

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

**O CINISMO ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O  
COMPROMETIMENTO E O ESGOTAMENTO DOS TRABALHADORES**

LAÍS GABRIELE ROSA TAVARES

MARIANA

2022

**LAÍS GABRIELE ROSA TAVARES**

**O CINISMO ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O  
COMPROMETIMENTO E O ESGOTAMENTO DOS TRABALHADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Ouro Preto (UFOP) como requisito  
parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion  
Ceribeli

MARIANA

2022

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

T231c Tavares, Lais Gabriele Rosa.  
O Cinismo organizacional e sua Influência sobre o comprometimento e o esgotamento dos trabalhadores. [manuscrito] / Lais Gabriele Rosa Tavares. - 2022.  
25 f.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Ceribeli.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração - Participação dos empregados. 2. Empregados-problema. 3. Fadiga. I. Ceribeli, Harrison. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.3

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Laís Gabriele Rosa Tavares**

### **O cinismo organizacional e sua influência sobre o comprometimento e o esgotamento dos trabalhadores**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Aprovada em 26 de outubro de 2022.

#### Membros da banca

Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dr. Fábio Viana de Moura - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 26/10/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 26/10/2022, às 15:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0418167** e o código CRC **3250CC0E**.

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre o cinismo organizacional, o comprometimento organizacional e a manifestação da síndrome de Burnout. Para coleta de dados, realizou-se uma *web survey* e, para tratamento dos dados coletados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Analisando os resultados encontrados, verificou-se que o profissional que avalia de maneira desfavorável e nutre sentimentos negativos em relação à organização em que trabalha não se sente afetivamente ligado a ela e também não alimenta qualquer senso de obrigação para com ela. Logo, à medida que o cinismo dos funcionários aumenta, a decisão de permanecer na organização passa a ser motivada exclusivamente pela necessidade material e/ou falta de perspectiva no mercado de trabalho. Além disso, constatou-se que o cinismo organizacional contribui para a exaustão emocional dos trabalhadores, que, em muitos casos, é o ponto de partida para o desenvolvimento da síndrome de Burnout.

**Palavras-chave:** Esgotamento profissional; exaustão emocional do trabalhador; comprometimento dos empregados; cinismo dos empregados.

## **ABSTRACT**

The present research aimed to analyze the relationship between organizational cynicism, organizational commitment and the manifestation of Burnout syndrome. For data collection, a web survey was carried out and, to process the collected data, the Structural Equation Modeling technique was used. Analyzing the results found, it was found that the professional who evaluates in an unfavorable way and has negative feelings towards the organization in which he works does not feel affectively attached to it and also does not have any sense of obligation towards it. Therefore, as employees' cynicism increases, the decision to remain in the organization becomes motivated exclusively by material need and/or lack of perspective in the job market. In addition, it was found that organizational cynicism contributes to the emotional exhaustion of workers, which, in many cases, is the starting point for the development of Burnout syndrome.

**Keywords:** professional burnout; worker emotional exhaustion; employee commitment; employee cynicism.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 Cinismo Organizacional .....	6
2.2 Comprometimento Organizacional .....	7
2.3 Síndrome de Burnout.....	8
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	9
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	19
REFERÊNCIAS .....	21

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a Organização Mundial da Saúde (2022), o estresse relacionado ao trabalho afeta negativamente a saúde psicológica e física dos trabalhadores. Entre os distúrbios cuja origem remete ao contato com estressores crônicos presentes no ambiente laboral destaca-se a síndrome de Burnout, que é uma doença caracterizada pelo esgotamento emocional, físico e mental do sujeito (FREUDENBERGER, 1974).

De acordo com uma pesquisa realizada pela International Stress Management Association (Isma-Brasil, 2018), 32% dos trabalhadores brasileiros já foram diagnosticados com a síndrome de Burnout, o que equivale a cerca de 33 milhões de cidadãos. Em termos de incidência desse distúrbio sobre a população, a situação brasileira é mais crítica que a de países como China e Estados Unidos (Isma-Brasil, 2018).

Vale acrescentar que a tendência é de crescimento dos casos no Brasil. Segundo dados da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho (2019), na comparação entre os anos de 2017 e 2018, houve um aumento de 114,8% no número de benefícios do tipo auxílio-doença concedidos em virtude da síndrome de Burnout.

Tal distúrbio ocasiona grave sofrimento psíquico, físico e moral aos trabalhadores (SOARES et al., 2021) e, ao mesmo tempo, prejuízos significativos às empresas, cujos custos aumentam, enquanto a produtividade dos funcionários diminui e o clima organizacional se deteriora (SILVA JÚNIOR; MERINO, 2017). É essencial, portanto, estudar os possíveis antecedentes dessa doença, fornecendo subsídios para que sejam desenvolvidas novas estratégias que contribuam para o fortalecimento das ações de enfrentamento aos danos provocados pelo trabalho à saúde mental dos indivíduos (SOUZA; HESPANHOL, 2019). Nessa linha, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre o cinismo organizacional, o comprometimento organizacional e a manifestação da síndrome de Burnout.

A justificativa teórica para essa pesquisa reside no fato de que, apesar de a síndrome de Burnout já ter sido objeto de muitos estudos, em diversas áreas do conhecimento, poucas foram as contribuições encontradas na literatura no que diz respeito à relação entre a manifestação dessa doença e os outros dois construtos aqui investigados. Complementarmente, a justificativa prática reside no impacto social expressivo da síndrome de Burnout (SOARES et al., 2021), bem como no fato de que os distúrbios mentais são, na atualidade, a terceira maior causa de afastamento do trabalho por doença no Brasil (FERNANDES et al., 2018).



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cinismo organizacional

O cinismo organizacional foi definido por Brandes e Das (2006) como uma convicção negativa que o empregado nutre em relação à organização com a qual ele mantém um vínculo de emprego. Trata-se de um construto multidimensional que inclui três componentes: crença, afeto e comportamento (THOMAS; GUPTAEM, 2018).

O indivíduo que passa a ver a organização com cinismo (1) mantém a crença de que ela necessita incorporar valores como integridade e justiça (THOMAS; GUPTAEM, 2018; ARCHIMI et al., 2018), (2) alimenta de maneira contínua sentimentos de raiva, angústia, desconfiança e vergonha (SALESSI; OMAR, 2018), e (3) apresenta tendência a criticá-la permanentemente e a desprezá-la (SALESSI; OMAR, 2018; THOMAS; GUPTAEM, 2018).

De modo geral, os cínicos acreditam que as ações organizacionais podem prejudicá-los (GRIEP; VANTIBORGH, 2018) e que são impedidos de participarem dos processos decisórios devido a motivações pessoais ocultas e egoístas dos gestores. Os sentimentos de permanente incerteza e desconfiança se sobressaem, afetando diretamente a satisfação no trabalho (KHAN, et al., 2016) e impedindo o desenvolvimento de uma relação positiva entre empregado e empregador, o que estimula uma série de atitudes displicentes no ambiente laboral e comportamentos danosos que prejudicam a organização (SALESSI; OMAR, 2018).

Entre os antecedentes que contribuem para o cinismo estão ações organizacionais decorrentes de interesses exclusivamente dos gestores; o estresse decorrente de exigências que ultrapassam os recursos técnicos e intelectuais à disposição dos empregados (ERKUTLU; CHAFRA, 2017); e a quebra do contrato psicológico (THOMAS; GUPTAEM, 2018; GRIEP; VANTIBORGH, 2018), quando a organização não responde de forma apropriada às expectativas dos empregados quanto aos deveres e obrigações que ela teria para com eles (ROUSSEAU, 1989).

O cinismo dos empregados está negativamente relacionado à sua identificação e comprometimento organizacional (AKBAS; DURAK; CETIN; KARKIN, 2018), ou seja, os indivíduos que avaliam a organização de forma mais negativa tendem a não se sentir pertencentes a ela e, em decorrência disso, passam a cogitar sua desvinculação (ALY; GHANEM; EL-SHANAWANY, 2016; THUNDIYIL et al., 2015).

Considerando que o comprometimento organizacional possui três dimensões, a afetiva, a normativa e a instrumental (MEYER; ALLEN, 1991), que remetem, respectivamente, ao desejo do empregado de permanecer na organização por se identificar com ela, à percepção que ele nutre de que tem uma obrigação para com ela e à permanência motivada exclusivamente pela avaliação de que os custos de sair são elevados (BOTELHO; PAIVA, 2011), definiram-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H<sub>1a</sub>: O cinismo organizacional reduz o comprometimento organizacional afetivo.

H<sub>1b</sub>: O cinismo organizacional reduz o comprometimento organizacional normativo.

H<sub>1c</sub>: O cinismo organizacional amplia o comprometimento organizacional instrumental.

## **2.2 Comprometimento organizacional**

O comprometimento organizacional é um construto que remete a um estado psicológico que reflete o tipo de relação que predomina entre o empregado e seu empregador. Conceitualmente, trata-se de uma construção multidimensional que possui três componentes: afetivo, normativo e instrumental (MEYER; ALLEN, 1991).

A dimensão afetiva diz respeito ao desejo do empregado de se manter vinculado à organização por se sentir parte dela e por perceber que seus valores são compatíveis com os valores organizacionais (NEVES et al., 2018). A dimensão normativa, por sua vez, remete a um senso de dever moral do indivíduo, que se dispõe a continuar no emprego por acreditar que tem uma obrigação para com seu empregador (KIM et al., 2017). Por fim, a dimensão instrumental está associada à intenção de permanecer na organização devido à necessidade ou às desvantagens percebidas pelo profissional caso optasse por deixá-la (KIM et al., 2017).

Considerando que o estado emocional do indivíduo é influenciado pela relação que ele mantém com a organização onde trabalha, pode-se supor que o nível de comprometimento organizacional pode atenuar ou agravar o esgotamento profissional dos empregados (ENGINYURT et al., 2015; FELIX; MACHADO; SOUSA, 2017).

As pessoas comprometidas no nível afetivo têm a tendência de contribuírem entusiasmadas com a organização, uma vez que se identificam com seus valores; por sua vez, as que estão comprometidas no nível normativo também tendem a contribuir com seu empregador, entretanto, são movidas por sentimentos de obrigação que resultam em menor

entusiasmo; finalmente, as pessoas comprometidas no nível instrumental tendem a se sentir mais esgotadas no trabalho (REGO; SOLTO, 2004).

Dado que os empregados que manifestam a dimensão afetiva do comprometimento tendem a se manter ligados à organização por desejo próprio, motivados por sentimentos positivos que nutrem em relação a ela, ao passo que aqueles nos quais predominam as dimensões normativa e instrumental permanecem por senso de obrigação e necessidade, respectivamente, podendo alimentar sentimentos negativos e até mesmo nocivos (MEYER; ALLEN, 1991), propõe-se que:

H<sub>2a</sub>: O comprometimento organizacional afetivo reduz o esgotamento profissional dos empregados.

H<sub>2b</sub>: O comprometimento organizacional normativo amplia o esgotamento profissional dos empregados.

H<sub>2c</sub>: O comprometimento organizacional instrumental amplia o esgotamento profissional dos empregados.

### **2.3 Síndrome de Burnout**

A Síndrome de Burnout, também conhecida como síndrome do esgotamento profissional, foi definida por Freudenberg (1974) como um estado de exaustão física, mental e emocional causado pelo estresse crônico persistente vivenciado pelo indivíduo em seu contexto laboral. De acordo com o Ministério da Saúde (2020), trata-se de um distúrbio emocional cujos principais sintomas são exaustão extrema, estresse e cansaço físico acentuado e persistente.

O indivíduo acometido pela síndrome de Burnout acaba se tornando vítima de um ciclo pernicioso, pois a queda de rendimento no trabalho ocasionada pelo estado de esgotamento acarreta mais estresse, que, por sua vez, tende a contribuir para que o desempenho laboral diminua ainda mais, gerando cada vez mais estresse e, por conseguinte, agravando a exaustão experimentada devido às atividades laborais (ORGAMBÍDEZ-RAMOS; BORREGO-ALÉS; RUIZ-FRUTOS, 2018).

No início de 2022, a síndrome foi oficializada como uma doença associada às atividades laborais, incluindo-a no mais recente Código Internacional de Doenças (OMS, 2022). No Brasil, esse distúrbio já era reconhecido desde 1999, ano em que o Ministério da Saúde publicou a

Portaria nº 1.339 instituindo a Lista de Doenças relacionadas ao Trabalho, que incluiu a síndrome de Burnout entre os transtornos mentais e do comportamento ligados ao trabalho.

De acordo com Maslach e Jackson (1981), a síndrome de Burnout é constituída por três dimensões: exaustão emocional, que se refere a uma sensação de extrema fadiga emocional, além da falta de entusiasmo e vigor para desempenhar as atividades laborais; despersonalização, que remete a um sentimento de desprezo, combinado com uma atitude cínica em relação à organização; e redução da realização pessoal, que está associada a um sentimento de inadequação para o trabalho realizado e a uma autoavaliação depreciativa.

O cinismo organizacional, que diz respeito a uma atitude de ceticismo em relação à organização e seus líderes, manifestando-se por meio de sentimentos e comportamentos negativos no ambiente laboral (ASSIS; NASCIMENTO, 2017), é um fator que pode estar relacionado ao Burnout (ABRAHAM, 2000). Nessa linha, propôs-se como terceira hipótese de pesquisa que:

H<sub>3</sub>: O cinismo organizacional amplia o esgotamento profissional dos empregados.

A Síndrome de Burnout pode gerar inúmeras consequências negativas, ocasionando prejuízos ao trabalhador não só na esfera profissional, mas também no que diz respeito à sua qualidade de vida (SOARES et al., 2021). Entre os potenciais prejuízos aos indivíduos acometidos pela doença, podem-se citar a ansiedade, dores no corpo, baixa autoestima, distúrbios do sono, comprometimento da memória e diversos outros resultados adversos à saúde (CHANG et al., 2017). Além disso, em casos mais graves, observam-se sintomas como estresse pós-traumático, abuso de álcool e drogas, e suicídio (MOSS et al., 2016).

Vale acrescentar que as organizações também são afetadas pelo esgotamento profissional dos empregados, considerando implicações negativas como absenteísmo, rotatividade e baixa produtividade individual no trabalho (SILVA JÚNIOR; MERINO, 2017), além do aumento dos custos organizacionais (CÂNDIDO; ROCHA, 2017).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa pode ser considerada, quanto aos fins, como descritiva, dado que objetivou descrever como determinadas atitudes da população estudada afetam seu nível de

esgotamento profissional. No que diz respeito aos meios, pode-se classificá-la como quantitativa, considerando que se coletaram dados numéricos, os quais receberam, posteriormente, tratamento estatístico.

A população estudada foram os indivíduos que tinham um vínculo formal de emprego no momento em que os dados foram coletados, excluindo-se, portanto, estagiários, proprietários ou sócios de empresas e trabalhadores informais, o que se justifica com base em dois dos construtos examinados (comprometimento organizacional e cinismo organizacional), que remetem a atitudes dos profissionais em relação à organização em que trabalham.

A técnica de amostragem utilizada foi a *snowball* ou bola de neve. Durante a etapa de coleta de dados, os contatos da pesquisadora foram solicitados a indicarem novos indivíduos para participarem do estudo, aos quais também foi solicitada a indicação de outros participantes, e assim sucessivamente. Este é um método não probabilístico e foi adotado em virtude da impraticabilidade de selecionar de maneira aleatória os trabalhadores que iriam responder o questionário da pesquisa.

O método utilizado para coleta de dados foi a *web survey*, que consiste no envio de um questionário estruturado por meio(s) eletrônico(s) (SAMMUT; GRISCTI; NORMAN, 2021), o que permitiu alcançar um tamanho amostral maior em um período de tempo mais curto (SAPPLETON; LOURENCO, 2016). O instrumento aplicado foi elaborado no Google Forms e o *link* de acesso foi disponibilizado à população estudada por meio das redes sociais – LinkedIn e Facebook – e e-mail.

O questionário desenvolvido foi estruturado em quatro seções, sendo a primeira constituída por questões demográficas (p. e. sexo, grau de escolaridade, faixa etária, número de filhos, etc.) e profissionais (p. e. porte e setor de atuação da organização em que o respondente trabalha, tempo em que está na organização, etc.). As três seções seguintes foram compostas por questões voltadas para mensurar, respectivamente, o cinismo organizacional, o comprometimento organizacional e o esgotamento profissional dos respondentes.

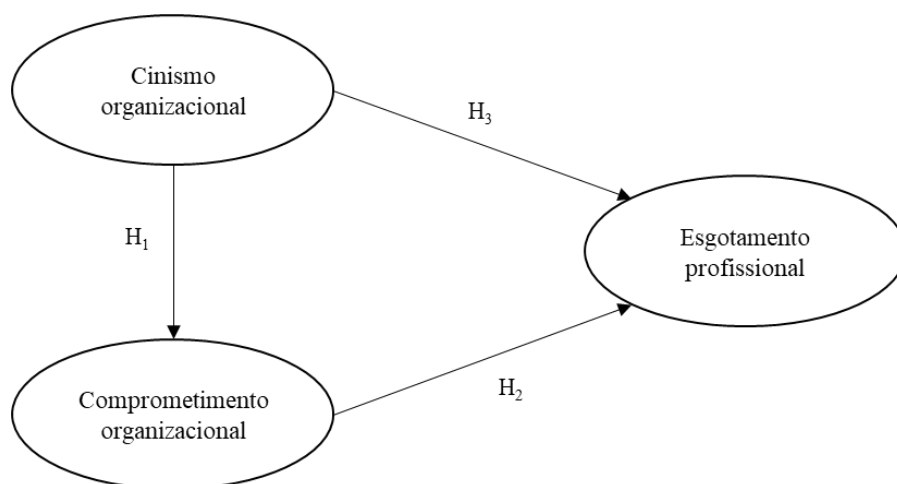
Para medir o esgotamento profissional dos respondentes, empregou-se o Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS), que abarca as três dimensões da síndrome (exaustão emocional, cinismo e eficácia no trabalho) em diversos contextos ocupacionais (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Tal instrumento é constituído por 16 itens, vinculados a uma escala do tipo Likert cujos extremos são nomeados como “nunca” e “todos

os dias”. Utilizou-se a versão do MBI-GS traduzida para o português por Tamayo (2002), que se encontra disponível no trabalho de Schuster et al. (2015).

Para mensurar o comprometimento organizacional, adotou-se o instrumento validado por Rego e Souto (2004), que inclui as três dimensões do construto (afetivo, instrumental e normativo) e conta com 11 itens, que são apresentados a partir de uma escala do tipo Likert de sete pontos, com os extremos variando entre “não se aplica a mim” e “aplica-se completamente a mim”.

Por fim, para medir o cinismo organizacional, empregou-se o instrumento desenvolvido por Brandes, Dharwadkar e Dean (1999) e adaptado ao contexto brasileiro por Monteiro e Nascimento (2017), que é composto com 14 itens e é apresentado a partir de uma escala do tipo *Likert* de sete pontos com os extremos sendo nomeados como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

Para análise dos dados, empregou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), testando um modelo completo de variáveis latentes, que é constituído por um modelo de mensuração e um modelo estrutural (BYRNE, 2010). Enquanto o primeiro permitiu agrupar as variáveis utilizadas para mensurar cada construto estudado, dando origem a três variáveis latentes (comprometimento organizacional, cinismo organizacional e esgotamento profissional), o segundo propiciou a análise das relações entre elas. A figura 1 representa o modelo teórico que foi testado por meio da MEE.



**Figura 1 – Modelo teórico proposto**

Fonte: elaboração própria (2022).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra final da pesquisa foi composta por 133 respondentes, cujas características encontram-se sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização da amostra

Variável	Característica	Amostra (%)
Sexo	Masculino	38,35%
	Feminino	59,40%
	Não identificaram	2,25%
Escolaridade	Ensino médio	6,77%
	Ensino técnico	6,77%
	Ensino fundamental	0,75%
	Pós-graduação	14,29%
	Superior completo	30,82%
	Superior incompleto	40,60%
Faixa Etária	18 a 30 anos	62,41%
	31 a 40 anos	23,31%
	41 a 50 anos	12,03%
	Mais de 50 anos	2,25%
Setor de atuação	Comércio	18,80%
	Indústria	16,53%
	Serviços	50,38%
	Outros	14,29%
Tempo de empresa	Menos de 1 ano	30,83%
	Entre 1 e 3 anos	33,08%
	Entre 4 e 6 anos	18,80%
	Entre 7 e 10 anos	12,03%
	Mais de 10 anos	5,26%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2022).

Na primeira etapa da análise dos dados coletados, testou-se um modelo completo de variáveis latentes contendo 41 variáveis observadas agrupadas em sete variáveis latentes: cinismo organizacional, comprometimento organizacional afetivo, comprometimento organizacional normativo, comprometimento organizacional instrumental, exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. Entretanto, esse modelo inicial retornou valores bastante insatisfatórios para os índices de qualidade de ajuste adotados (qui-quadrado normado, índice de ajuste normado, índice de ajuste comparativo e índice de Tucker-Lewis),

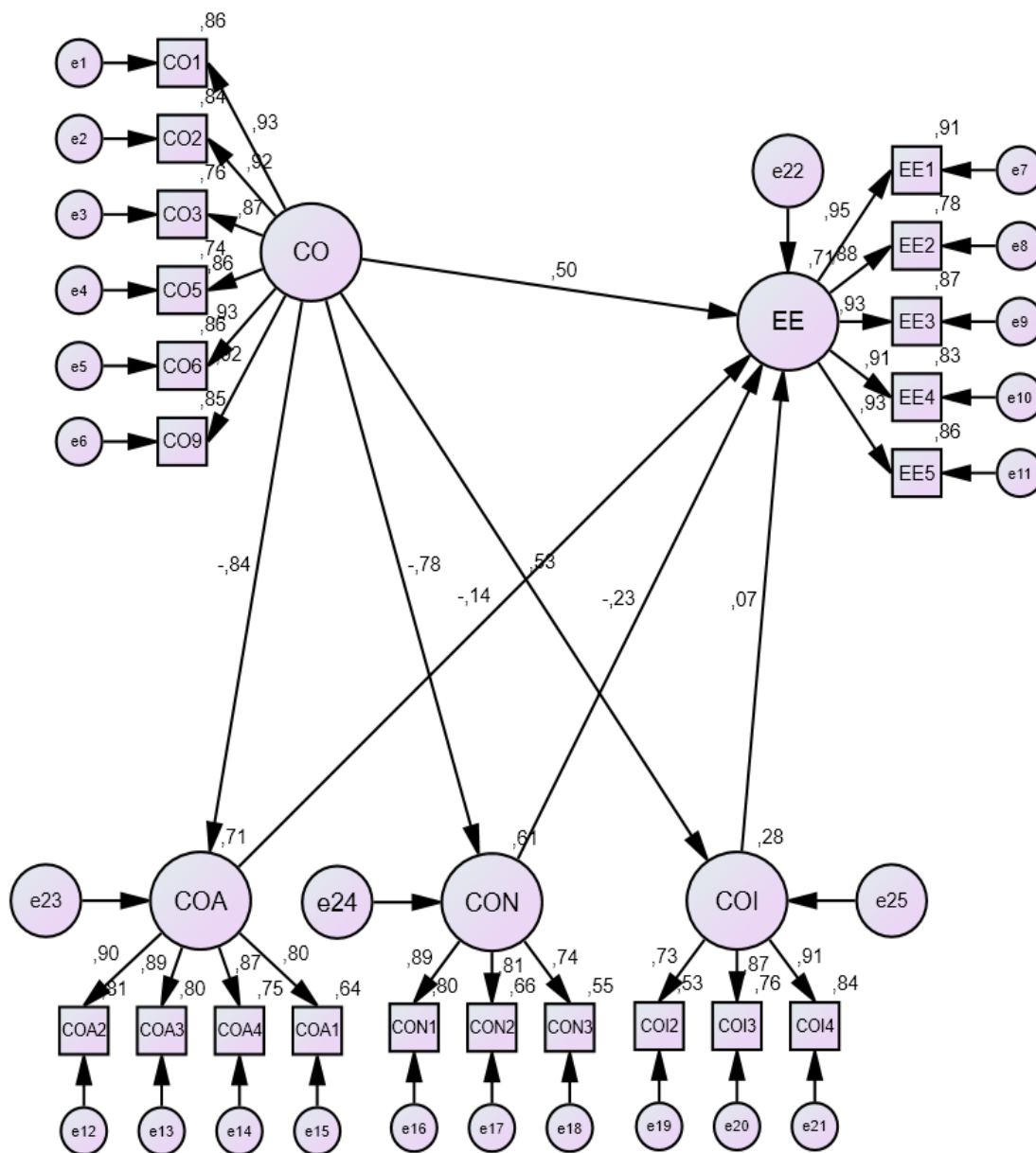
considerando os parâmetros estabelecidos pela literatura consultada (BYRNE, 2010; SCHUMACKER; LOMAX, 2010; HAIR JUNIOR et al., 2009).

Diante dos valores encontrados para os índices de qualidade de ajuste, excluíram-se, uma a uma, as variáveis com cargas fatoriais inferiores a 0,7, que é o valor mínimo para que a estrutura fatorial tenha significância prática (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Ao longo desse processo de refinamento, as variáveis latentes despersonalização e realização pessoal passaram a contar com duas variáveis observadas cada e, por isso, ambas foram suprimidas. Assim, entre as dimensões da síndrome de Burnout, somente a exaustão emocional permaneceu na análise com sua respectiva variável latente inserida no modelo. Além disso, também foram excluídas oito variáveis ligadas ao construto cinismo organizacional e uma referente ao construto comprometimento instrumental.

Após as exclusões efetuadas com base no critério da carga fatorial, permaneceram na análise 21 variáveis observadas agrupadas em cinco variáveis latentes, sendo elas: cinismo organizacional (CO), comprometimento organizacional afetivo (COA), comprometimento organizacional instrumental (COI), comprometimento organizacional normativo (CON) e exaustão emocional (EE). Na Figura 2 é possível observar o modelo completo resultante do processo de refinamento.





**Figura 2 – Modelo completo de variáveis latentes**

Fonte: elaboração própria no software AMOS (2022).

Ao contrário do modelo inicial, o modelo final obtido apresentou valores satisfatórios para todos os índices de qualidade de ajuste examinados na análise: qui-quadrado normado ( $\chi^2$  normado), índice de Tucker-Lewis (TLI), índice de ajuste normado (NFI) e índice de ajuste comparativo (CFI), com destaque para esses dois últimos, indicados por Byrne (2010) como os critérios mais robustos de decisão. No Quadro 2, encontram-se os valores correspondentes a cada uma dessas medidas, bem como a referência indicada pela literatura consultada.

**Quadro 2 – Índices de qualidade de ajuste**

<b>Índice</b>	<b>Parâmetro</b>	<b>Literatura</b>	<b>Valor obtido</b>
$\chi^2$ normado	Inferior a 3,0	Hair Junior et al. (2009)	2,187
Índice de ajuste normado (NFI)	Próximo a 0,9 ou 0,95	Schumacher e Lomax (2010)	0,882
Índice de ajuste comparativo (CFI)	Próximo a 0,95	Byrne (2010)	0,932
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	Próximo a 0,95	Byrne (2010)	0,921

Fonte: Elaboração própria a partir do output do AMOS (2022).

Complementarmente, com o intuito de examinar a validade convergente do modelo, analisaram-se as seguintes medidas: variância extraída (VE), confiabilidade de construto (CC) e Alpha de Cronbach, cujos valores devem ser superiores a, respectivamente, 0,5, 0,7 e 0,7 (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Considerando que os valores obtidos para todas as variáveis latentes, que podem ser visualizados no Quadro 3, atendiam aos parâmetros indicados por Hair Junior et al. (2009), concluiu-se que o modelo em análise apresenta validade convergente satisfatória, o que, somado às cargas fatoriais das variáveis observadas – todas superiores a 0,7 – e aos valores encontrados para as medidas de qualidade de ajuste, permitiu ratificá-lo.

**Quadro 3 – Medidas de validade convergente do modelo**

<b>Variáveis latentes</b>	<b>Variância extraída</b>	<b>Confiabilidade de construto</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Cinismo Organizacional (CO)	0,819	0,990	0,964
Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)	0,751	0,977	0,922
Comprometimento Organizacional Normativo (CON)	0,668	0,981	0,856
Comprometimento Organizacional Instrumental (COI)	0,710	0,985	0,870
Exaustão Emocional (EE)	0,850	0,992	0,966

Fonte: elaboração própria (2022).

No Quadro 4, encontra-se a estrutura textual do modelo de mensuração – com a relação das variáveis observadas e respectivas variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas – que compôs o modelo completo de variáveis latentes que serviu de base para o teste das hipóteses que nortearam a pesquisa.

**Quadro 4 – Variáveis latentes e variáveis observadas do modelo testado**

Variável latente	Variáveis observadas
Cinismo Organizacional (CO)	CO1 (Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra)
	CO2 (As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum)
	CO3 (Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização)
	CO5 (Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer)
	CO6 (Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz)
	CO9 (De uma forma geral, os funcionários sentem-se frequentemente desagradados quando pensam na organização)
Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)	COA1 (Importo-me realmente com o destino da minha organização)
	COA2 (Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização)
	COA3 (Sinto-me “parte da família” da minha organização)
	COA4 (Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização)
Comprometimento Organizacional Normativo (CON)	CON1 (Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora)
	CON2 (Não deixaria a minha organização agora, porque sinto que tenho obrigações para com as pessoas que trabalham aqui)
	CON3 (Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização)
Comprometimento Organizacional Instrumental (COI)	COI2 (Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais)
	COI3 (Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização)
	COI4 (Permaneço nesta organização, porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações)
Exaustão Emocional (EE)	EE1 (Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho)
	EE2 (Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho)
	EE3 (Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho)
	EE4 (Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim)
	EE5 (Sinto-me acabado por causa do meu trabalho)

Fonte: elaboração própria (2022).

Considerando que foram obtidos p-valores inferiores a 0,001 para cada uma das relações entre as variáveis observadas e as respectivas variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas, pode-se considerar que todos os agrupamentos efetuados se mostraram estatisticamente significativos assumindo um nível de 99% de confiança, o que reforça a robustez do modelo.

Examinaram-se também as relações entre as variáveis latentes do modelo, representativas dos construtos estudados, novamente assumindo um nível de confiança de 99%. Para as relações entre as variáveis COA, CON e COI e a variável EE, obtiveram-se p-valores superiores a 0,01, o que não permitiu corroborar sua significância estatística no âmbito do presente estudo. Nesse sentido, não foi possível ratificar que qualquer uma das dimensões do comprometimento organizacional exerça influência sobre a síndrome de Burnout ou alguma de suas dimensões. Assim sendo, não foram confirmadas as hipóteses H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub> e H<sub>2c</sub>.

Em contrapartida, entre a variável CO e as variáveis COA, CON, COI e EE, os p-valores obtidos foram inferiores a 0,001, o que permite afirmar que se tratam de relações estatisticamente significativas. Examinando os coeficientes de caminho, constatou-se que o cinismo organizacional exerce uma influência negativa sobre o comprometimento afetivo e o normativo, e uma influência positiva sobre o comprometimento instrumental. Além disso, verificou-se que o cinismo organizacional influencia positivamente a exaustão emocional. Logo, confirmaram-se integralmente H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub> e H<sub>1c</sub>, e parcialmente H<sub>3</sub>, dado que, neste último caso, somente uma das dimensões da síndrome de Burnout – a exaustão emocional – foi efetivamente testada em relação ao cinismo organizacional. No Quadro 5, pode-se visualizar uma síntese das relações testadas, bem como dos resultados encontrados.

**Quadro 5 – Relações testadas e resultados**

<b>Relação testada</b>	<b>p- valor</b>	<b>Coefficiente de caminho</b>	<b>Hipóteses testadas</b>	<b>Resultado</b>
CO → COA	< 0,001	- 0,84	H <sub>1a</sub>	Confirmada
CO → CON	< 0,001	- 0,778	H <sub>1b</sub>	Confirmada
CO → COI	< 0,001	0,529	H <sub>1c</sub>	Confirmada
CO → EE	< 0,001	0,502	H <sub>3</sub>	Parcialmente confirmada
COA → EE	0,209	- 0,136	H <sub>2a</sub>	Não confirmada
CON → EE	0,021	- 0,225	H <sub>2b</sub>	Não confirmada
COI → EE	0,302	0,066	H <sub>2c</sub>	Não confirmada

Fonte: elaboração própria (2022).

Concluída a apresentação das análises estatísticas realizadas, torna-se pertinente refletir a respeito dos resultados alcançados na pesquisa. Primeiramente, é importante destacar a constatação de que as práticas empresariais que originam sentimentos negativos nos empregados, levando-os a enxergarem a organização com cinismo, tendem a desenvolver neles o desejo de se distanciarem dela.

Com isso, o vínculo afetivo que une os empregados à organização em que trabalham vai-se enfraquecendo, até que eles deixem de se identificar com os valores organizacionais (AKBAS et al., 2018) e não desejem mais se manter ligados a ela ao longo do tempo (ALY; GHANEM; EL-SHANAWANY, 2016; THUNDIYIL et al., 2015).

Além disso, nessas circunstâncias, o sentimento de obrigação para com a organização também tende a diminuir ou mesmo desaparecer, o que se justifica devido ao fato de que o cinismo organizacional leva os indivíduos a desconfiarem constantemente da organização (KHAN, et al., 2016) e a nutrirem a crença de que ela pode agir com a intenção de prejudicá-los (GRIEP; VANTIBORGH, 2018).

Também se constatou que quando os empregados percebem que a organização age de maneira pouco íntegra, descumprindo com frequência as promessas feitas e adotando práticas vistas por eles como negativas, o que dificulta o desenvolvimento de uma relação saudável entre as partes (SALESSI; OMAR, 2018), ao invés de quererem permanecer vinculados a ela ou fazerem isso movidos por um sentimento de obrigação, eles se mantêm no emprego por necessidade e/ou por avaliarem que a decisão de sair acarretaria grandes prejuízos pessoais.

Assim sendo, conclui-se que, a partir do momento em que o indivíduo constrói uma relação de confiança e reciprocidade com a organização e avalia de maneira positiva o impacto das práticas empresariais, ele é motivado a permanecer na organização guiado por sentimentos positivos. Por outro lado, quando a percepção do profissional é de que a organização não é confiável, justa e nem íntegra, sua permanência deve-se, principalmente, à falta de alternativas melhores no mercado de trabalho.

Por fim, constatou-se ainda que a exaustão emocional tende a aumentar quando o empregado nutre uma convicção negativa em relação à organização com a qual ele mantém um vínculo empregatício. Uma possível explicação para essa relação é que o indivíduo que enxerga a organização e seus líderes de maneira depreciativa acaba consumindo mais rapidamente seus recursos pessoais para lidar com as demandas laborais cotidianas, o que acarreta maior fadiga e menor entusiasmo no que diz respeito ao trabalho (ABRAHAM, 2000).

Examinando conjuntamente os resultados encontrados, evidencia-se a importância de as organizações alinharem as exigências do trabalho e os recursos técnicos e intelectuais à disposição dos empregados (ERKUTLU; CHAFRA, 2017), e serem transparentes e claras quanto às formas de reconhecimento e recompensa adotadas, bem como quanto às oportunidades que os empregados efetivamente terão, evitando a formação de expectativas irreais e, por conseguinte, a quebra do contrato psicológico estabelecido entre as partes (THOMAS; GUPTAEM, 2018; GRIEP; VANTIBORGH, 2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os dados coletados, verificou-se que o profissional que avalia de maneira desfavorável e nutre sentimentos negativos em relação à organização em que trabalha não se sente afetivamente ligado a ela e também não alimenta qualquer senso de obrigação para com ela. Logo, à medida que o cinismo dos funcionários aumenta, a decisão de permanecer na organização passa a ser motivada exclusivamente pela necessidade material e/ou falta de perspectiva no mercado de trabalho. Nesse contexto, o vínculo entre empregado e empregador estabelece-se com base exclusivamente em interesses ou necessidades imediatistas.

De maneira complementar, constatou-se que o cinismo organizacional contribui para a exaustão emocional dos trabalhadores, que, em muitos casos, é o ponto de partida para o desenvolvimento da síndrome de Burnout, que ocasiona uma série de implicações perversas tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Diante disso, fica evidente a necessidade de as organizações implantarem ações que tenham potencial para mitigar o cinismo organizacional, o que tende a ampliar o comprometimento afetivo e normativo dos funcionários e, ao mesmo tempo, reduzir o esgotamento emocional decorrente do trabalho.

Em primeiro lugar, os gestores devem se atentar às mensagens que são comunicadas aos funcionários, especialmente nos contatos iniciais que eles terão com a organização, de modo a evitar que eles criem expectativas pouco realistas e se frustrem, sentindo-se traídos por ela.

Também se mostra pertinente revisitar as políticas e práticas organizacionais, incorporando a elas – se necessário for – valores éticos. Nessa mesma linha, recomenda-se que as organizações estruturem uma área de *compliance*, sinalizando um engajamento genuíno com essa questão, o que tende a fazer com que os funcionários avaliem melhor seu empregador.

Complementarmente, as organizações devem criar um programa de formação de lideranças, para que os futuros gestores sejam capacitados e adotem comportamentos sempre transparentes, íntegros e respeitosos no ambiente de trabalho, o que é essencial, dado que a postura dos líderes impacta diretamente na imagem que os empregados atribuem a seu empregador.

A presente pesquisa contribui para a Ciência Administrativa ao descortinar o papel do cinismo organizacional enquanto fator impulsionador do esgotamento emocional dos trabalhadores, uma relação que ainda carece de investigação tanto em âmbito nacional quanto internacional. Tal contribuição mostra-se especialmente relevante na atualidade, em que o número de profissionais brasileiros acometidos pela Síndrome de Burnout – que foi reconhecida no início de 2022 como uma doença ocupacional pela Organização Mundial da Saúde – tem crescido consideravelmente.

Por sua vez, a contribuição gerencial reside na reflexão que estimula acerca da importância de os gestores implantarem políticas e ações que sejam capazes de melhorar a imagem que os empregados nutrem a respeito da organização em que trabalham.

Apesar de ter atingido o objetivo proposto, esta pesquisa apresentou limitações quanto ao tamanho amostral e perfil da amostra, que foi predominantemente jovem e com ensino superior completo ou em andamento. Por isso, para estudos futuros, recomenda-se que o mesmo instrumento de pesquisa que foi empregado na presente investigação seja aplicado junto a um número maior de respondentes e com perfil mais heterogêneo.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAM, R. Organizational cynicism: bases and consequences. **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, v. 126, n. 3, p. 269-292, 2000.

AKBAS, T.T.; DURAK, I.; ÇETIN, A.; KARKIN, N. Cynicism as mediating variable between leadership support and emotional burnout: administrative support staff in Turkish universities. **Transylvania Review of Administrative Sciences**, v. 53, p. 5-21, 2018.

ALY, N.; GHANEM, M.; EL-SHANAWANY, S. Organizational cynicism and its consequences on nurses and quality of care in critical care and toxicology units. **Journal of Education and Practice**, n. 7, v. 8, p. 85-96, 2016.

ARCHIMI, C. S.; REYNAUD, E.; YASIN, H. M.; BHATTI, Z. A. How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: the mediating role of organizational trust. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 4, p. 907-921, 2018.

ASSIS, D. M.; NASCIMENTO, J. L. Cinismo organizacional: Estudo preliminar de adaptação de uma escala de medida para o contexto português. **Análise Psicológica**, v. 3, p. 383-393, 2017.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.

BRANDES, P.; DAS, D. Locating behavioral cynicism at work: construct issues and performance implications. In: PERREWÉ, P. L.; GANSTER, D. C. (Eds.). **Employee health, coping and methodologies**. Philadelphia: Elsevier Science, 2006. p. 233-266.

BRANDES, P.; DHARWADKAR, R.; DEAN, J. Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. In: EASTERN ACADEMY OF MANAGEMENT (Ed.). **Eastern Academy of Management Proceedings**, 1999. p. 150-153.

BRASIL. Decreto nº 3.048, de 06 de maio de 1999. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, v. 178, n. 111, 06 de maio de 1999. Seção 1.

BYRNE, B. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2. ed. New York: Routledge, 2010.

CHANG, H. Y.; SHYU, Y. I. L.; WONG, M. K.; CHU, T. L.; LO, Y. Y.; TENG, C. I. How does burnout impact the three components of nursing professional commitment? **Scandinavian J Of Caring Sciences**, v. 31, n. 4, p. 1003-1011, 2017.

DEAN, J.W.; BRANDES, P.; DHARWADKAR, R. Organizational cynicism. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 341-352, 1998.



ENGINYURT, O.; CANKAYA, S.; AKSAY, K.; TUNC, T.; KOC, B.; BAS, O.; OZER, E. Relationship between organisational commitment and burnout syndrome: a canonical correlation approach. **Australian Health Review**, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2015.

ERKUTLU, H.; CHAFRA, J. Leaders' narcissism and organizational cynicism in healthcare organizations. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 10, n. 5, p. 346-363, 2017.

FELIX, D. B.; MACHADO, D. Q.; SOUSA, E. F. Análise dos níveis de estresse no ambiente hospitalar: um estudo com profissionais da área de enfermagem. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 530-543, 2017.

FERNANDES, M. et al. Prevalence of anxious and depressive symptoms in college students of a public institution. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, 2018.

FREUDENBERGER, H.J. Staff Burn-Out. **Journal of Social Issues**, v. 30, n. 1, p. 159-165, 1974.

GRIEP, Y.; VANTILBORGH, T. Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behavior. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 91, n. 2, p. 421-429, 2018.

HAIR, J.; BLACK, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KHAN, R.; NASEEM, A.; MASOOD, S. Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, v. 7, n. 4, p. 141-146, 2016.

KIM, S.; LAFFRANCHINI, G.; WAGSTAFF, M.; JEUNG, W. Psychological contract congruence, distributive justice, and commitment. **Journal of Managerial Psychology**, v. 32, n. 1, p. 45-60, 2017.

MASLACH, C.; JACKSON, S. A medição do burnout experiente. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Síndrome de Burnout**, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout/sindrome-de-burnout>. Acesso em 14 de maio de 2022.

MONTEIRO, D.; NASCIMENTO, J. Cinismo organizacional: estudo preliminar de adaptação de uma escala de medida para o contexto português. **Análise Psicológica**, p. 383-393, 2017.

MOSS, M.; GOOD, V.; GOZAL, D.; KLEINPELL, R.; SESSLER, C. An official critical care societies collaborative statement: burnout syndrome in critical care health care professionals a call for action. **Critical Care Medicine**, v. 25, n. 4, p. 368-76, 2016.

NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL. **Síndrome de Burnout é detalhada em classificação internacional da OMS**, 2019. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/83269-sindrome-de-burnout-e-detalhada-em-classificacao-internacional-da-oms>. Acesso em 10 de maio de 2022.

NEVES, T.; GRAVETO, J.; RODRIGUES, V.; MARÔCO, J.; PARREIRA, P. Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the Meyer and Allen Questionnaire for Portuguese Nurses. **Revista Latino- Americana de Enfermagem**, v. 26, 2018.

ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A.; BORREGO-ALÉS, Y.; RUIZ-FRUTOS, C. Empoderamento, vulnerabilidade ao estresse e burnout em enfermeiros portugueses. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 23, n. 1, p. 259-66, 2018.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **ICD-11 FOR MORTALITY AND MORBIDITY STATISTICS (ICD-11 MMS)**, 2022. Disponível em: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en>. Acesso em 16 de maio de 2022.

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.

ROUSSEAU, D. Contratos psicológicos e implícitos nas organizações. **Diário de Responsabilidades e Direitos dos Funcionários**, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

SAMMUT, R.; GRISCTI, O.; NORMAN, J. Strategies to improve response rates to web surveys: a literature review. **International Journal of Nursing Studies**, v. 123, 2021.

SALESSI, S.; OMAR, A. Triada oscura de personalidad, satisfacción laboral y cinismo organizacional: un modelo estructural. **Universitas Psychologica**, v. 17, n. 3, p. 1-12, 2018.

SAPPLETON, N.; LOURENÇO, F. Email subject lines and response rates to invitations to participate in a web survey and a face-to-face interview: the sound of silence. **International Journal of Social Research Methodology Theory Practice**, v. 19, n. 5, p. 611-622, 2016.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. A beginner's guide to Structural Equation Modeling. 3. ed. New York: Taylor & Francis Group, 2010.

SCHUSTER, M. et al. Validação da escala MBI-GS: uma investigação general *survey* sobre a percepção de saúde dos colaboradores. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 403-416, 2015.

SECRETARIA ESPECIAL DE PREVIDÊNCIA E TRABALHO. **Dados disponíveis**, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br>. Acesso em: 15 de maio de 2022.

SILVA, F. F.; MERINO, E. A. D. Proposta de gestão do absenteísmo da enfermagem hospitalar: revisão sistemática. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 30, n. 5, p. 546-53, 2017.

SOARES, R. S.; SILVA, J. L. L.; ALMEIDA, G. L.; SILVA, N. V. M.; MOREIRA, M. C.; TEIXEIRA, E.; LEITE, K. Burnout and possible implications in the quality of care. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, 2021.

SOUZA, H.; HESPANHOL, M. Prevenção de adoecimento mental relacionado ao trabalho: a práxis de profissionais do Sistema Único de Saúde comprometidos com a saúde do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 44, 2019.

TAMAYO, M.R.; TROCCOLI, B.T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.7, n.1, p.37-46, 2002.

TAMAYO, M. R.; TROCCOLI, B. T. Burnout no trabalho. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. (Eds.). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2002.

THOMAS, N.; GUPTA, S. Organizational cynicism – what every manager needs to know. **Development and Learning in Organizations**, v. 32, n. 2, p. 16-19, 2018.

THUNDIYIL, T. G.; CHIABURU, D. S.; OH, I. S.; BANKS, G. C.; PENG, A. C. Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 51, n. 4, p. 429–450, 2015.