
Exaustão emocional no trabalho

Alvaro Tamayo

A pesquisa aqui relatada teve como objetivo o estudo da relação entre a exaustão emocional e duas variáveis independentes, a natureza do trabalho e os valores do trabalhador. A primeira variável foi verificada através das tarefas realizadas por duas categorias profissionais bem diferentes, os controladores de tráfego aéreo e os odontologistas. A segunda foi estudada no contexto da teoria dos valores, que os considera como indicadores das motivações da pessoa. Dessa forma, foi possível estabelecer a estrutura axiológica de cada um dos participantes, a qual revela a sua estrutura motivacional.

Este artigo está estruturado nos seguintes tópicos: síntese do estado atual da pesquisa científica sobre a exaustão emocional no trabalho; valores e motivações subjacentes; natureza do trabalho; método utilizado na pesquisa; resultados; discussão dos resultados; e conclusão.

EXAUSTÃO EMOCIONAL

Recentemente, a exaustão emocional tem sido objeto de interesse de numerosos pesquisadores e gestores por causa de seu impacto significativo sobre a saúde e o desempenho do trabalhador e das suas conseqüências sobre a organização. A exaustão emocional no trabalho é, simultaneamente, um problema de saúde pública e um problema econômico. Segundo Rasclé (2001), nos Estados Unidos a fatura pela exaustão emocional e pelo estresse no trabalho é de cerca de US\$ 200 bilhões por ano (absenteísmo, rotatividade, diminuição da produtividade e diversas despesas médicas). Tanto o trabalhador como a empresa pagam preço alto pela exaustão emocional. Para o primeiro, o impacto ocorre principalmente na sua saúde, no seu bem-estar psicológico e, com freqüência, na sua carreira. A organização perde, muitas vezes, talentos, pessoas bem treinadas, além de ter de arcar sempre com a diminuição do desempenho, tanto em quantidade como em qualidade. As pesquisas nessa área têm identificado outras conseqüências nefastas para a organização, como taxa elevada de absenteísmo, tendência a mudar de organização, baixo comprometimento com o trabalho e com a organização, diminuição da satisfação no trabalho e aumento de conflitos interpessoais com chefes e colegas (Gil-Monte &

O autor agradece aos alunos Gabriela L. de Lima, Wellington A. Rodrigues, Keyse D. Siqueira, Kelly C. Vargas e Marcos A. Salomão pela colaboração, particularmente na coleta dos dados da pesquisa relatada neste artigo.

Recebido em maio/2001
2ª versão em setembro/2001

Alvaro Tamayo, Doutor em Psicologia pela *Université de Louvain* (Bélgica), é Professor Titular do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília. Durante uma década foi Professor da *Université de Moncton* (Canadá). É consultor de empresas nas áreas de cultura e clima organizacional, valores, avaliação e gerenciamento do desempenho e análise organizacional.
E-mail: tamayo@unb.br

Peiró, 1997; Jex, 1998). É um problema que dificilmente pode ser ignorado pelos gerentes, pelo setor de recursos humanos e pela empresa como um todo.

Conceito

O construto e a pesquisa sobre exaustão emocional tiveram sua origem no contexto do estudo sobre o *burnout* no trabalho, também denominado no Brasil de esgotamento profissional. Esse fenômeno consiste em uma síndrome psicológica decorrente do alto estresse crônico no trabalho. Três fatores foram postulados e identificados empiricamente como os principais componentes do *burnout*: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal (Lee & Ashforth, 1990). Segundo Cordes & Dougherty (1993), numerosos pesquisadores consideram que o primeiro fator constitui a dimensão principal e o estágio inicial do processo de *burnout* no trabalho. A exaustão emocional consiste em um estado crônico de elevado estresse físico e emocional provocado por exigências excessivas do trabalho (Wright & Cropanzano, 1998). Ela constitui, segundo Shiron (1989), o núcleo fundamental do *burnout*. A exaustão emocional é descrita metaforicamente como o sentimento do trabalhador de que o seu “reservatório emocional” está vazio e de que ele não tem mais energia para continuar enfrentando as exigências do trabalho (Babakus *et al.*, 1999, p.59). O próprio conceito de exaustão emocional mostra, implicitamente, as suas implicações para a qualidade de vida no trabalho e para o funcionamento adequado do trabalhador na organização.

Historicamente, o *burnout* e, conseqüentemente, a exaustão emocional têm sido considerados como **psicopatologia específica** das profissões caracterizadas pelo contato direto com os usuários. Trata-se de profissões que têm como objeto de trabalho o atendimento a pessoas que necessitam de cuidado e/ou assistência e que, em conseqüência, exigem certa dose de envolvimento emocional do profissional. Por exemplo, o trabalho dos professores de escola, dos médicos e dos enfermeiros implica contato direto e cotidiano com seus alunos e pacientes, respectivamente. Esse contato é, freqüentemente, acompanhado de certa dose de envolvimento emocional. Obviamente, esses profissionais possuem sólida formação e técnicas específicas para o exercício da profissão. Contudo, grande parte da sua ação profissional passa pela sua própria pessoa, no sentido de que, para ter sucesso, precisam saber escutar, compreender e ser tolerantes. Gil-Monte & Peiró (1997, p.15) definem o primeiro fator da síndrome de *burnout*, isto é, a exaustão, como “a situação na qual os trabalhadores sentem que não podem dar mais de si mesmos no nível afetivo. É uma situação de exaustão da energia ou dos recursos emocionais próprios, uma experi-

ência de estar emocionalmente esgotado devido ao contato ‘diário’ e contínuo com pessoas às quais têm de atender como objeto de trabalho (pacientes, presidiários, indigentes, alunos etc.)”. Atualmente, vários autores consideram que tanto o *burnout* como a exaustão emocional podem ser observados em outros tipos de profissionais e, inclusive, fora do âmbito laboral (Gil-Monte & Peiró, 1997; Leiter & Schaufeli, 1996; Pezet-Langevin, 2001).

A análise teórica da exaustão emocional e do *burnout* tem sido freqüentemente realizada no contexto do modelo do ajustamento da pessoa ao seu ambiente de trabalho (Eduards, 1991; Furham, 2001; Golombiewski, Numzenrider & Stevenson, 1986; Kristof, 1996). A teoria bidimensional do ajustamento no trabalho está centrada na interação entre o indivíduo e o ambiente. Dawis & Lofquist (1984) enfatizam que a base da teoria é a correspondência entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. Todo indivíduo procura desenvolver e manter essa correspondência entre o ambiente de trabalho e as suas necessidades e valores. Pervin (1968, p.61) afirma que “a adaptação ou ‘melhor encaixe’ do indivíduo ao ambiente se expressa por meio de alto desempenho, satisfação e pouco estresse no sistema, enquanto a ‘falta de encaixe’ resulta em desempenho reduzido, insatisfação e estresse”. No contexto desse modelo teórico, a exaustão emocional ocorre quando o trabalhador percebe que os seus recursos físicos e emocionais são inadequados para enfrentar as exigências do trabalho e do contexto organizacional. Existe, portanto, a constatação por parte do trabalhador de que a sua energia, as suas habilidades e as suas resistências física e emocional não correspondem mais às exigências do seu trabalho. Essa incongruência entre as habilidades do trabalhador e as exigências do seu trabalho é a fonte de estresse que o leva, progressivamente, à exaustão emocional.

Conseqüências

As conseqüências da exaustão emocional podem ser observadas nos níveis individual e organizacional. Do ponto de vista individual, a exaustão emocional afeta: a saúde da pessoa, causando numerosos distúrbios psicossomáticos e depressão; as relações interpessoais fora do trabalho, principalmente no seio da família e também no grupo social do trabalhador; e o comportamento, provocando reações como alcoolismo, uso de drogas, agressividade e irritabilidade. Segundo Belcastro (1982) e Belcastro & Hays (1984), a exaustão emocional está estreitamente associada com afecções somáticas, como distúrbios do sono, dores de cabeça, problemas gastrointestinais e resfriados freqüentes. Ansiedade, desinteresse pelo trabalho e até mesmo fobia dele são as manifestações psicológicas mais relevantes. As conseqüências para a organização se manifestam, particularmente, em quatro áreas: desempenho; rotatividade e

absenteísmo; insatisfação no trabalho; e tendência a sair da organização. As conseqüências organizacionais identificadas com mais freqüência pelos pesquisadores são: rotatividade (Jackson, Schwab & Schuler, 1986), desempenho deficiente (Wright & Bonett, 1997), comportamento de retaliação organizacional (Jones, 1981) e atitudes negativas em relação ao trabalho (Wolpin, Burke & Greenglass, 1991).

Determinantes

Numerosas variáveis têm sido identificadas como determinantes do *burnout* e da exaustão emocional. De forma geral, os fatores antecedentes da exaustão emocional encontrados na literatura referem-se a duas categorias: características pessoais e demandas do trabalho. As demandas do trabalho provêm da sua natureza e das condições organizacionais nas quais ele é executado. Na realidade, os fatores que constituem a primeira categoria referem-se mais a variáveis mediadoras do que a verdadeiros determinantes da exaustão. O gênero, por exemplo, é um dos fatores freqüentemente incluídos nessa categoria. Obviamente, o fato de ser homem ou mulher não pode ser considerado, necessariamente, como um determinante de exaustão, mas simplesmente como uma predisposição para desenvolver a exaustão, caso a pessoa tenha de enfrentar situações de estresse no trabalho. Segundo Gil-Monte & Peiró (1997), existe certo grau de consenso entre os pesquisadores quanto às características de personalidade que facilitam o desenvolvimento da reação de exaustão emocional. As pessoas empáticas, idealistas, sensíveis, altruístas, com dedicação profissional, com tipo A de personalidade, baixa autoconfiança e *locus* de controle interno seriam mais propensas à exaustão emocional.

A pressão do trabalho, a sobrecarga, o estresse decorrente do papel, a falta de reconhecimento por parte dos chefes e dos colegas, a falta de desafios, o tipo de supervisão recebida, as expectativas irreais em relação ao trabalho e os problemas decorrentes do trabalho têm sido freqüentemente apresentados como antecedentes da exaustão emocional (Burke & Greenglass, 1989; Maslach & Jackson, 1986; Pines & Aronson, 1988; Rogers, 1984; Turnipseed, 1994). Recentemente, tem sido identificada mais uma fonte de estresse e exaustão emocional: o assédio moral ao trabalhador por parte do gerente. Trata-se de comportamento abusivo, manifestado de várias maneiras (palavras, atos, gestos etc.), que humilha e atinge a dignidade ou a integridade física ou psicológica do trabalhador, ameaçando o seu emprego e/ou degradando o clima de trabalho. Nessa relação assimétrica, o subordinado, por medo de ser demitido ou prejudicado em sua carreira profissional, não vê outra opção a não ser aceitar a violência perversa do seu gerente. O bom funcionamento da empresa ou da área justifica tudo: horários extensíveis

que não podem ser negociados, sobrecarga de trabalho, humilhações e exigências incoerentes (Hirigoyen, 1998; 2001). Atualmente, está tramitando na Câmara um projeto de lei que define o assédio moral como crime e propõe multa e prisão de três meses a um ano (Projeto de Lei n.04742 de 2001).

Os antecedentes da exaustão são estressores laborais crônicos ou percebidos como tal pelo trabalhador. É evidente que os estressores laborais são de natureza e complexidade variadas e, em conseqüência, dificilmente podem ser reduzidos a poucas categorias. Mesmo assim, Gil-Monte & Peiró (1997) citam uma classificação realizada por Peiró (1992) em quatro fontes ou grupos de estressores: ambiente físico de trabalho e natureza do cargo; estresse decorrente do desempenho de papéis, de relações interpessoais e do desenvolvimento da carreira; estressores relacionados com novas tecnologias e outros aspectos organizacionais; e estressores laborais provenientes de fora da organização, como o conflito trabalho-família. A interação entre os estressores dessas categorias e os fatores predisposicionais mencionados dá origem à exaustão emocional, a qual não é uma reação imediata, mas um processo que se desenvolve como resposta ao estresse laboral crônico.

Estratégias de enfrentamento

Vários pesquisadores têm procurado compreender como os trabalhadores lidam com a situação de estresse laboral crônico (Dewe & Guest, 1990; Steptoe, 1991). As pesquisas têm revelado que as tentativas das pessoas podem ser bastante sistemáticas, mas os seus resultados constituem só vitórias parciais e passageiras. Apesar dos seus esforços, os sujeitos continuam prisioneiros da situação, enquanto o processo de exaustão prossegue o seu desenvolvimento. As pessoas tentam enfrentar tanto o **problema laboral** concreto quanto a **reação ou emoção pessoal** que ele provoca. As estratégias para atacar esses dois fatores são em nível do pensamento e do comportamento. Dessa forma, para tentar solucionar o **problema** por meio do comportamento, os trabalhadores evitam a fonte estressora, fogem dela. O absenteísmo e a diminuição da quantidade e da qualidade do desempenho podem ser exemplos desse tipo de estratégia. O problema é também atacado do ponto de vista cognitivo, isto é, o trabalhador tenta transformar mentalmente a situação, redefini-la. Trata-se, portanto, de uma tentativa de reestruturar a sua percepção sobre a situação laboral, procurando salientar nela os aspectos positivos e diminuir os aspectos ameaçadores dos estressores. O trabalhador lida também com a sua própria **reação** emocional à situação de estresse crônico, tanto no nível do comportamento como no do pensamento. No entanto, são ações irrelevantes para mudar a situação. As estratégias em nível comportamental são formas de en-

contrar compensação, como beber, usar drogas ou procurar o apoio social. As estratégias de tipo cognitivo são tentativas de reprimir ou expressar as suas emoções com a esperança de que isso possa ajudar a aliviar o sofrimento.

A pesquisa aqui apresentada teve como objetivo estudar a influência de duas variáveis, uma de cada uma das categorias mencionadas, sobre o desenvolvimento da exaustão emocional: as prioridades axiológicas da pessoa e a natureza do trabalho. A primeira variável faz parte da categoria de fatores individuais, ou seja, os fatores que predis põem para a exaustão emocional. A outra variável faz parte da segunda categoria e refere-se às exigências do próprio trabalho. Essa última variável foi operacionalizada por meio de duas ocupações bastante diferentes: odontologistas e controladores de tráfego aéreo.

TEORIA MOTIVACIONAL DOS VALORES

O referencial teórico para o estudo da influência dos valores pessoais sobre a exaustão emocional foi constituído pela teoria de Schwartz e pelos numerosos resultados obtidos em pesquisas empíricas realizadas a partir dessa teoria. Schwartz (1992; 1994) considera que subjacentes aos valores se encontram várias motivações, que se manifestam por metas que a pessoa pretende atingir em sua vida. A abordagem estrutural dos valores foi desenvolvida na década de 1990 por Schwartz & Bilsky (1987; 1990), e é orientada não pela prioridade dada pela pessoa a um único valor, mas pela prioridade dada a conjuntos de valores que apresentam entre si relações de oposição e de conflito. Nesse contexto teórico, os valores representam as tendências motivacionais da pessoa e expressam aquilo que ela considera bom para si, para a sociedade e para a empresa. Nessa perspectiva, parece lógico que as prioridades axiológicas do trabalhador, que representam princípios e metas que orientam a sua forma de agir e de pensar, sejam determinantes do seu comportamento no trabalho e da forma como ele lida com as tensões quotidianas encontradas na organização. O impacto das prioridades axiológicas sobre a exaustão emocional ainda não foi estudado.

O sistema de valores de uma pessoa é “nada mais do que uma disposição hierárquica dos valores, uma classificação ordenada dos valores ao longo de um contínuo de importância” (Rokeach, 1968/1969, p.551). A organização hierárquica dos valores pressupõe que o indivíduo não se relaciona com os mundos social e do trabalho como um observador que assiste a um espetáculo, mas como um ator que participa, que toma partido, que se envolve neles. Os valores implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o que é importante para o indivíduo e para a empresa e o que é secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, as prioridades

axiológicas da pessoa definem a sua visão do mundo, do trabalho, do relacionamento com os colegas, além de determinarem o leque de interesses na vida e no trabalho.

Dimensão motivacional dos valores

Segundo Schwartz (1992), os valores expressam as metas motivacionais do indivíduo. “O conteúdo fundamental que diferencia os valores entre si é o tipo de meta motivacional que expressam” (Schwartz, 1996). Assim, o estudo das prioridades axiológicas refere-se ao estudo de tipos motivacionais de valores (Schwartz, 1992; Tamayo & Schwartz, 1993; Tamayo, 1994). Esses tipos motivacionais de valores foram deduzidos a partir das exigências básicas do ser humano: necessidades biológicas do organismo; necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais; necessidades socioinstitucionais referentes à sobrevivência e ao bem-estar dos grupos.

A partir dessas três necessidades básicas foram identificados, empiricamente, dez tipos motivacionais de valores em 63 países, representando as mais diversas culturas, inclusive a brasileira (Tamayo & Schwartz, 1993; Schwartz, 2001). Cada tipo motivacional de valor expressa uma tendência motivacional própria e é, em consequência, constituído por valores que têm metas e interesses comuns ou altamente similares (Schwartz, 1992; 2001). Os tipos motivacionais de valores são apresentados e definidos no quadro da página seguinte.

A relação entre os tipos motivacionais é dinâmica. Ela foi verificada pelo método da análise do espaço menor (*Smallest Space Analysis*), técnica de análise multidimensional indicada para determinar a estrutura da similaridade de dados. Por meio dela os valores são representados como pontos no espaço multidimensional, de tal forma que as distâncias entre eles expressam as relações empíricas entre os valores, determinadas a partir das correlações entre os seus graus de importância, de acordo com as respostas dos sujeitos. A figura 1 ilustra as relações dinâmicas observadas entre os tipos motivacionais de valores.

Os cinco tipos de valores que expressam interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) ocupam, no espaço multidimensional, uma área contígua que é oposta àquela reservada aos três conjuntos de valores que expressam primariamente os interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Os tipos motivacionais segurança e universalismo são constituídos por valores que expressam interesses tanto individuais como coletivos. Eles são opostos e situam-se nas fronteiras dessas duas áreas (Tamayo & Schwartz, 1993). Schwartz & Bilsky (1987; 1990) postulam a compatibilidade entre os tipos de valores que são adjacentes no espaço multidimensional (por exemplo, estimulação e hedonismo, tradição e conformidade) e o conflito entre os

Tipos Motivacionais de Valores

Tipos	Metas	Exemplos de Valores
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Prazer, auto-indulgência
Realização	Sucesso pessoal obtido por meio de demonstração de competência	Bem-sucedido, capaz, influente, ambicioso
Poder social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio	Poder, riquezas, autoridade
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção	Liberdade, criatividade, curiosidade, independência
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio	Vida variada, vida excitante
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros	Obediência, polidez, autodisciplina
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade	Respeito à tradição, moderação, devoção
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas	Prestativo, leal, que perdoa
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo	Ordem social, segurança familiar, limpeza
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza	Igualdade, justiça social, sabedoria, respeito à natureza

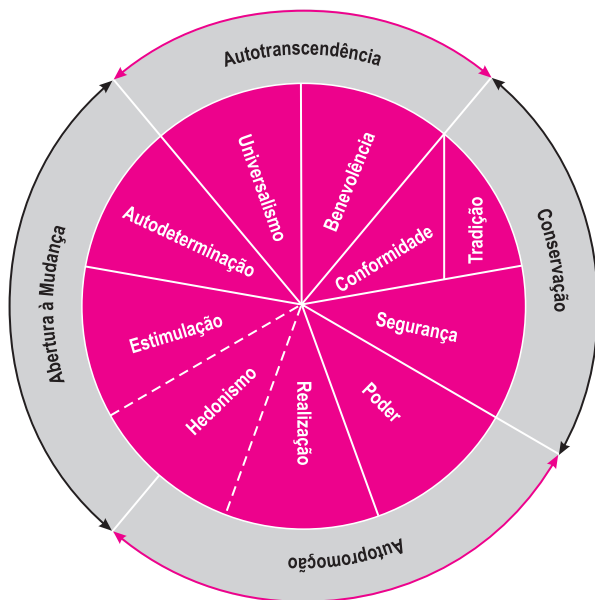


Figura 1: Estrutura dos Valores

Fonte: Tamayo (2000a)

tipos de valores situados em direções opostas (por exemplo, estimulação e conformidade, hedonismo e tradição). A busca simultânea de valores pertencentes a áreas adjacentes é compatível porque esse tipo de valor está a serviço de um mesmo interesse. A perseguição simultânea de valores pertencentes a áreas opostas é conflituosa porque

valores desse tipo estão a serviço de interesses antagônicos. Dessa forma, “as ações tomadas na persecução de um tipo motivacional de valor têm conseqüências psicológicas, práticas e sociais que podem ser conflituosas ou compatíveis com a perseguição de outro tipo motivacional de valor” (Sagiv & Schwartz, 1995, p.438).

A relação estrutural básica entre os valores e entre os tipos motivacionais por eles constituídos pode ser sintetizada em duas dimensões bipolares, já verificadas empiricamente, tanto no Brasil (Tamayo, 1993; 1994; Tamayo & Schwartz, 1993) como no exterior (Schwartz, 1992; 1994). A primeira dimensão é “abertura à mudança versus conservação”; ela ordena os valores com base na motivação da pessoa para seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos através de caminhos incertos e ambíguos, em oposição à tendência de preservar o *status quo* e a segurança que este gera no relacionamento com os outros e com as instituições. Teoricamente, em um dos pólos desse eixo situam-se os valores relativos aos tipos motivacionais estimulação e autodeterminação e no outro pólo os referentes aos tipos segurança, conformidade e tradição. A segunda dimensão, “autopromoção versus autotranscendência”, apresenta em um dos extremos os valores relativos aos tipos motivacionais poder, realização e hedonismo, e no outro os valores de filantropia e benevolência. Esse eixo ordena os valores com base na motivação da pessoa para promover os seus próprios interesses mesmo à custa dos outros, em oposição a transcender as suas preocupações egoístas e promover o bem-estar dos outros e da natureza (figura 1).

Valores e comportamento organizacional

Os valores pessoais podem ser considerados como preditores do comportamento no trabalho e nas organizações? Ros, Schwartz & Surkiss (1999) estudaram a influência das prioridades axiológicas da pessoa sobre a significação que ela atribui ao trabalho. Dois fatores de ordem superior, autotranscendência e conservação, correlacionaram-se positivamente com o trabalho. Tamayo *et al.* (1998) verificaram o impacto dos valores pessoais sobre o comportamento de cidadania organizacional e constataram que as prioridades em nível dos valores de autotranscendência, autopromoção, abertura à mudança e conservação têm influência significativa sobre vários fatores de cidadania organizacional. Tamayo (2000a) estudou a relação dos valores pessoais com a satisfação no trabalho e constatou que os valores de autotranscendência influenciam a satisfação com os colegas de trabalho, e que a prioridade dada aos valores de conservação afeta a satisfação com a chefia e a satisfação com os colegas. Recentemente, Tamayo (2000b) verificou o impacto das prioridades axiológicas dos trabalhadores de duas empresas da área de energia elétrica sobre o comprometimento organizacional. Os resultados da pesquisa revelaram que o comprometimento organizacional não é um comportamento que se desenvolve a partir de uma única motivação, mas que apresenta um núcleo motivacional complexo. Basicamente, o comprometimento organizacional parece atender a motivações de conservação do *status quo*, de procura do bem-estar coletivo e de obtenção de *status* social, prestígio e controle de pessoas e recursos. Finalmente, dos pontos de vista motivacional e axiológico, ele é incompatível com a busca de novidade, mudança e desafios. Tamayo (2001) estudou também a relação dos valores pessoais com o nível de estresse no trabalho e observou que os tipos motivacionais de valores realização e hedonismo têm impacto significativo sobre o estresse, sendo o seu nível superior para os trabalhadores que mais enfatizam esses dois tipos de valores.

As prioridades axiológicas do trabalhador influenciam direta ou indiretamente o desenvolvimento da exaustão emocional? No conhecimento do autor, essa relação ainda não foi estudada empiricamente. Parece apropriado esperar que, em virtude das motivações e da percepção do mundo subjacentes aos valores, as pessoas sejam mais ou menos vulneráveis aos diversos estressores encontrados no ambiente de trabalho. Por exemplo, um indivíduo que prioriza bastante os valores relacionados com a realização profissional relacionar-se-á com o mundo de trabalho do modo diferente daquele que dá pouca importância a esse tipo motivacional de valor.

A NATUREZA DO TRABALHO

A segunda variável independente verificada foi a natureza do trabalho, representada na pesquisa pelo tipo de ocupação realizada pelo indivíduo. Para esse fim foram escolhidas duas categorias ocupacionais: odontologistas e controladores de tráfego aéreo.

Os primeiros executam tarefas voltadas para as pessoas, implicando contato direto, não necessariamente cotidiano, e de relativa curta duração. As tarefas dos odontologistas são realizadas por meio de técnicas e instrumentos específicos. Essas tarefas envolvem certo grau de repetição e exigem bastante responsabilidade profissional, já que possíveis erros cometidos podem ter conseqüências relativamente graves para a integridade pessoal dos usuários.

Os controladores de tráfego aéreo executam as tarefas em sala comum, sem contato direto e imediato com os usuários, prestando seus serviços a quem quer que esteja voando ou se proponha a voar. Fornecem informações de voo às aeronaves, bem como informações meteorológicas, e fazem a ordenação do fluxo de tráfego aéreo entre os diferentes aeroportos do país. Assim, os usuários diretos são os pilotos, com os quais o contato é à distância. Em geral, os controladores nunca os encontram pessoalmente. Os passageiros de avião não são considerados como usuários dos seus serviços. Os controladores de tráfego aéreo têm, porém, elevada carga de atribuições e de responsabilidades, pois um erro cometido por eles pode dar origem a acidentes de conseqüências muitas vezes fatais, envolvendo grande número de pessoas. Na execução do seu trabalho, o controlador sente-se responsável pela vida e pela integridade de todas as pessoas que se encontram na nave cujo voo ele está controlando.

Qual o impacto da natureza do trabalho, definida segundo essas duas profissões, sobre a exaustão emocional? Parece não existirem estudos empíricos elucidando essa questão. Não se encontrou referências na literatura relacionadas com o impacto dessas duas categorias ocupacionais sobre a exaustão emocional. A hipótese principal da pesquisa aqui relatada é que a natureza do trabalho, da forma como foi definida, será preditora da exaustão emocional, sendo maior a relação com as tarefas executadas pelos controladores do que com as realizadas pelos odontologistas, apesar de os primeiros não terem contato direto e personalizado com os usuários de seus serviços.

MÉTODO

A pesquisa envolveu três variáveis: exaustão emocional, natureza do trabalho e valores pessoais. Tentou-se articulá-las teórica e empiricamente. Quanto aos fins, ela pode ser considerada como inferencial, uma vez que a partir de seus resultados foram elaboradas algumas infe-

rências quanto à relação das variáveis natureza do trabalho e valores pessoais com a reação de exaustão emocional no trabalho. Quanto aos meios, foram realizadas pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A primeira envolveu tanto a consulta sobre exaustão emocional e valores em publicações especializadas como a observação do trabalho realizado por controladores de tráfego aéreo e odontologistas. A pesquisa de campo foi feita mediante a aplicação de instrumentos de medida em uma organização e em consultórios privados de odontologistas. No estudo, tomou-se como unidade de análise o indivíduo no exercício da sua profissão e não uma organização determinada. Considerou-se como variáveis independentes as prioridades axiológicas dos participantes da pesquisa e a natureza do trabalho por elas executado, e como variável dependente a reação de exaustão emocional. Para melhor identificar a relação entre as variáveis, foi realizada pesquisa quantitativa quando da coleta dos dados com os controladores e odontologistas.

Amostra

A amostra foi composta por 177 profissionais, sendo 93 controladores de tráfego aéreo e 84 odontologistas. Estes últimos trabalhavam todos em consultórios particulares. Com exceção de três odontologistas do sexo feminino, os demais participantes da amostra eram do sexo masculino. Por quê uma amostra basicamente masculina? Esse critério foi estabelecido devido à composição da população de controladores de tráfego aéreo, da qual foi extraído um dos subgrupos para participar da pesquisa. O pesquisador teve dificuldade para obter um grupo de odontologistas equivalente ao dos controladores, composto exclusivamente por profissionais do sexo masculino. A idade média foi de 35,03 anos ($dp = 10,05$) e a média de tempo de serviço ou exercício da profissão foi de 13,11 anos ($dp = 8,66$). A escolha de profissionais com tempo significativo de experiência foi intencional e visava evitar o possível impacto da novidade no exercício da profissão.

Instrumentos

Para a avaliação das prioridades axiológicas dos trabalhadores foi utilizado o Inventário de Valores de Schwartz (IVS), traduzido e validado por Tamayo & Schwartz (1993). O IVS avalia os dez tipos motivacionais de valores e os quatro fatores de ordem superior discutidos na introdução deste artigo. No Brasil, esse inventário tem sido utilizado repetidas vezes e com amostras variadas. A versão brasileira desse instrumento inclui, além dos 57 itens da versão internacional, quatro valores característicos da cultura brasileira (Tamayo, 1994). A Escala de Exaustão Emocional (Tamayo & Tróccoli, 2000) foi utilizada para a avaliação da variável dependente. Essa escala foi validada fatorialmente e é com-

posta por dois fatores: exaustão psicológica e percepção de desgaste no trabalho. Os coeficientes *alpha* são 0,92 e 0,84, respectivamente. O primeiro fator avalia o vazio emocional e os sentimentos de frustração e desgaste no trabalho, e o segundo avalia a sensação de impotência do trabalhador diante das exigências do trabalho.

Procedimento

A administração dos instrumentos foi realizada no próprio local do trabalho, em condições favoráveis para esse tipo de atividade. No caso dos controladores, a aplicação foi realizada em pequenos grupos; no dos odontologistas, ela ocorreu individualmente. Essa estratégia de aplicação não foi determinada por motivos metodológicos específicos, mas pela disponibilidade dos participantes. Os controladores responderam aos instrumentos durante o intervalo ou o período de descanso e os odontologistas foram contatados individualmente nos seus gabinetes de trabalho.

Análise dos dados

Para atender às exigências decorrentes do objetivo principal da pesquisa, duas regressões múltiplas *stepwise* foram calculadas. A regressão múltipla é uma técnica estatística que permite avaliar a relação entre uma variável dependente e várias variáveis independentes. Foi utilizada a regressão múltipla *stepwise* por não existirem resultados de pesquisas anteriores que orientem quanto à ordem de entrada das variáveis independentes na equação. Na regressão *stepwise* a ordem de entrada das variáveis está baseada exclusivamente em critérios estatísticos, sem intervenção de critérios teóricos ou de preferências do pesquisador. Na primeira regressão calculada, a variável dependente foi o fator de exaustão psicológica e, na segunda, o fator de percepção de desgaste no trabalho. Nos dois casos, as variáveis preditoras foram os dez tipos motivacionais de valores e a ocupação (odontologistas e controladores de tráfego aéreo). A variável ocupação foi codificada de tal forma que o número maior correspondia aos controladores de tráfego aéreo.

RESULTADOS

Na primeira regressão múltipla entraram na equação a natureza do trabalho e três tipos motivacionais de valores: tradição, poder e estimulação. O R^2 foi 0,37, indicando que essas variáveis explicam 37% da variância. O maior poder preditivo foi da variável natureza do trabalho, a qual explica sozinha 29% da variância. As variáveis natureza do trabalho ($\beta = 0,58$) e estimulação ($\beta = 0,14$) relacionaram-se positivamente com a exaustão psicológica, e as variáveis tradição ($\beta = -0,18$) e poder ($\beta = -0,19$) negativamente.

Na segunda regressão múltipla, a variável dependente foi a percepção de desgaste no trabalho. A natureza do trabalho e o tipo motivacional benevolência explicaram 45% da variância. A variável natureza do trabalho foi, novamente, a melhor preditora ($R^2 = 0,418$). A benevolência contribuiu somente com 3%. A relação da natureza do trabalho com a percepção de desgaste no trabalho foi positiva ($\beta = 0,64$) e a de benevolência, negativa ($\beta = -0,17$). Ver figura 2.

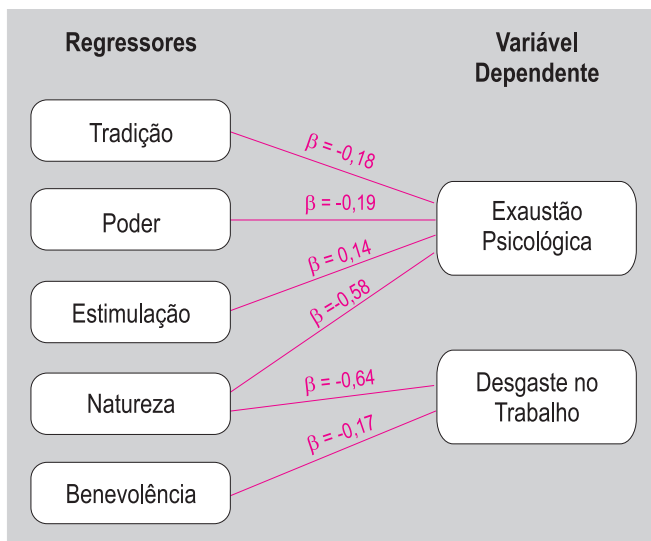


Figura 2: Relação entre as Variáveis Independentes e a Exaustão Emocional

DISCUSSÃO

Impacto da natureza do trabalho

Os resultados revelaram que a variável natureza do trabalho, operacionalizada na pesquisa pelo trabalho realizado por odontologistas e controladores de tráfego aéreo, é um determinante importante da exaustão emocional. Essa variável apresentou poder preditivo significativo nos dois fatores que constituem a exaustão emocional. Como a codificação das duas profissões ou ocupações incluídas na pesquisa foi feita de tal forma que o número maior correspondia aos controladores de tráfego aéreo, conclui-se que essa ocupação prediz melhor a reação de exaustão emocional. Esse resultado revela que a natureza do trabalho é um fator importante de exaustão emocional. Isso significa que o próprio trabalho a ser executado, com o seu nível de rotina ou de variabilidade, com as suas exigências de maior ou menor concentração, com a sua carga física e mental e com o nível de responsabilidade exigido por ele, pode ser uma fonte de exaustão emocional.

No início da pesquisa sobre *burnout*, considerava-se que a reação de exaustão emocional no trabalho estava associada, principalmente, às profissões caracterizadas pela presta-

ção de serviços a pessoas, como as de professores, médicos, enfermeiras, trabalhadores sociais etc., que exigem contato direto e constante com os respectivos usuários: alunos, pacientes, indigentes etc. (Gil-Monte & Peiró, 1997).

Os resultados da pesquisa aqui relatada revelam que a natureza do trabalho executado, mesmo que ele não implique contato direto e constante com os usuários, pode ser um determinante poderoso de exaustão emocional. Assim, por exemplo, a natureza do trabalho executado pelo controlador de tráfego aéreo, que não implica contato direto com os pilotos e tampouco com os passageiros de vôos aéreos — que nem sequer podem ser considerados como os usuários diretos dos serviços por ele prestados —, é uma fonte importante de exaustão emocional. O resultado obtido na pesquisa pode muito bem ser decorrente das características do trabalho do controlador, como monotonia, esforço continuado de concentração e grande responsabilidade, já que as aeronaves, cujos vôos ele controla, carregam vidas humanas, além de serem bens de preço muito alto.

Outra dimensão deve ser considerada na explicação desse resultado, é a que se relaciona com as condições em que o trabalho é executado. Mesmo que o trabalho realizado pelos controladores de tráfego aéreo provoque, por natureza, a exaustão emocional, é importante considerar as condições nas quais ele é executado. Não é somente a pessoa que tem de se ajustar ao seu trabalho, mas também o trabalho tem de ser adaptado à pessoa. A postura mantida pelos controladores durante a execução do trabalho, as características ergonômicas dos móveis utilizados, a duração máxima das sessões de controle, a configuração espacial do ambiente de trabalho e várias outras variáveis associadas podem ser também responsáveis pela relação observada entre a ocupação de controlador de tráfego aéreo e a exaustão emocional.

Impacto dos valores pessoais

Os resultados obtidos na pesquisa revelaram, também, que os valores dos trabalhadores são preditores da exaustão emocional. A contribuição das prioridades axiológicas foi, porém, modesta. Isso não significa que elas não sejam importantes para a compreensão dessa reação no trabalho. Os valores do trabalhador fazem parte de um conjunto importante de numerosos fatores, genericamente denominado de **variáveis individuais**, o que explica, em parte, porque a contribuição preditiva dos valores é relativamente modesta. Se a exaustão emocional é considerada no contexto do modelo do ajustamento do empregado ao seu trabalho e ao seu ambiente de trabalho, significa que os valores constituem um dos elementos determinantes no ajustamento do trabalhador ao seu trabalho.

Dessa forma, a reação de exaustão emocional não depende, exclusivamente, da natureza do trabalho e do seu

contexto organizacional, mas também de fatores de tipo pessoal, como os valores. Como foi discutido anteriormente, subjacentes aos valores estão as motivações da pessoa, as quais determinam a sua forma peculiar de abordar o trabalho e de executar as suas tarefas. A maior ou a menor importância dada pelo trabalhador a cada uma dessas motivações axiológicas define as expectativas e as metas pretendidas por ele no trabalho, bem como uma visão do mundo e da vida que pode facilitar ou dificultar o seu ajustamento à situação de trabalho.

Três tipos motivacionais de valores foram preditores do fator exaustão psicológica: tradição, poder e estimulação. Os dois primeiros relacionaram-se negativamente com a variável dependente, indicando que quanto maior a importância dada pelo trabalhador a essas motivações axiológicas, menor a reação de exaustão psicológica. As metas dos valores que compõem o tipo motivacional tradição são o respeito e a aceitação dos ideais e costumes da sociedade. Essas metas implicam maior tendência do indivíduo a se adaptar às normas e exigências da sociedade, incluindo aquelas provenientes do próprio trabalho e da eventual organização na qual ele é executado. Isso pode explicar a relação negativa desse tipo motivacional de valor com a exaustão psicológica no trabalho. Em relação ao poder social, convém lembrar que as suas metas são a procura de *status* e prestígio social e o controle e domínio sobre pessoas e recursos. A pessoa pode inserir o trabalho em uma perspectiva de luta pelo poder, procura de prestígio social e controle sobre os outros. Nesse sentido, a importância dada pelo trabalhador aos valores relacionados com o poder social expressa a sua motivação para transformar certas exigências do trabalho em formas de adquirir prestígio e controle em seu mundo de trabalho e, inclusive, fora dele. Dessa maneira, exigências de trabalho que poderiam levar à exaustão psicológica são aproveitadas como formas de se afirmar e de controlar pessoas e recursos no ambiente do trabalho.

O tipo motivacional estimulação relacionou-se positivamente com a exaustão psicológica, revelando que quanto maior a importância dada pelo trabalhador a essa motivação axiológica, maior a exaustão. A meta da estimulação é a procura de excitação, variedade, desafios e aventuras na vida. As exigências do trabalho são, em geral, de tipo oposto ao da estimulação. Na maioria dos casos, o trabalho exige precisão, concentração, abordagem sistemática, certa repetitividade e respeito às normas e rotinas previamente testadas e estabelecidas. É evidente que essas características se aplicam plenamente no caso concreto das profissões estudadas na pesquisa. Contudo, elas são mais acentuadas nas atividades dos controladores de tráfego aéreo do que nas dos odontologistas. Portanto, parece lógico que quanto maior a motivação do trabalhador para ter uma vida estimulante, maior será a sua tendência à

exaustão psicológica na execução de trabalhos que não favorecem a mudança, a variedade e o desafio.

Finalmente, o tipo motivacional benevolência apresentou relação negativa com o fator percepção de desgaste no trabalho, indicando que quanto maior o escore em benevolência, menor a percepção de desgaste. Os valores de benevolência relacionam-se todos com a importância dada pela pessoa às relações familiares. As suas metas são a procura e a preservação do bem-estar das pessoas íntimas. Possivelmente, a centralidade da família e o apoio recebido no seu relacionamento com os membros da família constituem, para o trabalhador, fatores de proteção contra o desenvolvimento da percepção de desgaste no trabalho.

CONCLUSÃO

Duas variáveis foram estudadas como preditoras da exaustão emocional: a natureza do trabalho, representada pelo trabalho de odontologistas e controladores de tráfego aéreo, e as prioridades axiológicas, avaliadas mediante dez tipos motivacionais de valores. A medida da exaustão emocional compreendia dois fatores, a exaustão psicológica e a percepção de desgaste no trabalho. Os resultados revelaram relação significativa da natureza do trabalho com os dois fatores de exaustão emocional, sendo essa relação mais importante com o trabalho dos controladores de tráfego aéreo. Foi igualmente observado que as prioridades axiológicas das pessoas contribuem para o desenvolvimento da exaustão emocional. Os tipos motivacionais de valores que entraram nas equações de regressão múltipla foram a tradição, o poder social, a estimulação e a benevolência.

Os resultados obtidos contribuem para a compreensão do construto de exaustão emocional, já que mostram empiricamente que atividades profissionais não baseadas no contato direto, freqüente e prolongado com os usuários podem ser fonte importante de exaustão emocional. Dessa forma, fica evidenciado que a exaustão emocional não constitui uma patologia específica de profissões ou ocupações que têm como objetivo a prestação de serviço aos outros, por meio de interação direta e freqüente com eles, mas que está também estreitamente vinculada à natureza do trabalho, independentemente da sua relação com os outros. Em princípio, a exaustão emocional pode manifestar-se em qualquer organização em que existam fatores organizacionais que provoquem estresse crônico nos trabalhadores. A contribuição dos valores da pessoa para o desenvolvimento da exaustão emocional também mostra que ela depende, em parte, dos interesses e das metas que determinam a visão de vida e de trabalho da pessoa. Toda a literatura relacionada com a socialização organizacional e com o ajustamento no trabalho insiste na necessidade de ajustamento entre os valores do trabalhador e os valores da organização, bem como entre as suas habilidades e as

exigências do trabalho (Chatmam, 1989; Chatmam & Caldwell, 1991; Harrison, 1978; Peiró & Prieto, 1996).

Do ponto de vista organizacional, os resultados são relevantes. O custo com problemas de exaustão emocional de trabalhadores é muito alto para a organização. A crescente progressão do estresse e da exaustão emocional no trabalho e os custos a eles associados concernem aos profissionais em recursos humanos e em saúde no trabalho, bem como aos gestores em geral. A omissão em relação à identificação e à redução progressiva de estressores crônicos, que afetam o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores, pode transformar-se em um problema de grandes proporções. A administração da exaustão emocional pode ser realizada por meio de duas abordagens diferentes, as intervenções e a prevenção. As intervenções geralmente têm o seu esforço mais centrado no indivíduo do que na organização. Pesquisas recentes têm mostrado que intervenções especificamente desenhadas para reduzir o estresse e a exaustão emocional no trabalho encontram enormes desafios e obtêm poucos resultados positivos (Nytró *et al.*, 2000). Os especialistas nessa área são unânimes quando afirmam que uma perspectiva preventiva é o caminho certo. Essa abordagem é insistentemente recomendada. A única forma certa de lidar com a exaustão emocional é prevenir a sua aparição na organização e o seu desenvolvimento. Essa abordagem preventiva implica a ação conjunta e continuada de gestores e profissionais em recursos humanos e em saúde no trabalho. As estratégias eficientes para prevenir as reações de exaustão emocional sintetizam-se em: conhecer e analisar continuamente o ambiente de trabalho dos trabalhadores, identificar possíveis estressores, planejar e implementar as mudanças

necessárias para reduzir a força dos estressores organizacionais. Não se trata de atividades realizadas ocasionalmente, mas de uma maneira de administrar e gerenciar em que a relação entre variáveis organizacionais e recursos humanos esteja sempre presente. Os fatores organizacionais que provocam estresse crônico nos trabalhadores devem ser progressivamente removidos, transformados e substituídos (Pezet-Langevin, 2001). A natureza do trabalho nem sempre pode ser mudada, mas as condições em que ele é executado podem ser transformadas. Às vezes é preciso redesenhar as tarefas, enriquecê-las, dividi-las, ampliá-las; algumas podem constituir carga muito grande para uma pessoa, e outras, carga muito pequena. Segundo Robbins (1998), redimensionar cargos para que o trabalho seja mais significativo e o trabalhador tenha mais autonomia pode reduzir o estresse, porque esses fatores dão ao trabalhador maior controle sobre as atividades de trabalho e diminuem a dependência em relação aos outros. Outras vezes é necessário mudar o estilo de supervisão, oferecer apoio social e organizacional aos trabalhadores, reestruturar os turnos de trabalho. A ambigüidade e o conflito do papel podem ser reduzidos com o aumento da comunicação organizacional formal com os trabalhadores. Os resultados da pesquisa relatada ajudam a definir e estruturar, de forma mais adequada, as condições físicas, ergonômicas, organizacionais e administrativas em que devem ser realizadas tarefas como as de controladores de tráfego aéreo. Além disso, os resultados relativos ao impacto das prioridades axiológicas fornecem informações importantes que podem ser utilizadas pelo setor de recursos humanos no processo de seleção dos controladores e/ou no seu acompanhamento profissional. ♦

RESUMO

O objetivo na pesquisa relatada foi estudar a influência da natureza do trabalho (odontologistas e controladores de tráfego aéreo) e dos valores dos trabalhadores sobre a exaustão emocional. Participaram da pesquisa 93 controladores de tráfego aéreo e 84 odontologistas. Para a avaliação da exaustão emocional foi utilizada uma escala com dois fatores, a exaustão psicológica e a percepção de desgaste no trabalho. O Inventário de Valores de Schwartz foi utilizado para avaliar as prioridades axiológicas. Os resultados de regressões múltiplas revelaram que a natureza do trabalho e três tipos motivacionais de valores — tradição, poder e estimulação — predisseram a exaustão psicológica. A relação desse fator foi positiva com a natureza do trabalho e a estimulação, e negativa com a tradição e o poder. Em relação ao fator de desgaste no trabalho, a natureza do trabalho e a benevolência explicaram 45% da variância. Concluiu-se que a natureza do trabalho e os valores dos trabalhadores são preditores importantes da exaustão emocional.

Palavras-chave: exaustão emocional, valores, controladores de tráfego aéreo, odontologistas.

ABSTRACT

The aim of this research was to study the influence of the work nature (dentists versus flight controllers) and the employee's value priorities on emotional exhaustion. Participants were 93 flight controllers and 84 dentists. For the emotional exhaustion evaluation, a bi-factorial scale was used: psychological exhaustion and work overload. The Schwartz Values Inventory was used to evaluate the value priorities. The results of multiple regressions showed that the work nature and three motivational types of values: tradition, power and stimulation predicted psychological exhaustion. The relation of this factor was positive with work nature and stimulation and negative with tradition

and power. Concerning the work overload factor, work nature and benevolence explained 45% of the variance. It was concluded that the work nature and the employee's values are important predictors of emotional exhaustion.

Uniterms: emotional exhaustion, values, flight controllers, dentists.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de la naturaleza del trabajo (odontólogos y controladores aéreos) y de los valores de los trabajadores sobre el agotamiento emocional. El estudio contó con la participación de 93 controladores aéreos y 84 odontólogos. Para evaluar el agotamiento emocional se utilizó una escala con dos factores: el agotamiento psicológico y la percepción de desgaste en el trabajo. El Inventario de Valores de Schwartz sirvió para evaluar las prioridades axiológicas. Los resultados de regresiones múltiples revelaron que la naturaleza del trabajo y tres tipos motivacionales de valores — tradición, poder y estímulo — predijeron el agotamiento psicológico. La relación del factor agotamiento psicológico con la naturaleza del trabajo y el estímulo fue positiva, mientras que con la tradición y el poder fue negativa. Con relación al factor desgaste en el trabajo, la naturaleza del trabajo y la benevolencia explicaron un 45% de la variancia. Así, se concluyó que la naturaleza del trabajo y los valores de los trabajadores son factores importantes a la hora de predecir el agotamiento emocional.

Palabras clave: agotamiento emocional, valores, controladores aéreos, odontólogos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BABAKUS, E.; CRAVENS, D.W.; JOHNSTON, M.; MONCRIEF, W.C. The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Academy of Marketing Science Journal*, v.27, p.58-70, 1999.
- 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.
- BURKE, R.J.; GREENGLASS, E.R. Psychological burnout among men and women in teaching. An examination of the Cherniss model. *Human Relation*, v.42, p.261-274, 1989.
- CHATMAM, H. Improving international organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, v.14, p.333-349, 1989.
- CHATMAM, H.; CALDWELL, D.F. Matching people and organizations. Selection and socialization in public accountings firms. *Journal of Applied Psychology*, v.76, p.361-369, 1991.
- CORDES, C.L.; DOUGHERTY, T.W. A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, v.18, p.621-656, 1993.
- DAWIS, R.V.; LOFQUIST, L.H. *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.
- DEWE, P.L.; GUEST, D.E. Methods of coping with stress at work: a conceptual analysis and empirical study of measurement issues. *Journal of Organizational Behaviour*, v.11, p.135-150, 1990.
- EDWARDS, J. Person-job fit: a conceptual integration literature review and methodological critique. In: COOPER, C.; ROBERTSON, I. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. London: Wiley, 1991. v.6, p.283-357.
- FURHAM, A. Vocational preference and P-O fit: reflections on Holland's theory of vocational choice. *Applied Psychology: an International Review*, v.50, p.5-29, 2001.
- GIL-MONTE, P.; PEIRÓ, J. M. *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.
- GOLOMBIEWSKI, R.; NUMZENRIDER, R.; STEVENSON, J. *Stress in organizations: toward a phase model of burnout*. New York: Praeger, 1986.
- HARRISON, R.V. Person-environment fit and job stress. In: COOPER, C.L.; PAYNE, R. (Eds.). *Stress at work*. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- HIRIGOYEN, M.F. *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Paris: Syros, 1998.
- _____. *Malaise dans le travail. Le harcèlement moral*. Paris: Syros, 2001.
- JACKSON, S.E.; SCHWAB, R.L.; SCHULER, R.S. Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, v.71, p.630-640, 1986.
- JEX, S.M. *Stress and job performance. Theory, research and implications for managerial practice*. London: Sage, 1998.
- JONES, J.W. Staff burnout and employee counterproductivity. In: JONES, J.W. (Ed.). *The burnout syndrome: current research, theory, and interventions*. New York: London House Press, 1981.
- KRISTOF, A. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, v.49, p.1-49, 1996.
- LEE, R.T.; ASHFORTH, B.E. On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, v.75, p.743-747, 1990.

- LEITER, M.P.; SCHAUFELI, W.B. Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress and Coping*, v.9, p.229-243, 1996.
- MASLACH, C.; JACKSON, S.E. *Maslach burnout inventory manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986.
- NYTRO, K.; SAKSVIK, P.O.; MIKKELSEN, A.; BOHLE, P.; QUINTLAN, M. An appraisal of key factors in the implementation of the occupational stress interventions. *Work and Stress*, v.14, p.213-225, 2000.
- PEIRÓ, J.M. *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema, 1992.
- PEIRÓ, J. M.; PRIETO, F. *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis, 1996.
- PERVIN, L. Performance and satisfaction as a function of the individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, v.69, p.56-68, 1968.
- PEZET-LANGEVIN, V. Qu'est-ce que le burnout? Comment les entreprises peuvent-elles y remédier? In: LÉVY-LEBOYER, C.; HUTEAU, M.; LOUCHE, C.; ROLLAND, J-P. (Eds.). *RH les apports de la psychologie du travail*. Paris: Editions d'Organisation, 2001. p.435-451.
- PINES, A.; ARONSON, E. *Career burnout: causes and cures*. New York: Free Press, 1988.
- RASCLE, N. Comment gérer le stress au travail. In: LÉVY-LEBOYER, C.; HUTEAU, M.; LOUCHE, C.; ROLLAND, J-P. (Eds.). *RH les apports de la psychologie du travail*. Paris: Editions d'Organisation, 2001. p.417-434.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- ROGERS, D.P. Helping employees cope with burnout. *Business*, v.22, p.3-7, 1984.
- ROKEACH, M. The role of values in public opinion research. *Public Opinion Quarterly*, v.32, p.547-559, 1968/1969.
- ROS, M.; SCHWARTZ, S.H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: an International Review*, v.48, n.1, p.49-71, 1999.
- SAGIV, L.; SCHWARTZ, S.H.; Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.69, p.437-448, 1995.
- SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando: Academic, 1992. v.25, p.1-65.
- _____. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v.50, n.4, p.19-45, 1994.
- _____. Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. In: SELLIGMAN, C.; OLSON, J.M.; ZANNA, M.P. (Eds.). *The psychology of values: the Ontario symposium*. Ontario, Mahwah, New Jersey: 1996. v.8, p.1-24.
- _____. Value hierarchies across cultures. Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-cultural Psychology*, v.32, n.3, p.268-290, 2001.
- SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality & Social Psychology*, v.53, n.3, p.550-562, 1987.
- _____. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality & Social Psychology*, v.58, n.5, p.878-891, 1990.
- SHIRON, A. Burnout in work organizations. In: COOPER, C.L.; ROBERTSON, I. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley, 1989. p.25-48.
- STEPTOE, A. Psychological coping, individual differences and physiological stress responses. In: COOPER, C.L.; PAYNE, R. (Eds.). *Personality and stress: individual differences in the stress process*. New York: John Wiley & Sons, 1991. p.205-233.
- TAMAYO, A. Valores de los adolescentes: ejes motivacionales. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, v.39, p.140-151, 1993.
- _____. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.10, n.2, p.269-285, 1994.
- _____. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo, v.35, n.2, p.37-47, abr./jun. 2000a.
- _____. Prioridades axiológicas, tempo de serviço e comprometimento organizacional. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24. *Anais Eletrônicos*. Florianópolis: ANPAD, 2000b.
- _____. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v.5, n.3, p.127-147, 2001.
- TAMAYO, A.; MONIZ, A.L.F.; OLIVEIRA, V.B.; CARVALHO, R.S.; MACEDO, S.; ARMANDO, P.; GUIMARÃES, F.T. Prioridades axiológicas, tempo de serviço e cidadania organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.14, n.1, p.45-50, 1998.
- TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S.H. Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.9, n.2, p.329-348, 1993.
- TAMAYO, M.R.; TRÓCCOLI, B.T. Construção e validação de uma versão modificada da sub-escala de exaustão emocional: reinterpretando o construto de burnout. REUNIÃO ANUAL DA SBPC, 52. *Anais e Resumos...* CD-ROM, 2000.
- TURNIPSEED, D. An analysis of the influence of work environment variables as moderators on the burnout syndrome. *Journal of Applied Social Psychology*, v.24, p.782-800, 1994.
- WOLPIN, J.; BURKE, R.J.; GREENGLASS, E.R. Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout? *Human Relation*, v.44, p.193-209, 1991.
- WRIGHT, T.A.; BONETT, D.G. The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, v.18, p.491-499, 1997.
- WRIGHT, T.A.; CROPANZANO, R. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, v.83, p.486-493, 1998.