmo no trabalho.
- 3 – Testar a correlação entre a intensidade dos perfis de liderança e da intenção de absenteísmo.

#### **3.2 Problema de investigação**

Problema: Quais das características de liderança (transformacional ou transacional) se relacionam com o absenteísmo no trabalho?

### 3.3- Hipóteses

#### **Principal:**

H1: Liderança transacional se relaciona positivamente com absenteísmo.

Apesar de não haver estudos que relacionem diretamente a liderança de natureza transacional ao absenteísmo, Fonseca e Porto (2013) aponta que as atitudes transacionais entre outras características se base em relações de trocas atreladas ao desempenho que podem vir a apresentar, segundo Couto-de-Souza & Tomei (2008), aspectos negativos na condução de equipes. Em função destes achados entende-se que pode haver relação positiva entre liderança transacional e absenteísmo.

#### **Secundárias:**

H2: Liderança transformacional e relaciona negativamente com absenteísmo.

Embora não tenham sido encontrados estudos que demonstrem a relação entre liderança transformacional e absenteísmo, identificou nos achados de (Rodrigues & Ferreira, 2015), (Fonseca, Porto, & Barroso, 2012) que a liderança transformacional levam subordinados a realizar atividades de forma mais motivada, estimulada, dentro de uma relação de respeito mútuo e promovendo um espírito de equipe. Contudo, torna-se pertinente considerar a expectativa de relação entre liderança transformacional e absenteísmo.

## 4 Método

Este será um estudo do tipo *survey*, de corte transversal, onde os dados serão analisados por métodos de natureza quantitativa. A seguir, será apresentado o conjunto de informações relevantes à compreensão metodológica desse estudo, levando em consideração o perfil dos participantes e as limitações estatísticas impostas pelos dados coletados.

### 4.1 Participantes

Participaram deste estudo, 136 empregados operacionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, classificados como Agentes de Correios – Tratamento.

Trabalhadores de dois Centros de Tratamento de Encomendas dos Correios da cidade de São Paulo.

A maior parte dos participantes são homens (64,7%), a média de idade é de 39 anos. Com relação a faixa etária, identificamos que 48% do total da amostra se encontra entre 31 a 40 anos. Em média o tempo de empresa é de 11 anos e 95,6% ocupam cargos operacionais (agente de correios). Com relação ao estado civil, os casados representam 52% e 41,4% não tem filhos. O nível de escolaridade de 67,4% é de ensino médio, representando a maior parte da amostra. A tabela 9 apresenta maiores detalhes dos participantes.

Tabela 9 - Dados socioeconômicos

Dados		Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	88	64,7
	Feminino	48	35,3
Estado Civil	Casado	71	52,2
	Solteiro	32	23,5
	Separado	9	6,6
	União Estável	22	16,2
	Viúvo	2	1,5
Filhos	Nenhum	55	41,4
	Um	29	21,8
	Dois	35	26,3
	Três	10	7,5
	Mais de três	4	3
Cargo	Agente de Correios	129	95,6
	Técnico de Correios	5	3,7
	Analista	1	0,7
Escolaridade	Ensino Médio	91	67,4
	Ensino Superior	41	30,4
	Pós-graduação	3	2,2
Estudando	Curso Técnico	12	9
	Graduação	16	12
	Pós-graduação	2	1
	Outros	3	2
	Não estudam	103	76
Pessoas Trabalhando	Somente eu	50	36,8
	Duas pessoas	74	54,4
	Três pessoas	8	5,9

	Acima de três pessoas	4	2,9
Idade	20 anos a 30 anos	23	17,3
	31 anos a 40 anos	64	48,1
	41 anos a 50 anos	33	24,8
	51 anos até 72 anos	13	9,8
	1 a 10 anos*	71	52,2
Tempo de Empresa	11 a 20 anos	51	37,5
	21 a 30 anos	12	8,8
	Acima de 31 anos	2	1,5

\* Um percentual de 27,2% tem 4 anos de empresa

**Fonte: elaborado pelo autor**

Foi adotado como critérios de inclusão na amostra: ser empregados dos Correios, exercendo cargos de agente de Correios, técnicos e analista dos Correios e que estivesse em uma das Unidades nas quais haverá coleta de dados. A saber:

Dois Centros de Tratamento de Encomendas dos Correios em São Paulo - SP, especificamente nos Centros de Tratamento de Encomendas Vila Maria e Jaguaré, nos turnos 1 (matutino) e 2 (vespertino).

Essas unidades operacionais recebem, nestes turnos somados, mais de 250 mil encomendas por dia. Sua rotina implica em descarregamento de caminhões, separações de encomendas de forma manual, operação em máquinas de triagem, carregamento de veículos de diversos portes. Estes Centros contemplam máquinas de triagem automáticas de grande porte, nas quais os empregados atuam movimentando, induzindo e desabastecimento encomendas num ritmo que garanta que, ao final da operação, toda a carga esteja devidamente encaminhada dentro do prazo.

No turno 01 do Centro de Tratamento Vila Maria, 11 pessoas participaram da pesquisa. Contudo, devido ao tamanho reduzido da amostra não foram realizadas análises exclusivas para esse grupo.

Como critérios de exclusão, identificamos o seguinte perfil: ser funcionário terceirizado nos cargos adotados no critério de inclusão.

## **4.2 Definições das variáveis**

### ***4.2.1 Liderança transacional***

Definição conceitual: Caracteriza o gestor que faz acordos com os membros da equipe para garantir seu bom desempenho e obter seu apoio e que avisa ou repreende a equipe no caso de mau desempenho. (Fonseca & Porto, 2013)

### ***4.2.2 Liderança transformacional***

Definição conceitual: Caracteriza o gestor que articula visão, estimulação intelectual, estimula a aceitação de metas de grupo, possui expectativa de alta performance, prove um modelo apropriado e fornece suporte individualizado, reconhecimento e *feedback* positivo (Fonseca & Porto 2013).

### ***4.2.3 Absenteísmo***

Definição conceitual: segundo Isosaki (2003), como ausência do servidor ao trabalho por qualquer razão, quando se espera a presença dele.

## **4.3 Instrumentos**

Os instrumentos utilizados para avaliar as variáveis do estudo Escala de Atitudes Frente a Estilos de Liderança (EAFEL), construída e validada por Fonseca e Porto (2013).

A EAFEL - Escala de Atitudes Frente ao Estilo de Liderança - É composta por 32 itens e distribuídos em duas dimensões: liderança transformacional para os itens 1 ao 24 e liderança transacional para os itens 25 ao 32 (Tabela 5). O instrumento aqui utilizado, solicita aos participantes que indiquem os quão favoráveis ou contrários são em relação à adoção, por parte de um gestor, de cada um dos comportamentos listados. Eles

respondem em uma escala de resposta tipo *Likert*, com 7 pontos, que varia de -3 (totalmente contrário) e +3 (totalmente favorável), sendo o zero, equivalente a neutro.

Exemplo de itens: *O meu líder consegue que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo; O meu líder incentiva os funcionários a trabalharem em equipe; O meu líder desenvolve atitude e espírito de equipe entre seus funcionários.*

Na tabela 10 são demonstrados as dimensões, definições, itens e índice de precisão da escala

Tabela 10 - Escala dos estilos de Liderança: Transacional e Transformacional

Dimensões	Definições	Itens	Índice de Precisão
Liderança transformacional	Comportamentos do gestor que articula uma visão, estimula intelectualmente, estimula a aceitação de metas de grupo, possui expectativa de alta performance, provê um modelo apropriado e suporte individualizado, reconhece e fornece feedback positivo.	1 ao.24	0,91
Liderança Transacional	Comportamentos do gestor que faz acordos com os membros da equipe para garantir seu bom desempenho e obter seu apoio, e que avisa ou repreende a equipe no caso de mau desempenho.	25 ao 32	0,74

Fonte: Adaptado pelo autor

A EFAL - Escala de Absenteísmo Laboral (Murcho & Jesus, 2014) demonstrada na tabela 11: é composta por 22 itens distribuídos em 4 fatores de mal estar relacionado ao absenteísmo: Fatores interpessoais e do ambiente de trabalho – reúne aspectos relacionados com o absenteísmo laboral derivados da relação com outras pessoas e do próprio ambiente de trabalho; Fatores psicossomáticos e de condições de trabalho – reúne aspectos relacionados com o absenteísmo laboral associados a aspectos psicoemocionais e físicos e com condições ocupacionais; Fatores administrativos-laborais – reúne aspectos de relacionados com o absenteísmo laboral associados ao próprio trabalho e à relação que o trabalhador estabelece com ele e com a organização onde trabalha; Fatores de gestão de tempo e carreira – reúne aspectos relacionados com o absenteísmo laboral associados à gestão do tempo e à evolução profissional na carreira (Tabela 6). As respostas são registradas em escala que varia de 1 (pouco) a 6 (muito). Requer a indicação dos fatores que costumam levar às faltas ou possibilidade de faltas ao trabalho. Exemplos de itens - Eu sinto: Insatisfação com a organização dos serviços; Falta de reconhecimento profissional pelos outros (profissionais); Estresse e ansiedade.

Tabela 11 - Escala dos Fatores de Absenteísmo Laboral

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>	<b>Índice de Precisão</b>
EFAL 1 – Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	São os FMERALS que derivam da relação com outras pessoas e do próprio ambiente e de trabalho.	8,11,13,14	0,89
EFAL 2 – Fatores psicossomáticos e de condições de trabalho	São os FMERALS que estão associados a aspectos psicoemocionais e físicos e com as condições ocupacionais.	3,5,9,12 e 19	0,84
EFAL 3 – Fatores administrativos-laborais	São os FMERALS que estão associados ao próprio trabalho e a relação que o trabalhador estabelece com ele e com a organização onde trabalha.	1,2,4 e 6	0,86
EFAL 4 – Fatores de Gestão do Tempo e da Carreira	São os FMERALS que estão associados à gestão do tempo e à evolução profissional da carreira	7,10, 15 e 16	0,78

*Nota.* EFAL – Escala de Fatores de Absenteísmo Laboral; FMERAL -Fator de mal-estar relacionado com o absenteísmo laboral.

Fonte: elaborada pelo autor

Além destes, os participantes deverão responder a um questionário sociodemográfico para caracteriza-los, no qual estarão perguntas sobre idade, tempo de Correios, estado civil, dentre outras. O questionário pode ser consultado no Anexo 1.

## **4.4 Procedimentos**

### **4.4.1 De coleta**

Após a autorização da organização alvo do estudo, através do Setor de Gerência de Encomendas, a pesquisa foi realizada nas unidades.

No mês de novembro de 2016 iniciou-se o contato com a Gerência de Encomendas (GENCO), comunicando o início das pesquisas. Como já existia autorização para que seja

realizada, foi dada autonomia ao pesquisador que entrasse em contatos junto aos gestores dos Centros de Tratamento para definirem as melhores datas, sendo alocadas de novembro a 2016 a agosto de 2017, quando foram distribuídos os formulários a 136 participantes.

Os Correios têm uma política corporativa de reuniões semanais em suas unidades, chamada “Primeira-Hora”; nessas reuniões se comunicam as informações relevantes da Empresa. Nestes dias os potenciais participantes foram convidados, em grupo e nos seus locais de trabalho individualmente a participar da pesquisa.

Foi apresentado o convite detalhado para participação e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Cabe destacar que este projeto (CAAE 61910716.1.0000.5508) foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Metodista de São Paulo, endereço: Rua do Sacramento, nº 230, Bairro Rudge Ramos, São Bernardo do Campo, São Paulo, CEP: 09.640-000, fone: (11) 4366-5814, e-mail: cometica@metodista.br.

Os participantes responderão aos instrumentos da pesquisa (tempo aproximado de 40 minutos). Ao final das respostas, entregaram seus instrumentos respondidos ao pesquisador. O pesquisador recolhera as caixas com os TCLE e os instrumentos respondidos e se retirou de cada Centro, manipulando os documentos de pesquisa fora das unidades de trabalho.

#### ***4.4.2. De análise***

As respostas dos trabalhadores participantes serão codificadas e comporão uma planilha do *software Statistical Package for the Social* (IBM, 2013) Os dados foram submetidos a análises estatísticas descritivas (frequência, media, desvio-padrão, variância) e estatísticas correlacionais para atingir os objetivos do estudo.

## **5 Resultado e Discussão**

### **5.1 Análises preliminares do banco de dados**

Como forma de garantia da precisão dos dados, foi feita uma verificação dos erros de digitação das respostas nas escalas e nos dados socioeconômicos. Verificado no sistema e confrontado nos formulários respondidos, as falhas na digitação foram corrigidas e iniciamos as análises planejadas para o estudo.

## 5.2 Testes de Normalidade

O teste de Kolmogorov-Smirnov demonstrada na tabela 12 apontam resultados significantes apresentando que a distribuição da amostra não é normal. O que conclui necessário a utilização de estatísticas não paramétricas.

Tabela 12 - Teste de Normalidade

		Fatores interpersonais e do ambiente do trabalho	Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho	Fatores administrativos laborais	Fatores de gestão do tempo e da carreira	Liderança Transformacional	Liderança Transacional
N		120	120	120	120	131	125
Parâmetros normais <sup>ab</sup>	Média	1,4354	2,4260	2,0792	1,6278	3,8226	3,5521
	Erro Desvio	,78423	1,29240	1,36678	,71097	1,34339	1,34092
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,310	,153	,215	,238	,083	,111
	Positivo	,310	,153	,203	,238	,078	,084
	Negativo	-,289	-,135	-,215	-,189	-,083	-,111
Estatística de teste		,310	,153	,215	,238	,083	,111
Significância Sig. (2		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,026 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

**Fonte: elaborado pelo autor**

Mediante a anormalidade da curva foi necessário utilizar o teste não paramétrico de Wilcoxon em substituição ao teste t para avaliar qual tipo de liderança foi mais percebida. Os resultados são calculados em score Z que permite a equivaler ao dado normal demonstrada na Tabela 13, onde foram comparadas as amostras que não são independentes. O teste demonstrou que há diferenças em todas variáveis pois  $Z < 0,001$ .

Tabela 13 - Estatística Teste de Wilcoxon

	Liderança Transacional - Liderança Transformacional	Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho - Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores administrativos laborais - Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores de gestão do tempo e da carreira - Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores administrativos laborais - Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho	Fatores de gestão do tempo e da carreira - Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho	Fatores de gestão do tempo e da carreira - Fatores administrativos laborais
Z	-4,254 <sup>b</sup>	-8,345 <sup>c</sup>	-7,035 <sup>c</sup>	-3,885 <sup>c</sup>	-4,893 <sup>b</sup>	-7,180 <sup>b</sup>	-3,876 <sup>b</sup>
Significância Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig exata (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig exata (1 extremidade)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Probabilidade de ponto	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Teste de Classificações Assinadas por Wilcoxon

b. Com base em postos positivos.

c. Com base em postos negativos.

Fonte: elaborado pelo autor

Desta forma os indicadores que mencionaram a letra “b” obtiveram diferença menor, tendo como base os pontos positivos. Por sua vez, os indicadores sinalizados com a letra “c” apresentaram uma diferença menor, com base nos pontos negativos.

### 5.3 Fidedignidade das escalas

Através do cálculo do alfa *Cronbach* as escalas foram testadas. Sua fidedignidade é demonstrada quando os coeficientes são iguais ou superiores a 0,70 (Hair et al.2009).

Após a aplicação dos instrumentos de pesquisa, foi extraído o indicador citado acima para cada uma das escalas utilizadas. A Tabela 14 demonstra a fidedignidade dos instrumentos de pesquisa em suas validações originais e dos alcançados pelo presente estudo.

Tabela 144 - Fidedignidade das escalas

Escala	Fator	Alfa de Cronbach da Escala	Alfa de Cronbach do estudo
Escala de absenteísmo laboral ( Murcho & Jesus, 2014)	Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	0,89	0,92
	Fatores psicossomáticos e de condições de trabalho	0,84	0,95

	Fatores administrativos-laborais	0,86	0,92
	Fatores de Gestão do Tempo e da Carreira	0,78	0,90
Escala de Atitude Frente ao Estilo de Liderança (Fonseca & Porto, 2013)	Liderança Transformacional	0,91	0,98
	Liderança Transacional	0,74	0,94

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme demonstrada na tabela 15, observou-se que os alfas de *Cronbach* das escalas utilizadas no estudo são satisfatórios, o que adiciona evidência de validade aos instrumentos utilizados.

#### 5.4 Estatísticas Descritivas

Para análise dos dados apresentados, considera-se para variável absenteísmo que o valor 1 (um): representa que o empregado nunca faltará; 2 (dois): falta poucas vezes; 3 (três): algumas vezes falta; 4 (quatro): muitas vezes; 5 (cinco): quase sempre e; 6 (seis): sempre falta pelo motivo apresentado no item.

Tendo como base a mediana, observa-se que os empregados, alegam que nunca ou poucas vezes faltam pelos fatores de absenteísmo apresentados. Os fatores de maior mediana são o Psicossomático e de Condições de Trabalho 2,1 (Desvio Padrão de 1,3) e o fator administrativo laboral com 1,5 (Desvio Padrão de 1,4).

Ao se observar a variância e o desvio padrão de cada fator constata-se elevada dispersão, apresentando grandes variações nas respostas. Desta forma a média pode não ser a melhor medida representativa do resultado.

A mesma situação de dispersão e variação ocorreu na variável liderança. A postura transformacional de liderança apresentou-se ligeiramente melhor (mediana de 4) em relação a transacional que atingiu 3,9. Por esta medida, há uma insatisfação tendendo a uma indiferença com a atitude dos líderes. Contudo, devido a elevada variação das respostas demonstrada pelos desvios-padrões decidiu-se calcular os quartis e trazer mais dados estatísticos para melhor ilustração que apresentamos na tabela 15 abaixo:

Tabela 155- Estatística Descritiva

		Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho	Fatores administrativos laborais	Fatores de gestão do tempo e da carreira	Liderança Transformacional	Liderança Transacional
N	Válido	120	120	120	120	131	125
	Ausente	16	16	16	16	5	11
Média		1,4	2,4	2,1	1,6	3,8	3,6
Mediana		1,0	2,1	1,5	1,3	4,0	3,9
Moda		1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	5,0
Desvio Padrão		0,8	1,3	1,4	0,7	1,3	1,3
Variância		0,6	1,7	1,9	0,5	1,8	1,8
Mínimo		1,0	1,0	1,0	1,0	1,2	1,0
Máximo		4,8	5,6	6,0	4,3	7,0	6,9
Soma		172	291	250	195	501	444
Percentis	25	1,0	1,2	1,0	1,0	2,9	2,5
	50	1,0	2,1	1,5	1,3	4,0	3,9
	75	1,5	3,4	2,8	1,9	4,8	4,6

Fonte: elaborado pelo autor

Os dados da tabela reforçam que fatores psicossomáticos e de condições de trabalho apresentam o principal motivo de falta dos empregados, podendo os mesmos faltarem poucas e algumas vezes para até 50% dos respondentes. Apresenta além da maior média, a maior pontuação e o maior valor extremo.

Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho e os fatores de gestão de tempo e de carreira foram os que representaram o menor motivo de faltas no trabalho. Os valores não atingiram 2, ou seja, quase nunca faltam por estes fatores isoladamente.

Quanto a liderança, os valores demonstram indiferença por parte dos empregados quando o seu líder desempenha papéis transformacionais e ligeira insatisfação com a postura transacional. Este dado pode ser explicado através do estudo de Dias & Guimarães e Borges, (2015) em que os servidores públicos são influenciados positivamente pelo estilo de liderança transacional e não transformacional quando os mesmo se utilizam mecanismo de negociação atrelando desempenho e recompensa obtém melhores resultados no desempenho da equipe. No caso dos Correios, o gestor não dispõe de mecanismo de recompensa, cabendo-lhe uma postura transformacional na relação com o grupo o que pode explicar a diferença dos mesmos perante a sua atitude.

Para complementar os resultados estatísticos foram organizados os resultados em três grupos escalas (1 a 2; 2,1 a 4 e; 4,1 a 6) para visualização de como ficaram distribuídas as respostas relacionadas ao absentismo. Agrupou-se, na tabela 16 em 5 grupos de escalas (1; 2 a 3; 4; 5 a 6 e; 7) para apresentar o percentual e frequência de respostas da variável liderança.

Tabela 166 - Percentual de frequência de resposta – fatores de absentismo

Intensidade da variável	Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores psicossomáticos e de condições de trabalho	Fatores administrativos laborais	Fatores de Gestão do Tempo e da Carreira
1 a 2	85,80%	50%	64,20%	79,20%
2,1 a 4	12,50%	35,80%	23,30%	20%
4,1 a 6	1,70%	14,20%	12,50%	0,80%

**Fonte: elaborado pelo autor**

Pode-se observar que 85,80% dos respondentes nunca ou poucas vezes faltarão por fatores interpessoais e do ambiente do trabalho. Os fatores psicossomáticos e de condições de trabalhos foram apontados para 14,2% como os principais motivos que geram faltas muitas vezes, quase sempre e sempre. Desta forma as faltas por ocasião de situações de estresse e ansiedade, cansaço, sobrecarga de trabalho e más condições físicas de trabalho estão de acordo com estudos de Isosaki(2003), Manso et al.(2011) e Santana et al.(2016).

Quanto a liderança, ambas as atitudes demonstraram valores próximos conforme a tabela 17 abaixo:

Tabela 177 - Percentual de frequência de resposta – liderança

Liderança	Liderança Transformacional		Liderança Transacional	
Escala	%	Freq.	%	Freq
1	12,2	16	18,4	23
2-3	35,9	47	33,6	14

4	35,1	46	32,8	41
5-6	16	21	15,2	19
7	0,8	1	0	0

**Fonte: elaborada pelo autor**

Quando o gestor tem uma atitude de líder transformacional é percebido com elevada satisfação por 16,80% dos respondentes, quando a postura é transacional este percentual cai para 15,2%.

Quando se referem a liderança transacional observa-se que 63% estão insatisfeitos com a postura do gestor imediato quanto a liderança transformacional este número é 48,1%. Na percepção dos empregados, em termos estatísticos, a liderança de uma maneira geral é percebida como insatisfatória e indiferente. As relações de trocas estão na sua maioria insatisfatórias e o movimento do líder em incentivar, elogiar não está fazendo muita diferença para a maior parte dos liderados.

Na Tabela 18 é ilustrado que a média real de absentéismo nos centros está em 18,71%, o que demonstra que a pesquisa apresenta validade externa, pois os respondentes que alegaram faltar muitas vezes, quase sempre e sempre por fatores psicossomáticos e de condições de trabalho apresentaram um percentual de 14,20%.

Tabela 18 - Média real de absentéismo

Unidade	Turno	Absenteísmo real 2016/2017	Média Absenteísmo
CTE Jaguaré	1	23,58%	18,71%
CTE Vila Maria	1	22,21%	
CTE Jaguaré	2	16,84%	
CTE Vila Maria	2	12,21%	

**Fonte: elaborada pelo autor**

## 5.5 Correlações entre as variáveis

As correlações entre as variáveis podem ser classificadas quanto a sua força que varia entre -1 a + 1. O zero representa inexistência de correlação. Conforme Dancey e Reidy ( 2013 ) as forças se apresentam da seguinte forma:

- a) Perfeita (1; -1)
- b) Forte (0,9; 0,8; 0,7; -0,9; -0,8- 0,7)
- c) Moderada (0,6; 0,5; 0,4; -0,6; -0,5- 0,4)
- d) Fraca (0,3; 0,2; 0,1 -0,3; -0,2; -0,1)

Para o referido cálculo foi adotada a correlação (r) de Spearman em substituição a correlação de Pearson demonstrado na Tabela 19, selecionando as relações estatisticamente significativas, observa-se que a liderança transformacional e transaccional apresentou correlação negativa fraca com o absentéismo, especificamente no fator de Gestão de Tempo e da Carreira (r = - 0,25 e - 0,19 respectivamente).

Tabela 18 - Correlação (r) de Spearman entre as variáveis e dados socioeconômicos

Variáveis	Liderança Transformacional	Liderança Transaccional	Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho	Fatores administrativos laborais	Fatores de gestão do tempo e da carreira	Idade	Temp Empr	Escolar	Renda Fam
Liderança Transformacional										
Liderança Transaccional	,784**									
Fatores interpessoais e do ambiente do trabalho	-,125	-,121								
Fatores Psicossomáticos e de condições de trabalho	-,171	-,163	,714**							
Fatores administrativos laborais	-,110	-,092	,753**	,845**						
Fatores de gestão do tempo e da carreira	-,250**	-,199*	,601**	,577**	,655**					
Idade	,067	,065	-,164	-,317**	-,285**	-,161				
TempEmpr	-,001	-,012	-,064	-,246**	-,161	-,044	,591**			
Escolar	,184	,209*	-,148	-,066	-,102	-,139	-,032	-,013		
RendaFam	-,018	,057	-,073	-,105	-,039	,043	,068	,380**	,124	

Fonte: elaborado pelo autor

Em relação especificamente ao aspecto gestão de tempo, podemos compreender a correlação por meio das atitudes percebidas pelos empregados e direção ao seu gestor no papel de líder transformacional e transacional. Estas características são apresentadas no estudo de Fonseca & Porto (2013) que afirma que, na perspectiva transformacional, o líder articula uma visão de propósito, estimula intelectualmente o grupo, provê suporte individualizado, reconhece as metas alcançadas.

Observou-se que quanto mais o líder enfatiza atitudes transformacionais e transacionais menos o empregado falta para atender suas necessidades pessoais no seu expediente de trabalho, pois percebe que há recompensa ou punição (transacional) e reconhecimento e espírito de equipe (transformacional).

Quanto mais percebida é a liderança nas duas dimensões, menos os empregados apontam se sentir paralisado na carreira e entendem que pode evoluir e se capacitar. A relação entre liderança e evolução da carreira tem suporte nos achados de Soares e Fleck (2014) ao evidenciarem que os consequentes da relação entre gestor e subordinado que geram comprometimento está o vínculo entre as partes que se desdobra em condições adequadas aos empregados em evoluir de carreira. O empregado percebe que é possível fazer gestão de carreira quando a sua relação com o seu líder proporciona esta evolução. As questões do estilo de liderança relacionado com ascensão profissional também são apresentadas no estudo de Sant'anna et.al (2012) onde se mostraram significativamente associadas.

Ainda em relação ao aspecto do fator de absentéismo relacionados a capacitação através de estudos e aprendizado fora da organização, quanto mais o empregado percebe atitudes que flexibilizam a possibilidade de estudos, menos ele se ausenta. Conforme Vasconcelos et.al (2012) a atuação da liderança em conjunto com elementos da cultura organizacional pode levar a um ambiente propício ao aprendizado, sendo aceitável posturas que visam a qualificação profissional dos membros da equipe. Desta forma, seguindo a perspectiva do presente estudo, líder que promove ambiente de aprendizado, podem diminuir a alegação de absentéismo por não ter incentivo e flexibilidade para realização dos seus estudos.

Quanto as correlações das variáveis com os dados socioeconômicas de idade, tempo de empresa e escolaridade não foram encontrados estudos que possam explicar estes resultados. Contudo, foram observados alguns dados relevantes a serem mencionados que serão explorados a seguir.

Na amostra pesquisada, quanto mais novos e menos tempo na empresa, mais eles apontam faltar por motivos de condições de trabalho ( $r = - 0,32$  e  $r = - 0,25$ , respectivamente). Adicionalmente, a idade também apresenta uma relação negativa com o apontamento de falta, em função da insatisfação com a forma que o seu trabalho é organizado.

Para compreender melhor a correlação de idade e do tempo de empresa com absenteísmo, pode-se observar através da tabela 9, que o percentual de empregados com 04 anos de empresa é de 27,4% de empregados com 4 anos de empresa, somando aos que tem 10 anos este número atinge a 52,2%.

Para uma maior compreensão desse dado, seria interessante direcionar esforços na investigação de trabalhadores no início da carreira, adotando uma estratégia qualitativa, para buscando explicar os motivos dessa relação com o absenteísmo.

Por fim, a escolaridade se correlaciona positivamente com a liderança transacional ( $r = 0,21$ ), o que leva a conclusão de que, quanto mais o empregado é qualificado, maior é a sensibilidade para perceber estratégias de trocas naturais ao perfil de liderança transacional.

## **6. Considerações Finais**

Os estudos confirmaram a correlação negativa, embora fraca, entre a liderança transformacional e o fator de gestão de tempo e carreira do absenteísmo. Esse resultado aponta que quanto mais atitudes transformacionais são percebidas pelos empregados, tais como, estímulo de trabalho em equipe, postura de reconhecimento e empatia com as necessidades do grupo, menos os trabalhadores apontam faltar por motivos relacionados a necessidade de gerenciar o tempo para atendimento de suas demandas que concorrem com o horário de expediente, menos faltam por questões relacionados a sensação de estagnação de carreira ou por necessidade de cumprir demandas relativas ao próprio estudo e capacitação que podem vir a confrontar com o seu expediente de trabalho.

O estudo também identificou correlação entre liderança transformacional e absenteísmo referente ao fator gestão de tempo e carreira, porém negativamente na dimensão transacional, não confirmando a hipótese que se entendia que as atitudes de liderança transacional se correlacionariam positivamente com o absenteísmo.

Concluimos que, quanto mais os trabalhadores percebem atitudes transacionais baseadas em trocas, acordos e aprovação ou desaprovação de desempenho, menos eles

apontam falta e função do fator relacionado a gestão de tempo e carreira. Esse resultado apresenta congruência com o estudo mais recente de Dias & Guimarães e Borges (2015), que já sustenta a hipótese sobre a influência positiva da liderança transacional no caso de funcionários públicos, o que fornece suporte explicativo para o resultado apresentado.

Com todas as considerações abordadas, o presente trabalho conclui através dos seus resultados o atendimento parcial da hipótese em que a liderança transformacional se correlaciona negativamente com o fator de absenteísmo relacionado a gestão de tempo e carreira.

Cabe apontar algumas limitações do presente estudo. A amostra foi tipificada somente no perfil do trabalhador enquadrado como funcionário público (embora CLT) de uma organização de natureza mista e, apesar dos esforços de coleta, o número de participantes não atingiu o status de generalizável, em função de não alcançar os indicadores de normalidade. Em consequência, todas as estatísticas utilizadas e interpretações elaboradas, servem prioritariamente para descrever a amostra alvo do estudo. Contudo, esses resultados já apontam uma possível tendência do universo de pesquisa.

O período do curso de mestrado não foi suficiente para a elaboração de um instrumento que medisse absenteísmo. Desta forma, foi realizada uma revisão de literatura dos últimos 10 anos em que foi encontrado apenas um instrumento compatível, devidamente validado com a finalidade de buscar os motivos que levam os empregados pesquisados a faltar. Contudo, as quatro dimensões que compõem o instrumento se referem ao fator de mal-estar laboral. Quando autor se refere a mal-estar nas suas dimensões, pode levar a dúvidas sobre o que se pretende medir. Embora os resultados apontem para validade externa dos motivos levantados, o instrumento necessita de mais clareza quanto ao seu propósito

Outra limitação, diz respeito a ausência de uma etapa qualitativa que lançasse luz aos motivos das relações encontradas, ressaltando os aspectos da cultura da organização e seus possíveis impactos na relação da liderança e absenteísmo. Essa demanda já é reconhecida na agenda de pesquisas em liderança, como vimos em Fonseca, Porto, e Borges-Andrade (2015) e deve ser reforçada para futuros estudos.

Observando as contribuições dos estudos e suas limitações podemos sugerir uma agenda complementar, que aprofunde a compreensão entre os fenômenos estudados. Uma primeira sugestão é a ampliação da amostra para um universo de pesquisa generalizável, descrevendo e comparando trabalhadores do setor público e privado. Adicionalmente,

considerando o aspecto metodológico, sugerimos a adoção de estratégias mistas de pesquisa para qualificar os dados relacionais ampliando a compreensão dos fenômenos estudados.

Por fim, levando em consideração a limitação apresentada pela literatura nacional, no que diz respeito as teorias mais emergentes de liderança quando comparada a literatura internacional, se faz importante a adoção de perspectiva mais avançada na compreensão da liderança para uma maior capacidade de diálogo da produção nacional com a internacional.

## Referências

- Alimo-Metcalfe, B. (2013). A Critical Review of Leadership. Em H. S. Leonard, R. Lewis, A. Freedman, J. Passmore, & B. Alimo-Metcalfe, *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational* (pp. 15-48). Oxford: John Wiley & Sons.
- Almeida, M. I., Novaes, M. B., & Yamaguti, C. L. (2008). Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. *Rev. Adm. UFSM*, 1(1), pp. 07-25.
- Andrade, R. D., Ferrari Junior, G. J., Capistrano, R., Teixeira, C. S., Beltrame, T. S., & Felden, É. P. (2017). Absenteísmo na indústria está associado com o trabalho em turnos e com problemas no sono. *Ciência & Trabalho*, 19, pp. 35-41.
- Armond, A. C., & Nassif, V. M. (2009). A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(5), pp. 77-106.
- Barbosa, M. C., Severo, D. F., Marchand, E. A., & Siqueira, H. C. (2010). Absenteísmo na Enfermagem: Uma revisão integrativa. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 31(1), pp. 160-166.
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. d., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas Organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bastos, *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 413-449). Porto Alegre: Artmed.
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. d., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas Organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bastos, *Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 413-419). Porto Alegre: Artmed.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Carvalho, F., & Muzzio, H. (2015). Economia criativa e liderança criativa: uma associação(im)possível? *Read Porto Alegre*, 21(3), pp. 659-688.
- Chaves, L. A., Soares, R. F., Muniz, R. M., & Brito, M. J. (2014). Gestão por Competências: A liderança como ação estratégica na organização. *Revista Eletrônica de Gestão & Saúde*, 5(3), pp. 1006-1028.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2013). *Estatística sem matemática para psicologia* (5 ed.). Porto Alegre: Penso.
- Deery, S., Walsh, J., Zatzick, C. D., & Hayes, A. J. (2016). Exploring the relationship between compressed work hours satisfaction and absenteeism in frontline service work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Dias, M. A., & Guimarães e Borges, R. S. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. *READ - Porto Alegre*, 1, pp. 200-221.
- Duarte, G. A., & Papa, A. C. (2011). A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. *Rev. Adm. UFSM*, 4(3), pp. 364-377.

- Fonseca, A. M., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), pp. 157-166.
- Fonseca, A. M., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), pp. 122-149.
- Fonseca, A. M., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *RAC, Rio de Janeiro*, 19(3), pp. 290-310.
- Fuenmayor, N. M., Vicente-Herrero, M. T., Morcillo, F. M., Núñez, C. F., & Tejedo, B. E. (2010). Absentismo laboral en trabajadores públicos de Mallorca. *Medicina Balear*, 25(2), pp. 10-14.
- Gallon, A. V., & Ensslin, S. R. (2008). Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, 5(1), pp. 20-35.
- Gomes, L. A., Garces, T. S., Cabral, R. L., Coelho, M. d., & Miranda, K. C. (2015). Percepções de enfermeiros sobre liderança: um repensar necessário. *Revista Eletrônica de Gestão & Saúde*, 6(3), pp. 2711-2722.
- Gosendo, E. E., & Torres, C. V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paideia*, 20(45), pp. 29-38.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*. New Jersey: Paulist Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- IBM, C. R. (2013). IBM SPSS Statistics for Windows Version 22.0. Nova York: Armonk.
- Ipea. (2014). *Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014*. Brasília: Ipea.
- Isosaki, M. (2003). Absenteísmo entre Trabalhadores de serviços de nutrição e dietética de dois hospitais em São Paulo. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 28(107/108), pp. 107-118.
- Jansen, W. S., Otten, S., & Van der Zee, K. I. (2016). Being different at work: How gender dissimilarity relates to social inclusion and absenteeism. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(6), pp. 879-893.
- Katiz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, pp. 90-102.
- Kirjavainen, S., Björklund, T., Eloranta, M.-M., & Laakso, M. (2010). The impact of leadership, management and power in an international knowledge-intensive organization. *Cadernos EBAPE-BR*, 8(2), pp. 339-352.
- Langenhoff, W. (2011). Employee Absenteeism Construction of a Model for International Comparison of Influential Determinants. Rotterdam, Holand.
- Maciel, C. d., & Nascimento, M. R. (2012). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração USP*, 48(3), pp. 544-559.

- Manso, T., Pires, A. B., Ugo, F., & Dantas, M. A. (Dez de 2011). Relatos de Trabalhadores: Percepções de aspectos físicos e sociais do ambiente organizacional. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 2(2), pp. 194-210.
- Marinho, R. M. (2006). Liderança em Teoria e Prática. Em J. F. Marinho, R. M. Marinho, A. I. Sugo, D. W. Rausch, J. A. Tucker, J. P. Neto, . . . S. Dutra, *Liderança: Uma Questão de Competência*. São Paulo: Saraiva.
- Marques, S. V., Martins, G. d., & Sobrinho, O. C. (Julho de 2011). Saúde, Trabalho e Subjetividade: Absenteísmo-Doença de Trabalhadores em uma Universidade Pública. *Cadernos EBAPE BR*, 9, pp. 668-680.
- Mascarenhas, F. A., & Barbosa-Branco, A. (Jun de 2014). Incapacidade Laboral entre Trabalhadores do Ramo Correios: Incidência, Duração e Despesa. *Caderno Saúde Pública*, 30(6), pp. 1315-1326.
- Maximiniano, A. C. (2012). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas.
- Murcho, N. A., & Jesus, S. N. (2014). Absenteísmo no Trabalho. Em M. M. Siqueira, *Novas Medidas do Comportamento Organizacional* (pp. 1 - 24). Porto Alegre: Artmed.
- Padrón, M. E., Lucas, S. A., Sanchez, P. D., Martínez, M. B., & Ortiz, M. N. (2017). Absentismo Laboral en enfermería, la experiencia em una institución de tercer nivel de atención em la Ciudad de Mexico. *Revista Mexicana de Enfermería*, 5(1), pp. 5-14.
- Paz, M. T. (2004). Poder e Saúde Organizacional. Em A. Tamayo, *Cultura e Saúde nas Organizações* (pp. 130-154). Porto Alegre: Artmed.
- Peretza, H., Levib, A., & Friedcd, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 875-903.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, A. d., & Ferreira, M. C. (2015). O Impacto da liderança transacional e transformacional sobre a cidadania organizacional. *Psico-USF*, 11(2), pp. 493-504.
- Rodrigues, C. d., De Freitas, R. M., Assunção, A. À., Bassi, I. B., & De Medeiros, A. M. (2013). Absenteísmo-doença segundo autorrelato de servidores públicos municipais em Belo Horizonte. *Revista Brasileira de Estudo de População*, 30, pp. 140, 150-152.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. (2012). Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), pp. 744-764.
- Santana, L. d., Sarquis, L. M., Brey, C., Miranda, F. M., & Felli, V. E. (2016). Absenteísmo por transtornos mentais em trabalhadores de saúde em um hospital no sul do Brasil. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 37(1).
- Santos, Í. E., Vargas, M. M., & Reis, F. P. (Jul-Set de 2014). Estressores Laborais em agentes Comunitários de saúde. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(3), pp. 324-335.

- Silva, A. d., & Neto, A. C. (2012). Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. *Rev. Adm. Mackenzie*, 13(6), pp. 20-47.
- Silva, D. I., & Silveira, D. T. (2015). Liderança dos enfermeiros para o século XXI: Uma revisão integrativa. *Revista Eletrônica de Gestão e Saúde*, 6(2), pp. 1865-1892.
- Silva, N. d., & Mourão, L. (2015). A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 15(1), pp. 260-283.
- Simões, M. R., & Rocha, A. D. (2014). Absenteísmo-doença entre trabalhadores de uma empresa florestal no Estado de Minas Gerais, Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 39(129), p. 2014.
- Soares, L., & Fleck, C. F. (2014). Consequências das relações entre gestor e subordinado para o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa familiar. *Organizações em Contexto*, 10(20), pp. 59-84.
- Sobral, F. J., & Gimba, R. d. (2012). As propriedades axiológicas do líder autêntico. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), pp. 96-121.
- Wagner III, J. A., & Hellenbeck, J. R. (2012). *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo : Saraiva.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. Em M. D. Dunette, & L. M. Hough, *Handbook of industrial organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Zanini, M. T., Santos, M. C., & Lima, D. d. (2014). A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. *Revista de Administração, São Paulo*, 50(1), pp. 105-120.

## Apêndices

### Apêndice 1: Questionário de dados sociodemográfico

1. SEXO

- a. Masculino  
b. Feminino


2. ESTADO CIVIL

- a. Casado  
b. Solteiro  
c. Separado  
d. União Estável  
e. Viúvo


3. IDADE (em anos)

4. QUANTIDADE DE FILHOS

- a. Nenhum  
b. Um  
c. Dois  
d. Três  
e. Mais de três filhos


5. TEMPO DE EMPRESA

6. Cargo

- a. Agente de Correios  
b. Técnico dos Correios  
c. Analista


7. Função

- a. Não tenho função  
b. Chefe de Seção  
c. Coordenador  
d. Gerente de Atividade


8. ESCOLARIDADE

- a. Ensino médio  
b. Ensino superior  
c. Pós-Graduação


9. ESTÁ ESTUDANDO

- a. Curso Técnico  
b. Graduação  
c. Pós-Graduação  
d. Outros


10. RENDA FAMILIAR

- a. Até 2 salários mínimos  
b. Acima de 2 a 4 salários mínimos  
c. Acima de 4 a 6 salários mínimos  
d. Acima de 6 salários mínimos


11. QUANTIDADE DE PESSOAS QUE TRABALHAM NA SUA CASA

- a. Somente eu  
b. Duas pessoas  
c. Três pessoas  
d. Acima de três pessoas

## Apêndice 2 – Escala de atitude frente ao estilo de liderança – transacional e transformacional

A seguir há uma lista de frases que podem ser usadas para descrever comportamentos que o seu chefe direto pode apresentar. Leia cada uma pensando em seu chefe e decida até que ponto que você concorda que ele poderia fazer isto com você.

Marque o número que representa sua opinião na coluna à direita de cada frase. Use os números seguintes para suas respostas:

1	2	3	4	5	6	7
<b>Totalment e insatisfeit o</b>	<b>Muito insatisfeit o</b>	<b>Insatisfeit o</b>	<b>Indiferent e</b>	<b>Satisfeit o</b>	<b>Muito satisfeit o</b>	<b>Totalment e satisfeito</b>

O meu chefe direto:

01	Consegue que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.	
02	Incentiva os funcionários a trabalharem em equipe.	
03	Desenvolve atitude e espírito de equipe entre seus funcionários.	
04	Elogia quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média.	
05	Apresenta nova forma de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe.	
06	Sempre dar feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho.	
07	Busca novas oportunidades para a unidade/departamento/organização.	
08	Entende claramente para aonde a equipe está indo.	
09	Lidera pelo exemplo.	
10	Elogia pessoalmente os membros da equipe quando eles fazem um trabalho de destaque.	
11	Traça um futuro interessante para o grupo de trabalho.	
12	Promove a colaboração entre os grupos de trabalho.	

13	Inspira outros com seus planos para o futuro.	
14	Age sem considerar os sentimentos dos membros da equipe.	
15	Lidera "fazendo" ao invés de simplesmente "dizendo".	
16	Fornecer um bom modelo a seguir.	
17	Insiste num melhor desempenho da equipe.	
18	Demonstra reconhecimento especial quando o trabalho dos membros da equipe é muito bom.	
19	Estimula os indivíduos a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras.	
20	Mostra respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.	
21	Geralmente não reconhece o bom desempenho dos membros da equipe.	
22	Considera as necessidades pessoais dos membros da equipe.	
23	Mostra que tem expectativas altas em relação à equipe.	
24	Consegue fazer com o que os outros se comprometam com sua visão do futuro.	
25	Faz acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.	
26	Diz aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços.	
27	Negocia com os membros da equipe sobre que eles podem esperar receber em troca das suas realizações.	
28	Repreende membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões.	
29	Mostra descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo dos níveis aceitáveis.	
30	Dá aos membros da equipe o que eles querem em troca de apoio.	
31	Deixa claro o que os membros da equipe podem esperar receber se o seu desempenho atingir determinados padrões.	
32	Indica sua desaprovação caso o desempenho dos membros da equipe seja abaixo do que eles são capazes.	

### Apêndice 3 – Escala de fatores de absenteísmo laboral

A seguir há uma lista de frases que podem indicar o que pode levar você a faltar ou à possibilidade de faltar ao trabalho. Leia cada uma e indique com um X um número de 1 (nunca) a 6 (sempre) que representa o que leva você a faltar ou o que pode levar você a faltar do trabalho, marcando sua opinião na coluna à direita de cada frase.

Por exemplo, se a frase for: “A empresa fica longe”.

Se você já faltou muitas vezes por este motivo, marque 6. Se você não faltou, mas acha provável que possa faltar por isso, marque 6 também. Mas se você acha que esse é um motivo que nunca levaria você a faltar ao trabalho, marque 1. Entendeu?

Agora convidamos você a responder.

#### Você falta ou pode faltar ao trabalho por:

		nunca	poucas vezes	algumas vezes	muitas vezes	quase sempre	Sempre
01	Insatisfação com a organização dos serviços.	1	2	3	4	5	6
02	Falta de reconhecimento profissional pelos outros (outros profissionais, clientes, etc ).	1	2	3	4	5	6
03	Estresse e ansiedade.	1	2	3	4	5	6
04	Sentir-se injustiçado no serviço/instituição onde trabalha.	1	2	3	4	5	6
05	Cansaço.	1	2	3	4	5	6
06	Baixa remuneração	1	2	3	4	5	6
07	Necessidade de tempo para formação contínua/pós-graduada	1	2	3	4	5	6
08	Problemas com colegas	1	2	3	4	5	6
09	Sobrecarga de trabalho	1	2	3	4	5	6
10	Necessidade de resolver assuntos burocráticos pessoais/familiares inadiáveis (finanças, bancos, escola, etc)	1	2	3	4	5	6
11	Problemas com superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6
12	Trabalho revezar horários	1	2	3	4	5	6
13	Não gostar das funções desempenhadas.	1	2	3	4	5	6
14	Instabilidade no trabalho.	1	2	3	4	5	6
15	Realização de atividades de lazer que não podem ser realizadas durante as férias ou folgas.	1	2	3	4	5	6
16	Sentir que paralisou na carreira.	1	2	3	4	5	6
17	Ambiente de trabalho ruim.	1	2	3	4	5	6
18	Desmotivação.	1	2	3	4	5	6
19	Más (ruins) condições físicas de trabalho	1	2	3	4	5	6

### Anexo 5 – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Convidamos você a participar de uma pesquisa sobre satisfação do trabalho, liderança e absenteísmo entre trabalhadores de nível operacional. Para realizar o estudo, precisamos de respostas de trabalhadores. Por isso, convido você a participar. Peço que leia com atenção este documento, usando o tempo que achar necessário. No caso de aceitar fazer parte do trabalho, marque o “Concordo” ao final e assine. Caso você se recuse a participar da pesquisa, assinale “Não concordo” ou simplesmente devolva em branco esta folha; isto não vai prejudicar você de forma alguma. Você tem total liberdade para isso, bastando que devolva o questionário em branco.

Neste estudo vamos tratar de questões com as quais todos nós lidamos em nosso dia-a-dia no trabalho. Nós pretendemos verificar como a liderança e a satisfação do trabalhador influenciam o absenteísmo no trabalho.

Se você concordar em participar do estudo, sua participação consistirá em responder um questionário sobre os assuntos deste estudo. Isto tomará parte de seu tempo (cerca de 40 minutos). Por isso, poderá lhe trazer riscos mínimos, incomodar você um pouquinho. Mas veja: suas respostas não vão prejudicar você no trabalho. Também não vão beneficiar você diretamente.

Eu lhe garanto sigilo total sobre suas respostas ao questionário: elas não são identificadas (você não colocará seu nome em nada, apenas na folha chamada TCLE, que ficará em caixa separada de suas respostas! As respostas de todos os que responderem à pesquisa serão analisados conjuntamente, em bloco. Você não será identificado (a) de maneira nenhuma. Os resultados serão publicados em forma de artigos científicos sem identificar você ou sua empresa.

Sua participação na pesquisa não implica em custos, despesas, danos ou represálias para você. Como o estudo não inclui nenhum tipo de tratamento, não estão previstos para você acompanhamentos e assistência. De qualquer forma, se você julgar ter tido qualquer prejuízo ou dano causado por este estudo, você terá direito de ser indenizado nos termos das Resoluções 466/12 e 510/16, do Conselho Nacional de Saúde.

Caso concorde em participar, assinale o “Concordo” ao final deste **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**. Date e assine e coloque-o na caixa azul. Perceba que existem 2 vias dele. A outra via fica com você. Guarde-a para que a acesse no momento em que queira

consulta-lo. Outra forma de ter acesso a este TCLE a qualquer momento é pedir para nós por meio do telefone anotado abaixo. Nós lhe enviaremos uma cópia dele.

Eu, Nivaldo Sales Galvão Júnior, pesquisador responsável pelo estudo, coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos sobre sua participação e me comprometo a zelar pelo cumprimento de todos os esclarecimentos prestados neste documento.

Para me contatar, este é o endereço: Av. Dom Jaime de Barros Câmara, 1000, 9º. andar, B. Planalto, São Bernardo do Campo, SP, fone: (11) 4366 5351. Caso necessite de algum esclarecimento quanto a questões éticas, você pode ligar para o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), à Rua do Sacramento, 230, sala 303 – Ed. Capa - Campus Rudge Ramos, São Bernardo do Campo, SP, CEP: 09640-000, fone: (11) 4366-5814, e-mail: [cometica@metodista.br](mailto:cometica@metodista.br). O atendimento presencial do CEP-UMESP se dá: às segundas-feiras, das 14h às 17h, quartas-feiras das 9h às 10h e de Sextas-Feiras das 9h às 12h – com agendamento.

---

Nivaldo Sales Galvão Júnior

Pesquisador Responsável

Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)

---

### **Termo de Consentimento**

Eu, \_\_\_\_\_, RG: \_\_\_\_\_ declaro ter compreendido as informações e estou ciente de que minha participação, respondendo ao questionário, não me trará nenhum prejuízo pessoal ou profissional, e que minha privacidade será preservada. Estou ciente também de que não haverá retorno para mim sobre o questionário que responderei, em função da proteção de minha privacidade.

---

**Assinatura e data**