



BURNOUT E O SILÊNCIO ORGANIZACIONAL

BURNOUT AND ORGANIZATIONAL SILENCE

Harrison Bachion Ceribeli ⁽¹⁾

Tamires Fernandes Corrêa Sousa ⁽²⁾

Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP, Mariana-MG

RESUMO

Idealmente, os funcionários deveriam compartilhar suas ideias, opiniões e informações com a organização. Entretanto, muitos deles tomam a decisão de não o fazer, fenômeno que se convencionou denominar de silêncio organizacional. Com o intuito de investigar essa temática, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência que cada dimensão da Síndrome de Burnout exerce sobre o silêncio organizacional. Para coleta de dados, empregou-se o método *survey*. A amostra foi composta por 276 trabalhadores das cidades de Belo Horizonte, Ouro Preto, Mariana e Itabirito, todas localizadas no estado de Minas Gerais. Para análise dos dados, empregou-se a técnica de modelagem de equações estruturais. A partir dos resultados obtidos, não foi possível confirmar a influência que a despersonalização e a baixa realização pessoal exercem sobre o silêncio organizacional, mas, em contrapartida, concluiu-se que a exaustão emocional aumenta a disposição do indivíduo de permanecer em silêncio no ambiente laboral. Confrontando essa constatação com o corpo teórico já existente em torno do construto aqui investigado, descortinou-se um quarto tipo de silêncio organizacional, denominado de silêncio reativo, no presente estudo. Este estudo traz duas contribuições principais: a primeira para a Ciência Administrativa, com a proposição de uma nova dimensão a ser incorporada ao construto silêncio organizacional; já a segunda remete ao âmbito gerencial, à medida que auxilia as organizações apontando um novo caminho para diminuir a propensão dos funcionários a não compartilharem suas ideias, sugestões e informações.

Palavras-chave: Exaustão emocional; despersonalização; realização pessoal; Síndrome de Burnout; silêncio do funcionário.

ABSTRACT

Ideally, employees should share their ideas, opinions and information with the organization. However, many of them make the decision not to do this, phenomenon known as organizational silence. In order to investigate this subject, the present study aimed to analyze the influence of each dimension of Burnout Syndrome on organizational silence. For data collection, survey method was used. The sample consisted of 276 workers from the cities of Belo Horizonte, Ouro Preto, Mariana and Itabirito, all located in the State of Minas Gerais. For data analysis, the structural equation modeling technique was used. From the obtained results, it was not possible to confirm that depersonalization and low personal accomplishment influence the organizational silence, but, in contrast, it was concluded that emotional exhaustion increases the individual's willingness to remain silent in the work environment. Confronting this observation with the literature that already exists regarding the construct investigated here, a fourth kind of organizational silence, called reactive silence in the present study, was revealed. This study brings two main contributions: the first one for the Administrative Science, with the proposition of a new dimension to be incorporated into the organizational silence construct, while the second refers to the managerial field, assisting organizations by pointing a new path to reducing employees' propensity not to share their ideas, suggestions, and information.

Keywords: Emotional exhaustion; depersonalization; personal accomplishment; Burnout Syndrome; employee silence.

INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial contemporâneo, que tem como característica mais proeminente o elevado dinamismo, a mudança passou a ser a regra e não mais a exceção, demandando das organizações maior inovação (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; AQUINO; VASCONCELOS; CARMONA, 2017) e capacidade de construir vantagens competitivas sustentáveis (CRUZ, 2009; SILVA et al., 2016). Nesse cenário, as empresas passaram a se apoiar em seu capital humano para se diferenciarem dos concorrentes (BRAMBILLA; SOUZA; KAERCHER, 2014; DEMO et al., 2013).

A gestão do capital humano é um fator fundamental para as organizações se tornarem mais produtivas (KHAUSTOV; DENYSENKO, 2018) e, ao mesmo tempo, ampliarem sua competitividade (SULASTRI; ANDRIANI; FITRIA, 2014; VANDERLEY, 2001), sendo essencial que os gestores encarem os funcionários como verdadeiros parceiros do negócio (TAVARES; MAGALHÃES; JUNIOR, 2015), capazes de participar e contribuir para o sucesso organizacional (FIATES; NASCIMENTO; FIATES, 2010).

Quando isso não ocorre e os funcionários encontram-se desestimulados a compartilharem suas ideias, sugestões e opiniões, os erros ou gargalos presentes nos processos de trabalho deixam de ser informados aos gestores, enquanto as informações relevantes acabam retidas, não sendo disseminadas aos demais profissionais (MORRISON; MILLIKEN, 2000). Ademais, o silêncio dos funcionários ainda dificulta a

detecção e correção dos problemas que existem na organização (MORRISON; MILLIKEN, 2000), além de comprometer a tomada de decisão gerencial, à medida que impede que múltiplos pontos de vista sejam apresentados aos decisores (MOURA-PAULA; FERRAZ, 2015).

Tal comportamento, que pode ser individual ou se revelar como um fenômeno coletivo (MANNION; DAVIES, 2015; MOURA-PAULA; FERRAZ, 2015), passou a ser objeto de estudo na Ciência Administrativa e foi denominado de silêncio organizacional, sendo imperioso investigar seus antecedentes, uma vez que prejudica as organizações, que deixam de contar com o potencial criativo de seu capital humano, e também impacta negativamente os próprios trabalhadores, que deixam de se manifestar em seu ambiente de trabalho, adotando uma postura retraída que tende a ocasionar desconforto individual.

Analisando a literatura disponível sobre o tema, tanto nacional quanto internacionalmente, por meio de uma pesquisa bibliográfica nas bases Scopus, Spell, Redalyc, DOAJ e Scielo, utilizando os termos “silêncio organizacional AND burnout” e “silêncio dos funcionários AND burnout”, em português e inglês, constatou-se a escassez de estudos ligando a síndrome de Burnout ao silêncio dos trabalhadores, apesar de ser um distúrbio que tem acometido um número cada vez maior de trabalhadores na contemporaneidade (CODO, 2002), pertencentes aos mais diversos grupos ocupacionais (LEITER; SCHAUFELI, 1996). Seguindo nessa linha, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar

a influência que cada dimensão da Síndrome de Burnout exerce sobre o silêncio organizacional.

A justificativa para realização da presente investigação reside, primeiramente, na possibilidade de auxiliar os gestores a compreenderem como a síndrome de Burnout está ligada ao silêncio organizacional, de modo a estimular ações interventivas com o intuito de modificar as condições laborais que contribuem para que o trabalhador seja acometido por essa doença. De forma complementar, reside na oportunidade de contribuir com a construção de um arcabouço teórico robusto a respeito da temática aqui abordada, considerando que os antecedentes desse comportamento dos trabalhadores ainda carecem de mais estudos para serem elucidados de maneira efetiva no âmbito da Ciência Administrativa.

SÍNDROME DE BURNOUT

A Síndrome de Burnout é um estado de esgotamento físico, emocional e mental que surge como uma resposta a fatores estressores crônicos presentes no ambiente laboral (LEKA; JAIN, 2012). De acordo com Codo (2002), trata-se de um estado no qual a relação do sujeito com seu trabalho perde o sentido, o que faz com que ele deixe de se importar e de se esforçar.

Quando acometido por esse distúrbio, o indivíduo sente que não possui mais recursos para lidar com as diversas situações e conflitos que vivencia em seu trabalho (TRINDADE et al., 2010), passando a experimentar uma sensação de desgaste excessivo e um sentimento de fracasso cuja origem encontra-se no desperdício de sua energia e recursos mentais (HAHNMARY; CARLOTTO, 2008).

Inicialmente, esse estado enfermício era associado de maneira exclusiva aos profissionais que trabalham em contato direto com pessoas, uma vez que passam muito tempo envolvidos em relações humanas que podem ser intensas (RAMÓN, 2015; MASLACH; JACKSON, 1981). Contudo, pesquisas posteriores indicaram que tal distúrbio pode ser desenvolvido por qualquer grupo ocupacional (RAMIRO; MONTAÑO, 2017; SCHUSTER; DIAS; BATTISTELLA, 2015).

A Síndrome de Burnout, que explicita diversas das consequências negativas oriundas das atividades laborais do sujeito (BENEVIDES-PEREIRA, 2008), possui três dimensões, sendo elas a exaustão emocional, a despersonalização e a ausência ou baixa realização pessoal no trabalho (MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; MOREIRA et al., 2017; ROSALES; LOSADA, 2018).

A exaustão emocional é considerada como o sintoma inicial e dimensão central da síndrome (RODRIGUEZ; CARLOTTO, 2017), caracterizando-se por uma sensação de fadiga que advém de um estado de tensão persistente vivenciado pelo indivíduo, que sente que possui pouca energia e recursos emocionais para continuar lidando com as situações que lhe afligem (SCHAUFELI; GREENGLASS, 2001; FALGUERAS et al., 2015).

Já a despersonalização é considerada a dimensão interpessoal da síndrome (MASLACH; GOLDBERG, 1998) e remete a um quadro em que o indivíduo se sente isolado em relação àqueles que fazem parte de seu dia a dia profissional, tratando-os, eventualmente, como objetos (GAUTHEUR et al., 2010; BRITO et al., 2015). Por conseguinte, o sujeito passa a desumanizar as

pessoas com quem convive no trabalho (BERND; BEUREN, 2017), adotando atitudes de cinismo, ironia, insensibilidade e distanciamento (AGUILERA; GARCIA, 2012).

Finalmente, a falta de realização pessoal no trabalho refere-se à redução dos sentimentos de competência e autorrealização (POPP, 2008; SILVA et al., 2015), o que faz com que o indivíduo passe a se avaliar de maneira negativa diante de suas demandas laborais, nutrindo baixas expectativas de êxito profissional (GAUTHEUR et al., 2010).

Diversos são os fatores que aumentam a propensão dos indivíduos a desenvolverem a Síndrome de Burnout, tais como sobrecarga laboral (ADIL; BAIG, 2018; MASLACH; JACKSON, 1981); jornadas de trabalho com horas excessivas (ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2007); pressões de tempo (AL SHBAIL; SALLEH; MOHD NOR, 2018); ausência de justiça no ambiente de trabalho (YANG et al., 2018); falta de equilíbrio entre a vida pessoal e as demandas laborais (ADIL; BAIG, 2018); frustração ou insatisfação com o caminho que a carreira seguiu (técnico x gerencial) (BIRON; ESHED, 2016); falta de integração com o trabalho e/ou a organização (PACKIRISAMY; MEENAKSHY; JAGANNATHAN, 2017); entre outros.

A Síndrome de Burnout afeta o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores (PEREIRA et al., 2003; PRADO; PÉREZ; SAISÓ, 2015), à medida que suas consequências e efeitos têm caráter físico ou psicossomático, comportamental e defensivo (BERND; BEUREN, 2017; CAMILO; CRUZ; GOMES, 2015).

Os sintomas físicos ou psicossomáticos incluem fadiga progressiva, dores de cabeça, enxaqueca (HAHNMARY; CARLOTTO, 2008), distúrbios do sono,

perturbações gastrointestinais, transtornos cardiovasculares e distúrbios do sistema respiratório e imunológico (CAMILO; CRUZ; GOMES, 2015). Já os sintomas comportamentais englobam baixa autoestima, sentimento de impotência, alienação (BATISTA et al., 2017), incapacidade de relaxar, alterações bruscas de humor, ansiedade, hostilidade, atenção seletiva, apatia (BERND; BEUREN, 2017) e tendência à toxicodependência (PRADO; PÉREZ; SAISÓ, 2015). Por fim, os sintomas defensivos incluem tendência ao isolamento, perda do interesse pelo trabalho, faltas, atrasos e tendência de abandonar a organização (ALGARÍN; BERNAL; SERRANO, 2015).

Em decorrência da Síndrome de Burnout, o indivíduo passa a executar seu trabalho de maneira menos eficiente e a ter sua capacidade de tomada de decisão reduzida (SALGADO; MONTE, 2010), apresentando também problemas em suas funções mnemônicas (GONÇALES; GONÇALES, 2017), dificuldades para trabalhar em grupo e de aprendizagem, maior possibilidade de erros (ACEVES et al., 2006) e resistência à mudança (FREUDENBERGER, 1977). Ademais, o sujeito acometido pela referida síndrome sente que sua relação com a organização perdeu o sentido e passa a ver seu ambiente laboral como uma ameaça (FARIAS et al., 2017), estando tal distúrbio associado ainda ao silêncio organizacional (ARAB; RAD; NIA, 2015) e à deterioração do comportamento pró-social (BANG; REIO, 2017).

À medida que esse estado enfermício afeta os profissionais, tende a deteriorar o funcionamento da organização (RODRIGUEZ; CARLOTTO, 2017), considerando que amplia o absenteísmo (MARDANI; MARDANI, 2014; PELEIAS et al., 2017) e a rotatividade (TRINDADE et al.,

2010; PRADO; PÉREZ; SAISÓ, 2015), ao mesmo tempo em que impacta de forma negativa a qualidade do atendimento e/ou serviço prestado aos clientes (SHAMI; TARE; TARAN, 2017).

Logo, considerando que o sofrimento individual decorrente da síndrome de Burnout acarreta consequências nocivas para o bem-estar e desempenho dos trabalhadores (MUROFUSE; ABRANCHES; NAPOLEÃO, 2005), faz-se necessário que os gestores atuem para mitigar os fatores adversos que muitas vezes estão presentes no ambiente laboral, preservando a saúde e a qualidade de vida dos indivíduos (CARLOTTO, 2002) e, com isso, obtendo deles respostas mais positivas no âmbito do trabalho (MEDINA; FROM, 2016).

SILÊNCIO ORGANIZACIONAL

Silêncio organizacional é um construto que remete a um comportamento por parte do funcionário caracterizado pela abstenção deliberada, ou seja, o profissional opta por não compartilhar, no âmbito da organização, seus comentários, opiniões, ideias e preocupações, além das informações que possui (JONES; KELLY, 2014; MOURA-PAULA, 2014; MORRISON; MILLIKEN, 2000).

O silêncio organizacional não significa a ausência de discurso ou expressão formal e pode ocorrer em meio a sons e linguagem (MOURA-PAULA; FERRAZ, 2015; ACARAYA; AKTURANB, 2015). Pelo contrário, é um comportamento ativo, consciente e intencional (TULUBAS; CELEP, 2012; UÇAR, 2016), adotado quando os funcionários sentem que não há abertura para se exporem na organização (MOURA-PAULA, 2014), podendo refletir também uma

insatisfação disfarçada de indiferença (BARROSO; FREITAS, 2013).

Inicialmente, o silêncio era analisado apenas enquanto postura individual, no entanto, pesquisas posteriores concluíram que esse fenômeno se manifesta também em nível coletivo (MANNION; DAVIES, 2015; MOURA-PAULA; FERRAZ, 2015), quando os funcionários formam crenças compartilhadas, moldadas com base na observação e comunicação grupal, sobre as consequências negativas de se manifestarem e compartilharem informações (MORRISON; MILLIKEN; HEWLIN, 2003).

A decisão de filtrar informações e opiniões pode ter três motivações distintas: rendição e admissão, quando existe a percepção individual de que se manifestar tende a não trazer resultado nenhum (ARDAKANI; MEHRABANFAR, 2015); autoproteção, quando o sujeito nutre a percepção de que o comportamento de voz pode expô-lo a situações de risco no trabalho (MORRISON; MILLIKEN; HEWLIN, 2003); ou intenção de cooperar, quando o indivíduo acredita que os demais não se sentiriam confortáveis ou não seriam favorecidos com um feedback negativo (ARDAKANI; MEHRABANFAR, 2015). Neste sentido, pode-se apontar que existem três categorias de silêncio: consentido, defensivo e pró-social (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003).

O silêncio consentido remete a um comportamento mais passivo do que ativo por parte do indivíduo, que, mesmo não concordando com determinada situação ou decisão, renuncia de questioná-la (KAHYA, 2015). Neste caso, o sujeito opta pelo silêncio por acreditar que suas tentativas de se manifestar seriam infrutíferas (ACARAYA; AKTURANB, 2015).

Por sua vez, o silêncio defensivo é uma estratégia adotada pelos funcionários para se resguardarem (ARDAKANI; MEHRABANFAR, 2015), que se expressa por meio de um comportamento proativo e consciente (ACARAYA; AKTURANB, 2015) caracterizado pela resistência em compartilhar informações ou opiniões que possam ser interpretadas como negativas ou ameaçadoras pelos superiores hierárquicos da organização, com o intuito de se evitarem eventuais retaliações (MILLIKEN; MORRISON; HEWLIN, 2003).

Finalmente, o silêncio pró-social é aquele em que os funcionários, movidos pelo altruísmo, retêm suas opiniões e informações com o objetivo de beneficiarem outras pessoas ou a própria organização (TAYFUN; ÇATIR, 2003), ou ainda, com a intenção de consolidarem/preservarem alianças (ACARAYA; AKTURANB, 2015). Assim como ocorre com a cidadania organizacional, o silêncio pró-social é um comportamento deliberado e proativo focado em outras pessoas (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003; KILIÇLAR; HARBALIOĞLU, 2014).

As raízes do silêncio organizacional estão nas relações invisíveis entre a organização e seus membros (PARCHAM; GHASEMIZAD, 2017) e suas consequências adversas afetam os indivíduos, as organizações e a sociedade (MOURA-PAULA, 2014).

Os indivíduos experimentam maior nível de estresse, angústia e baixa autoestima (MOURA-PAULA, 2014). Além disso, frequentemente, o silêncio organizacional resulta em sofrimento físico e emocional (JONES, 2016), levando à redução da satisfação laboral, comprometimento e motivação dos funcionários (HOZOURI et al., 2018).

No âmbito organizacional, o silêncio torna-se um obstáculo para o alcance dos

objetivos traçados (BAYIN et al., 2015), uma vez que dificulta que os erros sejam informados aos gestores e que conhecimentos relevantes sobre o negócio sejam compartilhados (MOURA-PAULA, 2014).

Ademais, como consequências desse fenômeno, as organizações passam a ter maior dificuldade para gerenciarem processos de mudança (MOURA-PAULA; FERRAZ, 2015) e deixam de contar com um sistema de feedback que poderia auxiliar a eliminar deficiências e resultados indesejáveis (PANAHIA et al., 2012), além de enfrentarem maior absenteísmo e rotatividade, assim como menor produtividade (ELÇI et al., 2014).

Por fim, o silêncio organizacional acarreta prejuízos para a sociedade, pois impede que condutas ou comportamentos considerados ilegais ou antiéticos no âmbito das organizações sejam informados para a alta administração, questionados ou até mesmo denunciados (MOURA-PAULA, 2014; JONES, 2016).

Quando o silêncio é constatado, deve-se, primeiramente, conduzir uma análise da cultura da organização, porque, em muitos casos, o referido fenômeno tem origem cultural (PARCHAM; GHASEMIZAD, 2017). Em outros casos, porém, é necessário implantar ações para alterar a percepção dos funcionários de que suas manifestações serão ignoradas ou gerarão represálias (MORRISON; MILLIKEN; HEWLIN, 2003).

ASPECTOS METODOLOGICOS

Tendo em vista o objetivo de pesquisa delimitado, optou-se por uma abordagem descritiva e quantitativa, coletando-se dados de natureza numérica, que foram posteriormente tratados por meio da aplicação de técnicas estatísticas (DUARTE et al., 2009). Tal escolha metodológica justifica-se uma vez que se pretendeu descrever

determinados fatos da realidade estudada (VOLPATO, 2015), apresentando-se com exatidão suas características (GIL, 2002) e desvendando a relação entre as variáveis envolvidas (OLIVEIRA, 2011).

Empregou-se o método survey, que é o mais indicado para pesquisas quantitativas e visa coletar dados junto aos próprios indivíduos cujo comportamento e particularidades se almejam identificar (FREITAS et al., 2000). A pesquisa survey é, por natureza, padronizada (FOWLER, 2009) e sua operacionalização conta com um instrumento de coleta de dados estruturado, que abarca uma série de variáveis predeterminadas (NIQUE; LADEIRA, 2014).

Tal método mostra-se vantajoso em termos de eficiência, pois permite que seja acessado um grande grupo de respondentes em um curto espaço de tempo, e também por eliminar diversos problemas associados à presença de um entrevistador durante a fase de levantamento de informações junto aos indivíduos estudados (BABBIE, 1999; GIOLO, 2009), apesar de ter como limitação o fato de sofrer a influência das características dos próprios respondentes, tais como nível de escolaridade, interesse em participar do estudo e estado emocional (MAZZON; GUAGLIARDI; FONSECA, 1983).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi estruturado com base na escala Likert de sete pontos, que permite ao respondente indicar seu grau de concordância em relação a cada afirmativa apresentada (AL SHBAIL; SALLEH; MOHD NOR, 2018; COOPER; SCHINDLER, 2014). Foram nomeados somente os extremos como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

Dividiu-se o referido instrumento em quatro seções, sendo a primeira e a segunda

destinadas a levantar, respectivamente, informações de cunho demográfico (p. e. faixa etária, nível de escolaridade, etc.) e profissional (setor de atuação e tempo em que está na empresa) dos respondentes. A terceira seção incluiu uma escala para mensurar a síndrome de Burnout e a quarta, uma escala relativa ao silêncio organizacional.

Para mensurar a Síndrome de Burnout, empregou-se a escala Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS), que fora desenvolvida a partir da escala MBI por Schaufeli et al. (1996) com o intuito de avaliar a referida doença em diversos contextos ocupacionais, adequando-se, inclusive, à realidade de diferentes países (BERND; BEUREN, 2017; SILVA et al., 2015), já que fora inicialmente testada no Canadá, Holanda e Finlândia (MASLACH; JACKSON; LEITER, 1997). Tal escala é composta por 16 itens, dos quais seis avaliam a exaustão emocional do indivíduo; quatro, a despersonalização ou cinismo; e seis, o nível de realização pessoal ou eficácia no trabalho.

Adotou-se a versão validada para o contexto brasileiro por Schuster, Dias e Battistella (2015), que obteve alfas de 0,84, 0,84 e 0,82 para as dimensões exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal, respectivamente, os quais foram bem próximos daqueles encontrados no estudo de Leiter e Schaufeli (1996), que testou a versão original da escala junto a quatro grupos de profissionais distintos, obtendo alfas variando entre 0,89 e 0,90 para a exaustão emocional, entre 0,74 e 0,80 para a despersonalização e entre 0,70 e 0,77 para a realização pessoal.

Complementarmente, para mensurar o silêncio organizacional, que foi tratado no presente estudo como um construto

unidimensional, adaptaram-se algumas questões extraídas da escala desenvolvida e testada no contexto norte-americano por Westerman e Smith (2015), a qual, em sua versão original, visava avaliar o silêncio organizacional motivado por medo ou por uma atitude de cooperação. Foram selecionados e adaptados sete itens, uma vez que não se pretendeu associar a disposição individual a permanecer em silêncio a nenhum dos motivos supracitados. A título de exemplificação, enquanto a redação de um dos itens originais era “Eu reteria minhas soluções para os problemas da organização porque ficaria com medo”, a forma adaptada foi “Guardo para mim soluções para os problemas que enxergo na organização”.

A população-alvo do estudo incluiu os habitantes das cidades de Belo Horizonte, Ouro Preto, Mariana e Itabirito, localizadas no estado de Minas Gerais. Para compor a amostra, utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, ou seja, selecionaram-se os respondentes com base no acesso dos pesquisadores, vista a impossibilidade de se realizar uma escolha aleatória (FREITAS et al., 2000). Como critério de inclusão na amostra, o indivíduo deveria ter um vínculo empregatício no momento da coleta de dados, que ocorreu entre outubro e novembro de 2018.

Os dados foram coletados aplicando-se o questionário de maneira presencial em locais das cidades supramencionadas em que havia maior fluxo de trabalhadores, os quais eram abordados individualmente e, depois de ouvirem uma breve apresentação da pesquisa, indagados acerca da possibilidade de contribuírem de maneira anônima com o estudo, ou seja, sem informar o próprio nome ou o da empresa onde trabalhavam.

De maneira complementar, divulgou-se o link de acesso à versão eletrônica do

questionário, confeccionada na plataforma do Google Forms, por meio de canais como Facebook, Whatsapp, LinkedIn e e-mail. Para que os respondentes da versão online do questionário também estivessem devidamente esclarecidos acerca da pesquisa, incluiu-se um breve texto explicativo na primeira página que era aberta assim que o referido link era acessado.

O tamanho da amostra foi delimitado considerando-se que o número de unidades amostrais deve ser equivalente a, pelo menos, dez vezes a quantidade de variáveis que seriam examinadas na pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2009). Como foram incorporadas ao estudo 23 variáveis e se adotou como parâmetro uma proporção de 12:1, o tamanho amostral foi definido em 276 respondentes.

Para a análise de dados, optou-se pela Modelagem de Equações Estruturais, que permite que sejam exploradas conjuntamente as relações entre os construtos investigados (HAIR JUNIOR et al., 2009). Para testar o modelo estrutural proposto, empregaram-se de forma concomitante a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a Análise de Caminhos. Enquanto a primeira permitiu que as variáveis observadas da pesquisa fossem agrupadas em um número menor de variáveis latentes, representativas dos construtos estudados, a segunda possibilitou que fossem examinadas as relações entre eles.

A figura 1 apresenta o modelo de caminhos delineado, que foi composto por quatro variáveis latentes, sendo três exógenas (exaustão emocional, despersonalização e nível de realização pessoal) e uma endógena (silêncio organizacional).

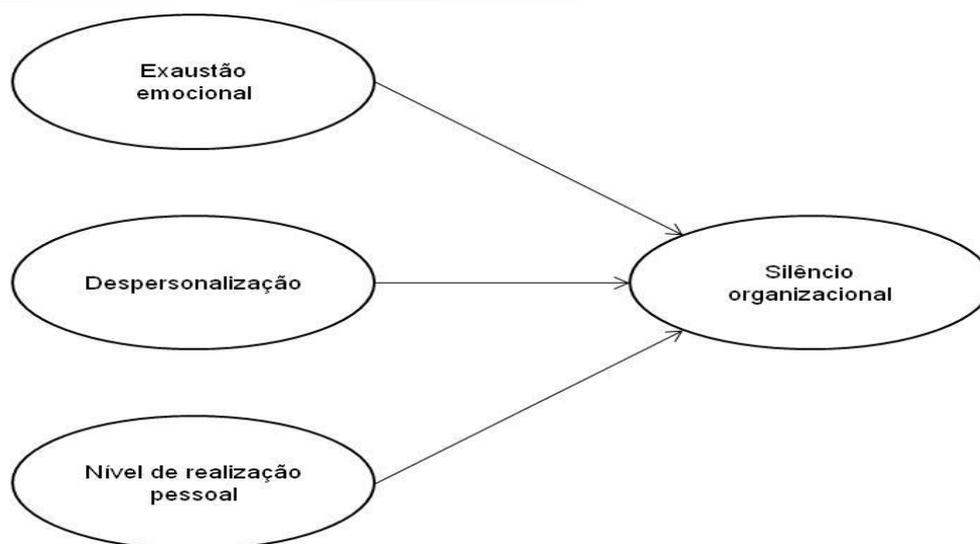


Figura 1 – Modelo conceitual proposto

Fonte: elaboração própria (2019)

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa contou com 276 respondentes, dos quais 53,6% são do sexo feminino e 46,4%, do masculino. Quanto à faixa etária, 46,7% possuíam entre 26 e 35 anos; 26,1%, entre 18 e 25 anos; 18,1%, entre 36 e 45 anos; e 9,1%, acima de 46 anos.

Quanto à escolaridade, 31,2% dos respondentes possuíam ensino superior completo; 28,3%, ensino superior incompleto; 19,9%, pós-graduação; 11,9%, até o ensino médio; e 8,7%, ensino técnico. No que se refere ao estado civil, 50,7% declararam-se solteiros; 41,3%, casados; 6,5%, divorciados ou viúvos; e 1,5%, indicou a opção “outros”.

No tocante aos dados profissionais dos respondentes, 35,5% atuavam no setor de serviços; 28,6%, na indústria; 21%, no setor público; e 14,9% no comércio. Complementarmente, 27,2% trabalhavam na mesma empresa há um ano ou menos; 26,8%, entre um e dois anos; 19,1%, entre três e cinco anos; 14,9%, entre seis e dez anos; e 12%, mais de dez anos.

Finda a caracterização da amostra, avaliou-se se as variáveis da pesquisa

seguiram uma distribuição normal. Para tanto, empregaram-se duas medidas: a assimetria, cujo valor deve estar dentro do intervalo entre -2,58 e +2,58, e a curtose, cujo valor deve estar contido no intervalo de -3 a +3 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Como nenhum dos valores calculados extrapolou os intervalos supramencionados, concluiu-se que o pressuposto da normalidade não fora violado por nenhuma variável, não sendo necessário, portanto, efetuar qualquer exclusão nessa etapa preliminar da análise.

Na sequência, visando mensurar a confiabilidade das escalas adotadas, calcularam-se os Alfas de Cronbach para os conjuntos de variáveis correspondentes a cada um dos construtos estudados, sendo o valor mínimo aceitável de 0,6 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Para os construtos exaustão emocional, despersonalização, nível de realização pessoal e silêncio organizacional, foram obtidos respectivamente os valores de 0,874; 0,816; 0,859; e 0,660. Com isso, verificou-se que as escalas empregadas apresentaram consistência interna satisfatória, o que permitiu a utilização de uma técnica estatística de agrupamento.

Em seguida, aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, sendo que, na primeira rodada, o modelo estrutural contou com quatro variáveis latentes: exaustão emocional (EE), despersonalização (DE), realização pessoal (RP) e silêncio organizacional (SO), compostas, respectivamente, por seis, quatro, seis e sete variáveis observadas.

Para avaliar a qualidade do ajuste obtido pelo modelo, foram empregadas quatro medidas como parâmetros: o índice de qualidade de ajuste calibrado (AGFI), para o qual são aceitáveis valores superiores a 0,8 (RHEE; ULEMAN; LEE, 1996; STACCIARINI; PACE, 2017); o índice de qualidade de ajuste (GFI), que deve retornar um valor próximo ou superior a 0,9 (SCHUMACKER; LOMAX, 2010); a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) cujo valor deve estar dentro do intervalo de 0,05 a 0,08 (SCHUMACKER; LOMAX, 2010); e o índice qui-quadrado normado (χ^2 normado), para o qual são aceitáveis valores dentro do intervalo entre 1 e 3 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Os valores encontrados para tais medidas foram: AGFI = 0,802; GFI = 0,841; RMSEA = 0,071; e χ^2 normado = 2,370. Logo, concluiu-se que o primeiro modelo estrutural testado apresentava qualidade de ajuste satisfatória.

No entanto, ao analisar as cargas fatoriais das variáveis observadas que deram origem às variáveis latentes do modelo, cujos valores deveriam ser superiores a 0,5 para que se confirmasse a significância prática dos agrupamentos realizados (HAIR JUNIOR et al., 2009), verificou-se a necessidade de excluir a variável SO6 (“Não exponho informações que possam prejudicar meu superior”), cuja carga foi de -0,031.

Testou-se, então, um segundo modelo estrutural, encontrando-se os seguintes valores para as medidas de qualidade de

ajuste adotadas: AGFI = 0,814; GFI = 0,853; RMSEA = 0,069; e χ^2 normado = 2,319. Contudo, foi necessário excluir a variável SO7 (“Não compartilho com meu superior informações negativas sobre outras pessoas da organização”), uma vez que sua carga fatorial foi de 0,084.

O terceiro modelo estrutural testado apresentou as seguintes medidas de qualidade de ajuste: AGFI = 0,819; GFI = 0,859; RMSEA = 0,07; e χ^2 normado = 2,366. Mas, como a variável SO4 (“Eu não menciono para meu superior informações negativas a respeito de meu trabalho”) apresentou carga fatorial de 0,33, optou-se por também eliminá-la da análise.

O quarto modelo estrutural examinado apresentou as seguintes medidas de qualidade de ajuste: AGFI = 0,816; GFI = 0,858; RMSEA = 0,075; e χ^2 normado = 2,536. Novamente, constatou-se uma carga fatorial inferior ao patamar recomendado (no valor de 0,471), o que levou à exclusão da variável RP1 (“Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho”), demandando uma nova rodada de análise.

Testou-se, por fim, um quinto modelo estrutural, cuja qualidade de ajuste foi satisfatória, considerando os valores obtidos pelos parâmetros estipulados: AGFI = 0,823; GFI = 0,867; RMSEA = 0,075; e χ^2 normado = 2,560. Nessa rodada, foram obtidas somente cargas fatoriais superiores a 0,5.

Subsequentemente, analisaram-se a variância extraída (VE) e a confiabilidade de construto (CC), cujos valores deveriam ser superiores a, respectivamente, 0,5 e 0,7 (HAIR JUNIOR et al., 2009). No quadro 1 são apresentados os valores da VE e CC calculados para cada variável latente do modelo estrutural.

Variável latente	Variância extraída	Confiabilidade de construto
Exaustão emocional	0,545993	0,979864
Despersonalização	0,588343	0,966782
Realização pessoal	0,685255	0,989747
Silêncio organizacional	0,503951	0,932135

Quadro 1 - Valores referentes à variância extraída e confiabilidade composta

Fonte: elaboração própria (2019)

Analisando concomitantemente as medidas de qualidade de ajuste do modelo (AGFI, GFI, RMSEA e χ^2 normado), as cargas fatoriais das variáveis observadas agrupadas, a variância explicada e a confiabilidade de construto das variáveis latentes criadas, foi

possível validar a AFC efetuada, cujos resultados foram sintetizados no quadro 2.

Exaustão emocional	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.
	EE6: Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.
Despersonalização	DE1: Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função.
	DE2: Sou menos entusiasmado com o meu trabalho.
	DE3: Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo.
	DE4: Duvido da importância do meu trabalho.
Realização pessoal	RP2: Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho.
	RP3: Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.
	RP4: Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.
	RP5: Na minha opinião, sou bom no que faço.
	RP6: No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.
Silêncio organizacional	SO1: Não costumo oferecer sugestões que ajudem outras pessoas na organização.
	SO2: Não compartilho minhas opiniões relativas ao trabalho com outras pessoas na organização.
	SO3: Guardo para mim soluções para os problemas que enxergo na organização.

Quadro 2 - Solução obtida na Análise Fatorial Confirmatória

Fonte: elaboração própria (2019)

Ratificados os agrupamentos efetuados, procedeu-se à Análise de Caminhos, examinando-se as relações entre

os construtos representados pelas variáveis latentes do modelo estrutural, que pode ser visualizado na figura 2.

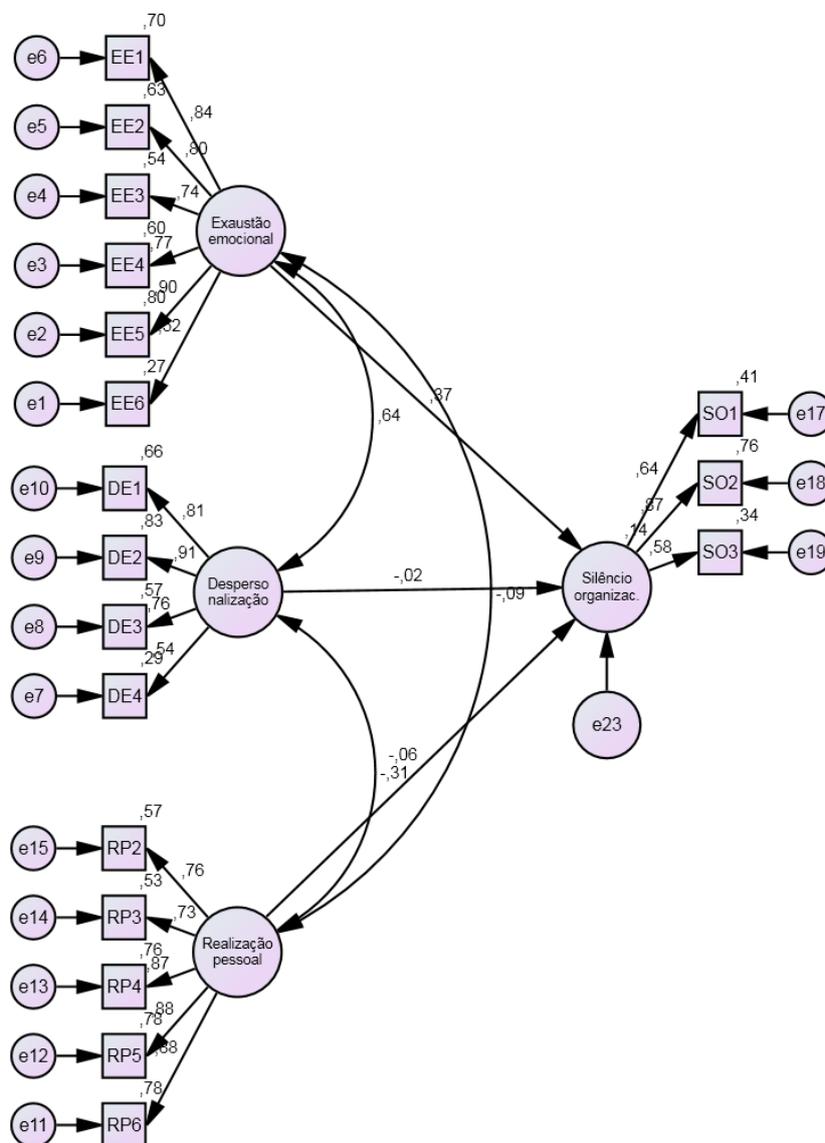


Figura 2 - Modelo estrutural completo

Fonte: elaboração própria no *software* AMOS (2019)

A primeira relação testada foi entre a exaustão emocional e o silêncio organizacional, sendo obtido um p-valor de 0,001. Adotando-se um nível de 99% de

confiança, pode-se afirmar que essa relação é estaticamente significativa. Como se obteve um coeficiente de caminho igual a 0,374, indicando que se trata de uma relação

diretamente proporcional, constatou-se que quanto maior o nível de exaustão emocional do indivíduo, maior sua propensão em permanecer deliberadamente em silêncio, mesmo em momentos nos quais poderia contribuir com a organização com suas sugestões ou opiniões relativas ao trabalho.

A segunda relação testada foi entre a despersonalização e o silêncio organizacional, sendo obtido um p-valor igual a 0,882. Logo, não foi possível confirmar, com 99% de confiança, que esta relação seja dotada de significância estatística.

Por fim, testou-se a relação entre o nível de realização pessoal e o silêncio organizacional, obtendo-se um p-valor de 0,467. Com isso, também não foi possível corroborar que esta dimensão da Síndrome de Burnout exerce uma influência estatisticamente significativa sobre a decisão do profissional de permanecer calado no ambiente laboral.

Concluída a apresentação da análise estatística conduzida, faz-se necessário refletir acerca dos resultados encontrados, que indicaram que o indivíduo que sofre devido a um elevado nível de exaustão emocional, ou seja, que tem a energia e os recursos emocionais exauridos em decorrência do trabalho e das condições laborais a que está exposto (SCHAUFELI; GREENGLASS, 2001; FALGUERAS et al., 2015), deixa de se mostrar disposto a oferecer sugestões que possam ser benéficas à organização.

Evidenciou-se, portanto, que o profissional que se sente emocionalmente esgotado em decorrência de suas atividades laborais, tendo sua saúde e bem-estar comprometidos (PEREIRA et al., 2003; PRADO; PÉREZ; SAISÓ, 2015), tende a se retrair e deixar de contribuir com seu

empregador, guardando para si eventuais opiniões ou soluções que visualize para os problemas organizacionais. Tal constatação é reforçada pelo estudo de Farias et al. (2017), que indicou que o trabalhador acometido pela Síndrome de Burnout, da qual a exaustão emocional é a principal dimensão por normalmente se manifestar primeiro e favorecer a manifestação das outras duas (RODRIGUEZ; CARLOTTO, 2017), deixa de ver sentido no vínculo que possui com a organização onde trabalha.

Seguindo essa linha de raciocínio, é possível delimitar a hipótese de que existe um quarto tipo de silêncio organizacional, visto que o comportamento aqui descrito não se enquadra nas categorias já identificadas do construto (consentido, defensivo e pró-social) (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003), à medida que não tem origem na crença do indivíduo de que suas tentativas de se manifestar seriam infrutíferas (ACARAYA; AKTURANB, 2015), na busca por evitar retaliações de superiores hierárquicos (MORRISON; MILLIKEN; HEWLIN, 2003) ou no anseio de beneficiar alguém (TAYFUN; ÇATIR, 2013).

O tipo de silêncio aqui descortinado revela-se como uma tentativa do trabalhador emocionalmente exausto de preservar as energias mentais que lhe restam ou ainda como uma estratégia sutil de protesto quanto a seu atual estado de esgotamento, sendo, neste segundo caso, um reflexo de sua insatisfação (BARROSO, 2013).

Sugere-se que tal comportamento seja nomeado de silêncio organizacional reativo, à medida que traduz uma reação individual a um estado de desconforto que tem origem na vivência prolongada de situações de tensão (SCHAUFELI; GREENGLASS, 2001; FALGUERAS et al., 2015). Tal proposição

teórica, todavia, ainda carece de novas investigações para que possa ser confirmada e se consolidar como uma nova categoria de silêncio organizacional, ampliando a compreensão que se tem a respeito desse construto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ambiente de negócios contemporâneo, marcado pelo paradigma da inovação, as empresas precisam reinventar-se continuamente e de forma consistente, sendo primordial a participação das pessoas nesse processo. Todavia, muitos funcionários não se mostram dispostos a compartilhar suas ideias, opiniões e preocupações com os demais membros da organização, o que pode ter relação com as condições laborais às quais eles estão submetidos.

Como a literatura que trata dos antecedentes de tal comportamento dos trabalhadores ainda se encontra em fase de construção no âmbito da Ciência Administrativa, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a influência que cada dimensão da Síndrome de Burnout exerce sobre o silêncio organizacional.

A partir dos resultados obtidos, não foi possível confirmar a influência que a despersonalização e o nível de realização pessoal exercem sobre o silêncio organizacional, mas, em contrapartida, concluiu-se que a exaustão emocional aumenta a disposição do indivíduo de permanecer em silêncio no ambiente laboral.

Confrontando essa constatação com o corpo teórico já existente em torno do construto aqui investigado, descortinou-se um quarto tipo de silêncio organizacional, denominado de silêncio reativo no presente estudo. Em hipótese, o silêncio reativo é resultado de um estado de fadiga mental intensa e esgotamento emocional que leva o trabalhador a reter ideias, sugestões e até

informações úteis à organização. Depreende-se então que, nos casos em que esse tipo de comportamento é observado, o indivíduo, devido ao estado de desgaste severo que o acometeu, mantém-se em estado de inércia no intuito de evitar críticas ou debates mais intensos caso os demais discordem dele. Cabe ponderar, contudo, que tal comportamento também pode ser uma forma sutil de protesto do profissional que se encontra esgotado e sem condições físico-emocionais-psíquicas de atender às excessivas demandas que o ambiente de trabalho lhe impõe.

Considerando que a exaustão emocional é o elemento precursor do silêncio reativo, caso as empresas almejem diminuir a propensão de seus funcionários a adotarem este tipo de comportamento, é necessário monitorar a carga de trabalho atribuída a eles, buscando balancear adequadamente as exigências laborais e a capacidade/possibilidades de cada um. Além disso, é importante estabelecer metas realistas e plausíveis de acordo com os recursos disponíveis, evitando submeter os profissionais à pressão exacerbada.

De modo complementar, faz-se imprescindível que as empresas forneçam maior suporte aos funcionários, implantando ações para minimizar as situações de estresse vivenciadas no ambiente de trabalho, e reconheçam os esforços empreendidos por eles no cotidiano, evitando gerar frustração pela falta de valorização.

Deve-se destacar que as ações supraenunciadas são importantes não apenas por contribuírem para que as organizações se mantenham produtivas e competitivas, mas também - e principalmente - por ajudarem a preservar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, já que a síndrome de Burnout pode dar origem a problemas diversos, que vão desde enxaqueca, distúrbios do sono e perturbações gastrointestinais, até

transtornos cardiovasculares, distúrbios do sistema respiratório e imunológico, e tendência à toxicodependência.

Este estudo traz duas contribuições principais: a primeira para a Ciência Administrativa, com a proposição de uma nova dimensão a ser incorporada ao construto silêncio organizacional; já a segunda remete ao âmbito gerencial, à medida que auxilia as organizações apontando um novo caminho para diminuir a propensão dos funcionários a não compartilharem suas ideias, sugestões e informações, além de chamar a atenção para a necessidade de se implantarem ações preventivas no ambiente de trabalho para preservar a saúde dos trabalhadores, evitando que eles desenvolvam a síndrome de Burnout.

Devido a seu escopo e abordagem metodológica, a presente investigação não permitiu aprofundar o entendimento em

torno do novo tipo de silêncio organizacional aqui hipotetizado. Ademais, ainda se faz necessária maior robustez empírica para validar a hipótese teórica aqui delineada.

Por isso, para estudos futuros, sugere-se avaliar o silêncio reativo, proposto nesta pesquisa, junto a populações de outras regiões do país, adotando-se novamente uma abordagem de investigação quantitativa, de modo que os resultados encontrados possam ser confrontados com os que foram aqui expostos. Ademais, recomenda-se que essa proposição conceitual seja validada e aprofundada por meio da aplicação de uma abordagem qualitativa de pesquisa. Desta forma, será possível incorporar, com segurança, a dimensão proposta ao construto silêncio organizacional.

REFERENCES

- ACARAYA, A.; AKTURANB, A. The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. **Social and Behavioral Sciences**, v. 207, n. 20, p. 472-482, 2015.
- ACEVES, G. A. G.; LÓPEZ, M. A. C.; JIMÉNE, S. M.; SERRATOS, F. F.; CAMPOS, J. J. S. Síndrome de burnout. **Archivos de Neurociencias**, v. 11, n. 4, p. 305-309, 2006.
- ADIL, M. S.; BAIG, M. Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. **IIMB Management Review**, v. 30, n. 2, p. 119-133, 2018.
- AGUILERA, E. C.; GARCIA, J. E. G. A. Prevalencia del síndrome de desgaste profesional (burnout) en odontólogos mexicanos del sector educativo y privado. **Medicina y Seguridad del Trabajo**, v. 58, n. 228, p. 246-260, 2012.
- AL SHBAIL, M. O.; SALLEH, Z.; MOHD NOR, M. N. The effect of ethical tension and time pressure on job burnout and premature sign-off. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 12, n. 4, p. 43-53, 2018.
- ALGARÍN, E. B.; BERNAL, J. L. M.; SERRANO, J. L. S. S. Trabajo Social, su contexto profesional y el Síndrome de Burnout. **Comunitania: International Journal of Social Work and Social Sciences**, n. 9, p. 51-71, 2015.
- ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de

intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 5-24, 2007.

AQUINO, T. J.; VASCONCELOS, R. B. B.; CARMONA, C. U. M. A inovação no Brasil proporciona retornos financeiros? Um estudo sobre as empresas listadas na Bovespa. **Exacta**, v. 15, n. 4, p. 91-102, 2017.

ARAB, F.; RAD, R. M.; NIA, K. E. Evaluation of the relationship between workaholism, organizational silence, and burnout in staff of Mazandaran University of Medical Sciences in 2014. **Journal of Health Research in Community**, v. 1, n. 4, p. 21-27, 2015.

ARDAKANI, M. A.; MEHRABANFAR, E. Organizational silence, from roots to solutions: a case study in Iran Petroleum Industry. **Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology**, v. 4, n. 2, p. 68-83, 2015.

BATISTA, J. B. V. ; COSTA, T. F. ; MORAIS, J. M. D. ; BARROS, E. O. ; BATISTA, P. S. S. ; MOREIRA, M. A. D. M. ; SILVA, J. C. M. C. ; LIMA, D. R. A. ; BEZERRA, A. H. M.; SILVA, I. C. Burnout syndrome: understanding of medical teaching professionals. **International Archives of Medicine**, v. 10, n. 127, p. 1-10, 2017.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BANG, H.; REIO, T. G. Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 33, n. 3, p. 217-227, 2017.

BARROSO, H. C. M. P.; FREITAS, M. E. Integração e fragmentação na cultura organizacional: discurso e silêncio em uma empresa de alimentos. **Revista Administração em Diálogo**, v. 15, n. 2, p. 129-150, 2013.

BAYIN, G.; YESILAYDIN, G.; ESATOGLU, A. E. Determination of reasons for organizational silence of nurses. **Journal of Business Research**, v. 7, n. 1, p. 248-266, 2015.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Burnout, por quê? In: BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (Org.). **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 13-20.

BERND, D. C.; BEUREN, I. M. A síndrome de burnout está associada ao trabalho dos auditores internos? **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 99, p. 146-169, 2017.

BIRON, M.; ESHED, R. Gaps between actual and preferred career paths among professional employees: implications for performance and Burnout. **Journal of Career Development**, v. 44, n. 3, p. 224-238, 2016.

BRAMBILLA, F. R.; SOUZA, C. H.; KAERCHER, A. R. Implantação da gestão por competências: análise qualitativa no departamento industrial de uma fabricante de cigarros. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 1, n. 2, p. 39-59, 2014.

BRITO, L. C.; SILVA, A. H.; MEDEIROS, F. S. B.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Análise de correspondência entre a abordagem biopsicossocial e organizacional da QVT com as dimensões da síndrome de burnout. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 93, p. 21-34, 2015.

CARLOTTO, M. S. A síndrome de Burnout e o trabalho docente. **Psicologia em Estudo**, v. 7, n. 1, p. 21-29, 2002.

CAMILO, J. A. O.; CRUZ, M. T.; GOMES, D. F. N. E a síndrome de burnout nos trabalhadores de recursos humanos? **Revista Pensamento e Realidade**, v. 30, n. 3, p. 44-55, 2015.

CODO, W. **Educação: carinho e trabalho**. 3. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 12. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.
- CRUZ, J. S. S. Uma proposta de modelo para análise prospectiva da competitividade. **Revista Ambiente Contábil**, v. 1, n. 1, p. 1-21, 2009.
- DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.
- DUARTE, E. N.; RAMALHO, F. A.; AUTRAN, M. M. M.; PAIVA, E. B.; ARAÚJO, M. B. S. Estratégias metodológicas adotadas nas pesquisas de iniciação científica premiadas na UFPB: em foco a Série "Iniciados". **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 14, n. 27, p. 170-190, 2009.
- ELÇI, M.; KARABAY, M. E.; ALPKAN, L.; SENER, İ. The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 150, n. 15, p. 1298-1309, 2014.
- FALGUERAS, M. V.; MUNOZ, C. C.; PERNAS, F. O.; SUREDA, J. C.; LOPEZ, M. P. G.; MIRALLES, J. D. Burnout y trabajo en equipo en los profesionales de Atención Primaria. **Atención Primaria**, v. 47, n. 1, p. 25-31, 2015.
- FARIAS, M. K. B.; ARAÚJO, E. N.; OLIVEIRA, M. M. R.; SILVA, S. S.; MIRANDA, L. N. As consequências da síndrome de burnout em profissionais de enfermagem: revisão integrativa. **Cadernos de Graduação - Ciências Biológicas e de Saúde - Unit**, v. 4, n. 2, p. 259-270, 2017.
- FIATES, G. G. S.; NASCIMENTO, A. D. R.; FIATES, J. E. A. Uma estratégia para a gestão de pessoas em organizações de conhecimento: uma experiência da gestão de competências em um instituto de pesquisa e desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 2, n. 1, p. 158-178, 2010.
- FOWLER, F. J. **Survey research methods**. 4. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2009.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.
- FREUDENBERGER, H. J. Burn-out: occupational hazard of the child care worker. **Child Care Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 90-99, 1977.
- GAUTHEUR, S. I.; OGER, M.; GUILLET, E.; KRUMM, C. M. Validation of a French version of the Burnout athlete Questionnaire: in competitive sport and Physical Education Context. **European Journal of Psychological Assessment**, v. 26, n. 3, p. 203-211, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIOLO, J. Métodos de survey: teoria e prática na pesquisa. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 16, n. 1, p. 167-170, 2009.
- GONÇALES, C. A.; GONÇALES, R. A. Síndrome de Burnout: causas e consequências em diversos profissionais. **Revista Brasileira de Psicologia**, v. 3, n. 2, p. 49-65, 2017.
- HAHNMARY, K.; CARLOTTO, S. Síndrome de Burnout em monitores de uma fundação de proteção especial. **Diversitas: Perspectivas em Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 53-62, 2008.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

- HOZOURI, M.; YAGHMAEI, M.; BORDBAR, H. Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. **Management Science Letters**, v. 8, n. 6, p. 533-542, 2018.
- JONES, A.; KELLY, D. Deafening silence? Time to reconsider whether organisations are silent or deaf when things go wrong. **BMJ Quality & Safety**, v. 23, n. 9, p. 709-713, 2014.
- JONES, A. The role of employee whistleblowing and raising concerns in an organizational learning culture – elusive and laudable? Comment on “cultures of silence and cultures of voice: the role of whistleblowing in healthcare organizations.” **International Journal Health Policy Management**, v. 5, n. 1, p. 67-69, 2016.
- KAHYA, C. An empirical study to determine the relationship between vocational self-efficacy and organizational silence. **Journal of Economics and Administrative Sciences**, v. 5, n. 1, p. 293-314, 2015.
- KHAUSTOV, Y.; DENYSENKO, M. Intellectual capital development and protection assessment for institutions of higher education in Eastern Ukraine. **Visnik Žitomir's'kogo Deržavnogo Tehnologičnogo Universtitetu. Ekonomični Nauki**, n. 4, p. 25-36, 2018.
- KILIÇLAR, A.; HARBALIOĞLU, M. Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a case study on five stars hotels in Antalya. **Journal of Business Research**, v. 6, n. 1, p. 328-346, 2014.
- LEKA, S.; JAIN, A. **Health impact of psychosocial hazards at work: an overview**. Geneva: World Health Organization, 2012.
- LEITER, M. P.; SCHAUFELI, W. B. Consistency of the Burnout construct across occupations. **Anxiety, Stress, and Coping**, v. 9, p. 229-243, 1996.
- MANNION, R.; DAVIES, H.T. Cultures of silence and cultures of voice: the role of whistleblowing in healthcare organizations. **International Journal Health Policy Management**, v. 4, n. 8, p. 503-505, 2015.
- MARDANI, S.; MARDANI, N. The impact of psychological empowerment on job burnout in hospital staff. **International Journal of Hospital Research**, v. 3, n. 2, p. 69-78, 2014.
- MASLACH, C.; GOLDBERG, J. Prevention of Burnout: new perspectives. **Applied and Preventive Psychology**, v. 7, p. 63-74, 1998.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 2, p. 99-113, 1981.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E.; LEITER, M. P. Maslach Burnout Inventory: third edition. In: ZALAQUETT, C. P.; WOOD, R. J. (Eds.). **Evaluating stress: a book of resources**. Lanham: Scarecrow Education, 1997. p. 191-218.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 397-422, 2001.
- MAZZON, J. A.; GUAGLIARDI, J. A.; FONSECA, J. S. **Marketing: aplicações de métodos quantitativos**. São Paulo: Atlas, 1983.
- MEDINA, S. S.; FROM, D. A. Reflexão sobre a síndrome de burnout nas organizações. **Vitrine de Produção Acadêmica**, v. 4, n. 1, p. 300-458, 2016.
- MOREIRA, D. L.; BRITO, L. C.; OBREGON, S. L.; RIBAS, F. T.; LOPES, L. F. D. Síndrome de Burnout: estudo com professores da rede pública da cidade de Farroupilha no Rio Grande do Sul. **Gestão & Conexões**, v. 6, n. 1, p. 40-63, 2017.

- MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J.; HEWLIN, P. F. An exploratory study of employee silence: issues that employee don't communicate upward and why. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1453-1476, 2003.
- MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000.
- MOURA-PAULA, M. J.; FERRAZ, D. L. S. Silêncio organizacional: introdução e crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, p. 516-529, 2015.
- MOURA-PAULA, M. J. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 15-44, 2014.
- MUROFUSE, N. T.; ABRANCHES, S. S.; NAPOLEÃO, A. A. Reflexões sobre estresse e Burnout e a relação com a enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 255-261, 2005.
- NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Pesquisa de marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.
- PACKIRISAMY, P.; MEENAKSHY, M.; JAGANNATHAN, S. Burnout during early career: lived experiences of the knowledge workers in India. **Journal Enterprise Information Management**, v. 30, n.1, p. 96-121, 2017.
- PANAHIA, B.; VEISEHB, S.; DIVKHARC, S.; KAMARID, F. An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. **Management Science Letters**, v. 2, n. 3, p. 735-744, 2012.
- PARCHAM, E.; GHASEMIZAD, A. The impact of organizational culture on employees' organizational silence. **Journal of Health Management & Informatics**, v. 4, n. 1, p. 25-30, 2017.
- PEREIRA, A. M. T. B.; JUSTO, T.; GOMES, F. B.; SILVA, S. G. M.; VOLPATO, D. C. Sintomas de estresse em educadores brasileiros. **Aletheia**, n. 17/18, p. 63-72, 2003.
- PELEIAS, I. R.; GUIMARÃES, E. R.; CHAN, B. L.; CARLOTTO, M. S. A Síndrome de Burnout em estudantes de Ciências Contábeis de IES Privadas: pesquisa na cidade de São Paulo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, n. 1, p. 30-51, 2017.
- POPP, M. S. Estudio preliminar sobre el síndrome de Burnout y estrategias de afrontamiento en enfermeras de unidades de terapia intensiva (UTI). **Interdisciplinaria**, v. 25, n.1, p. 5-27, 2008.
- PRADO, J. F. U.; PÉREZ, J. P.; SAISÓ, A. G. Manifestaciones psicossomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta. **Contaduría y Administración**, v. 60, n. 2, p. 447-467, 2015.
- RAMIRO, B. E.; MONTAÑO, P. F. Las competencias para el desempeño profesional en trabajo social dentro de la formación: del burnout al engagement a través del manejo de las emociones. **Revista de Investigaciones en Intervención Social**, v. 7, n. 13, p. 142-168, 2017.
- RAMÓN, J. P. M. Cómo se defiende el profesorado de secundaria del estrés: burnout y estrategias de afrontamiento. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 31, n. 1, p. 1-9, 2015.

- RHEE, E.; ULEMAN, J. S.; LEE, H. K. Variations in collectivism and individualism by ingroup and culture: Confirmatory factor analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 5, p. 1037-1054, 1996.
- RODRIGUEZ, S. Y. S.; CARLOTTO, M. S. Predictors of Burnout Syndrome in psychologists. **Estudos de Psicologia**, v. 34, n. 1, p. 141-150, 2017.
- ROSALES, A. S.; LOSADA, S. G. Satisfacción laboral y desgaste profesional en trabajadores de servicios sociales de atención a la infancia. **Trabajo Social Global**, v. 8, n. 14, p. 80-107, 2018.
- ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SALGADO, P. M.; MONTE, P. R. G. Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de servicios (salud y educación). **Innovar**, v. 20, n. 38, p. 161-174, 2010.
- SCHAUFELI, W. B.; GREENGLASS, E. R. Introduction to special issue on burnout and Health. **Psychology and Health**, v. 16, p. 501-510, 2001.
- SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; MASLACH, C.; JACKSON, S. E. Maslach Burnout Inventory – General Survey. In: MASLACH, C.; JACKSON, S. E.; LEITER, M. P. (Eds.). **The Maslach Burnout Inventory Manual**. 3. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1996. p. 19-26.
- SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. 3. ed. New York: Routledge, 2010.
- SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS): aplicação em universidade público federal. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 6, n. 2, p. 182-195, 2015.
- SHAMI, R.; TARE, M.; TARAN, H. Identifying the relationship among teacher's mental health and emotional intelligence and their burnout. **Independent Journal of Management & Production**, v. 8, n. 1, p. 124-143, 2017.
- SILVA, E.; BASSETTO, C. L.; OTTONICAR, S. L. C.; YAFUSHI, C. A. P. O processo de inteligência competitiva e sua relação com indicadores de inovação e competência em informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, Número Especial, p. 240-252, 2016.
- SILVA, J. L. L.; SOARES, R. S.; COSTA, F. S.; RAMOS, D. S.; LIMA, F. B.; TEIXEIRA, L. R. Fatores psicossociais e prevalência da síndrome de burnout entre trabalhadores de enfermagem intensivistas. **Revista Brasileira de Terapia Intensiva**, v. 27, n. 2, p. 125-133, 2015.
- SILVA, S. C. P. S.; NUNES, M. A. P.; SANTANA, V. R.; REIS, F. P.; NETO, J. M.; LIMA, S. O. A síndrome de burnout em profissionais da Rede de Atenção Primária à Saúde de Aracaju, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, n. 10, p. 3011-3020, 2015.
- STACCIARINI, T. S. G.; PACE, A. E. Análise fatorial confirmatória da escala: appraisal of self-care agency scale - revised. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 25, p. 1-9, 2017.
- SULASTRI, S.; ANDRIANI, C.; FITRIA, Y. The implementation analysis of intellectual capital to department performance in Padang State University. **Asia-Pacific Management and Business Application**, v. 3, n. 1, p. 1-13, 2014.
- TAVARES, A. B. S.; MAGALHÃES, G. T. M.; JUNIOR, R. M. R. Comunicação empresarial interna e sua importância para as organizações: um estudo de caso. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, v. 1, n. 2, p. 159-288, 2015.

- TAYFUN, A.; ÇATIR, O. Research about the relation between organizational silence and the performance of workers. **Journal of Business Research**, v. 5, n. 3, p. 114-134, 2013.
- TRINDADE, L. L.; LAUTERT, L.; BECK, C. L. C.; AMESTOY, S. C.; PIRES, D. E. P. Estresse e síndrome de burnout entre trabalhadores da equipe de Saúde da Família. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 23, n. 5, p. 684-689, 2010.
- TULUBAS, T.; CELEP, C. Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. **Social and Behavioral Sciences**, v. 47, p. 1221-1231, 2012.
- UÇAR, Z. Investigation of silence in organizations in the context of personal features: a qualitative study. **Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**, v. 31, n. 1, p. 311-342, 2016.
- VANDERLEY, L. G. Capital humano: a vantagem competitiva. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 65-74, 2001.
- VAN DYNE, L.; ANG, S.; BOTERO, I. C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1359-1389, 2003.
- VOLPATO, G. L. O método lógico para redação científica. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, v. 9, n. 1, p. 1-14, 2015.
- WESTERMAN, C. Y. K.; SMITH, S. W. Opening a performance dialogue with employees: facework, voice, and silence. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 29, n. 4, p. 456-489, 2015.
- YANG, F.; LI, X.; SONG, Z.; LI, Y.; ZHU, Y. Job Burnout of construction project managers: considering the role of organizational justice. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 144, n. 11, p. 1-15, 2018.

NOTA

(1) Doutor em Ciências (Administração) pela Universidade de São Paulo/USP. Graduado em Administração pelas Faculdades COC. Professor Adjunto da Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP, Mariana-MG.

(2) Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP. Bolsista do Programa de Iniciação à Pesquisa da Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP, Mariana-MG.

Enviado: 06/05/2019

Aceito: 17/12/2020