

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**ANTECEDENTES DO ABSENTEÍSMO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM
OPERADORES DE PRODUÇÃO DE UM FRIGORÍFICO DE AVES**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE.

Egnaldo de Souza Silva

Rio de Janeiro
2021

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

EGNALDO DE SOUZA SILVA

**ANTECEDENTES DO ABSENTEÍSMO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM
OPERADORES DE PRODUÇÃO DE UM FRIGORÍFICO DE AVES**

Rio de Janeiro
2021

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

EGNALDO DE SOUZA SILVA

**ANTECEDENTES DO ABSENTEÍSMO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM
OPERADORES DE PRODUÇÃO DE UM FRIGORÍFICO DE AVES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Executivo Profissional, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Lúcia Barbosa de Oliveira

Rio de Janeiro
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Silva, Egnaldo de Souza

Antecedentes do absenteísmo no trabalho: um estudo com operadores de produção de um frigorífico de aves / Egnaldo de Souza Silva. – 2021.

71 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de

Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Lúcia Barbosa de Oliveira.

Inclui bibliografia.

1. Absenteísmo. 2. Burnout (Psicologia). 3. Comprometimento organizacional. 4. Modelos de equações estruturais. I. Oliveira, Lúcia Barbosa de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.3145



EGNALDO DE SOUZA SILVA

“ANTECEDENTES DO ABSENTEÍSMO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OPERADORES DE PRODUÇÃO DE UM FRIGORÍFICO DE AVES”.

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 21/05/2021

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof^a Lucia Barbosa de Oliveira

Lucia Barbosa de Oliveira
Orientador (a)

Diego de Faveri Pereira Lima
Membro Interno

Heliani Berlato dos Santos
Membro Externo

Nos termos da Lei nº 13.878 de 08/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20 e Portaria MEC nº 544 de 18/08/20 - DOU nº 114 de 17/08/20 que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e docente.

Flávio Carvalho de Vasconcelos
Diretor

Antonio de Araujo Freitas Junior
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc.

D4Sign 053c77dd-14ea-40c3-b198-0628fd44463 - Para confirmar as assinaturas acesse <https://secure.d4sign.com.br/verificar>
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

Dedico este trabalho a todos cientistas e pesquisadores que lutam contra o desconhecimento, não para terem certeza sobre algo, mas para estarem menos errados. Num momento que o mundo passa por uma pandemia com um vírus letal, a ciência ganha evidência no seu papel de preservação e continuidade à vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar força e persistência na busca de meus sonhos e concluir mais um objetivo em minha vida e nunca me abandonar em meio as minhas frustrações.

A minha mulher Edna M. Cavichioli por seu amor, dedicação, apoio e incentivo no cumprimento desse ciclo, privando-se muitas vezes de minha ajuda no trabalho, momentos de lazer e convívio social que foram abdicados em muitos momentos.

A todas as pessoas que passaram por minha trajetória profissional e pessoal que não nomearei aqui, alguns dos quais já se foram deixando boas lembranças e um legado de aprendizado.

Aos colegas do MEX de 2021, pela troca de experiência, as conversas informais, os trabalhos e discussões realizadas em grupo que proporcionaram crescimento e aprendizado.

Aos professores que não nomearei aqui, mas deixaram uma marca profunda no aprendizado, no trato humano e respeito com as pessoas, pela humildade de partilha de conhecimento e atenção dada mesmo quando os questionamentos pareciam absurdos, conseguiram nos fazer pensar e amadurecer.

A professora e orientadora Lucia Barbosa de Oliveira, por compartilhar seu conhecimento e propiciar que experimentasse a iniciação científica, com sua paciência, apoio, compreensão me ajudou a ser autor na produção de conhecimento e não apenas consumidor dele.

RESUMO

Objetivo – Esta pesquisa teve como objetivo avaliar os antecedentes do absenteísmo no trabalho, incluindo exaustão e desligamento do trabalho, ambas variáveis relacionadas ao *burnout*, demandas do trabalho, qualidade da relação líder-liderado (LMX) e comprometimento organizacional afetivo.

Metodologia – Participaram do estudo 157 operadores de produção de um frigorífico de aves no triângulo mineiro. Trata-se de um estudo quantitativo, transversal, com amostra por conveniência. Os dados do absenteísmo foram obtidos por meio dos registros no cartão de ponto de cada participante, enquanto as demais variáveis foram obtidas por meio de questionário aplicado presencialmente. Os dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais.

Resultados – Os resultados apontaram algumas relações importantes. As demandas do trabalho influenciaram positivamente a exaustão e o desligamento do trabalho, variáveis relacionadas ao *burnout*. Além disso, a qualidade da relação líder-liderado teve um efeito negativo sobre as demandas do trabalho, indicando o papel relevante do líder nesse sentido. O comprometimento organizacional afetivo foi significativamente influenciado pela exaustão e pelo desligamento do trabalho e teve um efeito significativo sobre o absenteísmo.

Limitações – A amostra foi obtida por conveniência e, possivelmente, houve um viés de seleção, com os trabalhadores que responderam à pesquisa sendo menos propensos a faltar ao trabalho do que os que não participaram.

Contribuições práticas – Este trabalho traz uma contribuição importante ao analisar conjuntamente diferentes antecedentes do absenteísmo, fornecendo reflexões práticas para que gestores organizacionais possam planejar ações que minimizem as faltas ao trabalho.

Contribuições para a sociedade – Observa-se uma carência, no Brasil, de estudos com trabalhadores de linha de produção e, especialmente, focados no absenteísmo.

Originalidade – No presente estudo, foram obtidos dados reais de absenteísmo e não autorrelatados, como é mais comum na literatura.

Palavras-chave: Absenteísmo, demandas do trabalho, *burnout*, qualidade da relação líder-liderado (LMX), comprometimento organizacional, modelagem de equações estruturais.

Categoria: Dissertação de Mestrado.

ABSTRACT

Objective – This research aimed to evaluate the antecedents of absenteeism at work, including exhaustion and work disengagement, both related to burnout, as well as job demands, leader-member exchange quality (LMX) and affective organizational commitment.

Methodology – Participated in this quantitative and cross-sectional study 157 production workers from a poultry slaughterhouse in the state in Minas Gerais. The absenteeism data was gathered from the HR records, while the rest of the data were obtained through a questionnaire applied in person. The data are analyzed through by structural equation modeling.

Results – The results showed some important relationships. Job demands positively influenced exhaustion and work disengagement; variables related to burnout. Leader-member exchange quality had a negative effect on job demands, indicating the relevant role of the leader in this matter. Affective organizational commitment was significantly influenced by exhaustion and work disengagement and had a significant effect on absenteeism.

Limitations – The sample was obtained by convenience and there was a possible selection bias, with workers who participated in the study being less likely to miss work than those who did not participate.

Applicability – This work makes an important contribution by jointly analyzing different antecedents of absenteeism, providing practical reflections so that organizational managers can plan actions that minimize absences from work.

Contributions to society – There is a lack, in Brazil, of studies with production line workers and, especially, focused on absenteeism.

Originality – In the present study, real data on absenteeism were obtained, instead of self-reported data, which is more common in the literature.

Keywords: Absenteeism, job demands, burnout, leader-member exchange quality (LMX), organizational commitment, structural equation modeling.

Category: Master's Thesis.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Amostra por Gênero _____	41
Gráfico 2 – Estado Civil da Amostra _____	42
Gráfico 3 – Escolaridade da Amostra _____	42
Gráfico 4 – Filhos Menores de 18 Anos _____	43
Gráfico 5 – Trabalhadores por Turno _____	43
Gráfico 6 – Distribuição do Total de Faltas _____	45
Gráfico 7 – Total de faltas por Faixa Etária _____	46
Gráfico 8 – Exaustão por Faixa Etária _____	46
Gráfico 9 – Comprometimento Afetivo por Faixa Etária _____	46
Gráfico 10 – Demandas do Trabalho por Gênero _____	47
Gráfico 11 – Exaustão por Gênero _____	47
Gráfico 12 – Comprometimento Organizacional Afetivo e Absenteísmo _____	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Inventário de <i>Burnout</i> de Oldenburg _____	34
Quadro 2 – Escala de Demandas do Trabalho _____	34
Quadro 3 – Escala LMX-7 _____	35
Quadro 4 – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo _____	35
Quadro 5 – Variáveis de Controle _____	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faltas por Categoria _____	38
Tabela 2 – Índices de Ajuste das Escalas _____	40
Tabela 3 – Número de Faltas por Categoria _____	44
Tabela 4 – Problemas de Saúde Relatados _____	44
Tabela 5 – Médias, Desvios-Padrão e Correlações _____	45
Tabela 6 – Efeito total padronizado das variáveis no modelo _____	54
Tabela 7 – Síntese dos Resultados _____	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Absenteísmo nas Organizações	14
2.2	Motivos do Absenteísmo	15
2.3	Psicodinâmica do Trabalho e Organização do Trabalho	18
2.4	<i>Burnout</i>	20
2.5	Comprometimento Organizacional	25
2.6	Liderança e a Relação Líder-Liderado	27
2.7	Hipótese do Estudo	30
3	MÉTODO	32
3.1	População e Amostra	32
3.2	Medidas	33
3.3	Coleta de dados	36
4	ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1	Análise Preliminar	38
4.2	Perfil da Amostra	41
4.3	Estatísticas Descritivas	44
4.4	Modelo Estrutural	50
5	DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

Qual o lugar ocupado pelo trabalho em nossas vidas? Tamayo (2004) destaca a relação do homem com o trabalho e as transformações benéficas que podem dele decorrer para o próprio trabalhador e para sociedade. Dejours, Abdoucheli, Jayet (1994) e Pfeffer (2019), por outro lado, apontam os sentimentos de sofrimento e estresse despertados no ambiente de trabalho e como estes afetam a vida do trabalhador. Estudos desenvolvidos sobre trabalho nos ajudam a compreender o papel ocupado pelo trabalho em nossas vidas. Por meio dele os indivíduos se socializam, obtêm reconhecimento de si, de sua identidade, reconhecimento do outro, do papel social, criam, inovam, descobrem seus potenciais e limitações (MENDES; BORGES; FERREIRA, 2002). O trabalho ocupa posição central em nossas vidas, pois reorganizamos o tempo com a família, lazer e educação em torno do trabalho. Através dele construímos e desconstruímos nosso entendimento de quem somos e como estamos.

No último trimestre de 2020, atingimos no Brasil a maior taxa de desemprego dos últimos três anos 14,6% (IBGE, 2020), evidenciando uma escassez dos postos de trabalho que proporciona insegurança e instabilidade no emprego. As faltas ao trabalho, independentemente de serem motivadas por razões particulares ou alheias ao desejo do trabalhador, intensificam este ambiente de incerteza na manutenção do emprego, expondo os trabalhadores faltantes a questionamentos sobre seu real comprometimento com a empresa, colegas e gestores. Considerando o papel central do trabalho em nossas vidas e a elevada taxa de desemprego, o que faz as pessoas faltarem ao trabalho? As faltas ao trabalho estariam associadas à percepção dos trabalhadores das demandas de trabalho? Seu relacionamento com o líder? Ou seria falta de comprometimento com a organização? Estes são alguns dos questionamentos que investigamos nesta pesquisa.

O absenteísmo inclui faltas e saídas antecipadas do trabalho durante um determinado período (JUDGE; MARTOCCHIO, 1996; HARRISON; MARTOCCHIO, 1998). Elas trazem efeitos indesejados para a organização, incluindo aumento de horas extras, redução de produtividade, sobrecarga de trabalho, com impactos diretos e indiretos sobre os custos de produção. Além disso, as faltas no trabalho refletem aspectos morais e efetivos das políticas de gestão de pessoas adotadas na organização, colocando o absenteísmo como um dos principais indicadores da gestão organizacional. As medidas de contenção do absenteísmo adotadas pelas empresas incluem sanções disciplinares, como advertências e suspensões do trabalho,

acompanhamentos e validação da veracidade e autenticidade de atestados médicos, programas de ergonomia e adaptação do ambiente, além de programas motivacionais e de engajamento do trabalhador (JOHNS, 1997).

O absenteísmo é o desfecho de uma série de motivos e tem despertado o interesse de pesquisadores. Alguns têm abordado a relação direta entre *burnout* e absenteísmo (DYRBYE et al., 2019), outros estudaram o efeito das demandas de trabalho (NORBERG et al., 2020; VIGNOLI et al., 2016) e do comprometimento organizacional sobre o absenteísmo (HAUSKNECHT; HILLER; VANCE, 2008; JACOBSEN; FJELDBRAATEN, 2020). Também encontramos estudos sobre a relação líder e liderado e sua influência sobre o stress, afetos negativos e presenteísmo no trabalho (FERREIRA et al., 2015; HARMS et al., 2017; LEE; LIM; HEATH, 2021).

Desta forma, a presente pesquisa tem por objetivo investigar a influência das demandas do trabalho, qualidade da relação entre líder e liderado, exaustão emocional, desligamento do trabalho e comprometimento organizacional afetivo sobre o absenteísmo. Para isso, foi conduzido um estudo quantitativo transversal com uma amostra de trabalhadores da linha de produção de uma empresa frigorífica na região do triângulo mineiro.

Este trabalho contribui com a pesquisa acadêmica ao analisar conjuntamente diferentes antecedentes do absenteísmo, fornecendo reflexões práticas para gestores organizacionais planejarem ações que minimizem as faltas ao trabalho. Além disso, observa-se uma carência, no Brasil, de estudos quantitativos com trabalhadores de linha de produção e, especialmente, focados no absenteísmo. Cumpre ainda destacar que, no presente estudo, obteve-se dados reais de absenteísmo e não autorrelatados, como é mais comum na literatura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Absenteísmo nas Organizações

A palavra absenteísmo representa a falta do empregado no trabalho e corresponde à soma dos períodos em que os empregados estiveram ausentes do trabalho, incluindo faltas, atrasos e saídas antecipadas (JUDGE; MARTOCCHIO, 1996; HARRISON; MARTOCCHIO, 1998). As ausências ao trabalho podem ser divididas em dois tipos: justificadas e não justificadas.

As faltas justificadas são as ausências asseguradas e previstas por lei – Art. 473 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) –, sem prejuízo da remuneração, contagem de tempo para aposentadoria, férias e cálculo de décimo terceiro salário, incluindo as seguintes situações: falecimento do cônjuge, casamento, nascimento de filhos, doação voluntária de sangue, cadastramento eleitoral, serviço militar, provas de vestibular, comparecimento em juízo, compromissos sindicais, consultas médicas da esposa em gestação e de filho até 6 anos (MACHADO; ZAINAGHI, 2016). Também envolvem faltas por doenças devidamente comprovadas por atestados médicos e outras ocorrências acordadas em convenção coletiva de trabalho ou abonadas a julgamento do empregador.

As faltas injustificadas são aquelas não previstas na CLT ou em acordos e convenção coletiva de trabalho. Diferentemente das faltas justificadas, sua ocorrência implica em perdas financeiras ao trabalhador, refletidas diretamente no salário, décimo terceiro e no direito ao gozo de férias. Nessa modalidade, o trabalhador tem descontado o valor correspondente ao dia de trabalho e descanso semanal remunerado (DSR). Caso na semana que ocorreu a falta tenha feriado, o trabalhador perderá a remuneração correspondente a esse dia. Além disso, faltas injustificadas podem impactar o direito a férias e a base de cálculo do décimo terceiro salário. Após 12 meses de trabalho, a legislação brasileira concede ao trabalhador o direito de férias por um período de 30 dias corridos. A depender do número de faltas injustificadas no período de apuração do direito ao gozo de férias, o trabalhador terá os dias reduzidos (MACHADO; ZAINAGHI, 2016, p.95). Se teve entre 5 a 14 dias de faltas terá direito a 24 dias corridos de férias; de 15 a 23 dias de faltas terá 18 dias corridos de férias; de 24 a 32 dias de faltas terá direito a 12 dias corridos de férias; acima de 32 dias de faltas injustificadas, perde o direito a férias.

2.2 Motivos do Absenteísmo

Diversos fatores podem levar o trabalhador a faltar ao trabalho. Segundo Quick & Lapertosa (1982), o absenteísmo pode ser classificado como voluntário, compulsório ou involuntário, por doença ou por acidente de trabalho ou doenças profissionais.

O absenteísmo voluntário é a ausência ao trabalho por motivos particulares (por exemplo, problemas pessoais, reuniões escolares dos filhos, indisposição para trabalhar), sem causa legalmente justificada e depende unicamente do desejo do trabalhador. O absenteísmo compulsório ou involuntário é a ausência ao trabalho por impedimentos alheios à vontade do trabalhador, decorrentes a sanções disciplinares impostas pelo empregador, mandados de prisão ou outras causas externas, como engarrafamentos, paralização do transporte público, greves, enchentes e violência. O absenteísmo por doença inclui as ausências por problemas de saúde física (gripes e problemas respiratórios, dor de garganta, infecções, problemas cardíacos, etc.) ou mental (depressão, ansiedade, stress, etc.), ou para realização de procedimentos médicos e odontológicos. Por fim, há as ausências por acidentes de trabalho, lesões por esforços repetitivos (LER) e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT).

O absenteísmo é medido por um valor percentual chamado de índice de absenteísmo. Seu papel é fornecer informações sobre a variabilidade de horas de trabalho perdidas ao longo do tempo, possibilitando a comparação entre períodos. Muitas empresas medem este indicador por centros de custo, setores ou departamentos com o propósito de identificar os focos de absenteísmo e principais motivos, permitindo a elaboração de planos de ação para sua contenção.

Várias pesquisas têm direcionado esforço e atenção na compreensão do absenteísmo e seus antecedentes (DARR; JOHNS, 2008; STAUFENBIEL; KÖNIG, 2010; PATTON, 2011; BIRON; BAMBERGER, 2012; MAGEE; CAPUTI; LEE, 2016; MAIA et al., 2019). Alguns estudos têm explorado a influência do gênero concentrando suas investigações no papel feminino. Uma ideia particularmente difundida para explicar o absenteísmo feminino é que as mulheres suportam as responsabilidades familiares e assumem a dupla carga de cuidado com os filhos e o trabalho, tendem a sofrer mais com insônia, enxaquecas, estresse e depressão, e fazem mais consultas médicas do que os homens, levando-as a faltar mais ao trabalho (RODIN; ICKOVICS, 1990; LIPTON; STEWART; KORFF, 1994; CULBERTSON, 1997; BRATBERG; DAHL; RISA, 2002; PATTON; JOHNS, 2007; WONG et al., 2020).

Um ponto importante é que os estereótipos, expectativas e atribuições sociais em torno das questões de gênero moldará a realidade da percepção sobre o absenteísmo (DEAUX, 1984). A ausência da mulher no ambiente de trabalho possui maior legitimidade e tolerância por seus pares e supervisores para o cumprimento de responsabilidades de parentesco, como cuidado dos filhos ou membro enfermo na família (JUDGE; MARTOCCHIO, 1996; PATTON; JOHNS, 2007). Halpern (2005) afirma que apesar de maior envolvimento dos homens com seus filhos, é mais provável que eles assumam papel secundário na responsabilidade de cuidar dos filhos, enquanto espera-se que as mulheres liderem em termos do que precisa ser feito para cuidar das crianças.

Variáveis como idade, escolaridade, tempo de empresa e estado civil também foram testadas nos estudos sobre absenteísmo (NICHOLSON; BROWN; CHADWICK-JONES, 1977; REINWALD; KUNZE, 2020; ROPPONEN et al., 2020). Os resultados apontam correlação negativa entre idade e absenteísmo e entre tempo de empresa e absenteísmo.

Outra variável de interesse dos pesquisadores é a personalidade, segundo o modelo do *Big Five* e sua relação com o absenteísmo (JUDGE; MARTOCCHIO; THORESEN, 1997; HARRISON; MARTOCCHIO, 1998; ONES; VISWESVARAN; CHMIDT, 2003; DARVIRI; WOODS, 2006; VLASVELD et al., 2013). Judge, Martocchio e Thoresen (1997), utilizando três dimensões da personalidade descrita na teoria do Big Five (neuroticismo, extroversão e conscienciosidade) encontraram correlação positiva e moderada entre extroversão e ausência. Também evidenciaram correlação negativamente moderada entre consciência e absenteísmo. Não foi encontrando sustentações para a hipótese de que neuroticismo estivesse correlacionada ao absenteísmo, no entanto, os pesquisadores não descartaram a existência de correlação atribuindo os resultados ao tamanho da amostra em estudo e orientaram a realização de investigações futuras. Alguns anos após, Martocchio & Jimeno (2003) propuseram o modelo teórico com base na personalidade focando o neuroticismo, extroversão e conscienciosidade, mediado pelos afetos positivos ou negativos. Iverson & Deery (2001) no estudo das bases afetivas encontrou associação positiva entre afetos negativos, atrasos, saídas antecipadas e aumento na taxa de ausência.

Alguns pesquisadores analisaram o papel do supervisor direto no absenteísmo dos subordinados (LØKKE; KRØTEL, 2020; VAN DIERENDONCK; LE BLANC; VAN BREUKELLEN, 2002; LEE; LIM; HEATH, 2021). Van, Blanc e Breukelen (2002), por exemplo, encontraram evidências de que a qualidade do relacionamento entre líder e liderado (LMX)

influencia o absenteísmo dos subordinados e que esta relação é mediada pela reciprocidade. Hassan, Yukl e Wright (2014), por sua vez, mostraram que líderes éticos influenciam positivamente o comprometimento organizacional e contribuem para reduzir o absenteísmo em organizações públicas. De forma análoga, Rowold e Laukamp (2009) encontraram uma relação negativa entre liderança carismática e absenteísmo.

A ausência ao local de trabalho pode ser compreendida como uma resposta comportamental a uma situação aversiva (HACKETT; GUION, 1985; SAGIE, 1998; CULBERTSON, 2009). Biron & Bamberger (2012) estudaram a relação entre a percepção de condições aversivas de trabalho, normas de ausência de grupo e suporte do supervisor. Os autores identificaram que quando a percepção de suporte do supervisor é baixa e as normas do grupo são permissivas, aumenta em até 30% o absenteísmo em relação aos que percebem apoio do supervisor acima dos níveis médios.

A satisfação no trabalho é uma das variáveis atitudinais mais frequentemente relacionadas ao absenteísmo (HARRISON; MARTOCCHIO, 1998; HARRISON; NEWMAN; ROTH, 2006; HAUSKNECHT; HILLER; VANCE, 2008). Os estudos apontam que a satisfação influencia negativamente o absenteísmo.

Nos estudos realizados por Bass et al. (1996), Normand, Salyards & Mahoney, (1990) os pesquisadores encontraram relação entre absenteísmo e uso de drogas ilícitas gerando índices de ausência acima de 50% entre os usuários de droga. Estudos realizados por Austin, Skinner e Watson (2020) indicam que o uso de drogas legais com prescrição médica (opioides) levam a um aumento no absenteísmo como faz a maconha em alguns casos tendo um efeito ainda maior que a maconha. Embora outras drogas como o uso de álcool possuam relação com o absenteísmo não foi estabelecido uma função linear entre a quantidade de álcool consumida e a quantidade de horas de absenteísmo (CASSWELL; GILMORE; ASHTON, 1988; LUND; MOAN; EDVARSEN, 2019; ROCHE; PIDD; KOSTADINOV, 2016; BACHARACH; BAMBERGER; BIRON, 2011).

Outros pesquisadores investigaram a ausência ao trabalho como causa das dores crônicas como problemas músculo esqueléticos, enxaquecas, dores de cabeça, doenças respiratórias como gripes e resfriados e outras causas derivadas de transtornos mentais e comportamentais, como depressão, ansiedade, estresse e *burnout* (COSTA; VIEIRA; SENA, 2009; MARQUES; MARTINS; SOBRINHO, 2011; FERREIRA et al., 2012; CONSIGLIO et al., 2013).

2.3 Psicodinâmica do Trabalho e Organização do Trabalho

O termo psicodinâmica do trabalho foi cunhado por Christophe Dejours e aborda a relação do ser humano com o trabalho e seus impactos na dinâmica intrapsíquica e intersubjetiva (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Busca refletir sobre a carga psíquica de trabalho e a relação homem-trabalho, incluindo sentimentos de prazer, sofrimento, medo e vergonha. O tema organização do trabalho está presente neste campo de estudos e considera o trabalho com ato intencional e humano na busca de atender as necessidades de sobrevivência e autorrealização das pessoas (FREITAS; FACAS, 2013).

O trabalho ocupa posição central em nossas vidas, mantém ativo o desejo de continuarmos produzindo (DEJOURS, 2015). Através do trabalho temos a oportunidade de realização, descoberta de nossa identidade pessoal e social. De acordo com Mendes e Morrone (2002, pg. 27) “o ato de produzir permite reconhecimento de si próprio como alguém que existe e tem importância para a existência do outro, transformando o trabalho em um meio para a estruturação psíquica do homem”. No contexto de trabalho regras são estabelecidas, revistas e renegociadas, dando origem a novos compromissos e novas regras reformulando constantemente contrato psicológico em um processo dialético entre o trabalhador e organização.

Por outro lado temos os indivíduos acometidos pelo infortúnio do desemprego, privados das recompensas do reconhecimento social, do orgulho em dar sua contribuição à empresa e sociedade, condições que precedem o amar a si mesmo, equilíbrio da autoestima e fortalecimento dos alicerces da identidade (DEJOURS, 2017).

A organização do trabalho é resultado de um processo racional e objetivo de estruturação e subdivisão de tarefas e ritmos, visa atingir melhores resultados de produção e organização da mão de obra na produção de bens ou serviços (DENT, 1999; WILSON, 2016). Ao mesmo tempo em que as tarefas são organizadas por cargos dão origem a especialização da mão de obra, sistema hierárquico, modalidades de comando, relações de poder atribuições e escopo de responsabilidades diferenciadas e salários distintos (DEJOURS, 2015) No entanto, a tentativa de racionalizar o modo como o trabalho é constituído e executado não deixa de ser um processo intersubjetivo, no qual encontram-se diferentes indivíduos envolvidos com suas características em interação constante com a tarefa prescrita e a tarefa real executada. A organização do trabalho influencia positiva ou negativamente o funcionamento psíquico do

trabalhador, dependendo do confronto com suas características de personalidade e margem de liberdade na negociação com o trabalho e modelo de organização vigente, permitindo ou não a transformação da realidade do trabalho (DEJOURS, 2015).

Dejours (2015, p.29) faz distinção de organização do trabalho e condições de trabalho. Por condições de trabalho compreende:

o ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação altitude etc.), ambiente químico (produtos manipulados, vapores, gases tóxicos, poeiras, fumaças etc.), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança, e as características antropométricas do posto de trabalho.

Quanto a organização do trabalho, designa “a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida em que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidades etc” (DEJOURS, 2015, p.29).

Além da atividade prescrita e real a organização do trabalho envolve relações socioprofissionais, de natureza ética e profissional estabelecidas entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, chefias-subordinados e entre colegas de trabalho (MENDES; MORRONE, 2002). A organização do trabalho inscreve-se numa intersubjetividade entre o indivíduo em sua singularidade e na construção do coletivo de seu papel profissional e identidade social. A organização do trabalho sofre influência de aspectos sociais e culturais da organização como a cultura da excelência, exigindo níveis de entregas dos trabalhadores cada vez mais desafiadores, competição constante entre pares, aumento de produtividade e comportamentos que sejam aderentes aos valores e cultura organizacional na busca de atingir suas metas e objetivos muitas vezes exacerbados.

A organização do trabalho é concebida normalmente por uma área especializada da organização científica do trabalho baseada nos modelos Taylorista (BAKKER; DEMEROUTI, 2007) formulada em termos de controle do trabalho influencia a tarefa do trabalhador. Mas, parte do conhecimento na execução da tarefa é proveniente do próprio trabalhador que desenvolve o conhecimento tácito, aquele que não pode ser transcrito ou explicitados pelos modos de organização do trabalho, dando ao trabalhador autonomia e poder de criação, inovação sobre a tarefa a ser executada (FIGUEIREDO et al., 2018). A organização científica do trabalho busca o controle do tempo, do trabalho, das técnicas operatórias, instrumentos e

materiais para melhor execução do trabalho (WILSON, 2016) . Quanto mais as tarefas são rigidamente organizadas mais a divisão do trabalho é aumentada e menor a autonomia do trabalhador sobre a tarefa e menor seu conteúdo significativo para quem o executa. O trabalhador luta contra a insatisfação, indignidade, inutilidade e desqualificação de seu trabalho(DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Karasek Robert A (1979) propõem o modelo *Job Demand Control Model* (JD-C) que pretende medir os estressores psicológicos presentes no ambiente de trabalho e carga de trabalho. Este modelo prevê que a tensão mental vivenciada pelo trabalhador resulta da interação entre demanda de trabalho e perda da autonomia de decisão do trabalhador (VIRGINIA; MONTES; PERLINES, 2020; ZHANG et al., 2020). A demanda do trabalho aborda os estressores psicológicos presentes no ambiente de trabalho como não ter tempo suficiente para realizar o trabalho, executar trabalho árduo, duro e rapidez. A autonomia exercida pelo trabalhador é compreendida como o controle dos elementos diretos da tarefa, sobrecarga e pressão de tempo (RANA; JAVED, 2019).

O conceito de demandas do trabalho originou pesquisas que atestaram a validade do modelo e encontraram correlações positivas para predizer fenômenos como absenteísmo, intenções de rotatividade, *burnout*, engajamento e esgotamento profissional (BAKKER et al., 2003; BAKKER; DEMEROUTI; VERBEKE, 2004; BAKKER; DEMEROUTI; EUWEMA, 2005; BAKKER; DEMEROUTI, 2017; BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014; LEE et al., 2020; ZHANG et al., 2020). O modelo JD-C constitui uma teoria útil e sua abordagem auxilia os pesquisadores do comportamento organizacional a compreenderem as características do trabalho e suas consequências para a saúde ocupacional. De Jonge et al. (1995, 2000, 2001) operacionaliza a escala de demandas do trabalho que consiste em uma gama relativamente ampla de aspectos quantitativos e qualitativos do trabalho numa série de estudos transversais, longitudinais e validação cruzadas que agregam a teoria contribuições relevantes para o desenvolvimento de diretrizes na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

2.4 *Burnout*

A teoria sobre *burnout* é multidimensional construída sobre a dimensões principal exaustão emocional – refere-se ao sentimento de esgotamento de recursos emocionais e físico de alguém e despersonalização ou desligamento do trabalho - representados por respostas

emocionais negativas e insensível ou excessivamente desapegada de vários aspectos do contexto interpessoal do trabalho (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

A estruturação da teoria passa por duas fases (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001): fase pioneira – trata-se de uma etapa exploratória onde os pesquisadores através de entrevistas e observações a campo das atividades de profissionais da área de serviços percebem que estes realizavam atendimento aos pacientes e clientes com um certo distanciamento emocional da situação identificando um desequilíbrio excessivo de desapego e pouca preocupação com a equipe e clientes, tratando-os muitas vezes de modo negativo, insensível e desumanizado. Estes profissionais também se queixavam de sobrecarga de trabalho, prevalência de feedbacks negativos e escassez de recursos; fase empírica – nesta fase adota-se metodologia quantitativa com a construção de questionários que possibilita o estudo de um maior número de pessoas com contribuições das áreas da psicologia industrial e organizacional fortalecendo as bases acadêmicas com uso de ferramentas padronizadas, ferramentas estatísticas mais sofisticadas e projetos de pesquisas para estudar o Burnout (MASLACH; JACKSON, 1981). Diversas ferramentas surgiram a partir desse período pra avaliar o *burnout* como, Questionário Breve de Burnout (CBB), Copenhagen Burnout Inventory (CBI), Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM) (SHIROM; MELAMED, 2006); e *Oldenburg Burnout Inventory* (OLB) escala utilizada nesta pesquisa para coleta de dados que avalia as dimensões exaustão emocional e desligamento no trabalho, este inventário foi validado no Brasil por Schuster & Dias (2018) e no ano seguinte por Sinval et al.(2019).

Freudenberger (1975) identifica três níveis de pressão na exaustão emocional, uma das dimensões mais estudadas nas escalas de *burnout*, as próprias necessidades do trabalhador com seus anseios e expectativas em relação ao trabalho, necessidades sociais dos pacientes (clientes) que demandavam dos serviços no atendimento público e a pressão organizacional ou institucional que corresponde as exigências da empresa ou chefia. Esses elementos de expectativas em relação ao trabalho e pressão do trabalho são evidenciados no modelo do JD-C e nos estudos realizados por Demerouti (2018) ao avaliar a relação entre demandas do trabalho, estratégias de enfrentamento e *burnout*. Essas demandas empurram o trabalhador a mais horas e mais esforço no trabalho e pode despertar sentimento de culpa caso não atinja as expectativas vivenciadas no trabalho levando a exaustão emocional e física. Siegrist (1996) propõem um modelo onde avalia o desequilíbrio entre esforço e recompensa – *Effort-Reward Imbalance* (ERI) e os efeitos adversos ocasionado a saúde do trabalhador. Ele compreende o

esforço no trabalho como parte do intercambio social que contribui com recompensas distintas em um processo de reciprocidade que pode ocorrer por meio de recompensa financeira (dinheiro), estima (pertencer a algum grupo significativo), controle e status. Na ocorrência do desequilíbrio o trabalhador percebe como tendo um alto custo (esforço) e um baixo ganho (retorno), definindo um estado de sofrimento emocional que antecederia ao estresse e conseqüentemente ao *burnout*.

Outros dois modelos surgem na compreensão dos fatores antecedentes ao *burnout*: *Job Demands – Resources Model* (JDR) (BAKKER; COSTA, 2014; BAKKER; DEMEROUTI, 2007), estuda o surgimento do *burnout* quando o trabalhador experimenta demandas incessantes no trabalho (demanda, mental, emocional, física, etc) e possui limitação de recurso (suporte, autonomia, *feedback*, etc) para lidar com a pressão originária na demandas do trabalho; *Conservation of Resources Model* (COR) (HOBFOLL et al., 2016) este modelo segue a teoria motivacional, afirmando que a motivação humana é direcionada para manutenção e acumulação de recursos do trabalho que podem estar localizados a nível organizacional (remuneração, carreira, segurança no emprego) relações interpessoais e sociais (suporte do supervisor e colegas de trabalho, clima da equipe) organização do trabalho (clareza de papeis, distribuição de tarefas, autonomia no trabalho e equidade interna) ressaltando a ideia que o *burnout* seria a resposta do trabalhador frente as ameaças persistentes aos recursos disponíveis.

Os predecessores, desgastes no relacionamento com supervisores e demandas do trabalho tem estado em foco nas pesquisas de *burnout* em suas dimensões de estudo, mais especificamente a exaustão emocional demonstrado correlações significativas sobre o comprometimento, desempenho no trabalho e absenteísmo (LEITER; MASLACH, 1988; CONSIGLIO et al., 2013; PARKER; KULIK, 1995; DYRBYE et al., 2019; ADRIAENSSENS; DE GUCHT; MAES, 2013; ÂNGELO; CHAMBEL, 2013)

O *burnout* no trabalho está diretamente relacionado a respostas ameaçadoras, físicas e emocionais que ocorrem quando as demandas do cargo/função não se encontram ajustadas às capacidades e aos recursos necessários do trabalhador para enfrentar tais demandas. Muitas empresas tem valorizado o nível de entrega de seus funcionários pelo esforço em detrimento de seu desenvolvimento (DUTRA, 2008) . Tal prática contribui para o bloqueio de melhoria e domínio técnico nos processos produtivo, desenvolvimento de novas habilidades e recursos profissionais, entrando em um ciclo vicioso e cultural, onde vale mais quem se esforça mais no trabalho, levando muitos profissionais a estenderem arduamente suas jornadas de trabalho para

darem conta das demandas de tarefas, obterem sucesso pessoal ou de serem reconhecidos pela empresa.

A sobrecarga e demandas de trabalho tem estado presente em vários estudos sobre *burnout* (BAKKER; DEMEROUTI, 2007, 2017; BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014; DE JONGE; DORMANN, 2006; FRANCIOLI et al., 2016). O processo de fusões e aquisições de empresa tem contribuído para intensificação da sobrecarga de trabalho (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001) e mudança nos contratos psicológicos com maiores exigências das empresa em termos de tempo, esforços, habilidades e flexibilidades requeridas ao trabalhador. Em meio a essas mudanças os trabalhadores têm visto suas oportunidades de crescimento na carreira sendo reduzidas e diminuído a segurança e estabilidade no emprego. Não é incomum identificarmos nas pesquisa relacionadas ao trabalho queixas de sobrecarga, não valorização ou reconhecimento profissional, falta de oportunidade de crescimento na carreira, percepção de baixos salários, ambiguidade e pouca clareza no desempenho de papéis profissionais, baixa coesão no relacionamento entre pares e supervisão, perda da confiança organizacional e equidade no tratamento dentre tantos outros (ALLEN; MEYER, 1990; MENDES; TAMAYO, 2001; SISTO et al., 2007; SUEHIRO et al., 2008) .

Dejours (2015, pg, 66 e 67, grifo do autor) diz:

Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa contra a exigência física. Não tanto as exigências mentais ou psíquicas do trabalho que fazem surgir o sofrimento (se bem que este fator seja evidentemente importante quanto à impossibilidade de toda a evolução em direção ao seu alívio) A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento.

A citação de Dejours aborda a perda da autonomia do trabalhador sobre o contexto de seu trabalho, impedindo este ao uso do estratégias defensivas para adaptação. Quando o trabalhador perde os recursos necessário e/ou a autonomia para realização eficiente do seu trabalho aumenta a tensão no trabalho e a exposição prolongada pode levar a exaustão emocional. Lee et al.(2020) e Zhang et al.(2020) identificam que a tensão mental vivenciada pelos trabalhadores é originária da pressão no trabalho, sobrecarga, alta demanda, cobrança por ritmo, tempo e baixo uso de habilidades intelectuais e autonomia sobre o trabalho. A

combinação desses fatores está associada a insatisfação aumento do sentimento de ineficácia e diminuição da capacidade de adaptação do trabalhador ao meio ambiente. Em contrapartida aqueles funcionários que possuíam autonomia para decidirem como atender as demandas de trabalho não experimentavam sintomas de ansiedade relacionados ao trabalho, queixas de saúde e insatisfação.

De acordo com Dejours (2017) quando a relação de trabalho desestabiliza, sobre efeitos de sobrecarga, injustiça, medo ou ameaças de demissão ocasionando o sofrimento psíquico, este sofrimento transpõe a esfera produtiva e invade o espaço privado do trabalhador dando origem a conflitos familiares que teve como fonte a exaustão crônica e sofrimento psíquico no contexto de trabalho.

A exaustão emocional e o sofrimento psíquico estão presentes como dimensões centrais nos estudos sobre *burnout* (ANTLOGA; MENDES, 2009; FARIA; BRUNING, 2013; HOFFMANN et al., 2019; MASLACH; LEITER, 2017; TAMAYO; TRÓCCOLI, 2009). A exposição do trabalhador a cronicidade da exaustão leva a um distanciamento emocional e cognitivo do trabalho como forma de proteção de sua identidade denominada de desligamento do trabalho ou despersonalização (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Este processo de desligamento do trabalho ataca os alicerces da identidade do trabalhador levando a um processo de dessocialização progressivo (DEJOURS, 2015; DEJOURS, 2007). A despersonalização é uma tentativa de distanciar-se do envolvimento interpessoal com o trabalho, equipe, clientes e todos aqueles que possam demandar expectativas ou exigirem atenção e cuidado. O comportamento de desligamento do trabalho é identificado pela frieza, indiferença, respostas negativas ou excessivamente desapegadas em vários aspectos do trabalho.

Segundo Dejours, (2015, p.g, 62) podemos perceber no discurso do trabalhador vários temas como um refrão obsessivo: sentimentos de indignidade, injustiça, vergonha pelo trabalho repetitivo e muitas vezes destituído de significado para o trabalhador, para a família, para um grupo social e para um ideal social, altruísta, humanista ou político se instalando o sentimento de inutilidade. Tais sentimentos de inutilidade remete a imagem de si como desdenhado de admiração, respeito e prestígio pelo outro levando a vivência depressiva condensando sentimentos de indignidade, inutilidade e desqualificação.

Dejours (2017) destaca para fins didáticos dois sintomas do sofrimento, a insatisfação e ansiedade, não que classifique a existência de dois tipos de sofrimento, mas para expressar que o sofrimento pode expressar-se por esses dois sintomas.

O sentimento de insatisfação pode originar-se de várias fontes como a percepção de desqualificação para o trabalho, inutilidade, pressão do trabalho e adaptação ao conteúdo da tarefa as competências reais do trabalhador, insatisfação com o salário, conteúdo ergonômico do trabalho levando ao sofrimento e adoecimento do corpo.

Os sentimentos de ansiedade podem ter sua origem nas relações socioprofissionais estabelecidas entre os níveis hierárquicos e entre os pares, no medo (o medo responde a um aspecto concreto da realidade e na maioria das vezes é exterior e independe da vontade do trabalhador), como o medo da perda do trabalho, perda da saúde física e risco de acidente.

A vivência de sofrimento no trabalho está relacionada a percepção do trabalhador de seu contexto de trabalho como insegurança no emprego, pressão e responsabilidades exigidas no desempenho de seu papel profissional, incapacidade de aceitar as próprias falhas, insegurança e falta de domínio sobre o futuro, falta de reconhecimento, conteúdo significativo do trabalho, insuficiência ou pouca liberdade de criação, autonomia das atividades e rotinas (PRATA, 2014; DEERY, 2014; FREITAS; FACAS, 2013), insuficiência de tempo para realização das tarefas e por relações socioprofissionais paradoxais que implicam tanto na integração quanto em disputa entre os pares.

Por outro lado a vivência de prazer diz respeito o trabalho como fonte de prazer quando favorece a valorização e reconhecimento pela tarefa executada, reconhecimento social (HOFFMANN et al., 2019) e propicia ao trabalhador liberdade de adequar-se à organização do trabalho, conforme seu desejo e necessidades.

2.5 Comprometimento Organizacional

A importância do elemento humano para construir e manter diferenciais competitivos para organização passa a ser crescente, demandando maior atenção nos modelos de gestão de pessoas e colocando um grande desafio para as organizações em atrair, desenvolver e reter profissionais engajados e comprometidos com elas (MEDEIROS et al., 2003; MEDEIROS; ENDERS, 1998).

O comprometimento organizacional tem se tornado um dos construtos mais intensamente investigados e pesquisado em comportamento organizacional (BASTOS et al., 2008). Diversas pesquisas tem surgido abordando o comprometimento como um construto multidimensional e estabelecido múltiplos focos de compreensão, ora como a formação de vínculo entre indivíduo e organização (KLEIN; MOLLOY; BRINSFIELD, 2012), ora sua relação com o desempenho a nível individual e resultados organizacionais (CONWAY; BRINER, 2012) ou na compreensão de suas bases, normativa, afetiva e instrumental (MOWDAY; STEERS, 1979; PAIVA; DUTRA LUZ, 2015; SHARMA; SHEEL; VOHRA, 2013) e ainda sua relação com o absenteísmo que é o objetivo dessa pesquisa (BETIOL; TONELLI, 2003).

Os antecedentes do comprometimento organizacional incluem um nível mais alto de satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho, motivação interna, comprometimento ocupacional, comprometimento sindical, menor nível de estresse no trabalho, maior clareza de papel profissional e consequente menor ambiguidade do papel, redução do cinismo organizacional (SHARMA, SHEEL, VOHRA, 2013).

O comprometimento organizacional foi conceituado e medido de várias maneira (BASTOS et al., 2008), as mais utilizadas tem sido o modelo dos autores Allen e Meyer (1990) de três fatores: comprometimento afetivo – refere-se ao vínculo emocional dos funcionários com a organização, o quanto se identifica com seus valores, diz respeito a seu envolvimento com a organização; comprometimento instrumental – refere-se ao custos que os funcionários associam a sua saída da organização; e terceiro comprometimento normativo – refere-se a obrigação do funcionário em permanecer na organização.

A abordagem que prevalece para o comprometimento organizacional na literatura é o comprometimento considerado como vínculo afetivo e emocional (ALLEN; MEYER, 1990) com a organização na qual o indivíduo faz parte, de modo que se identifique e esteja envolvido com seus objetivos e valores. Neste enfoque o comprometimento afetivo é descrito como “ a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo em uma organização específica” (MOWDAY; STEERS, 1979, pg, 226, tradução nossa).

Ao considerarmos a base afetiva do comprometimento, abordamos numa perspectiva atitudinal que vai além da postura passiva de lealdade do trabalhador para com a organização, envolve um relacionamento ativo que busca o seu bem-estar. Este enfoque é um processo afetivo de identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização em particular. O

comprometimento afetivo avalia a intensidade com que um indivíduo nutre sentimentos positivos e negativos frente à organização que o emprega (BASTOS et al., 2008).

Uma definição elaborada por Porter e Smith (1970 apud MOWDAY; STEERS, 1979, pg. 226, tradução nossa):

comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido com uma organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização.

Quando definido dessa maneira, o comprometimento representa algo bem além da mera lealdade passiva a uma organização. Envolve um relacionamento ativo com a organização, de modo que os indivíduos estejam dispostos a dar algo de si mesmos, a fim de contribuir para o sucesso da organização.

De acordo com Mowday e Steers (1979) o comprometimento se difere do conceito de satisfação. A satisfação é a resposta do indivíduo a certos aspectos do trabalho, incluindo salário, jornada de trabalho, relacionamento com superiores e pares. O comprometimento é considerado um construto mais global e enfatiza o apego à organização empregadora, incluindo seus objetivos e valores, enquanto a satisfação enfatiza o ambiente de tarefas específicas que um indivíduo desempenha em sua função. Além disso, o comprometimento tende a ser mais estável ao longo do tempo do que a satisfação.

Pesquisas também tem abordado a relação entre comprometimento, absenteísmo e rotatividade (BETIOL; TONELLI, 2003; CONWAY, BRINER, 2012). Trabalhadores com um comprometimento afetivo elevado são entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização, não perspectivando sua saída da organização (NASCIMENTO; LOPES; SALGUEIRO, 2017).

2.6 Liderança e a Relação Líder-Liderado

Quando falamos em liderança não temos uma definição uníssona sobre o tema. Alguns pesquisadores como Zaleznik (1977), desafiou a compreensão de liderança em sua época que era focado no papel do gerente, na construção de competências no controle e poder sobre processos e pessoas. Ele descreveu o gerente, como sendo aquele que se preocupa com “o que

fazer”, a maneira que as coisas devem ser feitas, concentrado no processo, nas decisões tomadas para resolução rápida do problema, com o mínimo de envolvimento emocional e baixa empatia pelas pessoas. Por outro lado, descreve o líder como o que se preocupa com o significado, “como fazer”, a maneira que as coisas são feitas, atraído por ideias, pelo entendimento do problema e não por resolvê-los rapidamente. Os líderes seriam mais tolerantes ao caos, a falta de estrutura e não desejos por processos, domínio e poder. São capazes de manter relacionamento direto e intuitivo com as pessoas tendo empatia e concentrando no significado das decisões para as pessoas.

Este tema tem se revelado complexo, demandando abordagens teóricas sob várias perspectivas como descrito por Yukl (1989) e Jada & Mukhopadhyay (2019) com foco nos traços de personalidade e habilidades do líder, em seu comportamento, nos determinantes situacionais. Mintzberg (1984), Jawahar, Stone e Kluemper (2019), estudaram o poder do líder sobre pessoas dentro da organização (subordinados, colegas e superiores) e pessoas fora da organização (clientes, fornecedores) capazes de influenciar seus resultados. Kipnis, Schimidt & Wilkinson (1980) e Alshenaifi (2016) estudaram as táticas usadas pelos líderes no ambiente de trabalho como persuasão racional, troca de benefícios, táticas de pressão, insinuação e apelo de autoridade em oito dimensões de influência, assertividade, insinuação, racionalidade, sanções, trocas, apelos ascendentes, bloqueios e coalizões.

Outros autores abordaram a liderança transformacional descrevendo como os líderes influenciam os seguidores em suas crenças, necessidades e valores, elevando seus desempenhos a melhores resultados e o desenvolvimento do senso de liberdade, justiça e igualdade no trabalho (TIMS; BAKKER; XANTHOPOULOU, 2011; BRAUN et al., 2013).

A teoria LMX (*leader-member exchange theory*) aborda a liderança baseada em relacionamento, na díade existente entre líder e seguidor, no desenvolvimento e manutenção de relacionamento maduro e considerado de alta qualidade entre líder e seguidor (GRAEN; UHLBIEN, 1995). Graen e Uhl-Bien (1991) expandem a classificação sobre liderança além dos domínios concentrados em características e abordagens comportamentais do líder ou seguidor e investigam o domínio centrado no relacionamento que pode ser examinado a nível de grupo ou na díade líder-seguidor, mas o foco da investigação da liderança é sobre o relacionamento, buscando compreender características do relacionamento diádico como confiança, respeito e obrigações mútuas e como as características de líder e seguidor interagem entre si para influenciar os resultados de liderança.

Sims e Manz (1984) ao explorar medias observacionais do comportamento do líder realizou um experimento que se baseava no determinismo recíproco de causalidade, identificou que não é simplesmente o líder que exerce influência sobre o comportamento do seguidor em uma relação descendente (líder para o seguidor), mas o seguidor influencia o comportamento do líder, o processo de interação e causalidade do comportamento sofre influência recíproca. Graen e Uhl-Bien (1991), propõem que o modelo de liderança pode ser considerado por três componentes principais, característica do líder, característica do seguidor e maturidade da relação de liderança. Quatro características principais da liderança foram identificadas por como necessárias para estabelecerem relacionamentos maduros de alta qualidade (GRAEN; UHL-BIEN, 1991):

- Crescimento – líderes eficazes incentivam as pessoas de sua equipe a ampliarem seus espaços de ocupação indo além do papel descrito para seu cargo assumindo responsabilidades extras e mais desafiadoras;
- Investimento – os líderes incentivam as pessoas a investirem recursos em suas carreiras e oferecem oportunidades de progressão intimamente superiores às do cargo existente;
- Foco – com a limitação e recursos os líderes os direcionam as pessoas que manifestam claramente seu interesse a superar as limitações de seu espaço ocupacional;
- Integração – Líderes e seguidores se integram dando maior coesão a equipe e formam redes de colaboração entre colegas de trabalho competentes em toda organização.

O modelo LMX tem sido fonte de investigação em várias pesquisas (ANAND et al., 2010; HARMS et al., 2017; MARTIN et al., 2016; TOWNSEND; PHILLIPS; ELKINS, 2000; WALUMBWA; CROPANZANO; GOLDMAN, 2011) e incorpora claramente uma operacionalização da abordagem baseada em relacionamento para liderança.

Harms et al. (2017) investigaram a relação entre estresse e *burnout* do líder e seguidor e confirmam que níveis mais altos de liderança transformacional e LMX estavam associados a níveis mais baixos de estresse e *burnout* entre subordinados e níveis mais altos de supervisão abusiva estavam associados a níveis mais altos de estresse e *burnout* entre os subordinados.

2.7 Hipótese do Estudo

Considerando as evidências apresentadas no referencial teórico, são propostas as seguintes hipóteses para o presente estudo, conforme ilustrado na Figura 1.

H1a: As demandas do trabalho influenciam positivamente o desligamento do trabalho.

H1b: As demandas do trabalho influenciam positivamente a exaustão.

H1c: As demandas do trabalho influenciam negativamente o comprometimento organizacional afetivo.

H1d: As demandas do trabalho influenciam positivamente o absenteísmo.

H2a: A qualidade da relação líder–liderado (LMX) influencia negativamente as demandas de trabalho.

H2b: A qualidade da relação líder–liderado (LMX) influencia negativamente a exaustão.

H2c: A qualidade da relação líder–liderado (LMX) influencia negativamente o desligamento do trabalho.

H2d: A qualidade da relação líder–liderado (LMX) influencia positivamente o comprometimento organizacional.

H2e: A qualidade da relação líder–liderado (LMX) influencia negativamente o absenteísmo.

H3a: A exaustão influencia negativamente o comprometimento organizacional afetivo.

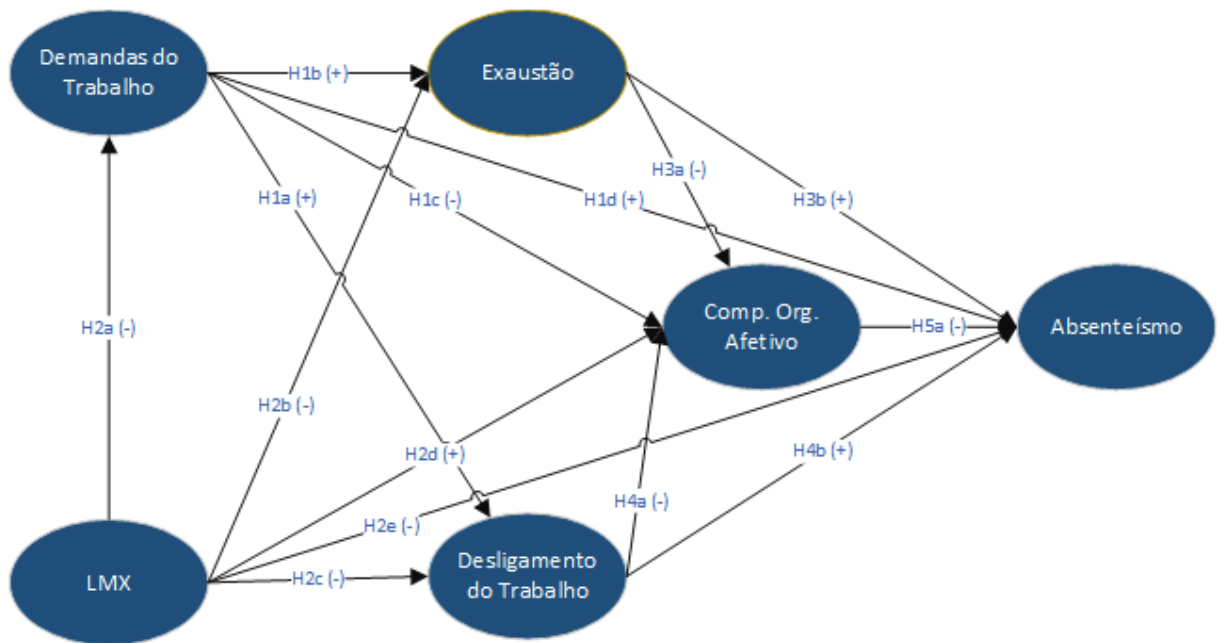
H3b: A exaustão influencia positivamente o absenteísmo.

H4a: o desligamento do trabalho influencia negativamente o comprometimento organizacional afetivo.

H4b: O desligamento do trabalho influencia positivamente o absenteísmo.

H5: O comprometimento organizacional afetivo influencia negativamente o absenteísmo.

Figura 1 – Modelo de pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

3 MÉTODO

Para o alcance dos objetivos propostos, optou-se pela condução de uma pesquisa quantitativa. A população, amostra e procedimentos relativos à coleta de dados são descritos a seguir.

3.1 População e Amostra

A pesquisa foi realizada em uma indústria líder mundial na exportação de frangos – com clientes em mais de 130 países – e uma das maiores empresas brasileiras do segmento de aves e carnes processadas. Com mais de 60 anos de existência, a empresa possui 30 unidades de processamento de aves no território nacional e aproximadamente 75 mil funcionários. A unidade pesquisada está situada no triângulo mineiro e contava, em 28/02/2021, com um quadro total de 756 trabalhadores ativos. Desse total, 503 são operadores de produção no frigorífico de aves, a população alvo deste estudo.

A linha de produção do frigorífico de aves da unidade pesquisada é composta por 59% de mulheres e 41% de homens. Com relação ao tempo de empresa, 25% dos funcionários têm menos de 1 ano de empresa, e 25% têm acima de 7 anos de empresa, sendo a mediana 2 anos. A idade média dos empregados é de 35 anos e varia entre 19 e 60 anos, sendo 25% com menos de 26 anos e 25% com mais de 44 anos. Sobre as horas de absenteísmo nos três meses anteriores à condução da pesquisa (dezembro de 2020, janeiro e fevereiro de 2021), 25,3% da população alvo teve algum tipo de falta ao trabalho, sendo 19,4% por razões médicas, 3,5% por motivos legais e 2,7% foram injustificadas.

O método de seleção da amostra foi não probabilístico. Os trabalhadores foram convidados na saída do refeitório a participar voluntariamente da pesquisa e apresentávamos os objetivos do estudo e garantia de sigilo dos dados. Para os trabalhadores que aceitavam participar do estudo era entregue um termo de consentimento e sigilo, junto com a autorização de acesso a seu registro do cartão ponto nos últimos três meses. Após a leitura e assinatura do termo de consentimento eles respondiam ao questionário. Aqueles que apresentaram dificuldades de leitura e compreensão, tanto do termo quanto do questionário, contaram com auxílio de um pesquisador.

A amostra final foi composta de 157 trabalhadores da linha de produção, o que representa uma taxa de resposta de 32%. O detalhamento do perfil dos participantes é apresentado mais à frente.

No momento em que a pesquisa foi realizada, o país passava pela pandemia de Covid-19. Desta forma, optamos por analisar as faltas ao trabalho que não fossem originárias por suspeita ou infecção por Covid-19, de modo que foram expurgadas da base de dados as ausências que tivessem relação direta com esta enfermidade.

3.2 Medidas

O questionário da pesquisa continha quatro escalas, com um total de 36 itens, mais 6 itens de caracterização demográfica, totalizando 42 itens investigados diretamente por meio de questionário impresso. As demais variáveis, como tempo de empresa, idade e histórico de faltas nos últimos três meses foram obtidas por meio do registro de cartão ponto e cadastro dos funcionários.

A primeira parte do questionário constituía a apresentação dos objetivos da pesquisa, tempo médio de resposta, autorização para acesso ao registro de ponto nos últimos três meses da data de realização da pesquisa, esclarecimento sobre o caráter de confidencialidade e sigilo dos dados coletados.

A próxima etapa do questionário era formada pela escala *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI), construída por Halbesleben e Demerout (2005) e validada para o Brasil por Schuster e Dias (2018). A escala contém 13 itens, distribuídos em duas dimensões, conforme apresentado no Quadro 1: **exaustão**, que mede a pressão afetiva, física e exigências desfavoráveis no trabalho com sete itens; **desligamento do trabalho**, que mede o quanto o trabalhador se distancia do objeto, conteúdo e identificação com o trabalho com seis itens. Os itens são medidos por meio de uma escala *Likert*, variando de 1 a 5 (1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente). Esta escala apresenta os seguintes itens de ajustes ($\chi^2(76) = 196,47$; $p < 0,05$; GFI, CFI e TLI $> 0,9$; RMSEA = 0,07).

Quadro 1 – Inventário de *Burnout* de Oldenburg

Código	Itens de medida	Dimensão
DT1*	Com frequência faço coisas novas e interessantes em meu trabalho.	Desligamento do trabalho
DT2	Falo cada vez mais e com mais frequência de forma negativa sobre meu trabalho.	
DT3	Ultimamente tenho realizado meu trabalho de forma quase mecânica.	
DT4*	Considero meu trabalho um desafio positivo.	
DT5	Com o passar do tempo, tenho me desinteressado do meu trabalho.	
DT6*	Sinto-me cada vez mais empenhado no meu trabalho.	
DT7	Muitas vezes me sinto farto das minhas tarefas no trabalho.	
EX8	Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho.	Exaustão
EX9	Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e me sentir melhor do que precisava antigamente.	
EX10*	Consigo aguentar bem as pressões do meu trabalho.	
EX11	Durante o meu trabalho, me sinto emocionalmente esgotado.	
EX12*	Depois do trabalho, tenho energia suficiente para minhas atividades de lazer.	
EX13	Depois do trabalho, me sinto cansado e sem energia.	

Fonte: Schuster e Dias (2018).

Nota: * Item invertido.

A segunda escala utilizada foi a de demandas do trabalho, apresentada no Quadro 2. Desenvolvida por De Jonge (1995), mede os estressores psicológicos presentes no ambiente de trabalho, a carga de trabalho e a complexidade da tarefa. A escala contém oito itens, medidos por meio de uma escala de cinco pontos 1 a 5 pontos (1=nunca; 5=sempre). A escala unidimensional apresentou os seguintes índices de qualidade ($\chi^2(18)=64,30$; $p < 0,01$; AGFI, NNFI $> 0,9$; RMSEA = 0,06).

Quadro 2 – Escala de Demandas do Trabalho

Código	Itens de medida
JD14	O trabalho é realizado sob pressão de tempo.
JD15	Há picos de trabalho ao longo do dia.
JD16	As pessoas precisam trabalhar duro.
JD17	Há muito trabalho a ser feito.
JD18	Não há tempo suficiente para terminar o trabalho.
JD19	O ritmo de trabalho é muito intenso.
JD20	O trabalho me exige mentalmente.
JD21	O trabalho é muito complicado.

Fonte: De Jonge, 1995.

A qualidade da relação líder-liderado (LMX) foi medida por meio da escala LMX-7, desenvolvida por Graen e Uhl-Bien (1995), baseada nas características do relacionamento entre líder e liderado, como respeito, confiança e obrigação mútua. A escala é composta por sete itens, apresentados no Quadro 3, medidos por diferentes escalas de cinco pontos (1=nunca, 5=sempre; 1=nada, 5=muito; 1=nenhuma a 5=muito alta; 1=discordo totalmente, 5=concordo totalmente; 1=muito ruim, 5=excelente), descritos no quadro abaixo.

Quadro 3 – Escala LMX-7

Código	Itens de medida
LMX22	Com que frequência você tem ciência da satisfação do seu superior imediato com o seu trabalho?
LMX23	Em que medida o seu superior imediato compreende seus problemas e necessidades no trabalho?
LMX24	O quanto você acha que ele/ela reconhece seu potencial?
LMX25	Independentemente da autoridade formal do seu superior imediato, quais são as chances dele(a) ajudar você a resolver problemas no seu trabalho?
LMX26	Novamente, a despeito da autoridade formal do seu superior imediato, quais são as chances dele(a) defender você, mesmo que isso envolva algum custo pessoal para ele(a)?
LMX27	Eu confio no meu superior imediato o suficiente para defender suas posições, mesmo que ele(a) ausente?
LMX28	Como você caracteriza a sua relação de trabalho com seu superior imediato?

Fonte: Graen e Uhl-Bien, 1995.

Por último a escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, uma das dimensões da teoria do comprometimento organizacional desenvolvida por Allen e Meyer (1990) e Meyer, Allen & Smith (1993), que avalia o quanto o empregado se identifica com a organização. A escala contém oito itens, apresentados no Quadro 4, medidos por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos (1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente).

Quadro 4 – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

Código	Itens de medida
Com29	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na [empresa].
Com30	Eu gosto de falar sobre a [empresa] fora dela.
Com31	Eu realmente sinto como se os problemas da [empresa] fossem meus próprios.
Com32	Eu imagino que me comprometeria facilmente a outra organização, tanto quanto me comprometo com a [empresa].
Com33*	Eu NÃO me sinto parte da família na [empresa].
Com34*	Eu NÃO me sinto emocionalmente envolvido com a [empresa].
Com35	A [empresa] possui um grande significado pessoal para mim.
Com36*	Eu sinto como se NÃO pertencesse à [empresa].

Fonte: Allen e Meyer, 1990b.

Nota: * Item invertido.

As variáveis de controle utilizadas no estudo constam do Quadro 5, sendo que gênero, escolaridade, estado civil, ter filhos menores de idade, quantidade de filhos menores de idade e problemas de saúde foram obtidas por meio do questionário. As variáveis idade, tempo de empresa e número de faltas no período de três meses foram fornecidas pela empresa.

Quadro 5 – Variáveis de Controle

Código	Variável	Tipo de Variável	Medida
Ge37	Gênero	Nominal	2 categorias
Es38	Escolaridade	Ordinal	5 categorias
Ci39	Estado Civil	Nominal	2 categorias
Fi40	Filhos menores de idade	Nominal	2 categorias
Qf41	Quantidade de filhos menores de idade	Contínua	Quantidade
PS42	Problema de saúde	Nominal	2 categorias
Id43	Idade	Contínua	Anos
Te44	Tempo de empresa	Contínua	Anos
Fi45	Faltas injustificadas	Contínua	Quantidade
Fm 46	Faltas médicas	Contínua	Quantidade
Fl47	Faltas legais	Contínua	Quantidade

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3 Coleta de dados

Após a confecção do questionário, foram realizadas cinco entrevistas com operadores de produção da população alvo para avaliar a compreensão e clareza dos itens de resposta. Como não foram observadas dificuldades de compreensão pelos participantes, o questionário foi mantido.

O contato com a empresa participante da pesquisa foi realizado por meio do coordenador regional de recursos humanos, que designou a unidade, situada na região do triângulo mineiro, onde os dados seriam coletados. Em seguida, por solicitação da empresa, foi enviado o questionário final e a carta de apresentação do pesquisador ressaltando os objetivos da pesquisa, compromisso com o sigilo e confidencialidade dos dados (empresa e trabalhadores), assim como a destituição de qualquer vínculo empregatício e/ou comercial atrelado à venda de produtos ou serviços para a empresa. Após aprovação, a empresa comunicou os gestores da planta industrial sobre a realização da pesquisa e solicitou que os mesmos informassem e incentivassem suas equipes a participar.

Os trabalhadores foram abordados pelos pesquisadores na saída do refeitório e convidados a participar da pesquisa. Neste momento, eram esclarecidos os objetivos e sigilo dos dados. Após a aceitação, os trabalhadores assinavam um termo de autorização para o acesso ao registro de ponto e recebiam o questionário. Os trabalhadores que apresentassem dúvidas na leitura ou compreensão das frases contaram com o auxílio dos pesquisadores. A coleta de dados ocorreu entre os dias 15 e 26 de fevereiro de 2021.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise Preliminar

A etapa que antecede a análise dos dados é crucial na pesquisa, pois permite identificar observações atípicas (*outliers*), avaliar o impacto dos dados perdidos e conhecer os tipos de distribuições das variáveis. Após os dados serem compilados no SPSS v.22, realizamos a checagem de valores *outliers* e *missing* por meio de tabelas de frequência. Os itens com *missing* estavam dispostos ao acaso, apresentando valores entre 1% e 4%, abaixo de qualquer percentual que pudesse inferir enviesamento ou padrão de omissão de resposta. Os mesmos foram corrigidos pelo método de imputação de valores ausentes utilizando a média do item.

Ao analisarmos a frequência de faltas injustificadas, legais e médicas nos últimos três meses, decidimos agrupar essas categorias em uma única variável, denominada absenteísmo total, com frequência igual a 272 – ver Tabela 1.

Tabela 1 – Faltas por Categoria

Ocorrência	Frequência
Faltas injustificadas	6
Faltas legais	41
Faltas médicas	225
Absenteísmo total	272

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.

Em seguida realizamos a análise fatorial confirmatória (AFC), com apoio do software AMOS versão 26. Nesta fase invertemos os itens DT1, DT2, DT6, EX10, EX12, COM33, COM34 e COM36 para avaliar a qualidade do ajustamento das escalas utilizadas. Na AFC, o número de fatores é estabelecido a priori, com base em estudos anteriores, e a trajetória ou variância de um dos itens é fixada para identificação do modelo. Na AFC, alguns pressupostos precisam ser garantidos evitando a produção de resultados enviesados das estatísticas de ajustamento do modelo, estimativas e significância dos parâmetros. Um dos pressupostos é a independência de observações, ou seja, os participantes da pesquisa precisam ser independentes entre si e os dados atendem a este critério. Outra exigência é a normalidade multivariada das variáveis de medidas, que devem apresentar valores de $Skew < 3$ e $Kurtosis < 8$. Por fim, foi assegurado a ausência de *outliers*, que podem inflacionar ou reduzir as covariâncias entre as variáveis, distorcendo valores como média, desvio padrão, e comprometer a qualidade do

ajustamento. A medida para checagem de *outliers* utilizada foi a distância de Mahalanobis, conhecida como medida dos centroides, onde $P1$ e $P2 < 0,05$ indicam a presença de valores atípicos nos dados.

Os itens que apresentaram carga fatorial abaixo de 0,40 foram retirados do modelo por possuírem baixo valor explicativo na variabilidade da variável latente. Marôco (2014) orienta que itens de medida com carga fatorial abaixo de 0,50 deveriam ser retirados no modelo, mas por outro lado, ressalta a importância de haver pelo menos 3 a 4 itens por variável latente para não comprometer medidas de confiabilidade psicométrica. Optamos por manter os itens com carga acima de 0,40 para não descaracterizarmos as escalas de medida e avaliação do traço latente a que se propõe. Deste modo que foram retirados os itens DT3 da escala de desligamento do trabalho, EX10 da escala de exaustão os itens COM32 e COM33 da escala de comprometimento organizacional afetivo, mantendo as demais escalas inalteradas.

Tendo checado e atendido todos os pré-requisitos para a execução da AFC, atentamos para os seguintes indicadores de avaliação da qualidade dos ajustes das escalas:

- *Goodness of Fit Index* (GFI), que explica a proporção das covariâncias observadas entre as variáveis de medidas explicadas pelo modelo;
- *Comparative Fit Index* (CFI), que compara o ajustamento do modelo em estudo com o grau de liberdade do modelo basal. Esta medida é independente do tamanho da amostra, mas o acréscimo de variáveis com correlações muito fortes em amostras pequenas tende a reduzir o CFI;
- *Tucker-Lewis Index* (TLI), que compara o modelo especificado com um modelo nulo. O TLI penaliza menos a qualidade do ajustamento pela complexidade do modelo que o CFI.

Estas três medidas, GFI, CFI e TLI podem ser classificadas de acordo com os seguintes parâmetros: valores $< 0,80$ ajustamento ruim, $[0,80;0,90[$ ajuste mediano, $[0,90;0,95[$ ajuste bom e $\geq 0,95$ ajuste muito bom (MARÔCO, 2014).

Outro indicador de avaliação da qualidade do modelo é o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), que aponta quão bem os dados se ajustam à população e não somente à amostra. Quanto menor for o RMSEA melhor será o ajuste do modelo. Valores de RMSEA $> 0,10$ são inaceitáveis e indicam um mau ajuste, valores de $[0,05- 0,10]$ são considerados valores aceitáveis e valores menores de $\leq 0,05$ indicam bom ajuste. O p-valor testa a hipótese nula de

que RMSEA é menor que 0,05 na população e neste caso desejamos rejeitar a hipótese nula $p > 0,05$.

O qui-quadrado (χ^2) mensura a diferença entre a matriz de covariância observada e estimada, quanto menor o valor χ^2 melhor. A hipótese nula a ser testada é a matriz de covariância amostral é igual a matriz de covariância estimada e queremos rejeitar essa hipótese, de modo a esperarmos um valor de χ^2 pequeno e um p-valor alto ($> 0,05$). Como o teste χ^2 é sensível ao tamanho da amostra e a desvios da normalidade, ele tem sido pouco utilizado para interpretação dos resultados. Segundo Marôco (2014), o mais comum tem sido a utilização da razão do qui-quadrado dividido pelo grau de liberdade (χ^2/gl). A Tabela 2 apresenta os índices de avaliação da qualidade de ajuste das escalas.

Tabela 2 – Índices de Ajuste das Escalas

	χ^2/gl	CFI	GFI	TLI	RMSEA	IC
Demandas do trabalho	1,21	0,98	0,96	0,97	0,037	[0,000 – 0,083] p=0,62
Exaustão	0,54	1,00	0,99	1,02	0,000	[0,000 – 0,051] p=0,95
Desligamento do trabalho	0,90	1,00	0,98	1,01	0,000	[0,000 – 0,078] p=0,80
LMX	1,26	0,99	0,97	0,98	0,041	[0,000 – 0,094] p=0,55
Comprometimento Afetivo	1,06	0,99	0,97	0,99	0,020	[0,000 – 0,083] p=0,71

Fonte: elaborado pelo autor.

Para análise e interpretação dos dados, utilizamos a técnica de modelagem de equações estruturais, que segue os mesmos critérios e itens de comparação do ajuste do modelo já relatado na etapa de AFC. A técnica de modelagem de equações estruturais é utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipóteses e relações entre variáveis (MARÔCO, 2014).

A fundamentação dessa técnica estatística pode ser encontrada nas técnicas de análise fatorial e análise de regressão múltipla. No entanto, distingue-se dessas técnicas por várias maneiras. Uma delas é a possibilidade de analisar um construto no primeiro momento como exógeno e noutro como endógeno. Ou seja, o construto latente exógeno derivado de múltiplos itens que o formam (entendido como variável dependente nos modelos de regressão) passa a ser um construto independente no modelo capaz de influenciar a relação com um próximo construto denominado de endógeno (HAIR et al., 2009). A análise de equações estruturais permite examinar uma série de relações e investigar quando uma variável dependente se torna independente no modelo em relações subsequentes de dependência.

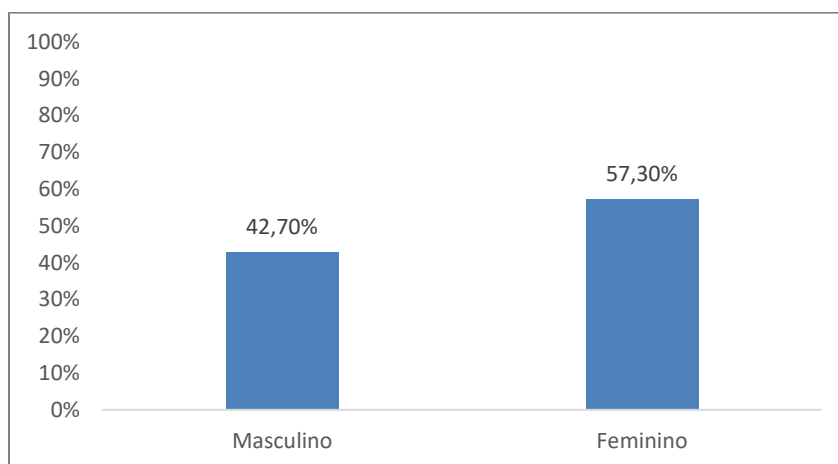
A modelagem de equações estruturais, além de medir a correlação entre variáveis, pode estimar valores de impacto dessa correlação por medidas padronizadas de variância similar as medidas de R^2 (relação quadrática) e estabelecer valores de impacto, similar ao β (beta) nos modelos estatísticos de análises de regressão. A técnica também permite ao pesquisador medir a variância correlacionada de erro em cada unidade de medida, assim como o erro padrão de cada construto (fator) e definir o peso de cada variável ou fator no modelo, similar a cargas fatoriais encontradas na técnica de análise fatorial (HAIR et al., 2009; MARÔCO, 2014).

O cálculo do tamanho da amostra em análise de modelagem de equações estruturais não é consenso entre os pesquisadores (CHRISTOPHER WESTLAND, 2010). De acordo com a orientação de Hair et al.(2009), modelos estruturais com até cinco construtos ou menos, com mais de três itens de medida em cada um deles, e com comunalidade acima de 0,6, podem ser estimados com amostras de 100 a 150, o que é atendida pela amostra desta pesquisa.

4.2 Perfil da Amostra

A amostra é composta em sua maioria por pessoas jovens – 32 anos em média e idade máxima de 58 anos. Um quarto, ou 25% têm menos de 1 ano de trabalho na empresa e 25% estão acima de 5 anos, tendo 50% deles com até um ano de empresa. Com relação ao gênero, a maioria é mulher (57,3%), conforme descrito no Gráfico 1, seguindo a mesma característica de prevalência na população de estudo (59%).

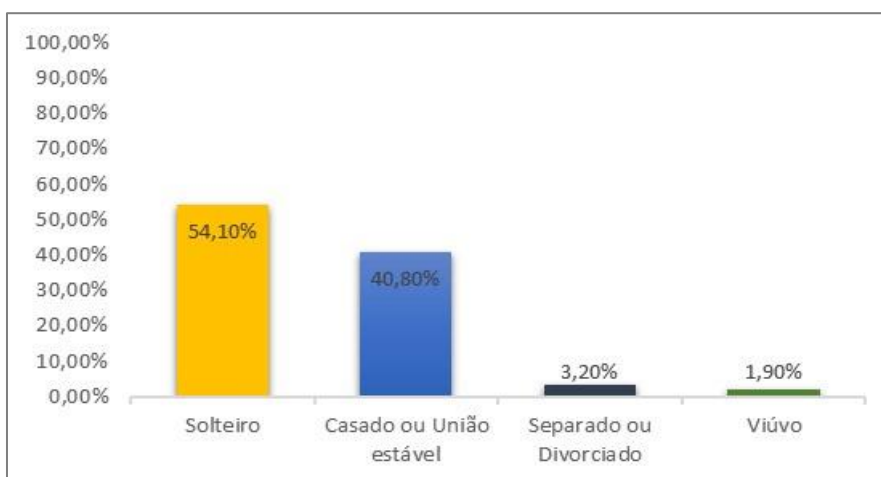
Gráfico 1 – Amostra por Gênero



Fonte: elaborado pelo autor.

No que diz respeito ao estado civil, mais da metade da amostra (54,1%) são de pessoas solteiras não podendo comparar esta característica com a população por não dispormos desses dados. Esta categoria estado civil foi agrupada para análise em solteiros e não solteiros, uma vez que facilita a leitura e interpretação dos dados sem prejuízo de seu significado.

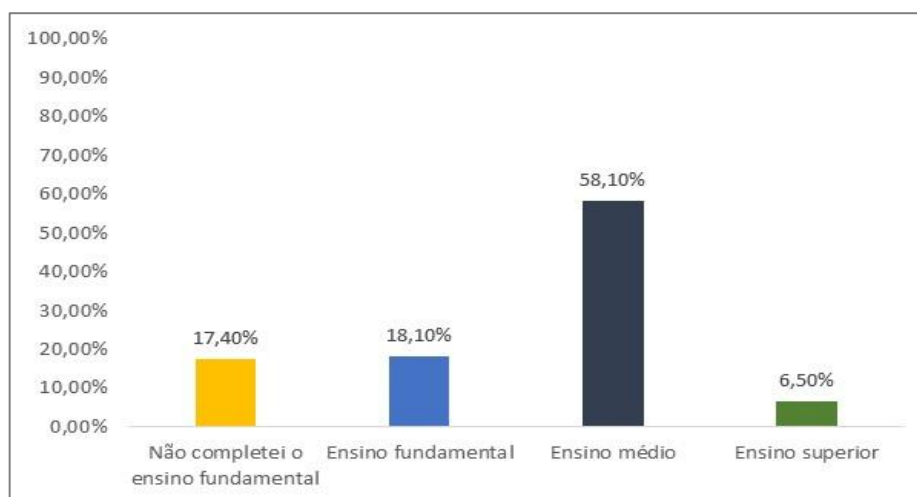
Gráfico 2 – Estado Civil da Amostra



Fonte: elaborado pelo autor.

Quase dois terços 58,1% da amostra tem ensino médio, 17,4% não completou o ensino fundamental e um pequeno número possui ensino superior.

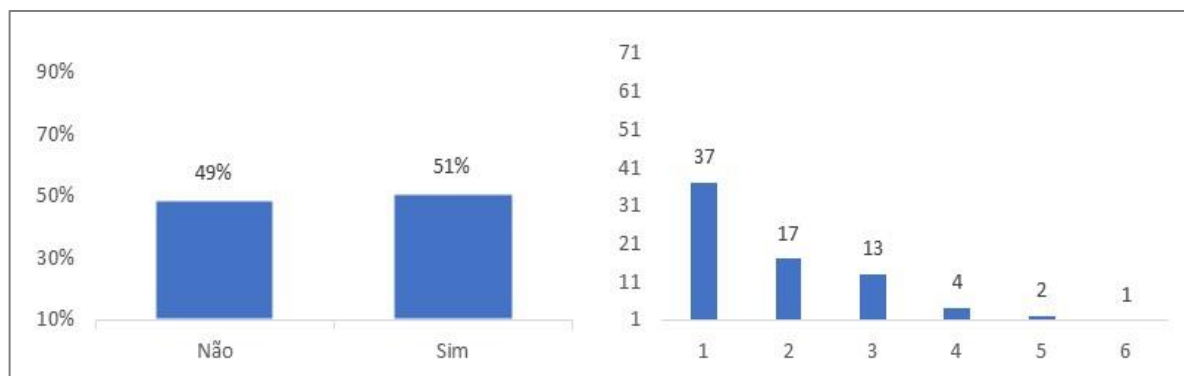
Gráfico 3 – Escolaridade da Amostra



Fonte: elaborado pelo autor.

A amostra está distribuída de maneira equitativa no que se refere a variável filhos menores de 18 anos de idade, dos 80 trabalhadores que responderam ter filhos menores de 18 anos, apenas 74 deles informaram a quantidade estando o valor máximo 6 filhos.

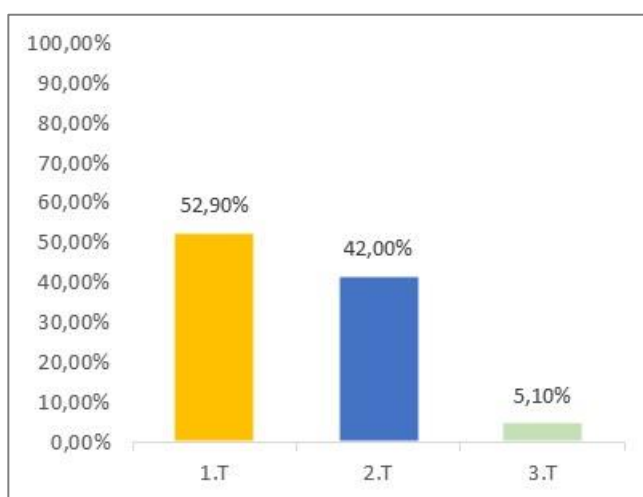
Gráfico 4 – Filhos Menores de 18 Anos



Fonte: elaborado pelo autor.

Os trabalhadores estão subdivididos em 52,9% no primeiro turno, seguidos de 42% no segundo turno e 5,1% do terceiro turno. Em comparação a população podemos dizer que nossa amostra é representativa pois temos 48,7% no primeiro turno, 47,9% no segundo e 3,4% no terceiro turno (total de 17 trabalhadores no terceiro turno).

Gráfico 5 – Trabalhadores por Turno



Fonte: elaborado pelo autor.

4.3 Estatísticas Descritivas

As faltas médicas correspondem à categoria de maior frequência (82,7%), seguidas das faltas legais (15,1%) e faltas injustificadas (2,2%). Devido à baixa incidência de faltas injustificadas e legais, utilizamos o número total de faltas, incluindo injustificadas, legais e médicas, totalizando 272 faltas no período de três meses, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Número de Faltas por Categoria

		Número de faltas injustificadas nos 3 últimos meses	Número de faltas legais nos 3 últimos meses	Número de faltas médicas nos 3 últimos meses	Número total de faltas
N	Válido	157	157	157	157
	Ausente	0	0	0	0
Média		,04	,26	1,43	1,73
Desvio Padrão		,34	,87	3,23	3,48
Mínimo		,00	,00	,00	,00
Máximo		4,00	6,00	18,00	18,00
Soma		6,00	41,00	225,00	272,00
Percentis	25	,00	,00	,00	,00
	50	,00	,00	,00	,00
	75	,00	,00	1,00	2,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Embora tenhamos maior incidência de faltas médicas, apenas 11,5% dos participantes relataram ter algum problema de saúde que exija acompanhamento constante, conforme mostra a Tabela 4. Esse resultado sugere que as faltas indicadas como médicas poderiam, em certa medida, ser evitadas.

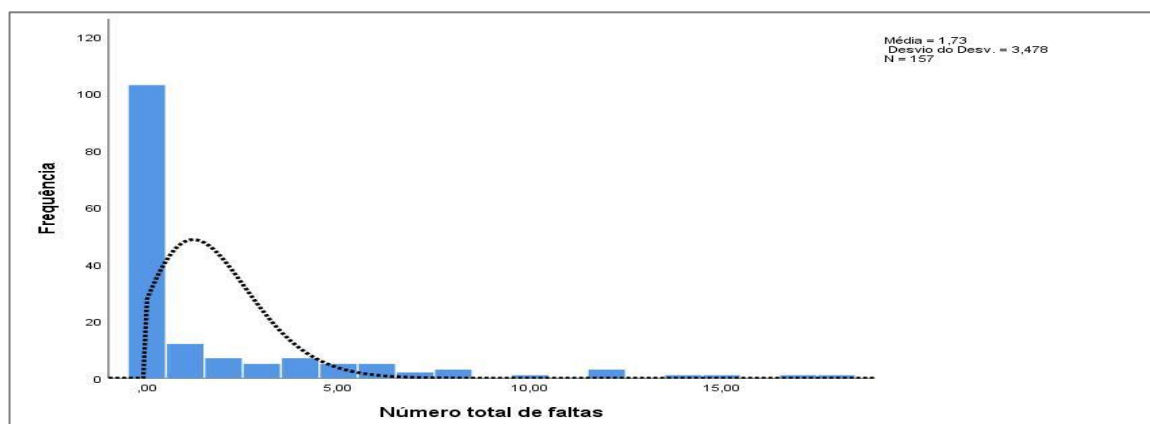
Tabela 4 – Problemas de Saúde Relatados

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	18	11,5	11,5	11,5
	Não	138	87,9	88,5	100,0
	Total	156	99,4	100,0	
Ausente	Sistema	1	,6		
Total		157	100,0		

Fonte: elaborado pelo autor.

A variável relativa ao número total de faltas ao trabalho contém muitos valores zero (trabalhadores que não faltaram), fazendo com que a mesma fique enviesada à esquerda, caracterizando uma distribuição de Poisson com super-dispersão, ou seja, com variância maior do que a média, como pode ser observado no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Distribuição do Total de Faltas



Fonte: elaborado pelo autor.

A Tabela 6 mostra as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis do estudo.

Tabela 5 – Médias, Desvios-Padrão e Correlações

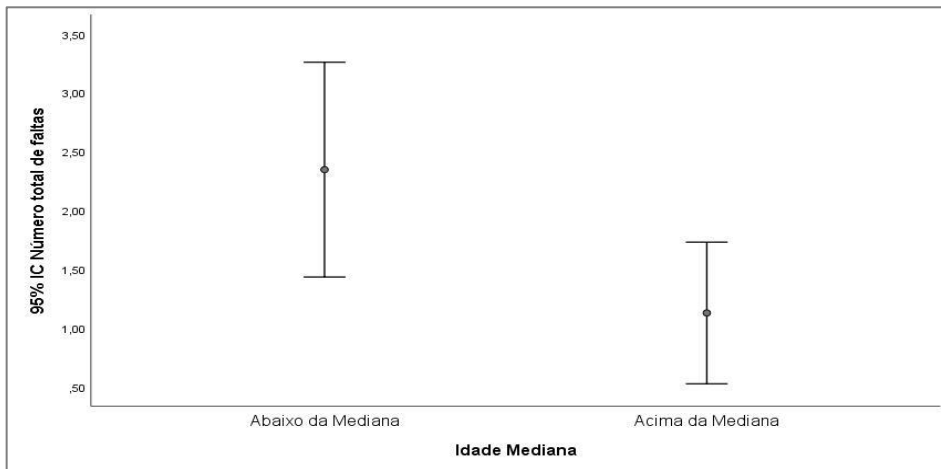
Variáveis	Média	D.P	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Desligamento	2,82	0,50								
2 Exaustão	3,25	1,24	0,16**							
3 Demandas	3,26	0,80	0,16**	0,37**						
4 LMX	3,64	0,80	-0,34**	-0,20**	-0,09*					
5 Comp. Afetivo	3,39	0,91	-0,29**	-0,33**	-0,20**	0,26**				
6 Total de Faltas	1,73	3,47	0,00	0,08	-0,03	-0,00	-0,17			
7 Tempo Empresa	3,79	5,76	-0,05	-0,07	-0,02	0,00	0,04	-0,12		
8 Idade	32,43	9,92	-0,05	-0,20**	-0,06	0,07	0,23**	-0,13*	0,37**	
9 Filhos menores	1,91	1,16	0,04	-0,07	-0,12	-0,03	0,05	-0,17	-0,01	0,07

** A correlação é significativa no nível 0,01. *A correlação é significativa no nível de 0,05.

Fonte: elaborado pelo autor.

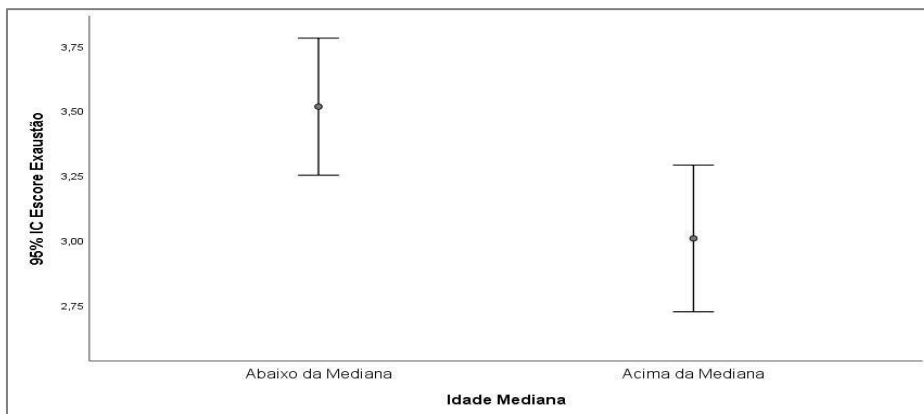
O gênero não influencia o número de faltas. De forma análoga, não verificamos associação entre estado civil e absentismo. Quando dicotimizamos a idade entre aqueles que estão abaixo ou acima da mediana (31 anos) e cruzamos com as variáveis número total de faltas, exaustão, comprometimento organizacional afetivo, constatamos diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, conforme o teste Mann-Whitney ($p < 0,05$). Os trabalhadores com mais de 31 anos faltam menos ao trabalho e apresentam menores escores de exaustão, maiores escores de comprometimento organizacional afetivo e maior tempo médio de empresa. Esses dados estão ilustrados nos Gráficos 7 a 9.

Gráfico 7 – Total de faltas por Faixa Etária



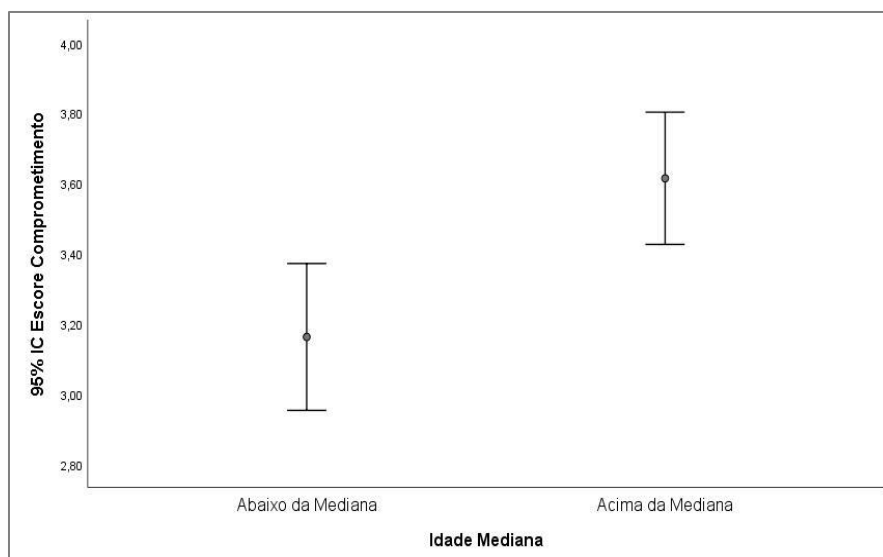
Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 8 – Exaustão por Faixa Etária



Fonte: elaborado pelo autor.

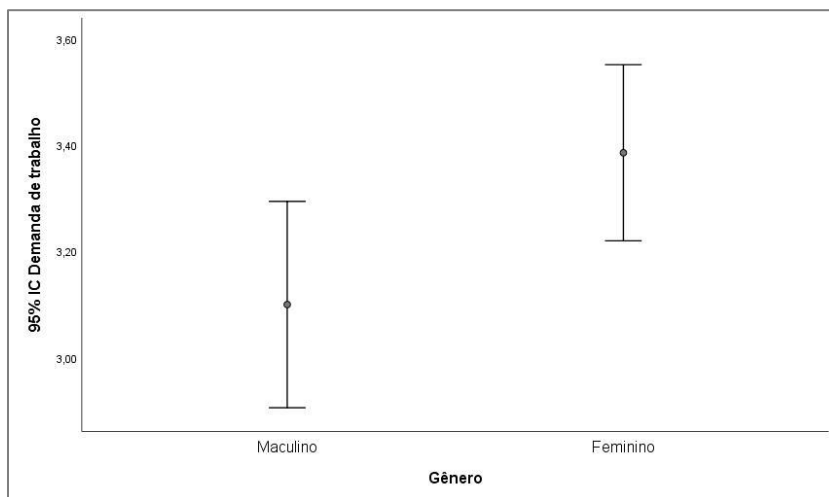
Gráfico 9 – Comprometimento Afetivo por Faixa Etária



Fonte: elaborado pelo autor.

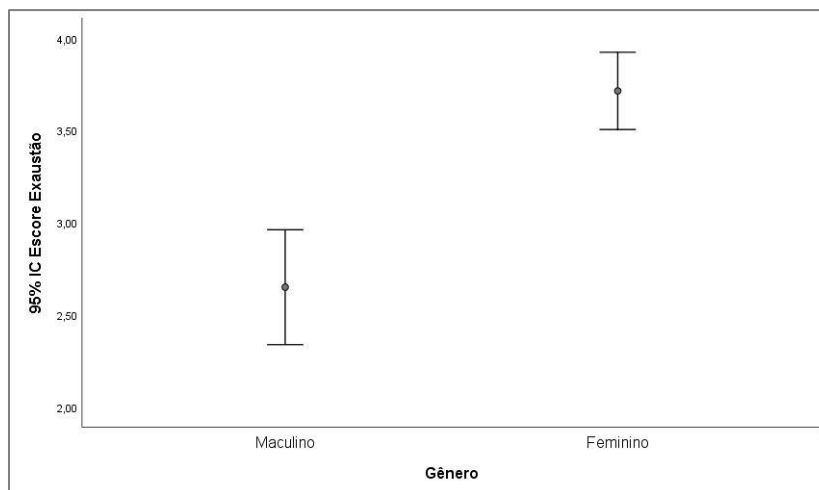
Os gráficos 10 e 11 apresentam os escores médios das escalas demandas do trabalho e exaustão separados por gênero. De acordo com o teste não paramétrico de Mann–Whitney, constatamos que a diferença existente é significativa ($p < 0,05$), indicando que as mulheres são mais suscetíveis a percepção das demandas de trabalho e exaustão.

Gráfico 10 – Demandas do Trabalho por Gênero



Fonte: elaborado pelo autor.

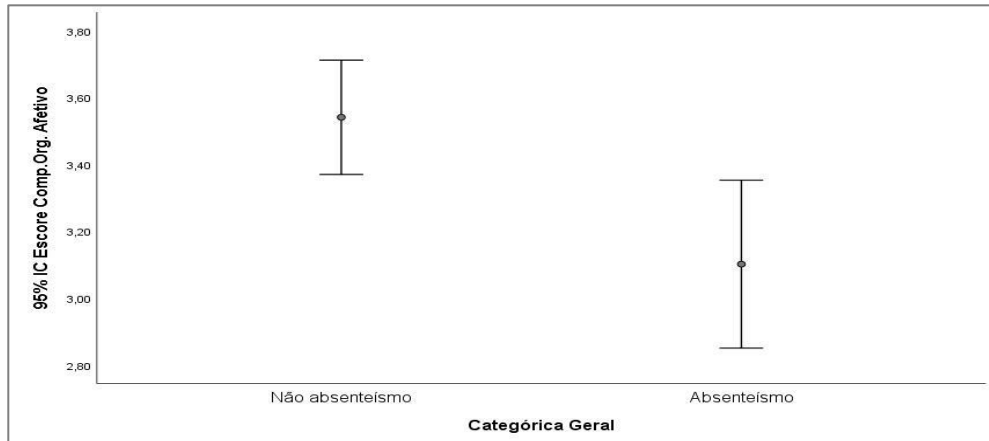
Gráfico 11 – Exaustão por Gênero



Fonte: elaborado pelo autor.

Em outra análise, os trabalhadores foram divididos em dois grupos, os que não tiveram nenhuma falta e os que tiveram pelo menos uma falta no período. Ao cruzar essa variável com as escalas utilizadas, identificamos uma diferença estatisticamente significativa no comprometimento afetivo, segundo o teste de Mann-Whitney ($p < 0,05$), conforme mostra o Gráfico 12.

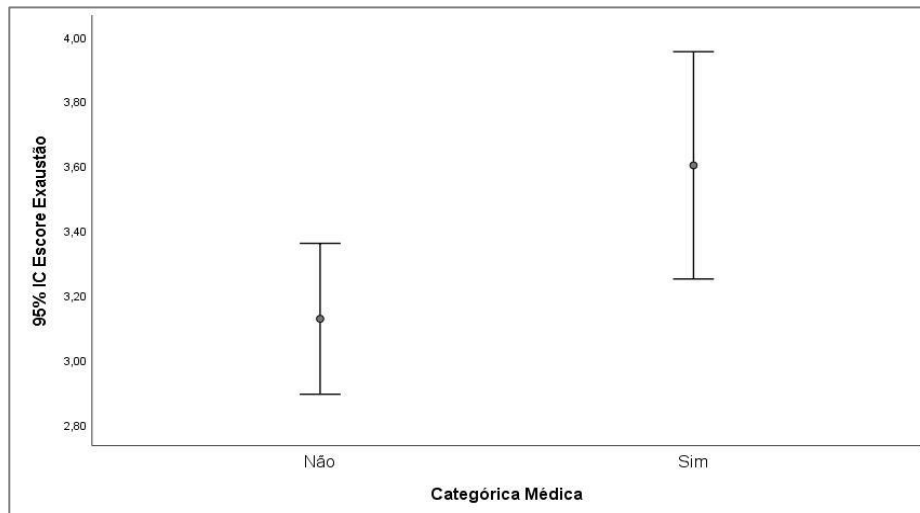
Gráfico 12 – Comprometimento Organizacional Afetivo e Absenteísmo



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisarmos a exaustão dos que não tiveram nenhuma falta e dos que tiveram pelo menos uma falta no período, não foram encontradas diferenças significativas. No entanto, analisando apenas o absenteísmo médico, foram identificadas diferenças significativas, conforme Gráfico 14.

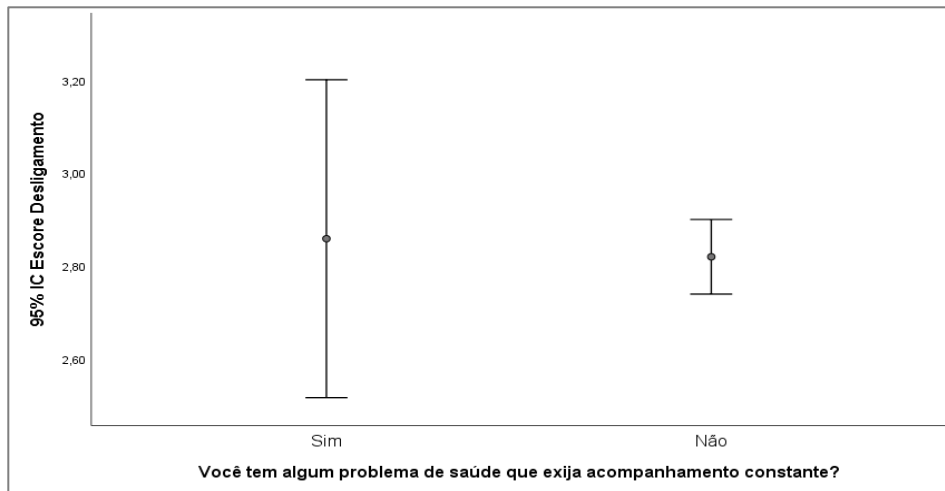
Gráfico 14 – Exaustão e Faltas Médicas



Fonte: elaborado pelo autor.

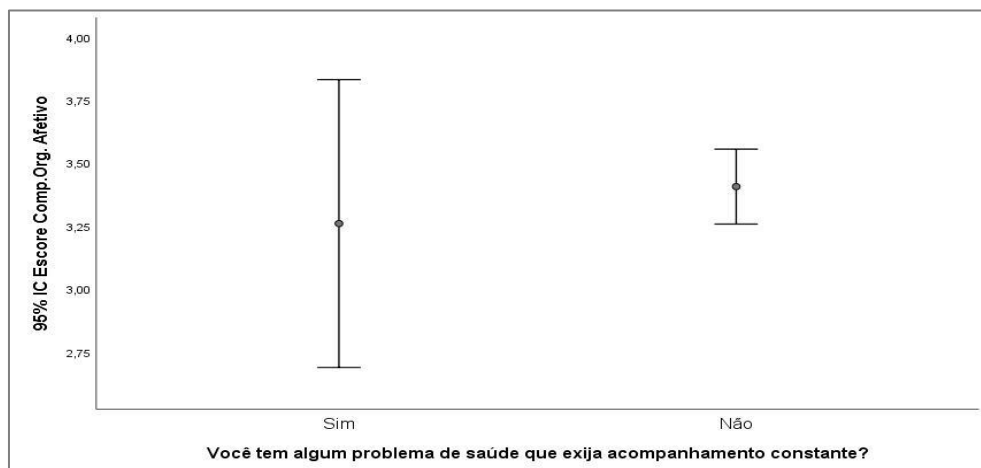
Por meio do teste de homogeneidade da variância de Levene ($p < 0,05$), foi possível verificar que os trabalhadores acometidos por problemas de saúde tendem a apresentar maior variabilidade nos escores de desligamento do trabalho e comprometimento organizacional afetivo do que os que relataram não ter problemas de saúde. Com base nesses resultados podemos inferir que o estado de saúde influencia a percepção dos trabalhadores em relação a essas duas variáveis.

Gráfico 15 – Desligamento do trabalho e Problemas de Saúde



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 16 – Comprometimento Afetivo e Problemas de Saúde

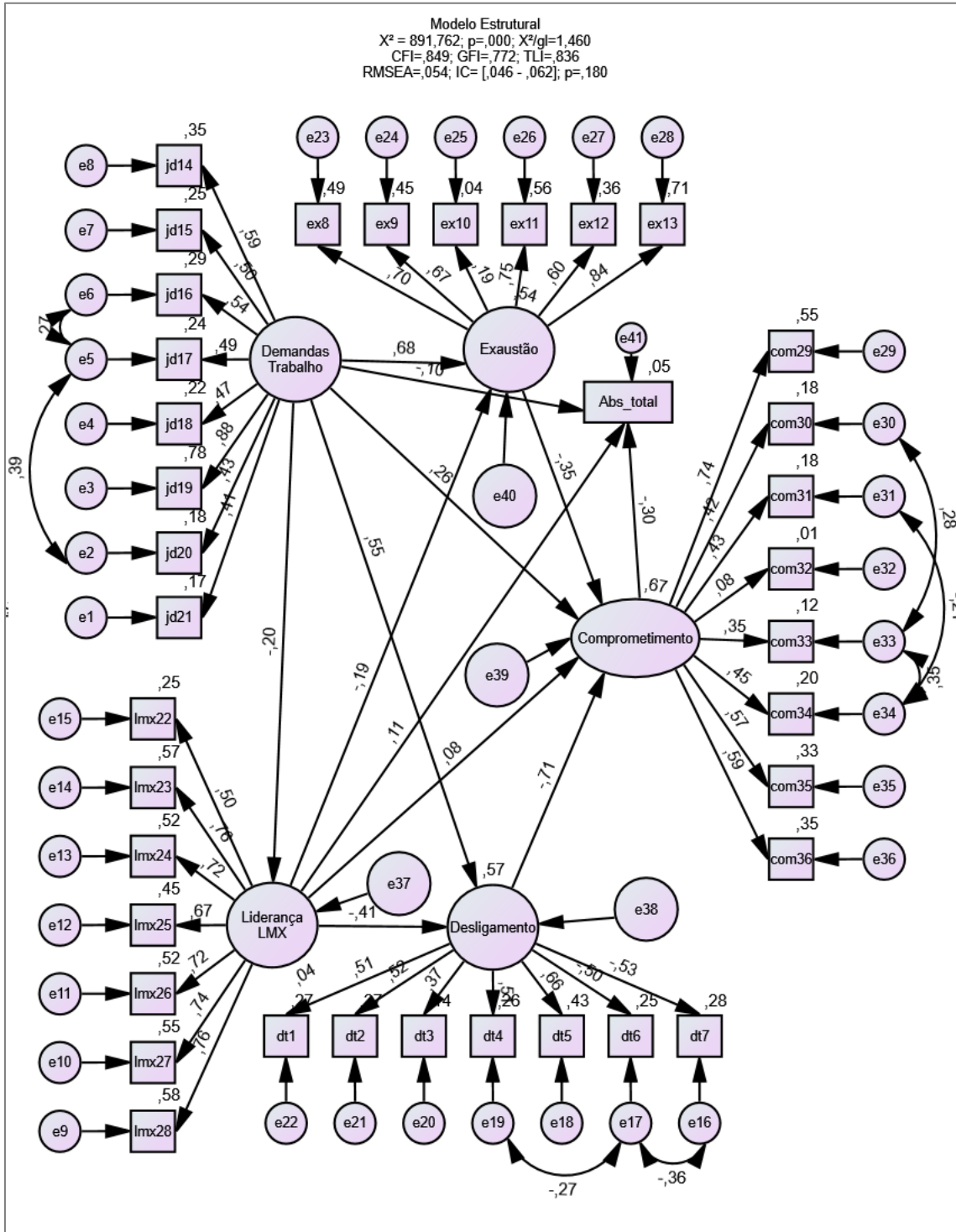


Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 Modelo Estrutural

A Figura 2 apresenta o primeiro modelo estrutural testado nessa pesquisa.

Figura 2 – Primeiro Modelo Estrutural



Fonte: elaborado pelo autor.

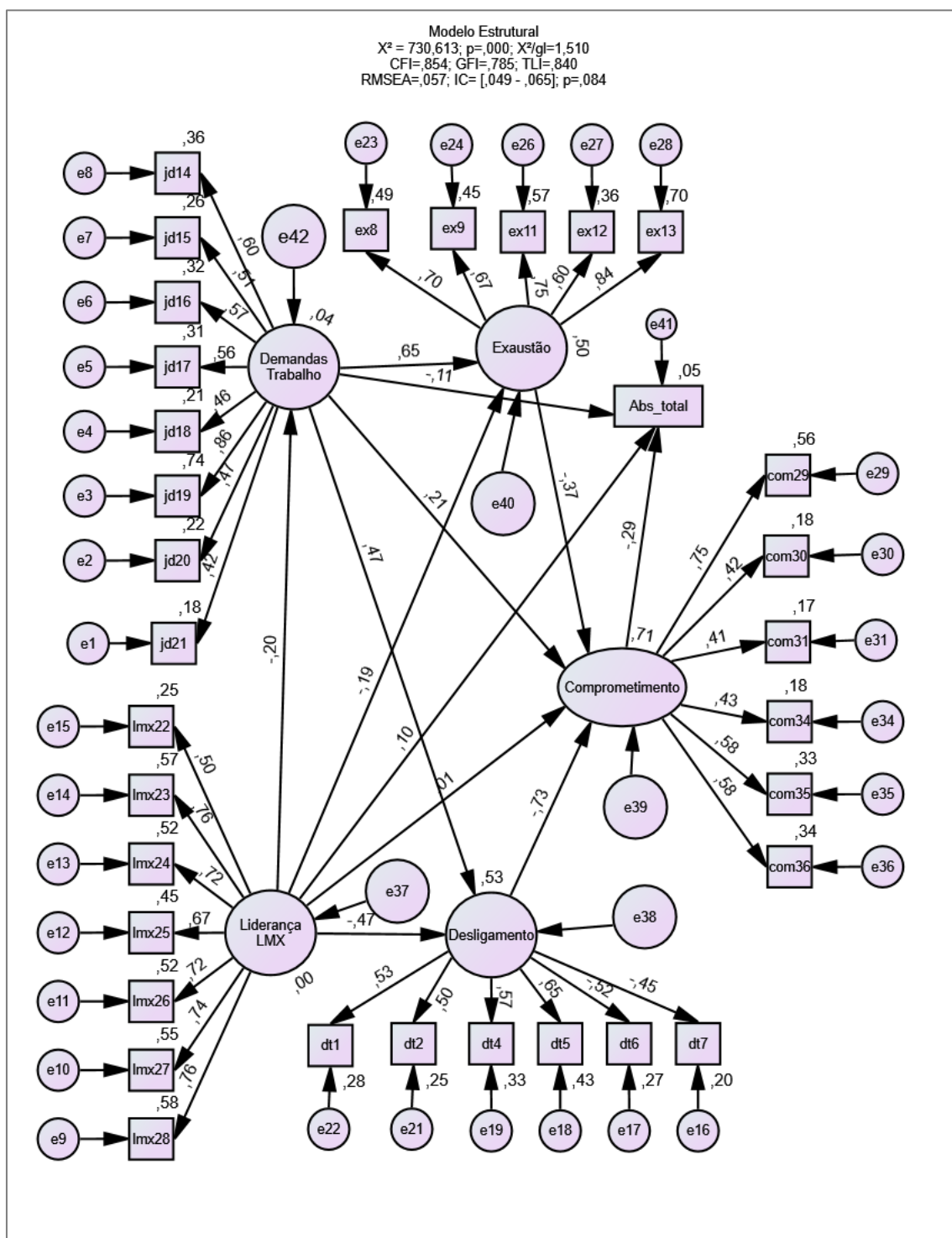
Este modelo estrutural apresentou bom ajuste para os índices de qui-quadrado dividido pelo grau de liberdade ($X^2/gl = 1,46$), que deve ficar entre 1 e 3. O RMSEA = 0,54 e IC [0,046 – 0,062] também apresentou valores dentro dos limites aceitáveis para um bom ajuste [0,05 – 0,10]. No entanto, o índice GFI= 0,77 apresentou um mau ajustamento, já que o valor ficou abaixo de 0,80. Os índices CFI = 0,84 e TLI = 0,83 apresentaram valores considerados dentro dos limites aceitáveis [0,80 – 0,90], embora o desejável seriam valores $\geq 0,90$. Neste modelo as variáveis explicam 5% da variabilidade do absenteísmo total de modo significativo ($p < 0,05$).

No primeiro modelo, mantivemos todos os itens de medidas e as ligações possíveis entre os erros que apresentaram índices de ajuste maior que 11. Como não atingimos índices de qualidade de ajustes adequados, decidimos por testar um segundo modelo.

No segundo modelo, apresentado na Figura 3, retiramos a interação entre os erros assim como os itens DT3 da escala desligamento do trabalho, EX10 da escala de exaustão, COM32 e COM33 da escala comprometimento organizacional afetivo, pois os mesmos apresentaram carga fatorial abaixo de 0,40. Com estas alterações, continuamos a explicar significativamente o absenteísmo total em 5% e os índices de ajuste ficaram praticamente inalterados ($X^2/gl = 1,51$; CFI = 0,85; GFI = 0,78; TLI = 0,84; RMSEA = 0,057 e IC [0,049 – 0,065]).

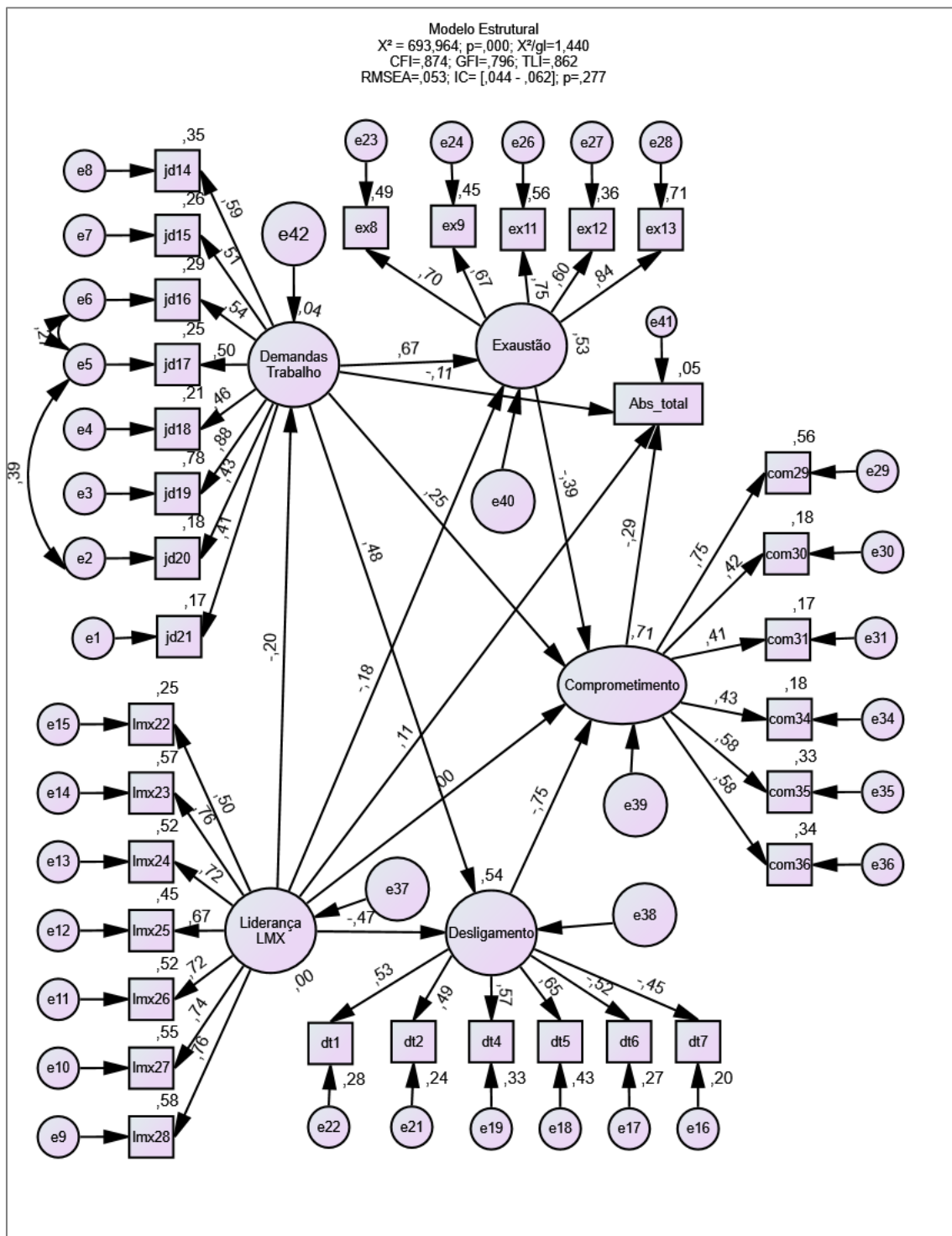
No terceiro e último modelo testado, recorremos à interação entre os erros que apresentaram índices de modificação superiores a 11 na saída do AMOS. Com essas mudanças permanecemos com o mesmo poder explicativo de 5% do absenteísmo total e melhoramos o índice de qualidade GFI = 0,796, permanecendo marginalmente aceitável. Os demais índices de ajuste apresentam valores aceitáveis, como pode ser observado na Figura 4.

Figura 3 – Segundo Modelo Estrutural



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 4 – Terceiro Modelo Estrutural



Fonte: elaborado pelo autor.

A Tabela 6 apresenta o efeito total das variáveis do modelo fornecidas pelo software AMOS. Podemos constatar que o aumento na qualidade da relação entre líder e liderado reduz os escores de demandas do trabalho, exaustão e desligamento, e aumenta o comprometimento afetivo e reduz o absenteísmo. As demandas do trabalho afetam positivamente os escores de exaustão e desligamento do trabalho, reduzindo o comprometimento organizacional afetivo e aumentando o absenteísmo. O maior comprometimento organizacional afetivo impacta negativamente o absenteísmo.

Tabela 6 – Efeito total padronizado das variáveis no modelo

	Liderança_ LMX	Demandas_ Trabalho	Exaustão	Desligamento	Comp. Org. Afetivo
Demandas_Trabalho	-0,202				
Exaustão	-0,315	0,668			
Desligamento	-0,565	0,482			
Comp. Org. Afetivo	0,501	-0,375	-0,39	-0,75	
Abs_total	-0,02	0,001	0,114	0,22	-0,294

Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação às hipóteses relativas à influência das demandas do trabalho sobre o desligamento do trabalho (H1a) e a exaustão (H1b), ambas se confirmaram ($p < 0,001$). Por outro lado, a hipótese H1c, de que as demandas do trabalho influenciam negativamente o comprometimento organizacional afetivo, e H1d, de que as demandas de trabalho influenciam positivamente o absenteísmo não foram confirmadas ($p = 0,135$ e $p = 0,295$, respectivamente).

Foram confirmadas as hipóteses H2a, H2b e H2c, relativas à influência da qualidade da relação líder-liderado sobre as demandas do trabalho ($p = 0,050$), a exaustão ($p = 0,021$) e o desligamento do trabalho ($p < 0,001$). Por outro lado, não se verificou a influência direta da liderança sobre o comprometimento organizacional afetivo (H2d) e o absenteísmo (H2e).

Também foram propostas hipóteses relativas à influência da exaustão sobre o comprometimento organizacional (H3a) e sobre o absenteísmo (H3b). A primeira foi confirmada ($p = 0,005$), mas não a segunda ($p = 0,387$). De forma análoga, foram propostas hipóteses relativas à influência do desligamento do trabalho sobre o comprometimento organizacional (H4a) e sobre o absenteísmo (H4b). Novamente, a primeira foi confirmada ($p < 0,001$), mas não a segunda ($p = 0,311$).

Por fim, a última hipótese (H5), sobre a influência do comprometimento organizacional no absenteísmo foi confirmada ($p < 0,022$), indicando que à medida que o comprometimento organizacional afetivo aumenta o absenteísmo decresce. A Tabela 8 resume os resultados do estudo.

Tabela 7 – Síntese dos Resultados

	Hipóteses	Resultado	Coefficiente Padronizado	p
H1a	As demandas do trabalho influenciam positivamente o desligamento do trabalho.	Confirmada	0,482	***
H1b	As demandas do trabalho influenciam positivamente a exaustão.	Confirmada	0,668	***
H1c	As demandas do trabalho influenciam negativamente o comprometimento organizacional afetivo.	Rejeitada	0,247	0,135
H1d	As demandas do trabalho influenciam positivamente o absenteísmo.	Rejeitada	-0,110	0,295
H2a	A qualidade da relação líder-liderado (LMX) influencia negativamente as demandas do trabalho.	Confirmada	-0,202	0,050
H2b	A qualidade da relação líder-liderado (LMX) influencia negativamente a exaustão.	Confirmada	-0,180	0,021
H2c	A qualidade da relação líder-liderado (LMX) influencia negativamente o desligamento do trabalho.	Confirmada	-0,468	***
H2d	A qualidade da relação líder-liderado (LMX) influencia positivamente o comprometimento organizacional afetivo.	Rejeitada	0,004	0,975
H2e	A qualidade da relação líder-liderado (LMX) influencia negativamente o absenteísmo.	Rejeitada	0,105	0,313
H3a	A exaustão influencia negativamente o comprometimento organizacional afetivo.	Confirmada	-0,390	0,005
H3b	A exaustão influencia positivamente o absenteísmo.	Rejeitada	0,179	0,286
H4a	O desligamento do trabalho influencia negativamente o comprometimento organizacional afetivo.	Confirmada	-0,750	***
H4b	O desligamento do trabalho influencia positivamente o absenteísmo.	Rejeitada	0,265	0,311
H5	O comprometimento organizacional afetivo influencia negativamente o absenteísmo.	Confirmada	-0,294	0,022

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: *** $p < 0,001$

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, as hipóteses H1a e H1b, sobre a influência das demandas do trabalho sobre o *burnout* foram confirmadas. Esses resultados corroboram os estudos de Bakker e Costa (2014), Bakker e Demerouti (2007), que identificaram que as demandas do trabalho contribuem para o *burnout*. Este resultado também está em linha com a teoria Dejouriana, segundo a qual as condições de trabalho, como ritmo intenso e trabalho árduo, podem afetar diretamente a saúde física e psíquica do trabalhador.

Quando o trabalhador se vê desprovido de recursos para agir com autonomia na maneira como o trabalho é organizado, o resultado é o sofrimento mental. Este tipo de sofrimento pode ser observado por sinais de exaustão, perda de energia, despersonalização, frieza e distanciamento das relações de trabalho, como mensurado nos fatores de *burnout*. As empresas vivenciam em seu dia a dia um *trade off*. De um lado a preservação da saúde física e mental dos trabalhadores e o desejo de maior envolvimento destes com o trabalho, do outro as constantes exigências de redução de custos operacionais, que muitas vezes implicam no aumento de ritmos e velocidade de produção e redução da mão de obra, resultando em quadros cada vez mais enxutos e sobrecarregados.

A rotina de trabalho no frigorífico de aves é bastante intensa e exigente. Muitos acordam na madrugada para estar no local de trabalho às cinco horas da manhã, enfrentam atrasos no retorno para casa por causa de problemas no volume de produção ou problemas mecânicos na linha de produção. A jornada de sete horas e vinte minutos, na maior parte do tempo, é realizada em pé, com movimentos rápidos, repetitivos e frequentes.

O processo de produção inicia com a área de pendura de aves. Neste setor, os trabalhadores precisam retirar das caixas aves com aproximadamente 2,5 Kg, realizando movimentos de flexão e extensão de tronco e membros superiores, exigindo rigor físico e destreza. As aves são penduradas pelos pés em uma nória que seguirá para linha de produção. Os trabalhadores ficam numa área úmida, com iluminação ultravioleta para não estressar os animais, utilizam abafadores devido ao ruído gerado pelos equipamentos, óculos de proteção, botas, avental, luvas, para evitarem arranhões causados pelas esporas das aves, e contato com fezes. A partir desse ponto, as aves passam pelos setores de sangria e depenagem, que são ambientes úmidos e ruidosos, mas com muita automação no processo.

Quando as aves adentram no processo de evisceração, uma equipe de prontidão confere as penugens que possam ter restado no processo de depenagem, fazendo a remoção com uma faca. Na sequência, outra equipe inicia os cortes, retirada e separação das vísceras. Essas tarefas são executadas com facas afiadas, com as pessoas bem próximas umas das outras, o tempo todo de pé. Há apoio para descanso de pés e alguns bancos que são utilizados em sistema de revezamento, mas as tarefas são realizadas com movimentos rápidos, repetitivos e seguindo a velocidade da nória de produção. Esta área é bem iluminada, úmida, refrigerada, com muito sangue e cheiro forte devido o processo de retirada das vísceras.

Assim que as aves saem do setor de evisceração, vão para a sala de corte e embalagem de frango inteiro. Na embalagem do frango inteiro os trabalhadores ficam no posto de trabalho denominado “bica”, que exige muitos movimentos de punho rápido e repetitivos, e movimentação de peso na retirada do frango embalado.

Já no setor de corte, cada trabalhador executa uma série de atividades específicas como, retirada de asas, coxa, peito, desossa de carcaça. O ritmo de desossa é ditado pela velocidade da linha de produção, mas em média um trabalhador da desossa de coxa precisa desossar quatro coxas por minuto. As partes desossadas seguem em esteira específica e são pesadas e embaladas em bandejas por outra equipe que, em seguida, armazena em caixas e paletes que são transportados para o resfriamento nas câmaras frias.

Em todo o processo os trabalhadores fazem revezamento de função, como forma de compensar um conjunto de músculos utilizados em cada tarefa e fazem quatro pausas programadas de quinze minutos onde podem sair da área de produção, ficando normalmente na área externa à produção para descansar.

Esse cenário foi descrito com o objetivo de dar maior clareza sobre a rotina de produção de um frigorífico de aves e, portanto, sobre as demandas de trabalho ao qual estão sujeitos os participantes desta pesquisa. Nesse sentido, cumpre destacar que os trabalhadores que apresentaram faltas médicas no trabalho obtiveram maiores níveis exaustão, apontando para sintomas de desgaste físico e emocional. Os itens “há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho” e “depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e me sentir melhor do que precisava antigamente” foram os que apresentaram valores médios maiores no fator (3,50), indicando o quanto as demandas de trabalho podem levar os trabalhadores a exaustão.

A hipótese H1d, de que as demandas do trabalho impactam diretamente o absenteísmo não foi confirmada ($p > 0,10$), assim como relatado por Bakker et al. (2003) em pesquisa com trabalhadores de uma empresa de nutrição. Em nosso estudo, o efeito das demandas de trabalho sobre o absenteísmo parece se dar pela relação do *burnout* e comprometimento organizacional afetivo. Quanto maior a percepção de demanda de trabalho, maior foram os escores de exaustão, desligamento e menor o comprometimento organizacional afetivo, que afeta diretamente o absenteísmo.

Sobre o papel do líder, foi possível verificar que a qualidade da relação líder-liderado influencia negativamente as demandas de trabalho (H2a). Esse resultado sugere que quando o líder desenvolve relações de melhor qualidade com o subordinado, este é capaz de lidar melhor com as demandas do seu trabalho, possivelmente porque recebe melhores orientações ou porque se sente mais atendido em suas necessidades, o que lhe permite maior autonomia. Este resultado corrobora os apresentados por Virginia, Montes e Perlines (2020), segundo os quais a qualidade da relação entre líder e liderado contribui para o equilíbrio entre exigências do trabalho e demanda pessoal.

De modo geral a avaliação da qualidade da relação líder-liderado foi classificada como boa. Essa percepção positiva da qualidade do relacionamento gera reciprocidade, confiança e amadurecimento do relacionamento. É frequente ouvir no meio organizacional que “as pessoas não trabalham para o CNPJ e sim para o CPF”, sugerindo que a identificação do trabalhador com a organização passa pela figura do líder. É através desse relacionamento que o trabalhador formará laços afetivos e comprometimento. Quanto mais este relacionamento for construído nas bases de confiança e respeito mútuo, maiores são as chances dessa relação perdurar e proporcionar benefícios aos envolvidos e, indiretamente, à organização.

As hipóteses H2b e H2c também foram confirmadas. Para a amostra estudada, a qualidade da relação líder-liderado contribui para reduzir a exaustão e o distanciamento do trabalho. Esses resultados estão em linha com a pesquisa de Harms et al. (2017), segundo os quais LMX está inversamente relacionada ao estresse e ao *burnout*. Quando a qualidade do relacionamento líder-liderado é construída na base de confiança e respeito mútuo, ela desperta afetos positivos, os objetivos são compartilhados e aceitos, contribuindo para que as adversidades do dia a dia do trabalho sejam enfrentadas e superadas, reduzindo seus impactos sobre o trabalhador.

A hipótese H2e, de que a qualidade do relacionamento entre líder e liderado influencia negativamente o número de faltas, não foi confirmada, contrariamente ao apresentado por Van Dierendonck, Le Blanc e Van Breukelen (2002), em pesquisa realizada com enfermeiros, e por Løkke e Krøtel (2020), numa recente pesquisa com trabalhadores do setor público.

Embora a literatura aponte para a existência de relação entre os fatores de *burnout* e absenteísmo (DYRBYE et al., 2019; CONSIGLIO et al., 2013), não encontramos sustentação para as hipóteses H3b e H4b, que previam que a exaustão e o desligamento do trabalho influenciariam positivamente as faltas ao trabalho. Em nossa pesquisa, a exaustão e o desligamento do trabalho influenciaram negativamente o comprometimento organizacional afetivo, conforme H3a e H4b.

O menor comprometimento organizacional pode ser considerado um resultado do sofrimento causado pelo *burnout*, de forma que o trabalhador entraria num estado de torpor para se proteger das mazelas do trabalho. No entanto, ao reduzir seu comprometimento com a organização o trabalhador enfrenta outro dilema, o de ser considerado por seus colegas de trabalho e gestor como descomprometido, aquele que não se importa ou não se envolve com os objetivos da equipe, e que acaba sendo posto de lado, alheio ao pertencimento da equipe que negligencia seu baixo comprometimento como indicador de sofrimento. Quando constatamos que os trabalhadores que tiveram faltas no período investigado apresentaram significativamente escores menores em comprometimento organizacional afetivo do que os que não tiveram, é possível considerar que as faltas ao trabalho sejam um subterfúgio encontrado para expressar a dor e o sofrimento desses trabalhadores.

As faltas ao trabalho implicam no aumento de sobrecarga de trabalho para os que estão presentes, o que pode provocar reações de frieza e desdémio da equipe e gestor ao trabalhador faltante, que passa a ser caracterizado como “não comprometido com os objetivos da empresa e equipe”. Esse rechaço do trabalhador que carrega em seu corpo as dores, vergonha, e alienação pode ser uma proteção dos demais em relação ao próprio sofrimento. Ao reconhecer o sofrimento do outro, colocaria em xeque estruturas e defesas psíquicas estabelecidas que a equipe encontrou para lidar com o sofrimento originado pelo trabalho. Para não desestabilizar aquilo que os protegem, seguem com a naturalização e banalização do sofrimento atribuindo ao trabalhador a responsabilidade por seu adoecimento e ausência.

A hipótese H2d, de que LMX influencia positivamente o comprometimento organizacional não foi confirmada. Esse resultados nos leva a compreender que a relação entre

liderança e comprometimento pode não ser direta, como apontam pesquisas anteriores (JAWAHAR; STONE; KLUEMPER, 2019). Constatamos que quando a qualidade da relação líder-liderado aumenta, reduz a percepção de demandas de trabalho e os indicativos de *burnout*, sendo que essa redução de *burnout* aumenta o comprometimento organizacional afetivo e reduz o absenteísmo.

A hipótese H1c, de que as demandas do trabalho influenciam negativamente o comprometimento organizacional afetivo não foi confirmada ($p > 0,10$), indicando haver apenas um efeito indireto, por meio da influência negativa das demandas do trabalho nos indicadores de *burnout* (exaustão e desligamento do trabalho).

A última hipótese do modelo H5a, de que o comprometimento organizacional afetivo influencia negativamente o número de faltas foi confirmada. Esse resultado corrobora pesquisas anteriores, como de Betiol e Tonelli (2003) e Conway e Briner (2012), que identificaram o comprometimento organizacional associado ao absenteísmo.

Esta pesquisa possui limitações. Em primeiro lugar, os resultados referem-se apenas ao grupo pesquisado e não podem ser generalizados. Outra limitação refere-se aos índices de ajuste do modelo de equações estruturais CFI, GFI e TLI, assim como pela baixa capacidade explicativa da variável de interesse no modelo proposto, o absenteísmo. É possível ter havido um viés de seleção, com os trabalhadores que aceitaram responder à pesquisa serem menos propensos a faltar ao trabalho, visto o número reduzido de participantes que tiveram faltas injustificadas em nossa amostra.

A baixa capacidade explicativa do modelo também pode ser decorrência do tamanho da amostra. Apesar de termos seguido as orientações de (HAIR et al., 2009), outros estudiosos sugerem de 5 a 10 participantes por questão investigadas (KOCK; HADAYA, 2018), de modo que precisaríamos de 180 a 360 participantes. Nesse sentido, uma sugestão para pesquisas futuras é a utilização do método de coleta de dados estratificado, onde o pesquisador consegue balancear os grupos em cada modalidade de falta, injustificada, médica e legal.

As faltas médicas analisadas nesta pesquisa não incluem trabalhadores que apresentaram sintomas de covid-19, visto que o período de realização desta pesquisa o país passava por uma pandemia. A facilidade de os trabalhadores conseguirem atestado médico muitas vezes é utilizada como subterfúgio para faltas no trabalho. Se pensarmos que em uma amostra de 157 participantes tivemos 225 faltas provenientes de atestado médico, mas somente

18 pessoas relataram ter problemas de saúde que exigem acompanhamento médico constante, nos faz pensar que as faltas médicas sejam utilizadas como recurso de enfrentamento ao sofrimento.

Independente dos motivos que levaram a uma maior incidência de faltas médicas, orientamos a empresa participante a investir na melhoria da qualidade do relacionamento entre líder-liderado, visto que quando o trabalhador é ouvido e compreendido em suas necessidades, este parece encontrar meios de aliviar as pressões relativas às demandas do trabalho e conseqüentemente, reduzir os níveis de *burnout*, o que também contribui para o comprometimento afetivo com a organização, estando mais envolvido e identificado com seu trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADRIAENSSENS, J.; DE GUCHT, V.; MAES, S. Causes and consequences of occupational stress in emergency nurses, a longitudinal study. **Journal of Nursing Management**, v. 23, n. 3, p. 346–358, abr. 2015.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1–18, 1990.
- ALSHENAIIFI, N. I. **Follower Upward Influence Tactics and Their Relationships With Job Performance Ratings**. University of Southampton, 2016.
- ÂNGELO, R. P.; CHAMBEL, M. J. The Reciprocal Relationship Between Work Characteristics and Employee Burnout and Engagement: A Longitudinal Study of Firefighters. **Stress and Health**, v. 31, n. 2, p. 106–114, abr. 2015.
- ANTLOGA, C. S.; MENDES, A. M. Sofrimento e adoecimento dos vendedores de uma empresa de material de construção. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 255–262, 2009.
- AUSTIN, W. A.; SKINNER, S. J.; WATSON, J. K. An examination of non-addictive drug (mis)use and work absenteeism. **Journal of Applied Economics**, v. 23, n. 1, p. 149–162, 1 jan. 2020.
- BAKKER, A. B. et al. Job demand and job resources as predictors of absence duration and frequency. **Journal of Vocational Behavior**, v. 62, n. 2, p. 341–356, 2003.
- BAKKER, A. B.; COSTA, P. L. Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. **Burnout Research**, v. 1, p. 112–114, 2014.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job Demands-Resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273–285, 2017.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; EUWEMA, M. C. Job resources buffer the impact of job demands on burnout. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 10, n. 2, p. 170–180, 2005.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 389–411, 2014.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; VERBEKE, W. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. **Human Resource Management**, v. 43, n. 1, p. 83–104, 2004.
- BASS, A. R. et al. Employee drug use, demographic characteristics, work reactions, and absenteeism. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, n. 1, p. 92–99, 1996.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento Organizacional. In: **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49–

95.

BETIOL, M. I.; TONELLI, M. J. Absenteísmo e comprometimento: algumas reflexões a partir de um estudo de caso analisado sob a ótica da psicodinâmica do trabalho. **Ação Ergonômica**, v. 1, 2003.

BIRON, M.; BAMBERGER, P. Aversive workplace conditions and absenteeism: Taking referent group norms and supervisor support into account. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 901–912, 2012.

BRATBERG, E. “The Double Burden”: Do Combinations of Career and Family Obligations Increase Sickness Absence among Women? **European Sociological Review**, v. 18, n. 2, p. 233–249, 1 jun. 2002.

BRAUN, S. et al. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 270–283, fev. 2013.

CASSWELL, S.; GILMORE, L.; ASHTON, T. Estimating Alcohol-related Absenteeism in New Zealand. **Addiction**, v. 83, n. 6, p. 677–682, jun. 1988.

CHRISTOPHER WESTLAND, J. Lower bounds on sample size in structural equation modeling. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 9, n. 6, p. 476–487, 2010.

CONSIGLIO, C. et al. Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels. **Work & Stress**, v. 27, n. 1, p. 22–42, jan. 2013.

CONWAY, N.; BRINER, R. B. Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 85, n. 3, p. 472–486, 2012.

CORRÊA, R. Z. A.; SOUZA, M. S. DE; BAPTISTA, M. N. Vulnerabilidade ao estresse no trabalho e qualidade de vida de enfermeiros. **Psicologia Argumento**, v. 31, n. 75, p. 599–606, 2013.

COSTA, F. M. DA; VIEIRA, M. A.; SENA, R. R. DE. Absenteísmo relacionado à doenças entre membros da equipe de enfermagem de um hospital escola. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 62, n. 1, p. 38–44, fev. 2009.

CULBERTSON, F. . Depression and Gender. In: **The SAGE Encyclopedia of Psychology and Gender**. v. 52, p. 25–31, 1977.

CULBERTSON, S. S. Absenteeism: Escaping an Aversive Workplace or Responding to Resulting Illness? **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 1, p. 77–79, fev. 2009.

DARR, W.; JOHNS, G. Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 13, n. 4, p. 293–318, 2008.

DARVIRI, S. V.; WOODS, S. A. Uncertified absence from work and the Big Five: An examination of absence records and future absence intentions. **Personality and Individual Differences**, v. 41, n. 2, p. 359–369, jul. 2006.

DE JONGE, J. **Job autonomy, well-being, and health: A study among Dutch health care workers**. Maastricht: Rijksuniversiteit Limburg, 1995.

- DE JONGE, J. et al. The Demand-Control Model: Specific Demands, Specific Control, and Well-Defined Groups. **International Journal of Stress Management**, v. 7, n. 4, p. 269–287, 2000.
- DE JONGE, J. et al. Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, n. 1, p. 29–46, 2001.
- DE JONGE, J.; DORMANN, C. Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1359–1374, 2006.
- DEAUX, K. From individual differences to social categories: Analysis of a decade's research on gender. **American Psychologist**, v. 39, n. 2, p. 105–116, fev. 1984.
- DEERY, S.; WALSH, J.; ZATZICK, C. D. A moderated mediation analysis of job demands, presenteeism, and absenteeism. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 87, n. 2, p. 352–369, 2014.
- DEJOURS, C. **A Banalização da Injustiça Social**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- DEJOURS, C. **Psicodinâmica do Trabalho: Casos Clínicos**. Porto Alegre: Dublinense, 2017.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEMEROUTI, E. Integrating Individual Strategies in the Job Demands-Resources Theory. **Istanbul Business Research**, v. 41, n. 1, p. 5–32, 2018.
- DENT, E. B. Complexity Science : A Worldview Shift. **Emergence**, v. 1, n. 4, p. 5–19, dez. 1999.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1ª ed-5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DYRBYE, L. N. et al. A cross-sectional study exploring the relationship between burnout, absenteeism, and job performance among American nurses. **BMC Nursing**, v. 18, n. 1, p. 57, 21 dez. 2019.
- FARIA, J. H. DE; BRUNING, C. O problema dos mais novos: um estudo de caso sobre o conflito de gerações na linha de produção de uma montadora automotiva da Região Metropolitana de Curitiba. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 3, p. 354–366, 2013.
- FERREIRA, A. I. et al. LMX as a negative predictor of presenteeism climate. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 2, n. 3, p. 282–302, 7 set. 2015.
- FERREIRA, R. C. et al. Abordagem multifatorial do absenteísmo por doença em trabalhadores de enfermagem. **Revista de Saúde Pública**, v. 46, n. 2, p. 259–268, abr. 2012.
- FIGUEIREDO, P. N. et al. **Imperativo do fortalecimento da competitividade industrial no Brasil: evidências em nível de empresas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

- FRANCIOLI, L. et al. Do Personal Dispositions Affect the Relationship Between Psychosocial Working Conditions and Workplace Bullying? **Ethics & Behavior**, v. 26, n. 6, p. 451–469, 17 ago. 2016.
- FREEMAN, A.; RONEN, T. Synthesis and Prospects for the Future. In: BRYMAN, A. et al. (Eds.). . **Cognitive Behavior Therapy in Clinical Social Work Practice**. New York, NY: Springer Publishing Company, 2010. p. 311–325.
- FREITAS, L. G. DE; FACAS, E. P. Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 13, n. 1, p. 7–26, 3 out. 2013.
- FREUDENBERGER, H. J. The staff burn-out syndrome in alternative institutions. **Psychotherapy: Theory, Research & Practice**, v. 12, n. 1, p. 73–82, 1975.
- GERSTNER, C. R.; DAY, D. V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 827–844, 1997.
- GRAEN, G. B.; HUI, C.; TAYLOR, E. A. Experience-based learning about LMX leadership and fairness in project teams: A dyadic directional approach. **Academy of Management Learning and Education**, v. 5, n. 4, p. 448–460, 2006.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. **Journal of Management Systems**, v. 3, n. 3, p. 25–39, 1991.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219–247, jun. 1995.
- HACKETT, R. D.; GUION, R. M. A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 35, n. 3, p. 340–381, jun. 1985.
- HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HALBESLEBEN, J. R. B.; DEMEROUTI, E. The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. **Work and Stress**, v. 19, n. 3, p. 208–220, 2005.
- HALPERN, D. F. Psychology at the Intersection of Work and Family: Recommendations for Employers, Working Families, and Policymakers. **American Psychologist**, v. 60, n. 5, p. 397–409, 2005.
- HARMS, P. D. et al. Leadership and stress: A meta-analytic review. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 178–194, fev. 2017.
- HARRISON, D. A.; MARTOCCHIO, J. J. Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. **Journal of Management**, v. 24, n. 3, p. 305–350, 1998.
- HARRISON, D. A.; NEWMAN, D. A.; ROTH, P. L. How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 2, p. 305–325, abr. 2006.
- HASSAN, S.; YUKL, G.; WRIGHT, B. E. Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical

Problems. **Public Administration Review**, v. 74, n. 3, p. 333–343, 2014.

HAUSKNECHT, J. P.; HILLER, N. J.; VANCE, R. J. Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 6, p. 1223–1245, dez. 2008.

HOBFOLL, S. E. et al. Conservation of Resources Theory Applied to Major Stress. In: **Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior**. [s.l.] Academic Press, 2016. p. 65–71.

HOFFMANN, C. et al. Prazer e sofrimento no trabalho docente: Brasil e Portugal. **Educação e Pesquisa**, v. 45, p. 0–2, 2019.

IBGE. PNAD Contínua. 2020. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29520-desemprego-chega-a-14-6-no-terceiro-trimestre-com-alta-em-10-estados> > Acesso em: mar., 2021.

IVERSON, R. D.; DEERY, S. J. Understanding the “personological” basis of employee withdrawal: The influence of affective disposition on employee tardiness, early departure, and absenteeism. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 856–866, 2001.

JACOBSEN, D. I.; FJELDBRAATEN, E. M. Exploring the Links Between Part-Time Employment and Absenteeism: the Mediating Roles of Organizational Commitment and Work-Family Conflict. **Public Organization Review**, v. 20, n. 1, p. 129–143, 3 mar. 2020.

JADA, U. R.; MUKHOPADHYAY, S. Empowering leadership and LMX as the mediators between leader’s personality traits and constructive voice behavior. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 1, p. 74–93, 2019.

JAWAHAR, I. M.; STONE, T. H.; KLUEMPER, D. When and why leaders trust followers: LMX as a mediator and empowerment as a moderator of the trustworthiness-trust relationship. **Career Development International**, v. 24, n. 7, p. 702–716, 2019.

JOHNS, G. Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences. **International review of industrial and organizational psychology**, v. 12, n. 2, p. 115–173, 1997.

JUDGE, T. A.; MARTOCCHIO, J. J. Dispositional influences on attributions concerning absenteeism. **Journal of Management**, v. 22, n. 6, p. 837–861, 1996.

JUDGE, T. A.; MARTOCCHIO, J. J.; THORESEN, C. J. Five-factor model of personality and employee absence. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 5, p. 745–755, 1997.

KARASEK ROBERT A., J. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 285–308, 1979.

KIPNIS, D.; SCHIMIDT, S. M.; WILKINSON, I. Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way. **Jounal Of Applied Psychology**, v. 65, n. 4, p. 440–452, 1980.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; BRINSFIELD, C. T. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 130–151, 2012.

KOCK, N.; HADAYA, P. Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square

root and gamma-exponential methods. **Information Systems Journal**, v. 28, n. 1, p. 227–261, 2018.

LEE, J.; LIM, J. J. C.; HEATH, R. L. Coping With Workplace Bullying Through NAVER: Effects of LMX Relational Concerns and Cultural Differences. **International Journal of Business Communication**, v. 58, n. 1, p. 79–105, 23 jan. 2021.

LEE, W. et al. Workforce development: understanding task-level job demands-resources, burnout, and performance in unskilled construction workers. **Safety Science**, v. 123, n. November 2019, p. 104577, mar. 2020.

LEITER, M. P.; MASLACH, C. The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, v. 9, n. December 1986, p. 297–308, 1988.

LIPTON, R. B.; STEWART, W. F.; VON KORFF, M. The Burden of Migraine. **PharmacoEconomics**, v. 6, n. 3, p. 215–221, set. 1994.

LØKKE, A.-K.; KRØTEL, S. M. L. Performance evaluations of leadership quality and public sector leaders' absenteeism. **Public Management Review**, v. 22, n. 1, p. 96–117, 2 jan. 2020.

LUND, I.; MOAN, I. S.; EDVARDBSEN, H. M. E. The relative impact of smoking, alcohol use and drug use on general sickness absence among Norwegian employees. **BMC Public Health**, v. 19, n. 1, p. 500, 3 dez. 2019.

MACHADO, C.; ZAINAGHI, D. S. **CLT Interpretada: artigo por artigo, parágrafo por parágrafo**. 7. ed. Barueri - SP: Manole, 2016.

MAGEE, C. A.; CAPUTI, P.; LEE, J. K. Distinct longitudinal patterns of absenteeism and their antecedents in full-time australian employees. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 21, n. 1, p. 24–36, 2016.

MAIA, E. G. et al. Múltiplas exposições ao risco de faltar ao trabalho nas escolas da Educação Básica no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 35, n. suppl 1, 15 abr. 2019.

MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações**. 2ª ed. Pêro Pinheiro: Report Number, 2014.

MARQUES, S. V. D.; MARTINS, G. DE B.; SOBRINHO, O. C. Saúde, trabalho e subjetividade: absenteísmo-doença de trabalhadores em uma universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe1, p. 668–680, jul. 2011.

MARTIN, R. et al. Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. **Personnel Psychology**, v. 69, n. 1, p. 67–121, fev. 2016.

MARTOCCHIO, J. J.; JIMENO, D. I. Employee absenteeism as an affective event. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p. 227–241, jun. 2003.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99–113, 1981.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. **Medical Teacher**, v. 39, n. 2, p. 160–163, 2017.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job Burnout. **Annual Review of**

Psychology, v. 52, p. 397–422, 2001.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187–209, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67–87, dez. 1998.

MENDES, A. M.; BORGES, L. DE O.; FERREIRA, M. C. **Trabalho em transição, saúde em risco**. 1º ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2002.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 39–46, 2001.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538–551, 1993.

MINTZBERG, H. Power and Organization Life Cycles. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 207–224, 1984.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224–247, 1979.

NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. DE F. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO**, v. 14, p. 63–74, 2017.

NICHOLSON, N.; BROWN, C. A.; CHADWICK-JONES, J. K. Absence from work and personal characteristics. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, n. 3, p. 319–327, 1977.

NORBERG, J. et al. Job demands and control and sickness absence, disability pension and unemployment among 2,194,692 individuals in Sweden. **Scandinavian Journal of Public Health**, v. 48, n. 2, p. 125–133, 6 mar. 2020.

NORMAND, J.; SALYARDS, S. D.; MAHONEY, J. J. An evaluation of preemployment drug testing. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 629–639, 1990.

ONES, D. S.; VISWESVARAN, C.; SCHMIDT, F. L. Personality and absenteeism: a meta-analysis of integrity tests. **European Journal of Personality**, v. 17, n. 1_suppl, p. S19–S38, 2 mar. 2003.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; LUZ, T. R. DA. Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. **Revista de Administração**, v. 50, n. 3, p. 310–324, 2015.

PARKER, P. A.; KULIK, J. A. Burnout, self- and supervisor-rated job performance, and absenteeism among nurses. **Journal of Behavioral Medicine**, v. 18, n. 6, p. 581–599, 1995.

PATTON, E. The devil is in the details: Judgments of responsibility and absenteeism from work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 84, n. 4, p. 759–779, dez. 2011.

PATTON, E.; JOHNS, G. Women’s absenteeism in the popular press: Evidence for a gender-specific absence culture. **Human Relations**, v. 60, n. 11, p. 1579–1612, 22 nov. 2007.

PFEFFER, J. **Morrendo Por Um Salário: Como as Práticas de Gerenciamento Prejudicam a Saúde dos Trabalhadores e o Desempenho da Empresa - E o que Podemos Fazer a Respeito**. Rio de Janeiro: Alta Book, 2019.

PRATA, M. M. F.; HONÓRIO, L. C. Riscos de adoecimento no trabalho: a percepção dos gerentes de um banco privado brasileiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 1, p. 31–42, 2014.

QUICK, T. .; LAPERTOSA, J. . Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, v. 18, n. 69, p. 65–70, 1982.

RANA, F. A.; JAVED, U. Psychosocial job characteristics, employee well-being, and quit intentions in Pakistan's insurance sector. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 38, n. 4, p. 38–45, 9 maio 2019.

REINWALD, M.; KUNZE, F. Being Different, Being Absent? A Dynamic Perspective on Demographic Dissimilarity and Absenteeism in Blue-Collar Teams. **Academy of Management Journal**, v. 63, n. 3, p. 660–684, jun. 2020.

ROCHE, A.; PIDD, K.; KOSTADINOV, V. Alcohol- and drug-related absenteeism: a costly problem. **Australian and New Zealand Journal of Public Health**, v. 40, n. 3, p. 236–238, jun. 2016.

RODIN, J.; ICKOVICS, J. R. Women's health: Review and research agenda as we approach the 21st century. **American Psychologist**, v. 45, n. 9, p. 1018–1034, 1990.

ROPPONEN, A. et al. A case-crossover study of age group differences in objective working-hour characteristics and short sickness absence. **Journal of Nursing Management**, v. 28, n. 4, p. 787–796, 20 maio 2020.

ROWOLD, J.; LAUKAMP, L. Charismatic Leadership and Objective Performance Indicators. **Applied Psychology**, v. 58, n. 4, p. 602–621, out. 2009.

SAGIE, A. Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. **Journal of Vocational Behavior**, v. 52, n. 2, p. 156–171, abr. 1998.

SCHUSTER, M. DA S.; DIAS, V. DA V. Oldenburg Burnout Inventory – validação de uma nova forma de mensurar Burnout no Brasil. **Ciencia e Saude Coletiva**, v. 23, n. 2, p. 553–562, 2018.

SHARMA, S.; SHEEL, R.; VOHRA, N. Relationship of Personality to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. **Academy of Management Proceedings**, v. 2013, 2013.

SHIROM, A.; MELAMED, S. A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. **International Journal of Stress Management**, v. 13, n. 2, p. 176–200, 2006.

SIEGRIST, J. Adverse Health Effects of High-Effort / Low-Reward Conditions. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, n. 1, p. 27–41, 1996.

SIERRA, H. et al. Confocal Imaging–Guided Laser Ablation of Basal Cell Carcinomas: An Ex Vivo Study. **Journal of Investigative Dermatology**, v. 135, n. 2, p. 612–615, fev. 2015.

SIMS, H. P.; MANZ, C. C. Observing leader behavior: Toward reciprocal determinism in leadership theory. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 2, p. 222–232, 1984.

- SINVAL, J. et al. Transcultural Adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) for Brazil and Portugal. **Frontiers in Psychology**, v. 10, n. MARCH, 12 mar. 2019.
- SISTO, F. F. et al. **Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho (EVENT): manual**. São Paulo: Vetor, 2007.
- STAUFENBIEL, T.; KÖNIG, C. J. A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 1, p. 101–117, mar. 2010.
- SUEHIRO, A. C. B. et al. Vulnerabilidade ao Estresse e Satisfação no Trabalho em Profissionais do Programa. **Boleti de Psicologia**, v. LVIII, n°1, p. 205–218, 2008.
- TAMAYO, A. **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do Burnout (ECB). **Estudo de Psicologia**, v. 14, n. 3, p. 213–221, 2009.
- TIMS, M.; BAKKER, A. B.; XANTHOPOULOU, D. Do transformational leaders enhance their followers ' daily work engagement ? **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 121–131, 2011.
- TOWNSEND, J.; PHILLIPS, J. S.; ELKINS, T. J. Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 5, n. 4, p. 457–463, 2000.
- VAN DIERENDONCK, D.; LE BLANC, P. M.; VAN BREUKELEN, W. Supervisory behavior, reciprocity and subordinate absenteeism. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 2, p. 84–92, mar. 2002.
- VIGNOLI, M. et al. How job demands affect absenteeism? The mediating role of work–family conflict and exhaustion. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, v. 89, n. 1, p. 23–31, 27 jan. 2016.
- VIRGINIA, N. R.; MONTES, A. A.; PERLINES, F. H. Analyzing the Job Demands-Control-Support Model in Work-Life Balance: A Study among Nurses in the European Context. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 8, p. 2847, 21 abr. 2020.
- VLASVELD, M. C. et al. The Associations Between Personality Characteristics and Absenteeism: A Cross-Sectional Study in Workers With and Without Depressive and Anxiety Disorders. **Journal of Occupational Rehabilitation**, v. 23, n. 3, p. 309–317, 21 set. 2013.
- WALUMBWA, F. O.; CROPANZANO, R.; GOLDMAN, B. M. How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 739–770, 2011.
- WILSON, J. M. The origin of material requirements planning in Frederick W. Taylor's planning office. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 5, p. 1535–1553, 3 mar. 2016.
- WONG, L. P. et al. Impact of migraine on workplace productivity and monetary loss: a study of employees in banking sector in Malaysia. **The Journal of Headache and Pain**, v. 21, n. 1, p. 68, 8 dez. 2020.

YUKL, G. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251–289, 1989.

ZALEZNIK, A. Managers and Leaders: Are They Different? **Harvard Business Review**, v. 1, p. 55–76, 1977.

ZHANG, M. et al. The double-edged sword effect of service recovery awareness of frontline employees: From a job demands-resources perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 88, n. February, p. 102536, jul. 2020.