



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**Julio Guimarães Barata**

**PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E SÍNDROME DE *BURNOUT*:  
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

Belo Horizonte

2020

**Julio Guimarães Barata**

**PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E SÍNDROME DE *BURNOUT*:  
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

Dissertação de Mestrado (versão final) apresentada à comissão avaliadora designada pelo colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/FACE/UFMG), como requisito parcial para obtenção do título do Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Kely César Martins de Paiva

Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Belo Horizonte

2020

## FICHA CATALOGRÁFICA

### Ficha catalográfica

B226p  
2020 Barata, Julio Guimarães.  
Percepção de suporte organizacional e  
síndrome de Burnout [manuscrito]: um estudo  
em instituições públicas / Julio Guimarães  
Barata. - 2020.

85 f.: il., tabs.

Orientadora: Kely César Martins de Paiva.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia (f. 73-77) e apêndice.

1. Comportamento organizacional – Teses. 2. Burnout  
(Psicologia) – Teses. 3. Servidores públicos – Teses. I. Paiva,  
Kely César Martins de. II. Universidade Federal de Minas  
Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB6/2527  
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS47/2020

## ATA DA DEFESA



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **JULIO GUIMARÃES BARATA**, REGISTRO N° 701/2020. No dia 27 de fevereiro de 2020, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 12 de fevereiro de 2020, para julgar o trabalho final intitulado "**PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E SÍNDROME DE BURNOUT: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>.Kely César Martins de Paiva, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27 de fevereiro de 2020.

NOMES

ASSINATURAS

Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>.Kely César Martins de Paiva .....  
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof.Dr.Diogo Henrique Helal.....  
(FUNDAJ/FBV)

Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>.Milka Alves Correia Barbosa.....  
(FEAC/UFAL)

## AGRADECIMENTOS

À bondade infinita e à espiritualidade amiga, que sempre nos guia e suporta nessa missão vida. Espero conseguir chegar lá.

Aos meus pais, pela oportunidade que me deram de estar aqui, com tantos sacrifícios em todos os anos, com altos e baixos, proporcionando muitas lições formadoras do que sou.

À Amanda, por me aguentar, e aguentar Clarice, e gatinha (e Ralph, af), e me completar tanto! Porque é minha parceira de tantas formas.

À família, que estavam aí para tudo, e mesmo aos que não puderam estar tão próximos. À Vila do Chaves pela insistência nos convites para sair e terminar o trabalho (sim, paradoxo). Aos antepassados pelo caminho que trilharam antes de mim.

À SES e à SEE, pela oportunidade do campo de estudo, indispensável para este trabalho, e aos trabalhadores que se dispuseram a participar da pesquisa.

Aos professores da FACE, nesse belo trabalho de inspirar, instigar e guiar vários pensamentos, em especial ao Victor, pelos conselhos e orientação no início. Ah, Diogo e Milka também, o trabalho não seria tão rico sem suas contribuições!

À Kely, por ter me colocado/aceito no seu super time, estado presente todo o tempo (às vezes até mais que eu!). É muito profissionalismo e carinho e bom humor pra uma pessoa só! Não são 3 linhas que vão resumir essa mulher (na verdade tem um adjetivo com f que resume sim, mas o espaço não permite citar).

Aos colegas de sala, que tornaram mais divertida (porque tem que ser) e leve essa jornada! Claro, especialmente às meninas do RH, pela parceria nesses 2 anos, que inclusive me ajudaram demaaaais na dissertação! E ao Jefferson, professor de AFE e SEM!

Aos companheiros da SRS. É muito nome para escrever, sério, mas Alan, Nayara, Ceci têm lugar especial em parceria, na construção do trabalho em si, até mesmo em coorientação!

E foram tantos novos amigos, e antigos amigos, de núcleos diferentes, dando força, dizendo que é importante, fazendo concessões nas ausências, viajando para estar presentes... Porque nada é possível sozinho.

## RESUMO

Esse trabalho teve, como objetivo geral, descrever as relações entre as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional e de Síndrome de *Burnout* em trabalhadores de instituições públicas. Tais conceitos foram aprofundados no referencial teórico. Na pesquisa empírica, descritivo-explicativa e com abordagem quantitativa, foram abordados trabalhadores de unidades regionais de duas secretarias de estado na cidade de Divinópolis (MG), totalizando uma amostra de 105 respondentes. Os dados foram analisados por meio de estatística uni e multivariada, tendo sido realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para cada um dos dois construtos, e, na sequência, procedeu-se à modelagem de equações estruturais (SEM) com vistas a se testar 15 hipóteses construídas a partir da literatura consultada. No construto Percepção de Suporte Organizacional, a AFE rejeitou a dimensão Promoção, Ascensão e Salários, bem como dividiu em duas a dimensão Carga de Trabalho, sendo essas nomeadas por meio da análise semântica dos itens que compuseram tais dimensões: “Carga de Trabalho – sobrecarga” e “Carga de Trabalho – condições de trabalho e metas”. As dimensões Gestão de Desempenho e Suporte Material ao Desempenho foram mantidas. No construto Síndrome de *Burnout*, a AFE confirmou as três dimensões teóricas. Podem-se aferir níveis medianos e inadequados de suporte organizacional, sendo os primeiros relativos às dimensões Suporte Material ao Desempenho e Carga de Trabalho – condições de trabalho e metas; já Gestão de Desempenho e Carga de Trabalho – sobrecarga foram as dimensões que se apresentaram como inadequadas. Quanto aos níveis de *burnout*, Exaustão Emocional apresentou-se em nível moderado, já para Cinismo e Eficácia no Trabalho, o nível foi baixo. A SEM permitiu a confirmação de seis das hipóteses propostas, confirmando-se que o construto Percepção de Suporte Organizacional é um antecedente à Síndrome de *Burnout*, destacando-se que três das dimensões validadas têm impactos diretos na Exaustão emocional (Carga de Trabalho – condições de trabalho e metas; Suporte Material ao Desempenho e Carga de Trabalho – sobrecarga) 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.

## ABSTRACT

This work had, as a general objective, to describe the relations between the dimensions of Perceived Organizational Support and Burnout Syndrome in employees of public institutions. Such concepts have been deepened in the theoretical framework. In the empirical, descriptive-explanatory research with quantitative approach, employees from regional units of two State Secretaries in the city of Divinópolis (MG) were approached, totalizing a sample of 105 respondents. The data were analyzed using univariate and multivariate statistics, with Exploratory Factorial Analysis (EFA) being performed for each of the two constructs and, subsequently, Structural Equation Modeling (SEM) was carried out with a view to testing 15 hypotheses built from the consulted literature. In the Perceived Organizational Support construct, AFE rejected the Promotion, Ascension and Salaries dimension, as well as divided the Workload dimension in two, these being named through the semantic analysis of the items that made up these dimensions: “Workload – overload” and “Workload – work conditions and goals”. The dimensions Performance Management and Material Support for Performance were maintained. In the Burnout Syndrome construct, EFA confirmed the three theoretical dimensions. The Perceived Organizational Support (POS) level can be assessed as “inadequate to average”; among its dimensions, Material Support for Performance and Workload – working conditions and goals — presented with a medium level; Performance Management and Workload – overload — were the dimensions that were shown to be inadequate. As for the levels of burnout, Emotional Exhaustion was moderate and Cynicism and Work Effectiveness were low. SEM allowed the confirmation of six of the proposed hypotheses, confirming that the Perceived Organizational Support construct is an antecedent to the Burnout Syndrome, highlighting that three out of the validated dimensions have direct impacts on Emotional Exhaustion (Workload – work conditions and goals; Material Support for Performance and Workload – overload) and Work Effectiveness is directly affected by Performance Management. It was also observed that the Emotional Exhaustion dimension acts as a "gateway" to the Burnout Syndrome, given its direct impact on Cynicism and indirect on Work Effectiveness. Having been indicated the limitations of the study, an agenda for future investigations was proposed.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Burnout Syndrome, Public Institutions.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de artigos publicados por local de pesquisa.....	14
Tabela 2: Dados sociodemográficos dos trabalhadores .....	43
Tabela 3: Renda individual e familiar .....	44
Tabela 4: Dados profissionais dos trabalhadores .....	45
Tabela 5: Comunalidade (PSO).....	48
Tabela 6: Adequação da AFE: testes KMO e <i>Bartlett</i> (PSO) .....	50
Tabela 7: Variância Total Explicada (PSO) .....	50
Tabela 8: Matriz fatorial rotacionada (PSO).....	51
Tabela 9: Alfa de <i>Cronbach</i> (PSO).....	52
Tabela 10: Coeficiente de correlação de Pearson (PSO) .....	53
Tabela 11: Comunalidade (Síndrome de <i>Burnout</i> ).....	54
Tabela 12: Adequação da AFE: testes KMO e <i>Bartlett</i> ( <i>Burnout</i> ).....	55
Tabela 13: Variância Total Explicada ( <i>Burnout</i> ) .....	55
Tabela 14: Matriz fatorial rotacionada ( <i>Burnout</i> ) .....	56
Tabela 15: Alfa de <i>Cronbach</i> ( <i>Burnout</i> ) .....	57
Tabela 16: Coeficiente de correlação de Pearson ( <i>Burnout</i> ) .....	57
Tabela 17: Resultados das mensurações das dimensões de Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de <i>Burnout</i> na população pesquisada .....	58
Tabela 18: Valores da qualidade de ajuste do modelo proposto na SEM .....	59
Tabela 19: Avaliação da Validade Discriminante conforme teste das cargas cruzadas.....	60
Tabela 20: Avaliação da Validade Discriminante comparando-se a AVE de cada construto.....	61
Tabela 21: Valores dos indicadores de validade Preditiva ( $Q^2$ ) ou Indicador de Stone-Geisser e tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou indicador de Cohen.....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Valores de <i>Burnout</i> (interpretação dos escores) .....	39
Quadro 2: Resultados das hipóteses propostas.....	67

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relações esperadas entre as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de <i>Burnout</i> .....	35
Figura 2: MEE com os valores dos testes t de <i>Student</i> obtidos por meio do módulo <i>Bootstrapping</i> do SmartPLS .....	63
Figura 3: Valores dos coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ) do modelo ajustado.....	65



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1. Objetivos.....	13
1.2. Dos locais de pesquisa.....	13
1.3. Justificativa.....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1. Percepção de Suporte Organizacional (PSO).....	17
2.2. Das escalas de Percepção de Suporte Organizacional.....	22
2.3. Síndrome de <i>Burnout</i> .....	25
2.4. Das escalas de Síndrome de <i>Burnout</i> .....	30
2.5. Modelo conceitual integrado PSO-SB.....	31
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1. Caracterização da pesquisa e sujeitos de pesquisa .....	36
3.2. Técnica de coleta de dados .....	37
3.2.1. Escala de Percepção de Suporte Organizacional Reduzida.....	37
3.2.2. Maslach <i>Burnout</i> Inventory – General Survey (MBI-GS).....	38
3.2.3. Técnica de análise de dados.....	39
3.3. Aspectos éticos e procedimentais da pesquisa de campo .....	40
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>42</b>
4.1. Perfil dos respondentes.....	42
4.2. Análise de dados multivariada: Análise Fatorial Exploratória (AFE).....	45
4.2.1. AFE - Percepção de Suporte Organizacional (PSO) .....	47
4.2.2. AFE – Burnout .....	53
4.3. As Percepções dos Respondentes Sobre o Suporte Organizacional e o <i>Burnout</i> .....	58
4.4. Modelagem de equações estruturais (SEM): observações iniciais para análise do modelo proposto .....	59
4.5. Avaliação das hipóteses da pesquisa .....	66
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
5.1. Limitações .....	71
5.2. Recomendações de pesquisas futuras.....	72
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>78</b>
CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	78
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	79
PARTE 1A: PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO .....	80
PARTE 1A: PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO .....	81
PARTE 1B: DADOS PROFISSIONAIS.....	82
PARTE 2: ESCALA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	83
PARTE 3: MASLACH <i>BURNOUT</i> INVENTORY – GENERAL SURVEY (MBI-GS).....	85

## 1. INTRODUÇÃO

No campo do trabalho, o mundo presenciou mudanças profundas do final do século XIX ao final do século XX. Do *laissez-faire* ao ultra-intervencionismo, do imperialismo às democracias livres, do socialismo ao capitalismo, têm sido moldadas as visões da sociedade sobre como (e quanto) deve ser a atuação do Estado. Essas mudanças nos paradigmas mundiais ocorreram, sobretudo, devido às grandes crises, que colocavam em xeque os modelos econômicos dominantes, dando espaço a tentativas diferentes e ousadas, como a política *keynesiana* que deu luz à importância da participação dos gastos públicos no crescimento econômico. Da crise da década de 1970 decorreu a desconstrução do paradigma do Estado intervencionista e dominante, questionando sua presença na economia, que já se mostrava com fortes traços de ineficiência burocrática. Já a partir da década de 1980, os países vêm buscando atacar suas ineficiências por meio da adoção de práticas modernas de gestão empresarial. No Brasil, esse movimento chegou na 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).

Em artigo seminal de 1996, Bresser Pereira demonstra que o Brasil conviveu com ambos os paradigmas de forma dicotômica: ao passo que era influenciado pelo neoliberalismo a adotar um Estado mínimo e gerencialista para enfrentar a crise gerencial que se desenvolveu durante o século XX, caminhava robustecendo suas estruturas em direção ao Estado Social, marcado pelo provimento de direitos. Ou seja, a pressão da sociedade por mais direitos (e um Estado com uma estrutura que desse conta de provê-los) conviviam com a pressão por um Estado menor, mais controlado e mais eficiente. Observou-se a chamada administração pública burocrática, racional-legal, em contraponto ao modelo estamental, marcada pelo enrijecimento burocrático e pelo alto custo e baixa qualidade dos serviços públicos. Nesse processo, têm-se visto, até recentemente, políticas em favor da flexibilização nas relações de trabalho e da redução (não necessariamente otimização) dos gastos na busca por estabilização. Para citar dois exemplos: (i) vige, desde 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF, Lei Complementar nº 101/2000) e (ii) em recente decisão do Superior Tribunal Federal (30/08/2018), decidiu-se como lícita a terceirização da atividade-fim. Sobre a LRF, Santolin, Jayme Jr. e Reis (2009, p. 897) explicam:

Deve-se destacar, contudo, que a LRF não objetiva determinar níveis de gastos específicos, mas sim, regulamentar as Finanças Públicas em todos os níveis. Todavia, à medida que se identifiquem dispositivos que indiretamente engessem os instrumentos fiscais, a LRF pode "atar as mãos" das esferas políticas locais quando algum nível de discricionariedade é desejável para combater crises econômicas. Assim, não obstante os benefícios da LRF em termos de transparência da condução da política fiscal e redução de déficits, a imposição de regras pode induzir à limitação da participação efetiva do governo na política fiscal anticíclica.

A limitação dos níveis de gastos da LRF se estende ao gasto com pessoal. A quantidade de pessoal é uma variável importante na condução adequada dos programas (e de sua extensão) que fazem parte da agenda, dada a exigência por controle, bem como a operacionalização em si. Somando-se à já restrita forma de contratação do setor público (BERGUE, 2010), exige-se maior esforço 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: (i) vários entes estão beirando o limite de gasto com pessoal, impossibilitando novas contratações; (ii) a mudança na pirâmide etária nacional tem aumentado a quantidade de aposentadorias; e (iii) a demanda por mais serviços públicos e de qualidade facilita a criação e dificulta a extinção de programas.

A terceirização é uma forma de contornar esses problemas porque pode ser realizada a contratação de uma empresa para a prestação de serviços e, quando feito dessa forma, não onera a folha de pessoal. Sempre foi indiscutível que a responsabilidade da execução de atividade-fim não era objeto de transferência a terceiros, até que a Reforma Trabalhista, aprovada pela Lei Federal nº 13.467/2017, trouxe um conceito mais abrangente sobre a terceirização, a saber:

Art. 4º-A Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante **da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal**, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução.

As críticas que vêm sendo feitas a esse modelo, por considerar que ele leva à precarização (MANCEBO, 2017), não são compartilhadas pelo Superior Tribunal Federal (STF) que invalidou a inconstitucionalidade dessa disposição, conforme se pode perceber pelos votos que endossaram essa decisão. Em todo caso, essa novidade poderá alterar as relações interpessoais no ambiente de serviço público, devido ao convívio de pessoas com demandas

similares (resultados das políticas públicas), mas sob relações desiguais, cujas consequências deverão ser mais estudadas.

Ambos os exemplos são marcos significativos, pois impactam o cotidiano do funcionalismo público na medida em que ditam regras que influenciam o vínculo contratual dos agentes públicos, 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.

O trabalho ocupa um papel central na vida das pessoas e está diretamente associado à identidade e ao desenvolvimento social, afinal, “ao longo da história, a filosofia perdeu espaço para a ciência e o trabalho se tornou a categoria central para explicar os fenômenos sociais” (PAES DE PAULA, 2016, p. 33). Sendo assim, a literatura indica que deve haver a busca por um equilíbrio entre as expectativas em alcançar as metas organizacionais e sua concretização e o alcance de uma 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) (CARDOSO, 1999), bem como motivação, autoestima, apoio e reconhecimento social.

Dessa maneira, pode-se inferir que o desenvolvimento sadio dos indivíduos no ambiente de trabalho é fundamental para o seu bem-estar nas diferentes áreas da vida. Entretanto, tal situação não tem sido encontrada em muitos dos ambientes de trabalho que convivem com prazos apertados, cobranças desproporcionais, metas inalcançáveis e dificuldades de relacionamento. É o que mostram resultados de pesquisas como a de Khilji e Wang (2006), que compararam o discurso dos gestores sobre quais seriam as práticas de administração de recursos humanos (ARH) com o nível de satisfação dos funcionários com tais práticas. Os autores constataram que, no geral, as organizações pesquisadas executam, basicamente, todas as funções de ARH (e as descrevem de forma similar), mas existe alto nível de satisfação e reconhecimento pelos trabalhadores de que a organização lhes dá suporte quando (i) existe o envolvimento dos funcionários, (ii) busca-se seu *feedback* e (iii) usam esse *feedback* para o desenvolvimento de novas práticas, (iv) funcionários têm igual oportunidade de participar dos treinamentos oferecidos e (v) o trabalho tem características como autonomia, desafio e aprendizado, somente para citar alguns exemplos.

Nesse tocante, a relação entre uma organização do trabalho e a sua influência no comportamento e no desempenho do funcionário encontram guarida no conceito **Percepção de Suporte Organizacional (PSO)**, proposto por Eisenberger e colaboradores em 1986. Esse conceito diz do juízo que os funcionários fazem das condições que a organização lhes dá para a execução do trabalho. Como o contexto de trabalho é influenciador do desempenho do indivíduo (QUEIROGA *et al.*, 2015), PSO se apresenta como um conceito multifacetado, ligado às interações derivadas das relações sociais, do sentimento de pertença a um grupo e da sensação de receber apoio desse grupo, havendo indicações de ser suavizante de condições estressoras da saúde e promotoras de bem-estar (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2008).

Na busca pelos objetivos organizacionais, podem ser desenvolvidas práticas danosas aos indivíduos, que não encontram um ambiente plenamente sadio na organização em que trabalham, sofrendo com pressões. Quando submetidos a tal contexto de forma crônica e duradoura, o trabalhador pode desenvolver a **Síndrome de *Burnout***, 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).

Conforme apontam Paiva *et al.* (2013), as pessoas desenvolvem estratégias individuais de combate ao estresse derivado de pressões/insatisfações sofridas no trabalho. 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, 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 raras as investigações que relacionam *burnout* a ele.

Além disso, à exceção dos vários estudos sobre enfermeiros, também escassas são as pesquisas que têm como objeto de análise os trabalhadores do setor público, e é importante estudos específicos, devido aos dilemas particulares desse grupo, parte deles mencionados anteriormente, e à característica contextual das estratégias de enfrentamento das pessoas aos

fatores que levam a quadros de *burnout*. Diante disso, a pergunta que norteou a pesquisa foi: **Como se relacionam as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional e de Síndrome de *Burnout* em trabalhadores de instituições públicas?**

### 1.1. Objetivos

Diante do questionamento anterior, esse trabalho teve, como **Objetivo Geral**, descrever relações entre as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional e de Síndrome de *Burnout* em trabalhadores de instituições públicas. Para tanto, foram executados os seguintes passos, perfazendo os **objetivos específicos**: (i) descrever como se configuram as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional entre tais trabalhadores; (ii) descrever como se configuram as dimensões de *burnout* entre tais trabalhadores, (iii) identificar e descrever relações de causalidade entre tais dimensões.

### 1.2. Dos locais de pesquisa

A pesquisa foi realizada em 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). Os respondentes trabalham nas Unidades Regionais de cada uma dessas Secretarias, no município de Divinópolis/MG.

### 1.3. Justificativa

Apesar do fato de que ambos os conceitos (*burnout* e suporte organizacional) vêm sendo estudados de forma sistemática há anos, não foram encontrados, nas bases de artigos consultadas (Anpad, Spell, Scielo), estudos que os relacionassem entre si, mesmo com algumas aproximações aparentes desses conceitos. Os valores da Tabela 1 a seguir representam a quantidade de resultados que a base de artigos retornou ao inserir os descritores mencionados na primeira coluna. Inicialmente, percebe-se que há muito mais trabalhos que se dedicam a estudar *burnout* do que PSO.

**Tabela 1: Quantidade de artigos publicados por local de pesquisa**

DESCRITORES/PERIÓDICOS	Spell	Anpad	Scielo
<i>Burnout</i>	28	44	191
Suporte Organizacional	13	19	12
<i>Burnout</i> + Suporte Organizacional	0	0	0
<i>Burnout</i> + Suporte	1	2	1

Fonte: Elaboração própria.

O insucesso na busca de artigos que relacionem *burnout* e PSO nessas bases e com esses descritores é mitigado ao realizar buscas em *sites* como Google Acadêmico (OLIVEIRA; TRISTÃO; NEIVA, 2006; FELICIANO; KOVACS; SARINHO, 2009; LIMA *et al.*, 2013; LORENZ; GUIRARDELLO, 2014; NOGUEIRA *et al.*, 2018). No caso da pesquisa combinando os descritores “suporte” e “organizacional”, devido ao baixo quantitativo, foi possível verificar que todos utilizavam, de alguma forma, o referencial derivado de Eisenberger *et al.* (1986) e, portanto, se referem a PSO. Já a pesquisa combinando os descritores “*burnout*” e “suporte” retornou trabalhos que falavam de suporte social, um constructo diverso de PSO que, apesar de derivado, não deve ser confundido e, portanto, foi desconsiderado. Ainda pequena a quantidade, com difícil disponibilidade, identifica-se uma oportunidade de contribuir para um constructo conceitual mais robusto e integrado, sobretudo porque vários desses estudos apontam para a necessidade de se compreenderem e enfrentarem os problemas relativos aos processos organizacionais (base do suporte organizacional) para reduzir as consequências do estresse no trabalho, conhecido preditor de *burnout*, conforme se pode exemplificar:

É preocupante a busca de soluções pessoais, para tensões originadas no trabalho e a administração do desgaste ocupacional com paliativos (atividades religiosas, automassagem, ioga, florais, Reiki, medicamentos). O desenvolvimento de estratégias de escape para reduzir as consequências do estresse laboral crônico e continuar a trabalhar favorece a aparição do *burnout*. Aspectos individuais não podem ser descartados, mas convém enfatizar os processos organizacionais de melhor suporte ao trabalho das equipes e à saúde de seus integrantes. A promoção da saúde no trabalho pressupõe espaço para o diálogo permanente entre planejamento, execução, gestão e avaliação (FELICIANO; KOVACS; SARINHO, 2009, p. 6).

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) já indicavam a possibilidade de *burnout* ser causado por fatores como condições de trabalho pobres. É também nesse sentido que a pesquisa toma relevância, pois contribuirá aos achados das pesquisas realizadas na área (JANTSCH, 2018; NEVES; OLIVEIRA; ALVES, 2014; PAIVA *et al.*, 2013), que indicam circunstâncias do

trabalho que levam ao adoecimento do trabalhador e, por consequência, às possibilidades de ação para evitá-los, bem como pressupostos para que se tenha um ambiente de trabalho mais sadio, que concilie, grosso modo, saúde do trabalhador e desempenho. No setor público, a busca por desempenho superior do servidor e dos serviços públicos representa legitimidade do gasto, fortalecimento do Estado de Direito, aumento da confiança nas instituições e, em último nível, endosso do pacto democrático.

Soa proveitoso investigar os temas de forma conjugada em ambientes como secretarias estaduais de saúde e de educação (instâncias burocráticas da formulação de políticas públicas), dada a heterogeneidade das relações de trabalho, em especial pela possibilidade de contribuir para o aperfeiçoamento da escala de *burnout* utilizada para populações com vários tipos de ocupação (MBI-GS)<sup>1</sup>. Nas observações informais realizadas nos locais da pesquisa, foi possível encontrar desde trabalhos operacionais e roteirizados até intelectuais e abstratos. Além disso, identificaram-se servidores estaduais, servidores federais, funcionários terceirizados e estagiários. Percebe-se um contexto de aumento de carga de trabalho, muito em parte devido às aposentadorias sem reposição, atrasos nos repasses do estado aos municípios, o que gera pressões nas relações dos servidores da instituição pública em pauta com os servidores municipais com os quais têm relações diárias, grandes diferenças salariais, atrasos nos salários dos servidores públicos estaduais, regime ininterrupto (24h/dia) de determinadas funções, existência de controle eletrônico de frequência somente para os funcionários terceirizados, entre outros. Esses tópicos são particularidades contextuais que encontram discussão, apesar de isolada, em ambos os conceitos, *burnout* e PSO.

A heterogeneidade da população pesquisada, sobretudo em relação aos vínculos de trabalho, é rica, tanto na hipótese de haver homogeneidade/convergência de resultados, significando um passo em direção a respostas mais generalizadas aos problemas em pauta, como na hipótese de haver heterogeneidade de resultados, significando a necessidade da revisão dos instrumentos e modelos teóricos para esse fim.

Os dados podem contribuir para conhecimento dessa realidade, de modo a permitir seu reconhecimento pelos atores sociais envolvidos e o desenvolvimento de estratégias para lidar

---

<sup>1</sup> Essa escala será devidamente apresentada a seguir, no referencial teórico e na metodologia.



com possíveis impactos dos fenômenos em foco, visando contribuir para o bem-estar dos trabalhadores e efetividade da secretaria onde atuam.

Por fim, esta pesquisa faz parte de um projeto mais amplo financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico — CNPQ — intitulado “Comportamento Humano em Organizações e Competências Profissionais”, sob coordenação da Professora Kely César Martins de Paiva.

Em termos da estrutura desta dissertação, são cinco seus capítulos: esta introdução, o referencial teórico que aprofunda em ambos os construtos centrais, a metodologia da pesquisa de campo, a apresentação e análise de dados, e as considerações finais. Ao final, as referências bibliográficas foram listadas, bem como os apêndices com a apresentação da pesquisa e o instrumento de coleta de dados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, será apresentado o resultado da pesquisa bibliográfica relacionada aos dois conceitos centrais discutidos na dissertação: Percepção de Suporte Organizacional (PSO), na perspectiva teórica de Eisenberger *et al.* (1986), e Síndrome de *Burnout* (SB ou apenas “*burnout*”), conforme descrito por Maslach, Jackson e Leiter (1997).

### 2.1. Percepção de Suporte Organizacional (PSO)

Nos primórdios dos estudos sobre a Percepção de Suporte Organizacional (*Perceived Organizational Support*), buscava-se compreender o que levava o funcionário a ser mais comprometido com o trabalho e a organização, sob a ótica da **teoria da troca social** (*social exchange*). Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) utilizaram este conceito partindo do pressuposto de que um funcionário troca esforço e lealdade por recompensas tangíveis (como salário e outros benefícios financeiros) e sociais (tais como estima e reconhecimento). O contexto em que essas trocas ocorrem, portanto, influenciaria se um grupo de funcionários percebe que a organização lhe dá suporte, ou não, e em que medida.

Um dos pressupostos fundamentais da teoria da troca social é a **norma de reciprocidade** (*reciprocity norm*), conceito cunhado pelo sociólogo Alvin W. Gouldner (1960), segundo a qual uma pessoa se sente moralmente obrigada a retornar tratamento favorável. Por outro pressuposto, a **personificação**, 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; RHOADES, EISENBERGER, 2002). Segundo Eisenberger *et al.* (1986) e Rhoades e Eisenberger (2002), os estudos de Levinson (1965) sugerem que essa visão se dá pelo fato de que os agentes de uma organização estão submissos a determinados aspectos dela que moldam suas ações, como hierarquia, cultura, políticas e normas. Aliando os pressupostos elencados até então, avança-se no conceito com a ideia de que, se um agente da organização, em especial supervisores e demais em cargos de comando, adota uma ação ou postura que beneficie os funcionários, esses se sentirão na obrigação de retribuir à organização, na forma de mais comprometimento e desempenho superior.

O conceito PSO foi assim denominado, então, 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). A percepção dos funcionários observará se aquilo que a organização está oferecendo é de bom grado (proativamente, voluntariamente) ou é mero resultado de pressões externas (obrigações legais, equiparação de benefício com o mercado), sendo que a consequência deste último é uma variação nula ou até negativa na percepção de suporte organizacional (EISENBERGER *et al.*, 1986). Quando os funcionários percebem alto suporte, expressam sentimentos de afiliação e lealdade mais fortes para com a organização, bem como alto **envolvimento emocional** (EISENBERGER *et al.*, 1986). Nesse sentido, uma revisão bibliográfica apresentada por Armeli *et al.* (1998) indica as atividades que aumentam a PSO: medidas objetivas e avaliativas do desempenho no trabalho, ajudas dadas pelos colegas de trabalho, sugestões construtivas para melhorar as operações, influenciar táticas desenhadas pelos empregados para tornar os supervisores cientes da sua dedicação e realizações. Isso faz sentido, uma vez que os indivíduos têm necessidades que precisam ser satisfeitas, como elogio e reconhecimento, receber afeição e estimulação cognitiva, além de consolo e simpatia quando sob estresse (HILL, 1987 *apud* ARMELI *et al.*, 1998). Dado que é variável a intensidade da necessidade do receptor do benefício no momento em que ele é fornecido, essas medidas organizacionais não afetam igualmente todos os funcionários, ou seja, cada indivíduo enxerga “valor” no benefício. Armeli *et al.* (1998) concluem que indivíduos com necessidades socioemocionais fortes devem achar a PSO muito gratificante, aumentando ainda mais a obrigação por retribuir à organização (com maior desempenho). Ainda que esses achados vão ao encontro dos de Eisenberger *et al.* (1986), de que a relação entre PSO e comparecimento de professores foi maior entre aqueles com forte ideologia de troca (conforme teoria da troca social), amplia-se o leque de possibilidades, ao invés de se encerrar o assunto, porque se desconhecem todos os elementos que influenciam essa relação.

Contribuindo com esse entendimento, Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990) sustentam que essa percepção geral está positivamente relacionada: (a) à consciência em executar as responsabilidades convencionais do trabalho, chamadas *inrole activities*; (b) à expressão de envolvimento afetivo e calculativo na organização; e (c) à inovação em favor da organização mesmo na ausência de recompensa antecipada por parte da organização. A lógica subjacente a esse último item, baseada na teoria da troca social, é de que, quando a organização é favorável

aos funcionários, aumenta neles a expectativa de que ela lhes será favorável no futuro novamente, então há desempenho superior nas *extrarole activities*, que é aquilo que o funcionário pode fazer além das *inrole activities*, como propor novas ideias e defender a imagem da organização. Dessa forma exposta, aproxima-se mais da realidade, porque a troca social não se dá em rodadas de trocas nas quais, em cada uma, uma parte é obrigada a dar a sua contribuição para a manutenção do acordo, mas de forma mais anacrônica.

É essa a leitura que fazem Lynch, Eisenberger e Armeli (1999), de que as ajudas dadas são investimentos, na expectativa de haver reciprocidade de forma generosa. Essa expectativa se dá porque existe real chance de não haver reciprocidade, ou que ela não atenda às expectativas, e, quando isso ocorre repetidamente, a relação de troca pode ser danificada. Tendo isso em vista, os agentes questionam a tendência do outro em retribuir e reduzem o investimento no relacionamento, numa trama em que a imagem passada é o mais importante.

Partindo do conceito “reciprocidade cautelosa” (*reciprocation wariness*) de Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch (1987), segundo o qual há uma cautela generalizada na reciprocidade devido a um medo de exploração, Lynch *et al.* (1999) consideraram o conceito “funcionários desconfiados” (*wary employees*). A análise realizada pelos autores se assemelha a um jogo de trocas com várias rodadas, com participantes que podem quebrar a norma de reciprocidade de várias formas, incluindo exploração. Para melhor compreender essa dinâmica, considerem-se dois agentes, A e B. Em dado momento, A ajuda B. A ajudará B porque acredita que B tem recursos e espera que B o recompense, apesar de não ter certeza se B recompensará adequadamente. O fato de A ter ajudado antes permite-lhe escolher o tipo e o momento da recompensa e, em alguns casos, pode exigir uma recompensa exorbitante. Nesse sentido, algum grau de desconfiança é esperado, como uma proteção realista da relação contra abuso, então, B hesita em receber ajuda. Os autores afirmam que alguns indivíduos têm essa desconfiança forte (*high-wary individuals*, “indivíduos desconfiados”) e se envolvem pouco nos relacionamentos, até perceberem que o interlocutor será justo na troca. Se achar que a chance de ser explorado é baixa, agem de forma altamente recíproca. Uma estratégia utilizada por esse tipo de agente para minimizar “perdas” é fornecer mínimas ajudas, por meio das quais o desconfiado julga as intenções do outro. Se houver várias rodadas de trocas, o desconfiado é generoso *a priori*, porque o dilema é favorável à avaliação. O desconfiado pode aceitar recompensa e não dar (ou reter)

compensação para se proteger de sofrer abuso, até ter confiança, e aí pode ser até mais generoso. Quando o ambiente não é interpretado como favorável, o indivíduo desconfiado tende a ter um desempenho pobre. Para exemplificar, os autores citam quem, em alguns casos de *downsizing*, tipicamente não recebe novos benefícios proporcionais ao aumento de responsabilidades, ou nos casos de restrição de benefícios. Lynch *et al.* (1999) apresentam, ainda, outras tipologias de indivíduos, como sensibilidade de equidade (*equity sensitivity*), que mostram preocupação com a medida em que ganhos e custos são equivalentes, e indivíduos com alto senso de merecimento (*entitled individuals*), que mostram pouco desconforto em receber mais recompensas do que deram. Essa análise ajuda a compreender como as relações interpessoais numa organização são complexas e demandam inteligência emocional dos agentes. Dessa forma, a literatura credita à alta Percepção de Suporte Organizacional a redução do efeito de **eventos estressores** (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2008).

Importante resgatar, nesse momento, que os indivíduos (A e B) que se relacionam ao tema em pauta (PSO) são uma organização e seus funcionários (apesar de se considerar o indivíduo, trata-se do grupo, das crenças globais). A organização impõe condutas aos seus funcionários com maior ou menor intensidade, por meio de normas, cultura, políticas, organização do trabalho, buscando homogeneizar o comportamento de indivíduos que devem se esforçar para se adequar a ela. Nesse sentido, dois conceitos apresentados por Truss, Mankin e Kelliher (2012) parecem convergir: trabalho estético e trabalho emocional. Por trabalho estético, deve-se entender o trabalho no qual é requerido dos funcionários que aparentem (vestimenta, auto-apresentação) ou soem (voz, linguagem usada) de uma forma particular, geralmente para corresponder a uma desejada imagem da organização. Por trabalho emocional, entende-se o trabalho no qual é requerido dos funcionários que administrem as emoções demonstradas (tanto expressas quanto omitidas), geralmente desenhadas para engendrar uma resposta específica nos outros (comumente clientes). E Mascarenhas (2015, p. 26) contribui esclarecendo que:

(...) todos são estimulados a desencorajar o egoísmo e as tendências divergentes. (...) A construção de culturas fortes implica expectativas e regras comportamentais internalizadas por meio da influência no nível da autopercepção e das emoções, tais como afetividade.

Por esse ângulo, os estudos vêm buscando demonstrar quais comportamentos dos funcionários são produzidos pelas ações da organização, uma vez que os indivíduos analisam os

outros devido à sua personalidade, por experiências recentes, pela observação ou pela persuasão de terceiros (LYNCH *et al.*, 1999; EISENBERGER *et al.*, 2001). Para Lynch *et al.* (1999), quando PSO estiver baixa, funcionários desconfiados veem a organização como não/pouco propensa a agir de forma responsável na troca e trabalham “menos duro”, e com alta PSO, com mais desempenho em *extrarole activities*. Devido ao medo por exploração, pode-se desenvolver um círculo vicioso no qual baixo desempenho leva a tratamento desfavorável pela organização, aumentando dessa forma a resposta negativa pelo empregado. Sobretudo em contextos difíceis como esse, de acordo com Aronson e Linder (1965 *apud* Lynch *et al.*, 1999), tratamentos positivos por parte da organização são ainda mais bem recebidos, reduzindo ansiedade e aumentando a satisfação para com ela.

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 demandas apropriados, à participação na definição de metas e resultados e ao recebimento de feedback. Outros desses estudos mostram que a PSO estava negativamente relacionada ao fato de a organização não valorizar contribuição dos funcionários e falhar em recompensar aumento de desempenho, levando os funcionários a adotarem comportamentos egoístas e que prejudicam o bem-estar da organização. Eisenberger *et al.* (2001) descobriram que PSO estava positivamente relacionada à obrigação sentida pelos funcionários de sua amostra em se importar pela organização e ajudá-la.

Por meio de meta-análise, Kurtessis *et al.* (2017) verificaram que (i) 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); (ii) recursos (autonomia, recompensas e outros elementos de enriquecimento do trabalho) são mais preditores da PSO do que aspectos do trabalho (como sobrecarga de papéis, conflito e ambiguidade). Estudos compilados por Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (1999, p. 30) verificaram 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”.

Para se fazerem tais correlações, o desenvolvimento e o uso de escalas validadas são fundamentais.

## 2.2. Das escalas de Percepção de Suporte Organizacional

Cardoso e Baptista (2012) identificaram e analisaram cinco escalas para medir PSO, bem como validaram uma sexta. A primeira escala identificada é o *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS), de Eisenberger *et al.* (1986), unifatorial com 36 itens, que

mensura questões relacionadas ao desempenho no trabalho (realização das tarefas), expectativa do colaborador em relação ao seu futuro na organização, consideração em relação às opiniões dos colaboradores, satisfação e bem-estar dos colaboradores em relação à organização (chefia e supervisores), e oportunidades de ascensão de cargos (CARDOSO; BAPTISTA, 2012, p. 26).

Abbad-OC *et al.* (1999) afirmam que, apesar da maior parte das proposições que basearam essa escala venham sendo confirmadas empiricamente por várias pesquisas, outras pesquisas vêm demonstrando que essa escala não é conclusiva, sendo necessárias alternativas com medidas psicométricas válidas, inclusive adequadas ao cenário brasileiro.

Atendendo a essa demanda, a segunda escala apresentada por Cardoso e Baptista (2012) é a Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), de Siqueira (1995), uma tradução e adaptação da escala original, que tem propriedades psicométricas satisfatórias, também unifatorial, mas com 9 itens.

A terceira escala, também baseada na escala original, é o Questionário de Percepção de Suporte Organizacional, de Oliveira-Castro e cols. (1999), composto por 50 itens, divididos em quatro fatores: carga de trabalho, gestão de desempenho, suporte material e práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários. Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015) apresentaram versão reduzida desse instrumento, proposto por Brandão (2009) e revisado por Queiroga (2009): a Escala de Percepção de Suporte Organizacional Reduzida (EPSO-R), que manteve os 28 itens que alcançaram maiores cargas fatoriais e os mesmos quatro fatores.

A quarta escala apresentada, de Tamayo, Pinheiro, Tróccoli e Paz (2000), foi denominada Escala de Suporte Organizacional (ESOP). É composta por 42 itens distribuídos em

seis dimensões: gestão de desempenho, estilos de gestão da chefia, suporte social no trabalho, sobrecarga, suporte material e ascensão e salários.

A quinta, Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST), de Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004), composta por 18 itens distribuídos em três dimensões (Percepção de suporte social informacional no trabalho, Percepção de suporte social emocional no trabalho e Percepção de suporte social instrumental no trabalho), aborda em seus itens questões referentes a tipos de suportes de ordem emocional, instrumental e informacional. Assim resumem Cardoso e Baptista (2012, p. 27):

Dentre as quatro escalas já existentes, uma se refere à adaptação da escala de Eisenberger e cols. (1986), duas foram construídas tendo como base os postulados dos referidos autores, com enfoque em gestão do desempenho, estilo da gestão da chefia, sobrecarga, ascensão, promoções e salários, e uma escala utilizou como base a teoria de suporte social de Rodrigues e Cohen (1998).

Objetivando desenvolver uma escala adaptada ao Brasil que tenha como enfoque o relacionamento interpessoal, Cardoso e Baptista (2012) revalidaram psicometricamente a Escala de Suporte Laboral (ESUL), de Baptista, Santos, Noronha & Cardoso (2008), composta originalmente por seis dimensões, sendo que a pesquisa de 2012 apresentou 24 itens, com preponderância de quatro fatores: Benefícios, Interação Colaborador e Organização, Interações entre Colaboradores e Informação.

Dessas escalas, para fins da pesquisa desta dissertação, optou-se pela EPSO-R, ou seja, a versão reduzida da EPSO. Primeiramente, o instrumento original foi adaptado do SPOS, de Eisenberger *et al.* (1986), guardando coerência teórica. Por outro lado, é uma das únicas que apresenta o fator “Carga de Trabalho”, o que é importante para a análise comparativa ao outro construto, Síndrome de *Burnout*, conforme exposto mais adiante. Os itens dessa escala focam em aspectos teóricos relacionados à organização do trabalho. Sobre a análise fatorial, Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015, p. 278-279) afirmam:

Apesar das pequenas diferenças encontradas na estrutura fatorial obtida nos dois procedimentos, os Alphas de Cronbach foram bastante satisfatórios nos quatro fatores. O menor foi observado no fator *práticas de promoção e recompensa* ( $\alpha = 0,83$ ), no estudo realizado por Queiroga (2009), e o maior foi encontrado no fator *suporte material ao desempenho* ( $\alpha = 0,91$ ), obtidos nos dois estudos. A solução fatorial da EPSO-R explica pouco mais de 50% da variância desse construto.



Abbad-OC *et al.* (1999) concluem que o construto PSO é essencialmente unidimensional, convergindo com Eisenberger *et al.* (1986), e argumentam que isso justifica as já citadas crenças globais que são formadas pelos trabalhadores sobre quanto a organização se importa com eles e os valorizam. Apesar disso, esse fator geral “contém 4 escalas correlacionadas entre si, mas igualmente confiáveis e teoricamente válidas”, ou seja, são subfatores que compõem o fator geral. Nesse tocante, denota que as dimensões ocorrem todas ao mesmo tempo, influenciando a medição desse fator geral. Além disso, é possível identificar “qual parte” dessas crenças globais estão forçando a PSO a reduzir – e agir sobre elas. Os quatro fatores que compõem essa escala serão explicados a seguir.

A **gestão de desempenho** se refere 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). Os autores salientam que esse primeiro fator alcançou, sozinho, 28% da variância total das respostas da amostra ao questionário.

O segundo fator, **carga de trabalho**, como o próprio nome diz, tem a ver com a cobrança e a expectativa da organização por maior desempenho, como metas, prazos, jornada e resultados esperados (ABBAD-OC *et al.*, 1999). Esse conceito conversa com a teoria de troca social na sua base, pois diz do tanto que a organização exige do trabalhador e, portanto, dirá quanto deverá recompensar.

O **suporte material ao desempenho** se refere 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 (ABBAD-OC *et al.*, 1999). Por meio dessa dimensão, eles avaliam, entre outras coisas, se a organização cumpre suas responsabilidades na troca, dando os meios para que eles possam desempenhar suas funções.

A última dimensão, **promoções, ascensão e salário**, diz das oportunidades dadas aos trabalhadores nesses aspectos. Ela apura em que medida a organização retribui o esforço impresso. Vale trazer novamente uma lição de Eisenberger *et al.* (1986), de que a avaliação tenderá a ser menor caso os trabalhadores julguem que as ações decorrem de restrições do mercado, a exemplo de um salário que aumentou para se adequar à concorrência.

Por fim, como Abbad-OC *et al.* (1999) defendem que as dimensões são correlacionadas entre si e que todas elas trazem, de forma mais ou menos intensa, uma noção sobre quanto a empresa se importa e cuida dos funcionários. O mesmo se pode dizer da norma de reciprocidade. Se a organização exige em excesso, deve retribuir em excesso. Se não dá os meios, quebra o contrato social empregador-empregado, mas ao menos seria adequado que se cobrasse na medida dos meios que dá. Se participa os funcionários da construção da organização do trabalho, espera-se maior sentimento de parceria e maior compreensão sobre falhas de suporte da organização. Essas considerações-hipóteses não são objetivo desse trabalho, mas a discussão que será realizada em torno da temática poderá ajudar na compreensão teórica que envolve as possíveis relações entre os temas aqui tratados, junto ao público pesquisado.

### 2.3. Síndrome de *Burnout*

O interesse científico pela Síndrome de *Burnout* teve início com os estudos de Freudenberger (1974) e Maslach (1976), tendo os primeiros trabalhos contribuído com a descrição do fenômeno básico, dando-lhe um nome e mostrando que não é uma resposta incomum das pessoas às demandas laborais do dia a dia (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Freudenberger (1974) retrata o *burnout* pela perspectiva clínica, como o esgotamento resultante do trabalho exaustivo, em que as necessidades pessoais são deixadas para segundo plano, estando a síndrome ligada à intensidade do trabalho desenvolvido pelos indivíduos, constituindo-se como um estado mental negativo. Nesse sentido, a síndrome é identificada por um estado de esgotamento, decepção e perda de interesse e paixão pelas atividades do trabalho. Já na abordagem sociopsicológica de Maslach (1976), identificou-se que as estratégias para lidar com estresse emocional no ambiente de trabalho tinham importantes implicações para o comportamento organizacional.

A temática se consolidou com a ênfase nos problemas de saúde decorrentes do ambiente de 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 como os que lidam com tecnologia da computação, quanto militares e gerentes (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Atualmente, ainda é forte 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; LORENZ; GUIRARDELLO, 2014; 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), contabilidade (GALVÃO; GALVÃO, 2017), militares (GOMES *et al.*, 2016), estudantes (SILVA; VIEIRA, 2015), jovens trabalhadores (PAIVA *et al.*, 2013), dentre outros.

As características da Síndrome de *Burnout* têm sido ratificadas, dos primórdios aos estudos mais recentes. De modo geral, *burnout* é o resultado de uma série de desequilíbrios das cargas psíquicas em função das adversidades enfrentadas no trabalho, o que gera sofrimento ao trabalhador, podendo resultar nessa patologia específica, uma síndrome relacionada ao estresse ocupacional crônico (MASLACH; JACKSON; LEITER, 2001; CODO; VASQUEZ-MENEZES, 2006; TAMAYO, 2008). Pode ser considerada um desgaste pessoal, um esgotamento físico e psíquico do trabalhador devido às suas condições de trabalho, observado em um estado de alta motivação, exaustão emocional, pouca energia e falta de entusiasmo (PAIVA; CASALECHI, 2009; PAIVA *et al.*, 2013). 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).

Compreender os elementos organizacionais que são gatilhos para essa síndrome, como exemplo dos fatores estressores, se torna essencial para a compreensão do fenômeno, conforme apontam Maslach, Jackson e Leiter (1997). As características do trabalho vêm sendo consideradas um importante fator de risco para problemas de saúde mental e pessoal do indivíduo (TAMAYO, 2008), não apenas porque faz parte do ambiente em que o trabalhador se insere, mas também porque há um relacionamento entre as pessoas e seu trabalho, que implica investimento emocional (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). É esse envolvimento emocional o elemento necessário para o desenvolvimento da síndrome e sua avaliação, que se dá pelo distanciamento das pessoas, do trabalho em si e da organização. Com as novas ferramentas tecnológicas, o envolvimento do trabalho é intensificado; ele usualmente é levado para casa, ficando ininterrupto. Outro aspecto a ser considerado é que determinadas organizações do trabalho restringem a atuação do trabalhador, ou ampliam excessivamente, conforme apontam Carlotto e Câmara (2007, p. 330): “O processo de comparação social também constitui um fator determinante, porque que uma estratégia bastante utilizada consiste em comparar as suas condições de trabalho com as de outros profissionais, que não exigem dedicação além das horas de serviço”. Galindo *et al.* (2012) demonstraram que, quando se percebe que o esforço despendido é incompatível com o (baixo) salário recebido, há associação estatística com níveis de exaustão emocional. 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).

Apesar da premissa fundamental de que *burnout* é uma consequência da interação de um indivíduo com o ambiente de trabalho, sabe-se que há também influência (apesar de menor) das características do próprio trabalhador, pois as estratégias de enfrentamento desenvolvidas para fazer ajustamento ou equilíbrio dependem de cada indivíduo e de seu tipo de personalidade (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Os trabalhadores mais propícios à síndrome são aqueles com sobrecarga de trabalho, baixa liberdade e autonomia, e os que julgam não ter a devida valorização. Em muitos casos, aqueles trabalhadores que reagem às cobranças trabalhando cada vez mais estão muito propícios a desenvolverem a síndrome. Pessoas casadas tendem a ter mais *burnout* que as não casadas; e as solteiras, mais do que divorciadas. Sharma e Cooper (2017) explicam que isso se dá pelo contrato oculto que existe com o parceiro, que lhe provê

suporte fora do ambiente de trabalho, significando um canal para extravasamento. Ambos os autores apontam outros traços de personalidade que estão relacionados a *burnout* como ser duro ou pouco flexível emocionalmente (*hardiness*), baixa autoestima e *locus* de controle externo (acredita que não tem controle com o que acontece em sua vida). Vem-se demonstrando também que pessoas com atitudes passivas, defensivas e evasivas ao invés de enfrentamento são mais susceptíveis a desenvolver a dimensão de baixa eficácia no trabalho, própria da síndrome (SHARMA; COOPER, 2017).

Gallego e Ríos (1991) apresentam três momentos propulsores para a exteriorização do *burnout*. Em um primeiro instante, as demandas e cargas de trabalho prevalecem sobre os recursos materiais e humanos que a organização possui e disponibiliza. No segundo momento, o indivíduo tenta se adequar e produzir uma resolução emotiva ao desajuste percebido; é nesse instante que aparecem sintomas de fadiga, tensão, irritabilidade e ansiedade. Já na terceira fase, acontece o enfrentamento defensivo, ou seja, são apresentados comportamentos de distanciamento emocional, retirada, cinismo e rigidez. Exteriorizada a síndrome, ela se apresenta em três dimensões: **exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal** (MASLACH; JACKSON; LEITER, 1997).

A primeira dimensão, exaustão emocional, é intrínseca ao indivíduo e relacionada com o esgotamento físico e psicológico derivado de sobrecarga de trabalho. É 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, 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. “É preocupante a utilização de estratégias de escape, facilitadoras da síndrome, como tratamento frio e distanciamento emocional dos pacientes” (LIMA *et al.*, 2013, p. 7). Sharma e Cooper (2017) ratificam e acrescentam que a causa subjacente de cinismo (outra forma adotada para denominar a segunda dimensão) é a

presença de conflito social. O cinismo é um distanciamento excessivo em relação ao trabalho, podendo incluir clientes e/ou usuários dos serviços.

A realização pessoal, terceira e última dimensão, tem a ver com autoavaliação, na qual o indivíduo coloca em dúvida suas capacidades e mantém-se com uma 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 dessa 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). Esses autores apontam ainda os custos organizacionais derivados dos sintomas dessa síndrome, devido a rotatividade, problemas de produtividade e qualidade, podendo chegar à incapacidade laboral total.

Para Paiva, Gomes e Helal (2015), não apenas são três dimensões distintas, como existe uma inter-relação entre as três, havendo decorrência de uma para outra, corroborando os postulados iniciais de Maslach, Jackson e Leiter (1997), apesar de estes últimos não terem deixado isso claro no caso da eficácia – a decorrência não parece ser nem direta nem de fácil verificação. Galindo *et al.* (2012, p. 426) apresentam uma análise que ajuda a identificar de que forma a exaustão emocional pode levar a reduzir a eficácia no trabalho: “Aproximadamente uma quarta parte desses profissionais superpunha alta exaustão emocional e despersonalização, o que permite sugerir que estava em quase-*burnout*, com a energia inicial se transformando em fadiga crônica, sendo crescente o sentimento de frustração”. Assim sendo, acredita-se que o sentimento de ineficácia deriva de uma análise individual de incapacidade, o que é objetivamente coerente com o estado de exaustão crônica, mas cuja interpretação se volta para si, ao invés de levá-la para o ambiente organizacional. O constructo também não aparenta ter uma única dimensão geral, mas três, distintas, que devem ser avaliadas em conjunto para caracterizar a síndrome.

#### 2.4. Das escalas de Síndrome de *Burnout*

A primeira escala, de 1981, foi a chamada Escala de *Burnout* de Maslach (MBI – *Maslach Burnout Inventory*). Tridimensional com 22 itens, Maslach, Jackson e Leiter (1997) explicam que foram retiradas da escala inicial as respostas relacionadas à intensidade do sentimento, por ser redundante com a frequência, e que a escala original que deve ser considerada é a de 1996, já revista. Conforme explicam Schuster *et al.* (2015, p. 407), foram desenvolvidas variações da MBI de acordo com o público pesquisado:

A Maslach *Burnout Inventory* (MBI) apresenta diversas variações, como 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) — foi desenvolvida para avaliar a síndrome em ambientes diversos, com variadas relações pessoais de trabalho. É interessante perceber nessa escala a evolução da ideia de que só ocorre *burnout* em profissionais que lidam com terceiros (cliente, por exemplo) no cotidiano. Apesar da MBI-GS original ter sido desenvolvida com base em populações de vários países e os locais de trabalho dos sujeitos abordados nesta dissertação serem órgãos públicos, justifica-se essa escala devido à pluralidade de relações e regimes de trabalho da unidade de análise desta pesquisa, bem como à não adequação às alternativas.

Também tridimensional, com 16 itens, essa escala apresenta a dimensão exaustão emocional, que coincide com a da MBI. A dimensão cinismo é a dimensão interpessoal, todavia, diferentemente de como era na dimensão despersonalização da escala original, não se considera mais o afastamento emocional para com clientes e colegas de trabalho: a indiferença e falta de entusiasmo é para com o trabalho em si. A terceira dimensão, eficácia no trabalho, quer dizer da sensação de dever cumprido, apesar do nome divergir da escala original, não há variação no entendimento da dimensão exaustão emocional da escala original.

## 2.5. Modelo conceitual integrado PSO-SB

Essa seção objetiva identificar de que forma ambos os constructos, Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de *Burnout*, convergem conceitualmente. As pesquisas sobre ambos os temas vêm demonstrando convergência teórica sem necessariamente terem buscado investigá-los empiricamente. O esforço bibliográfico efetuado para o presente trabalho buscou salientar essas convergências, a fim de definir hipóteses para serem testadas a partir dos dados do campo, buscando compreender se e de que forma PSO influencia a ocorrência de *burnout* em uma organização.

George *et al.* (1993 *apud* ARMELI *et al.*, 1998) sugeriram 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. Armeli (1998) afirma que a organização pode se mostrar aberta a prover simpatia e ajudas tangíveis em situações estressoras, atendendo à necessidade das pessoas por suporte emocional. Lynch *et al.* (1999) apontam estudos que mostram que, desde a década de 1990, organizações vêm retribuindo flexibilidade e dedicação com treinamento e oportunidades educacionais: para os funcionários, saber que são maiores sua empregabilidade e seu valor num caso de demissão num contexto cada vez mais competitivo de trabalho é um fator que minimiza estresse. A relação entre estresse e *burnout*, por sua vez, vem sendo confirmada teórica e empiricamente (PAIVA; GOMES; HELAL; 2015), de modo que pode-se dizer que PSO tem potencial de influenciar quadros organizacionais de *burnout* na medida em que atua e se omite em relação a fatores estressores.

Ao analisar as características organizacionais, Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) discursaram brevemente sobre a teoria da troca social (base da PSO), afirmando 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). Vale sublinhar novamente que esses autores afirmam que os fatores situacionais (organizacionais) são muito mais preditivos de *burnout* do que os fatores individuais.

A noção da ligação afetiva que os trabalhadores têm com a organização, com base no senso de unidade e valores compartilhados (EISENBERGER *et al.*, 1986; EISENBERGER *et al.*,



1990), conversa com a noção de que a Síndrome de *Burnout* ocorre em indivíduos com alto nível de motivação e ligação afetiva, ou seja, com indivíduos que se importam com seu trabalho. Assim, são indivíduos que se comprazem em ter um desempenho adequado/superior. Uma vez que PSO pode fortalecer a ligação afetiva da organização com o trabalhador, alta PSO pode tanto mitigar *burnout*, especialmente a dimensão cinismo, quanto influenciar *burnout*, o que pode incorrer num paradoxo. Pesquisas longitudinais podem avaliar a seguinte sugestão: alta PSO num determinado período gera maior ligação afetiva (um elemento fundamental para a ocorrência de *burnout*) e, após uma queda em momento futuro, baixa PSO “poderia reduzir envolvimento afetivo do funcionário, levando a tratamento pior” (EISENBERGER *et al.*, 1990, p. 58), atitudes características de cinismo.

A hipótese central deste trabalho é que alta PSO se relaciona negativamente com *burnout*, sobretudo pelo já exposto potencial que PSO tem 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).

A seguir, serão tecidas considerações que sustentam a hipótese central, mas comparando-se as quatro dimensões de PSO com os possíveis efeitos nas três dimensões de *burnout*. Tais possíveis efeitos serão apresentados em forma de hipóteses.

Estudos analisados por Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) relacionam, consistentemente, todas as três dimensões de *burnout* a recursos organizacionais tais como falta de feedback, pouca participação na tomada de decisões e baixa autonomia, conceitos ligados a Gestão de Desempenho. Maslach, Jackson e Leiter (1997) também apuraram menores escores de *burnout* em trabalhadores que recebiam feedback e que tinham clareza na qualidade do trabalho prestado. Nesse sentido, **gestão de desempenho (GD)** e **exaustão emocional (EE)** relacionam-se negativamente (*Hipótese 1*). Quando a percepção dos trabalhadores é de que eles participam da organização do trabalho e ela foi definida de forma justa e coerente, espera-se que eles se sintam adequados às demandas cotidianas. Uma vez que PSO se relaciona com a sensação de que a organização leva em conta e se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores, não se esperam variações de um trabalho exaustivo e trabalhadores que julgam que têm voz para com a

organização. Mesmo que tenham voz, se o contexto resultante lhes for desfavorável, poderão julgar que a organização está fazendo jogo de aparências para lhes explorar, culminando em avaliação negativa na dimensão gestão de desempenho. Percepção adequada de **GD** relaciona-se negativamente com quadros de **cinismo (CI)** (*Hipótese 2*), especialmente pela ideia de construção conjunta da organização do trabalho. Valorizando as contribuições dos trabalhadores, demonstrando que conhece e lida com as dificuldades dos trabalhadores, a organização está fortalecendo o vínculo emocional que tem com seus trabalhadores. Em relação à **eficácia no trabalho (ET)**, **GD** relaciona-se positivamente (*Hipótese 3*), sobretudo devido à noção dos trabalhadores de que a organização se esforça para mantê-los atualizados, ou seja, fomenta a crença de que suas capacidades estão sendo devidamente desenvolvidas e, portanto, seu desempenho está adequado ao que a organização exige.

As dimensões **carga de trabalho (CT)** e **EE** são, provavelmente, as que mais se aproximam teoricamente, até mesmo pela terminologia, considerando que a exaustão emocional engloba a exaustão física. Uma percepção de **CT** excessiva relaciona-se positivamente com **EE** (*Hipótese 4*), devido ao esgotamento do funcionário em jornadas exaustivas (FELICIANO; KOVACS; SARINHO, 2009; LIMA *et al.*, 2013). Inclusive, o item 17 da EPSO-R é: “Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental”<sup>2</sup>. **CT** relaciona-se positivamente com **CI** (GALINDO *et al.*, 2012) (*Hipótese 5*), devido à percepção de que todo o esforço está comprometido na execução das tarefas, sem brechas para relacionamentos interpessoais, podendo levar a distanciamento afetivo. Assim, **CT** relaciona-se negativamente com **ET** (*Hipótese 6*), devido à noção de que dificilmente um trabalho pode ser feito a contento quando exaure, é mal dividido e pressiona descabidamente, ou ainda à sensação de que, se o trabalhador fosse mais eficiente, poderia dar conta daquela quantidade de trabalho. Ainda, Galindo *et al.* (2012) encontraram relação da baixa realização pessoal (similar à eficácia no trabalho em outras escalas de *burnout*) com trabalhadores que acumulavam funções.

**Suporte material ao desempenho (SMD)** relaciona-se negativamente com **EE** (*Hipótese 7*). A sensação de estar disponível e não ter os meios para executar o trabalho,

---

<sup>2</sup> Apesar disso, deve-se ficar atento ao extremo oposto da percepção de alta carga de trabalho, devido ao debate, apresentado por Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), sobre se o *burnout* é derivado de excesso de trabalho ou de falta de trabalho (tédio, monotonia); a EPSO-R não é uma medida de nível de trabalho, mas um diagnóstico de percepção de excesso de carga ou de não excesso.

diariamente, deve levar os trabalhadores a esgotamento, sobretudo psicológico. Essa ausência dos meios para o trabalho resulta em relação negativa entre **SMD** e **CI** (*Hipótese 8*), devendo ser interpretada como uma tendência da organização em não cuidar do trabalho e dos trabalhadores, levando a enfraquecimento afetivo entre as partes, pela regra da reciprocidade. O enfraquecimento dos relacionamentos e do comprometimento para com a organização (cinismo) pode significar uma autoproteção face à impossibilidade de realizar as tarefas pela falta de recursos (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Corroborando, **SMD** se relaciona positivamente com **ET** (*Hipótese 9*), pois um indivíduo submetido a um quadro em que não há recursos (como fluxos mal definidos, pessoal mal treinado, ferramentas insuficientes ou obsoletas, etc) pode interpretar que a falta é dele, e não do sistema (por exemplo: “Eu não sou bom” ao invés de “Eu não tenho os meios para”).

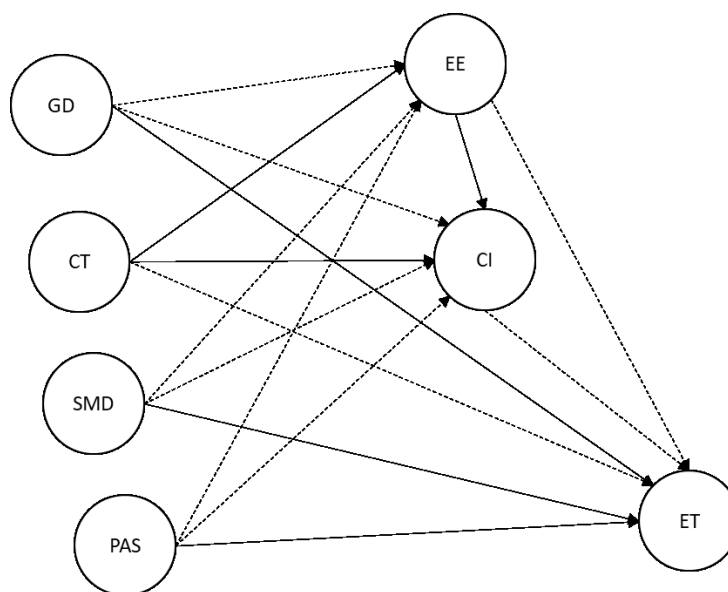
No estudo de Lima *et al.* (2013), *burnout* se associou à falta de expectativa de ascensão profissional. A afirmação de Maslach, Jackson e Leiter (1997, p. 200) a seguir é outro indicativo dessa relação: “pessoas com escore mais alto em exaustão emocional e despersonalização e mais baixo em realização pessoal estavam mais insatisfeitas com oportunidades de crescimento pessoal e desenvolvimento no trabalho” (tradução do autor). Sendo assim, a dimensão **promoções, ascensão e salário (PAS)** deve se relacionar negativamente com **EE** (*Hipótese 10*) e a **CI** (*Hipótese 11*). No primeiro caso, se os trabalhadores julgam que a organização retribui seus esforços adequadamente, a quebra na norma de reciprocidade resulta em um estado de estresse no qual os trabalhadores estão permanentemente questionando (exteriorizando ou não) a adequação das recompensas pelo seu esforço. O estudo de Galindo *et al.* (2012) mostrou que a percepção de que os salários são incompatíveis com o esforço empregado aumenta a exaustão emocional. Em relação a cinismo, por motivo semelhante, há quebra na norma de reciprocidade. Se os trabalhadores julgam que a retribuição de seus esforços não está a contento, a resposta natural será a cessação dos investimentos formais e emocionais que faz na relação. A relação de **PAS** com **ET** é positiva (GALINDO *et al.*, 2012) (*Hipótese 12*), o que pode ser explicado pela norma de reciprocidade: se os trabalhadores creem que a organização lhes retribui adequadamente, devem crer também que são eficazes e que não são eficazes quando não há retribuição. Destaca-se que *outliers* são esperados, devido a indivíduos que não respondem à norma de reciprocidade, conforme discutido no referencial, porque acreditam que não são eficazes, mas acreditam que a organização lhes retribui a contento.

Outra possibilidade é que a relação entre as dimensões de PSO e eficácia no trabalho seja nula, devido à noção de que o trabalho só não está sendo eficaz devido à ineficiência da organização. Essa alternativa, porém, merece cuidado, sobretudo devido à potencial influência positiva das dimensões de PSO sobre exaustão emocional, e dessa sobre eficácia no trabalho.

Além disso, as reflexões propostas por Paiva, Gomes e Helal (2015) e Galindo *et al.* (2012) indicam possibilidades de influência positiva entre **EE** e **CI** (*Hipótese 13*) e negativa entre **EE** e **ET** (*Hipótese 14*) e entre **CI** e **ET** (*Hipótese 15*).

Tendo em vista o exposto, esse trabalho avaliará 15 hipóteses, conforme figura-resumo a seguir.

**Figura 1: Relações esperadas entre as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de *Burnout***



Nota: Gestão de Desempenho – GD, Carga de Trabalho – CT, Suporte Material ao Desempenho – SMD e Promoção, Ascensão e Salários – PAS; Exaustão Emocional – EE, Cinismo – CI e Eficácia no Trabalho – ET. A seta de linha contínua representa uma relação positiva entre as variáveis, enquanto a seta de linha tracejada representa uma relação negativa entre as variáveis.

Fonte: elaboração própria.

De posse dessas reflexões e visando ao cumprimento dos objetivos específicos propostos para esse estudo, bem como do objetivo geral, realizou-se uma pesquisa empírica nos moldes a seguir.

### 3. METODOLOGIA

Nessa seção, serão descritos os aspectos metodológicos que guiaram a investigação em pauta. Após a pesquisa ser caracterizada, serão apresentadas as ferramentas para coleta e análise de dados, e os aspectos éticos subjacentes.

#### 3.1. Caracterização da pesquisa e sujeitos de pesquisa

A presente pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como descritiva e explicativa, e quanto aos meios, como estudo de caso e pesquisa de campo (VERGARA, 1998), tendo se utilizado de abordagem quantitativa para a coleta e análise dos dados.

A pesquisa de campo é aquela em que a investigação acontece no local em que ocorre o fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicar tal fenômeno (VERGARA, 1998). Ela é assim caracterizada porque o pesquisador aplicará as ferramentas de coleta de dados no local de trabalho da população pesquisada, objetivando tirar conclusões sobre aquela realidade de trabalho. Neste caso, o campo é constituído pelos órgãos públicos abordados, detalhados adiante.

O estudo de caso é, para Vergara (1998), uma pesquisa circunscrita a uma ou poucas unidades, com caráter de profundidade e detalhamento. Nesse sentido, pontua Gil (2008, p. 57), estudo de caso é como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. O caso pesquisado foi o grupo de trabalhadores de duas unidades regionais do Governo do Estado de Minas Gerais no município de Divinópolis, no seu ambiente de trabalho e consideradas as particularidades desses locais.

Uma vez que esta pesquisa buscou compreender a relação entre as dimensões de PSO e de *burnout*, conforme pergunta norteadora, ela se enquadra como pesquisa descritiva que, de acordo com Vergara (1998, p. 45), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Considerando as limitações da amostra, sobretudo para fins de generalização, esta pesquisa foi, também, explicativa, pois pretendeu “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2008, p. 28). A adoção de uma etapa descritiva seguida de etapa explicativa está em acordo com esse autor, na medida em que “a

identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado” (GIL, 2008, p. 29).

Os sujeitos de pesquisa foram os trabalhadores das Superintendências Regionais de Saúde (SRS) e de Ensino (SRE) de Divinópolis, escolhidas pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 1998). Contabilizam-se 123 trabalhadores na SES e 116 trabalhadores na SEE, totalizando 239, tendo sido excluídos dessa contagem os trabalhadores que não participam de atividades fim ou com suporte direto, a saber: portaria, faxina, recebimento de documentos, motoristas.

### **3.2. Técnica de coleta de dados**

Os dados utilizados foram primários, coletados especificamente para fins desta pesquisa, por meio de abordagem quantitativa. A técnica de investigação quantitativa utilizada foi o questionário, “um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc” (GIL, 2008, p. 121). Foi vantajosa a utilização de questionários pela possibilidade de, em pouco tempo e com pouco custo, obter grande quantidade de dados (GIL, 2008), além do benefício de os questionários já terem sido validados.

O questionário utilizado (Apêndice I) é composto por três partes. Com a primeira, foram coletadas informações sociodemográficas, como idade, sexo, vínculo de trabalho (servidor estadual, federal, terceirizado, estagiário), entre outros, almejando estabelecer a caracterização dos abordados e possibilitar inferências quanto a tendências e diferenças dentro da amostra analisada. A segunda e a terceira foram, respectivamente, a Escala de Percepção de Suporte Organizacional – Reduzida (EPSO-R) e a Maslach *Burnout* Inventory – General Survey (MBI-GS), que serão detidamente descritas a seguir.

#### **3.2.1. Escala de Percepção de Suporte Organizacional Reduzida**

A Escala de Percepção de Suporte Organizacional Reduzida (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) (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Os respondentes avaliaram cada item numa escala de *Likert* que varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Os autores sugerem que seja calculada a média dos itens em cada fator (dimensões) e alertam que, devido ao fato de os itens do fator “carga de trabalho” serem de conteúdo negativo, os escores devem ser invertidos. Quanto à interpretação dos dados, os autores informam que a percepção de suporte organizacional deve ser considerada *inadequada* com médias entre 1 e 2,9, *mediana* com médias entre 3 e 3,9, e *adequada* quando a média for superior a 4,0.

Essa forma de cálculo da PSO, isolando cada dimensão pela média, permitiu a supressão do item 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”, porque não se verifica PLR ou outra prática similar de remuneração nas instituições pesquisadas no referido contexto, tornando essa avaliação inócua.

### **3.2.2. Maslach *Burnout* Inventory – General Survey (MBI-GS)**

A Escala de *Burnout* de Maslach – Questionário Geral (MBI-GS, da sigla em inglês) 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).

No questionário, podem-se verificar 16 itens, relacionados às três dimensões originais. A análise fatorial apresentada por Schuster *et al.* (2013) levou à exclusão dos itens 6 (“só desejo fazer o meu trabalho e não ser incomodado”) e 11 (“sinto entusiasmado quando realizo meu trabalho”). Já Schuster *et al.* (2015), que também validaram essa escala, excluíram os itens 6 e 16 (“No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente” e “(...) capaz de fazer com que as coisas aconteçam”). Considerando essas duas revalidações não completamente convergentes, foi utilizado o mesmo questionário (MBI-GS) com 16 itens, objetivando contribuir com o debate do potencial explicativo dessa escala.

Uma vez que o referencial mostra que o *burnout* é uma resposta a eventos crônicos e constantes, por muito tempo, as perguntas buscam compreender a frequência com que a pessoa se sente de determinadas maneiras. Assim, os respondentes avaliaram cada afirmação por meio de uma escala *Likert* de 7 pontos: “nunca” (0), “algumas vezes no ano” (1), “uma vez ao mês” (2), “algumas vezes no mês” (3), “uma vez por semana” (4), “algumas vezes na semana” (5) e “todos os dias” (6). Destaca-se que os itens da dimensão eficácia no trabalho devem ter seus escores invertidos. Quanto à interpretação dos dados, somente se encontrou na literatura a seguinte estratificação sobre a MBI-GS:

**Quadro 1: Valores de *Burnout* (interpretação dos escores)**

	Baixo	Moderado	Alto
Exaustão Emocional	≤ 2,00	2,01 – 3,19	≥ 3,20
Cinismo	≤ 1,00	1,01 – 2,19	≥ 2,20
Eficácia no Trabalho	≤ 4,00	4,01 – 4,99	≥ 5,00

Fonte: adaptado de Mclaurine (2008) *apud* SCHUSTER *et al.* (2013).

### 3.2.3. Técnica de análise de dados

Os dados coletados por meio dos questionários foram compilados com auxílio de planilha eletrônica (Excel) e analisados pelos softwares estatísticos *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) (versão 18.0) e SmartPLS (versão 2.0 M3).

Foram realizadas análises uni e multivariadas (estatística descritiva e análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais, respectivamente), objetivando a consolidação de uma matriz de dados que confirmasse as dimensões com potencial explicativo para determinada amostra para uma visão consistente dos constructos. Os dois constructos foram avaliados por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e foram definidos os fatores que representam um conjunto específico de variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2005). As variáveis observadas nesta pesquisa foram os itens das dimensões das escalas de Percepção de Suporte Organizacional e de *burnout*. A estatística descritiva dos construtos foi realizada após as AFEs, contando apenas com as variáveis por elas validadas.



O terceiro objetivo específico foi atingido com a apresentação dos resultados da modelagem de equações estruturais (SEM) realizada com o conjunto dos dados, indicando as relações de causalidade observadas.

### **3.3. Aspectos éticos e procedimentais da pesquisa de campo**

A etapa de preparação da pesquisa foi iniciada com a solicitação de permissão à Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG) e à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). A permissão à SES/MG foi solicitada em 04/06/2019, por meio de processo eletrônico nº 1320.01.0068770/2019-85 do sistema estadual Sei!MG, tendo a pesquisa sido aprovada em 18/07/2019 pela SES/SUBSILS/SGP/Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas. A permissão à SEE/MG foi solicitada em 06/06/2019 por meio do processo eletrônico nº 1320.01.0070479/2019-17, tendo a pesquisa sido autorizada em 07/08/2019 pela Secretaria Adjunta da SEE/MG. Na autorização, a SES/MG permitiu a aplicação do questionário presencialmente em meio físico, enquanto a SEE/MG permitiu a aplicação do questionário estritamente por meio de link contendo a pesquisa num formulário eletrônico, realizado por meio da ferramenta GoogleDocs.

Devido à posição hierárquica e ao relacionamento do pesquisador com os sujeitos de pesquisa na Unidade Regional de Saúde, as coletas de dados foram conduzidas por outra pessoa indicada pelo pesquisador. No dia 30 de agosto de 2019, essa pessoa, acompanhada da Coordenadora de RH da Unidade Regional de Saúde, entregou os questionários impressos sala por sala, fazendo uma exposição oral prévia apresentando a pesquisa “conduzida no âmbito da UFMG” e seus objetivos, e aspectos centrais do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Apêndice I. Foi entregue o questionário a todos os presentes que anuíram verbalmente e informado que, mesmo aqueles que haviam desejado participar, poderiam devolver o questionário em branco, ou solicitar que o questionário fosse inutilizado. Aqueles que devolveram o questionário preenchido entregaram uma via assinada do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Durante as coletas, alguns respondentes entregaram o questionário ainda com a aplicadora em sala, no período da manhã, mas outros solicitaram entregar posteriormente, à tarde, numa sala em separado. Deste modo, a amostragem caracteriza-se como não probabilística.

Foram coletados 60 questionários na SES/MG e 45 na SEE/MG, totalizando 105 questionários. Para não reduzir ainda mais esse quantitativo, não foram descartados os questionários com *missing data*, mas preenchidos com as médias das dimensões; por exemplo, a dimensão Eficácia no Trabalho da escala de *burnout* compreende os itens 11 a 16; como um dos respondentes deixou em branco o item 11, esse item foi preenchido com a média dos itens 12 a 16 daquele respondente. Isso foi possível porque ambos os construtos são multifatoriais.

No próximo capítulo, serão apresentados o perfil dos respondentes, os resultados da abordagem quantitativa, por meio da análise das Análises Fatoriais Exploratórias e Modelagem de Equações Estruturais, bem como a descrição e a análise dos dados.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Essa seção se destina a explicar a forma como os dados da pesquisa foram considerados, trabalhados estatisticamente e interpretados. Foram realizadas duas Análises Fatoriais Exploratórias, seguida de uma Modelagem de Equações Estruturais, que objetivaram definir a existência e a força da relação causal entre os dois construtos principais dessa dissertação: Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de *Burnout*.

##### **4.1. Perfil dos respondentes**

Dentre os 105 respondentes, predomina o sexo feminino (72,4%), estendendo-se dos 18 até maiores de 61 anos, mas sem predominância de uma faixa etária específica, apesar de haver maior concentração dos segmentos 51 a 55 anos (19%) e 56 a 60 anos (16,2%). A maioria dos respondentes são casados (53,4%), seguido de solteiros (28,2%). A maioria deles se consideram brancos (68,6%), seguidos de pardos (16,2%) e morenos (10,5%). Percebe-se, ainda, que os respondentes têm, em sua grande maioria, ensino superior completo (72,4%), diferentemente da escolaridade dos pais, em que se verifica maior concentração no estrato Ensino fundamental incompleto (46,2% do pai e 39,4% da mãe) (Tabela 2).

**Tabela 2: Dados sociodemográficos dos trabalhadores**

<b>Sexo</b>	<b>(%)</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>(%)</b>
Masculino	27,6%	Ensino fundamental incompleto	0,0%
Feminino	72,4%	Ensino fundamental completo	1,0%
		Ensino médio incompleto	0,0%
		Ensino médio completo	13,3%
		Ensino superior incompleto	13,3%
		Ensino superior completo	72,4%
<b>Idade</b>	<b>(%)</b>	<b>Escolaridade do pai</b>	<b>(%)</b>
até 17 anos	0,0%	Ensino fundamental incompleto	46,2%
de 18 a 26 anos	5,7%	Ensino fundamental completo	21,2%
de 27 a 30 anos	10,5%	Ensino médio incompleto	5,8%
de 31 a 35 anos	10,5%	Ensino médio completo	13,5%
de 35 a 40 anos	13,3%	Ensino superior incompleto	1,9%
de 41 a 45 anos	10,5%	Ensino superior completo	11,5%
de 46 a 50 anos	8,6%		
de 51 a 55 anos	19,0%	<b>Escolaridade da mãe</b>	<b>(%)</b>
de 56 a 60 anos	16,2%	Ensino fundamental incompleto	39,4%
mais de 61 anos	5,7%	Ensino fundamental completo	17,3%
		Ensino médio incompleto	3,8%
		Ensino médio completo	16,3%
		Ensino superior incompleto	0,0%
		Ensino superior completo	23,1%
<b>Estado Civil</b>	<b>(%)</b>		
solteiro	28,2%		
casado	53,4%		
desquitado/divorciado/separado	14,6%		
viúvo	1,9%		
união estável	1,9%		
outro:	0,0%		
<b>Cor</b>	<b>(%)</b>		
branca	68,6%		
preta	4,8%		
morena	10,5%		
parda	16,2%		
amarela (oriental)	0,0%		
outra	0,0%		

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Pela análise da renda (Tabela 3), percebem-se duas concentrações. A mais relevante se encontra no estrato médio-superior, de três a sete salários mínimos (71,4%), havendo relevância de outra, no estrato inferior, de zero a dois salários mínimos (21,9%). A renda familiar apresenta um salto natural para estratos superiores em relação aos individuais.

**Tabela 3: Renda individual e familiar**

<b>Renda individual</b>	<b>(%)</b>
até 1 salário mínimo SM (até R\$ 998,00)	5,7%
de 1 SM a 2 SM (de R\$ 998,01 a R\$ 1.996,00)	16,2%
de 2 SM a 3 SM (de R\$ 1.996,01 a R\$ 1.994,00)	2,9%
de 3 SM a 4 SM (de R\$ 1.994,01 a R\$ 3.992,00)	25,7%
de 4 SM a 5 SM (de R\$ 3.992,01 a R\$ 4.990,00)	27,6%
de 5 SM a 7 SM (de R\$ 4.990,01 a R\$ 6.986,00)	18,1%
de 7 SM a 10 SM (de R\$ 6.986,01 a R\$ 9.980,00)	2,9%
de 10 SM a 20 SM (de R\$ 9.980,01 a R\$ 19.960,00)	1,0%
acima de 20 SM (acima de R\$ 19.960,01)	0,0%

<b>Renda da casa</b>	<b>(%)</b>
até 1 salário mínimo SM (até R\$ 998,00)	0,0%
de 1 SM a 2 SM (de R\$ 998,01 a R\$ 1.996,00)	3,9%
de 2 SM a 3 SM (de R\$ 1.996,01 a R\$ 1.994,00)	2,9%
de 3 SM a 4 SM (de R\$ 1.994,01 a R\$ 3.992,00)	13,7%
de 4 SM a 5 SM (de R\$ 3.992,01 a R\$ 4.990,00)	18,6%
de 5 SM a 7 SM (de R\$ 4.990,01 a R\$ 6.986,00)	27,5%
de 7 SM a 10 SM (de R\$ 6.986,01 a R\$ 9.980,00)	22,5%
de 10 SM a 20 SM (de R\$ 9.980,01 a R\$ 19.960,00)	8,8%
acima de 20 SM (acima de R\$ 19.960,01)	2,0%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Pela análise dos dados profissionais, percebe-se que 70,5% são servidores estaduais, o que era esperado, posto que ambos os locais da pesquisa são do Executivo estadual. Ressalta-se que todos os 45 respondentes da Secretaria de Estado de Educação são servidores estaduais. O tempo de trabalho na Regional é bem distribuído em todos os estratos, não havendo concentração significativamente superior. Já o tempo de trabalho na função atual demonstra que há quantidade significativa de pessoas que estão há mais de cinco anos na mesma posição (56,2%), o que é bastante, mas não são poucos os que têm menos do que esse tempo (43,8%). Parte disso pode ser explicado pelos que têm pouco tempo de trabalho na Regional (34,3% até cinco anos), restando pouca quantidade de pessoas com movimentação de funções, o que demonstra a pouca flexibilidade no setor público (esse aspecto será discutido um pouco mais à frente) (Tabela 4).

**Tabela 4: Dados profissionais dos trabalhadores**

<b>Tempo de trabalho na Regional</b>	<b>(%)</b>	<b>Tempo de trabalho no Estado de MG</b>	<b>(%)</b>
até 1 ano completo	14,3%	até 1 ano completo	10,5%
mais de 1 ou até 2 anos completos	5,7%	mais de 1 ou até 2 anos completos	4,8%
mais de 2 ou até 5 anos completos	14,3%	mais de 2 ou até 5 anos completos	14,3%
mais de 5 ou até 10 anos completos	<b>16,2%</b>	mais de 5 ou até 10 anos completos	12,4%
mais de 10 ou até 15 anos completos	<b>14,3%</b>	mais de 10 ou até 15 anos completos	16,2%
mais de 15 ou até 20 anos completos	<b>23,8%</b>	mais de 15 ou até 20 anos completos	20,0%
mais de 20 anos	<b>11,4%</b>	mais de 20 anos	21,9%

<b>Tempo de trabalho na função atual</b>	<b>(%)</b>	<b>Tempo total de trabalho</b>	<b>(%)</b>
até 1 ano completo	17,1%	até 1 ano completo	1,0%
mais de 1 ou até 2 anos completos	6,7%	mais de 1 ou até 2 anos completos	1,0%
mais de 2 ou até 5 anos completos	20,0%	mais de 2 ou até 5 anos completos	5,7%
mais de 5 ou até 10 anos completos	<b>12,4%</b>	mais de 5 ou até 10 anos completos	13,3%
mais de 10 ou até 15 anos completos	<b>15,2%</b>	mais de 10 ou até 15 anos completos	13,3%
mais de 15 ou até 20 anos completos	<b>20,0%</b>	mais de 15 ou até 20 anos completos	10,5%
mais de 20 anos	<b>8,6%</b>	mais de 20 anos	55,2%

<b>Vínculo</b>	<b>(%)</b>	<b>Chefia</b>	<b>(%)</b>
Servidor estadual	<b>70,5%</b>	Sim	4,8%
Servidor federal	9,5%	Não	<b>95,2%</b>
MGS (terceirizado)	13,3%		
Estagiário	6,7%		
Outro	0,0%		

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Destaca-se que mais de 60% dos respondentes têm mais do que 5 anos de casa. Já o tempo de trabalho total reflete a idade dos respondentes, tendo a maioria considerável (55,2%) trabalhado mais do que 20 anos. Percebe-se, ainda, que grande parte dos respondentes trabalha há muito tempo no Estado de Minas Gerais, reflexo da estabilidade do setor público brasileiro. Por fim, sublinha-se que a maioria dos respondentes (95,2%) não exerce cargo de chefia.

#### **4.2. Análise de dados multivariada: Análise Fatorial Exploratória (AFE)**

Após a coleta, os dados foram compilados utilizando-se o auxílio do Excel (Microsoft Office 365). No caso dos questionários validados, Escala de Percepção de Suporte Organizacional

Reduzida (EPSO-R) e Inventário de *Burnout* de Maslach – Questionário Geral (MBI-GS), os escores das respostas já estão padronizados em escalas de *Likert*. O produto foi uma matriz de dados, na qual foram aplicados métodos estatísticos para fins de reduzir o número de variáveis, definir fatores e o grau de explicação de cada variável, isto é, um conjunto de técnicas comumente denominado Análise Fatorial Exploratória (AFE) (HAIR JR., *et al.*, 2005).

A AFE também é utilizada quando as ligações entre as variáveis observáveis não estão muito claras. Apesar de ambos os conceitos e dimensões (Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de *Burnout*) já terem sido validados anteriormente, 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 dessa dissertação, foram utilizados nas AFEs os seguintes parâmetros, nesta ordem: comunalidades, o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste de Esfericidade de Bartlett, análise da variância, matriz rotacionada, Alfa de *Cronbach* e teste de correlação de *Pearson* (HAIR JR. *et al.*, 2005; FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010; MALHOTRA, 2001), sublinhando-se que:

- A comunalidade se refere à variância que uma variável compartilha com as demais variáveis da análise;
- O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) pode ser chamado também de índice de adequação da amostra. O valor mínimo aceitável é 0,5, mas valores satisfatórios são a partir de 0,7, sendo muito satisfatórios a partir de 0,8 e 0,9;
- O teste de esfericidade de *Bartlett* objetiva afastar a hipótese de a matriz de correlações ser identidade, condição imprescindível para a análise fatorial;
- Análise de variância é outra medida de consistência, objetivando verificar significância das variáveis, ao se obterem valores superiores a 0,5;
- Por meio da matriz rotacionada, identificam-se intercorrelações entre as variáveis, para que essas sejam agrupadas em fatores ou dimensões;

- Alfa de *Cronbach* é 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, (HAIR *et al.*, 2005).
- O teste ou coeficiente de correlação de Pearson (R) indica a força da associação entre duas variáveis métricas por meio dos sinais. Mede os testes de validade convergente e discriminante, variando de -1 a +1. -1 indica perfeita relação negativa (quando uma variável aumenta, a outra diminui), 0 indica nenhuma relação, e +1 indica uma perfeita relação positiva.

A seguir serão apresentados os resultados da aplicação das referidas análises para os dados obtidos para os dois construtos: Percepção de Suporte Organizacional e *burnout*.

#### **4.2.1. AFE - Percepção de Suporte Organizacional (PSO)**

Inicialmente, foi apurada a comunalidade, excluindo-se aquelas variáveis com carga fatorial menor do que 0,5 (MALHOTRA, 2001; HAIR JR. *et al.*, 2005). A Tabela 5 mostra que restaram 17 das 27 variáveis consideradas da EPSO-R.



**Tabela 5: Comunalidade (PSO)**

Indicador	Rótulo da variável observada	Comunalidade
V1	1. A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	,655
V2	2. Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.	,676
V3	3. Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	,661
V4	4. Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).	,614
V5	5. Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.	,641
V6	6. Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho	,647
V14	15. Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.	,630
V15	16. Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.	,755
V16	17. Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.	,797
V18	19. Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	,655
V19	20. Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalho, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.	,568
V20	21. Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e lazer.	,579
V22	23. Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.	,723
V23	24. Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.	,648
V24	25. Nesta organização, os funcionários recebem todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	,597
V25	26. Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	,714
V26	27. Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.	,662

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A escala original (EPSO-R) conta com 28 itens, mas vale a pena destacar, conforme

discutido na apresentação da escala na Metodologia (capítulo 3.2.1), que o item 10, que compõe a dimensão Promoção, Ascensão e Salários (PAS), já havia sido suprimido do questionário antes mesmo da sua aplicação. Nota-se que todos os demais itens da dimensão (V7 a V13) foram suprimidos logo na análise de comunalidade.

Conforme demonstrado no referencial teórico, essa dimensão está ligada às oportunidades dadas aos funcionários relacionadas aos valores e benefícios recebidos pelos funcionários e à mobilidade organizacional. Atribui-se a não adequação dessa dimensão à rigidez da estrutura pública. Para os funcionários terceirizados, não há que se falar sobre tais aspectos, visto que são prestadores de serviço. Já para os servidores, a possibilidade existe, todavia os modelos brasileiros de Gestão de Recursos Humanos ainda “engatinham” quando o assunto são as políticas de remuneração variável (BERGUE, 2010). Sobre evoluções recentes:

é importante assinalar que, apesar de escassos os estudos empreendidos nessa área, com vistas à viabilização e implementação de arranjos remuneratórios alternativos, as possíveis proposições no Texto Constitucional, como diretrizes de ação para a administração pública, acenam para significativas e mais amplas mudanças nos atuais padrões de gestão (BERGUE, 2010, p. 382).

Não existindo sequer políticas macro consolidadas, a avaliação por parte do servidor sobre a propensão do gestor a retribuir ajuda, cerne da PSO, se torna inócua. A dificuldade de mobilidade também é 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. Percebe-se também a simplicidade exacerbada no delineamento das políticas de cargos e salários. Longo (2007, p. 191) aponta o desafio das políticas de RH em desenvolver mecanismos de avaliação para “a identificação de competências diretivas, sua localização nos postos mais adequados, seu estímulo e motivação permanentes e sua mobilidade e substituição em caso de necessidade”. Em suma, a análise demonstrou que não faz sentido para aquele grupo de respondentes falar sobre essas políticas.

Em seguida, realizaram-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett (Tabela 6). O resultado do KMO (0,811), que pode ser considerado como bastante satisfatório, atende ao previsto na bibliografia (HAIR JR. *et al.*, 2005). O teste de Bartlett apresentou resultado de cálculo do qui-quadrado de 811,748 com 136 graus de liberdade ao nível de 5% de significância.

**Tabela 6: Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (PSO)**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,811
	X <sup>2</sup>	811,748
Teste de esfericidade de Bartlett	df	136
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O passo posterior da análise da adequação da amostra averiguou a análise da variância, conforme Tabela 7. A resposta da análise da variância para a variável latente **PSO** foi de 66,01%, considerado como satisfatório para área das Ciências Sociais Aplicadas, segundo a literatura (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Por meio da técnica de autovalores, conforme Tabela 7, percebe-se que foram necessárias quatro dimensões para explicar a variância das 17 variáveis observadas que atenderam ao critério de comunalidades (Tabela 5). Para tanto, somente as dimensões com autovalores superiores a 1 foram consideradas significativas, como recomendado pela literatura (HAIR JR. *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2001). 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. Percebe-se que o fator 1, Suporte material ao desempenho (SMD), é o que mais explica a variância total do modelo.

**Tabela 7: Variância Total Explicada (PSO)**

Dimensões	Autovalores iniciais >1	% da variância	Variância Acumulada
1	5,114	30,083	30,083
2	3,131	18,419	48,502
3	1,665	9,796	58,298
4	1,312	7,715	66,013

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A seguir, as dimensões foram analisadas pela matriz fatorial rotacionada, objetivando demonstrar a carga fatorial de cada variável por dimensão (Tabela 8). Observou-se significância em todas as variáveis, uma vez que foram obtidos valores superiores a 0,5, conforme propõem Hair Jr. *et al.* (2005).

**Tabela 8: Matriz fatorial rotacionada (PSO)**

Indi- cador	Rótulo do indicador	Dimensões			
		1. SMD	2. GD	3. CTs	4. CTcm
V1	1. A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	,787			
V2	2. Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.	,795			
V3	3. Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	,753			
V4	4. Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).	,714			
V5	5. Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.	,747			
V6	6. Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	,650			
V14	15. Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.				,628
V15	16. Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.			,835	
V16	17. Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.			,862	
V18	19. Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.				,642
V19	20. Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalho, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.				,574
V20	21. Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e lazer.				,758
V22	23. Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.		,807		
V23	24. Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.		,742		
V24	25. Nesta organização, os funcionários recebem todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.		,737		
V25	26. Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.		,779		
V26	27. Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.		,631		

Nota: SMD - Suporte material ao desempenho; GD – Gestão do desempenho; CTs - Carga de trabalho sobrecarga; CTcm - Carga de trabalho - condições de trabalho e metas.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Conforme orienta a literatura (HAIR JR. *et al.*, 2005), após ter o resultado satisfatório na solução fatorial, foram atribuídos rótulos às dimensões observadas, tendo-se optado por maior adesão possível ao referencial teórico. Com a exclusão da dimensão PAS, restaram 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). Esta última, percebe-se foi dividida em duas. Pela análise semântica dos itens da escala, definiram-se os rótulos Carga de Trabalho - sobrecarga (CTs) (V15 e V16) e Carga de Trabalho - condições de trabalho e metas (CTcm) (V14, V18, V19 e V20).

A seguir, foram verificadas unidimensionalidade, validade e confiabilidade das dimensões com as variáveis latentes (Tabela 9), objetivando minimizar possíveis erros relacionados às variáveis e às correlações (HAIR JR. *et al.*, 2005). Percebe-se que todos os valores superaram o mínimo de referência (0,7) apontado pela literatura, concluindo-se pela confiabilidade das dimensões.

**Tabela 9: Alfa de Cronbach (PSO)**

Dimensão	Alfa de Cronbach	Número de itens
1. Suporte material ao desempenho (SMD)	,857	6
2. Gestão do desempenho (GD)	,844	5
3. Carga de trabalho – sobrecarga (CTs)	,817	2
4. Carga de trabalho – condições de trabalho e metas (CTcm)	,737	4

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O teste de correlação de Pearson foi o próximo passo, objetivando a verificação da validade convergente e discriminante, que se dá por meio da comparação entre os escores fatoriais e escalas somatórias de cada dimensão (HAIR JR. *et al.*, 2005). Para tanto, foram comparados os escores fatoriais e as escalas somatórias de cada dimensão, conforme demonstrado na Tabela 10.

**Tabela 10: Coeficiente de correlação de Pearson (PSO)**

		SMD	GD	CTs	CTcm
Escore fatorial 1	Correlação de Pearson	<b>,969**</b>	,202*	-,022	,038
	Sig. (2 extremidades)	,000	,039	,825	,703
Escore fatorial 2	Correlação de Pearson	,220*	<b>,939**</b>	-,134	-,252**
	Sig. (2 extremidades)	,024	,000	,172	,010
Escore fatorial 3	Correlação de Pearson	-,035	-,200*	<b>,922**</b>	,356**
	Sig. (2 extremidades)	,726	,041	,000	,000
Escore fatorial 4	Correlação de Pearson	,043	-,116	,174	<b>,863**</b>
	Sig. (2 extremidades)	,665	,239	,077	,000
SMD	Correlação de Pearson	1	,393**	-,085	-,002
	Sig. (2 extremidades)		,000	,391	,986
GD	Correlação de Pearson	,393**	1	-,322**	-,381**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,001	,000
CTs	Correlação de Pearson	-,085	-,322**	1	,466**
	Sig. (2 extremidades)	,391	,001		,000
CTcm	Correlação de Pearson	-,002	-,381**	,466**	1
	Sig. (2 extremidades)	,986	,000	,000	

Nota: \*\* A correlação é significativa no nível 0,5 (2 extremidades). SMD - Suporte material ao desempenho; GD - Gestão do desempenho; CTs - Carga de trabalho sobrecarga; CTcm - Carga de trabalho - condições de trabalho e metas.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A validade convergente foi confirmada, pelos valores satisfatórios: escore fatorial 1 e SMD (0,969), escore fatorial 2 e GD (0,939), escore fatorial 3 e CTs (0,922) e escore fatorial 4 e CTcm (0,863). 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).

Por fim, percebe-se que há correlação significativa entre SMD e CTcm (0,986), tendo em vista o valor de referência 0,5.

#### 4.2.2. AFE – Burnout

A segunda e última variável latente avaliada foi Síndrome de *Burnout*, 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 aquelas variáveis com comunalidades abaixo de 0,5 (MALHOTRA, 2001; HAIR JR. *et al.*, 2005). Dessa forma, 11 dentre as 16 variáveis observadas alcançaram esse critério, conforme apresentado na Tabela 11.

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.

**Tabela 11: Comunalidade (Síndrome de *Burnout*)**

Indicador	Rótulo da variável observada	Comunalidade
V28	1. Sinto-me emocionalmente esgotado (a) com o meu trabalho.	0,771
V29	2. Sinto-me esgotado (a) no final de um dia de trabalho.	0,790
V30	3. Sinto-me cansado (a) quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	0,813
V31	4. Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim	0,661
V32	5. Sinto-me acabado por causa do meu trabalho	0,797
V34	7. Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função	0,584
V35	8. Sou menos entusiasmado com meu trabalho	0,780
V36	9. Sou mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo	0,749
V37	10. Duvido da importância do meu trabalho	0,668
V42	15. Na minha opinião, sou bom no que faço	0,874
V43	16. No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam	0,871

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A Tabela 12 evidencia o teste KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett*. Verifica-se o cálculo de uma estatística qui-quadrada de 712,123 com 55 graus de liberdade ao nível de 5% de significância. O grau bastante satisfatório de ajustamento da amostra (HAIR JR. *et al.*, 2005) pode ser observado pelo resultado do teste KMO (0,813).

**Tabela 12: Adequação da AFE: testes KMO e Bartlett (*Burnout*)**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,813
	X <sup>2</sup>	712,123
Teste de esfericidade de Bartlett	df	55
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O passo posterior à análise da adequação da amostra averiguou a análise da variância, conforme Tabela 13. A resposta da análise da variância para a variável latente *Burnout* foi de 75,98%, estimado como bastante satisfatório para área das Ciências Sociais Aplicadas segundo a literatura (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Por meio da técnica de autovalores, conforme Tabela 13, as três dimensões serviram para esclarecer a variância das 11 variáveis observadas que atenderam ao critério de comunalidades (Tabela 11). Todas as dimensões foram consideradas significativas, com autovalores superiores a 1 (HAIR JR. *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2001).

**Tabela 13: Variância Total Explicada (*Burnout*)**

Dimensões	Autovalores iniciais >1	% da variância	Variância Acumulada
1	5,026	45,695	45,695
2	1,942	17,654	63,349
3	1,390	12,635	75,984

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Nota-se, ainda na Tabela 13, a rejeição da hipótese nula que indicava a existência de uma matriz identidade, ou seja, aceita-se a hipótese de uma correlação entre as variáveis observadas que foram analisadas.

Apesar do parâmetro “superior a 60%” para a variância acumulada (MALHOTRA, 2001; HAIR JR. *et al.*, 2005) ter sido satisfeito já na segunda variável (Tabela 13), optou-se por incluir a terceira no modelo tanto devido à aderência teórica, que a considera, quanto pela proximidade do valor obtido para a variância da dimensão 2.

A seguir, as dimensões foram analisadas pela matriz fatorial rotacionada, objetivando



demonstrar a carga fatorial de cada variável por dimensão (Tabela 14). Observou-se significância em todas as variáveis, uma vez que foram obtidos valores superiores a 0,5, conforme propõem Hair Jr. *et al.* (2005).

**Tabela 14: Matriz fatorial rotacionada (*Burnout*)**

Indicador	Rótulo do indicador	Dimensões		
		1. Exaustão Emocional	2. Cinismo	3. Eficácia no trabalho
V28	1. Sinto-me emocionalmente esgotado (a) com o meu trabalho.	,849		
V29	2. Sinto-me esgotado (a) no final de um dia de trabalho.	,885		
V30	3. Sinto-me cansado (a) quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	,848		
V31	4. Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim	,746		
V32	5. Sinto-me acabado por causa do meu trabalho	,865		
V34	7. Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função		,718	
V35	8. Sou menos entusiasmado com meu trabalho		,785	
V36	9. Sou mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo		,839	
V37	10. Duvido da importância do meu trabalho		,803	
V42	15. Na minha opinião, sou bom no que faço			,931
V43	16. No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam			,928

Fonte: dados da pesquisa (2019).

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).

A seguir, foram verificadas unidimensionalidade, validade e confiabilidade das escalas (Tabela 15), objetivando minimizar possíveis erros relacionados às variáveis e às correlações (HAIR JR. *et al.*, 2005). Percebe-se que todos os valores superaram o mínimo de referência (0,7) apontado pela literatura, concluindo-se pela confiabilidade das dimensões.

**Tabela 15: Alfa de Cronbach (Burnout)**

Dimensão	Alfa de Cronbach	Número de itens
1. Exaustão Emocional	,917	5
2. Cinismo	,843	4
3. Eficácia no trabalho	,844	2

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O teste de correlação de Pearson foi o próximo passo, objetivando a verificação da validade convergente e discriminante, que se dá por meio da comparação entre os escores fatoriais e escalas somatórias de cada dimensão (HAIR JR. *et al.*, 2005). Para tanto, foram comparados os escores fatoriais e as escalas somatórias de cada dimensão, conforme demonstrado na Tabela 16.

**Tabela 16: Coeficiente de correlação de Pearson (Burnout)**

		Exaustão Emocional	Cinismo	Eficácia no Trabalho
Escore fatorial 1	Correlação de Pearson	<b>,964**</b>	,285**	-,019
	Sig. (2 extremidades)	,000	,003	,848
Escore fatorial 2	Correlação de Pearson	,255**	<b>,952**</b>	-,093
	Sig. (2 extremidades)	,009	,000	,347
Escore fatorial 3	Correlação de Pearson	-,027	-,088	<b>,991**</b>
	Sig. (2 extremidades)	,786	,370	,000
Exaustão Emocional	Correlação de Pearson	1	<b>,516**</b>	-,063
	Sig. (2 extremidades)		,000	,520
Cinismo	Correlação de Pearson	<b>,516**</b>	1	-,186
	Sig. (2 extremidades)	,000		,058
Eficácia no trabalho	Correlação de Pearson	-,063	-,186	1
	Sig. (2 extremidades)	,520	,058	

Nota: \*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A validade convergente foi confirmada, pelos valores satisfatórios: escore fatorial 1 e EE (0,964), escore fatorial 2 e CI (0,952) e escore fatorial 3 e ET (0,991). 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).

Por fim, percebe-se que há correlação significativa entre EE e ET (0,516), tendo em vista o valor de referência 0,5.

#### 4.3. As Percepções dos Respondentes Sobre o Suporte Organizacional e o *Burnout*

A fim de evoluir na análise, importa trazer o resultado da avaliação dos níveis de PSO e *Burnout* na população pesquisada, por meio das médias calculadas para cada variável, após as exclusões advindas das AFEs (Tabela 17).

**Tabela 17: Resultados das mensurações das dimensões de Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de *Burnout* na população pesquisada**

Dimensão	Escore	Interpretação
SMD	3,05	Mediana
PAS	-	-
CTs	2,5	Inadequada
CTcm	3,4	Mediana
GD	2,57	Inadequada
PSO	2,93	Inadequada → Mediana
EE	2,58	Moderado
CI	1,36	Baixo
ET	0,76	Baixo

Nota: Os escores das dimensões ET, CTs e CTcm foram invertidos para a construção dessa tabela, conforme orientado pela literatura. Na interpretação dos escores das dimensões de *Burnout*, deve-se considerar que “baixo” significa que se verifica um índice baixo da síndrome, denotando algo positivo.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Assim sendo, foram consideradas apenas as dimensões e as variáveis não excluídas no processo da AFE para o cálculo do escore. Lembra-se que todas as variáveis e dimensões que atenderam aos critérios na etapa de AFE foram mantidas na SEM. Note-se a presença da dimensão PSO na Tabela 17, inserida, pois, conforme trabalhado no referencial, o construto é unifatorial em essência, com quatro dimensões distintas que a compõem. Os escores foram interpretados com base na literatura, cujos critérios já foram expostos no capítulo da metodologia (itens 3.2.1 e 3.2.2). Como o escore da dimensão PSO ficou acima do limiar para “inadequada” (entre 1 e 2,9), mas abaixo do indicado para classificá-la como “mediana” (entre 3 e 3,9),

interpreta-se que se encontra entre ambas.

Verifica-se que a Percepção de Suporte Organizacional está *inadequada* nas dimensões Carga de Trabalho – sobrecarga e Gestão de Desempenho, e *mediana* nas dimensões Suporte Material ao Desempenho e Carga de Trabalho – condições de trabalho e metas. Considera-se que os trabalhadores amostrados sofrem de *burnout moderado* na dimensão Exaustão Emocional e *baixo* nas dimensões Cinismo e Eficácia no Trabalho. Esse resultado ratifica a Exaustão Emocional como a “porta de entrada” do *burnout*, conforme referencial teórico.

#### 4.4. Modelagem de equações estruturais (SEM): observações iniciais para análise do modelo proposto

Inicialmente, conforme proposto por Ringle, Silva e Bido (2014), voltou-se à análise das validades convergentes, observando-se as variâncias médias extraídas (AVE – *average variance extracted*), buscando valores superiores a 0,5, com base nos critérios de Fornell e Larcker (Tabela 18). Percebe-se que todas as dimensões atendem ao critério na AVE, tendo sido mantidos todos os 7 construtos sem eliminação de nenhuma variável.

**Tabela 18: Valores da qualidade de ajuste do modelo proposto na SEM**

Construtos	nº de variáveis observáveis	AVE	Confiabilidade Composta (CC)	R <sup>2</sup>	Alpha de Cronbach
<b>SMD</b> - Suporte Material ao Desempenho	6	0,570	0,888	0,000	0,857
<b>GD</b> - Gestão do Desempenho	5	0,619	0,890	0,000	0,846
<b>CTs</b> - Carga de Trabalho (sobrecarga)	2	0,556	0,832	0,000	0,737
<b>CTcm</b> - Carga de Trabalho (condições de trabalho e metas)	4	0,831	0,908	0,000	0,818
<b>EE</b> - Exaustão Emocional	5	0,755	0,939	0,266	0,919
<b>CI</b> – Cinismo	4	0,679	0,894	0,296	0,842
<b>ET</b> - Eficácia no Trabalho	2	0,876	0,934	0,093	0,860

Construtos		nº de variáveis antes da AFE	nº de variáveis depois da AFE
<b>PSO</b>	<b>SMD</b> - Suporte Material ao Desempenho	6	0,570
	<b>GD</b> - Gestão do Desempenho	5	0,619
	<b>CTs</b> - Carga de Trabalho (sobrecarga)	2	0,556
	<b>CTcm</b> - Carga de Trabalho (condições de trabalho e metas)	4	0,831
	<b>PAS</b> - Promoção, Ascensão e Salários		
	<b>EE</b> - Exaustão Emocional	5	0,755
	<b>CI</b> - Cinismo	4	0,679
	<b>ET</b> - Eficácia no Trabalho	2	0,876

Nota: As dimensões de PSO não têm valor do R<sup>2</sup> pois são as que antecedem a outras na MEE.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Seguindo na metodologia proposta por Ringle, Silva e Bido (2014), foram avaliadas Consistência interna (alfa de Cronbach - AC) e Confiabilidade Composta (CC), sendo considerados satisfatórios  $AC > 0,7$  e  $CC > 0,7$  ou  $0,9$  (HAIR JR. *et al.*, 2014). Percebe-se, ainda na Tabela 18, que ambos os critérios foram satisfatórios.

A terceira etapa da metodologia objetiva verificar se as sete dimensões são, de fato, distintas, o que é feito tanto pela análise das cargas cruzadas (*cross loading*) (CHIN, 1998) quanto pelo critério de Fornell e Larcker (1981).

**Tabela 19: Avaliação da Validade Discriminante conforme teste das cargas cruzadas**

	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

Notas: 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 19, 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 foi verificada quando empregado o critério de Fornell e Larcker (Tabela 20). 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. Assim, terminam-se os ajustes dos modelos de mensuração.

**Tabela 20: Avaliação da Validade Discriminante comparando-se a AVE de cada construto**

	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

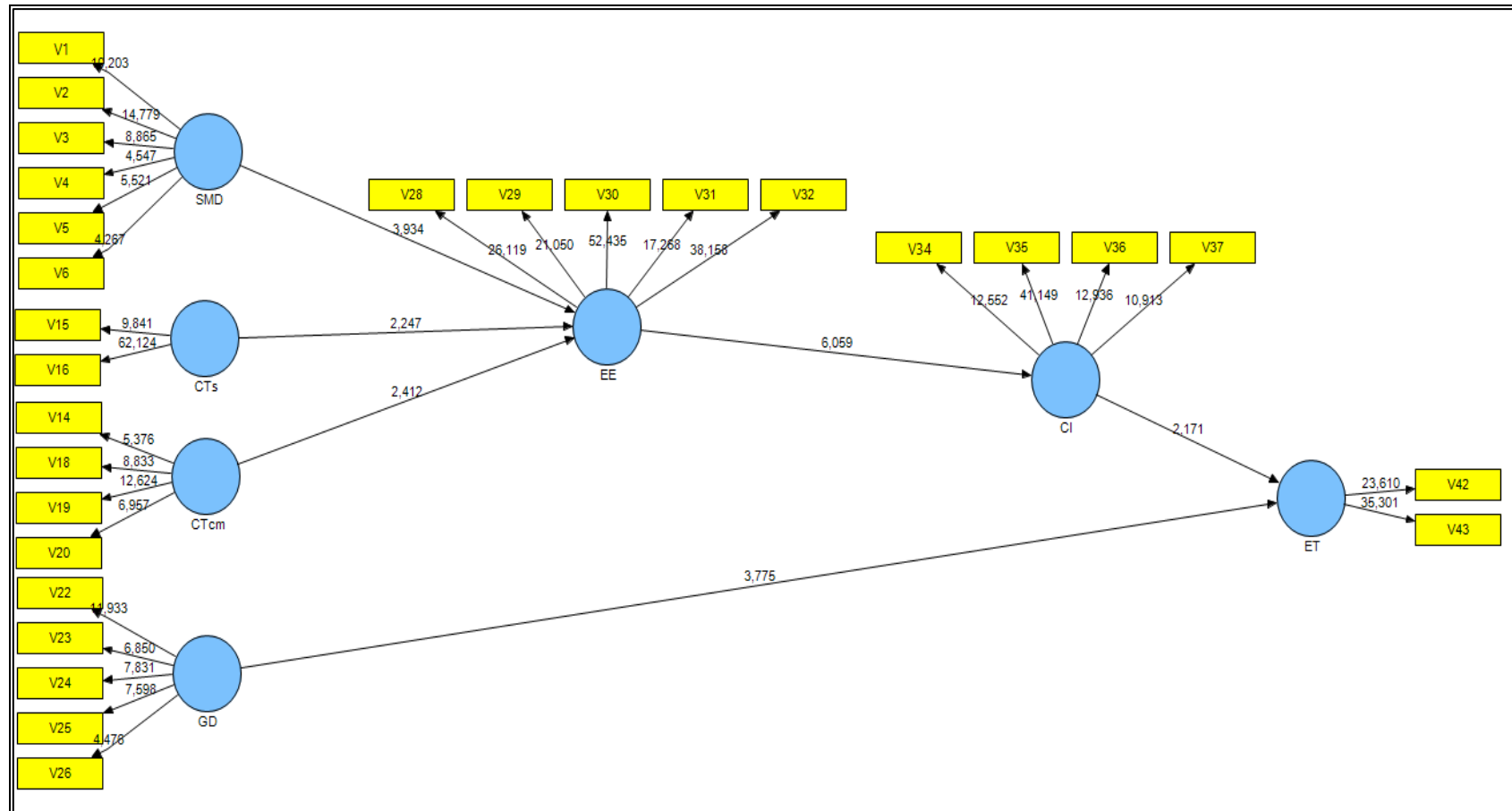
Nota: SMD – Suporte Material ao Desempenho; CTs - Carga de Trabalho (sobrecarga); CTcm - Carga de Trabalho (condições de trabalho e metas); GD - Gestão do Desempenho; EE – Exaustão Emocional; CI – Cinismo; ET – Eficácia no Trabalho.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A etapa seguinte é análise do modelo estrutural. Inicialmente, deve-se avaliar o Coeficiente de correlação de Pearson ( $R^2$ ), sendo os parâmetros  $R^2$  acima de 2% efeito pequeno,  $R^2$  acima de 13% efeito médio e  $R^2$  acima de 26% efeito grande (COHEN, 1988 *apud* RINGLE; SILVA; BIDO, 2014)

Rememorando-se a Tabela 18, percebe-se que as primeiras variáveis, dimensões da Percepção de Suporte Organizacional, têm  $R^2=0$ , pois são antecedentes no modelo. Já em relação a *Burnout*, duas dimensões apresentaram efeitos grandes (EE = 26,6% e CI = 29,6%) e uma apresentou efeito pequeno (ET = 9,3%).

**Figura 2: MEE com os valores dos testes t de *Student* obtidos por meio do módulo *Bootstrapping* do SmartPLS**



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).



Na sequência, realizou-se o teste de t de *Student*, com o módulo *Bootstrapping*. As relações demonstradas na Figura 2 foram aquelas superiores a 1,96, tendo sido excluídas as demais, com base na recomendação da literatura: “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). Com p-valores  $\leq 0,05$ , têm-se relações significantes, e rejeita-se  $H_0$ .

Ringle, Silva e Bido (2014) indicam, ainda, mais dois indicadores para avaliação da qualidade de ajuste do modelo. Citando Hair Jr. *et al.*, 2014, os autores explicam que o indicador de Relevância ou Validade Preditiva ( $Q^2$ ) indica o quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele e deve ser maior do que 0 (sendo 1 a indicação de um modelo perfeito); já o indicador de Stone-Geisser e Tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou Indicador de Cohen avaliam quanto cada constructo é útil ao modelo, sendo 0,02, 0,15 e 0,35 valores considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente.

Analisando-se a Tabela 21, percebe-se que todos os construtos apresentaram valores de  $Q^2$  superiores a 0 e valores de  $f^2$  superiores a 0,35 (considerados grandes), demonstrando que o modelo tem precisão e que todas as variáveis são relevantes para ele.

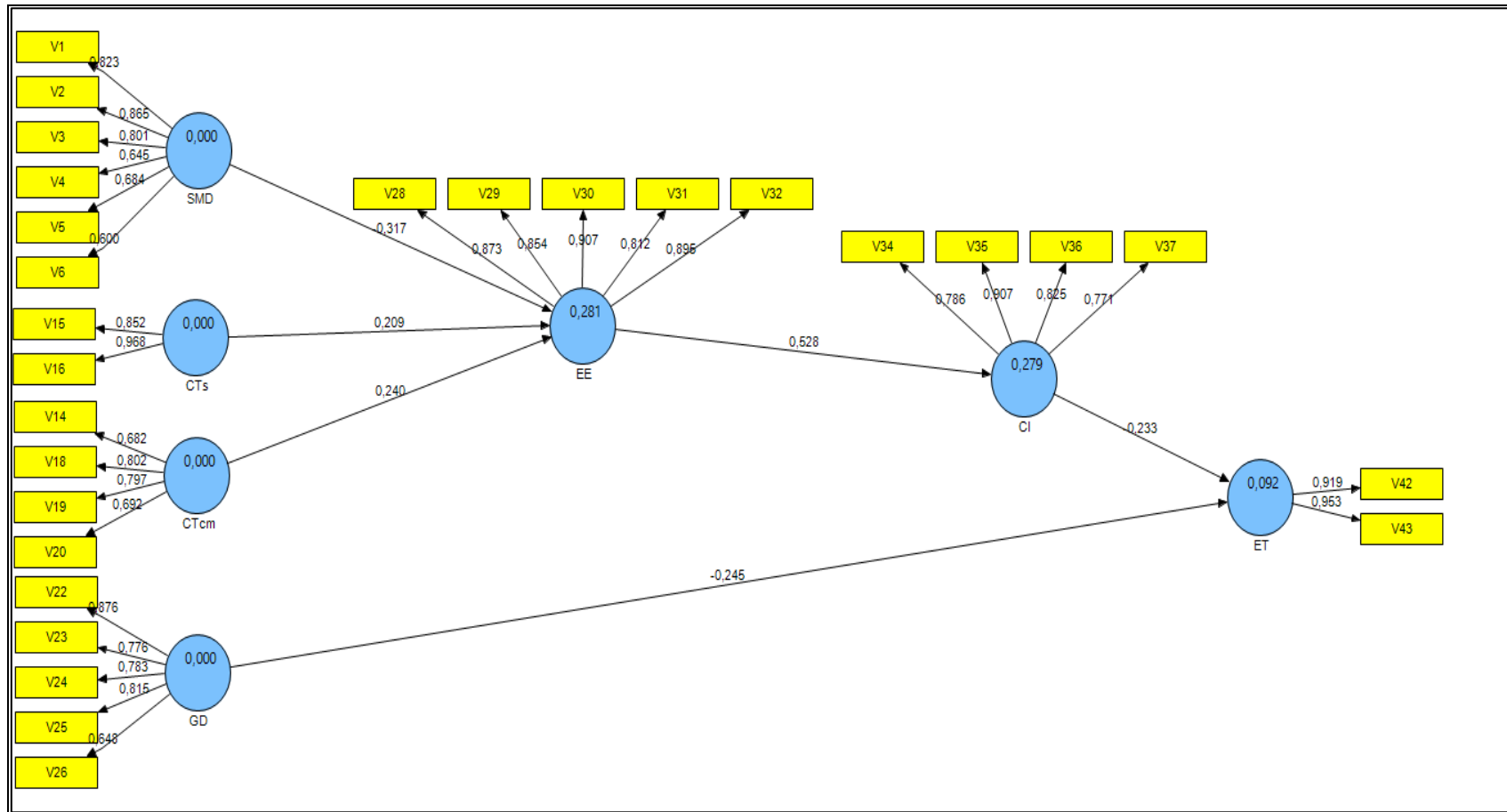
**Tabela 21: Valores dos indicadores de validade Preditiva ( $Q^2$ ) ou Indicador de Stone-Geisser e tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou indicador de Cohen**

Construtos	$Q^2$	$f^2$
Cinismo	0,182	0,6790
Carga de Trabalho (condições de trabalho e metas)	0,348	0,5484
Carga de Trabalho (sobrecarga)	0,429	0,8288
Exaustão Emocional	0,156	0,7550
Eficácia no Trabalho	0,030	0,8750
Gestão do Desempenho	0,309	0,6094
Suporte Material ao Desempenho	0,146	0,5464

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Com a avaliação de qualidade do ajuste realizada com resultados satisfatórios, volta-se à Figura 3, que mostra o modelo estrutural final, ajustado com as regressões entre os construtos.

**Figura 3: Valores dos coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ) do modelo ajustado**



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).

Os sinais que antecedem os índices em cada linha que expressa a relação de causalidade demonstram se a relação é diretamente (+) ou inversamente proporcional (-), ou seja, se o aumento na variável antecessora leva ao aumento na variável consequente. Essas relações serão explicadas na seção seguinte.

#### 4.5. Avaliação das hipóteses da pesquisa

Esse trabalho se propôs a avaliar 15 hipóteses. Comparando-se a Figura 1 (p. 35) com a Figura 3 (p. 65), destaca-se:

- As três hipóteses que tinham a dimensão Promoção, ascensão e salários (PAS) não foram testadas, posto que a dimensão foi desconsiderada desde a AFE;
- Nenhuma das hipóteses que previam influência direta das dimensões de PSO sobre Cinismo (PSO → CI) foi verificada;
- Gestão do desempenho não apresentou relação causal com Exaustão Emocional nem com Cinismo, todavia foi a única em que se verificou relação direta com Eficácia no trabalho;
- Apesar das hipóteses descartadas, o modelo final confirma relações antecedentes e causais de PSO sobre *Burnout*.

O Quadro 2 resume estes achados:

**Quadro 2: Resultados das hipóteses propostas**

HIPÓTESES	CONFIRMAÇÃO
1. GD mantém relação significativa e indireta com EE.	Não
2. GD mantém relação significativa e direta com CI.	Não
3. GD mantém relação significativa e direta com ET.	Sim
4. CT mantém relação significativa e direta com EE.	Sim
5. CT mantém relação significativa e direta com CI.	Não
6 CT mantém relação significativa e indireta com ET.	Não
7. SMD mantém relação significativa e indireta com EE.	Parcial (relação direta)
8. SMD mantém relação significativa e indireta com CI.	Não
9. SMD mantém relação significativa e indireta com ET.	Não
10. PAS mantém relação significativa e indireta com EE.	-
11. PAS mantém relação significativa e indireta com CI.	-
12. PAS mantém relação significativa e direta com ET.	-
13. EE mantém relação significativa e direta com CI.	Sim
14. EE mantém relação significativa e indireta com ET.	Não
15. CI mantém relação significativa e indireta com ET.	Sim

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

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A primeira hipótese a ser analisada trata da relação entre CT e EE (*Hipótese 4*), diretamente proporcional, o que foi verificado pelas duas dimensões derivadas, CTs e CTcm. Todavia, cabe um adendo. A ideia geral é PSO ser inversamente proporcional a *burnout*. No caso específico de Carga no Trabalho, seus itens indicam situações negativas (diferentemente dos itens das demais dimensões), de modo que, quanto pior a avaliação (escores altos), pior o resultado esperado em Exaustão Emocional (escores altos). É por isso que a literatura indica a inversão de seus escores (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015), para que essa dimensão guarde coerência com as demais para fins do cálculo da dimensão geral (PSO). No entanto, isso não foi considerado na construção da *Hipótese 4*, nem os escores foram invertidos durante a realização da SEM, especificamente. De fato, isso não prejudicou os resultados; pelo contrário, permanece a leitura: verificou-se que níveis “ruins” (elevados) de Carga no Trabalho influenciam numa piora dos níveis de Exaustão Emocional do grupo pesquisado.

O mesmo raciocínio deve ser feito para se analisar as relações entre CI e ET e entre GD e ET. Os itens de Eficácia no Trabalho têm significado diverso das demais dimensões de *burnout*, e seus escores também devem ser invertidos, o que não foi realizado na SEM, pois ela indica a natureza da relação entre as variáveis, se positiva/direta ou negativa/indireta. Para essas duas relações em especial, confirmam-se ambas as *Hipóteses 3 e 15*. Interpreta-se que a Eficácia

no Trabalho dos respondentes das secretarias abordadas é influenciada positivamente pela Gestão de Desempenho, que está ligada à percepção de que a organização participa os trabalhadores na organização do trabalho, e negativamente pelo Cinismo, dimensão ligada à conexão entre eles com seu trabalho. Quanto mais o funcionário está conectado ao trabalho e sente que há clareza e participação na organização do trabalho, melhor é seu sentimento de Eficácia no Trabalho. No caso da gestão pública, de modo geral, a organização do trabalho muitas vezes envolve diálogo e negociações frequentes, o que pode explicar tais resultados nas secretarias abordadas.

A *Hipótese 13* (EE impacta CI) também foi confirmada. O desenvolvimento do modelo final nas *Hipóteses 13 e 15* confirma os achados de Paiva, Gomes e Helal (2015) de que as dimensões de *Burnout* são decorrentes uma da outra (EE → CI → ET), apesar de não se ter verificado a relação direta entre EE e ET nesta pesquisa. Isso indica que a exaustão possivelmente vivenciada por parte dos trabalhadores abordados (o escore médio desta dimensão apontou nível moderado) não impacta, nem positiva, nem negativamente, sua percepção acerca da sua eficácia no trabalho. Esse fato é curioso e merece um aprofundamento em pesquisas futuras.

Por fim, a *Hipótese 7* previa que SMD impactava EE, relação que se esperava inversamente proporcional, mas foi verificada diretamente proporcional. A ideia inicial apontava para uma percepção de que a existência de material em quantidade e qualidade suficientes seria responsável pela redução de fatores estressores, o que resultaria em níveis mais baixos de estresse e, conseqüentemente, de Exaustão Emocional. Pelos resultados desta pesquisa, os trabalhadores das secretarias abordadas indicam que a disponibilidade dos recursos materiais necessários à execução do seu trabalho leva à exaustão emocional. Esse resultado é curioso, pois é notória a escassez de recursos na gestão pública, de modo geral; por outro lado, a disponibilidade é um fator a menos para a baixa eficiência, podendo decorrer daí uma carga de trabalho que leva à exaustão. Outra inferência possível é que quando há aparato material, outras falhas se tornam mais visíveis. Essas interpretações carecem de suporte investigativo, encontrando-se aqui mais um ponto de aprofundamento em pesquisas futuras. Afinal, uma vez que não se encontrou discussão similar na literatura, essa relação merece ser melhor estudada, tanto em termos teóricos quanto em termos metodológicos. Sendo esses os apontamentos da pesquisa, passa-se às considerações finais da dissertação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida nessa dissertação teve como objetivo geral “descrever relações entre as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional (PSO) e de Síndrome de *Burnout* em trabalhadores de instituições públicas”. Foi considerada a abordagem teórica de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) para embasar as análises de PSO e de Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) para balizar as análises de *burnout*.

Optou-se pela realização de estudo de caso e pesquisa de campo, com abordagem quantitativa para coleta e análise de dados. Após aprovação nas devidas instâncias e divulgação da pesquisa em duas unidades regionais de duas secretarias de estado na cidade de Divinópolis (MG), retornaram 105 questionários válidos. Em um dos locais, os questionários foram enviados por meio de um formulário online; já no outro, houve aplicação presencial. Os dados foram essencialmente primários. O questionário era composto por três partes. Na primeira, foram coletadas informações sociodemográficas; na segunda e na terceira, respectivamente, buscaram-se dados dos construtos centrais da pesquisa por meio da Escala de Percepção de Suporte Organizacional – Reduzida (EPSO-R) e da Maslach *Burnout* Inventory – General Survey (MBI-GS), que serão detidamente descritas a seguir.

Os dados foram analisados por meio de estatística uni e multivariada, tendo sido realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para cada um dos dois construtos; na sequência, procedeu-se à modelagem de equações estruturais (SEM), sendo estas as técnicas responsáveis por fazer cumprir os três objetivos específicos, a saber: (i) descrever como se configuram as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional entre tais trabalhadores; (ii) descrever como se configuram as dimensões de *burnout* entre tais trabalhadores; e (iii) identificar e descrever relações de causalidade entre tais dimensões. A partir da literatura consultada, foram definidas 15 hipóteses, objetivando verificar relações causais entre as dimensões de PSO e *burnout*, bem como entre as dimensões de *burnout*.

As AFEs contribuíram para o atingimento de todos os objetivos, direta e indiretamente. No construto Percepção de Suporte Organizacional, a AFE rejeitou a dimensão Promoção, Ascensão e Salários, bem como dividiu em duas a dimensão Carga de Trabalho, sendo essas nomeadas por meio da análise semântica dos itens que compuseram tais dimensões: “Carga

de Trabalho – sobrecarga” e “Carga de Trabalho – condições de trabalho e metas”. As dimensões Gestão de Desempenho e Suporte Material ao Desempenho foram mantidas. Ainda, dos 27 itens da escala, 17 foram validados pela análise fatorial. No construto Síndrome de *Burnout*, a AFE confirmou as três dimensões teóricas, tendo sido mantidos 11 dos 16 itens da escala.

Após a (re)validação das escalas por meio dos resultados obtidos junto aos trabalhadores abordados, podem-se aferir níveis medianos e inadequados de suporte organizacional, sendo os primeiros relativos às dimensões Suporte Material ao Desempenho e Carga de Trabalho – condições de trabalho e metas; já Gestão de Desempenho e Carga de Trabalho – sobrecarga – foram as dimensões que se apresentaram como inadequadas. Esses resultados apontam, inicialmente, para fragilidades na gestão do trabalho nas secretarias, o que sugere necessidade de mudanças prioritárias nas atividades relacionadas às dimensões contabilizadas como inadequadas. Quanto aos níveis de *burnout*, Exaustão Emocional apresentou-se em nível moderado; Cinismo e Eficácia no Trabalho apresentaram nível baixo, o que também é preocupante, pois a exaustão mostrou-se preditiva dos outros dois, podendo tais níveis serem prejudicados em sequência. Esses dados respondem aos dois primeiros objetivos específicos desta dissertação.

Quanto ao terceiro objetivo, a SEM permitiu a confirmação de seis das 15 hipóteses propostas, destacando-se que o modelo final ajustado confirma que:

- (i) o construto Percepção de Suporte Organizacional é um antecedente à Síndrome de *Burnout*, destacando-se que três das dimensões validadas têm impactos diretos na Exaustão emocional (Carga de Trabalho – condições de trabalho e metas; Suporte Material ao Desempenho e Carga de Trabalho – sobrecarga) e Eficácia no trabalho é diretamente afetada pela Gestão de Desempenho;
- (ii) 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.

Convém ressaltar que, no questionário, a dimensão Eficácia no trabalho é mensurada

por afirmativas de sentido inverso, ou seja, quanto maiores os seus escores, menor a eficácia percebida pelos respondentes.

Diante das contribuições teóricas apontadas por este estudo, listam-se suas limitações, bem como sugestões para investigações futuras.

### **5.1. Limitações**

Os resultados da pesquisa devem ser analisados considerando-se os seguintes aspectos limitantes:

- A expectativa de resposta era maior em função do acesso do pesquisador; no entanto, a estratégia de coleta pode ter afetado negativamente o retorno dos questionários. Na Secretaria de Saúde, na qual se permitiu a aplicação presencialmente, a coleta ocorreu em apenas uma data, excluindo-se potenciais respondentes que estavam trabalhando fora do local de aplicação, ou estavam de licença de qualquer natureza, ou, ainda, muito ocupados para responder naquele momento. Já na Secretaria de Educação, a técnica permitida foi o questionário on-line, que exigiu um esforço para montagem do formulário web e que apresenta uma taxa de resposta inferior, além de sofrer também com o problema das licenças de qualquer natureza;
- Os processos de apresentação e aprovação da pesquisa nas unidades regionais das referidas secretarias demoraram cerca de dois meses no total, diminuindo o tempo previsto para coleta, impactando negativamente a estratégia de comunicação traçada, reduzindo o número de respondentes;
- O instrumento de avaliação, em especial de Percepção de Suporte Organizacional parece não contemplar peculiaridades do setor público. Chama a atenção à irrelevância de toda a 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, permite poucas inferências sobre os resultados, principalmente quando



os achados não vão ao encontro do que existe na literatura.

## **5.2. Recomendações de pesquisas futuras**

Considerando as contribuições e limitações da pesquisa, sugerem-se pesquisas futuras em que seja considerado:

- Dar continuidade à pesquisa para se obter outros resultados que permitam comparação dos dados e expandam as possibilidades de generalização dos mesmos. Além do conhecimento a ser gerado, essa expansão da base de dados pode promover a próxima sugestão.
- Desenvolver construtos e escalas específicas para o setor público (especialmente PSO), objetivando maior aderência teórica e pragmática.
- Adicionar abordagem qualitativa, viabilizando uma triangulação metodológica, para obtenção de resultados com melhor poder de explicação e generalização.
- Esta pesquisa apresenta um recorte no tempo, não permitindo perceber a evolução dos construtos e das relações entre si. Nesse sentido, pesquisas longitudinais são recomendadas, com vistas a um acompanhamento da situação dos trabalhadores do setor público, considerando-se níveis hierárquicos e vínculos de trabalho.
- Por fim, entendendo-se que existem discrepâncias e similaridades nas esferas dos governos (municipal, estadual e federal), percebe-se que estudos comparativos entre eles também possam ser profícuos pragmaticamente, no que tange a possibilidades de melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas empreendidas em tais espaços, relacionadas aos construtos aqui abordados.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD-OC, G; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, mai./ago. 1999: 29–51.
- ALMEIDA, G. O.; SILVA, A. M. M.; CARVALHO, D. Justiça Organizacional: Implicações para o *Burnout* e o Comprometimento dos Trabalhadores. **XXX Encontro da ANPAD**, Salvador/BA, 23–27 set./2006.
- ALVEZ, V. D.; NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Configurações de Poder, Suporte Organizacional e Bem-Estar Pessoal em uma Organização Pública. **Psicologia em Pesquisa**, UFJF, 8(2), 159–169, jul–dez./2014.
- ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.; COSTA, V. F. Comportamentos de Cidadania Organizacional, Confiança e Suporte Organizacional: Proposição de um Framework de Análise. **XXXIX Encontro da ANPAD**. Belo Horizonte/MG. 13–16 set/2015.
- ARMELI, S.; EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; LYNCH, P. Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 2, 288–297, 1998.
- BERGUE, S. T. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Caxias do Sul: EducS, 2010.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Vol. 2 nº 1 (3), jan–jul/2005, p. 68–80.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competências e desempenho**: um estudo multinível. (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília. 2009.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, 1996.
- CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L. Suporte Social no Trabalho, Suporte Organizacional e Comprometimento: Um Estudo com Professores da Rede Municipal de Ensino. **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ. 4–7 set/2011.
- CARDOSO, H. F.; BAPTISTA, M. N. Escala de Suporte Laboral: construção e estudo das qualidades psicométricas. **Avaliação Psicológica**, 11(1), pp. 23–35, 2012.
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do *Maslach Burnout Inventory* em uma amostra multifuncional. **Estudos de Psicologia**. Campinas, 24(3), 325–332, jul–set/2007.
- CARLOTTO, M.S.; CÂMARA, S. G. Análise da produção científica sobre a Síndrome de *Burnout* no Brasil. **Psico**. v. 39, n. 2, pp. 152–158, abr./jun. 2008.

CODO, W.; VASQUEZ- MENEZES, I. **O que é *burnout*?** In: CODO, W. Educação: Carinho e trabalho. Petrópolis: Vozes, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2 ed. Porto Alegre: Aritmed, 2007.

EISENBERGER, R.; ARMELI, P.; REXWINKEL, B.; LYNCH, P.; RHOADES, L. Reciprocation of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No. 1, 42–51, 2001.

EISENBERGER, R.; CUMMINGS, J.; ARMELI, S.; LYNCH, P. Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No. 5, 812–820, 1997.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. **Journal of Applied Psychology**, vol. 75, No. 1, 51–59, 1990.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, vol. 71, n. 3, 500–507, 1986.

EISENBERGER, R.; KARAGONLAR, G.; STINGLHAMBER, F.; NEVES, P.; BECKER, T. E.; GONZALEZ-MORALES, M. G. Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 95, No. 6, 1085–1103, 2010.

FELICIANO, K. V. O.; KOVACS, M. H.; SARINHOS, W. Superposição de atribuições e autonomia técnica entre enfermeiras da Estratégia Saúde da Família. **Revista de Saúde Pública**, 2009.

FIGUEIREDO FILHO; D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, Campinas, vol. 16, nº 1, Junho, 2010, p. 160–185.

GALINDO, R. H.; FELICIANO, K. V. O.; LIMA, R. A. S.; SOUZA, A. I. Síndrome de *Burnout* entre enfermeiros de um hospital geral da cidade do Recife. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, 2012; 46(2):420-7.

GALLEGO, E. A.; RÍOS, L. F. El Síndrome de” *Burnout*” o el desgaste profesional. **Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatria**, vol. 11, n. 39, p. 257–265, 1991.

GALVÃO, N. M. S; GALVÃO, N. M. B. S. Síndrome de *Burnout* e o profissional contábil: quando trabalhar se torna pesado. **Revista de Carreiras e Pessoas**, vol. 7, n. 3, p. 152, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. E. R.; SILVA, A. H.; MOREIRA, M. G.; CEZAR, B. G. S.; PERES, L. B. B. Síndrome de *Burnout*, Suporte Social no Trabalho e Estilos de Gerenciar: Um estudo na Brigada Militar. **XL Encontro da ANPAD**, Costa do Sauípe/BA – 25 a 28 de setembro de 2016.

HAIR JUNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

HAIR, JR. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. A. **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

JANTSCH, N.; COSTA, A. E. K.; PISSAIA, L. F.; Síndrome de *Burnout*: uma revisão integrativa. **Research, Society and Development**, v. 7, n. 1, p. 01–18, e1371191, 2018.

KURTESSIS, J. N.; EISENBERGER, R.; FORD, M. T.; BUFFARDI, L. C.; STEWART, K. A.; ADIS, C. S. Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. **Journal of Management**, v. 43 n. 6, 1–310 jul-2017. DOI: 10.1177/0149206315575554.

LIMA, R. A. S.; SOUZA, A. I.; GALINDO, R. H.; FELICIANO, K. V. O. Vulnerabilidade ao *burnout* entre médicos de hospital público do Recife. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 1051–1058, abr. 2013.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade**: gestão das pessoas no setor público. Edições Fundap, 2007.

LORENZ, V. R.; GUIRARDELLO, E. B. O ambiente da prática profissional e *Burnout* em enfermeiros na atenção básica. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, nov.–dez. 2014; 22(6):926-33. DOI: 10.1590/0104-1169.0011.2497.

LYNCH, P.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. **Journal of Applied Psychology**, vol. 84, n. 4, 467–483, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCEBO, D. Crise político-econômica no Brasil: breve análise da educação superior. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 38, n. 141, p. 875–892, dez./2017.

MASCARENHAS, A. O. e cols. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. 3. reimp. da 1. ed. de 2008. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E; LEITER, M. P. **The Maslach *burnout* inventory**. 3. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1997.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W.B.; LEITER, M. P. Job *Burnout*. **Annual Review of Psychology** 2001. 52:397–422.

MOZZATO, A. R., GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731–747, jul./ago. 2011.

NEVES, P.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support and risk taking. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29 Iss 2 pp. 187–205. 2014.

NEVES, V. F.; OLIVEIRA, A. F.; ALVES, P. C. Síndrome de *Burnout*: Impacto da Satisfação no Trabalho e da Percepção de Suporte Organizacional. **Psicologia PUCRS**, v. 45, n. 1, pp. 45–54, jan.–mar. 2014.

NOGUEIRA, L. S.; SOUSA, R. M. C.; GUEDES, E. S.; SANTOS, M. A.; TURRINI, R. N. T.; CRUZ, D. A. L. M. *Burnout* and nursing work environment in public health institutions. **Revista Brasileira de Enfermagem** [Internet]. 2018; 71(2):336-42. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0524>>.

OLIVEIRA, P. R.; TRISTÃO, R.; NEIVA, E. R. *Burnout* e suporte organizacional em profissionais de UTI-Neonatal. **Educação Profissional: Ciência e Tecnologia**. jul–dez 2006, v. 1, n. 1, p. 27–37.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, nº 1, Artigo 2, Rio de Janeiro, jan./mar. 2016.

PAIVA, K. C. M; CASALECHI, T. T. Relações de Poder, Assédio Moral e *Burnout*: um estudo em uma escola particular. **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo/SP, 19–23 set./2009.

PAIVA, K. C. M; DUTRA, M. R. S.; BARROS, V. R. F.; SANTOS, A. O. Estresse Ocupacional e *Burnout* de jovens trabalhadores. **XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 7–11 set./2013.

PAIVA, K. C. M.; GOMES, M. A. N.; HELAL, D. H. Estresse ocupacional e Síndrome de *Burnout*: proposição de um modelo integrativo. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 3, p. 285–309, set./dez. 2015.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, vol. 14, n. 6, nov–dez, 2010, pp. 1054–1072.

PEREIRA, S. C. S; ROCHA-PINTO, S. R. R. Percepção de Suporte Organizacional: uma Agenda de Pesquisa. **IX Encontro de Estudos Organizacionais ANPAD (EnEO)**. Belo Horizonte, 15–17 mai./2016.

QUEIROGA, F; BRANDÃO, H. P; BORGES-ANDRADE, J. E. **Escala de Percepção de Suporte Organizacional - versão reduzida**. In PUENTE-PALACIOS, K; PEIXOTO, A.L.A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, v. 13, n. 2, p. 54–73, 2014.

RHOADES, L., EISENBERGER, R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, 698–714, 2002.

SANTOLIN, R.; JAYME JR., F. G.; REIS, J. C. 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**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 895–923, out–dez./2009.

SCHUSTER, M. S; DIAS, V. V.; GROHMANN, M. Z.; MARQUETTO, M. F. Maslach *Burnout* Inventory – General Survey (MBI-GS): uma aplicação em instituição de ensino público federal. **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR**. Brasília/DF, 3 a 5 nov./2013.

SCHUSTER, M. S; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F.; GROHMANN, M. Z. Validação da escala MBI-GS: uma investigação general survey sobre a percepção de saúde dos colaboradores. **Revista de Gestão**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 3, p. 403–416, jul./set. 2015. doi: <<https://doi.org/10.5700/rege569>>.

SHARMA, R. R.; COOPER, S. C. **Executive Burnout**: Eastern and Western Concepts, Models and Approaches for Mitigation. UK: Emerald Group Publishing Limited, 2017.

SILVA, A. H.; VIEIRA, K. M. Síndrome de *Burnout* em Estudantes de Pós-Graduação: análise da influência da autoestima e relação orientador-orientando. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 1, p. 52–68, jan–mar, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v16i1.2113>.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Suporte no trabalho**. In SIQUEIRA (Org.) e cols. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, M. R. **Burnout**: Aspectos gerais e relação com o estresse no trabalho. In: TAMAYO, Álvaro. **Estresse e Cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo: All books, 2008.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia**, 2002, 7(1), 37–46.

TRUSS, C.; MANKIN, D.; KELIHER, C. **Strategic Human Resource Management**. New York: Oxford University Press, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

### CARTA DE APRESENTAÇÃO



Prezado(a) funcionário(a),

Este questionário visa investigar suas percepções a respeito do seu trabalho na Superintendência Regional de Ensino/Saúde. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil, e está sendo distribuído a vários funcionários da Regional. O tempo estimado para seu preenchimento é de 20 minutos.

Esta pesquisa é individual, de cunho estritamente acadêmico e destina-se a subsidiar a elaboração de um estudo para Dissertação em Administração, na UFMG.

Sua participação é extremamente importante! **Os dados serão mantidos no mais estrito sigilo**, não sendo disponibilizados de nenhuma forma que venha a identificá-lo(a) ou a comprometê-lo(a).

Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Kely César Martins de Paiva  
(kelypaiva@face.ufmg.br)

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Prezado Trabalhador(a),**

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa: “**Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de *Burnout*: um estudo em instituições públicas**”, desenvolvida na Universidade Federal de Minas Gerais, como parte integrante de um projeto mais amplo financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) intitulado “Comportamento Humano em Organizações e Competências Profissionais”, sob coordenação da Professora Kely César Martins de Paiva. Após a devida leitura desse documento, compreensão e esclarecimento de dúvidas com o pesquisador responsável, o presente termo deverá ser assinado, caso concorde em participar.

Sua participação não é obrigatória, sendo certo, ainda, que a qualquer momento o participante poderá desistir do voluntariado, retirando seu consentimento, o que não trará nenhuma consequência em sua relação ao pesquisador ou à instituição. **Será emitida cópia deste termo**, na qual consta o e-mail do responsável por esta pesquisa. Por meio desse contato, o participante poderá esclarecer dúvidas do projeto e de sua atuação ao longo de todo o período de duração da pesquisa.

A pesquisa “Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de *Burnout*: um estudo em instituições públicas”, conduzida por meu orientando de mestrado tem, como objetivo geral, analisar as relações entre as dimensões de Percepção de Suporte Organizacional e de Síndrome de *Burnout* em trabalhadores de duas instituições públicas: as superintendências regionais de ensino e de saúde de Divinópolis.

**A participação dos sujeitos consiste em preencher um questionário** em local, data e horário previamente acordado com as superintendências regionais da SES e da SEE/MG de Divinópolis. Note-se que não se observa risco físico ou psíquico para os participantes. Os sujeitos de pesquisa não arcarão com nenhum gasto decorrente da sua participação e não receberão gratificação devido à participação na pesquisa. Serão garantidos o anonimato e o sigilo das informações, e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos.

Muito obrigada,  
Kely César Martins de Paiva  
E-mail: kelypaiva@face.ufmg.br



### ----- CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO COMO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, \_\_\_\_\_, autorizo o registro das informações fornecidas por mim, através de questionário, para serem utilizadas integralmente ou em partes, sem restrições de prazos ou citações, desde a presente data. Seu controle e guarda ficará em poder da pesquisadora responsável (da Universidade Federal de Minas Gerais), com o objetivo de realizar sua pesquisa intitulada “Percepção de Suporte Organizacional e Síndrome de *Burnout*: um estudo em instituições públicas”. Foi-me garantido que posso me retirar da pesquisa a qualquer momento, invalidando, por conseguinte, meu consentimento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

Declaro ainda que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento.

Divinópolis, \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) respondente: \_\_\_\_\_

Pesquisadora responsável: Kely César Martins de Paiva



## PARTE 1A: PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Assinale com um X na coluna da esquerda a opção que lhe representa e complete o que for pedido:

1 – Sexo:	
<input type="checkbox"/>	a. Masculino
<input type="checkbox"/>	b. Feminino

2 – Idade:	
<input type="checkbox"/>	a. até 17 anos
<input type="checkbox"/>	b. de 18 a 26 anos
<input type="checkbox"/>	c. de 27 a 30 anos
<input type="checkbox"/>	d. de 31 a 35 anos
<input type="checkbox"/>	e. de 35 a 40 anos
<input type="checkbox"/>	f. de 41 a 45 anos
<input type="checkbox"/>	g. de 46 a 50 anos
<input type="checkbox"/>	h. de 51 a 55 anos
<input type="checkbox"/>	i. de 56 a 60 anos
<input type="checkbox"/>	j. mais de 61 anos

3 – Estado civil:	
<input type="checkbox"/>	a. solteiro
<input type="checkbox"/>	b. casado
<input type="checkbox"/>	c. desquitado/divorciado/separado
<input type="checkbox"/>	d. viúvo
<input type="checkbox"/>	e. união estável
<input type="checkbox"/>	f. outro:

4 - Qual sua cor de pele?	
<input type="checkbox"/>	a. branca
<input type="checkbox"/>	b. preta
<input type="checkbox"/>	c. morena
<input type="checkbox"/>	d. parda
<input type="checkbox"/>	e. amarela (oriental)
<input type="checkbox"/>	f. outra

5 – Sua escolaridade:	
<input type="checkbox"/>	a. Ensino fundamental incompleto
<input type="checkbox"/>	b. Ensino fundamental completo
<input type="checkbox"/>	c. Ensino médio incompleto
<input type="checkbox"/>	d. Ensino médio completo
<input type="checkbox"/>	e. Ensino superior incompleto
<input type="checkbox"/>	f. Ensino superior completo ou mais

6 – Escolaridade do PAI:	
<input type="checkbox"/>	a. Ensino fundamental incompleto
<input type="checkbox"/>	b. Ensino fundamental completo
<input type="checkbox"/>	c. Ensino médio incompleto
<input type="checkbox"/>	d. Ensino médio completo
<input type="checkbox"/>	e. Ensino superior incompleto
<input type="checkbox"/>	f. Ensino superior completo
<input type="checkbox"/>	g. Pós-graduação

7 – Escolaridade da MÃE:	
<input type="checkbox"/>	a. Ensino fundamental incompleto
<input type="checkbox"/>	b. Ensino fundamental completo
<input type="checkbox"/>	c. Ensino médio incompleto
<input type="checkbox"/>	d. Ensino médio completo
<input type="checkbox"/>	e. Ensino superior incompleto
<input type="checkbox"/>	f. Ensino superior completo

### PARTE 1A: PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

8 - Somando todas as pessoas que moram na sua casa, qual é a renda/salário de todos, aproximadamente?

	a. até 1 salário mínimo SM (até R\$ 998,00)
	b. de 1 SM a 2 SM (de R\$ 998,01 a R\$ 1.996,00)
	c. de 2 SM a 3 SM (de R\$ 1.996,01 a R\$ 1.994,00)
	d. de 3 SM a 4 SM (de R\$ 1.994,01 a R\$ 3.992,00)
	e. de 4 SM a 5 SM (de R\$ 3.992,01 a R\$ 4.990,00)
	f. de 5 SM a 7 SM (de R\$ 4.990,01 a R\$ 6.986,00)
	g. de 7 SM a 10 SM (de R\$ 6.986,01 a R\$ 9.980,00)
	h. de 10 SM a 20 SM (de R\$ 9.980,01 a R\$ 19.960,00)
	i. acima de 20 SM (acima de R\$ 19.960,01)

9 - Qual sua renda individual?

	a. até 1 salário mínimo SM (até R\$ 998,00)
	b. de 1 SM a 2 SM (de R\$ 998,01 a R\$ 1.996,00)
	c. de 2 SM a 3 SM (de R\$ 1.996,01 a R\$ 1.994,00)
	d. de 3 SM a 4 SM (de R\$ 1.994,01 a R\$ 3.992,00)
	e. de 4 SM a 5 SM (de R\$ 3.992,01 a R\$ 4.990,00)
	f. de 5 SM a 7 SM (de R\$ 4.990,01 a R\$ 6.986,00)
	g. de 7 SM a 10 SM (de R\$ 6.986,01 a R\$ 9.980,00)
	h. de 10 SM a 20 SM (de R\$ 9.980,01 a R\$ 19.960,00)
	i. acima de 20 SM (acima de R\$ 19.960,01)

### PARTE 1B: DADOS PROFISSIONAIS

1 - Em qual Superintendência Regional você trabalha?	
	a. SRE – de Ensino
	b. SRS – de Saúde

2 - Qual é o seu vínculo com a Regional?	
	a. Servidor Estadual
	b. Servidor Federal
	c. MGS
	d. Estagiário
	e. outro:

3 - Há quanto tempo você trabalha nesta Regional?	
	a. até 1 ano completo
	b. mais de 1 ou até 2 anos completos
	c. mais de 2 ou até 5 anos completos
	d. mais de 5 ou até 10 anos completos
	e. mais de 10 ou até 15 anos completos
	f. mais de 15 ou até 20 anos completos
	g. mais de 20 anos

4 - Há quanto tempo você trabalha no cargo/função atual?	
	a. até 1 ano completo
	b. mais de 1 ou até 2 anos completos
	c. mais de 2 ou até 5 anos completos
	d. mais de 5 ou até 10 anos completos
	e. mais de 10 ou até 15 anos completos
	f. mais de 15 ou até 20 anos completos
	g. mais de 20 anos

5 - Há quanto tempo você trabalha no estado?	
	a. até 1 ano completo
	b. mais de 1 ou até 2 anos completos
	c. mais de 2 ou até 5 anos completos
	d. mais de 5 ou até 10 anos completos
	e. mais de 10 ou até 15 anos completos
	f. mais de 15 ou até 20 anos completos
	g. mais de 20 anos

6 - Há quanto tempo você trabalha, no total?	
	a. menos de 1 ano
	b. de 1,1 a 2 anos
	c. de 2,1 a 5 anos
	d. de 5,1 a 10 anos
	e. de 10,1 a 15 anos
	f. de 15,1 a 20 anos
	g. mais de 20,1 anos

## PARTE 2: ESCALA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Leia cada afirmação e pense **na organização em que você trabalha** como um todo.

Assinale com um **X** a opção que indica o quanto você concorda que cada afirmação retrata o que acontece nesta organização, conforme escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.					
2. Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.					
3. Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.					
4. Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).					
5. Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.					
6. Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.					
7. As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta organização são compatíveis com as aspirações dos funcionários.					
8. Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.					
9. Nesta organização, os funcionários que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidades de ascensão profissional.					
11. Na organização em que trabalho, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).					
12. Nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.					
13. A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.					
14. A organização em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do funcionário ao tomar decisões administrativas sobre ele (como remoções, por exemplo).					
15. Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.					

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
16. Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.					
17. Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.					
18. A organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.					
19. Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.					
20. Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalho, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.					
21. Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e lazer.					
22. Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.					
23. Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.					
24. Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.					
25. Nesta organização, os funcionários recebem todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.					
26. Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.					
27. Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.					
28. Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.					

**PARTE 3: MASLACH *BURNOUT* INVENTORY – GENERAL SURVEY (MBI-GS)**

Leia cada afirmação e pense **em como você se sente nesta organização**.

Assinale com um **X** a opção que indica **a frequência** com que você sente que as situações descritas acontecem com você nesta organização, conforme escala abaixo:

0	1	2	3	4	5	6
nunca	algumas vezes no ano	uma vez ao mês	algumas vezes no mês	uma vez por semana	algumas vezes na semana	todos os dias

	0	1	2	3	4	5	6
1. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho.							
2. Sinto-me esgotado(a) no final de um dia de trabalho.							
3. Sinto-me cansado(a) quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.							
4. Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim							
5. Sinto-me acabado(a) por causa do meu trabalho.							
6. Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.							
7. Sou menos interessado(a) no meu trabalho desde que assumi essa função.							
8. Sou menos entusiasmado(a) com meu trabalho.							
9. Sou mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo.							
10. Duvido da importância do meu trabalho.							
11. Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho.							
12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho.							
13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.							
14. Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.							
15. Na minha opinião, sou bom(boa) no que faço.							
16. No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.							