

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

NAÍRA DE LOURDES FERREIRA TEIXEIRA

**ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS E A EXAUSTÃO EMOCIONAL DOS
TRABALHADORES**

MARIANA
2018

NAÍRA DE LOURDES FERREIRA TEIXEIRA

**ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS E A EXAUSTÃO EMOCIONAL DOS
TRABALHADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2018

T2660 Teixeira, Naíra de Lourdes Ferreira.
Organizações Autentizóticas e a Exaustão Emocional dos trabalhadores
[manuscrito] / Naíra de Lourdes Ferreira Teixeira. - 2018.

23f.: il.: color; tabs.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Clima organizacional - Teses. 2. Administração do stress - Teses. 3. Comportamento organizacional - Teses. 4. Administração de empresas - Teses. I. Ceribeli, Harrison Bachion . II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.3

Catálogo: ficha.sisbin@ufop.edu.br

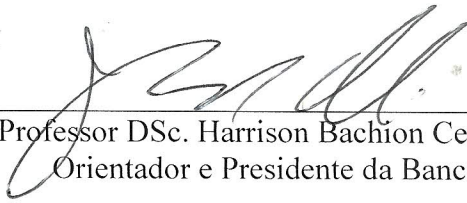
FICHA DE APROVAÇÃO

NAÍRA DE LOURDES FERREIRA TEIXEIRA


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. DSc. Harrison Bachion Ceribeli

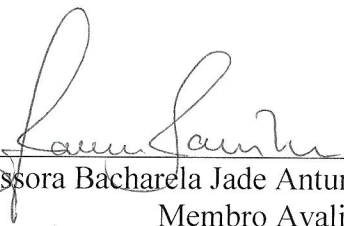
COMISSÃO EXAMINADORA



Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli
Orientador e Presidente da Banca



Professor MSc. Fábio Viana de Moura
Membro Avaliador



Professora Bacharela Jade Antunes Simões Magalhães
Membro Avaliador

Mariana, 18 de outubro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as minhas conquistas ao longo desses anos e por sempre me lembrar que sou mais forte do que penso.

Aos meus pais, meus maiores exemplos de esforço, persistência e dedicação, agradeço o apoio incondicional a mim concedido. Agradeço também aos meus irmãos, Vitor, Felipe e Taísa, meu sobrinho Danilo e minha cunhada Josy, por junto aos meus pais não terem medido esforços para me auxiliarem nessa caminhada. À minha madrinha Margarete, Nila, Dulcinéia e Octávio, pelo apoio e torcida.

Ao meu orientador Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli, pelos diálogos, compreensão, orientação e auxílio. E por me fazer sentir confiança em meu trabalho.

Agradeço aos professores da Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, mestres do saber que influenciaram positivamente minha formação e desenvolvimento pessoal.

Aos meus amigos e companheiros de caminhada Jaqueline, Gustavo e Margarete, pelo apoio, pelos grupos de estudo, e por cada momento que passamos juntos. Foi uma grata surpresa conhecer vocês na graduação e perceber que se tornaram pessoas tão importantes.

Às minhas amigas Vanessa e Karina, pelo apoio e incentivo ao longo do processo. Aos meus amigos de infância Ana Luíza, Ana Paula, Camilla, Carol, Isa, Letícia, Matheus, Michael, Polianna e Thayanne, que sempre me apoiaram e se mostraram disponíveis para me auxiliarem em qualquer demanda.

Aos colegas da Cade Jr, de estágio da Sepres Engenharia e da Medicina do Trabalho da Prefeitura de Mariana, onde fiz amigos e pude compartilhar conhecimentos, experiências e momentos, que engrandeceram a minha carreira.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, estiveram presentes em minha vida durante a graduação. Muito obrigada.

RESUMO

Desde a realização do que ficou conhecido como o experimento de Hawthorne, estudiosos e gestores passaram a se atentar para a importância de valorizar e propiciar maior bem-estar aos trabalhadores no âmbito das organizações, o que tem aumentado o papel estratégico da área de Gestão de Pessoas na Administração. Alguns pesquisadores, inclusive, cunharam um termo específico para se referirem às organizações cuja relação com os funcionários pauta-se na promoção do bem-estar e desenvolvimento humano: autentizóticas. Considerando que existem poucos estudos relacionando tal padrão de atuação organizacional ao comportamento humano no trabalho, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a influência que as características autentizóticas das organizações exercem sobre a exaustão emocional de seus funcionários. A partir dos dados coletados com a aplicação de um questionário estruturado junto a 285 trabalhadores da mesorregião metropolitana de Belo Horizonte (MG), não foi possível corroborar que aspectos como o espírito de camaradagem, a credibilidade dos líderes da organização e a confiança neles depositada, a possibilidade de comunicação aberta e franca com a chefia, as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem concedidas aos funcionários e a equidade são capazes de influenciar o nível de exaustão emocional no trabalho. Em contrapartida, confirmou-se que as práticas gerenciais que permitem/favorecem a conciliação trabalho-família, como a redução da jornada de trabalho, a flexibilização do horário e o *home-office*, reduzem o esgotamento emocional do trabalhador.

Palavras-chave: Organizações autentizóticas, exaustão emocional, práticas autentizóticas.

ABSTRACT

Since the realization of what was known as the Hawthorne experiment, scholars and managers began to pay attention to the importance of valuing and providing well-being to workers within organizations, which has increased the strategic role of the Human Resources in the Administration. Some researchers have created a specific term to refer to organizations whose relationships with employees are based on the promotion of human well-being and development: authentizotic. Considering that there are few studies relating the organizational performance pattern to the human behavior at work, the objective of this research was to analyze the influence that the authentizotic characteristics of the organizations influence on the emotional exhaustion of the employees. According to the data collected with the questionnaire structured together with 285 workers from the metropolitan mesoregion of Belo Horizonte (MG), it was not possible to corroborate that aspects such as the spirit of camaraderie, the credibility of the leaders in the organization and the trust placed in them, the possibility of open and frank communication with the leader, the opportunities for development and learning given to employees, and equity are able to influence the level of emotional exhaustion at work. On the other hand, it was confirmed that the managerial practice that allow / facilitate work-family conciliation, such as reducing working hours, flexible hours and home-office, reduces worker's emotional exhaustion.

Keywords: Authentizotic organizations, emotional exhaustion, authentizotic practices.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 Organizações autenticizóticas	6
2.2 Exaustão do trabalhador	8
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	10
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	12
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
6 REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da realização do experimento de Hawthorne, muitos gestores voltaram sua atenção para o bem-estar dos indivíduos no âmbito das organizações. Tal estudo pode, portanto, ser apontado como um elemento catalisador da evolução da Administração enquanto ciência, uma vez que contribuiu para que emergisse uma nova abordagem em seu campo de investigação (DEL FIACO, 2006).

Surgiu, então, a partir do referido marco, a Escola das Relações Humanas na Ciência Administrativa, que tinha como objeto de pesquisa o indivíduo e sua relação com a organização, e que se propôs a explorar questões relacionadas ao ambiente laboral e ao comportamento humano no trabalho (PRADO; ALVES, 2011).

Como contribuição dos estudos que passaram a ser conduzidos nessa linha, constatou-se, entre outros pontos, que a cultura e os valores organizacionais, quando incorporam uma preocupação genuína com as pessoas, orientam a construção de uma organização cuja gestão pauta-se na equidade, no bem-estar e no desenvolvimento humano, e que, por isso, conta com funcionários mais satisfeitos (SHARMA, 2017).

E, à medida que essa constatação se tornou mais difundida no meio empresarial, um número crescente de gestores passou a perseguir como objetivo a humanização das práticas organizacionais voltadas para os colaboradores, movimento este que adquiriu tamanha importância a ponto de motivar o surgimento de *rankings*, como o do Instituto *Great Place to Work*, dando destaque para as melhores empresas para trabalhar, as quais têm em comum a valorização dos funcionários e a busca por lhes proporcionar maior bem-estar (MACIEL; SILVA, 2008), além da relação de confiança que existe entre líderes e subordinados (REGO; SOUTO, 2004). Kets the Vries (2001) e Rego e Souto (2004) referem-se a essas organizações como autênticas.

Como benefícios da adoção de práticas de gestão de pessoas que ampliam o sentimento de bem-estar dos trabalhadores, têm-se, por exemplo, a maior facilidade que a organização passa a ter para atrair profissionais qualificados e a retenção de talentos (WRIGHT, 2010). Todavia, é importante identificar também como tais práticas influenciam diferentes dimensões do comportamento humano no trabalho, que, de forma direta ou indireta, afetam o desempenho organizacional.

Nesse sentido, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a influência que as características autenticizóticas das organizações exercem sobre a exaustão emocional de seus funcionários.

Alguns pontos que justificam a realização do presente estudo incluem a escassez de pesquisas focadas no impacto que as características autenticizóticas das organizações exercem sobre o estado físico e psicológico dos trabalhadores, além da necessidade de se investigarem e discutirem diferentes linhas de ação que podem mitigar a exaustão individual decorrente das atividades laborais, responsável por vários efeitos deletérios tanto do ponto de vista do trabalhador, que passa a sofrer em decorrência de distúrbios psicossomáticos, alcoolismo, dependência química e maior agressividade, quanto do ponto de vista da empresa, que sofre com o absenteísmo, a perda de talentos, a rotatividade e a queda de desempenho de seus profissionais (TAMAYO, 2002). Por fim, tem-se que se considerar ainda a importância de estimular uma reflexão acerca dos ganhos que as organizações que se preocupam com seus funcionários obtêm, estimulando esse tipo de postura organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organizações autenticizóticas

Muitas organizações passaram a se preocupar com o bem-estar psicológico e saúde dos trabalhadores, partindo da premissa de que essas são condições imprescindíveis para que seja alcançado um nível elevado de produtividade individual (WRIGHT, 2010). Na literatura, é possível encontrar diversos estudos fazendo referência a esse grupo, empregando termos como organizações autenticizóticas (REGO; SOUTO, 2004), comportamento organizacional positivo (CUNHA; REGO; LOPES, 2013), empresas vivas (DE GEUS, 1997), organizações humanizadas (VERGARA; BRANCO, 2001) e HERO (*Healthy and Resilient Organization – Organizações Saudáveis e Resilientes*) (SALANOVA et al., 2012).

Na visão de Rego e Souto (2004), as organizações autenticizóticas – termo adotado ao longo do presente estudo – são aquelas consideradas como bons locais para se trabalhar, cujos membros partilham de confiança mútua e sentem orgulho e prazer por estarem vinculados a elas. De forma correlata, em Vergara e Branco (2001), essas organizações são descritas como sendo aquelas que não possuem seu foco direcionado exclusivamente à maximização dos lucros, mas também às interações humanas e ao ambiente laboral, procurando sempre

promover melhorias na qualidade de vida e de trabalho de seus funcionários, uma vez que prezam pela redução das desigualdades e, ao mesmo tempo, pelo desenvolvimento profissional e também pessoal dos indivíduos.

Nessa mesma linha, em De Geus (1997), as organizações autenticizóticas são caracterizadas como sendo socialmente responsáveis, tanto no que diz respeito ao meio em que estão inseridas quanto com relação aos próprios funcionários, reconhecendo seus recursos humanos como elementos-chave para seu sucesso e estimulando o diálogo, a proatividade e a participação no ambiente de trabalho.

Sob a ótica do modelo HERO, essas organizações, consideradas como mais saudáveis, têm sua atuação voltada para a obtenção de resultados financeiros, sem, contudo, descuidarem-se da saúde física e emocional dos trabalhadores (SALANOVA et al., 2012).

As organizações autenticizóticas podem ser identificadas por meio de seis dimensões: espírito de camaradagem; credibilidade e confiança do líder; comunicação franca e aberta com o líder; oportunidades de aprendizado e desenvolvimento; equidade; e conciliação trabalho-família (REGO; SOUTO, 2004).

Tais organizações possuem uma cultura e valores organizacionais pautados no bem-estar dos funcionários, no ideal de equidade e na promoção de condições para o crescimento das pessoas, o que afeta de forma positiva a satisfação no trabalho (SHARMA, 2017); além disso, adotam práticas virtuosas que proporcionam experiências laborais enriquecedoras a seus funcionários, que se tornam mais felizes e positivos, apresentando um desempenho superior (CUNHA; REGO; LOPES, 2013).

Algumas das práticas comumente adotadas pelas organizações autenticizóticas incluem a participação nos lucros, a flexibilização dos arranjos laborais, o estímulo e abertura para compartilhamento de informações, ideias e métodos de trabalho, a realização de eventos de confraternização, etc., culminando em maior confiança nos superiores, maior espírito de camaradagem e alto senso de pertencimento (KETS THE VRIES, 2001).

Além disso, os funcionários são estimulados a participarem da tomada de decisão e capacitados para resolverem problemas, trabalharem em equipe e se comunicarem adequadamente; auferem incentivos não apenas financeiros, o que inclui benefícios diversos, como assistência médica e programas de estudo; têm possibilidade de conciliarem sua vida familiar com o trabalho; e recebem oportunidades de promoção na carreira conforme se desenvolvem, o que faz com que permaneçam confiantes, abertos a novos conhecimentos e motivados a aplicá-los em suas atividades laborais (APPELBAUM et al., 2000).

Como resultado da valorização da saúde e bem-estar dos trabalhadores, tais organizações normalmente apresentam maior resiliência frente a situações de turbulência, crises e mudanças abruptas (SALANOVA et al., 2012), além de contarem com menor rotatividade (PARKER et. al, 2003) e maior comprometimento organizacional, principalmente de cunho afetivo (REGO; SOUTO, 2004). Ademais, as equipes de trabalho desse grupo de organizações compartilham crenças e percepções a respeito das tarefas a serem desempenhadas, possuem recursos psicológicos que lhes permitem lidar com situações diversas, apresentam maior engajamento e resiliência, e ainda acreditam em sua autoeficácia (SALANOVA et al., 2012).

Na visão de Cameron et al. (2011), os benefícios resultantes de um ambiente de trabalho que proporciona bem-estar aos indivíduos podem ser agrupados em três categorias: efeitos amortecedores ou protetores, que se referem à inibição de comportamentos negativos e mitigação de problemas de saúde entre os trabalhadores; efeitos amplificadores, que decorrem da multiplicação de emoções e ações positivas, dando origem a uma rede efetiva de colaboração mútua; e efeitos heliotrópicos, que traduzem o bom desempenho individual decorrente da energia positiva que predomina no ambiente laboral.

Percebe-se, portanto, que as organizações autênticas ou virtuosas encorajam, devido às práticas que adotam, uma postura positiva entre seus funcionários, elevando, como consequência, os níveis de desempenho apresentados. Nesse sentido, pode-se afirmar que as melhores empresas para trabalhar não apenas atraem ótimos profissionais, mas também são capazes de os estimularem a entregarem resultados excelentes, o que evidencia a necessidade de as organizações contemporâneas incorporarem práticas positivas ou virtuosas de gestão de pessoas, pautadas em valores como zelo/cuidado, apoio/compreensão, respeito, integridade e gratidão (CUNHA; REGO; LOPES, 2013).

2.2 Exaustão do trabalhador

O número de estudos disponíveis na literatura relacionados à síndrome de Burnout tem crescido ao longo dos últimos anos, pois, uma vez que essa doença se tornou mais recorrente (NAVARRO-GONZÁLEZ et al., 2015) cresceu o interesse dos pesquisadores pelo impacto que ela causa sobre os trabalhadores e, por conseguinte, as organizações (OCHOA, 2018).

A síndrome de Burnout, que atinge profissionais que atuam em diferentes áreas e exercem as mais diversas ocupações (GAINES; JERNIER, 1983), podendo se manifestar,

inclusive, em estudantes universitários (TOMASCHEWSKI-BARLEM et. al., 2014), resulta da exposição permanente do indivíduo a situações de estresse acentuado (RUBIO et. al., 2015), as quais decorrem do descompasso entre as habilidades do trabalhador e suas demandas laborais, ou seja, da impossibilidade de o sujeito de lidar, utilizando seus recursos físicos e emocionais, com as demandas do trabalho e com o contexto organizacional no qual está inserido (TAMAYO, 2002).

Esse distúrbio é estudado como uma patologia ocupacional (ZORZANELLI; VIEIRA; RUSSO, 2016) caracterizada por três dimensões, sendo elas a exaustão emocional, a despersonalização e a baixa realização, que se referem, respectivamente, ao elevado desgaste emocional do trabalhador, ao comportamento de se distanciar das pessoas no ambiente de trabalho e à percepção negativamente enviesada quanto ao próprio desempenho nas tarefas executadas (MASLACH et. al., 2001; VAN BEEK et. al., 2012). Dentre essas três dimensões, a exaustão emocional é reconhecida como a etapa inicial e fator central da manifestação do Burnout em um sujeito (GAINES; JERNIER, 1983; MASLACH; JACKSON 1986; CORDES; DOUGHERTY, 1993; MASLACH, 1993).

A exaustão emocional pode ser compreendida como um estado no qual o indivíduo sente-se emocionalmente exaurido e experimenta uma sensação contínua de extrema fadiga (DONAHUE et al., 2012), sentindo-se sem energia para continuar atendendo as exigências de seu trabalho e de seu empregador (GIL-MONTE; PEIRÓ, 1997), como se seu “reservatório emocional” estivesse vazio (BABAKUS et al., 1999).

Esse sentimento de esgotamento, que é o cerne estrutural da síndrome de Burnout (SHIRON, 1989), surge em um cenário no qual o sujeito tem contato frequente com adversidades em seu trabalho (FERRARI; FRANÇA; MAGALHÃES, 2012) ou vivencia uma relação conflituosa entre suas demandas profissionais e familiares (LEINEWEBER et. al., 2014). Adicionalmente, a exaustão emocional pode também resultar de conflitos interpessoais no ambiente laboral (HAKANEN; SCHAUFELI, 2012) ou ainda de relações desgastantes envolvendo os *stakeholders* da organização (WINDELER; CHUDOBA; SUNDRUP, 2017).

Verifica-se, então, que o próprio locus organizacional pode favorecer o esgotamento do trabalhador, quando as condições de trabalho psicossociais que a ele são oferecidas são nocivas (GARCÍA; STRAUSS; BARÓN, 2014) e provocam respostas psicofisiológicas de estresse ocupacional (JIMÉNEZ; LEON, 2010).

O esgotamento dos recursos emocionais do trabalhador não pode ser ignorado ou subestimado pelos gestores, pois traz uma série de consequências negativas, tanto para o

indivíduo afetado, cuja saúde e bem-estar psicológico são prejudicados, quanto para a organização, que sofre com a insatisfação, o absenteísmo, a queda do desempenho de seus colaboradores e a perda de talentos (TAMAYO, 2002).

Ademais, a exaustão emocional ainda provoca, no ambiente laboral, maior passividade ou indiferença do indivíduo, que perde a vontade de auxiliar voluntariamente a organização a crescer e a se desenvolver (DE CLERCQ et al., 2018), ampliando também a ocorrência de comportamentos contraproducentes no trabalho (BANKS et. al., 2012).

Neste sentido, fica evidente que os efeitos perniciosos que resultam do esgotamento individual em decorrência do trabalho são bastante amplos, podendo levar até mesmo à precarização das relações pessoais do trabalhador, a comportamentos como alcoolismo e dependência química, à agressividade e irritabilidade, a distúrbios psicossomáticos e à depressão (TAMAYO, 2002).

Por tudo isso, é importante que os gestores se esforcem para promover um clima de apoio ou suporte nas organizações, que tende a tornar os indivíduos menos vulneráveis à exaustão emocional (ORTIZ-BONNÍN et al., 2016).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva quantitativa, à medida que se propôs a investigar aspectos do comportamento de determinada população sem manipulá-la (KÖCHE, 2012), coletando, para isso, dados numéricos, e submetendo-os a tratamento estatístico (HAIR JUNIOR et al., 2005).

O método de pesquisa empregado foi a *survey*, que consiste na solicitação de informações junto ao próprio público-alvo que se pretende estudar, o que traz benefícios como a possibilidade de conhecer a realidade investigada de forma direta, a economicidade e rapidez na fase de levantamento de dados e a quantificação dos dados (GIL, 2008).

Como instrumento de pesquisa, utilizou-se um questionário autoadministrado, estruturado com base na escala Likert, por meio da qual é possível mensurar o grau de concordância dos respondentes em relação a cada afirmativa apresentada (CUNHA, 2007). Optou-se por uma escala de sete pontos, sendo nomeados apenas os extremos como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

A fim de medir as características autênticas das organizações onde os respondentes trabalhavam, utilizou-se o modelo de Rego e Souto (2004), composto por 21 itens.

Complementarmente, para mensurar a exaustão emocional dos respondentes, empregaram-se seis afirmativas extraídas do MBI-GS (*Maslach Burnout Inventory - General Survey*), traduzidas e validadas por Schuster et al. (2015).

A população da pesquisa incluiu os habitantes das cidades da mesorregião metropolitana de Belo Horizonte, localizada no Estado de Minas Gerais, que estavam trabalhando no momento da coleta de dados. Por sua vez, a amostra estudada foi constituída empregando-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, ou seja, as unidades amostrais foram selecionadas com base no critério da acessibilidade (GIL, 2008).

Cabe esclarecer que a opção por essa técnica de amostragem deveu-se à impossibilidade de se obter uma listagem contendo todos os elementos da população da pesquisa, inviabilizando a adoção de uma técnica probabilística para compor a amostra.

Definiu-se o tamanho amostral seguindo-se a orientação de Hair Junior et al. (2009) de que se deve trabalhar com uma proporção de, pelo menos, 10 unidades amostrais para cada variável da pesquisa. Considerando que o presente estudo contou com 27 variáveis, definiu-se que a amostra deveria ser composta por, no mínimo, 270 trabalhadores da mesorregião metropolitana de Belo Horizonte (MG).

A coleta de dados foi operacionalizada de maneira *online*: o questionário elaborado foi adaptado à plataforma do *Google Forms* e seu *link* de acesso foi divulgado por meio de *e-mails*, *LinkedIn*, *Facebook* e *WhatsApp* aos profissionais atuantes na região delimitada.

Para análise dos dados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), aplicando de forma concomitante as abordagens Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Análise de Caminhos (AC), cuja combinação é recomendada para se testar um modelo estrutural completo (HAIR JUNIOR et al., 2009).

A AFC foi utilizada para agrupar as 27 variáveis observadas do estudo em sete variáveis latentes, das quais seis referiam-se às características autenticizóticas das organizações onde os respondentes trabalhavam, definidas com base em Rego e Souto (2004) (espírito de camaradagem, credibilidade e confiança do superior, comunicação aberta e franca com o superior, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento pessoal, equidade e conciliação trabalho-família) e uma referia-se ao grau de exaustão emocional que eles apresentavam em decorrência de suas atividades laborais.

Já a AC foi empregada para testar a relação entre as variáveis latentes exógenas da pesquisa, referentes às características autenticizóticas das organizações, e a variável latente endógena, referente à exaustão emocional dos trabalhadores.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra da pesquisa foi constituída por 285 trabalhadores da mesorregião metropolitana de Belo Horizonte (MG), dos quais 56% são do sexo feminino e 44%, do masculino. Quanto à faixa etária, 19,65% dos respondentes possuíam, no momento em que os dados foram coletados, até 25 anos, 47,02% possuíam entre 26 e 35 anos, e 33,33% possuíam 36 anos ou mais.

Continuando a caracterização demográfica da amostra, 48,77% dos respondentes informaram estar solteiros; 39,65%, casados; e 11,58% relataram outros estados civis. Além disso, 54% não possuíam filhos, 20,70% possuíam apenas um filho e 25,30% possuíam dois ou mais filhos. Finalmente, 25,26% dos respondentes possuíam pós-graduação, 35,79% possuíam ensino superior ou técnico completo, 21,05% estavam cursando o ensino superior ou técnico e 17,9% haviam concluído até o ensino médio.

No tocante ao perfil profissional da amostra, 70% dos respondentes trabalhavam em organizações privadas e 30%, em organizações públicas. Complementarmente, 43,16% trabalhavam na mesma organização há dois anos ou menos; 13,68% estavam na mesma organização entre três e quatro anos; e 43,16% trabalhavam na mesma organização há pelo menos cinco anos.

Por fim, 58,59% dos respondentes trabalhavam em organizações de grande porte (aquelas com 100 funcionários ou mais no setor de serviços e comércio, ou com 500 funcionários ou mais na indústria); 12,98%, em organizações de médio porte (que possuem entre 50 e 99 funcionários no setor de serviços e comércio, ou entre 100 e 499 funcionários na indústria); e 28,43%, em micro ou pequenas organizações (que possuem menos de 50 funcionários no setor de serviços e comércio, ou menos de 100 funcionários na indústria).

Finda a caracterização da amostra da pesquisa, examinou-se a normalidade dos dados coletados, utilizando, para isso, a assimetria e a curtose. Adotando um nível de 99% de confiança, verificou-se que todas as variáveis seguiam um padrão de distribuição normal, à medida que apresentaram, para as duas medidas supracitadas, valores contidos dentro do intervalo de $\pm 2,58$ (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Em seguida, com o intuito de analisar a confiabilidade dos itens empregados para mensurar os diferentes construtos da pesquisa, calcularam-se os Alfas de Cronbach, apresentados na Tabela 1, que deveriam ser superiores a 0,6 (HAIR JUNIOR, et. al., 2009).

Tabela 1 – Alfas de Cronbach

Construto	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Espírito de Camaradagem (EC)	0,888	4
Credibilidade e confiança do superior (CCS)	0,910	3
Comunicação aberta e franca com o superior (CS)	0,861	3
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (ODA)	0,869	4
Equidade (EQ)	0,438	3
Conciliação trabalho-família (CTF)	0,440	4
Exaustão Emocional (EE)	0,898	6

Fonte: Elaboração própria, com base no output do SPSS (2018).

Analisando os Alfas de Cronbach calculados, constatou-se que os itens utilizados para mensurar os construtos “equidade” e “conciliação trabalho-família” não apresentaram elevada consistência interna, indicando possíveis problemas a serem solucionados durante a modelagem de equações estruturais.

Concluídas as análises de normalidade dos dados e confiabilidade dos itens presentes nas escalas adotadas, elaborou-se um primeiro modelo estrutural, que contou com 27 variáveis observadas, agrupadas em sete variáveis latentes: espírito de camaradagem (EC), credibilidade e confiança do superior (CCS), comunicação aberta e franca com o superior (CS), oportunidades de aprendizado e desenvolvimento pessoal (ODA), equidade (EQ), conciliação trabalho-família (CTF) e exaustão emocional (EE).

Para avaliar a qualidade do modelo, utilizaram-se as seguintes medidas: qui-quadrado normado (χ^2 normado), que deve ser inferior a 5,0 (HAIR JUNIOR, et. al., 2009); índice de qualidade de ajuste (*goodness-of-fit index* ou GFI), que deve apresentar um valor próximo ou superior a 0,9 (SCHUMACKER; LOMAX, 2010); índice ajustado de qualidade de ajuste (*adjusted goodness-of-fit index* ou AGFI), que deve ser superior a 0,8 (RHEE; ULEMAN; LEE, 1996; STACCIARINI; PACE, 2017); e raiz do erro quadrático médio de aproximação (*root mean square error of approximation* ou RMSEA), cujo valor deve variar entre 0,05 e 0,08 (SCHUMACKER; LOMAX, 2010).

Como os valores encontrados para os índices supracitados foram χ^2 normado = 1,72; GFI = 0,864; AGFI = 0,83; e RMSEA = 0,05, confirmou-se que o modelo estrutural testado possuía qualidade de ajuste satisfatória.

Todavia, ao analisar as cargas fatoriais obtidas, verificou-se que aquelas relacionadas às variáveis observadas EQ1 (“Quando são obtidos bons resultados devido aos esforços dos

colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias”) e CTF3 (“Para progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar”) não atingiram o patamar mínimo de 0,35 recomendado por Hair Junior et al. (2009) para uma amostra composta por 285 elementos. Considerando que essas duas variáveis estavam associadas aos construtos que, anteriormente, apresentaram valores insatisfatórios para o Alfa de Cronbach, optou-se pela exclusão de ambas.

Com isso, testou-se um segundo modelo estrutural, composto por 25 variáveis observadas e sete variáveis latentes, para o qual foram encontrados os seguintes valores para os índices de qualidade de ajuste selecionados para análise: χ^2 normado = 1,728; GFI = 0,876; AGFI = 0,842; e RMSEA = 0,051. Observa-se, portanto, que esse segundo modelo também apresentou qualidade de ajuste satisfatória.

Em seguida, examinaram-se as cargas fatoriais das variáveis observadas, que atingiram, sem exceção, valores superiores a 0,35, e os p-valores obtidos na Análise Fatorial Confirmatória, que foram inferiores a 0,01. Com isso, concluiu-se, adotando um nível de confiança de 99%, que todas as variáveis observadas possuíam uma relação estatisticamente significativa com as respectivas variáveis latentes nas quais foram agrupadas, o que permitiu validar os agrupamentos efetuados.

Subsequentemente, procedeu-se à análise da validade convergente do modelo estrutural, adotando, para isso, duas medidas: a variância extraída (VE) e a confiabilidade de construto (CR), cujos valores devem ser superiores a, respectivamente, 0,5 e 0,7 (HAIR JUNIOR et. al., 2009) Os resultados obtidos podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2 – Validade convergente do segundo modelo estrutural testado

Constructo	Variância Extraída (VE)	Confiabilidade de Construto (CR)
Espírito de Camaradagem (EC)	0,701988	0,98993
Credibilidade e confiança do superior (CCS)	0,770146	0,993051
Comunicação aberta e franca com o superior (CS)	0,725134	0,988228
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (ODA)	0,647145	0,981917
Equidade (EQ)	0,406429	0,816466
Conciliação trabalho-família (CTF)	0,667095	0,975263
Exaustão Emocional (EE)	0,674598	0,989278

Fonte: Elaboração própria, com base no output do SPSS (2018).

Examinando os valores encontrados, constatou-se que todas as variáveis latentes obtiveram confiabilidade de construto e variância extraída satisfatórias, com exceção da variável latente EQ. Por isso, optou-se por excluí-la da análise e testar um terceiro modelo estrutural, composto por 23 variáveis observadas e seis variáveis latentes, que pode ser visualizado na Figura 1.

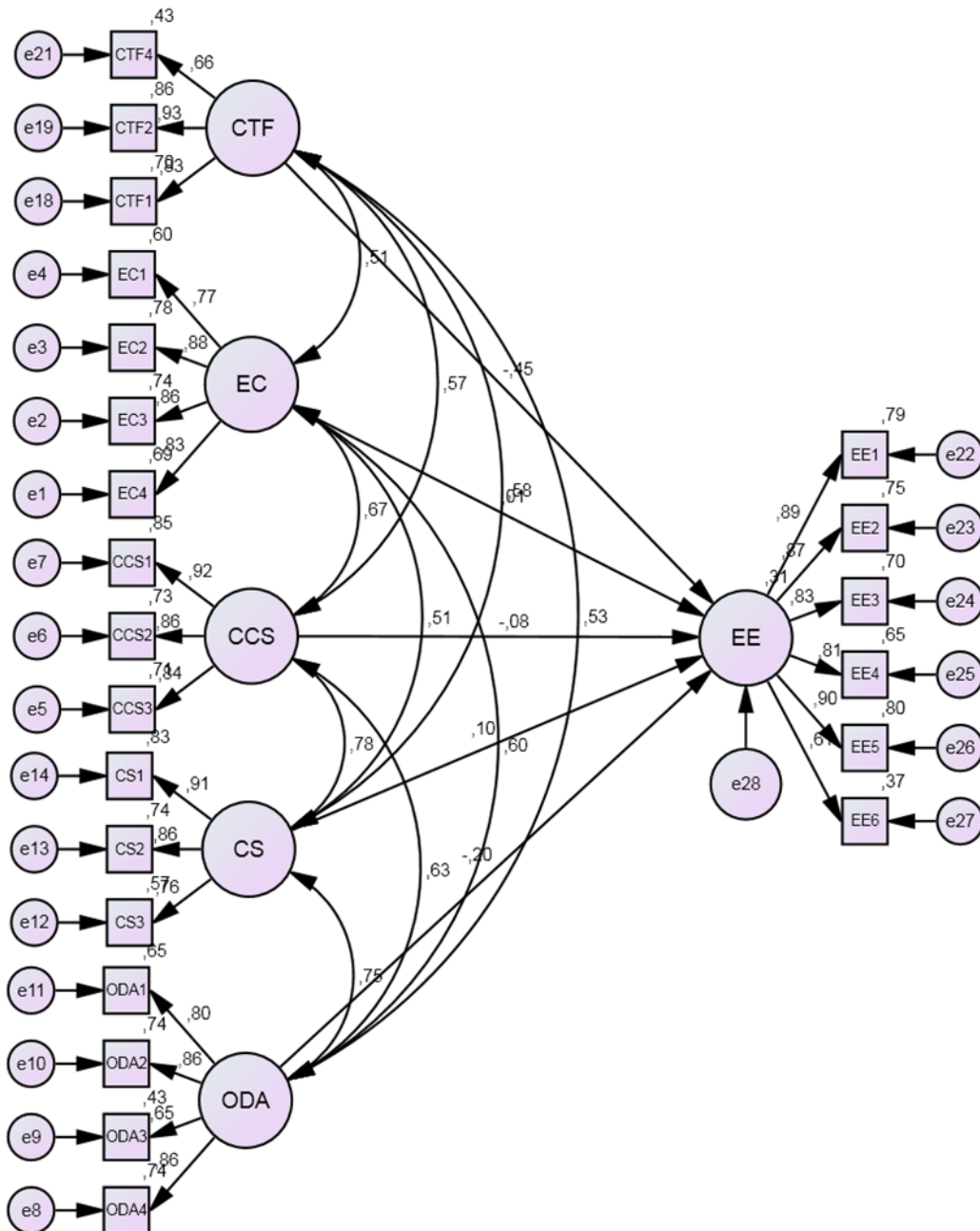


Figura 1 – Terceiro modelo estrutural testado.
 Fonte: Elaboração própria, com base no output do SPSS (2018).

As medidas de qualidade de ajuste obtidas para o terceiro modelo estrutural testado foram: χ^2 normado = 1,779; GFI = 0,883; AGFI = 0,850; e RMSEA = 0,052. Portanto, esse modelo também apresentou qualidade de ajuste satisfatória.

Posteriormente foram analisadas as cargas fatoriais das variáveis observadas, que alcançaram, sem exceção, valores superiores a 0,35, e os p-valores relativos à Análise Fatorial Confirmatória, que apresentaram valores menores do que 0,01, indicando que, a um nível de confiança de 99%, os agrupamentos propostos possuíam significância estatística.

Em seguida, calcularam-se a variância extraída e a confiabilidade de construto das variáveis latentes, de modo a examinar a validade convergente do modelo estrutural. Os resultados encontrados foram sintetizados na Tabela 3.

Tabela 3 – Validade convergente do terceiro modelo estrutural testado

Constructo	Variância Extraída (VE)	Confiabilidade de Construto (CR)
Espírito de Camaradagem (EC)	0,700161	0,989846
Credibilidade e confiança do superior (CCS)	0,765009	0,992633
Comunicação aberta e franca com o superior (CS)	0,713686	0,98655
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (ODA)	0,637932	0,980787
Conciliação trabalho-família (CTF)	0,663173	0,975105
Exaustão Emocional (EE)	0,676371	0,989274

Fonte: Elaboração própria, com base no output do SPSS (2018).

Analisando de forma conjunta as cargas fatoriais das variáveis observadas, os p-valores dos agrupamentos, além da VE e CR das variáveis latentes, é possível validar a Análise Fatorial Confirmatória realizada e as variáveis latentes criadas, as quais são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis Latentes Validadas

Variáveis latentes	Variáveis observadas
CTF	CTF1 - Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.
	CTF2 - A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.
	CTF4 - A empresa cria condições para que as pessoas acompanhem a educação de seus filhos.

EC	EC1 - Existe um sentido de família entre os colaboradores.
	EC2 - As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.
	EC3 - Há um grande espírito de equipe.
	EC4 - A atmosfera da organização é amistosa.
CCS	CCS1 - As pessoas têm grande confiança nos superiores.
	CCS2 - Os superiores cumprem as suas promessas.
	CCS3 - As pessoas sentem que os superiores são honestos.
ODA	ODA1 - As pessoas sentem que podem aprender continuamente.
	ODA2 - As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.
	ODA3 - As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.
	ODA4 - As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.
CS	CS1 - As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.
	CS2 - As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.
	CS3 - É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.
EE	EE1 - Sinto-me emocionalmente esgotado (a) pelo meu trabalho.
	EE2 - Sinto-me exausto (a) no final de um dia de trabalho.
	EE3 - Sinto-me cansado (a) quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.
	EE4 - Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.
	EE5 - Sinto-me acabado (a) por causa do meu trabalho.
	EE6 - Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado (a).

Fonte: Elaboração própria, com base no output do SPSS (2018).

Com isso, procedeu-se à Análise de Caminhos, a fim de analisar as relações entre as variáveis latentes exógenas do modelo estrutural, relacionadas às características autênticas das organizações, e a variável latente endógena, relativa à exaustão emocional dos trabalhadores.

Inicialmente, analisaram-se os p-valores obtidos, o que permitiu que se constatasse que somente a relação entre as variáveis latentes CTF e EE era estatisticamente significativa, à medida que as demais apresentaram p-valores superiores a 0,01. Logo, não é possível afirmar que o espírito de camaradagem, a credibilidade e confiança do superior, a comunicação aberta e franca com o superior e as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem são capazes de diminuir a exaustão emocional do trabalhador.

Como a relação entre as variáveis latentes “conciliação trabalho-família” e “exaustão emocional” retornou um p-valor de 0,000, confirmou-se sua significância estatística. Considerando que o coeficiente beta encontrado foi de -0,448, trata-se de uma relação inversamente proporcional, ou seja, à medida que aumenta a possibilidade de conciliar as atividades laborais e as demandas familiares, diminui a exaustão emocional experimentada pelo trabalhador.

Finda a análise estatística dos dados coletados, cabe tecer algumas considerações acerca dos resultados obtidos, que reafirmaram a necessidade de as organizações adotarem práticas que permitam a seus colaboradores equacionarem as diferentes dimensões de suas vidas e, por conseguinte, equilibrarem as demandas provenientes do trabalho e da família (APPELBAUM et al., 2000). Dessa forma, tem-se como benefício a redução do esgotamento que eles experimentam em decorrência de suas atividades laborais.

Dentre essas práticas, destaca-se a flexibilização dos arranjos laborais (KETS THE VRIES, 2001), que pode ser operacionalizada por meio (1) da redução da jornada de trabalho, que muitas vezes atende ao anseio das mulheres que têm filhos pequenos, (2) dos horários flexíveis, permitindo ao indivíduo adequar seus horários de trabalho, desde que cumpra integralmente sua carga horária mensal, e (3) do *home-office*, modelo no qual o profissional não precisa estar fisicamente na organização para realizar seu trabalho.

A flexibilização dos arranjos laborais tende a contribuir para a conciliação trabalho-família de duas maneiras: facilitando a permanência da mulher no mercado laboral depois do nascimento de seu(s) filho(s) e proporcionando ao homem a possibilidade de participar mais ativamente da vida familiar.

De forma complementar, as organizações podem ainda promover eventos de confraternização (KETS THE VRIES, 2001), nos quais os funcionários possam participar juntamente com seus familiares, fazendo com que a família esteja, de certa forma, presente na vida organizacional do trabalhador.

Com isso, reduz-se a exaustão emocional do profissional, trazendo benefícios tanto para ele, que mantém sua saúde e bem-estar psicológico, quanto para a organização, à medida que diminuem a insatisfação dos funcionários, o absenteísmo e a perda de talentos (TAMAYO, 2002). Ademais, ao contribuírem para a preservação dos recursos emocionais dos indivíduos, as organizações ainda reduzem os comportamentos contraproducentes no trabalho (BANKS et. al., 2012) e a passividade dos funcionários (DE CLERQ et al., 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a realização do que ficou conhecido como o experimento de Hawthorne, estudiosos e gestores passaram a se atentar para a importância de valorizar e propiciar maior bem-estar aos trabalhadores no âmbito das organizações, o que tem aumentado o papel estratégico da área de Gestão de Pessoas na Administração.

Alguns pesquisadores, inclusive, cunharam um termo específico para se referirem às organizações cuja relação com os funcionários pauta-se no ideal da equidade e na promoção do bem-estar e desenvolvimento humano: autenticizóticas.

O que se verificou em uma revisão bibliográfica nas bases Scopus, Spell e DOAJ, contudo, foi a escassez de pesquisas relacionando tal padrão de atuação organizacional ao estado físico e psicológico dos trabalhadores, o que motivou a condução da presente pesquisa tendo como objetivo analisar a influência que as características autenticizóticas das organizações exercem sobre a exaustão emocional de seus funcionários.

A partir dos dados coletados com a aplicação de um questionário estruturado junto a 285 trabalhadores da mesorregião metropolitana de Belo Horizonte (MG), não foi possível corroborar que aspectos como o espírito de camaradagem, a credibilidade dos líderes da organização e a confiança neles depositada, a possibilidade de comunicação aberta e franca com a chefia, as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem concedidas aos funcionários e a equidade são capazes de influenciar o nível de exaustão emocional no trabalho. Em contrapartida, confirmou-se que as práticas gerenciais que permitem/favorecem a conciliação trabalho-família reduzem o esgotamento emocional do trabalhador.

Pode-se afirmar, então, que é benéfico tanto às organizações quanto aos indivíduos a adoção de arranjos laborais mais flexíveis, que tornam mais fácil para o trabalhador equilibrar suas demandas profissionais e sua vida familiar, o que pode se dar por meio de práticas como a redução da jornada de trabalho, a flexibilização do horário e o modelo de *home-office*.

Por meio das práticas supracitadas, facultou-se ao trabalhador atender as demandas que provêm de suas relações familiares sem se descuidar de suas atividades e responsabilidades profissionais, o que reduz o esgotamento que ele experimenta em decorrência da mobilização de seus recursos emocionais para lidar com os conflitos trabalho-família.

A presente investigação contribui para os gestores ao chamar a atenção para a flexibilização laboral e seus ganhos potenciais e, ao mesmo, ao apresentar uma alternativa

para mitigar o esgotamento dos trabalhadores. De forma complementar, contribui-se com a Ciência Administrativa, ao abordar um assunto ainda pouco explorado na literatura.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam associadas as características autentizóticas das organizações a outras dimensões do comportamento humano no trabalho, como o engajamento, o silêncio e os comportamentos contraprodutivos. Além disso, sugerem-se novas pesquisas focadas nas relações que não foram confirmadas nesta investigação.

REFERÊNCIAS

APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P.; KALLEBERG, A. **Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off**. New York: Cornell University ILR Press, 2000.

BABAKUS, E.; CRAVENS, D. W.; JOHNSTON, M.; MONCRIEF, W. C. The role of emotional exhaustion in sales forces attitude and behavior relationships. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 27, p. 58-70, 1999.

BANKS, G.; WHELPLEY, C.; OH, I.-S.; SHIN, K. (How) Are emotionally exhausted employees harmful? **International Journal of Stress Management**. v. 19, n. 3, p. 198-216, 2012.

CAMERON, K. S.; MORA, C.; LEUTSCHER, T.; CALARCO, M. Effects of positive practices on organizational effectiveness. **The Journal of Applied Behavior Sciences**. v. 47, n. 3, p. 266-308, 2011.

CORDES, C.L.; DOUGHERTY, T.W. A review and integration of research on job burnout. **Academy of Management Review**, v. 18, p. 621-656, 1993.

CUNHA, L. M. A. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007. 78 f. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística) – Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2007.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; LOPES, M. P. Comportamento organizacional positivo. **Análise Psicológica**, v. 4, n. 31, p. 313-328, 2013.

DE CLERCQ, D.; HAQ, I. U.; AZEEM, M. U.; RAJA, U. Family incivility, emotional exhaustion at work, and being a good soldier: The buffering roles of waypower and willpower. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 27-36, 2018.

DE GEUS, A. The living company. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 2, p. 51-59, 1997.

DEL FIACO, J. L. M. Das relações humanas a importância do fator humano nas instituições de ensino superior. **Revista Administra-ção**, n. 3, p. 59-77, 2006.

DONAHUE, E. G.; FOREST, J.; VALLERAND, R. J. Passion for work and emotional exhaustion: the mediating role of rumination and recovery. **Applied Psychology: Health And Well-Being**, v. 4, n. 3, p. 341-368, 2012.

FERRARI, R.; FRANÇA, F. M.; MAGALHÃES, J. Avaliação da síndrome de burnout em profissionais de saúde: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 3, n. 3, p 1150-1165, 2012.

GAINES, J.; JERNIER, J. M. Emotional exhaustion in a high stress environment. **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 667-686, 1983.

GARCÍA, M. A. C.; STRAUSS, A. M. G.; BARÓN, F. L. Condiciones de trabajo psicosociales y desgaste psíquico en trabajadores de diversos sectores empresariales de Centro-Oriente, Suroccidente y región Caribe en Colombia. **Salud Uninorte**, v. 30, n. 3, p. 311-322, 2014.

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

GIL-MONTE, P.; PEIRÓ, J. M. **Desgaste psíquico en el trabajo**: el síndrome de quemarse. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. R.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAKANEN, J. J.; SCHAUFELI, W. B. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. **Journal of Affective Disorders**, v. 141, p. 415-424, 2012.

JIMÉNEZ, B. M.; LEON, C. B. **Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas**. Madrid: Universidad Autonoma de Madrid, 2010.

KETS DE VRIES, M. F. R. Creating authentizotic organizations: wellfunctioning individuals in vibrant companies. **Human Relations**, v. 1, n. 54, p. 101-111, 2001.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

LEINEWEBER, C.; WESTERLUND, H.; CHUNGKHAM, H. S.; LINDQVIST, R.; RUNESDOTTER, S.; TISHELMAN, C. Nurses' practice environment and work-family conflict in relation to burnout: a multilevel modelling approach. **Ploss One**, v. 9, n. 5, p. 1-9, 2014.

MACIEL, C. M.; SILVA, A. F. Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 35-58, 2008.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 397-422, 2001.

MASLACH, C. Burnout: a multidimensional perspective. In: SCHAUFELI, W. B.; MASLACH, C.; MAREK, T. (Eds). **Professional Burnout: recent developments in theory and research**. Washington: Taylor & Francis, 1993. p. 19-32.

MASLACH, C.; JACKSON, S.E. **Maslach Burnout Inventory manual**. 2nd ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1986.

NAVARRO-GONZÁLEZ, D.; AYECHU-DIAZ, A.; HUARTE-LABIANO, I. Prevalencia del síndrome del *burnout* y factores asociados a dicho síndrome en los profesionales sanitarios de Atención Primaria. **Semergen**. v. 41, n. 4, p. 191-198, 2015.

OCHOA, P. Impact of Burnout on organizational outcomes, the influence of legal demands: the case of Ecuadorian physicians. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 1-11, 2018.

ORTIZ-BONNÍN, S.; GARCÍA-BUADES, M. E.; CABALLER, A.; ZAPF, D. Supportive climate and its protective role in the emotion rule dissonance-emotional exhaustion relationship. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 15, p. 125-133, 2016.

PARKER, C. P.; BALTES, B. B.; YOUNG, S. A.; HUFF, J. W.; ALTMANN, R. A.; LACOST, H. A.; ROBERTS, J. E. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, p. 389-416, 2003.

PRADO, V. J.; ALVES, B. C. P. Reflexões sobre a Escola das Relações Humanas - ERH e as pesquisas de Hawthorne: visões críticas e contribuições In: XXXV EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

RHEE, E.; ULEMAN J. S.; LEE H. K. Variations in collectivism and individualism by ingroup and culture: Confirmatory Factor Analyses. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 5, p. 1037-1054, 1996.

RUBIO, C.; OSCA, A.; RECIO, P.; URIEN, B.; PEIRÓ, J. M. Work-family conflict, self-efficacy, and emotional exhaustion: a test of longitudinal effects. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 31, p. 147-154, 2015.

SALANOVA, M.; LLORENS, S.; MARTÍNEZ, I. M. We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. **Group & Organization Management**, v. 37, n. 6, p. 785- 822, 2012.

SALANOVA, M.; LLORENS, S.; ACOSTA, H.; TORRENTE, P. Positive interventions in positive organizations. **Terapia Psicológica**, v. 31, n. 1, p. 101-113, 2013.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modelling**. 3 ed. New York: Routledge, 2010.

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. **REGE – Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 405-416, 2015.

SHARMA, P. Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of age and gender. **Management**, v. 22, n. 1, p. 35-48, 2017.

SHIRON, A. Burnout in work organizations. In: COOPER, C.L.; ROBERTSON, I. (Eds.). **International review of industrial and organizational psychology**. New York: Wiley, 1989. p. 25-48.

STACCIARINI T. S. G.; PACE A. E. Análise Fatorial Confirmatória da escala Appraisal of Self Care Agency Scale – Revised. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 25, p. 1-9, 2017.

TAMAYO, A. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de Administração**, v. 37, n. 2, p. 26-37, 2002.

TOMASCHEWSKI-BARLEM, J. G.; LUNARDI, V. L.; LUNARDI, G. L.; BARLEM, E. L. D.; SILVEIRA, R. S.; VIDAL, D. A. S. Síndrome de Burnout entre estudantes de graduação em enfermagem de uma universidade pública. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 22, n. 6, p. 934-941, 2014.

VAN BEEK, I.; HU, Q.; SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W.; SCHREURS, B. H. J. For fun, love or money. What drives workaholic, engaged and burned-out employees at work? **Applied Psychology: An International Review**, v. 61, p. 30-35, 2012.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 21-30, 2001.

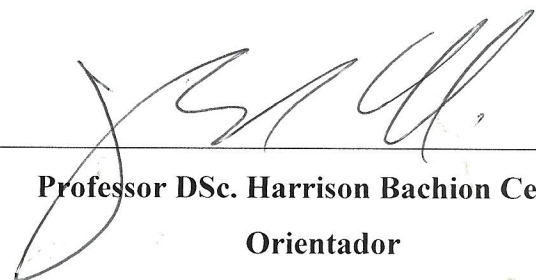
WINDELER, J. B.; CHUDOBA, K. M.; SUNDRUP, R. Z. Getting away from them all: managing exhaustion from social interaction with telework. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, p. 977-995, 2017.

WRIGHT, T. Much more than meets the eye: the role of psychological well-being in job performance, employee retention and cardiovascular health. **Organizational Dynamics**, v. 39, n. 1, p. 13-23, 2010.

ZORZANELLI, R.; VIEIRA, I.; RUSSO, J. A. Diversos nomes para o cansaço: categorias emergentes e sua relação com o mundo do trabalho. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, v. 20, n. 56, p. 77-88, 2016.

DECLARAÇÃO

Certifico que a discente **Naíra de Lourdes Ferreira Teixeira**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “**ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS E A EXAUSTÃO EMOCIONAL DOS TRABALHADORES**”, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli
Orientador

Mariana, 19 de outubro de 2018.