



## UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E EXAUSTÃO DO TRABALHADOR

### AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND EMPLOYEE EXHAUSTION

*Harrison Bachion Ceribeli* <sup>(1)</sup>

*Felipe Romaskevis Severgnini* <sup>(2)</sup>

*Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP, Mariana, MG*

#### RESUMO

À medida que a exaustão emocional tornou-se objeto de pesquisa no campo da Ciência Administrativa, um número crescente de estudos voltou-se para as organizações, com o intuito de se clarificar como elas contribuem para o esgotamento dos trabalhadores e como são afetadas por isso. A partir daí, foram levantadas diferentes consequências negativas tanto para empregados quanto para empregadores, ao mesmo tempo em que diversos antecedentes começaram a ser analisados. Dentre esses antecedentes, tem-se a identificação organizacional, que se refere ao alinhamento entre a identidade pessoal e a grupal, fazendo com que o indivíduo sinta-se inserido e identificado dentro de um coletivo, cuja relação com a exaustão dos trabalhadores ainda carece de investigação. Dessa forma, definiu-se como objetivo para esta pesquisa analisar a influência que a identificação organizacional exerce sobre a exaustão emocional experimentada pelos indivíduos no trabalho. Como método de pesquisa, optou-se pela survey, trabalhando-se com uma amostra de 331 trabalhadores. Os dados coletados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais. A partir dos resultados obtidos, constatou-se que trabalhadores que se identificam com a organização possuem um nível de exaustão emocional menor. Logo, percebe-se a importância de contar com funcionários cujos valores pessoais sejam consoantes aos valores organizacionais, que se sintam psicologicamente vinculados à organização e que associem o “ser membro dessa organização” a seu autoconceito.

**Palavras-chave:** Esgotamento no trabalho; valores organizacionais e individuais; identificação do trabalhador.

#### ABSTRACT

As emotional exhaustion became an object of research in the field of Administrative Science, a growing number of studies turned to organizations in order to clarify how they contribute to the exhaustion of workers and how are affected by it. With this, different negative consequences for both employees and employers were identified, at the same time that several antecedents began to be analyzed. Among these antecedents, we cite the organizational identification, which refers to the alignment between personal and group identity, making the individual feel inserted and identified within a collective, whose relation with the exhaustion of the workers still lacks investigation. Thus, the objective of this research was to analyze the influence that organizational identification exerts on the emotional exhaustion experienced by individuals at work. As a research method, we opted for the survey, working with a sample of 331 workers. The collected data were analyzed through the Structural Equations Modeling. From the results obtained, it was found that workers who identify themselves with the organization experience a lower level of emotional exhaustion. Therefore, it is important to have employees whose personal values are consonant with organizational values, who feel psychologically linked to the organization and who associate "being a member of this organization" with their self-concept.

**Keywords:** Exhaustion at work; organizational and individual values; identification of the worker.

## INTRODUÇÃO

O trabalho impacta de diferentes maneiras na vida dos indivíduos, seja positivamente, à medida que promove, por exemplo, maior sentimento de autorrealização, ou negativamente, quando dá origem às doenças de cunho psicossocial, pois, conforme se verifica em Cohen, Janicki-Deverts e Miller (2007), níveis elevados de estresse nas atividades laborais tendem a levar ao adoecimento do sujeito, afetando seu equilíbrio orgânico e saúde mental.

Entre os efeitos deletérios, decorrentes do estresse crônico ligado ao trabalho, destaca-se, na atualidade, a síndrome de Burnout, distúrbio que remete ao esgotamento profissional do indivíduo (TAMAYO; TRÓCOLLI, 2002), sendo o termo Burnout empregado, primeiramente, pelo psicólogo clínico Freudenberg, na década de 1970, enquanto Maslach foi uma das pioneiras na condução de estudos científicos sobre o tema, já na década de 1980 (ABREU et al., 2002).

Dentre os aspectos observáveis da referida síndrome, a exaustão emocional ganhou maior atenção por parte dos pesquisadores, pois foi identificada como sendo sua dimensão central (MASLACH; LEITER, 2008) e principal característica (DEMEROUTI et al., 2001; HALBESLEBEN; BOWLER, 2007). Com isso, a literatura que aborda esse aspecto específico vem aumentando desde o início dos estudos sobre Burnout.

A exaustão emocional experimentada pelos indivíduos demonstrou ser uma questão de saúde pública, porque aqueles que se encontram nesse estado têm alta propensão a serem acometidos por diversos problemas de saúde (WU, 2009) e, ao mesmo tempo, tornam-se mais vulneráveis ao desenvolvimento de doenças psicossomáticas, de origem psicológica, mas que resultam em sintomas físicos, tais como distúrbio do sono, problemas gastrointestinais, dores de cabeça e resfriados frequentes (BELCASTRO, 1982; BELCASTRO; HAYS, 1984; TAMAYO, 2002).

À medida que a exaustão emocional se tornou objeto de pesquisa no campo da Ciência Administrativa, o enfoque empregado nos estudos voltou-se para as organizações, com o intuito de se clarificar como elas contribuem para o esgotamento dos trabalhadores e como são afetadas por isso. A partir daí, foram levantadas diferentes consequências negativas tanto para empregados quanto para empregadores, ao mesmo tempo em que diversos antecedentes começaram a ser analisados.

Alguns desses antecedentes já foram amplamente estudados, como é o caso da sobrecarga de trabalho, enquanto outros ainda carecem de investigação sistemática. Neste segundo grupo, inclui-se a identificação organizacional, que se refere ao alinhamento entre a identidade pessoal e a grupal, fazendo com que o indivíduo sintam-se inserido e identificado dentro de um coletivo, cuja relação com a

exaustão do trabalhador foi, até o momento, objeto de escassas pesquisas. Realizando um levantamento na base de dados Scopus, empregando conjuntamente os termos “emotional”, “exhaustion”, “organizational” e “identification” e limitando a busca a palavras presentes nos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos e à área de Negócios, Administração e Contabilidade, poucos trabalhos são encontrados, o que evidencia que esta discussão ainda está em fase embrionária no campo da Ciência Administrativa.

Com isso, definiu-se como objetivo para a presente pesquisa analisar a influência que a identificação organizacional exerce sobre a exaustão emocional experimentada pelos indivíduos no trabalho.

A justificativa para realização deste estudo embasa-se na escassez de pesquisas, tanto em âmbito nacional quanto internacional, que analisaram conjuntamente os dois construtos aqui abordados e, por conseguinte, na possibilidade de contribuir para suprir essa lacuna teórica.

Ademais, considerando que a exaustão dos funcionários gera um ônus significativo para as organizações, pois possui relação direta com a redução da produtividade (TAMAYO, 2002) e com o aumento da rotatividade (LV; XU; JI, 2012; ALARCON, 2011) e absenteísmo (SWIDER; ZIMMERMAN, 2010; TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002), necessário se faz compreender todos os fatores que estão associados a ela, favorecendo a implantação de ações visando prevenir e/ou mitigar o esgotamento dos indivíduos decorrente de suas atividades laborais.

## IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Qualquer tipo de interação humana em um agrupamento social dá origem a hábitos e costumes adequados à realidade do grupo, os quais passam a ser reproduzidos por seus membros, perpetuando, assim, os traços de uma cultura que pode ser aprendida e que é um produto de construção social e histórica (SILVA; ZANELLI, 2004; LARAIA, 1997).

Segundo Warrick e Mueller (2014), a cultura pode ser compreendida como um conjunto predominante de crenças, valores, atitudes e práticas características de um grupo. Por sua vez, a cultura organizacional refere-se aos mesmos elementos supra enunciados, compartilhados pelos membros de uma organização, influenciando os comportamentos e a experiência laboral dos funcionários (WARRICK, 2017). Ou seja, como resultado da interação entre seus membros, um conjunto próprio de costumes, valores e crenças são desenvolvidos e perpetuados no âmbito da organização (CROZATTI, 1998).

Todavia, ao ingressar na organização, cada sujeito também traz consigo valores, crenças e comportamentos advindos de sua educação e criação pessoal, assim como de suas experiências profissionais prévias (SMITH et al., 2017).

Com isso, ainda que o indivíduo possua características e padrões comportamentais próprios e distintos, com o seu ingresso em determinada organização, ele acaba confrontado pela cultura em vigor, já consolidada entre os membros mais antigos (ZANELLI; FERNANDES, 2006). E, devido à necessidade de alinhamento entre o

profissional e a empresa, os recém-chegados são submetidos a um processo denominado de socialização, que tem início logo nos primeiros contatos com seu novo empregador (WOODROW; GUEST, 2017).

A socialização organizacional pode ser compreendida como o processo por meio do qual o profissional recém-contratado tem contato com os costumes, crenças e valores da organização (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979), sendo inserido nessa nova realidade e passando a depreender as atitudes e os comportamentos aceitos e valorizados, o que fortalece a cultura dominante e oferece um senso de direção aos novos funcionários, impactando diretamente na permanência e desempenho dos mesmos (BATISTIĆ, 2017; KLEIN; POLIN, 2012).

Ao longo desse processo, conforme aumentam a interação e, conseqüentemente, a integração entre os membros da organização, maiores são as chances de que os valores culturais sejam compartilhados e reforçados pelos recém-contratados (WARRICK, 2017). Nesse sentido, pode-se apontar a socialização como uma importante ferramenta utilizada pelas empresas para influenciar a construção de maior identificação organizacional entre seus colaboradores (LEE, 2013).

De acordo com Edwards (2005) e He e Brown (2013), o termo identificação organizacional não possui uma definição única; todavia, a concepção mais aceita refere-se ao alinhamento entre a identidade pessoal e a grupal, que faz com que o indivíduo sintam-se inserido e identificado dentro de um coletivo. Quando isso ocorre, o funcionário passa a

compartilhar os objetivos, valores e crenças da organização (BROWN, 2017).

Segundo Pratt (1998), há duas formas de identificação organizacional: por afinidade, quando o indivíduo percebe que os valores e crenças da organização são semelhantes aos seus e, dessa forma, cria-se um grau de familiaridade entre as partes; e por imitação, quando o sujeito incorpora, de maneira consciente, os valores e crenças organizacionais em sua identidade pessoal, muitas vezes alterando-a (MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014). Neste segundo caso, ocorre uma internalização dos valores e interesses organizacionais, por um processo de assimilação, alterando a própria identidade do funcionário (OLIVEIRA, 2008).

Contudo, quando os valores individuais são diferentes dos organizacionais e não ocorre a internalização desses últimos por parte do sujeito, ou seja, quando a socialização não alcança seus objetivos, tendem a ocorrer conflitos entre a organização e o funcionário, que resultam das divergências e da falta de compatibilidade entre ambos, levando à redução da motivação laboral (CERIBELI; GONÇALVES, 2015).

Além da reduzida motivação, os funcionários que apresentam baixa identificação organizacional tendem a ser mais afetados pelas situações de estresse vivenciadas no ambiente laboral, se comparados aos que apresentam elevada identificação (XU; ZHANG; CHAN, 2017; WEGGE; SCHUH; VAN DICK, 2012).

Ademais, os funcionários menos identificados com a organização também são menos propensos a defenderem a imagem corporativa e a resolverem os

conflitos relacionais no trabalho (DECOSTER et al., 2013), tendendo, muitas vezes, a disseminarem rumores negativos a respeito da chefia e a atuarem para reduzir a unidade e sinergia em suas equipes (XU; ZHANG; CHAN, 2017).

Por outro lado, quando o indivíduo se identifica com seu empregador, são observados diversos ganhos, tais como o maior engajamento nas atividades laborais, à medida que o sucesso organizacional é internalizado pelo profissional como sendo dele mesmo (ZHANG; GUO; NEWMAN, 2017).

Logo, os funcionários com elevada identificação organizacional creem que o alcance da missão da organização remete ao seu próprio sucesso profissional, o que faz com que eles dediquem maior esforço em seu trabalho (VAN DICK, 2001; ZHANG; GUO; NEWMAN, 2017), levando a um aumento da motivação intrínseca experimentada pelos indivíduos em seu ambiente laboral (LEE; PARK; KOO, 2015).

Além do aumento do engajamento no trabalho, a identificação organizacional amplia a propensão individual a compartilhar informações com os colegas (GRICE et al., 2006) e o foco do funcionário nos interesses estratégicos do negócio (BARTEL, 2001; TOMPKINS; CHENEY, 1985).

Segundo Farrel e Oczkowski (2012) e Homburg, Wieseke e Hoyer (2009), os profissionais identificados com seu empregador também são mais dispostos a se envolverem em atividades orientadas ao cliente, as quais contribuem para a eficácia organizacional. Logo, percebe-se que a identificação organizacional impacta positivamente o desempenho do funcionário, aumentando a produtividade da organização (LEE; PARK; KOO, 2015).

Além dos benefícios supramencionados, a identificação organizacional ainda reduz a recorrência de comportamentos problemáticos por parte dos funcionários, assim como a rotatividade (WALSH; GORDON, 2008) e o absenteísmo (RHO; YUN; LEE, 2015).

Diversos estudos organizacionais, em diferentes contextos, também revelaram que a identificação organizacional melhora a saúde psicológica dos funcionários e mitiga os efeitos provindos do estresse laboral (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993; CHOU; CHEN, 2016; HARRIS; CAMERON, 2005; MISHRA; BHATNAGAR, 2010). Em outras palavras, os profissionais, quando identificados com a organização, tornam-se mais tolerantes e lidam melhor com fatores estressores (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993); conseqüentemente, apresentam nível menor de estresse e desgaste emocional no trabalho (HUANG; LIN, 2017).

Sendo assim, percebe-se que a identificação experimentada pelos indivíduos em relação à organização onde trabalham leva à diminuição do estresse laboral (VAN DICK; HASLAM, 2012) e da incidência da síndrome de Burnout (AVANZI et al., 2014), o que levou à proposição da seguinte hipótese de pesquisa: a identificação organizacional tende a impactar negativamente a exaustão emocional dos indivíduos no trabalho.

## EXAUSTÃO PROFISSIONAL

A síndrome de Burnout refere-se a um estado de acentuada fadiga mental, associada a um esgotamento severo dos recursos psicológicos e emocionais do

indivíduo (SHAUKAT; YOUSAF; SANDERS, 2017), que tem origem a partir do contato prolongado no trabalho com fatores estressores de natureza interpessoal e que abrange três dimensões: cinismo, baixa realização e exaustão (MASLACH; LEITER, 2008).

O cinismo é visto como um comportamento indiferente ou de distanciamento em relação às atividades laborais, de modo que o funcionário que apresente tal dimensão da síndrome de Burnout passa a não ter vontade suficiente para despendar esforços a fim de exercer sua função na organização, o que resulta do fato de que o trabalho, para ele, perdeu seu significado (SCHAUFELI; SALANOVA, 2014). Bianchi, Schonfeld e Laurent (2015) e Shakaut, Yousaf e Sanders (2017) caracterizam, resumidamente, o cinismo como desmotivação e abandono do trabalho.

Por sua vez, a baixa realização refere-se ao sentimento de improdutividade no trabalho e ausência de conquistas e reconhecimento, sendo que nem sempre há uma relação direta entre esta e as outras duas dimensões, sendo, portanto, considerada a mais independente (MASLACH; LEITER, 2008).

Finalmente, a exaustão é representada como a dimensão central da síndrome de Burnout (MASLACH; LEITER, 2008), da qual é considerada o principal componente (DEMEROUDI et al., 2001; HALBESLEBEN; BOWLER, 2007). Baseando-se nessa premissa e por uma questão de escopo, a dimensão explorada neste estudo é a exaustão.

A exaustão faz-se presente na rotina de uma pessoa a partir de três distintos grupos de sintomas: os físicos,

que a levam a se sentir fraca, indisposta e com problemas para dormir; os mentais, que geram uma sensação de fracasso e levam-na a acreditar que é uma decepção perante os outros, não possuindo valor; e, por último, os emocionais, que a mantêm deprimida e sem esperança (PINES, 2005).

Quando o indivíduo se encontra em tal estado, experimenta uma sensação de falta de energia e instabilidade emocional, como se seu “reservatório emocional” estivesse drenado por completo (BABAKUS et al., 1999), tornando-se incapaz de lidar com problemas, especialmente com aqueles ligados às demandas profissionais (BAERISWYL et al., 2017; TAMAYO, 2002).

Nesse sentido, considerando o impacto negativo que a exaustão emocional traz aos funcionários e, conseqüentemente, à organização, justifica-se uma análise de seus antecedentes, que incluem, entre outros elementos, a sobrecarga de trabalho (ALARCON, 2011; SONNENTAG; KUTTLER; FRITZ, 2010; VAN RUYSEVELDT; VERBOON; SMULDERS, 2011).

A sobrecarga laboral refere-se às situações em que há muito trabalho a ser executado em um intervalo de tempo escasso, estando relacionada à pressão pela entrega de resultados e alcance de metas; tipicamente, associa-se a uma demanda de trabalho que requer muita energia física e mental do profissional, levando-o a um estado fragilizado de saúde mental (BAERISWYL et al., 2017).

Além da sobrecarga, as relações conflituosas são outro aspecto que leva à exaustão, à medida que os indivíduos,

quando se deparam com conflitos interpessoais em seu ambiente de trabalho, necessitam despende energia e tempo a fim de lidarem com eles (GILBOA et al., 2008; SHAUKAT; YOUSAF; SANDERS, 2017). Assim, ao enfrentar o estresse proveniente de conflitos relacionais duradouros, o profissional tende a experimentar uma fadiga acentuada, o que leva ao estado de exaustão emocional; a partir daí o sujeito passa a acreditar que não tem recursos psicológicos suficientes para exercer seu trabalho adequadamente (SONNENTAG et al., 2014; SHAUKAT; YOUSAF; SANDERS, 2017).

Outro antecedente, amplamente abordado na literatura, remete à questão da chefia despreparada, que, entre outros efeitos negativos, tende a levar ao esgotamento mental de seus subordinados (PYC; MELTZER; LIU, 2017; WU; HU, 2009). Nesse caso, entende-se por chefia despreparada uma liderança ineficaz, caracterizada por comportamentos agressivos e punitivos, instituindo-se uma pequena tirania (ASHFORTH, 1994), desrespeitosa e antiética (LIPMAN-BLUMEN, 2005) e abusiva (TEPPER, 2000; 2007).

Além dos fatores supramencionados, apontados na literatura como antecedentes ou elementos causadores da exaustão emocional, não é possível ignorar a questão da falta de identificação com o trabalho e a organização, que mais recentemente também passou a ser associada a esse estado mental experimentado por diversos profissionais (HUANG; LIN, 2017; AVANZI et al., 2013).

De acordo com Tamayo (2002), a exaustão emocional dos trabalhadores gera um ônus significativo para as empresas,

devido à relação direta que possui com a diminuição da produtividade individual e aumento da ocorrência de comportamentos contra produtivos (BANKS; WHELPLEY; OH, 2012), que englobam as ações perpetradas pelos funcionários com a intenção de prejudicar a própria organização ou seus stakeholders, ou seja, comportamentos que contrariam os interesses do empregador (BANKS; WHELPHEY; OH, 2012; SPECTOR; FOX, 2005).

Ademais, a exaustão tende a levar ao aumento da rotatividade, que amplia diversos gastos organizacionais (LV; XU; JI, 2012; ALARCON, 2011; LEE; ASHFORTH, 1996; WRIGHT; CROPANZANO, 1998), e do absenteísmo, que também traz um ônus financeiro significativo à organização (TAMAYO, 2002; TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002; SWIDER; ZIMMERMAN, 2010).

Entretanto, as consequências da exaustão emocional não se limitam às perdas organizacionais, à medida que funcionários que se encontram nesse estado mental possuem alta propensão a desenvolverem problemas de saúde no futuro (WU, 2009).

A exaustão emocional está associada às doenças psicossomáticas, ou seja, de origem psicológica, mas que resultam em sintomas orgânicos, incluindo dores de cabeça, distúrbio do sono, problemas gastrointestinais e resfriados frequentes (BELCASTRO, 1982; BELCASTRO; HAYS, 1984; TAMAYO, 2002).

Ademais, em decorrência da exaustão emocional, o sujeito tende a desenvolver comportamentos hostis e autodestrutivos, tais como: irritabilidade; agressividade; alcoolismo e abuso de

drogas (TAMAYO, 2002), evidenciado que tal estado psíquico, além de impactar negativamente a organização, ainda traz uma série de problemas a nível individual, o que indica a necessidade de se aprofundarem os estudos em torno de seus antecedentes, visando reduzir sua incidência entre os profissionais na atualidade.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva quantitativa e transversal, pois objetivou descrever determinadas características apresentadas pela população estudada, coletando, para isso, dados numéricos em um único momento no tempo e aplicando técnicas estatísticas para analisá-los (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Como método de investigação, optou-se pela survey, que é uma abordagem sistemática e padronizada de coleta de dados de indivíduos, sejam percepções, características, ações ou comportamentos, ou das organizações as quais eles pertencem a partir deles mesmos (ROSSI; WRIGHT; ANDERSON, 1983).

Como os próprios indivíduos são a fonte de dados primários a respeito deles mesmos, o emprego da survey propicia o refinamento do método científico e dos resultados alcançados (RUNGTUSANATHAM, 1998), o que justifica sua adoção no presente estudo.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário auto administrado, estruturado com base na escala de Likert de sete pontos, que avalia o nível de concordância dos respondentes

em relação a cada afirmativa apresentada (MIRANDA et al., 2009), sendo apenas os extremos nomeados como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

O questionário foi dividido em três seções, sendo a primeira voltada para a coleta de dados demográficos dos respondentes, possibilitando, posteriormente, a caracterização da amostra. A segunda seção teve como intuito mensurar o nível de identificação organizacional dos respondentes e a terceira, o nível de exaustão emocional no trabalho.

Foram utilizadas seis questões para avaliar a identificação organizacional, retiradas de Mael e Ashforth (1992), cujo modelo é comumente empregado pelos pesquisadores que abordam essa temática por apresentar um índice elevado de confiabilidade e validade (RIKETTA, 2005).

Por outro lado, para avaliar a exaustão emocional, utilizaram-se nove questões, retiradas do Maslach Burnout Inventory (MBI), proposto por Maslach e Jackson (1981). Devido ao escopo do presente estudo, as demais afirmativas que compõem o MBI, relativas ao cinismo e baixa realização, não foram incorporadas ao questionário elaborado.

A população definida para o estudo limitou-se aos indivíduos que estavam empregados, no momento da coleta de dados, em organizações localizadas na Região dos Inconfidentes, mais especificamente, nas cidades de Mariana, Ouro Preto e Itabirito, Estado de Minas Gerais.

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência, ou seja, as unidades amostrais foram



selecionadas com base no critério de acessibilidade dos pesquisadores (CHAUDHARY; LODHWAL, 2017).

Importante esclarecer que a opção por essa técnica se justifica devido à impossibilidade de obter uma lista contendo todos os elementos que fazem parte da população estudada, inviabilizando uma escolha aleatória das unidades amostrais (VIANA, 2011).

Para estabelecer o tamanho da amostra, seguiu-se a proporção de 20 elementos para cada variável de pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2009). Como foram utilizadas 15 variáveis (seis relacionadas à identificação organizacional e nove, à exaustão emocional), definiu-se que a amostra deveria conter, no mínimo, 300 respondentes.

Para coleta dos dados, o questionário desenvolvido foi adequado ao formato eletrônico, utilizando-se, para isso, a plataforma Google Forms; posteriormente, o link de acesso foi enviado para grupos de e-mails de profissionais que estavam trabalhando em diferentes organizações de Mariana, Ouro Preto e Itabirito. De forma complementar, questionários impressos foram aplicados em locais de grande circulação de pessoas nessas mesmas cidades.

Para análise de dados, empregou-se a técnica estatística denominada Modelagem de Equações Estruturais (MEE), fazendo-se uso de duas abordagens: Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Análise de Caminhos.

De acordo com Millsap e Meredith (2007), a AFC, dentro da MEE, é utilizada, primordialmente, em modelos de mensuração, permitindo que as variáveis observadas do estudo sejam agrupadas em

variáveis latentes, representando cada um dos construtos examinados (JÖRESKOG, 2007). Justifica-se o emprego, na presente investigação, da abordagem confirmatória da análise fatorial, uma vez que existia uma estrutura predeterminada a ser ratificada, ou seja, havia uma estrutura explícita de relações entre as variáveis observadas e os respectivos fatores nos quais elas devem ser agrupadas (DAMÁSIO, 2013).

De forma complementar, a Análise de Caminhos foi utilizada com o intuito de testar a relação entre a variável latente exógena Identificação Organizacional e a variável latente endógena Exaustão Emocional, permitindo que a hipótese da pesquisa fosse apreciada, descortinando, conseqüentemente, a relação entre esses dois construtos.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra da pesquisa foi composta por 331 trabalhadores, dos quais 54,2% são do gênero feminino; 44,9%, do masculino; e 0,9% preferiram não informar. Quanto à faixa etária, 35,3% dos respondentes possuíam, no momento da coleta de dados, entre 18 e 25 anos; 29%, entre 26 e 33 anos; e 35,7%, 34 anos ou mais.

Dando continuidade à caracterização da amostra, 55,1% dos indivíduos que participaram da pesquisa eram solteiros; 32%, casados; e 12,9% informaram outros estados civis. Além disso, 56,8% não possuíam filhos; 20,1% possuíam um único filho; e 23,1%, dois filhos ou mais. Em relação à escolaridade dos respondentes, 33,2% possuíam ensino superior incompleto; 23,1%, ensino

superior completo; 6%, pós-graduação; e 37,7% possuem até o ensino médio.

Finalmente, 26,9% dos indivíduos trabalhavam na atual organização há um ano ou menos; 31,7%, entre um e três anos; 15%, entre quatro e cinco anos; e 26,4%, há mais de cinco anos na mesma organização.

Finda a caracterização da amostra, examinou-se a normalidade dos dados coletados, utilizando-se, para isso, duas medidas: a assimetria e a curtose. Adotando um nível de 95% de confiança, definiu-se como parâmetro aceitável o intervalo entre +1,96 e -1,96 (HAIR JUNIOR et al., 2009), o que permitiu que se confirmasse que todas as variáveis apresentavam um padrão correspondente a uma distribuição normal.

Em seguida, calcularam-se os Alfas de Cronbach ( $\alpha$ ), que indicam a consistência interna de cada conjunto de variáveis, identificando se mensuram, adequadamente, o mesmo constructo. Adotou-se como parâmetro mínimo de aceitabilidade o valor de 0,70 (HAIR JUNIOR et al., 2009), sendo obtidos, para as variáveis relacionadas à identificação organizacional e exaustão emocional, os valores de 0,863 e 0,929, respectivamente. Evidencia-se, portanto, a elevada confiabilidade das escalas empregadas na pesquisa.

Com isso, testou-se um modelo de equações estruturais no software AMOS, que contou com duas variáveis latentes, identificação organizacional e exaustão emocional, sendo a primeira exógena e a segunda endógena, compostas, respectivamente, por seis e nove variáveis observadas.

Todavia, antes de examinar as estimativas obtidas, avaliou-se a qualidade

de ajuste alcançada pelo modelo testado, ou seja, o quanto ele é capaz de prever adequadamente a matriz original de dados (HAIR JUNIOR et al., 2009). Para isso, foram analisadas medidas de ajuste absoluto, incremental e parcimonioso.

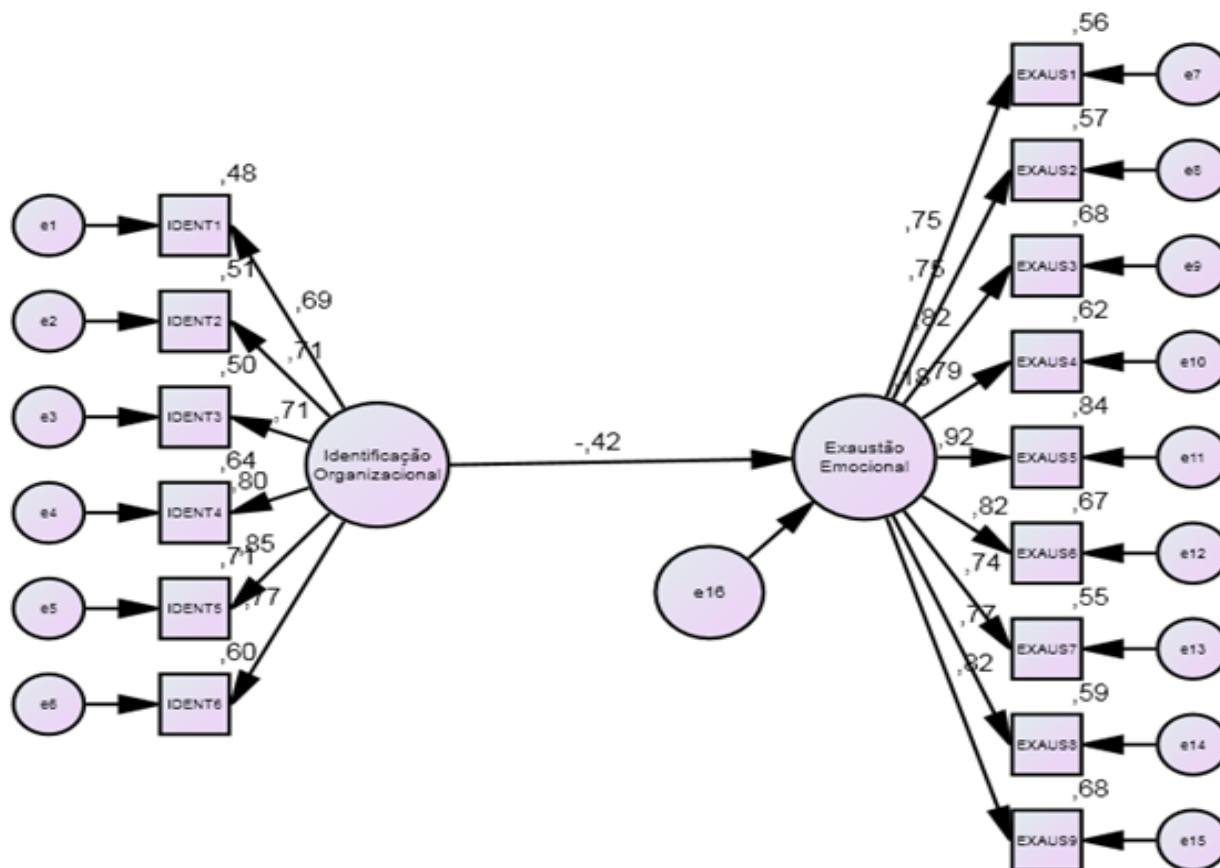
O ajuste absoluto foi examinado por meio da medida da raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), sendo aceitáveis valores entre 0,05 e 0,08, e do índice de qualidade de ajuste (GFI), para o qual não há parâmetro mínimo estabelecido, sendo desejáveis valores mais próximos de 1,0 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Para o modelo analisado, o RMSEA foi de 0,08 e o GFI, de 0,889.

Como medida de ajuste incremental utilizou-se o índice de qualidade de ajuste calibrado (AGFI), que é uma extensão do GFI, modificado para considerar a razão entre os graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo (HAIR JUNIOR et al., 2009). Para o AGFI, o parâmetro mínimo recomendado é de 0,80 (STACCIARINI; PACE, 2017), sendo obtido o valor de 0,85 para o modelo avaliado.

Por fim, para mensurar o ajuste parcimonioso, empregou-se como medida o qui-quadrado normado, que expressa a razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade do modelo estrutural, sendo os limites inferior e superior aceitáveis de 1,0 e 5,0 (HAIR JUNIOR et al., 2009), enquanto o valor encontrado para o modelo foi de 3,086.

Examinando de forma conjunta as quatro medidas definidas para avaliação do ajuste, conclui-se que o modelo estrutural proposto (Figura 1) possui qualidade satisfatória, o que permite

validá-lo e respalda a análise das estimativas obtidas.



**Figura 1 - Modelo estrutural testado e estimativas obtidas**

Fonte: elaboração própria no software AMOS (2018)

Primeiramente, examinaram-se os p-valores obtidos na Análise Fatorial Confirmatória (AFC), conhecidos também como probabilidades de significância, que indicam a viabilidade estatística dos agrupamentos propostos. Adotando nível de confiança de 95%, confirmou-se que todas as variáveis observadas possuíam relação estatisticamente significativas com as variáveis latentes nas quais foram agrupadas, à medida que somente foram obtidos p-valores inferiores a 0,05.

De forma complementar, foram calculadas a variância média extraída

(AVE) e a confiabilidade composta (CC) de cada variável latente criada. A variância média extraída representa o quanto da variância dos itens originais é explicada, em média, pela variável latente, enquanto a confiabilidade composta é um indicador de precisão dos agrupamentos que foram realizados (VALENTINI; DAMÁSIO, 2016). Os parâmetros mínimos recomendados são de 0,5 para a CC e 0,7 para a AVE (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Para a variável latente identificação organizacional, os valores da CC e AVE foram, respectivamente, de 0,57 e 0,90, enquanto, que para a variável latente exaustão emocional, os valores desses

mesmos indicadores foram, respectivamente, de 0,64 e 0,94.

Analisando conjuntamente os p-valores, a CC e a AVE, validou-se a AFC realizada. As variáveis observadas e as respectivas variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas são apresentadas no Quadro 1.

| Identificação Organizacional  | Exaustão Emocional   |
|---|--|
| IDENT1. Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal.            | EXAUS7. Eu me sinto emocionalmente exausto pelo meu trabalho.                                      |
| IDENT2. Estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta organização. | EXAUS8. Eu me sinto esgotado ao final de um dia de trabalho.                                       |
| IDENT3. Quando falo desta organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”.                 | EXAUS9. Eu me sinto fatigado quando me levanto de manhã e tenho que encarar outro dia de trabalho. |
| IDENT4. O sucesso desta organização é o meu sucesso.  | EXAUS10. Trabalhar com pessoas o dia inteiro é realmente um grande esforço para mim.               |
| IDENT5. Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal.              | EXAUS11. Eu me sinto esgotado com o meu trabalho.  |
| IDENT6. Se uma história ou notícia criticasse a organização, sentir-me-ia embaraçado.       | EXAUS12. Eu me sinto frustrado com meu trabalho.   |
|   | EXAUS13. Eu sinto que estou trabalhando demais no meu emprego.                                     |
|   | EXAUS14. Trabalhar diretamente com pessoas me deixa muito estressado.                              |
|   | EXAUS15. No meu trabalho, eu me sinto como se estivesse no final do meu limite.                    |

**Quadro 1 - Variáveis latentes e observadas do estudo**

Fonte: elaboração própria (2018)

Em seguida, examinaram-se os resultados obtidos na Análise de Caminhos, que testou o impacto que a variável exógena identificação organizacional exerce sobre a variável endógena exaustão emocional do trabalhador. Como o p-valor obtido foi de 0,000, confirmou-se a significância estatística dessa relação.

O valor do coeficiente beta ( $\beta$ ) foi de -0,421, o que indica que se trata de uma relação inversamente proporcional, isto é, quanto maior a identificação organizacional, menor o esgotamento dos

indivíduos em seu trabalho. Neste sentido, foi possível ratificar a hipótese que norteou a realização do presente estudo.

Importante acrescentar que, no modelo de equações estruturais testado, a identificação dos indivíduos em relação às organizações onde trabalham foi capaz de explicar 17,7% da variação da exaustão emocional experimentada por eles.

Concluída a apresentação das análises estatísticas realizadas, cabe tecer alguns comentários a respeito dos resultados alcançados, interpretando-os à luz do referencial teórico previamente consultado.

Por meio dessa pesquisa, verificou-se que os profissionais que se identificam com a organização onde trabalham, ou seja, que desenvolveram um senso de pertencimento em relação a ela, compartilhando os objetivos, valores e crenças organizacionais (BROWN, 2017), tendem a experimentar menor fadiga em suas tarefas laborais do dia a dia.

Tal constatação pode ser compreendida considerando que os indivíduos, quando trabalham em uma organização cujos valores são consoantes aos seus, não convivem com o desgaste oriundo da incompatibilidade ou contraste entre a forma como os negócios são conduzidos e a maneira como acreditam que as coisas deveriam funcionar no âmbito organizacional.

Além disso, os funcionários cujos valores pessoais são consoantes aos valores organizacionais, que se sentem psicologicamente vinculados à organização e que associam o “ser membro dessa organização” a seu autoconceito, tendem a enxergar o sucesso dela como reflexo de seu êxito profissional e a processar elogios e críticas direcionados a ela como se fossem dirigidos a eles próprios, estabelecendo-se uma relação de “simbiose” que os torna menos sensíveis aos fatores estressores presentes no ambiente laboral.

Nessa linha, conclui-se também que os indivíduos que apresentam maior identificação organizacional, ou seja, que absorvem os elogios e críticas a seu empregador como se fossem direcionados a si mesmos, que defendem a imagem organizacional perante os outros (DECOSTER et al., 2013), e que, ao se referirem à organização, utilizam a palavra “nós” em detrimento do “eu”, não veem

no trabalho que realizam motivo para frustração, o que pode ser explicado pelo fato de que eles passam a torcer pelo sucesso organizacional e valorizam a possibilidade de contribuir para que o mesmo seja alcançado, por considerarem que isso reflete seu próprio sucesso profissional (ZHANG; GUO; NEWMAN, 2017; VAN DICK, 2001).

Com isso, esses indivíduos, ao invés de se sentirem esgotados, frustrados e estressados em decorrência de suas atividades laborais, experimentam uma motivação intrínseca no trabalho (LEE; PARK; KOO, 2015) e mantêm maior foco nos interesses estratégicos do negócio (BARTEL, 2001).

Aqui, é importante acrescentar que essa motivação intrínseca e o maior foco nos interesses do negócio devem-se à percepção do profissional de que o sucesso organizacional reflete seu sucesso individual e ao fato de que ele, ao se sentir verdadeiramente como membro da organização, passa a ter maior clareza e uma visão mais positiva a respeito de suas funções laborais e do quanto pode contribuir. Em contrapartida, quando o sujeito não se vê como parte da organização, tem dificuldade de compreender a importância de seu trabalho e de seu papel para o sucesso organizacional, tornando-se mais propenso a se sentir frustrado e cansado devido às atividades laborais que executa e aos conflitos que vivencia, o que leva, ao longo do tempo, a um sentimento de que está no limite de suas forças. Essa, contudo, é uma hipótese que carece de novos estudos para ser corroborada.

De forma complementar, pode-se constatar que os indivíduos identificados com seu empregador também não se

sentem fatigados ou estressados em decorrência de suas relações interpessoais no trabalho, o que se justifica com base no fato de que eles tendem a se comprometer com a resolução de possíveis conflitos relacionais envolvendo colegas (DECOSTER et al., 2013) e a atuar para aumentar a sinergia e unidade em suas equipes (XU; ZHANG; CHAN, 2017).

Neste ponto, cabe assinalar que tal comprometimento individual com a harmonia no ambiente de trabalho pode ser compreendido considerando que o profissional mais identificado com a organização tende a se sentir parte daquele grupo de pessoas e, por isso, preza pela solução de quaisquer desentendimentos que possam reduzir a coesão grupal; com isso, cria-se uma atmosfera de menos conflitos, na qual é natural que os trabalhadores experimentem menor exaustão emocional. Destaca-se, todavia, que essa é mais uma hipótese que deve ser ratificada em estudos futuros.

Percebe-se, portanto, que a identificação organizacional traz benefícios à organização, que passa a contar com trabalhadores menos desgastados emocionalmente, e também aos próprios indivíduos, que se tornam menos sensíveis aos fatores estressores existentes em seu ambiente de trabalho (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993; CHOU; CHEN, 2016; HARRIS; CAMERON, 2005; MISHRA; BHATNAGAR, 2010), o que leva à diminuição do estresse laboral (HUANG; LIN, 2017; VAN DICK; HASLAM, 2012).

Ademais, em decorrência do menor estresse, os trabalhadores passam a experimentar menor exaustão emocional, tornando-se menos sujeitos a serem acometidos pela Síndrome de Burnout

(AVANZI et al., 2014; MASLACH; LEITER, 2008; HALBESLEBEN; BOWLER, 2007; DEMEROUTI et al., 2001) e preservando, por conseguinte, seu equilíbrio orgânico e saúde mental (COHEN; JANICKI-DEVERTS; MILLER, 2007).

Analisando todas essas reflexões, evidencia-se que a relação empresa-funcionário deve primar pelo fortalecimento da identificação organizacional, enfatizando-se explicitamente a missão, visão e valores do negócio, estruturando os processos de recrutamento e seleção com o intuito de atrair e selecionar profissionais cujos valores sejam congruentes à cultura organizacional, investindo em programas de socialização voltados para os novos membros e promovendo ações que integrem os funcionários, para que eles desenvolvam um vínculo mais estreito com seu ambiente de trabalho.

Além disso, faz-se importante que as práticas de gestão de pessoas adotadas valorizem e recompensem os indivíduos mais identificados com a organização e que sejam promovidos, para cargos de chefia, profissionais cuja conduta esteja alinhada aos valores organizacionais e seja capaz de externalizar aos demais que eles se veem realmente como membros daquele coletivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A exaustão emocional evidenciou, ao longo do tempo, ser extremamente maléfica à saúde orgânica e mental dos indivíduos, além de afetar, de forma substancial, os resultados alcançados pelas organizações. Apesar disso, vários de seus

antecedentes, incluindo a identificação organizacional, encontram-se, até o momento, pouco explorados na literatura e carecem, portanto, de novas investigações. Isto posto, definiu-se, como objetivo de pesquisa, analisar a influência que a identificação organizacional exerce sobre a exaustão emocional experimentada pelos indivíduos no trabalho.

Examinando os resultados obtidos, após coleta e análise de dados, confirmou-se que os profissionais identificados com a organização onde trabalham tendem a enfrentar menor exaustão em suas atividades laborais, ou seja, à medida que os indivíduos desenvolvem maior senso de pertencimento à organização e passam a agir como se ela fosse uma extensão de si mesmos, tornam-se menos vulneráveis ao impacto dos fatores estressores que levam ao esgotamento emocional.

Com isso, percebe-se a importância de os gestores implantarem ações para fortalecerem a identificação organizacional dos funcionários, o que perpassa pelos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e promoção, e ainda desenvolvimento de lideranças.

A contribuição gerencial desta pesquisa reside no subsídio que fornece aos gestores, para que estes repensem alguns processos organizacionais, de modo a prevenir e/ou mitigar o desgaste emocional de seus funcionários, cujos efeitos perniciosos alcançam não somente a saúde dos trabalhadores, mas também o desempenho do negócio. Complementarmente, contribui com a Ciência Administrativa, ao auxiliar no preenchimento de uma lacuna teórica, favorecendo o avanço da compreensão dos diferentes antecedentes da exaustão que acomete os indivíduos em seu trabalho.

Finalizando, recomenda-se, para estudos futuros, que seja explorada como se dá a relação entre a identificação organizacional e a motivação intrínseca no trabalho, assim como entre a identificação organizacional e a atuação do profissional voltada para apaziguar eventuais conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, K. L.; STOLL, I.; RAMOS, L. S.; BAUMGARDT, R. A.; KRISTENSEN, C. H. Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 22, n. 2, p. 22-29, 2002.
- ALARCON, G. M. A meta-analysis of Burnout with job demands, resources, and attitudes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, p. 549-562, 2011.
- ASHFORTH, B. E. Petty tyranny in organizations. **Human Relations**, v. 47, n. 7, p. 755-778, 1994.
- ASHFORTH, B.; HUMPHREY, R. H. Emotional labor in service roles: the influence of identity. **Academy Management Review**, v. 18, n. 1, p. 80-115, 1993.
- AVANZI, L.; FRACCAROLI, F.; SARCHIELLI, G.; ULLRICH, J.; VAN DICK, R. Staying or leaving: a combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 13, n. 2, p. 130-150, mai./ago. 2018. <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>

- intentions. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 3, p. 272-289, 2014.
- BABAKUS, E.; CRAVENS, D. W.; JONHSTON, M.; MONCRIEF, W. C. The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 1, p. 58-70, 1999.
- BAERISWYL, S.; KRAUSE, A.; ELFERING, A.; BERSSET, M. How workload and coworker support relate to emotional exhaustion: the mediating role of sickness presenteeism. **International Journal of Stress Management**, v. 24, p. 52-73, 2017.
- BANKS, G. C.; WHELPLEY, C. E.; OH, I. S. (How) Are emotionally exhausted employees harmful? **International Journal of Stress Management**, v. 19, n. 3, p. 198-216, 2012.
- BARTEL, C. A. Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community outreach on members' organizational identity and identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p. 379-413, 2001.
- BATISTIČ, S. Looking beyond - socialization tactics: the role of human resource systems in the socialization process. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 2, p. 220-233, 2017.
- BELCASTRO, P. A. Burnout and its relationship to teachers' somatic complaints and illnesses. **Psychological Reports**, v. 50, p.1045-1046, 1982.
- BELCASTRO, P. A.; HAYS, L. C. Ergophilia... Ergophobia... Ergo Burnout? **Professional Psychology: Research and Practice**, v. 15, p. 260-270, 1984.
- BIANCHI, R.; SCHONFELD, I. S.; LAURENT, E. Burnout-depression overlap: a review. **Clinical Psychology Review**, v. 36, p. 28-41, 2015.
- CERIBELI, H. B.; GONÇALVES, D. C. S. Uma análise da relação entre valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização. **REUNA**, v. 20, n. 4, p. 51-66, 2015.
- CHAUDHARY, P.; LODHWAL, R. K. An analytical study of organizational role stress (ORS) in employees of nationalized banks: a case of Allahabad Bank. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 5, p. 671-680, 2017.
- CHOU, C. K.; CHEN, M. L. A qualitative study on perceived value and loyalty: a moderated-mediation framework. **Corporate Management Review**, v. 36, n. 2, p. 105-122, 2016.
- COHEN, S.; JANICKI-DEVERTS, D.; MILLER, G. E. Psychological stress and disease. **Journal of the American Medical Association**, v. 298, n. 14, p. 1685-1687, 2007.
- CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, n. 18, p. 01-20, 1998.
- DAMÁSIO, B. F. Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. **Psico**, v. 18, n. 2, p. 211-220, 2013.
- DECOSTER, S.; CAMPS, J.; STOUTEN, J.; VANDEVYVERE, L.; TRIPP, T. M. Standing by your organization: The impact of organizational identification and abusive supervision on followers' perceived cohesion and tendency to gossip. **Journal of Business Ethics**, v. 118, p. 632-634, 2013.
- DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; NACHREINER, F.; SCHAUFELI, W. B. The job demands-resources model of Burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 499-512, 2001.
- EDWARDS, M. R. Organizational identification: a conceptual and operational review. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, p. 207-230, 2005.



- FARRELL, M. A.; OCZKOWSKI, E. Organisational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organisational citizenship behaviours. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, p. 365-377, 2012.
- GILBOA, S.; SHIROM, A.; FRIED, Y.; COOPER, C. A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining and moderating effects. **Personnel Psychology**, v. 61, n. 2, p. 227-271, 2008.
- GIRCE, T. A.; GALLOIS, C.; JONES, E.; PAULSEN, N.; CALLAN, V. J. "We do it, but they don't". Multiple categorizations and work team communication. **Journal of Applied Communication Research**, v. 34, p. 331-348, 2006.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; 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.
- HALBESLEBEN, J. R. B.; BOWLER, W. M. Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, p. 93-106, 2007.
- HARRIS, G.; CAMERON, J. Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. **Canadian Journal of Behavioural Science**, v. 37, n. 3, p. 159-169, 2005.
- HE, H.; BROWN, A. D. Organizational identity and organizational identification: a review of the literature and suggestions for future research. **Group & Organization Management**, v. 38, p. 3-35, 2013.
- HOMBURG, C.; WIESEKE, J.; HOYER, W. D. Social identity and the service-profit chain. **Journal of Marketing**, v. 73, p. 38-54, 2009.
- HUANG, H. T.; LIN, C. P. Assessing ethical efficacy, workplace incivility, and turnover intention: a moderated-mediation model. **Review of Managerial Science**, p. 1-24, 2017.
- JÖRESKOG, K. G. Factor analysis and its extensions. In: CUDECK, R.; MACCALLUM, R. C. (Eds.). **Factor analysis at 100: historical development and future directions**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2007. p. 47-78.
- KLEIN, H. J.; POLIN B. Are organizations on board with best practices onboarding? In: WANBERG, C. R. (Ed.). **The Oxford handbook of organizational socialization**. Oxford: Oxford University Press, 2012. p. 267-287.
- LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- LEE, E. S.; PARK, T. Y.; KOO, B. Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: a meta-analytic review. **Psychological Bulletin**, v. 141, n. 5, p. 1049-1080, 2015.
- LEE, H. W. Locus of control, socialization, and organizational identification. **Management Decision**, v. 51, n. 5, p. 1047-1055, 2013.
- LEE, R. T.; ASHFORTH, B. E. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of Burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, p. 123-133, 1996.
- LIPMAN-BLUMEN, J. **The allure of toxic leaders: why we follow destructive bosses and corrupt politicians - and how we can survive them**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

- LV, Q; XU, S; JI, H. Emotional labor strategies, emotional exhaustion, and turnover intention: an empirical study of Chinese hotel employees. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 11, n. 2, p. 87-105, 2012.
- MAEL, F.; ASHFORTH B. E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 103-123, 1992.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. Early predictors of job Burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, p. 498-512, 2008.
- MILLSAP, R. E.; MEREDITH, W. Factorial invariance: historical perspectives and new problems. In: CUDECK, R.; MACCALLUM, R. C. (Eds.). **Factor analysis at 100: historical development and future directions**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2007. p. 131-152.
- MIRANDA, S. M.; PIRES, M. M. S.; NASSAR, S. M.; SILVA, C. A. J. Construção de uma escala para avaliar atitudes de estudantes de Medicina. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, n. 1, p. 104-110, 2009.
- MISHRA, S. K.; BHATNAGAR, D. Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: a study of medical representatives in India. **Human Resources Management**, v. 49, n. 3, p. 401-419, 2010.
- MOURÃO, L.; MONTEIRO, A. C. F.; VIANA, V. R. A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação do trabalho. **Psico**, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014.
- OLIVEIRA, A, F. Identificação organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 179-188.
- PINES, A. M. The Burnout measure, short version. **International Journal of Stress Management**, v. 12, n. 1, p. 78-88, 2005.
- PRATT, M. G. To be or not to be: central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Eds.). **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. p. 171-207.
- PYC, L. S.; MELTZER, D. P.; LIU, C. Ineffective leadership and employees' negative outcomes: The mediating effect of anxiety and depression. **International Journal of Stress Management**, v. 24, n. 2, p. 196-215, 2017.
- RHO, E.; YUN, T.; LEE, K. Does organizational image matter? Image identification and employee behaviors in public and nonprofit organizations. **Public Administration Review**, v. 75, n. 3, p. 421-431, 2015.
- RIKETTA, M. Organizational Identification: a meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 66, p. 358-384, 2005.
- ROSSI, P. H.; WRIGHT, J. D.; ANDERSON, A. B. Handbook of survey research. New York: **Academic Press**, 1983.
- RUNGTUSANATHAM, M. J. Let's not overlook content validity. **Decision Line**, July, p. 10-13, 1998.

- SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. Burnout boredom and engagement at the workplace. In: PEETERS, M. C. W.; JONGE, J.; TARIS, T. W. (Eds.). **People at work: an introduction to contemporary work psychology**. Hoboken: Wiley Blackwell, 2014. p. 293-320.
- SHAUKAT, R.; YOUSAF, A.; SANDERS, K. Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: role of job burnout as a mediator. **International Journal of Conflict Management**, v. 28, n. 1, p. 4-23, 2017.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 407-443.
- SMITH, L. G. E.; GILLESPIE N.; CALLAN V. J.; FITZSIMMONS T. W.; PAULSEN N. Injunctive and descriptive logics during newcomer socialization: the impact on organizational identification, trustworthiness, and self-efficacy. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38 p. 487-511, 2017.
- SONNENTAG, S.; ARBEUS, H.; MAHN, C.; FRITZ, C. Exhaustion and lack of psychological detachment from work during off-job time: moderator effects of time pressure and leisure experiences. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 19, n. 2, p. 206-216, 2014.
- SONNENTAG, S.; KUTTLER, I.; FRITZ, C. Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: a multi-source study on the benefits of psychological detachment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 76, p. 355-365, 2010.
- SPECTOR, P. E.; FOX, S. The stressor-emotion model of counterproductive work behaviors. In: FOX, S.; SPECTOR, P. E. (Eds.). **Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets**. Washington: American Psychological Association, p. 151-174, 2005.
- STACCIARINI, T. S. G.; PACE, A. E. Análise factorial confirmatória da escala Appraisal of Self Care Agency Scale - Revised. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 25, 2017.
- SWIDER, B. W.; ZIMMERMAN, R. D. Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 76, n. 3, p. 487-506, 2010.
- TAMAYO, A. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de Administração da USP**, v. 37, n. 2, p. 26-37, 2002.
- 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**, v. 71, n. 1, p. 37-46, 2002.
- TEPPER, B. J. Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 261-289, 2007.
- \_\_\_\_\_. Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 2, p. 178-190, 2000.
- TOMPKINS, P. K.; CHENEY, G. Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In: MCPHEE, R. D.; TOMPKINS, P. K. (Eds.). **Organizational communication: traditional themes and new directions**. Newbury Park: Sage Publications, 1985. p. 179-210.
- VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B. F. Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: indicadores de precisão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n. 2, p. 1-7, 2016.
- VAN DICK, R. Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 4, p. 26-283, 2001.

- VAN DICK, R.; HASLAM, S. A. Stress and well-being in the workplace: support for key propositions from the social identity approach. In: JETTEN, J; HASLAM, C; HASLAM, S. A. (Eds.). **The social cure: identity health, and well-being**. London & New York: Psychology Press, 2012. p. 175-194.
- VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. In: STAW, B. M. (Ed.). **Research in organizational behavior**. v. 1. Greenwich: Elsevier, 1979. p. 209-264.
- VAN RUYSEVELDT, J.; VERBOON, P.; SMULDERS, P. Job resources and emotional exhaustion: the mediating role of learning opportunities. **Work & Stress**, v. 25, p. 205-223, 2011.
- VIANA, A. B. N. Pesquisa quantitativa aplicada ao varejo. In: MERLO, E. M. (Org.). **Administração de varejo com foco em casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- WALSH, K.; GORDON, J. R. Creating an individual work identity. **Human Resource Management Review**, v. 18, p. 46-61, 2008.
- WARRICK, D. D. What leaders need to know about organizational culture? **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 395-404, 2017.
- WARRICK, D. D.; MUELLER, J. **Lessons in changing cultures: learning from real world cases**. Oxford: RossiSmith Academic Publishing, 2014.
- WEGGE, J.; SCHUH, S. C.; VAN DICK, R. 'I feel bad', 'We feel good'? Emotions as a driver for personal and organizational identity and organizational identification as a resource for serving. **Stress and Health**, v. 28, p. 123-136, 2012.
- WOODROW, C.; GUEST, D. E. Knowledge acquisition and effective socialization: the role of the psychological contract. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, p. 1-9, 2017.
- WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 3, p. 486-493, 1998.
- WU, C. Role conflicts, emotional exhaustion and health problems: a study of police officers in Taiwan. **Stress and Health**, v. 25, p. 259-265, 2009.
- WU, T. Y.; HU, C. Abusive supervision and employee emotional exhaustion: dispositional antecedents and boundaries. **Group & Organization Management**, v. 34, n. 2, p. 143-169, 2009.
- XU, Q.; ZHANG, G.; CHAN, A. Abusive supervision and subordinate proactive behavior: joint moderating roles of organizational identification and positive affectivity. **Journal of Business Ethics**, p. 1-15, 2017.
- ZANELLI, J. C.; FERNANDES, K. R. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.
- ZHANG, Y.; GUO, Y.; NEWMAN, A. Identity judgments, work engagement and organizational citizenship behavior: the mediating effects based on group engagement model. **Tourism Management**, v. 61, p. 190-197, 2017.

**NOTA**

<sup>(1)</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo/FEARP-USP. Graduado em Administração pelas Faculdades COC. Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP. Professor Adjunto da UFOP e Vice-diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/ICSA da Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP, Mariana, Minas Gerais.

<sup>(2)</sup> Graduando em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP. Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP, Mariana, Minas Gerais. Bolsista do Programa de Iniciação à Pesquisa da UFOP.

*Enviado: 19/03/2018*

*Aceito: 03/08/2018*