

Uma Análise da Relação entre a Flexibilização dos Arranjos Laborais, a Qualidade do Ambiente de Trabalho e a Exaustão do Trabalhador

Harrison Bachion Ceribeli¹

Pedro Nunes Gouveia²

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência da flexibilização dos arranjos laborais e da qualidade do ambiente de trabalho sobre o grau de exaustão emocional dos trabalhadores. Como método de pesquisa, conduziu-se uma *survey*. A população do estudo incluiu os indivíduos que estavam empregados no momento da coleta de dados, habitantes dos municípios que compõem a Região Metropolitana da Grande Vitória, no estado do Espírito Santo, Brasil. Para análise dos dados, optou-se pela Modelagem de Equações Estruturais, testando-se um modelo completo de variáveis latentes. Os resultados obtidos indicaram que a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho e a flexibilização dos arranjos laborais reduzem a exaustão emocional dos trabalhadores. Além disso, observou-se que a flexibilização dos arranjos laborais, ao invés de ampliar eventuais conflitos e o isolamento social, contribui para a formação de uma percepção mais favorável do indivíduo a respeito da qualidade de seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Esgotamento do trabalhador; *Homeworking*; *Home-office*; Horário flexível; Relações humanas no trabalho.

An Analysis Of The Relationship Among Flexibility Of Work Arrangements, Quality Of Working Environment, And Worker Exhaustion

This research aimed at analyzing the influence of the flexibility of work arrangements and the quality of the work environment on the degree of emotional exhaustion of workers. For doing so, a survey was applied as research method. The study population included individuals who were employed at the time of data collection, living in the municipalities that are encompassed by the metropolitan area of Vitória, in the state of Espírito Santo, Brazil. In order to analyze the data, Structural Equation Modeling was used, testing a full model of latent variables. The results indicated that the quality of the work environment and the flexibility of labor arrangements reduce the emotional exhaustion of workers. In addition, it was observed that the flexibility of labor arrangements, instead of increasing conflicts and social isolation, contributes to the formation of a more favorable perception of the worker about the quality of his working environment.

Keywords: Worker exhaustion; *Homeworking*; *Home-office*; Flexible time; Human relations at work.

¹ Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP). Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Endereço: Rua do Catete, 166 - Centro - Mariana, MG - CEP: 35420-000. E-mail: harrisonbceribeli@ufop.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1654-6273>.

² Graduado em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Endereço: Rua do Catete, 166 - Centro - Mariana, MG - CEP: 35420-000. E-mail: nunesgou@hotmail.com.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8386-7985>.

<http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392019v23n2p039058>.

Artigo recebido em 02/02/2018 e aprovado em 11/04/2019. Artigo avaliado em *double blind review*.

Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa



1. Introdução

Progressivamente, a organização da sociedade em torno do conhecimento ampliou a importância atribuída aos indivíduos na construção de diferenciais competitivos para as empresas. Com isso, as pessoas deixaram de ser percebidas como simples recursos ou peças da cadeia produtiva, passando a ser associadas à criação e sustentação do capital intelectual dos negócios (WANG; WANG; XIA, 2018).

Esse panorama favoreceu a consolidação de políticas e práticas empresariais direcionadas à valorização dos funcionários e retenção de talentos, assim como diversos debates acerca da saúde mental dos trabalhadores e dos elementos psicossociais que os levam à exaustão, identificada de forma recorrente nos contextos atuais, a qual acarreta a queda de produtividade e do potencial de inovação das organizações (BOWEN et al., 2014; KAMARDEEN; SUNINDIJO, 2017).

Sobrecarga de trabalho, excesso de informações, dificuldades na conciliação de demandas pessoais e profissionais, além da pressão exacerbada, são alguns exemplos de fatores que se tornaram comuns na contemporaneidade e que conduzem cada vez mais indivíduos à exaustão emocional (LING; GOH, 2018), que, quando alcança níveis patológicos e se associa a outros dois sintomas resultantes do estresse no trabalho - o cinismo e a despersonalização -, dá origem à síndrome de *burnout*, distúrbio psíquico que reflete o ápice do esgotamento físico e mental de determinado sujeito (SMITH et al., 2018).

Os impactos da exaustão emocional dos trabalhadores extrapolam a esfera pessoal, afetando igualmente as empresas, que são obrigadas a lidarem com a desmotivação, a falta de engajamento e a dificuldade de seus funcionários manterem um nível satisfatório de desempenho em suas atividades laborais (WEI et al., 2016).

Com o objetivo de mitigar as influências perniciosas do esgotamento mental dos indivíduos, as empresas têm investido em mecanismos diversos, entre os quais se destaca a flexibilização dos arranjos laborais, que inclui desde a redução da carga horária de trabalho até o emprego de tecnologias que viabilizam o trabalho a distância.

Ao adotarem tais alternativas, os gestores partem do pressuposto de que os trabalhadores, ao terem oportunidade de desenvolverem parte de suas atividades laborais fora do espaço físico das organizações e de poderem conciliá-las mais facilmente a suas vidas pessoais, experimentarão menor desgaste (BLEIJENBERGH; GREMMEN; PETERS, 2016).

Entretanto, não há muita clareza quanto à efetividade de práticas dessa natureza na redução dos índices de exaustão emocional dos trabalhadores, devido à escassez de estudos na Ciência Administrativa que correlacionem essas duas temáticas.

Importante acrescentar que os dirigentes das organizações têm empregado esforços também em outras direções para reduzir o desgaste de seus colaboradores. Cientes do impacto que o próprio ambiente de trabalho exerce sobre os trabalhadores, gestores têm-se empenhado em melhorar a qualidade das relações interpessoais entre os funcionários. Porém, são também escassos, na literatura pertinente à Administração, os estudos que analisam se, de fato, as relações humanas no ambiente laboral afetam os índices de exaustão emocional dos indivíduos.

Sendo assim, partindo da identificação de tais lacunas, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a influência da flexibilização dos arranjos laborais e da qualidade do ambiente de trabalho sobre o grau de exaustão emocional dos trabalhadores.

Como justificativa para a realização do presente estudo, aponta-se a escassez de investigações teórico-empíricas, tanto na literatura nacional quanto na internacional, que se propuseram a analisar a relação entre os construtos aqui abordados, deixando uma lacuna conceitual quanto ao impacto que diferentes práticas e esforços gerenciais efetivamente exercem sobre a exaustão dos profissionais.

Além disso, considerando que é crescente o número de indivíduos afetados por doenças e transtornos provocados pela exaustão emocional ligada às atividades laborais (RANJIT; MAHESPRIYA, 2012; PERREWÉ et al., 2002), torna-se fundamental que a Ciência Administrativa inclua em sua pauta de pesquisa questão tão grave como essa, promovendo reflexões acerca de caminhos que podem ser percorridos para mitigar e, até mesmo, evitar o esgotamento dos trabalhadores.

2. Referencial Teórico

2.1. Qualidade do ambiente de trabalho

Rememorando a evolução do pensamento administrativo, observa-se, no início do século XX, a partir das experiências realizadas por Elton Mayo em Hawthorne, o surgimento de uma nova corrente de investigação voltada para uma perspectiva mais humanista no campo da Administração, que foi responsável por comprovar a relevância das relações informais no ambiente de trabalho (HASSARD, 2012).

O experimento de Hawthorne, conduzido entre os anos de 1924 e 1932 na Western Electric Company, companhia norte-americana especializada na fabricação de equipamentos e componentes eletrônicos, objetivava inicialmente determinar cientificamente a relação das condições de trabalho com a produtividade dos trabalhadores (BRUCE, 2006). Para isso, realizaram-se testes para avaliar se alterações na iluminação exerciam impacto direto na produtividade dos trabalhadores do chão de fábrica (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Entretanto, após diversas tentativas, percebeu-se que os índices de produtividade aumentavam independentemente das variações nas condições de trabalho, ou seja, ao contrário do que se esperava, os resultados alcançados no decorrer do experimento mantiveram-se superiores àqueles observados em condições habituais (MAYO, 1945).

Analisando o fenômeno observado, os pesquisadores concluíram que as mudanças efetuadas ao longo do estudo promoveram a percepção, por parte dos trabalhadores, de um clima mais saudável no ambiente de trabalho, assim como uma maior cooperação e melhor comunicação entre chefia e subordinados, elementos anteriormente quase inexistentes (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; MAYO, 1925).

Logo, com base no experimento de Hawthorne, constatou-se a importância da promoção e manutenção de um clima mais harmonioso no ambiente de trabalho, que depende, necessariamente, da integração social dos funcionários e da qualidade das interações dentro e entre os grupos informais de trabalhadores (MULDOON, 2017).

A partir desse marco, surge a Escola das Relações Humanas na Ciência Administrativa, caracterizada por uma abordagem focada na qualidade do ambiente de trabalho e nas relações informais entre os indivíduos inseridos em uma mesma organização, tendo por objetivo o aperfeiçoamento das práticas administrativas até então vigentes, à medida que rompia com o paradigma de que apenas mecanismos de controle e incentivos econômicos bastavam para manter os funcionários produtivos (CHRISTIANSEN, 2013).

Com o avanço dessa corrente de pensamento, a qualidade do ambiente laboral tornou-se objeto de crescente interesse no campo de estudos da Administração, o que fez com que diversas teorias e pesquisas passassem a abordar o clima organizacional (BARCAUI; FRANÇA, 2014; BIEGELMEYER et al., 2015). Tal construto, que deve ser compreendido como uma ferramenta de diagnóstico gerencial, remete à mensuração da qualidade do ambiente de trabalho sob a ótica dos próprios funcionários, perpassando por fatores diversos que impactam os níveis de satisfação dos indivíduos com suas relações de trabalho (BOOG; BOOG, 2012; JAMES et al., 2008; WEYLAND, 2011).

Conforme se verifica em Jung, Chan e Hsieh (2017), a percepção dos funcionários relacionada à cultura da organização e as relações interpessoais vivenciadas por eles no trabalho influenciam a formação de um clima organizacional mais ou menos positivo.

Já em Bruno-Faria e Veiga (2015), observa-se que a qualidade do ambiente de trabalho está relacionada à confiança, respeito mútuo, empatia, espírito de equipe, comunicação, ética e liderança. Neste sentido, evidencia-se a importância das relações estabelecidas entre os pares (BASFORD; OFFERMANN, 2012; REGO; SOUTO, 2004) e entre líderes e liderados (CHO; PERRY, 2012; OSMAN et al., 2015; REGO; SOUTO, 2004) nas organizações.

De forma complementar, na pesquisa de Ceribeli e Merlo (2013), constata-se que a ausência de integração entre os profissionais de diferentes níveis organizacionais, somada a pressões exageradas exercidas pelos níveis hierárquicos mais elevados e à falta de respeito mútuo entre líderes e liderados, leva à instituição de um clima de trabalho repleto de animosidade, o que dificulta as negociações entre chefia e subordinados, ao criar múltiplos empecilhos para o alcance dos objetivos traçados e ao potencializar o cinismo, o descompromisso no trabalho e os conflitos interpessoais.

Nessa mesma linha, verifica-se, em Barcaui, Vergara e Goldszmidt (2012), bem como em Appio e Fernandes (2015), que um ambiente de trabalho árido e hostil, no qual predomina a falta de transparência e reciprocidade, conduz ao descompromisso e à desmotivação dos funcionários, além de levar, segundo Trevisan et al. (2016), ao aumento do absenteísmo, da rotatividade, da exaustão dos trabalhadores e de doenças psicossociais relacionadas ao estresse no trabalho.

Por outro lado, quando a organização direciona esforços para promover um clima organizacional harmonioso, pautado em relacionamentos interpessoais saudáveis e no respeito mútuo, ela garante, além de maior foco em resultados, o engajamento dos funcionários (BONENBERGER et al., 2014; VOIGT; HIRST, 2015).

2.2. Exaustão emocional do trabalhador

A saúde mental dos indivíduos nas organizações tem recebido crescente atenção dos gestores e estudiosos, principalmente nas últimas décadas (BLIESE; EDWARDS; SONNENTAG,

2017), devido, principalmente, ao aumento substancial dos casos de profissionais afetados por diversas doenças psicossociais relacionadas ao trabalho (PERREWÉ et al., 2002).

Cada vez mais frequentes no cotidiano empresarial, esses casos propagam-se de modo generalizado em diversos contextos, sem estarem, necessariamente, limitados a indivíduos que trabalham em determinadas profissões ou ocupam cargos que envolvem o contato direto com outras pessoas (RANJIT; MAHESPRIYA, 2012).

De acordo com Cohen, Janicki-Deverts e Miller (2007), níveis elevados de desgaste psicológico dos indivíduos, decorrentes de suas atividades laborais, muitas vezes levam ao surgimento de doenças psicossociais que afetam a saúde física e mental dos mesmos e acarretam diversos efeitos psicossomáticos, afetando não só suas vidas pessoais, mas também os resultados organizacionais (O'DRISCOLL; BEEHR, 1994; WESTMAN; EDEN, 1992), o que evidencia a dupla importância dessa temática.

Dentre as enfermidades ocasionadas pelo estresse laboral crônico, tem destaque na atualidade a síndrome de *"burnout"*, disfunção de ordem psicológica cada vez mais comum entre os profissionais, que tem como reflexo o completo esgotamento de seus recursos mentais (HALLIDAY et al., 2017).

Em suma, tal extenuação de ordem psíquica é caracterizada por três dimensões, sendo uma delas a exaustão emocional, considerada o primeiro estágio da doença, que se manifesta como uma fadiga física e emocional que alcança níveis extremados (McCAIN et al., 2017). As outras duas dimensões da síndrome incluem a despersonalização, traduzida por uma postura de completa apatia e indiferença do profissional quanto a seu trabalho, quando ele percebe haver incompatibilidades entre as atividades que exerce e seus próprios anseios e perspectivas; e a baixa realização, que se traduz em uma sensação de incompetência para realizar suas tarefas (PERREWÉ et al., 2002).

Dentre todas as dimensões supracitadas, destaca-se o papel da exaustão emocional como a mais relevante das três para se atingir o ápice da síndrome (BEN-AVI; TOKER; HELLER, 2018). Segundo Darshan et al. (2013), profissionais exaustos estão mais propensos a desenvolverem quadros de distúrbios psiquiátricos, que resultam em diversos casos de suicídios, divórcios, doenças cardíacas, depressão, alcoolismo, ansiedade, tensão, angústia, insônia, alienação, dificuldades interpessoais, ira e hipersensibilidade emotiva (BEZERRA et al., 2013). Nessa mesma linha, os estudos de Vidal, Abreu e Portela (2017) e Lima, Farrell e Prince (2013) indicam que o estresse psicossocial no trabalho está associado diretamente ao risco de consumo demasiado de álcool e desenvolvimento de outros vícios.

De forma complementar, os resultados obtidos por Berthelsen et al. (2015) apontam que o uso exagerado de álcool e de outras substâncias danosas para a saúde muitas vezes tem origem em um sentimento de frustração que provém da exaustão emocional, a qual, por sua vez, dimana do baixo controle do indivíduo sobre suas atividades laborais e da alta demanda psicológica relacionada a seu trabalho. Tal constatação corrobora os achados de Karasek (1979), que levantam diferentes impactos negativos na saúde de trabalhadores em decorrência de estarem sujeitos a ambientes psicossociais insalubres. Com isso, tem-se a primeira hipótese da pesquisa:

H₁: Um ambiente de trabalho de qualidade influencia negativamente a exaustão emocional do trabalhador.

Para as organizações, essa extenuação torna-se um fator desencadeador do aumento substancial dos custos decorrentes da perda de produtividade, absenteísmo e presenteísmo (BARCAUI; FRANÇA, 2014). Além disso, mais do que o acréscimo nos gastos empresariais, a exaustão dos funcionários gera menor vínculo e identificação organizacional, assim como maior sobrecarga dos demais membros das equipes de trabalho, que passam a ser mais demandados, sem contar que, involuntariamente, o profissional passa a procrastinar suas tarefas ou se manter indiferente quanto à entrega de resultados satisfatórios dentro dos prazos e conforme os objetivos estabelecidos pelos gestores (XU; HUANG; ROBINSON, 2015).

Para reduzirem a exaustão emocional dos funcionários, as organizações devem, além de evitar a sobrecarga de atividades, dar maior atenção às relações interpessoais no ambiente de trabalho, visando reverter situações de ostracismo social (ZHU et al., 2017), na medida em que os indivíduos, quando sentem que são ignorados ou excluídos por outros colegas, estão mais propensos ao esgotamento psíquico devido ao fato de serem privados de experimentarem um sentimento de pertencimento (ROBINSON; O'REILLY; WANG, 2013).

Ou seja, os relacionamentos sociais entre pares, subordinados e superiores, desde que saudáveis, são a base para construir um ambiente laboral menos desgastante (KIM et al., 2017). Isso porque o apoio social percebido pelo sujeito em seu trabalho torna-se um valioso meio para a obtenção de maior bem-estar organizacional (HOBFOLL, 2002), diminuindo os níveis de tensão que ocasionam a exaustão emocional dos trabalhadores ao garantir, pelo companheirismo vivenciado, a assistência e o suporte necessários para a mitigação desse problema (CHEN et al., 2012).

2.3. Flexibilização do trabalho

A diferenciação competitiva das organizações, inseridas na sociedade do conhecimento, passou a estar associada ao portfólio de competências que as mesmas são capazes de acumular e desenvolver ao longo do tempo, o que depende, necessariamente, das competências que seus profissionais são capazes de adquirir e aprimorar, sendo que, neste cenário, notabiliza-se a imperiosa necessidade de valorização do capital intelectual do negócio (ABDULLAH; ISMAIL, 2012).

Ressalta-se que tal valorização, que objetiva não apenas estimular o desenvolvimento dos indivíduos e recompensá-los de acordo com suas contribuições, mas também retê-los, demanda que os gestores repensem os modelos de trabalho, apostando em estratégias que se distanciem dos paradigmas usuais e que os tornem mais compatíveis aos anseios e expectativas dos profissionais na atualidade (FLOWERS; JONES; HOGAN, 2010).

As organizações passaram então, entre outras ações, a flexibilizar seus arranjos laborais por meio do trabalho a distância e outros mecanismos, como a redução da jornada, a flexibilização do horário, a possibilidade de alternância de turnos e o compartilhamento de atividades entre os profissionais (MAXWELL; BROADBRIDGE, 2014).

No que se refere especificamente ao trabalho a distância ou teletrabalho, Cole, Oliver e Blaviesciunaite (2014) destacam o papel dos avanços tecnológicos como elemento propulsor

desse modelo de arranjo laboral, à medida que, por meio de investimentos em plataformas digitais, *softwares* determinados e redes para acesso à Internet, rompem-se os limites do escritório, possibilitando que os colaboradores não estejam obrigatoriamente nos espaços físicos das organizações para executarem suas tarefas ou cumprirem suas rotinas laborais (GALEA; HOUKES; DE RIJK, 2014).

O teletrabalho tem sido empregado pelas organizações contemporâneas como uma maneira de recompensar o profissional pela entrega de resultados, propiciando-lhe maior conforto e praticidade para executar suas atividades, sem perder eficiência produtiva e desempenho (STIRPE; BONACHE; REVILLA, 2014).

De acordo com Gajendran e Harrison (2007), entre as possibilidades de implantar o trabalho a distância, a prática de *homework* tem se tornado cada vez mais recorrente nos ambientes empresariais, destacando-se como uma atual tendência no mercado, embora o exato número de trabalhadores inseridos nessa modalidade varie entre os países (BIRON; VAN VELDHOFEN, 2016).

Cabe acrescentar que, dependendo do modelo de flexibilização laboral adotado, as organizações concedem a seus funcionários autonomia para decidirem quando e onde realizar suas tarefas, o que tende a aumentar o comprometimento e produtividade individuais, além de favorecer a retenção dos colaboradores (BAJZIKOVA et al., 2013).

As vantagens dos arranjos laborais flexíveis incluem a maior autonomia experimentada pelos indivíduos para controlarem as atividades que exercem, assim como seu engajamento, comprometimento e foco em resultados, independente da pressão e demandas inerentes a seus ofícios (BIRON; VAN VELDHOFEN, 2016).

Assim, conforme se observa nos estudos de Liechty e Anderson (2007) e de Borjalilou et al. (2013), ao serem implantadas, as práticas de flexibilização laboral favorecem tanto as organizações quanto os indivíduos, pois permitem equilibrar o trabalho e a vida pessoal dos funcionários, constituindo-se em um benéfico instrumento que influencia sua satisfação e motivação (DULK et al., 2013).

Além disso, no caso específico dos profissionais do gênero feminino, a flexibilização do trabalho permite que a maternidade seja conciliada com as demandas organizacionais, favorecendo que as mulheres com filhos se mantenham no mercado, ao invés de interromperem a carreira (NOBACK; BROERSMA; DIJK, 2016).

Ademais, conforme se verifica em Lee, Park e Trimi (2013), pode ser apontada como benefício da flexibilização laboral, e mais especificamente do trabalho a distância, a redução da circulação de pessoas e veículos, diminuindo, conseqüentemente, os níveis de poluição e tráfego advindos do deslocamento entre o trabalho e o lar do sujeito.

Em contrapartida, O'Neill, Hambley e Bercovich (2014), Aghaz e Sheikh (2016) e Akbulut, Dönmez e Dursun (2017) apontam também algumas desvantagens dos arranjos de trabalho flexíveis, especialmente do teletrabalho e *homeworking*, como o isolamento social, os conflitos entre o trabalho e as relações familiares no âmbito doméstico, as restrições de controle e supervisão por parte dos empregadores, as dificuldades de ascensão na carreira, as procrastinações advindas do uso indevido das tecnologias para atividades não relacionadas ao escopo do trabalho, entre outras posturas contraproducentes.

De forma complementar, Pathak, Bathini e Kandathil (2015) apontam que os programas de *home-office* tendem a impactar negativamente a cooperação e criatividade entre os funcionários, o que tem levado os gerentes de diferentes multinacionais que trabalham com tecnologias de informação, como Google, Yahoo, Best Buy e Hewlett-Packard, a reduzirem o emprego dessa modalidade de trabalho.

Neste sentido, tem-se a segunda hipótese da pesquisa:

H₂: A flexibilização dos arranjos de trabalho influencia negativamente a qualidade do ambiente de trabalho.

Apesar disso, as organizações supramencionadas reconhecem que a flexibilidade laboral trazida pelo *homeworking* permite não somente a redução do desgaste físico e emocional dos indivíduos, mas também a diminuição de custos; por isso, profissionais, cujo trabalho demande menor nível de cooperatividade e criação, têm possibilidade de desempenharem parte de suas atividades fora do espaço físico do ambiente organizacional (PATHAK et al., 2015).

De qualquer maneira, os benefícios advindos da flexibilização do trabalho normalmente suplantam as desvantagens, pois, além de contribuírem para a satisfação decorrente da redução do conflito entre as dimensões pessoal e profissional da vida dos indivíduos, ainda favorecem a diminuição do estresse e da exaustão desencadeados pela desarmonia entre essas duas esferas (COENEN; KOK, 2014).

Sendo assim, definiu-se a terceira hipótese da pesquisa:

H₃: A flexibilização dos arranjos de trabalho influencia negativamente a exaustão emocional do trabalhador.

Cabe acrescentar que, para que os benefícios supramencionados sejam efetivamente alcançados, as políticas de gestão de pessoas devem alinhar os modelos de arranjos laborais flexíveis adotados às necessidades organizacionais, considerando sempre a natureza de cada ofício, as especificidades dos projetos desenvolvidos, o nível de qualificação dos trabalhadores e o porte da organização (BAJZIKOVA et al., 2013; MOCELIN, 2011).

Evidencia-se, portanto, que as organizações, ao adotarem de maneira planejada e coerente práticas para flexibilização do trabalho, reiteram seu suporte psicológico aos indivíduos (PATHAK et al., 2015), ao passo que, ao ignorarem a dimensão humana e darem excessiva ênfase à lógica competitiva, potencializam os desempenhos insatisfatórios, o absenteísmo e a ocorrência de doenças psicológicas advindas do trabalho (VASCONCELOS; FURTADO; PINHEIRO, 2015).

3. Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, de caráter quantitativo e transversal. Descritiva, à medida que objetivou descrever o comportamento da população do estudo. Quantitativa, pois os dados coletados foram expressos sob forma numérica, sendo, posteriormente, objeto de tratamento estatístico. E transversal, de modo que cada elemento da amostra foi acessado uma única vez durante a coleta de dados.

Como método de pesquisa, optou-se pela *survey*, que consiste na aplicação de questionários autoadministrados estruturados. Tal método garante, entre outras vantagens, um maior conhecimento da realidade estudada, a quantificação dos dados coletados e, conseqüentemente, a possibilidade de efetuar uma análise estatística, além da obtenção de grande quantidade de dados em prazos curtos e a baixo custo (GIL, 2008).

O questionário foi dividido em quatro seções, sendo a primeira composta por questões demográficas. Nas três seções subsequentes, que abordaram, respectivamente, a qualidade do ambiente de trabalho, a flexibilização dos arranjos laborais e a exaustão experimentada no trabalho, os respondentes foram solicitados a analisarem as questões propostas refletindo a respeito de seus atuais empregos.

As questões foram associadas à escala de Likert de sete pontos, que avalia o grau de concordância dos respondentes em relação a cada afirmação, sendo nomeados apenas os extremos como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

Para mensurar a percepção dos respondentes acerca da qualidade de seu ambiente de trabalho, foram utilizadas 10 afirmativas retiradas de Rego e Souto (2004), relacionadas ao espírito de camaradagem no ambiente laboral, à credibilidade do superior e à possibilidade de comunicação aberta com o superior. Para mensurar a percepção acerca da flexibilização do trabalho, utilizaram-se nove afirmativas retiradas de Ceribeli e Ferreira (2016). Por fim, para mensurar a exaustão emocional experimentada no trabalho, foram utilizadas nove questões, que versam especificamente sobre a exaustão emocional dos indivíduos, presentes no Inventário de Burnout de Maslach (MASLACH; JACKSON, 1986).

A população do estudo incluiu os indivíduos que estavam empregados no momento da coleta de dados, habitantes dos municípios que compõem a Região Metropolitana da Grande Vitória (Cariacica, Fundão, Guarapari, Serra, Viana, Vila Velha e Vitória), no estado do Espírito Santo, Brasil.

A escolha por limitar a população do estudo a essa região deve-se ao acelerado ritmo de crescimento alcançado por ela nos últimos anos, elevando o desenvolvimento local, o que fez com que a Região Metropolitana da Grande Vitória passasse a ocupar a oitava posição entre as vinte maiores regiões metropolitanas do país, considerando como critério o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal presente no Atlas de Desenvolvimento Humano nas Regiões Metropolitanas Brasileiras (2014).

Além disso, apesar de ser o estado da região Sudeste com menor participação no Produto Interno Bruto brasileiro, o Espírito Santo é um dos cinco estados com maior PIB per capita do país e ocupa a décima primeira posição no ranking das maiores economias do Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014). Ademais, no segundo semestre de 2017, a produção econômica capixaba tem superado os índices de crescimento dos estados vizinhos e apresentado um desempenho econômico superior à média nacional, de acordo com dados do Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN, 2017).

Para selecionar os indivíduos que iriam compor a amostra, adotou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, o que se justifica com base na inexistência de uma lista estruturada contendo os nomes de todos os elementos da população do estudo e, conseqüentemente, na impossibilidade de adotar um procedimento de escolha aleatória (VIANA, 2011). Assim, a seleção das unidades amostrais foi realizada de acordo com a

facilidade de acesso do pesquisador, visando tornar o processo menos dispendioso e, ao mesmo tempo, mais rápido.

O tamanho da amostra foi definido com base em Hair Junior et al. (2009), que recomendam que a amostra deve ser composta por um número de elementos equivalente a, no mínimo, 10 vezes a quantidade de variáveis empregadas na pesquisa. Como foram utilizadas 28 questões, delimitou-se que o grupo amostral deveria ser composto por, pelo menos, 280 indivíduos.

Para operacionalizar a coleta dos dados, o questionário foi elaborado no Google Forms e seu *link* de acesso foi divulgado eletronicamente, pelos pesquisadores e sua rede de contatos, via redes sociais (Facebook e WhatsApp), redes profissionais (LinkedIn) e e-mail.

Para análise dos dados, adotou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), por permitir que sejam obtidas estimativas das correlações de todas as relações hipotetizadas em um esquema teórico (FARIAS; SANTOS, 2000; MARUYAMA, 1998). Aplicando a MEE, foi possível avaliar, de forma concomitante, múltiplas variáveis e como elas se relacionam (HAIR JUNIOR; GABRIEL; PATEL, 2014).

Testou-se um modelo completo de variáveis latentes, que compreendeu um modelo de mensuração e um modelo estrutural (BYRNE, 2016). O modelo de mensuração retratou o agrupamento das variáveis observadas do estudo em três variáveis latentes, representando os construtos flexibilização do trabalho, qualidade do ambiente de trabalho e exaustão emocional do trabalho. Por sua vez, o modelo estrutural descreveu a ligação entre as variáveis latentes criadas.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

A amostra obtida foi composta por 313 indivíduos, dos quais, aproximadamente, 61% eram do gênero feminino e 39% do gênero masculino. No tocante à faixa etária, 18,2% dos respondentes tinham até 29 anos; 37,4%, de 30 a 39 anos; 21,1%, de 40 a 49 anos; e 23,3%, 50 anos ou mais.

Em relação ao grau de escolaridade, 74,1% dos respondentes já haviam concluído o ensino superior no momento da coleta de dados, 16,9% estavam cursando o ensino superior e 9% finalizaram apenas o ensino médio. Quanto ao estado civil, os indivíduos casados e solteiros representaram, respectivamente, 58,5% e 31,9% da amostra, enquanto os viúvos e divorciados somaram 9,6% dos respondentes. No tocante ao número de filhos, 42,2% dos indivíduos não tinham nenhum, 24,3% tinham apenas um, 24,6% tinham dois e 8,9% tinham três filhos ou mais.

Por fim, no que se refere à distribuição geográfica dos indivíduos que participaram da pesquisa, 35,4% trabalhavam no município de Vila Velha, 25,6% no município da Serra e 24,9% na capital capixaba, Vitória. Os demais respondentes eram trabalhadores de Cariacica (6,1%), Guarapari (4,5%) e Fundão (3,5%).

Finalizada a caracterização da amostra, testou-se a hipótese de normalidade dos dados por meio do teste LM, indicado por Jarque e Bera (1987) como o mais robusto para essa finalidade quando se tratam de amostras com mais de 100 elementos. Complementarmente,

analisaram-se a assimetria e a curtose dos dados, cujos valores, somados aos resultados do teste LM, evidenciaram que todas as variáveis correspondiam a uma distribuição normal.

Em seguida, com o intuito de se verificar a consistência interna das variáveis empregadas para mensurar cada construto, calcularam-se os Alfas de Cronbach correspondentes (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006), sendo definido como parâmetro o valor mínimo de 0,7 (PESTANA; GAGEIRO, 2008; HAIR JUNIOR et al., 2009). Para as variáveis relacionadas à qualidade do ambiente de trabalho, flexibilização dos arranjos laborais e exaustão emocional do trabalhador foram obtidos Alfas de Cronbach de 0,925, 0,899 e 0,912, respectivamente.

Confirmadas a normalidade dos dados e a confiabilidade das variáveis adotadas para medir cada construto do estudo, procedeu-se à aplicação da Modelagem de Equações Estruturais.

Todavia, antes de analisar os coeficientes gerados, avaliou-se a qualidade do ajuste proporcionado pelo modelo proposto, com o intuito de validá-lo. Para isso, utilizaram-se medidas de ajuste absoluto, incremental e parcimonioso.

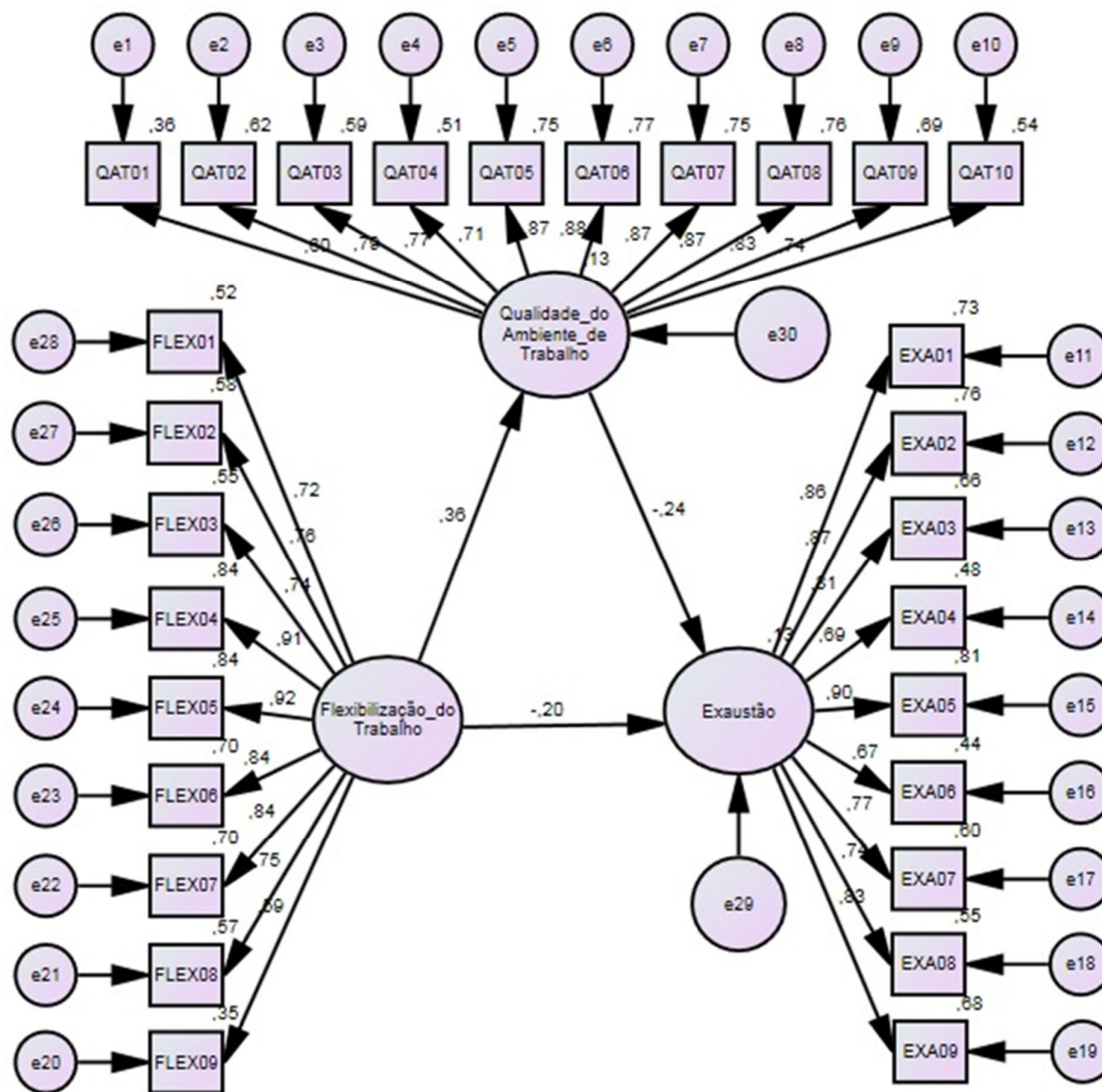
Para mensuração do ajuste absoluto, adotou-se a medida da raiz do erro quadrático médio de aproximação (*Root Mean Square Error of Approximation* ou RMSEA), para a qual são aceitáveis valores inferiores a 0,08 (ARBUCKLE, 2010; GARSON, 2012). Como o RMSEA obtido foi de 0,065, evidencia-se que o modelo apresenta qualidade satisfatória de ajuste absoluto.

Para avaliação do ajuste incremental, utilizaram-se o índice de ajuste normado (*Normed Fit Index* ou NFI) e o índice de ajuste comparativo (*Comparative Fit Index* ou CFI), que variam entre zero e um, sendo recomendados valores próximos a 0,95 (BYRNE, 2016). Como os valores do NFI e do CFI foram de, respectivamente, 0,843 e 0,896, verifica-se que o modelo proposto possui qualidade de ajuste incremental marginalmente aceitável.

Por último, para aferir o ajuste parcimonioso, optou-se pela medida do qui-quadrado normado, cujo valor não deve ser superior a três (CAO; ZHONG; FENG, 2010). Como o valor obtido foi de 2,299, evidencia-se que não houve superajustamento dos dados.

Analisando as três medidas elegidas, pode-se concluir que o modelo proposto, apresentado na Figura 1, é aceitável, à medida que apresenta qualidade satisfatória de ajuste, ou seja, apresenta correspondência significativa entre a matriz de dados reais de entrada ou observados e a matriz de dados previstos (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Figura 1 – Modelo de equações estruturais proposto



Fonte: Elaboração própria no software AMOS (2017).

Após a validação do ajuste fornecido pelo modelo completo, examinou-se especificamente o modelo de mensuração, visando ratificar as variáveis latentes criadas. Primeiramente, analisaram-se os p-valores das variáveis observadas agrupadas em cada variável latente, cujos valores foram todos inferiores a 0,05. Logo, adotando um nível de 95% de confiança, confirmou-se que cada uma das variáveis observadas tem relação estatisticamente significativa com a variável latente na qual foi agrupada.

Em seguida, passou-se para a análise dos coeficientes padronizados (cargas fatoriais) das variáveis agrupadas. Segundo Hair Junior et al. (2009) e Figueiredo Filho e Silva Junior (2010), recomenda-se que sejam validadas cargas fatoriais acima de 0,6. No caso da presente

pesquisa, todas as cargas fatoriais obtidas foram iguais ou superiores ao parâmetro recomendado pela literatura.

Finalmente, calculou-se a variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta ou de construto (CC ou CR) de cada uma das variáveis latentes, cujos valores devem ser superiores a 0,5 e 0,7, respectivamente (HAIR JUNIOR et al., 2009). Os resultados podem ser visualizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Variância média extraída e confiabilidade composta

Medidas	Qualidade do Ambiente de Trabalho	Flexibilização do Trabalho	Exaustão Emocional
AVE	0,636270	0,534644	0,635222
CC	0,936208	0,936564	0,936450

Fonte: Elaboração própria (2019).

Analisando de maneira concomitante os p-valores e as cargas fatoriais das variáveis observadas que foram agrupadas, assim como a variância média extraída e a confiabilidade composta das variáveis latentes criadas, foi possível validar o modelo de mensuração delineado.

Ratificado o modelo de mensuração, procedeu-se à análise do modelo estrutural, com o intuito de analisar as relações entre os construtos investigados no estudo. A primeira relação examinada foi entre as variáveis latentes qualidade do ambiente de trabalho e exaustão emocional do trabalhador. Como o p-valor obtido foi de 0,001, verifica-se que existe uma relação estatisticamente significativa entre ambas.

O coeficiente de caminho obtido foi de -0,236, indicando que se trata de uma relação inversamente proporcional, ou seja, à medida que aumenta a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelo sujeito, reduz-se a exaustão emocional que ele experimenta em suas atividades laborais. Dessa maneira, confirmou-se H₁.

Em seguida, foi testada a relação entre as variáveis latentes flexibilização do trabalho e qualidade do ambiente de trabalho. Como o p-valor obtido foi de 0,000, evidencia-se que existe entre ambas uma relação estatisticamente significativa.

O valor do coeficiente de caminho obtido para essa relação foi de 0,359, portanto, confirma-se que a flexibilização dos arranjos laborais influencia positivamente a percepção dos trabalhadores a respeito da qualidade de seu ambiente de trabalho. Como a segunda hipótese da pesquisa propunha uma relação inversamente proporcional entre esses dois construtos, rejeitou-se H₂.

Por fim, analisou-se a relação entre as variáveis latentes flexibilização do trabalho e exaustão emocional do trabalhador. O p-valor obtido foi de 0,005, evidenciando a existência de uma relação estatisticamente significativa entre as duas.

O valor do coeficiente de caminho foi de -0,197, o que revela uma relação inversamente proporcional entre esses dois construtos, sendo que, à medida que aumenta a percepção do sujeito de que a organização adota práticas de flexibilização dos arranjos de trabalho, reduz-se a exaustão emocional experimentada por ele em suas atividades laborais. Com base nesses resultados, confirmou-se H₃.

Analisando os coeficientes de determinação obtidos, verifica-se que o poder de explicação do modelo de equações estruturais testado é de 12,9% da variação da qualidade do ambiente de trabalho percebida pelo trabalhador e de 12,8% da exaustão emocional decorrente de suas atividades laborais.

Finalizada a apresentação e exame das análises estatísticas realizadas, cabe tecer algumas considerações em torno das hipóteses propostas, que nortearam a condução desse estudo, e dos resultados encontrados.

A partir da análise da primeira hipótese, que foi confirmada, constatou-se que, para reduzir a exaustão emocional dos trabalhadores, as organizações devem melhorar a qualidade do ambiente de trabalho onde eles estão inseridos diariamente, sendo essa conclusão corroborada pelos resultados obtidos por Trevisan et al. (2016), Berthelsen et al. (2015), Chen et al. (2012) e Karasek (1979).

Logo, para evitarem o esgotamento mental dos funcionários, os gestores devem atentar para as relações interpessoais no ambiente laboral, revertendo situações em que determinados profissionais são ignorados ou excluídos por seus colegas (ZHU et al., 2017) e atuando para promover relacionamentos saudáveis e pautados no companheirismo entre pares, subordinados e superiores hierárquicos (KIM et al., 2017).

Em relação à segunda hipótese, não confirmada na presente pesquisa, constatou-se que, ao contrário do que indicaram os resultados obtidos por O'Neill et al. (2014), Aghaz e Sheikh (2016) e Akbulut et al. (2017), a flexibilização dos arranjos laborais, ao invés de ampliar eventuais conflitos e o isolamento social, contribui positivamente para a formação de uma percepção mais favorável no trabalhador a respeito da qualidade de seu ambiente de trabalho.

Por fim, no que diz respeito à terceira hipótese, confirmada a partir dos resultados obtidos, verificou-se que a flexibilização do trabalho tende a exercer uma influência negativa sobre a exaustão emocional do trabalhador, sendo essa constatação corroborada pelos achados de Pathak et al. (2015), que apontam para o menor desgaste psicológico dos profissionais que atuam em regime de *homeworking*, e de Coenen e Kok (2014), que assinalam que os arranjos laborais flexibilizados contribuem para a diminuição do estresse e do esgotamento mental dos indivíduos à medida que favorecem a conciliação das diferentes dimensões de suas vidas.

5. Considerações Finais

Os efeitos da exaustão emocional dos trabalhadores de diversos setores têm afetado suas vidas pessoais, sua saúde e ainda o desempenho em suas atividades laborais. Com isso, surge como desafio a identificação de ações capazes de evitar o esgotamento no universo do trabalho. Em resposta a essa nova demanda, os gestores passaram a direcionar sua atenção para questões como as relações humanas nas organizações e a flexibilização dos arranjos laborais. Contudo, ainda falta clareza quanto à eficácia de esforços nessas direções para mitigar a fadiga emocional dos indivíduos no âmbito organizacional.

Sendo assim, delimitou-se como objetivo para esta pesquisa analisar a influência da flexibilização dos arranjos laborais e da qualidade do ambiente de trabalho sobre o grau de

exaustão emocional dos trabalhadores.

Entre os resultados obtidos, verificou-se que as empresas, ao flexibilizarem os arranjos de trabalho, contribuem para a redução dos índices de exaustão emocional de seus empregados, uma vez que, com a adoção de modalidades como *home-office* e horários flexíveis, facilita-se a conciliação das demandas pessoais e familiares com as atividades profissionais, o que pode reduzir o desgaste proveniente de conflitos entre essas diferentes esferas da vida dos sujeitos.

Importante destacar que, para o gerenciamento desses novos arranjos laborais, os gestores devem estar atentos ao contexto de suas respectivas organizações, aos postos de trabalho em que isso é possível de ser operacionalizado e à estratégia competitiva do negócio. Além disso, antes de adotar especificamente o *home-office*, torna-se necessário refletir a respeito de como isso irá afetar os processos organizacionais que dependem do trabalho em equipe e da criatividade grupal.

De forma complementar, também se verificou que a melhoria na qualidade do ambiente de trabalho reduz o esgotamento emocional experimentado pelos trabalhadores. Sendo assim, pode-se afirmar que a organização, ao estimular que as relações interpessoais entre seus colaboradores se pautem pelo espírito de camaradagem, que os líderes tenham uma atuação que lhes confira credibilidade junto aos liderados e que haja um diálogo aberto entre líderes e liderados, auxilia na redução da exaustão dos profissionais.

Em contrapartida, a ausência da camaradagem, de credibilidade da chefia e de canais de comunicação com os superiores acabam por prejudicar a organização, pois contribuem para a criação de um ambiente de trabalho hostil, no qual predominam a falta de colaboração, o cinismo, o ostracismo e o isolamento social, que amplia o desgaste psicológico dos trabalhadores.

Nesse sentido, conclui-se que é fundamental a atuação dos gestores para o estabelecimento de relações saudáveis no ambiente de trabalho, assim como para a adoção de ferramentas como pesquisas de clima organizacional, avaliações periódicas do desempenho dos funcionários e remuneração atrelada aos níveis de colaboração.

A partir dos resultados obtidos, identificou-se também que as práticas de flexibilização do trabalho auxiliam na melhora da qualidade do ambiente laboral. Possivelmente, os funcionários, ao considerarem que os gestores são os responsáveis pela decisão de flexibilizar os arranjos laborais, tendem a visualizar uma postura mais empática por parte da empresa, passando a perceber seu ambiente de trabalho e a chefia de forma mais positiva.

Ademais, a flexibilização laboral tende a contribuir para a harmonização das demandas profissionais, familiares e pessoais do sujeito, reduzindo-se as pressões e os conflitos vivenciados por ele que possam exercer impacto sobre seu trabalho, gerando, portanto, um efeito positivo sobre a forma como ele se relaciona com seus pares e sua chefia no ambiente organizacional.

A contribuição gerencial deste estudo reside na identificação de alguns elementos que contribuem para a redução dos índices de exaustão emocional dos trabalhadores, como a flexibilização dos arranjos laborais e uma cultura organizacional baseada em efetiva colaboração, empatia, respeito ao próximo e comunicação. Além disso, a presente pesquisa traz uma relevante contribuição à Ciência Administrativa, à medida que se propõe a

correlacionar temáticas que normalmente são discutidas separadamente, apesar do crescente interesse que elas têm despertado na atualidade.

Para estudos futuros, sugere-se que seja analisada como a flexibilização do trabalho afeta a percepção dos trabalhadores em relação ao suporte organizacional percebido. Complementarmente, sugere-se que novas pesquisas clarifiquem o real impacto da exaustão emocional dos indivíduos sobre o desempenho dos mesmos em suas atividades laborais.

Referências

- ABDULLAH, H.; ISMAIL, N. Quality of work and life balance in teleworking. **International Business Management**, v. 6, n. 2, p. 119-130, 2012.
- AGHAZ, A.; SHEIKH, A. Cyberloafing and job burnout: an investigation in the knowledge-intensive sector. **Computers in Human Behavior**, v. 62, p. 51-60, 2016.
- AKBULUT, Y.; DÖNMEZ, O.; DURSUN, Ö. Ö. Cyberloafing and social desirability bias among students and employees. **Computers in Human Behavior**, v. 72, p. 87-95, 2017.
- APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e índices de turnover: um estudo nas “melhores empresas para você trabalhar” no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 2, p. 82-95, 2015.
- ARBUCKLE, J. L. **IBM SPSS Amos 19 user's guide**. Crawfordville: Amos Development Corporation, 2010.
- BAJZIKOVA, L.; SAJGALIKOVA, H.; WOJCAK, E.; POLAKOVA, M. Are flexible work arrangements attractive enough for knowledge-intensive businesses? **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 771-783, 2013.
- BARCAUI, A.; FRANÇA, A. C. L. Estresse, enfrentamento e qualidade de vida: um estudo sobre gerentes brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 670-694, 2014.
- BARCAUI, A.; VERGARA, S.; GOLDSZMIDT, R. The work context as an etiological source of suffering for Brazilian executives. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 8, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: NITS/UFF, p. 1-22, 2012.
- BASFORD, T. E.; OFFERMANN, L. R. Beyond leadership: the impact of coworker relationship on employee motivation. **Journal of Management and Organization**, v. 18, n. 6, p. 807-817, 2012.
- BEN-AVI, N.; TOKER, S.; HELLER, D. “If stress is good for me, it's probably good for you too”: stress mindset and judgment of others' strain. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 74, p. 98-110, 2018.
- BERTHELSEN, M.; PALLESEN, S.; BJORVATN, B.; KNARDAHL, S. Shift schedules, work factors, and mental health among onshore and offshore workers in the Norwegian petroleum industry. **Industrial Health**, v. 53, n. 3, p. 280-292, 2015.
- BEZERRA, C. M.; ASSIS, S. G.; CONSTANTINO, P. Sofrimento psíquico e estresse no trabalho de agentes penitenciários: uma revisão da literatura. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 21, n. 7, p. 2135-2146, 2016.
- BIEGELMEYER, U. H. et al. Uso da ferramenta IROG na indústria metalúrgica. **Espacios**, v. 36, n. 18, p. 16, 2015.
- BIRON, M.; VAN VELDHOVEN, M. When control becomes a liability rather than an asset: comparing home and office days among part-time teleworkers. **Journal Organization Behavior**, v. 37, n. 8, p. 1317-1337, 2016.
- BLEIJENBERGH, I.; GREMMEN, I.; PETERS, P. Timing ambition: how organizational actors engage with the institutionalized norms that affect the career development of part-time workers. **Scandinavian Journal of Management**, v. 32, p. 179-188, 2016.

- BLIESE, P. D.; EDWARDS, J. R.; SONNENTAG, S. Stress and well-being at work: a century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 389-402, 2017.
- BONENBERGER, M.; AIKINS, M.; AKWEONGO, P.; WYSS, K. The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. **Human Resources for Health**, v. 12, n. 43, p. 1-12, 2014.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes**: as revelações obtidas das pesquisas de clima organizacional em empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BORJALILLOU, S. MORTAZAVI, S.; NAZEMI, S.; RAHMANSERESHT, H. Reflections of post feminist viewpoints on female related issues in organizations. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 4, n. 10, p. 683-693, 2013.
- BOWEN, P.; EDWARDS, P.; LINGARD, H.; CATTELL, K. Occupational stress and job demand, control and support factors among construction project consultants. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 7, p. 1273-1284, 2014.
- BRUCE, K. Henry S. Dennison, Elton Mayo, and human relations historiography. **Management and Organizational History**, v. 1, n. 2, p. 177-199, 2006.
- BRUNO-FARIA, M. F.; VEIGA, H. M. S. Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida. **Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 492-506, 2015.
- BYRNE, B.M. **Structural equation modeling with Amos**: basic concepts, applications, and programming. 3. ed. New York: Routledge, 2016.
- CAO, L.; ZHONG, J.; FENG, Y. Advanced data mining and applications. In: VI International Conference on Advanced Data Mining and Applications, 2010, Chongqing. **Proceedings...** Chongqing: ADMA, 2010.
- CARAVANTES, G. R.; PANNO C. C.; KLOECKNER M. C. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. **Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 10, n. 3, p. 37-56, 2016.
- CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Mudança organizacional: um estudo multicase. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, p. 134-154, 2013.
- CHEN, Z. SUN, H.; LAM, W.; HU, Q.; HUO, Y.; ZHONG, J. A. Chinese hotel employees in the smiling masks: roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 4, p. 826-845, 2012.
- CHO, Y. J.; PERRY, J. L. Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness goal directedness, and extrinsic reward expectancy. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 4, p. 382-406, 2012.
- CHRISTIANSEN, C.O. Contracting, bonding, or exploiting? Reactions to the rise of organizational society in mid-twentieth-century USA. **Management and Organizational History**, v. 8, n. 3, p. 197-213, 2013.
- 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.
- COLE, R. J.; OLIVER, A.; BLAVIESCIUNAITE, A. The changing nature of workplace culture. **Facilities**, v. 32, n. 13/14, p. 786-800, 2014.
- COENEN, M.; KOK, R. A.W. Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. **European Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014.

- DARSHAN, M. S.; RAMAN, R.; RAO, T. S.; RAM, D.; ANNIGERI, B. A study on professional stress, depression and alcohol use among Indian IT professionals. **Indian Journal of Psychiatry**, v. 55, n. 1, p. 63-69, 2013.
- DULK, L. D.; GROENEVELD, S.; OLLIER-MALATERRE, A.; VALCOUR, M. National context in work-life research: a multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. **European Management Journal**, v. 31, n. 5, p. 478-494, 2013.
- FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 107-132, 2000.
- FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.
- FLOWERS, W.; JONES, E.; HOGAN, R. L. Employee development approach for generation yers: a conceptual framework. **Journal of Global Business Management**, v. 6, n. 1, p. 1-8, 2010.
- GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 6, p. 1524-1541, 2007.
- GALEA, C.; HOUKES, I.; DE RIJK, A. An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 8, p. 1090-1111, 2014.
- GARSON, G. D. **Structural Equation Modeling**. Asheboro: Statistical Publishing Associates, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR JUNIOR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com o AMOS: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, Edição Especial, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.
- HALLIDAY, L.; WALKER, A.; VIG, S.; HINES, J.; BRECKNELL, J. Grit and burnout in UK doctors: a cross-sectional study across specialties and stages of training. **Postgraduate Medical Journal**, v. 93, n. 1101, p. 389-394, 2017.
- HASSARD, J. S. Rethinking the Hawthorne studies: the Western Electric research in its social, political and historical context. **Human Relations**, v. 65, n. 11, p. 1431-1461, 2012.
- HOBFOLL, S. E. Social and psychological resources and adaptation. **Review of General Psychology**, v. 6, n. 4, p. 307-324, 2002.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas regionais - PIB per capita**, 2014. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em 29 de out. 2017.
- IJSN - Instituto Jones dos Santos Neves. **Indicador trimestral do PIB do Espírito Santo**. Vitória: Coordenação de Estudos Econômicos, 2017. Disponível em: <<http://www.ijsn.es.gov.br>>. Acesso em 20 de out. 2017.
- JAMES, L. R.; CHOI, C. C.; KO, C. H. E.; MCNEIL, P. K.; MINTON, M. K.; WRIGHT, M. A.; KIM, K. Organizational and psychological climate: a review of theory and research. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 17, n. 1, p. 5-32, 2008.
- JARQUE, C. M.; BERA, A. K. A test normality of observations and regression residuals. **International Statistical Review**, v. 55, n. 2, p. 163-172, 1987.
- JUNG, C. S.; CHAN, H. S; HSIEH, C. W. Public employees' psychological climates and turnover intention: evidence from Korean central government agencies. **Public Management Review**, v. 19, n. 6, p. 880-904, 2017.
- KAMARDEEN, I.; SUNINDIJO, R. Y. Personal characteristics moderate work stress in construction professionals. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 143, n. 10, 2017.

- KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979.
- KIM, H. J.; HUR, W. M.; MOON, T. W.; JUN, J. K. Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. **Business Research Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 124-136, 2017.
- LEE, S. M.; PARK, S. H.; TRIMI, S. Greening with IT: practices of leading countries and strategies of followers. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 629-642, 2013.
- LIECHTY, J. M.; ANDERSON, E. A. Flexible workplace policies: lessons from the federal alternative work schedules act. **Family Relations**, v. 56, n. 3, p. 304-317, 2007.
- LIMA, C. T.; FARRELL, M.; PRINCE, M. Job strain, hazardous drinking, and alcohol-related disorders among Brazilian bank workers. **Journal of Studies on Alcohol and Drugs**, v. 74, n. 2, p. 212-222, 2013.
- LING, F. Y. Y.; GOH, X. Managing stressors faced by cost engineers. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, v. 144, n. 2, 2018.
- MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.
- MARUYAMA, G. M. **Basics of structural equation modeling**. London: Sage, 1998.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. **Maslach Burnout Inventory**. Palo Alto: Consulting Psychologist, 1986.
- MAXWELL G. A.; BROADBRIDGE A. Generation Y graduates and career transition: perspectives by gender. **European Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 547-553, 2014.
- MAYO, E. The basis of industrial psychology. **Bulletin of the Taylor Society**, v. 9, p. 249-259, 1925.
- MAYO, E. **The social problems of an industrial civilization**. Boston: Harvard Business School Press, 1945.
- McCAIN, R. S.; MCKINLEY, N.; DEMPSTER, M.; CAMPBELL, W. J.; KIRK, S. J. A study of the relationship between resilience, burnout and coping strategies in doctors. **Postgraduate Medical Journal**, v. 1, p. 1-5, 2017.
- MOCELIN, D. G. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 38, p. 101-119, 2011.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MULDOON, J. The Hawthorne studies: an analysis of critical perspectives, 1936-1958. **Journal of Management History**, v. 23, n. 1, p. 74-94, 2017.
- NOBACK, I.; BROERSMA, L.; DIJK, J. V. Climbing the ladder: gender-specific career advancement in financial services and the influence of flexible work-time arrangements. **British Journal of Industrial Relations**, v. 54, n. 1, p. 114-135, 2016.
- O'DRISCOLL, M. P.; BEEHR, R. A. Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. **Journal Organizational Behavior**, v. 15, n. 2, p. 141-155, 1994.
- O'NEILL, T. A.; HAMBLEY, L. A.; BERCOVICH, A. Prediction of cyberslacking when employees are working away from the office. **Computers in Human Behavior**, v. 34, p. 291-298, 2014.
- OSMAN, A.; OTHMAN, Y. H.; RANA, S. M. S.; SOLAIMAN, M.; LAL, B. The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): a perspective of American-based organization in Kulim, Malaysia. **Asian Social Science**, v. 11, n. 21, p. 174-182, 2015.
- PATHAK, A. A.; BATHINI, D. R.; KANDATHIL, G. M. The ban on working from home makes sense for Yahoo: it needs the innovation and speed of delivery that come from office-based employees. **Human Resource Management International Digest**, v. 23, n. 3, p.12-14, 2015.

- PERREWÉ, P. L. et al. Are work stress relationships universal? A nine-region examination of role stressors, general self-efficacy, and burnout. **Journal of International Management**, v. 8, n. 2, p. 163-187, 2002.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Sílabo, 2008.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO NO BRASIL; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Atlas do Desenvolvimento Humano nas Regiões Metropolitanas Brasileiras**. Brasília: PNUD, 2014.
- RANJIT, L.; MAHESPRIYA, L. Study on job stress and quality of life of women software employees. **International Journal of Research in Social Sciences**, v. 2, n. 2, p. 276-291, 2012.
- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.
- ROBINSON, S. L.; O'REILLY, J.; WANG, W. Invisible at work an integrated model of workplace ostracism. **Journal of Management**, v. 39, n. 1, p. 203-231, 2013.
- SMITH, T. D.; HUGHES, K.; DEJOY, D. M.; DYAL, M. A. Assessment of relationships between work stress, work-family conflict, burnout and firefighter safety behavior outcomes. **Safety Science**, v. 103, p. 287-292, 2018.
- STIRPE, L.; BONACHE, J.; REVILLA, A. Differentiating the workforce: the performance effects of using contingent labor in a context of high-performance work systems. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 7, p. 1334-1341, 2014.
- TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Âncoras de carreira e tecnologia na percepção sobre estresse no ambiente de trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 12, n. 24, p. 65-90, 2016.
- VASCONCELOS, P.; FURTADO, E.; PINHEIRO, P. R. An approach of multidisciplinary criteria for modeling alternatives of flexible working. **Computers in Human Behavior**, v. 51, p. 1054-1060, 2015.
- 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.
- VIDAL, J. M.; ABREU, A. M.; PORTELA, L. F. Estresse psicossocial no trabalho e o padrão de consumo de álcool em trabalhadores offshore. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 33, n. 6, p. 1-7, 2017.
- VOIGT, E.; HIRST, G. High and low performers' intention to leave: examining the relationship with motivation and commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 5, p. 574-588, 2015.
- WANG, D.; WANG, X.; XIA, N. How safety-related stress affects workers' safety behavior: the moderating role of psychological capital. **Safety Science**, v. 103, p. 247-259, 2018.
- WEI, W.; GUO, M.; YE, L.; LIAO, G.; YANG, Z. Work-family conflict and safety participation of high-speed railway drivers: job satisfaction as a mediator. **Accident Analysis & Prevention**, v. 95, p. 97-103, 2016.
- WEYLAND, A. How to attract people who are in sync with your culture: and so improve productivity, commitment and organizational performance. **Human Resource Management International Digest**, v. 19, n. 4, p. 29-31, 2011.
- WESTMAN, M.; EDEN, D. Excessive role demand and subsequent performance. **Journal Organizational Behavior**, v. 13, n. 5, p. 519-529, 1992.
- XU, E.; HUANG, X.; ROBINSON, S. L. When self-view is at stake responses to ostracism through the lens of self-verification theory. **Journal of Management**, v. 43, n.7, p. 2281-2302, 2015.
- ZHU, H.; LYU, Y.; DENG, X.; YE, Y. Workplace ostracism and proactive customer service performance: a conservation of resources perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 64, p. 62-72, 2017.