

Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de Burnout em Instituições Públicas: um Estudo com Trabalhadores de Secretarias de Estado em Divinópolis (MG)

Autoria

Julio Guimarães Barata - juliogbarata@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Kely Cesar Martins de Paiva - kelypaiva@face.ufmg.br

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Jefferson Rodrigues Pereira - jeffersonrodrigues@live.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Agradecimentos

Agradecimentos ao CNPQ.

Resumo

Este estudo objetivou descrever relações entre as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional (PSO) e de Síndrome de Burnout em trabalhadores de instituições públicas. A pesquisa empírica, descritivo-explicativa e com abordagem quantitativa, abordou trabalhadores de unidades regionais de duas Secretarias de Estado em Divinópolis (MG), totalizando uma amostra de 105 respondentes. A Análise Fatorial Exploratória (AFE) do construto PSO rejeitou a dimensão Promoção, Ascensão e Salários, bem como dividiu em duas a dimensão Carga de Trabalho. As dimensões Gestão de Desempenho e Suporte Material ao Desempenho foram mantidas. No construto Síndrome de Burnout, a AFE confirmou as três dimensões teóricas. A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) permitiu a confirmação de seis das 15 hipóteses propostas, confirmando-se que o construto PSO é um antecedente à Síndrome de Burnout, destacando-se que três das dimensões validadas têm impactos diretos na Exaustão emocional e que Eficácia no trabalho é diretamente afetada pela Gestão de Desempenho. Observou-se também, que a dimensão Exaustão Emocional atua como "porta de entrada" da Síndrome de Burnout, tendo em vista seu impacto direto no Cinismo e deste, indiretamente, na Eficácia no trabalho. Indicadas as limitações do estudo, propôs-se uma agenda de investigações futuras.

Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de *Burnout* em Instituições Públicas: um Estudo com Trabalhadores de Secretarias de Estado em Divinópolis (MG)

Resumo

Este estudo objetivou descrever relações entre as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional (PSO) e de Síndrome de *Burnout* em trabalhadores de instituições públicas. A pesquisa empírica, descritivo-explicativa e com abordagem quantitativa, abordou trabalhadores de unidades regionais de duas Secretarias de Estado em Divinópolis (MG), totalizando uma amostra de 105 respondentes. A Análise Fatorial Exploratória (AFE) do construto PSO rejeitou a dimensão Promoção, Ascensão e Salários, bem como dividiu em duas a dimensão Carga de Trabalho. As dimensões Gestão de Desempenho e Suporte Material ao Desempenho foram mantidas. No construto Síndrome de *Burnout*, a AFE confirmou as três dimensões teóricas. A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) permitiu a confirmação de seis das 15 hipóteses propostas, confirmando-se que o construto PSO é um antecedente à Síndrome de *Burnout*, destacando-se que três das dimensões validadas têm impactos diretos na Exaustão emocional e que Eficácia no trabalho é diretamente afetada pela Gestão de Desempenho. Observou-se também, que a dimensão Exaustão Emocional atua como “porta de entrada” da Síndrome de *Burnout*, tendo em vista seu impacto direto no Cinismo e deste, indiretamente, na Eficácia no trabalho. Indicadas as limitações do estudo, propôs-se uma agenda de investigações futuras.

Palavras-chaves: Percepção de Suporte Organizacional. Síndrome de *Burnout*. Instituições Públicas.

1. Introdução

A literatura indica que deve haver a busca por um equilíbrio entre as expectativas em alcançar as metas organizacionais e sua concretização e a qualidade de vida dos trabalhadores que, por sua vez, é proporcionada pela satisfação de condições objetivas (tais como renda, emprego, objetos possuídos e qualidade de habitação) e de condições subjetivas (como segurança, privacidade e afeto), bem como motivação, autoestima, apoio e reconhecimento social (Limongi-França, 2015). Dentro dessa perspectiva, traz-se à tona dois conceitos, ambos desenvolvidos a partir da década de 1970: Síndrome de *Burnout* (ou apenas *burnout*) e Percepção de Suporte Organizacional (PSO). A síndrome é uma doença caracterizada por um quadro de esgotamento físico e psíquico do trabalhador (com ênfase em sintomas mentais e comportamentais) devido às suas condições de trabalho, consistindo num estado de pouca energia e falta de entusiasmo, inclusive em pessoas com histórico de alto desempenho (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Já PSO trata da relação entre uma organização do trabalho e a sua influência no comportamento e no desempenho do funcionário (Eisenberger *et al*, 1986).

Os estudos sobre *burnout* o associam à consequência de aspectos da organização do trabalho, como déficit de pessoal e carga de trabalho, qualidade, abrangência e profundidade das relações interpessoais, *layout* e espaço físico, tomada de decisão e nível de informação (Jantsch *et al*, 2018; Neves, Oliveira & Alves, 2014; Paiva *et al*, 2013). Apesar de ser perceptível a aderência desses aspectos ao conceito de PSO de Eisenberger *et al* (1986, p. 501) - “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar” - são escassas as investigações que relacionam *burnout* a ele.

Também são poucos os estudos realizados no setor público, sobretudo brasileiro, estimulando a pesquisa nesse espaço. O estado brasileiro vive um período de mudanças iniciado desde a década de 1990 com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, orientando sua gestão para resultados e sendo uma ferramenta de combate a traços marcantes, peculiares da ineficiência brasileira como patrimonialismo e autoritarismo (Bergue, 2010). Políticas relativamente recentes, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 2000), são um passo na

eficiência dos gastos e planejamento sustentável, apesar de críticas de que podem “atar as mãos” das esferas políticas locais (Santolin, Jayme Jr., & Reis, 2009).

Somam-se à já restrita forma de contratação do setor público (Bergue, 2010), as exigências de gestão dos entes em todo o processo de recrutamento, seleção e alocação, processo esse que impactará a conformação da agenda pública até a sua capacidade de operá-la. Essa dificuldade pode acarretar aumento da carga de trabalho aos profissionais, principalmente no contexto atual, em que se verifica que: vários entes estão beirando o limite de gasto com pessoal, impossibilitando novas contratações; a mudança na pirâmide etária nacional tem aumentado a quantidade de aposentadorias; e a demanda por mais serviços públicos e de qualidade facilita a criação e dificulta a extinção de programas.

Este tipo de análise ajuda a compreender como determinadas políticas impactam o cotidiano do funcionalismo público, na medida em que dita regras que influenciam o vínculo contratual de seus agentes, os níveis de salários e as políticas de remuneração (em si e aceitáveis), estabilidade, igualdade/diferença de tratamento, entre várias outras consequências diretas ou indiretas no seu trabalho.

Nesse sentido, o objetivo geral desse estudo foi descrever relações entre as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional e de Síndrome de *Burnout* em trabalhadores de instituições públicas mineiras. A pesquisa foi realizada com trabalhadores de duas unidades regionais de dois órgãos da Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais, a saber: Secretaria de Estado de Saúde (SES) e Secretaria de Estado de Educação (SEE), ambos no município de Divinópolis (MG).

Para tanto, este artigo foi estruturado em cinco partes, iniciando-se por esta introdução, seguida do referencial teórico, da metodologia da pesquisa de campo, da apresentação e análise de dados, e das considerações finais.

2. Referencial Teórico

As referências conceituais deste estudo focalizam a Percepção de Suporte Organizacional (PSO), na perspectiva teórica de Eisenberger *et al* (1986), e a Síndrome de *Burnout*, conforme abordada por Maslach, Jackson e Leiter (1997).

A **Percepção de Suporte Organizacional (PSO)** é um construto teórico desenvolvido sob a ótica da teoria da troca social e que busca compreender o que leva o funcionário a ser mais comprometido com o trabalho e com a organização. Partiu-se do pressuposto que um trabalhador troca esforço e lealdade por recompensas tangíveis (salário, outros benefícios financeiros) e não-tangíveis ou sociais (estima, reconhecimento). Dois aspectos pautam essa teoria: a norma de reciprocidade, segundo a qual uma pessoa se sente moralmente obrigada a retornar tratamento favorável, e a personificação, por meio da qual os funcionários não enxergam ações dos agentes de uma organização como resultado de suas motivações individuais, mas sim como intenções da própria organização (Eisenberger *et al*, 1986).

O conceito PSO foi assim denominado porque os funcionários formam crenças globais sobre o quanto acreditam que a organização se importa com eles e adota postura favorável (Eisenberger *et al*, 1986). Estudos compilados por Lynch *et al* (1999) explicitam que a PSO se mostrou positivamente relacionada à percepção de suficiência no pagamento, a políticas orientadas às famílias, ao relacionamento supervisor-funcionário de alta qualidade, às experiências favoráveis de treinamento e promoção, às diretrizes claras definindo trabalho, ao comportamento e às demandas apropriados, à participação na definição de metas e resultados e ao recebimento de *feedback*. Por outro lado, a PSO estava negativamente relacionada ao fato de a organização não valorizar contribuição dos funcionários e falhar em recompensar o aumento de desempenho, levando os funcionários a adotarem comportamentos egoístas e que prejudicam o bem-estar da organização. Já Eisenberger *et al* (2001) observaram que PSO estava positivamente relacionada à obrigação sentida pelos trabalhadores em se importar pela

organização e ajudá-la. Por meio de uma meta-análise, Kurtessis *et al* (2017) verificaram que o nível de identificação com a organização é tão maior quanto maior for o nível hierárquico do funcionário, significando que o suporte do supervisor está mais relacionado a PSO do que o suporte de colega de trabalho (pressuposto de personificação). Verificaram também que os recursos (autonomia, recompensas e outros elementos de enriquecimento do trabalho) são mais preditores da PSO do que aspectos do trabalho (como sobrecarga de papéis, conflitos e ambiguidades).

No Brasil, os estudos precursores de Abbad-OC *et al* (1999, p. 30) mostraram que “variáveis organizacionais de suporte eram mais fortes prognósticos de comprometimento do que aquelas relativas à natureza das tarefas ou às características pessoais das amostras estudadas”. Outras pesquisas recentes realizadas no país têm mostrado a PSO como antecedente de diversos componentes do comportamento organizacional. Montezano e Abbad (2019), por exemplo, em um estudo qualitativo no setor público, perceberam que os peritos criminais pesquisados indicaram a existência de dois aspectos distintivos da PSO, os situacionais (como suporte material e ambiente físico) e os individuais (motivacionais). Dentre tais aspectos, as autoras sublinharam as avaliações dos entrevistados em termos de seus impactos positivos na expressão de suas competências no trabalho.

Outra pesquisa com metodologia semelhante, de cunho qualitativo e realizada no setor público por Silva e Mendonça (2019), revelou uma percepção negativa por parte de gestores públicos quanto ao suporte oferecido pela instituição e, também, alterações em dimensões teóricas que usualmente compõem as abordagens sobre o tema. Especificamente, os autores recomendaram rever o fator Sobrecarga de Trabalho, já que este pode contribuir de variados modos na PSO, e incluir Fatores Políticos, os quais parecem fragilizar a percepção de suporte desses servidores públicos.

Por fim, cita-se o trabalho de Moraes e Bastos (2019), cuja amostra incluiu servidores públicos e trabalhadores da iniciativa privada, buscando compreender como a PSO influenciava a intenção de saída do trabalho. Esta pesquisa, de natureza quantitativa, abordou cinco construtos para caracterizar PSO e os resultados mostraram as dimensões “apoio organizacional” e “política de apoio a dependentes” afetam inversamente a intenção de deixar o trabalho, enquanto a dimensão “consequências negativas na carreira” o faz de modo positivo ou direto.

Para se descobrirem tais correlações, o desenvolvimento e o uso de escalas validadas são fundamentais e isso têm sido feito em diversos estudos no país (Cardoso & Baptista, 2012; Queiroga *et al*, 2015), desde a proposição precursora de Abbad-OC *et al* (1999). Destaca-se a recenticidade da Escala de Percepção de Suporte Organizacional Reduzida (EPSO-R) validada por Queiroga *et al* (2015), bem como sua aderência à cultura nacional. Ela foi desenvolvida a partir das bases teóricas “lançadas” por Abbad-OC *et al* (1999) e trata-se de uma escala unifatorial (fator geral) e com quatro subescalas (subfatores) correlacionadas entre si, mas igualmente confiáveis e teórica e estatisticamente válidas. Segundo Queiroga *et al* (2015), as dimensões ocorrem todas ao mesmo tempo, influenciando a medição desse fator geral. A primeira, Gestão de Desempenho (GD), refere-se às práticas organizacionais que coordenam seus trabalhadores para alcance de maior desempenho, como “estabelecimento de metas, valorização de novas idéias (sic), conhecimento de dificuldades associadas à execução eficaz das tarefas e esforço organizacional de atualização de seus colaboradores ou empregados em face das novas tecnologias e processos de trabalho” (Abbad-OC *et al*, 1999, p. 45); este foi o fator de maior destaque no que tange à variância total das respostas da amostra da pesquisa de Abbad-OC *et al* (1999). O segundo fator, Carga de Trabalho (CT), relaciona-se com a cobrança e a expectativa da organização por maior desempenho, como metas, prazos, jornada e resultados esperados. Já o Suporte Material ao Desempenho (SMD) diz respeito à visão dos trabalhadores sobre a disponibilidade, quantidade e qualidade dos materiais necessários ao trabalho, bem

como sobre o esforço que a organização imprime para modernizar e dinamizar os processos de trabalho, inclusive treinamentos, resolução de problemas e disponibilidade de recursos financeiros. A última dimensão, Promoções, Ascensão e Salário (PAS), trata das oportunidades dadas aos trabalhadores nesses aspectos. (Abbad-OC *et al*, 1999). Tais fatores e a recenticidade da escala pareceram adequados para fins do estudo aqui apresentado.

Já o interesse científico pela **Síndrome de *Burnout*** teve início com os estudos de Freudenberger (1974) e Maslach (1976). Ela é identificada por um estado de esgotamento, decepção e perda de interesse e paixão pelas atividades do trabalho. A ideia inicial de que a síndrome era reflexo de uma relação entre os profissionais da área de assistência e as pessoas assistidas, como nas áreas de educação e enfermagem, foi ampliada por estudos mais recentes que demonstraram que o *burnout* pode atingir trabalhadores de todos os tipos de ocupação, tanto aqueles que têm pouco contato com as pessoas quanto os que lidam com tecnologia da computação, quanto militares e gerentes (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Atualmente, ainda é significativa a participação dos trabalhos relacionados à enfermagem e/ou serviços de saúde na bibliografia especializada em *burnout* (Feliciano, Kovacs, & Sarinho, 2009; Galindo *et al*, 2012; Lima *et al*, 2013; Neves, Oliveira, & Alves, 2014; Nogueira *et al*, 2018), mas há um tempo já vêm se desenvolvendo pesquisas com outros públicos, como do setor bancário e serviços (Tamayo & Tróccoli, 2002), do setor público (Paschoal, Torres, & Porto, 2010; Schuster *et al*, 2013), da contabilidade (Galvão & Galvão, 2017), do serviço militar (Gomes *et al*, 2016), de estudantes (Silva & Vieira, 2015), de jovens trabalhadores (Paiva *et al*, 2013; Paiva *et al*, 2018), dentre outros.

As características da Síndrome de *Burnout* têm sido ratificadas ao longo desses estudos, entendendo-a como resultado de uma série de desequilíbrios das cargas psíquicas em função das adversidades enfrentadas no trabalho, o que gera sofrimento ao trabalhador, também relacionada ao estresse ocupacional crônico (Maslach, Jackson & Leiter, 2001; Codo & Vasquez-Menezes, 2006; Tamayo, 2008). Ela pode ser considerada um desgaste pessoal, um esgotamento físico e psíquico do trabalhador devido às suas condições de trabalho, observado em um estado de baixa motivação (precedido de alta motivação), exaustão emocional, pouca energia e falta de entusiasmo (Paiva & Casalechi, 2009; Paiva *et al*, 2018). Diferentemente do estresse ocupacional, que muitas vezes leva ao absenteísmo, a Síndrome de *Burnout* acaba provocando um presenteísmo, que é quando o funcionário já adoecido vai trabalhar, mas apresenta um desempenho inferior devido à doença (Maslach, 2005; Sharma & Cooper, 2017). Isso ocorre em razão das tentativas realizadas pelo trabalhador de “superar as condições adversas, a gradual e sutil tendência a negligenciar suas próprias necessidades, a negação crescente dos problemas e a repressão de conflitos” (Galindo *et al*, 2012, p. 424).

As características do trabalho vêm sendo consideradas um importante fator de risco para problemas de saúde mental e pessoal do indivíduo, tornando importante compreender os elementos organizacionais que são gatilhos para essa síndrome (Maslach, Jackson, & Leiter, 1997; Tamayo, 2008). A acumulação de funções, a dificuldade de ascensão, sobrecarga, conflitos interpessoais, expectativas na implantação de tecnologias, baixo apoio dos colegas, limitações da autonomia também vêm sendo apontados como elementos organizacionais causadores de *burnout* (Galindo *et al*, 2012; Feliciano, Kovacs, & Sarinho, 2009). Há também influência (apesar de menor) das características do próprio trabalhador, pois as estratégias de enfrentamento desenvolvidas para fazer um ajustamento ou promover um equilíbrio dependem de cada indivíduo e de seu tipo de personalidade (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Por exemplo, pessoas com atitudes passivas, defensivas e evasivas são mais susceptíveis a desenvolver a dimensão de baixa eficácia no trabalho, própria da síndrome (Sharma & Cooper, 2017).

A primeira das três dimensões, Exaustão Emocional (EE), é intrínseca ao indivíduo e relacionada com o esgotamento físico e psicológico derivado de sobrecarga de trabalho, sendo

a dimensão mais analisada pelas pesquisas e de mais fácil detecção da síndrome (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Paiva, Gomes & Helal, 2015; Jantsch *et al*, 2018). Frustração e tensão são sentimentos marcantes dessa dimensão (Carlotto & Câmara, 2007), que é considerada a qualidade central do *burnout* (Sharma & Cooper, 2017). A segunda dimensão, Despersonalização ou Cinismo (CI), é uma dimensão interpessoal relacionada a problemas entre o indivíduo e o grupo de que ele faz parte, na qual o indivíduo responde à sua situação fazendo uso de atitudes hostis e cínicas, mostrando-se frio emocionalmente, embotado e empobrecido em seus vínculos afetivos e laborais (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Sharma & Cooper, 2017). A Realização Pessoal ou Eficácia no Trabalho (ET), terceira e última dimensão, tem a ver com autoavaliação, na qual o indivíduo coloca em dúvida suas capacidades de entrega e mantém-se com baixa autoestima (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Tamayo, 2008; Paiva *et al*, 2013). Carlotto e Câmara (2007) acrescentam que as pessoas que sofrem de baixa realização pessoal se sentem infelizes e insatisfeitas com seu desempenho. Apesar de essa dimensão se apresentar por meio de um sentimento de baixa realização pessoal, é possível que possa ser de fato uma redução de eficiência, sobretudo devido aos distúrbios psicopatológicos, bem como atitudes e comportamentos negativos, clássicos da síndrome (Carlotto & Câmara, 2008). A literatura indica custos organizacionais derivados dos sintomas da síndrome devido a rotatividade, problemas de produtividade e qualidade, podendo chegar à incapacidade laboral total.

Paiva, Gomes e Helal (2015) destacam que são três dimensões distintas e interrelacionadas, que decorrem uma da outra, corroborando os postulados iniciais de Maslach, Jackson e Leiter (1997), apesar de estes últimos não terem deixado isso claro no caso da eficácia, ou seja, a decorrência não parecia ser nem direta nem de fácil verificação.

Conforme explicam Schuster *et al* (2015, p. 407), foram desenvolvidas variações da Escala de Burnout de Maslach (MBI – *Maslach Burnout Inventory*) de acordo com o público pesquisado, a saber:

(...) a MBI - Human Services Survey (MBI-HSS), para trabalhadores nos serviços humanos e de saúde, a MBI - Educators Survey (MBI-ES), para professores, a MBI - Student Survey (MBI-SS) para alunos, e uma versão mais geral, a MBI - General Survey (MBI-GS), utilizada para populações com diversos tipos de ocupação.

A Escala de *Burnout* de Maslach — Questionário Geral (MBI-GS), tridimensional, com 16 itens, foi desenvolvida para avaliar a síndrome em ambientes diversos, com variadas relações pessoais de trabalho. A MBI-GS original foi desenvolvida com base em populações de vários países, daí sua escolha para fins deste estudo com trabalhadores de órgãos públicos, sujeitos pluralidade de relações e regimes de trabalho.

Diante do exposto, entende-se que Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de *Burnout* convergem conceitualmente, implicando hipóteses que podem vir a serem testadas a partir dos dados do campo, buscando compreender se e de que forma PSO influencia *burnout* em contextos de trabalho.

Armeli *et al* (1998) sublinharam que PSO aumentou a autoestima de enfermeiras e lhes deu a sensação de que a organização se importava com seu bem-estar, reduzindo os efeitos negativos do estresse. Lynch *et al* (1999) destacam que, desde a década de 1990, organizações vêm retribuindo flexibilidade e dedicação com treinamento e oportunidades educacionais visando empregabilidade de seus empregados e promovendo redução do estresse mediante possibilidade de demissão. A relação entre estresse e *burnout*, por sua vez, vem sendo confirmada teórica e empiricamente (Paiva, Gomes, & Helal, 2015), mas a PSO pode ser mais profundamente investigada em termos do seu potencial de influenciar positivamente quadros organizacionais relacionados a ambos os construtos, isto é, estresse e *burnout*.

Já Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), pautados na teoria da troca social (base da PSO), afirmaram que a violação no contrato psicológico é susceptível a produzir *burnout*, porque

corrói a noção de reciprocidade, sobretudo num contexto em que se exige que o trabalhador se entregue mais (tempo, habilidade, flexibilidade) recebendo menos (oportunidade de carreira, seguridade no trabalho, etc). De acordo com tais autores, os fatores situacionais (organizacionais) são muito mais preditivos de *burnout* do que os fatores individuais.

Diante disso, a hipótese central deste estudo é que PSO se relaciona negativamente com *burnout*, devido ao seu potencial de reduzir os efeitos das situações estressoras, conhecidas como precursoras de *burnout*. Essa hipótese vai ao encontro da importância dada às condições de trabalho (PSO) no manejo do estresse, bem como às transformações nas condições e no contexto de trabalho como medidas de intervenção contra o *burnout* (Lima *et al*, 2013).

Assim, para fins deste estudo, foram traçadas 15 hipóteses que têm como causas as quatro dimensões de PSO e como consequências as três de *Burnout* (12 no total) e mais três entre as dimensões de *Burnout*, buscando-se auferir relações de causalidade entre suas dimensões. São elas:

- [1] Gestão de Desempenho (GD) tem impacto negativo na Exaustão Emocional (EE);
- [2] Gestão de Desempenho (GD) tem impacto negativo no Cinismo (CI);
- [3] Gestão de Desempenho (GD) tem impacto positivo na Eficácia no Trabalho (ET);
- [4] Carga de Trabalho (CT) tem impacto negativo na Exaustão Emocional (EE);
- [5] Carga de Trabalho (CT) tem impacto negativo no Cinismo (CI);
- [6] Carga de Trabalho (CT) tem impacto positivo na Eficácia no Trabalho (ET);
- [7] Suporte Material ao Desempenho (SMD) tem impacto negativo na Exaustão Emocional (EE);
- [8] Suporte Material ao Desempenho (SMD) tem impacto negativo no Cinismo (CI);
- [9] Suporte Material ao Desempenho (SMD) tem impacto positivo na Eficácia no Trabalho (ET);
- [10] Promoções, Ascensão e Salário (PAS) tem impacto negativo na Exaustão Emocional (EE);
- [11] Promoções, Ascensão e Salário (PAS) tem impacto negativo no Cinismo (CI);
- [12] Promoções, Ascensão e Salário (PAS) tem impacto positivo na Eficácia no Trabalho (ET);
- [13] Exaustão Emocional (EE) tem impacto positivo no Cinismo (CI);
- [14] Exaustão Emocional (EE) tem impacto negativo na Eficácia no Trabalho (ET);
- [15] Cinismo (CI) tem impacto negativo na Eficácia no Trabalho (ET).

Para tanto, realizou-se uma pesquisa empírica com a metodologia descrita a seguir.

3. Metodologia

Esta pesquisa descritiva e explicativa foi realizada por meio de estudo de caso (Vergara, 2009) que incluiu trabalhadores das Secretarias de Estado de Saúde (SES) e de Educação (SEE) de Minas Gerais, das respectivas Superintendências Regionais em Divinópolis (MG), escolhidas pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2009). Da população de 239 trabalhadores (123 na SES e 116 na SEE), desconsideraram-se os que não participam de atividades fim, como: porteiros, faxineiras, dentre outros. Ao final da coleta, foram contabilizados 105 questionários válidos.

O questionário aplicado foi composto por três partes, sendo a primeira com dados sociodemográficos (idade, sexo, escolaridade, escolaridade dos pais, vínculo de trabalho – servidor estadual, federal, terceirizado, estagiário –, tempo de trabalho total e no setor público, etc.), a segunda com a Escala de Percepção de Suporte Organizacional Reduzida (EPSO-R), e a terceira com a *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS).

Validada por Queiroga *et al* (2015), a EPSO-R é composta por 28 itens, correspondentes às quatro dimensões: Suporte Material ao Desempenho (itens 1 a 6), práticas de Promoção e

Recompensa (itens 7 a 14), Carga de Trabalho (itens 15 a 21) e práticas de Gestão de Desempenho (itens 22 a 28). Os respondentes avaliaram cada item numa escala de Likert que varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). A “carga de trabalho” é composta por frases/indicadores de conteúdo negativo, portanto, sua interpretação deve ser inversa. Destaca-se que o item nº 10 (“Na organização em que trabalho, os valores pagos ao funcionário a título de participação dos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira”) foi suprimido, porque não se verifica esse tipo de prática de remuneração ou similar nas instituições pesquisadas no referido contexto, tornando essa avaliação inócua.

A MBI-GS, validada por Schuster *et al* (2013, 2015), é composta por 16 itens, correspondentes às três dimensões: exaustão emocional (itens 1 a 6), cinismo (itens 7 a 10) e eficácia no trabalho (itens 11 a 16). Os respondentes avaliaram cada afirmação por meio de uma escala Likert de 7 pontos que variou do 0 (nunca) ao 6 (todos os dias). Os itens da dimensão eficácia no trabalho devem ter seus escores invertidos quando de sua interpretação.

Os dados foram compilados em uma planilha eletrônica (Excel 2013) e analisados com auxílio dos *softwares* estatísticos *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versão 22.0) e SmartPLS (versão 2.0 M3). A utilização de métodos estatísticos multivariados, no caso Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Hair-Jr. *et al*, 2005), permitiu consolidar a matriz de dados. Optou-se pela AFE devido ao contexto do setor público brasileiro, que é diverso daquele das pesquisas pretéritas que validaram as escalas, objetivando verificar se a estrutura inerente às variáveis permanece a mesma. Para fins desta pesquisa, foram utilizados nas AFEs os seguintes parâmetros, nesta ordem: comunalidade, que se refere à variância que uma variável compartilha com as demais variáveis da análise e cujo critério de validação é retornar um índice de carga fatorial superior a 0,5; teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), também chamado de índice de adequação da amostra, que tem valor mínimo aceitável de 0,5 e valores satisfatórios a partir de 0,7, sendo muito satisfatórios a partir de 0,8 e 0,9; e teste de esfericidade de Bartlett, que objetiva afastar a hipótese de a matriz de correlações ser a matriz de identidade igual a 1, condição imprescindível para a análise fatorial; análise de variância, que é outra medida de consistência que visa verificar a significância das variáveis, com valores esperados acima de 0,5; matriz fatorial rotacionada, por meio da qual identificam-se intercorrelações entre as variáveis, para que essas sejam agrupadas em fatores ou dimensões; Alfa de Cronbach, que se trata de uma medida de confiabilidade que mede a consistência das variáveis que compõem a amostra analisada, sendo desejável valores mínimos acima de 0,60 ou 0,70; e, por fim, teste ou coeficiente de correlação de Pearson, que mede validade convergente e discriminante, variando de -1 a +1 (perfeita relação negativa e positiva, respectivamente; sendo que 0 indica nenhuma relação), explicitando a força da associação entre duas variáveis métricas (Hair-Jr. *et al*, 2005; Figueiredo-Filho & Silva-Jr, 2010).

Apurada a matriz dos dados, procedeu-se à estatística descritiva univariada, para mensuração das dimensões de PSO, segundo os respondentes. Por fim, lançou-se mão da Modelagem de Equações Estruturais (SEM - *Structural Equation Modeling*) realizada com o conjunto dos dados, indicando as relações de causalidade observadas. Nesta parte do estudo, os parâmetros seguiram o observado por Ringle, Silva e Bido (2014) e por Hair-Jr *et al* (2014), ou seja: Validade Convergente acima de 0,5; Confiabilidade Composta acima de 0,7; Alpha de Cronbach acima de 0,7; Validade Discriminante, seguindo os critérios de Chin e de Fornell e Larcker; coeficiente de determinação de Pearson (R^2), sendo R^2 abaixo de 0,02 considerado um efeito desprezível, entre 0,02 e 0,13 efeito pequeno, entre 0,13 e 0,26 efeito médio e acima de 0,26 efeito grande; *t* de *Student*, considerando-se valores acima de 1,96 como significativos, já que “para os graus de liberdade elevados, valores acima de 1,96 correspondem a p-valores \leq 0,05 (entre -1,96 e +1,96 corresponde à probabilidade de 95% e fora desse intervalo 5%, em uma distribuição normal)” (Ringle, Silva, & Bido, 2014, p. 68); mensuração da relevância preditiva (Q^2) acima de 0,0; e mensuração do tamanho dos efeitos (f^2), sendo os valores abaixo

de 0,02 considerado um efeito desprezível, entre 0,02 e 0,15 efeito pequeno, entre 0,15 e 0,35 efeito médio e acima de 0,35 efeito grande (Hair-Jr *et al*, 2014).

Com a metodologia esclarecida, passa-se à apresentação e análise dos resultados.

4. Análise dos dados, resultados e discussões

Inicialmente, o **perfil dos 105 respondentes** pode ser sintetizado nos seguintes termos: a maioria é do sexo feminino (72,4%), sem predominância de faixa etária, casadas (53,4%), com ensino superior completo (72,4%); sua renda individual concentrou-se num intervalo “médio-superior”, de três a sete salários mínimos (71,4%). Quanto aos vínculos de trabalho, 70,5% são servidores estaduais, concursados, o que era esperado, posto que ambas as secretarias abordadas são do Executivo Estadual. O tempo de trabalho nas Regionais é bem variado; já o tempo de trabalho na função atual da maioria é de mais de cinco anos na mesma posição (56,2%). Parte disso pode ser explicado pelos que têm pouco tempo de trabalho na sua regional (34,3% até cinco anos), restando pouca quantidade de pessoas com movimentação de funções, reiterando a pequena mobilidade em termos de carreira no setor público. O tempo de trabalho total reflete a idade dos respondentes, tendo a maioria (55,2%) mais de 20 anos de experiências de trabalho. Por fim, sublinha-se que a maioria dos respondentes (95,2%) não exerce cargo de chefia.

Os dados coletados junto ao referido público foram compilados de modo a formar uma matriz de dados, na qual foram aplicados métodos estatísticos para definição de fatores e o grau de explicação de cada variável, ou seja, a **Análise Fatorial Exploratória** (AFE) (Hair-Jr. *et al*, 2005), dos dois construtos: Percepção de Suporte Organizacional e *Burnout*.

O primeiro passo foi a apuração das comunalidades dos itens do construto Percepção de Suporte Organizacional, excluindo-se aquelas variáveis com carga fatorial menor do que 0,5 (Hair-Jr. *et al*, 2005). Assim, restaram 17 das 27 variáveis consideradas da EPSO-R (V1, V2, V3, V4, V5, V6, V14, V15, V16, V18, V19, V20, V22, V23, V24, V25, V26) e as comunalidades variaram entre 0,568 e 0,797. Rememora-se que a variável 10 da escala original (EPSO-R), que compõe a dimensão Promoção, Ascensão e Salários (PAS), já havia sido suprimida do questionário antes mesmo da sua aplicação, pois se referia à política de participação nos lucros, inexistente para a população desta pesquisa (assim, os itens 1 a 9 são V1 a V9, e os itens 11 a 28 são V10 a V27). Todos os demais itens da referida dimensão (V7 a V13) foram suprimidos na análise de comunalidades, o que traz à tona o fato de a escala ter sido desenvolvida para aplicação no setor privado, já indicando necessidade de sua adequação ao setor público. Nesse sentido, ressalte-se a rigidez da estrutura pública brasileira, bem como dos seus modelos de gestão de recursos humanos que ainda “engatinham” quando o assunto são as políticas de remuneração variável, além da simplicidade exacerbada no delineamento das políticas de cargos e salários (Longo, 2007; Bergue, 2010). A dificuldade de mobilidade também se tornou mais visível, parte pela rigidez da estrutura, parte pela diminuta estrutura organizacional das unidades regionais (e conseqüente pequena quantidade de cargos e direção), localizadas no interior do estado. Nesse sentido, a avaliação por parte do servidor sobre a propensão do gestor a retribuir ajuda, cerne da PSO, se torna inócua.

Os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), esfericidade de Bartlett, e análise da variância com as 17 variáveis latentes obtiveram resultados satisfatórios. A técnica de autovalores levou a concluir que foram necessárias quatro dimensões para explicar a variância das 17 variáveis observadas que atenderam ao critério de comunalidades. Ressalta-se que o referencial apontava para quatro dimensões, e a dimensão PAS fora excluída logo na análise das comunalidades, de modo que eram esperadas apenas três. Restaram, então, as dimensões Suporte Material ao Desempenho (SMD) (V1 a V6, sem exclusões), Gestão do Desempenho (GD) (V22 a V26, tendo sido excluída V27) e Carga de Trabalho (CT) (excluídas V17 e V21), que foi dividida em duas; pela análise semântica dos itens da escala, Carga de Trabalho - sobrecarga (CTs) contou com os itens V15 e V16, enquanto Carga de Trabalho - condições de trabalho e metas (CTcm)

aglomerou os itens V14, V18, V19 e V20. Todos os valores de unidimensionalidade, validade e confiabilidade das escalas superaram o mínimo de referência (0,7) apontado pela literatura (Hair-Jr. *et al*, 2005), concluindo-se pela confiabilidade das dimensões.

Pela análise do teste de correlação de Pearson, percebe-se que a validade convergente foi confirmada pelos valores satisfatórios: 0,969 para escore fatorial 1 e SMD, 0,939 para escore fatorial 2 e GD, 0,922 para escore fatorial 3 e CTs, e 0,863 para escore fatorial 4 e CTcm. Ainda, a validade discriminante foi confirmada, posto que cada escore fatorial possui validade convergente com a dimensão que está avaliando o mesmo construto e cargas reduzidas/irrelevantes de cada escore com as demais três dimensões, indicando quatro dimensões distintas (Hair-Jr. *et al*, 2005).

Já o *Burnout*, segunda e última variável latente avaliada, foi analisado em sua perspectiva tridimensional (exaustão emocional, cinismo e eficácia no trabalho), conforme a escala MBI-GS. O critério de exclusão se utilizou da determinação das cargas fatoriais, tendo sido excluídas cinco variáveis com comunalidades abaixo de 0,5 ((Hair-Jr. *et al*, 2005). Dessa forma, 11 dentre as 16 variáveis observadas alcançaram esse critério (V28, V29, V30, V31, V32, V34, V35, V36, V37, V42, V43, sendo os itens 1 a 16 correspondentes a V28 a V43), com comunalidades entre 0,584 e 0,874. As três dimensões foram validadas, tendo sido mantidos cinco dentre os seis itens da dimensão Exaustão Emocional, todos os quatro itens da dimensão Cinismo e apenas dois dos seis itens da Eficácia no Trabalho.

O teste KMO, o teste de esfericidade de *Bartlett* e a análise da variância apresentaram resultados satisfatórios. Na análise da variância acumulada atingiu-se o índice de 75,98%, valor considerado satisfatório tendo como base os pressupostos de Hair Jr. *et al* (2005). Por meio da técnica de autovalores, as três dimensões serviram para esclarecer a variância das 11 variáveis observadas que atenderam ao critério de comunalidades, tendo sido rejeitada a hipótese nula que indicava a existência de uma matriz identidade. A matriz fatorial rotacionada indicou significância em todas variáveis, uma vez que foram obtidos valores superiores a 0,5, conforme propõem Hair Jr. *et al* (2005). Diferentemente do que ocorreu com as dimensões de PSO, as três dimensões foram nomeadas em estrita consonância com o referencial teórico: Exaustão Emocional (EE) (V28 a V32, tendo sido excluída V33), Cinismo (CI) (V34 a 37, sem exclusões) e Eficácia no Trabalho (ET) (V42 e V43, tendo sido excluídas de V38 a V41). Foram atestadas ainda a unidimensionalidade, a validade e a confiabilidade dos fatores extraídos (Hair-Jr. *et al*, 2005), concluindo-se pela adequação do modelo fatorial desenvolvido.

Pela análise do teste de correlação de Pearson, percebe-se que a validade convergente foi confirmada, pelos valores satisfatórios: 0,964 para escore fatorial 1 e EE, 0,952 para escore fatorial 2 e CI, e 0,991 para escore fatorial 3 e ET. Ainda, a validade discriminante foi confirmada, posto que cada escore fatorial possui validade convergente com a dimensão que está avaliando o mesmo construto e cargas reduzidas/irrelevantes de cada escore com as demais três dimensões, indicando três dimensões distintas (Hair-Jr. *et al*, 2005).

Após as AFES, a **descrição dos dados** focalizou o cálculo das médias dos construtos e o cenário obtido foi o seguinte: 3,05 para SMD - Suporte Material ao Desempenho, considerada mediana e que indica que as condições materiais deixam a desejar na percepção dos respondentes; 2,5 para CTs - Carga de Trabalho (sobrecarga), média inadequada, denotando sobrecarga de trabalho nas secretarias; 3,4 para CTcm - Carga de Trabalho (condições de trabalho e metas), média intermediária ou mediana, que informa sobre apoio parcial para atingimento de metas; 2,57 para GD - Gestão do Desempenho, média apurada como inadequada, espelhando fragilidades na gestão; 2,58 para EE - Exaustão Emocional, média intermediária ou moderada, indicando níveis preocupantes de cansaço; 1,36 para CI - Cinismo, média baixa, o que implica pequena desconexão emocional do trabalho; e 0,76 para ET - Eficácia no Trabalho, média baixa que sugere a presença de sentimento de eficácia. Assim, a despeito de níveis questionáveis de suporte, a percepção dos pesquisados, os resultados indicam

que as metas vêm sendo atingidas, porém com desgastes desnecessários.

Passando-se para o último passo do estudo, a **Modelagem de Equações Estruturais (SEM)**, foram consideradas apenas as dimensões e as variáveis extraídas da AFE. Adianta-se que, ao final, todas as variáveis e dimensões foram mantidas.

Inicialmente, volveu-se à análise das validades convergentes, observando-se as variâncias médias extraídas (AVE – *average variance extracted*), e confiabilidades compostas, os Alphas de Cronbach foram todos significativos, como também pode-se observar na Tabela 1.

Tabela 1
Valores da qualidade de ajuste do modelo proposto na SEM

Construtos	nº de variáveis observáveis	AVE	Confiabilidade Composta (CC)	Alpha de Cronbach
Suporte Material ao Desempenho	6	0,570	0,888	0,857
Gestão do Desempenho	5	0,619	0,890	0,846
Carga de Trabalho (sobrecarga)	2	0,556	0,832	0,737
Carga de Trabalho (condições de trabalho e metas)	4	0,831	0,908	0,818
Exaustão Emocional	5	0,755	0,939	0,919
Cinismo	4	0,679	0,894	0,842
Eficácia no Trabalho	2	0,876	0,934	0,860

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Seguindo-se os passos da SEM, passou-se à Validade Discriminante, seguindo os critérios de Chin e de Fornell e Larcker (Hair-Jr *et al*, 2014). Os resultados estão dispostos nas Tabelas 2 e 3, respectivamente.

Tabela 2
Avaliação da Validade Discriminante, segundo critério de Chin

Construtos Itens	SMD	CTs	CTcm	GD	EE	CI	ET
V1	0,802	-0,143	-0,120	0,301	-0,255	-0,200	-0,034
V2	0,842	-0,190	-0,098	0,206	-0,420	-0,320	0,064
V3	0,764	-0,122	-0,135	0,352	-0,305	-0,105	-0,155
V4	0,697	0,008	0,050	0,313	-0,048	-0,180	0,005
V5	0,730	0,008	0,097	0,234	-0,175	-0,207	-0,055
V6	0,685	-0,057	0,068	0,377	-0,094	-0,267	0,165
V15	-0,039	0,854	0,420	-0,326	0,199	0,105	0,050
V16	-0,172	0,967	0,435	-0,240	0,413	0,203	-0,014
V14	0,182	0,350	0,664	-0,318	0,213	-0,012	0,100
V18	-0,162	0,429	0,813	-0,434	0,237	0,169	0,079
V19	-0,101	0,444	0,790	-0,221	0,344	0,167	0,001
V20	-0,008	0,148	0,705	-0,166	0,253	0,121	0,129
V22	0,274	-0,177	-0,350	0,855	-0,243	-0,191	-0,212
V23	0,224	-0,073	-0,302	0,737	-0,188	-0,073	-0,160
V24	0,311	-0,242	-0,258	0,792	-0,214	-0,205	-0,153
V25	0,341	-0,288	-0,300	0,845	-0,231	-0,180	-0,128
V26	0,298	-0,398	-0,230	0,692	-0,183	-0,093	-0,076
V28	-0,346	0,349	0,276	-0,256	0,872	0,465	-0,005
V29	-0,254	0,353	0,294	-0,157	0,853	0,339	0,000
V30	-0,291	0,283	0,381	-0,277	0,907	0,530	-0,075
V31	-0,202	0,303	0,279	-0,278	0,814	0,479	-0,154
V32	-0,357	0,324	0,324	-0,199	0,894	0,461	-0,023
V34	-0,248	0,044	0,059	-0,112	0,412	0,788	-0,073
V35	-0,333	0,241	0,230	-0,165	0,566	0,907	-0,182
V36	-0,205	0,153	0,126	-0,216	0,350	0,825	-0,228
V37	-0,147	0,136	0,091	-0,169	0,369	0,769	-0,119
V42	-0,031	0,011	0,133	-0,153	-0,028	-0,151	0,923
V43	0,030	0,004	0,052	-0,202	-0,080	-0,192	0,949

Nota: SMD – Suporte Material ao Desempenho; CTs - Carga de Trabalho (sobrecarga); CTcm - Carga de Trabalho (condições de trabalho e metas); GD - Gestão do Desempenho; EE – Exaustão Emocional; CI – Cinismo; ET – Eficácia no Trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pela Tabela 2, verifica-se que as cargas fatoriais de cada variável correspondem ao seu próprio construto, tendo sido observados valores superiores a 0,6, conforme destaques. Essas cargas cruzadas devem ser maiores do que todas as outras cargas dos construtos (Hair Jr. *et al*, 2014), o que foi verificado.

A validade discriminante também foi verificada quando empregado o critério de Fornell e Larcker. Na Tabela 3, vê-se que as cargas fatoriais das variáveis em cada construto são sempre maiores do que nos demais, ou seja, as raízes quadradas dos valores das suas AVEs são maiores que as correlações dos construtos medidos.

Tabela 3

Avaliação da Validade Discriminante, segundo critério de Fornell e Larcker

Construtos	CI	CTcm	CTs	EE	ET	GD	SMD
CI	0,824						
CTcm	0,165	0,912					
CTs	0,184	0,463	0,745				
EE	0,528	0,360	0,369	0,869			
ET	-0,185	0,094	0,008	-0,060	0,936		
GD	-0,198	-0,369	-0,289	-0,272	-0,192	0,787	
SMD	-0,295	-0,057	-0,138	-0,336	0,003	0,367	0,755

Nota: SMD – Suporte Material ao Desempenho; CTs - Carga de Trabalho (sobrecarga); CTcm - Carga de Trabalho (condições de trabalho e metas); GD - Gestão do Desempenho; EE – Exaustão Emocional; CI – Cinismo; ET – Eficácia no Trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Assim, terminam-se os ajustes dos modelos de mensuração. A etapa seguinte é análise do modelo estrutural. Nessa etapa, inicialmente, analisam-se os resultados dos cálculos dos coeficientes de correlação de Pearson (R^2), que naturalmente resultou em 0,000 (ou 0%) para os construtos antecedentes, além de indicar efeito baixo para Eficácia no Trabalho (0,093, ou 9,3%) e grande para Exaustão Emocional (0,266, ou 26,6%) e Cinismo (0,296, ou 29,6%).

Na sequência, verificou-se a validade das hipóteses traçadas por meio da realização do teste de *t* de Student (módulo *Bootstrapping*). Seis relações apresentadas no modelo estrutural foram consideradas satisfatórias, dado que todos os índices foram superiores a 1,96, conforme indica a literatura (Ringle, Silva, & Bido, 2014).

Na sequência, calcularam-se os índices de relevância ou validade preditiva (Q^2) de cada construto, que refletem o quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele, sendo todos satisfatórios (acima de 0,000), e os tamanhos dos efeitos (f^2), que espelham o quanto cada constructo é útil ao modelo; a partir deles, foi possível constatar seis efeitos medianos e um grande (Carga de Trabalho – sobrecarga) dentre as variáveis do modelo, conforme pode-se observar na Tabela 4.

Tabela 4

Valores dos indicadores de validade preditiva (Q^2) e tamanho do efeito (f^2)

Construtos	Q^2	f^2
CI – Cinismo	0,182	0,6790
CTcm - Carga de Trabalho (condições de trabalho e metas)	0,348	0,5484
CTs - Carga de Trabalho (sobrecarga)	0,429	0,8288
EE – Exaustão Emocional	0,156	0,7550
ET - Eficácia no Trabalho	0,030	0,8750
GD - Gestão do Desempenho	0,309	0,6094

SMD – Suporte Material ao Desempenho 0,146 0,5464

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Diante desses resultados, constatou-se que o modelo tem precisão e que todas as variáveis são relevantes para ele. Os resultados dos cálculos dos testes *t* de *Student* (significância) e dos coeficientes de caminhos (Γ) do modelo ajustado, apresentados na Tabela 5, reforçam a constatação de sua adequação, bem como exprimem a natureza das relações de causalidade, ou seja, resultados de Γ antecedidos por “-” para relações negativas ou inversas e os demais com relações positivas ou diretas.

Tabela 5

Resultados dos Testes *t* de *Student* e dos Coeficientes de caminhos (Γ) do modelo ajustado

Relações de causalidade	<i>t</i> de <i>Student</i>	Coeficientes de caminhos (Γ)
SMD – Suporte Material ao Desempenho => EE – Exaustão Emocional	3,906	-0,317
CTcm - Carga de Trabalho (condições de trabalho e metas) => EE – Exaustão Emocional	2,548	0,240
CTs - Carga de Trabalho (sobrecarga) => EE – Exaustão Emocional	2,260	0,219
GD - Gestão do Desempenho => ET - Eficácia no Trabalho	3,980	-0,245
EE – Exaustão Emocional => CI – Cinismo	6,064	0,528
CI – Cinismo => ET - Eficácia no Trabalho	2,226	-0,233

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Assim, das 18 hipóteses testadas (das 15 construídas a partir da literatura, três hipóteses foram desmembradas em seis, em virtude da subdivisão da percepção de suporte relacionada a Carga de Trabalho em “Carga de Trabalho – Sobrecarga” e “Carga de Trabalho - Condições de trabalho e metas”), três não foram testadas (pois a dimensão Promoção, Ascensão e Salários foi desconsiderada desde a AFE) e nove delas não foram confirmadas, sendo que nenhuma das hipóteses que previam influência direta das dimensões de PSO sobre Cinismo foi verificada, bem como Gestão do Desempenho não apresentou relação causal com Exaustão Emocional nem com Cinismo.

Dentre as seis hipóteses confirmadas, conforme apresentado na Tabela 5, destaca-se a relação significativa (*t* de *Student* = 3,906) e inversa (Γ = -0,317) entre Suporte Material ao Desempenho (SMD) e Exaustão Emocional (EE), mostrando que uma avaliação positiva da disponibilização de recursos materiais por parte das secretarias reduz a exaustão emocional do trabalhador. Já as percepções de suporte relacionadas às Cargas de Trabalho (CT) (lembrando-se que suas frases indicadoras do questionário tinham sentido negativo, daí sua interpretação ser invertida), tanto no que tange a Sobrecarga (CTs) e as Condições de trabalho e metas (CTcm), têm impacto direto na Exaustão Emocional (EE), indicando que elevadas cargas implicam em aumento da exaustão dos pesquisados.

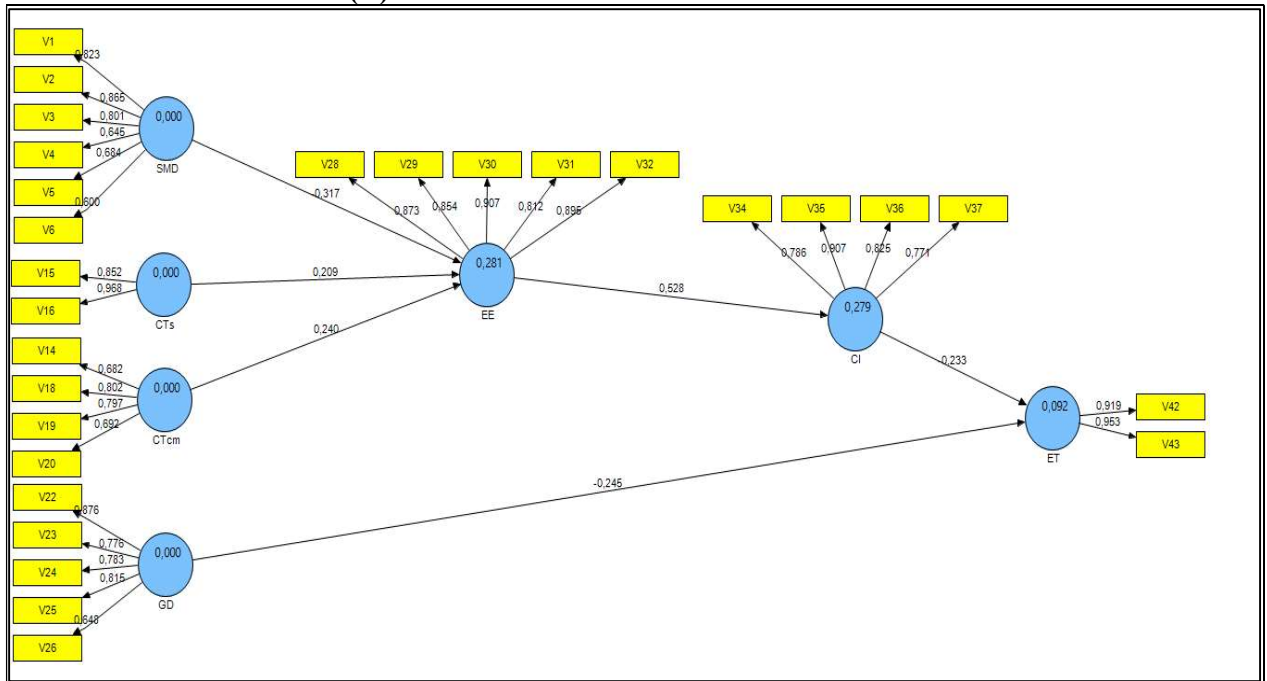
Já o suporte percebido em relação à Gestão do Desempenho (GD) apresentou relação significativa (*t* de *Student* = 3,980), porém indireta (Γ = -0,245) com a Eficácia no Trabalho (ET); no entanto, esperava-se que a relação fosse direta, afinal, quanto mais as práticas organizacionais de coordenação de esforços são percebidas, mais se espera em termos de eficácia por parte do trabalhador. Os resultados da pesquisa nas secretarias apontam o contrário, o que sugere aprofundamentos em investigações futuras, no sentido de desnudar os motivos que levam esses trabalhadores a perceberem efeitos negativos do apoio da gestão (relativo ao estabelecimento de metas, à valorização de novas ideias, ao (re)conhecimento de dificuldades relacionadas à execução das atividades e ao esforço institucional de atualização e desenvolvimento de seus trabalhadores em direção ao uso de novas tecnologias e ao desenvolvimento de processos de trabalho) na eficácia de suas ações no espaço de trabalho.

De modo congruente com a literatura, apurou-se que Exaustão Emocional (EE) tem

impactos diretos no Cinismo (CI), denotando que o cansaço psíquico gera distanciamento emocional desses trabalhadores. Por fim, a hipótese de que Cinismo tem impacto significativo e indireto na Eficácia também foi confirmada, corroborando também a literatura sobre o tema, na qual é consensado que o distanciamento emocional do sujeito em relação ao seu trabalho prejudica sua o atingimento dos resultados esperados.

A Figura 1 permite visualizar o modelo ajustado oriundo da modelagem de equações estruturais (SEM) e as relações de causalidade identificadas, com os coeficientes de correlação de Pearson de cada construto e os coeficientes de caminhos (Γ).

Figura 1
Modelo ajustado, com valores dos coeficientes de correlação de Pearson (R^2) e dos coeficientes de caminhos (Γ)



Nota: SMD – Suporte Material ao Desempenho; CTs - Carga de Trabalho (sobrecarga); CTcm - Carga de Trabalho (condições de trabalho e metas); GD - Gestão do Desempenho; EE – Exaustão Emocional; CI – Cinismo; ET – Eficácia no Trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por fim, sublinha-se que, apesar das hipóteses descartadas, o modelo final confirma relações antecedentes e causais de PSO sobre *Burnout*, guardadas as particularidades apontadas anteriormente. Sendo esses os apontamentos da pesquisa, passa-se às considerações finais do estudo.

5. Considerações Finais

No que tange ao objetivo geral desse estudo, constataram-se relações de causalidade entre as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional e de Síndrome de *Burnout* em trabalhadores de duas instituições públicas mineiras, a saber duas unidades regionais de dois órgãos da Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais, sendo uma a Secretaria de Estado de Saúde (SES) e outra a Secretaria de Estado de Educação (SEE), ambas no município de Divinópolis (MG). A pesquisa de campo de natureza quantitativa contou com as respostas de 105 questionários, cujos dados foram submetidos à análise estatística uni e multivariada.

Dentre as contribuições deste estudo, destaca-se a (re)validação de escalas, por meio das

análises fatoriais exploratórias (AFEs), tendo em vista as peculiaridades do público pesquisado, fato observado mediante os resultados obtidos. Percebeu-se que a escala utilizada para mensurar as percepções de suporte organizacional, a EPSO-R, parece não contemplar peculiaridades do setor público. Chama a atenção a irrelevância de todos os indicadores da dimensão Promoção, Ascensão e Salários, sugerindo que os conteúdos abordados em seus itens não fazem sentido para o público abordado.

A pouca tradição em pesquisa sobre Percepção de Suporte Organizacional, sobretudo no setor público, implica necessidade de se aprimorar tanto a escala quanto as políticas e práticas de gestão de pessoas na esfera pública em si, já que a dimensão “descartada” tem conexões conceituais diretas com questões que envolvem a efetividade do trabalhador, as possibilidades de carreira e, portanto, de permanência nas organizações. De modo semelhante, a subdivisão da dimensão Carga de Trabalho em duas, sendo uma mais voltada para a questão da sobrecarga de atividades e outra relacionada ao atingimento das metas, denota uma efetiva separação entre as dificuldades que uma carga excessiva de trabalho pode implicar e, por outro lado, as reais condições em que se operam as atividades para a superação dos resultados. Parece, portanto, tratar-se de aspectos diferentes em que o suporte organizacional é substantivo para manutenção de atitudes e comportamentos favoráveis aos fins a que se destinam.

Quanto ao *Burnout*, a escala praticamente não se alterou após a AFE, e a modelagem de equações estruturais (SEM) revelou quais dimensões antecedentes de suporte são significativas para as dimensões de *Burnout* do público abordado, bem como confirmou relações teóricas clássicas entre tais dimensões. Assim, constatou-se que o suporte organizacional tem impactos diretos e indiretos no *Burnout*, denotando a importância de seu gerenciamento no espaço investigado.

Assim sendo, sugere-se aprofundar nas pesquisas futuras sobre os temas e no contexto do setor público, visando desenvolver construtos integrativos e escalas específicas para tal setor, objetivando maior aderência teórica e pragmática.

Do ponto de vista metodológico, sugere-se adicionar abordagem qualitativa, viabilizando uma triangulação metodológica, para obtenção de resultados com melhor poder de explicação e generalização, caso ampliado para outras instituições e setores da economia. A realização de pesquisas longitudinais, considerando-se níveis hierárquicos, vínculos de trabalho e esferas dos governos (municipal, estadual e federal) também soa proveitosa e útil ao setor e à sociedade.

Referências

- Abbad-Oc, G., *et al* (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-51.
- Armeli, S., *et al* (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Bergue, S. T. (2010). *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Caxias do Sul: Educs. Brasil. (2000). *Lei Complementar nº 101*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Último acesso em 28-02-2020.
- Cardoso, H. F. & Baptista, M. N. (2012). Escala de Suporte Laboral: construção e estudo das qualidades psicométricas. *Avaliação Psicológica*, 11(1), 23-35.
- Carlotto, M. S. & Câmara, S. G. (2007). Propriedades psicométricas do *Maslach Burnout Inventory* em uma amostra multifuncional. *Estudos de Psicologia*. Campinas, 24(3), 325-332.
- Carlotto, M.S. & Câmara, S. G. (2008). Análise da produção científica sobre a Síndrome de *Burnout* no Brasil. *Psico*. 39(2), 152-158.
- Codo, W. & Vasquez-Menezes, I. (2006). O que é *Burnout*. In: W. Codo (Coord.). *Educação: carinho e trabalho* (pp. 237-254). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Eisenberger, R., *et al*. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

- Eisenberger, R., *et al.* (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Feliciano, K. V. O., Kovacs, M. H., & Sarinho, S. W. (2009). Superposição de atribuições e autonomia técnica entre enfermeiras da Estratégia Saúde da Família. *Revista de Saúde Pública*, 44(3), 520-527.
- Figueiredo-Filho, D. B. & Silva-Jr, J. A. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160-185.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Galindo, R. H., *et al* (2012). Síndrome de *Burnout* entre enfermeiros de um hospital geral da cidade do Recife. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 46(2), 420-427.
- Galvão, N. M. S. & Galvão, N. M. B. S. (2017). Síndrome de *Burnout* e o profissional contábil: quando trabalhar se torna pesado. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3), 151-169.
- Gomes, M. E. R., *et al* (2016). Síndrome de *Burnout*, Suporte Social no Trabalho e Estilos de Gerenciar: Um estudo na Brigada Militar. *XL EnANPAD*, Costa do Sauípe.
- Hair-Jr, J. F., *et al.* (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair-Jr, J. F., *et al* (2014). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Jantsch, N., *et al* (2018). Síndrome de *Burnout*: uma revisão integrativa. *Research, Society and Development*, 7(1), 1-18.
- Kurtessis, J. N., *et al* (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lima, R.A.S., *et al* (2013). Vulnerabilidade ao *burnout* entre médicos de hospital público do Recife. *Ciência & Saúde Coletiva*, 18(4), 1051-1058.
- Limongi-França, A. C. (2015). Qualidade de Vida no Trabalho. In: P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 349-355). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Longo, F. (2007). *Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público*. São Paulo: Edições Fundap.
- Lynch, P., *et al* (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5(9), 26-22.
- Maslach, C. Entendendo o burnout. (2005) In: A. M. Rossi, P. L. Perrewé, & S. L. Sauter (Orgs.). *Stress e qualidade de vida no trabalho* (pp. 41-55). São Paulo: Atlas.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *The Maslach burnout inventory*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Montezano, L. & Abbad, G. S. (2019). Aspectos que Influenciam a Expressão de Competências de Peritos Criminais. *Revista Alcance*, 26(1), 77-93.
- Moraes, R. A. S. & Bastos, S. A. P. (2019). Associação entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de Saída do Trabalho. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 17(1), 119-133.
- Neves, V. F., Oliveira, A. F., & Alves, P. C. (2014). Síndrome de *Burnout*: Impacto da Satisfação no Trabalho e da Percepção de Suporte Organizacional. *Psicologia PUCRS*, 45(1), 45-54.
- Nogueira, L. S., *et al* (2018). *Burnout* and nursing work environment in public health institutions. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(2), 336-42.
- Paiva, K. C. M & Casalechi, T. T. (2009). Relações de Poder, Assédio Moral e *Burnout*: um estudo em uma escola particular. *XXXIII EnANPAD*, São Paulo, SP.

- Paiva, K. C. M., *et al* (2013). Estresse Ocupacional e *Burnout* de jovens trabalhadores. *XXXVII EnANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.
- Paiva, K. C. M., Gomes, M. A., & Helal, D. H. (2015). Estresse ocupacional e Síndrome de *Burnout*: proposição de um modelo integrativo. *Gestão & Planejamento*, 16(3), 285-309.
- Paiva, K. C. M., *et al* (2018). Burnout and retaliatory attitudes: a study with young Brazilian workers. *Tourism & Management Studies*, 14(4), 72-83.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072.
- Queiroga, F., *et al*. (2015). Escala de Percepção de Suporte Organizacional - versão reduzida. In Puente-Palacios, K. & Peixoto, A. L. A. *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho* (pp. 272-283). Porto Alegre: Artmed.
- Ringle, C., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 54-71.
- Santolin, R., Jayme Jr., F. G., & Reis, J. C. (2009). Lei de Responsabilidade Fiscal e Implicações na Despesa de Pessoal e de Investimento nos Municípios Mineiros: um estudo com dados em painel dinâmico. *Estudos Econômicos*, 39(4), 895-923.
- Schuster, M. S., *et al* (2013). Maslach *Burnout* Inventory – General Survey (MBI-GS): uma aplicação em instituição de ensino público federal. *IV EnGPR*, Brasília, DF.
- Schuster, M. S., *et al* (2015). Validação da escala MBI-GS: uma investigação general survey sobre a percepção de saúde dos colaboradores. *Revista de Gestão*, 22(3), 403-416.
- Sharma, R. R. & Cooper, S. C. (2017). *Executive Burnout: eastern and western concepts, models and approaches for mitigation*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Silva, C. R. S. & Mendonça, J. R. C. (2019). Suporte Organizacional no Setor Público: a Percepção de Gestores de uma Secretaria Estadual. *Teoria e Prática em Administração*, 9(2), 77-92.
- Silva, A. H. & Vieira, K. M. (2015). Síndrome de *Burnout* em Estudantes de Pós-Graduação: análise da influência da autoestima e relação orientador-orientando. *Pretexto*, 16(1), 52-68.
- Tamayo, A. (2008) Burnout: aspectos gerais e relação com o estresse no trabalho. In: Á. Tamayo (Org.) *Estresse e cultura organizacional* (pp. 75-106). São Paulo: Casa do Psicólogo: All Books.
- Tamayo, M. R. & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 7(1), 37-46.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.