



Revista Pensamento Contemporâneo em Administração  
ISSN: 1982-2596  
jmoraes@id.uff.br  
Universidade Federal Fluminense  
Brasil

Aparecida Siqueira Crispim, Ingrid; Cappelozza, Alexandre  
ANTECEDENTES GERENCIAIS E TECNOLÓGICOS DA EXAUSTÃO NO TRABALHO  
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,  
vol. 13, núm. 4, 2019, Outubro-, pp. 137-153  
Universidade Federal Fluminense  
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i4.28847>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441762122010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto



## ANTECEDENTES GERENCIAIS E TECNOLÓGICOS DA EXAUSTÃO NO TRABALHO

### MANAGEMENT AND TECHNOLOGICAL ANTECEDENTS OF WORK EXHAUSTION

Recebido em 24.05.2019 Aprovado em 03.12.2019

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i4.28847>

#### Ingrid Aparecida Siqueira Crispim

E-mail: [ingridchrispim@gmail.com](mailto:ingridchrispim@gmail.com)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde/Universidade Metodista de São Paulo - São Bernardo do Campo/SP, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6183-0444>

#### Alexandre Cappelozza

E-mail: [cappelozza@gmail.com](mailto:cappelozza@gmail.com)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde/Universidade Metodista de São Paulo - São Bernardo do Campo/SP, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1539-1230>

#### Resumo

O objetivo foi analisar as influências de fatores como justiça distributiva, conflito de papéis e confiança na gestão com o estresse tecnológico, ou tecnoestresse, à exaustão no trabalho. Por meio dos dados de 273 participantes e análise de equações estruturais, confirmou-se que o tecnoestresse é a maior influência à exaustão no trabalho comparado aos outros fatores. Os resultados também mostraram que o conflito de papéis tem efeito positivo ao cansaço dos trabalhadores e oposto à justiça distributiva. Finalmente, a confiança na gestão não foi confirmada como fator que influencia a exaustão dos profissionais no exercício das suas atividades laborais.

**Palavras-chave:** Exaustão no trabalho. Tecnoestresse. Conflito de papéis. Justiça distributiva.

#### Abstract

The objective of this study was to analyze managerial factors such as distributive justice, role conflict and trust in management, together with technostress, and their influence to the perceived exhaustion at work. Through the data from 273 subjects and structural equations modeling, technostress obtained the greatest positive effect on work exhaustion compared to the other factors. Moreover, the results also showed that role conflict has a positive effect on workers' fatigue and contrary to distributive justice. Finally, trust in management was not confirmed as a significant factor that influences the professionals' exhaustion.

**Keywords:** Work exhaustion. Technostress. Role conflict. Distributive justice.

## Introdução

Os problemas físicos e psicológicos dos funcionários que sofrem com a exaustão no trabalho podem custar, de acordo com estimativas, de US\$ 125 a 190 bilhões por ano em tratamento de saúde nos Estados Unidos (Garton, 2017).

A exaustão refere-se à sensação de que os recursos emocionais se esgotaram, sendo assim considerada como o componente estressante da Síndrome de *burnout*. Já o estresse no trabalho pode ser definido como “um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua capacidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas” (Paschoal & Tamayo, 2004, p. 46). Os elementos que estressam, ou estressores, são as variáveis principais como geradores do estresse no trabalho e a exaustão é uma potencial reação negativa decorrente do processo que faz parte de demandas estressoras, percepções e reações do trabalhador.

A exaustão no trabalho pode gerar consequências negativas para o colaborador como também para a empresa e com os colegas de trabalho. “A perda na qualidade do trabalho executado, constantes ausências, atitudes negativas para com os que o cercam atingem também os que dependem do serviço deste profissional” (Coelho, 2014). A manifestação da exaustão pelo trabalhador pode ser percebida por meio de diversos sintomas, tais como, fadiga persistente, falta de energia, adoção de condutas de distanciamento afetivo, insensibilidade, indiferença ou irritabilidade relacionada ao trabalho, além de sentimentos de ineficiência e baixa realização pessoal (Vieira, 2010).

Além do esgotamento emocional reduzir os níveis de satisfação dos colaboradores, devido às decisões dos gestores, os colaboradores podem apresentar um menor comprometimento organizacional, mesmo que o nível de remuneração ou responsabilidades equivalentes seja considerado aceitável (Jesus & Rowe, 2015).

Outras consequências do estresse no trabalho podem ser observadas tais como, a redução da realização profissional que evidencia o sentimento de insatisfação no trabalho e provoca o sentimento de baixa autoestima na execução de suas atividades (Pereira, 2010). A diminuição da satisfação do funcionário está relacionada à sensação de declínio da competência e produtividade, sendo um dos componentes do *burnout* (Pereira, Jiménez-Moreno, Kurowski, Amorim, Carlotto, Garrosa & González, 2010).

O Brasil possui um órgão que mede o nível de estresse do trabalhador brasileiro, o International Stress Management Association (ISMA-BR) e que mede, junto aos outros órgãos mundiais, o nível do tecnoestresse, conhecido como a doença da conectividade (Rocha, 2015). Em 2016, uma pesquisa realizada pela ISMA-BR revelou que cerca de 33% dos brasileiros economicamente ativos apresentam sintomas da Síndrome de *Burnout*.

No que se refere ao estresse associado às tecnologias, as consequências desse tipo de estressor mostram o aumento do absenteísmo, a diminuição da produtividade, o aumento do número de acidentes de trabalho, o pagamento de indenizações e o aumento dos erros de produção, a falta de motivação e insatisfação no trabalho, as falhas de comunicação, os erros de decisão e a deterioração das relações interpessoais (Tacy, 2016).

Sob o ponto de vista gerencial, uma organização pode promover ações de suporte aos seus líderes voltadas à redução dos dissabores no trabalho, tais como, o estresse causado pelas tecnologias (Sousa & Cappellozza, 2019); entretanto, outras variáveis situacionais que permeiam o ambiente organizacional podem tornar complexa a avaliação da efetividade de tais ações, caso não sejam diagnosticadas como influenciadoras da exaustão em si. Assim, o objetivo principal deste estudo será avaliar a magnitude da influência à exaustão no trabalho causada por fatores gerenciais e tecnológicos.

Até onde os autores pesquisaram na literatura, diversos estudos investigam aspectos que promovem a exaustão no trabalho (Ruviano & Bardagi, 2010; Tamayo, 2008) e fatores que reduzem a exaustão no

trabalho (Migueles & Zanini, 2014; Schuster, Dias & Battistella, 2013; Barroso, 2013; Sousa & Cappellozza, 2019), mas não foram encontradas pesquisas que analisem os fatores analisados nesse estudo como um modelo integrado de pesquisa.

## A exaustão no trabalho

O psicólogo e pesquisador Herbert Freudenberger (1974) apresentou o conceito de *burnout* para descrever um processo de exaustão física e emocional, resultante das condições adversas de trabalho e excessivas exigências de energia e recursos individuais (Khan & Mahapatra, 2017).

A Síndrome de *Burnout* é caracterizada por um estado físico, mental e emocional que surge devido ao acúmulo de estresse característico e específico do contexto laboral (Srivastava, Chandra, & Shirish, 2015). A definição de *burnout*, atualmente fundamentada na perspectiva social-psicológica de Maslach e colaboradores, está formada em três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli, Wilmar, Maslach, Christina, Marek, & Tadeusz, 2017). Ainda, os autores definem essas três dimensões de *burnout*, que estão apresentadas na Figura 1.

Dimensões	Definições
Emocional	É a falta de entusiasmo e um sentimento de esgotamento de recursos. A esses sentimentos podem somar-se sentimento de frustração e tensão nos trabalhadores que percebem já não terem condições de despendar mais energia para o atendimento de seu cliente ou demais pessoas como já houve em situações passadas.
Despersonalização	Excluir o sentimento interpessoal, ao se tratar tudo e todos como objetos. Por tratar os clientes, colegas e a organização com indiferença, demonstra uma insensibilidade emocional. Nesta dimensão prevalece o cinismo ou a dissimulação afetiva, a crítica acentuada de tudo e de todos.
Baixa realização pessoal no trabalho	Tendência à autoavaliação de forma negativa. As pessoas poderão sentir-se infelizes e insatisfeitas com seu desenvolvimento profissional. O trabalhador tende a se autoavaliar de forma negativa. As pessoas poderão sentir-se infelizes com elas próprias e insatisfeitas com seu desenvolvimento profissional. Também experimentam um declínio no sentimento de competência e êxito no seu trabalho e de sua capacidade em interagir com as pessoas.

**Figura 1.** Dimensões da exaustão no trabalho.

Fonte: Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001).

Nos estudos sobre o *burnout* na década de 80, a investigação sobre o assunto foi adequada a uma forma sistemática e empírica com inspiração na psicologia social e nas organizações. Esse período foi marcado pelo desenvolvimento de medidas de operacionalização, definições e metodologias e foi desenvolvido o primeiro instrumento de medida que avalia *burnout* em colaboradores, o *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996).

A partir da década de 90, o estudo do *burnout* ampliou seu campo de investigação a diversas profissões. Ao *burnout*, incluem-se as variáveis relativas a problemas do ambiente social da organização em que o indivíduo desenvolve as suas funções (Ebling & Carlotto, 2012).

As consequências do *burnout* podem afetar a vida pessoal, social e organizacional, pelo nível excessivo de exaustão emocional, fadiga e cansaço até interrupção do trabalho por afastamento psicológico, pela falta de satisfação pelo trabalho, fraco relacionamento organizacional, o que provoca o absenteísmo e *turnover* (Maslach, 2010; Bakker; Costa, 2014). Além disso, a produtividade do funcionário é abalada, o que pode acarretar problemas na qualidade do trabalho. Os níveis elevados de *burnout* fazem com que os

profissionais fiquem com ansiedade de terminar o horário de trabalho, e a desmotivação dos funcionários faz elevar o índice de absenteísmo (Maslach & Goldberg, 1998).

A relação entre a síndrome de *burnout* e o trabalho está mais correlacionada às características do ambiente de trabalho do que às características do trabalhador, quando as expectativas do trabalhador não são alcançadas com relação ao trabalho podem gerar estresse e *burnout* (Maslach, 2007; Tamayo & Tróccoli, 2002a, 2002b).

Sabe-se que em ocasiões que as mudanças organizacionais são superadas com facilidade e competência, os funcionários apresentam melhor capacidade de resiliência. Quando eles não aceitam as mudanças organizacionais, funcionários e gestores podem apresentar disfunções, tais como: decisões incorretas, conflitos no ambiente de trabalho. Desta forma, entende-se que fatores sócio-gerenciais podem dificultar a administração de tais situações no trabalho e promover sintomas de estresse, esgotamento físico ou psicológico nos profissionais (Queiroz & Souza, 2012).

### **Fatores sócio-gerenciais à exaustão no trabalho**

As relações de poder desenvolvidas dentro das organizações e a diversidade de interesses podem gerar conflitos na medida das diferentes necessidades dos colaboradores e, por consequência, não atuarem colaborativamente com seus pares (Adizes, 2002; Motta, 2004). A visão de conflito tida como um problema social, defendida pela Escola das Relações Humanas, incentivava o ocultamento das situações conflituosas por meio da manipulação e alienação dos envolvidos (Tragtenberg, 1971). Geralmente, o conflito possui quatro estágios: primeiramente temos um conflito latente; após essa etapa, identifica-se um ou mais envolvidos quando “as pessoas ganham consciência cognitiva e emocional das divergências”. No terceiro estágio, o conflito fica claro e os envolvidos tomam a decisão de aumentar o conflito ou resolver o atrito, por intermédio de comportamentos tanto agressivos, quanto positivos. O quarto estágio trata do desfecho e é influenciado pelas ações tomadas no terceiro estágio (Quinn, Faerman, Thompson, Mcgrath & Bright, 2003, p. 98).

A diversidade de estilos e culturas nas organizações também pode gerar conflito entre os colaboradores pode existir certa dificuldade na aceitação de diferenças culturais e, em algumas vezes, os colaboradores não aceitam comportamentos diferentes. A falta de comunicação eficiente também é outro fator que pode ocasionar o conflito entre os funcionários. Toda vez que há uma comunicação falha, existe a grande possibilidade de o funcionário não ter a clareza necessária para reconhecer os objetivos postos pela organização e, com isso, e gerar rivalidades (Adizes, 2002; Quinn et al., 2003; Robbins, 2003; Marques, 2014).

A partir dos papéis profissionais com foco em estressores organizacionais, dois fatores podem ser ilustrados como estressores: o primeiro trata-se do conflito entre papéis, quando as informações de um funcionário e de outros funcionários em relação ao trabalho entram em conflito. O outro estressor associado aos papéis se trata da ambiguidade do papel, quando a função do colaborador dentro da organização não está definida, existe impropriedade quanto ao desenvolvimento de seu papel (Gomes, Guimaraes e Souza, 2016).

Em outras palavras, o conflito de papéis pode ocorrer quando os funcionários não possuem uma definição da formação de um papel, o que gera conflito social causado por assumir papéis distintos e incompatíveis (Tarrant e Sabo, 2010).

Além disso, também podem ser consideradas três formas de ocorrência sobre o conflito de papéis: a primeira, refere-se ao conflito de interesses em determinado ambiente social externo à organização e que é absorvido pelo ambiente interno. A segunda forma é o conflito de papéis entre os gestores. Nesse, os gestores possuem autonomia na decisão e tentam controlar a produtividade dos funcionários, o que contrapõe aos desejos e necessidades individuais daqueles que poderão sofrer os impactos dessas decisões

e atitudes. Já a última maneira, trata-se da questão interpessoal e observa o conflito como característica de “personalidade e de percepções em nível individual e de pequenos grupos organizacionais” (Motta, 2004, p. 153).

O conflito de papéis pode ser funcional: quando gera atitudes e resultados positivos pelos envolvidos e que atuam de forma construtiva ao desempenho organizacional; ou disfuncional; quando causa atitudes negativas, sentimentos desagradáveis e comportamentos constrangedores no local de trabalho, sendo necessária a interferência dos líderes das equipes de trabalhos (Dubrin, 2003).

O conhecimento dos tipos de conflitos de papéis é importante à gestão das organizações. É fundamental os processos organizacionais internos sejam desenvolvidos e orientados à prevenção dos sentimentos de raiva, tensão ou intolerância pela troca ou discussões entre os colaboradores (Silva & Puente-Palacios, 2010). A equipe organizacional precisa ter um comportamento disciplinado, tendo metas de desempenho por meio de uma abordagem não desigual no trabalho. É fundamental a definição das características para a equipe como: responsabilidade, comprometimento, múltiplas tarefas e solução de conflitos (Katzenbach & Smith, 1994).

O conflito de papéis é uma forma de incompatibilidade quando as pressões exercidas por um papel são discordantes com as pressões exercidas por outro ator. Tendo como ponto de vista dessa tensão, os riscos de incompatibilidade são proporcionais ao acúmulo e diversidade de papéis, onde certo trabalhador não consegue atender as distintas demandas organizacionais exigidas (Gavish e Friedman, 2010; Çelik, 2013).

Assim, o conflito de papéis é um tipo de conflito social causado por um indivíduo que está sendo forçado a assumir papéis distintos e incompatíveis no trabalho e que pode levar o colaborador à exaustão emocional e o desenvolvimento de ansiedade, depressão e a diminuição do seu bem-estar (Simbula, 2010; Sellberg e Susi, 2014).

Quando, na organização, o profissional não tem detalhamento de sua função, cria-se a possibilidade de geração de desconforto emocional, de modo a ocasionar uma disposição no desenvolvimento dos sintomas de *burnout* (Freudenberg, 1974; Bartholo, 2016). Assim, formula-se a primeira hipótese desse estudo:

*Hipótese 1: O conflito de papéis influencia positivamente a exaustão no trabalho.*

Por outro lado, ter conhecimento das relações profissionais individuais e a presença de relacionamentos de confiança entre os colaboradores é necessário, tendo em vista que formalização de contratos é insuficiente para manter uma associação de confiança, principalmente quando se trata dos vínculos entre funcionário e organização de trabalho (Oliveira & Tamayo, 2008).

A confiança surge como uma crença com base nas ações futuras das pessoas. De acordo com Sahay (2003), estudiosos de diferentes disciplinas definem a confiança como uma crença, sentimento ou expectativa quanto à lealdade do indivíduo decorrente de suas intenções, integridade e competência. A confiança permite distinguir dois subtipos de confiança. A confiança interpessoal, que se trata da confiança entre pessoas, que é baseada em percepções pessoais ou de equipe e intenções de outros indivíduos. Essa forma de confiança está mais associada com a dimensão afetiva e preserva-se o relacionamento interpessoal. O outro significado é a confiança institucional, que se trata da confiança depositada em agentes interpessoais, como as instituições sociais, políticas e econômicas. Essa confiança está mais relacionada aos aspectos cognitivos e racionais, devido à natureza incógnita desses sistemas (Robbins, 2007).

A confiança também se manifesta quando o indivíduo entende que pode contar com outra parte sem quaisquer dúvidas de comportamentos negativos resultantes dessa compreensão. Portanto, pressupõe-se

atitudes positivas sobre a benevolência, competência e honestidade da outra parte e que essa se comportará de forma previsível e responsável em uma dada situação (Mcknight, Chervany & Cummings, 1998).

A confiança deve ser vista como um fator importante na gestão do ambiente organizacional, por discorrer de um mecanismo a partir do qual os autores sociais diminuem a dificuldade do sistema de interação pela crença na credibilidade de uma pessoa (Giddens, 1991). Existem cinco características que definem o conceito de confiança: a integridade – com base na honestidade e confiabilidade; competência – habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais; consistência – associada com a segurança, previsibilidade e julgamento na administração das situações; lealdade – disposição de proteger e defender outra pessoa; abertura – admitir que a outra pessoa tenha confiança em você (Robbins, 2009).

O ambiente de trabalho com alta confiança indica vantagens competitivas, aumenta a satisfação dos colaboradores e comprometimento com o trabalho, uma melhor comunicabilidade, concordância e delegação de autoridade, capacidade de liderar, justiça nos julgamentos e menos competição interna (Barroso, 2013). Quando existem relações de confiança na gestão entre os membros da equipe, os colaboradores não possuem medo de expor as suas ações porque sentem confiança que seus direitos e interesses não serão prejudicados, e, desta forma, acresce a satisfação e o comprometimento no trabalho, além de reduzir o esgotamento emocional (Migueles & Zanini, 2014).

Nesse sentido, a relação interpessoal entre os membros da equipe e seus líderes é de extrema importância, pois costuma resultar no aumento de produtividade no qual os colaboradores deixam fluir suas potencialidades e contribui à redução da exaustão no trabalho (Almeida & Zanini, 2009). A confiança está relacionada ao bem-estar do colaborador e isso pode contribuir para o seu desenvolvimento dentro do ambiente de trabalho e, dessa forma, reduzir o estresse (Araújo & Oliveira, 2008; Baptiste, 2008). Desta forma, elabora-se a segunda hipótese:

*Hipótese 2: A confiança na gestão influencia negativamente a exaustão no trabalho.*

Por conseguinte, o bom desempenho da empresa, muitas vezes, é refletido no clima de justiça organizacional que atua como fator contra a insegurança pelos trabalhadores, onde a percepção de uma organização justa pode melhorar o clima organizacional e contribuir para melhorar o desempenho individual (Sora, Caballer, Peiró, Silla, & Gracia, 2010).

A Justiça Organizacional é um termo amplo utilizado no contexto do trabalho, sendo definido por autores clássicos da área, por exemplo: Homans em 1961 e Adams em 1965, como os tipos de recompensa que o trabalhador espera receber, de acordo com o seu investimento e o seu desempenho no trabalho.

A justiça organizacional exerce um papel de desenvolvimento de relacionamento entre os funcionários e o trabalho, ao aumentar ou diminuir sua identificação com a organização e o trabalho desempenhado. Segundo Karriker e Williams (2009) sobre essa associação às trocas sociais entre os funcionários e seus gestores, há o desenvolvimento das associações positivas, de confiança, comprometimento organizacional e suporte no local de trabalho.

Leventhal (1976) apresenta seis regras fundamentais que devem ser admitidas nos processos organizacionais e que subsidiam a justiça processual: precisão das regras, ausência de tendenciosidade, representatividade dos interesses de todos que a elas são submetidos, consistência na aplicação dessas, possibilidade de correção e suporte em padrões éticos prevalentes. Para Schuster, Dias e Battistella (2013), nos últimos anos, nota-se um crescimento nos estudos sobre a justiça estrutural, adotados em novos padrões e no estreitamento das associações com o comportamento organizacional.

O bom desempenho da empresa, muitas vezes, é refletido no clima de justiça organizacional que atua como fator contra a insegurança pelos trabalhadores, onde a percepção de uma organização justa pode

melhorar o clima organizacional e contribuir para melhorar o desempenho individual (Sora, Caballer, Peiró, Silla & Garcia, 2010).

A justiça organizacional pode ser definida por meio de três dimensões: justiça distributiva – justiça da distribuição dos resultados ou alocações de recursos; justiça procedimental – justiça dos procedimentos utilizados para determinar as alocações e regras; e justiça interacional – justiça que focaliza a qualidade do tratamento interpessoal (Hassan & Hashim, 2011; Schuster, Dias & Battistella, 2013).

Dentro do contexto organizacional, a justiça distributiva se refere à percepção do trabalhador como justas as distribuições de recursos dentro das relações políticas e interpessoais (Mendonça & Tamayo, 2004). O valor instrumental da justiça distributiva levanta as situações que seriam consideradas para utilização dos critérios de equidade, igualdade e necessidade nas organizações. Sabe-se que a justiça distributiva influencia diretamente o comprometimento organizacional e a intenção do trabalhador de deixar a organização em que trabalha atualmente (Pereira, Lima, Santos, Araújo & Lima, 2012; Pozza & Martins, 2014).

As compreensões de justiça organizacional têm sido utilizadas em muitos estudos para averiguar e esclarecer as associações de comportamentos, atitudes e eficácia nas organizações. Entretanto, a justiça organizacional também tem sido utilizada como um preditor relevante para o entendimento dos fatores que se relacionam com a saúde dos trabalhadores: quando se sentem injustiçados, os trabalhadores apresentam sentimentos de raiva, indignação, frustração, desejo de vingança e esgotamento. Nesta direção, a percepção de justiça pelos colaboradores pode diminuir o nível de estresse, segundo alguns estudos (Mendonça, Pereira, Tamayo & Paz, 2003; Prestes, Mendonça & Ferreira, 2013). Portanto, elabora-se a terceira hipótese deste estudo:

*Hipótese 3: A justiça distributiva influencia negativamente a exaustão no trabalho.*

### **Estressores tecnológicos à exaustão no trabalho**

O avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC organizacionais possibilitou a conexão permanente dos funcionários aos sistemas e equipe de trabalho. É evidente que a TIC proporciona e desenvolve a multitarefa, o que oferece a realização e o auxílio de tarefas diversificadas. A execução de diversas atividades por enormes períodos poderá atingir sua produtividade laboral (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007).

As tecnologias contribuem com diversos benefícios à organização; porém, como consequência, podem surgir os resultados negativos aos usuários, como consequências para a saúde mental do trabalhador. Segundo Cappellozza, Moraes e Muniz (2017), a dependência de uso das tecnologias impacta o desempenho profissional dos seus usuários, restrito pela perda de controle sobre o impulso de uso das TIC com a manifestação de consequências negativas como a interrupção da execução das atividades profissionais, distrações no trabalho e, por consequência, a redução da produtividade individual.

Outros estudos associam as tecnologias em casos de desequilíbrios psicossomáticos e doenças ocupacionais e estresse no trabalho (Pocinho & Garcia, 2008; Tarafdar *et al.*, 2011). Entre outros fatores negativos das tecnologias, cita-se o tecnoestresse: esse dissabor foi proposto originalmente pelo psicólogo Craig Brod (1984), a partir de sua percepção sobre a incapacidade das pessoas de lidarem positivamente com as TIC. O tecnoestresse foi definido como uma síndrome adaptativa de incapacidade originada pela constante mudança tecnológica (Khan & Mahapatra, 2017).

Os fatores da causa, ou criadores, do tecnoestresse são justamente os que causam estresse no âmbito organizacional e que estão ligados com a função do trabalho associado com as tecnologias utilizadas (Srivastava, Mansimov & Salakhutdinov, 2015). Esses aspectos de criação de estresse estão ligados à multitarefa, sobrecarga de informações, comunicações constantes, são associados ao uso da TIC pelos



colaboradores nas organizações (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007) e estão apresentados na Figura 2.

Estressor	Definições
Tecnosobrecarga	Refere-se ao uso das TIC que forçam o indivíduo a trabalhar mais rápido, além do alto volume de informação e que o leva à fadiga.
Tecnoinvasão	Desenvolvimento de frustração e sentimento de invasão da vida pessoal devido à necessidade de que os profissionais estejam sempre conectados.
Tecnocomplexidade	Associada ao tempo e o esforço despendido pelos profissionais em aprender a utilizar as TIC sobrepondo-se às tarefas já existentes, além da percepção de inabilidade pela complexidade e sofisticação dos recursos.
Tecnoinsegurança	Sentimento de ameaça pela perda de posições de trabalho para outros profissionais mais competentes no uso das TIC.
Tecnoincerteza	Gera frustração e ansiedade devido à necessidade de adaptação contínua às novas TIC organizacionais.

**Figura 2.** Componentes do tecnoestresse.

Fonte: Ragu-Nathan, Tarafdar, & Ragu-Nathan (2008).

Além desses fatores, destacam-se também os estilos de liderança dos gestores e que podem influenciar na percepção do nível do tecnoestresse entre os trabalhadores: segundo Souza e Cappellozza (2019), em ambientes que sofrem mudanças tecnológicas constantes, o estilo de liderança *laissez-faire* pode ampliar a sensação de tecnocomplexidade ou tecnoincertezas nos colaboradores; já a partir do comportamento de apoio aos seus liderados, o líder pode reduzir os impactos do tecnoestresse de sua equipe.

O tecnoestresse pode gerar consequências negativas à saúde do trabalhador, bem como danos organizacionais, como o absenteísmo e a redução do desempenho no trabalho (Nelson & Simmons, 2013; Tacy, 2016). Desta forma, o tecnoestresse pode levar o profissional ao esgotamento emocional no trabalho. A influência do tecnoestresse sobre os conflitos internos tem um efeito negativo sobre o colaborador na organização, o que pode afetar a produtividade (Tarafdar *et al.*, 2015). Assim, elabora-se a última hipótese deste estudo:

*Hipótese 4: O tecnoestresse influencia positivamente a exaustão no trabalho.*

## Procedimentos metodológicos

A coleta de dados foi realizada de fevereiro até abril de 2018, em São Paulo, por meio de aplicação presencial de questionário aos participantes, observando-se a anuência do participante de acordo com Termo de Consentimento Livre e Esclarecido apresentado pelos pesquisadores.

Além disso, para participação na pesquisa, era necessário que os respondentes estivessem empregados, no mínimo, há um ano na mesma empresa e que utilizassem tecnologias no exercício de suas funções profissionais. Todas as pessoas foram informadas sobre o caráter voluntário e anônimo do estudo, podendo desistir de participar a qualquer momento sem qualquer prejuízo. Em média, as pessoas levaram quinze minutos para concluir sua participação no estudo.

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada com o auxílio de um questionário com escalas no formato Likert com sete pontos. Foram aplicadas as escalas de exaustão e confiança na gestão de Mcknight, Phillips, & Hardgrave (2009), além da escala de tecnoestresse de Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan (2008). Já para medir a percepção de conflito de papéis, foi utilizada a escala de Rutner, Hardgrave, &

Mcknight (2008). Finalmente, a justiça distributiva foi mensurada a partir da escala de Percepção de Justiça Distributiva desenvolvida por Siqueira (2008).

A tradução das escalas da língua inglesa para a portuguesa foi executada por um pesquisador bilíngue e três professores pesquisadores compararam as versões para viabilizar a aplicação das medidas. Além disso, aplicou-se uma validação semântica com trinta participantes da população para se verificar eventual incompreensão dos itens, o que não ocorreu.

Para realizar o teste das hipóteses deste estudo, foram utilizados testes estatísticos com a técnica de Modelos de Equações Estruturais – MEE (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013). Para análise dos dados, optou-se pela abordagem de PLS-PM (*Partial Least Squares – Path Modeling*), pois, entre outras opções, há a vantagem de estimar o modelo de mensuração (relação entre os indicadores e as variáveis latentes) e o modelo estrutural (relações entre as variáveis latentes) simultaneamente (Hair *et al.*, 2013). O software SmartPLS 3.0M3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015) foi utilizado para os cálculos e validações dos testes estatísticos.

## **Apresentação e análise dos resultados**

### **Perfil da amostra**

Esse estudo contemplou uma amostra de 273 participantes, sendo 136 (49,8%) do gênero feminino e 137 (50,2%) do gênero masculino. Com relação à idade dos respondentes, observou-se uma variação entre 21 e 64 anos com a média igual a 29 anos de idade. Em relação à escolaridade dos respondentes, 58,6% possuem o ensino superior completo e 41,4% dos respondentes possuem o ensino superior incompleto.

Quanto à experiência profissional, os resultados indicam que a média dos participantes é igual a 9,67 anos com desvio padrão de 7,71 anos, o que indica que os respondentes possuem uma experiência razoável no exercício de suas atividades profissionais.

Além da experiência profissional, mediu-se o tempo de vínculo profissional dos participantes na empresa em que trabalham atualmente, sendo a média igual a 4,52 anos com variação de três a 45 anos na mesma organização, o que indica que os participantes também conhecem as adversidades do trabalho ao longo de suas trajetórias nas organizações.

A maioria dos participantes informou ter sua função dentro da organização bem definida, porém 25,3% dos participantes declararam não ter sua função bem especificada, o que indica razoável proporção de trabalhadores que podem sofrer dissabores pelos conflitos de papéis.

### **Análises das hipóteses**

Nesse estudo, o modelo desenvolvido apresenta uma dimensão analisada como segunda ordem, em que o construto Tecnoestresse foi analisada como uma variável latente hierárquica formada pelos construtos formativos de primeira ordem: Tecnosobrecarga, Tecnoinvasão, Tecnocomplexidade, Tecnoinsegurança e Tecnoincerteza.

Para verificar se os indicadores associados a cada dimensão são reflexos do conceito que representam, foram analisadas as cargas fatoriais cruzadas de cada indicador (Hair *et al.*, 2018). Recomenda-se que o valor da carga fatorial do indicador deve ser maior ou igual a 0,70 e maior que as cargas cruzadas com outros construtos para que os indicadores sejam mantidos no modelo estrutural (Hair *et al.*, 2018).

As validades discriminante e convergente foram avaliadas no nível dos indicadores e das variáveis latentes. A maioria dos indicadores apresentou cargas fatoriais altas em suas variáveis latentes, superiores a 0,70, e baixa nas demais variáveis latentes.

A Tabela 1 apresenta os indicadores de confiabilidade e variância média extraída. Todos os indicadores estão dentro dos valores recomendados, com exceção da dimensão Conflito de papéis que apresentou um valor de Alpha de Cronbach de 0,66. Entretanto, os valores resultantes da Confiabilidade Composta das dimensões permitem afirmar que não há problemas de confiabilidade ao prosseguimento das análises. Além disso, os valores da Variância Média Extraída (AVE) também são considerados satisfatórios (Hair *et al.*, 2018).

Dimensão	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
Confiança na Gestão	0,790	0,861	0,609
Conflito de Papéis	0,664	0,815	0,598
Exaustão no Trabalho	0,774	0,853	0,594
Justiça Distributiva	0,830	0,881	0,598

**Tabela 1.** Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída

A raiz quadrada da variância média extraída é apresentada em negrito na diagonal, esse valor deve ser maior que a correlação entre as variáveis latentes (Fornell & Larcker, 1981). De acordo com a Tabela 2, todos os valores de correlação entre as variáveis latentes estão maiores do que os valores da raiz quadrada da variância média extraída (diagonal).

Dimensão	Conflicto na Gestão	Conflicto de Papéis	Exaustão no Trabalho	Justiça Distributiva	Tecnoestresse
Confiança na Gestão	<b>0,780</b>				
Conflito de Papéis	-0,258	<b>0,773</b>			
Exaustão no Trabalho	-0,297	0,492	<b>0,771</b>		
Justiça Distributiva	0,525	-0,307	-0,357	<b>0,773</b>	
Tecnoestresse	-0,123	0,413	0,461	-0,098	<b>FORMATIVO</b>

**Tabela 2.** Validade Discriminante

Para avaliar a colinearidade, foram analisados os valores do Fator de Inflação da Variância – FIV para cada subparte do modelo estrutural. A Tabela 3 apresenta os valores de FIV, e todos os valores estão dentro do estabelecido por Hair *et al.* (2018), sendo abaixo de cinco.

Dimensão	FIV
Confiança na Gestão	1,402
Conflito de Papéis	1,332
Justiça Distributiva	1,446
Tecnoestresse	1,209

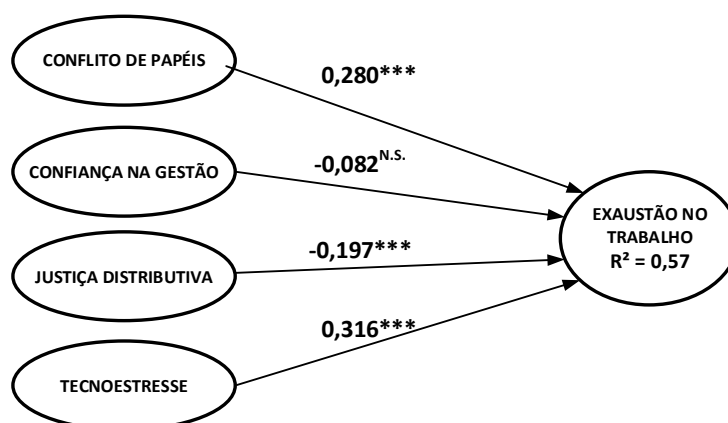
Tabela 3. Avaliação de colinearidade

Para analisar as significâncias dos indicadores, foi utilizada a técnica *bootstrapping* sob reamostragem de 5000 amostras. A Tabela 4 apresenta os valores dos coeficientes entre as dimensões analisadas e as respectivas estatísticas T de *Student*. Todos os valores dos relacionamentos que apresentaram valores de t de *Student* superiores a 1,96 (nível de significância = 5%), e garantem suporte para a hipótese correspondente. Porém, o relacionamento entre Confiança na Gestão e exaustão Emocional apresentou a estatística T de *Student* inferior a 1,96, e não confere suporte para a hipótese desse relacionamento.

Relacionamentos	Média	Erro Padrão	Estatística T	P-valor
Confiança na Gestão -> Exaustão no Trabalho	-0,082	0,056	1,451	0,147
Conflito de Papéis -> Exaustão no Trabalho	0,280	0,058	4,804	0,000
Justiça Distributiva -> Exaustão no Trabalho	-0,197	0,054	3,617	0,000
Tecnoestresse -> Exaustão no Trabalho	0,316	0,050	6,332	0,000

Tabela 4. Coeficientes do modelo estrutural entre dimensões

Para avaliar o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), utilizou-se os estudos de Cohen (1988) e Faul *et al.* (2007), que determinam que os valores de  $R^2$  iguais a 0,02, 0,15 e 0,25 são considerados, respectivamente, como valores pequenos, médios e altos. De acordo com as análises, a Exaustão no Trabalho apresentou um coeficiente de determinação de 0,378, considerado alto e denota êxito na seleção das dimensões associadas a essa dimensão. O modelo resultante da pesquisa é apresentado na Figura 3.



\*\*\*:  $p < 0,001$  (bi-caudal); N.S. = coeficiente não significativo.

Figura 3. Modelo resultante da pesquisa.

Além de avaliar a magnitude dos valores de  $R^2$  como um critério de precisão preditiva, foi avaliado o valor  $Q^2$ , que é um indicador de relevância preditiva do modelo. A Tabela 5 apresenta os valores de  $R^2$ ,  $R^2$  ajustado e  $Q^2$ .

	$R^2$	$R^2$ ajustado	$Q^2$
<b>Exaustão no Trabalho</b>	0,378	0,369	0,194

**Tabela 5.** Resultados dos valores de  $R^2$  e  $Q^2$

Para os modelos estruturais, valores de  $Q^2$  maiores que zero para uma variável latente endógena reflexiva específica que indicam a relevância preditiva do modelo (Hair *et al.*, 2018), o que ocorreu nesse estudo. Com as validações estatísticas, formula-se a síntese dos testes de hipóteses do estudo na Figura 4.

Hipóteses	Descrição	Resultado
H1	<i>O conflito de papéis influencia positivamente a exaustão no trabalho.</i>	<i>Confirmada</i>
H2	<i>A confiança na gestão influencia negativamente a exaustão no trabalho.</i>	<i>Não confirmada</i>
H3	<i>A justiça distributiva influencia negativamente a exaustão no trabalho.</i>	<i>Confirmada</i>
H4	<i>O tecnoestresse influencia positivamente a exaustão no trabalho.</i>	<i>Confirmada</i>

**Figura 4.** Síntese dos testes de hipóteses do estudo

## Considerações finais

Este estudo teve como objetivo investigar fatores sócio gerenciais e tecnológicos que influenciam a exaustão no trabalho e que pode levar a consequências negativas para os trabalhadores, como também para a empresa pelas suas perdas inerentes ao esgotamento dos profissionais.

Acredita-se que muitas organizações reconhecem que seus empregados podem experimentar condições adversas e estressantes de trabalho. Nesse caso, esse estudo evidenciou aspectos associados ao trabalho e que devem ser considerados importantes à manifestação da exaustão nos trabalhadores. A amostra de 273 participantes, considerados válidos para a pesquisa, apresentaram evidências dos fatores que podem influenciar a exaustão no trabalho.

A exaustão no trabalho é definida como uma resposta ao estresse ocupacional crônico, caracterizada por sentimentos de desgaste físico e emocional (Maslach & Jackson 1986; Maslach, 1993). De acordo com o resultado desse estudo, essa dimensão apresentou um  $R^2$  de 37,8%, considerado alto conforme Cohen (1988) e, portanto, indica que a seleção das variáveis preditoras foi satisfatória a partir do valor significativo do coeficiente de determinação encontrado.

A primeira hipótese - “O Conflito de papéis influencia positivamente na exaustão no trabalho” - foi confirmada. Nesse caso, recomenda-se aos líderes desenvolver um papel importante no direcionamento de seus colaboradores, priorizar o relacionamento com colaboradores que exercem atividades em situações de coboradores que absorvem múltiplas funções.

Por outro lado, à compreensão de conflito de papel, há autores que recomendam que a performance de múltiplos papéis por um trabalhador seja acompanhada de gratificações e vantagens individuais à sua continuidade com objetivo também de reduzir os efeitos negativos das múltiplas funções e, simultaneamente, estimular esse colaborador (Grzywacz & Marks, 2000).

Nesse sentido, sugerem-se às organizações buscar formas de melhorar a relação entre líderes e seus subordinados no sentido de melhorar o desenvolvimento das atividades laborais. No local de trabalho, é importante a definição de metas claras e acompanhamento dos processos pelos gestores, o que pode contribuir com clareza e compreensão das atividades no ambiente organizacional.

A segunda hipótese - “*A confiança na gestão influencia negativamente a exaustão no trabalho*” - não foi confirmada. Mas, apesar da hipótese não ter sido confirmada, o sinal do coeficiente de relacionamento com a exaustão resultou em valor negativo, o que pode indicar que a alteração na estrutura do modelo de pesquisa implique em resultado que forneça suporte a essa relação hipotética. No entanto, não era o objetivo desse estudo testar relações que reduzissem o escopo do modelo e abre possibilidade de aprofundamento futuro nesse âmbito.

A terceira hipótese - “*A justiça distributiva influencia negativamente a exaustão no trabalho*” - foi confirmada, onde foi identificado que essa percepção colabora no bem-estar do trabalhador. A percepção de justiça pelos colaboradores diminui o nível de estresse, além de aprimorar o ambiente organizacional como um *locus* salubre e positivo; esse resultado também corrobora outros estudos (Mendonça, Pereira, Tamayo & Paz, 2003; Prestes, Mendonça & Ferreira, 2013).

Assim, as organizações devem se preocupar com a justiça organizacional, pois essa variável está diretamente associada ao comprometimento organizacional, à satisfação no trabalho, à saúde dos funcionários, entre outros aspectos. A percepção de justiça pelos empregados pode melhorar o desenvolvimento e a qualidade no trabalho.

A última hipótese do estudo “*O Tecnoestresse influencia positivamente na exaustão no trabalho*” - foi confirmada e indica que as organizações e seus gestores devem estar atentas na forma como utilizam as tecnologias com seus trabalhadores.

O tecnoestresse é um impacto negativo quando associado à adaptação tecnológica, invasão e sobrecarga do trabalhador e que pode atingir aspectos fisiológicos, comportamentais e psicológicos dos colaboradores pela associação positiva com a exaustão no trabalho.

Dentre os fatores estudados, observou-se que o estresse tecnológico teve o maior efeito sobre a exaustão no trabalho. Os resultados desse estudo são úteis às organizações e entidades de apoio psicológico ao trabalhador. Portanto, orientar e conduzir os trabalhadores quanto ao melhor uso das tecnologias da informação e comunicação é de suma importância dentro das organizações.

São constantes as mudanças tecnológicas nas empresas, mas há de se considerar os dissabores sofridos pelos funcionários quando se trata de adaptações a essas tecnologias. Sugere-se aos gestores quanto à implementação desses processos um eficiente gerenciamento, comunicação plena da razão pela qual as mudanças serão implementadas e apresentar a uma possibilidade de adaptação para suavizar as transições.

Tais resultados demonstram a importância às organizações sobre o conhecimento dos efeitos e o papel que as tecnologias exercem nos usuários. Dessa forma, é possível tomar decisões que podem reduzir o número de casos de tecnoestresse em colaboradores que usam as tecnologias para o desenvolvimento de seu trabalho.

Entre as contribuições originadas por esta pesquisa, algumas estão relacionadas ao âmbito acadêmico: os resultados atendem a chamada de Tarafdar, Tu, S. Ragu-Nathan & Ragu-Nathan (2007) que recomendaram pesquisas com maior profundidade à relação entre tecnoestresse e conflito de papéis. Pesquisas futuras podem agregar ao estudo outras dimensões que versam a confiança na gestão, na qual não foi possível confirmar seu relacionamento à exaustão nesse estudo. Por exemplo, uma possibilidade de estudo é a replicação com outros instrumentos de confiança que apresente este construto de forma multidimensional.

Outra possibilidade de pesquisa pode ser um estudo longitudinal para a investigação do surgimento das relações de causa e efeito das variáveis citadas, além da alteração no modelo estrutural resultante do estudo.

Entre as limitações nesse estudo, ilustra-se que a delimitação do local de coleta de dados, uma vez que foi restrita à região da Grande São Paulo e se infere que usuários de outras regiões podem ter percepções distintas em relação às variáveis analisadas.

## Agradecimentos

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) pela concessão de recursos para viabilidade da pesquisa (Processo 2018/07442-2) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

## Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, Leonard. (Org.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 2, 267-299.
- Adizes, I. (2002). *Gerenciando mudanças: O poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Almeida, A. L. C. & Zanini, M. T. F. (2009). The impact of environmental uncertainty on trust relationships. *Revista de Administração*, São Paulo, 44(4), 313-326.
- Araújo, P. & Oliveira, A. (2008). Bem-estar no trabalho: Impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Horizonte Científico*, 2(1), 1-26.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309. doi: 10.1108/00251740810854168.
- Barroso, R. S. (2013). Confiança como um fator importante e de impacto na organização – FMU. In: workshop de pós-graduação e pesquisa do Centro Paula Souza, (3). *Anais...* São Paulo.
- Bartholo, W. R. (2016). Estresse pós-traumático. *Revista de Psicologia, Saúde Mental e Segurança Pública*, Minas Gerais, v. 1, n. 4, 2007. Disponível em: . Acesso em: 10 Nov. 2019.
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Reading: Addison-Wesley Publishing.
- Bakker, A.B.; Costa, P.L. *Chronic Job Burnout and Daily Functioning: A theoretical analyses*. Elsevier GmbH, P. 112-119, 2014.
- Cappellozza, A.; Moraes, G. H. S. M. & Muniz, L. M. (2017). Uso Pessoal das Tecnologias no Trabalho: Motivadores e Efeitos à Distração Profissional. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 605-626.
- Carlotto, M. S. & Câmara, S. G. (2008). Análise da produção científica sobre a síndrome de burnout no Brasil. *Psico-PUCRS*, 39(2), 152-158.
- Coelho, O. (2014). *Esgotamento profissional em trabalhadores da atenção básica*. Publicado em: 27/11/2014. Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/esgotamento-profissional-em-trabalhadores-da-atencao-basica-2/>>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Çelik, K. The effect of role ambiguity and role conflict on performance of vice-principals. The mediating role of burnout. *Eurasian Journal of Educational Research*, n. 51, p. 195-214, 2013.
- Dubrin, A. J. (2003). *Princípios da administração* (4a ed.). Tradução Roberto Miradeo. Rio de Janeiro: LTC.
- Ebling, M., & Carlotto, M. S. (2012). Burnout syndrome and associated factors among health professionals of a public hospital. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, 34, 23-30.

- Faul, F.; Erdfelder, E.; Lang, A. G. & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Garton, E. (2017). A exaustão do empregado é um problema da empresa, não da pessoa. *HBR Press*. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/exaustao-empregado-e-um-problema-da-empresa-nao-da-pessoa/>>.
- Gavish, B.; Friedman, I. Novice teachers' experience of teaching: a dynamic aspect of burnout. *Social Psychology of Education*, v. 2, n. 13, p. 141-167, 2010.
- Giddens, A. (1991). *As consequências da modernidade*. São Paulo: UNESP.
- Gomes, A.; Guimaraes, T.; Souza, E.. Judicial work and judges' motivation: the perceptions of Brazilian state judges. *Law & Policy*, v. 38, n. 2, p. 162-176, 2016.
- Gomes de Jesus, R.; Okazaki R., Diva E. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015.
- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative *spillover* between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Karriker, J. H. & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1994). *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron.
- Khan, A.; Mahapatra, M. (2017). The Impact of Social Media of Technostress Inhibitor on Employee Productivity. *Social media & Social Networks*, 4(1), p. 113-116.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In: Berkovitz, L., & Walster, E. (Orgs.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 91-131.
- Marques, F. (2014) Coimbra. Contributos para o estudo da relação entre os tipos de conflito, sua gestão e eficácia grupal; Imprensa da Universidade de Coimbra; Disponível em: <http://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:estudogeral.sib.uc.pt:10316/25643>; acessado em: novembro/2019.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. Em Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: recent developments in theory and research*. New York: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (2007). Entendendo o burnout. In: Rossi, A.M., Perrewé, P.L., & Sauter, S.L. (Org.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas. 41-55.
- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: News perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual*. Palo Alto: Consulting Psychological Press.



- Maslach, S.; Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory (3rd ed.)*. Palo alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, S. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C.; Schaufeli, W. & Leiter, M. P. (2001) – Job Burnout. *Annual Review Psychology*. 52(1), 397-422.
- Mcknight, D.; Harrison, C.; Norman L. & Cummings, L. L. (1998, July). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Mendonça, H.; Pereira, C.; Tamayo, A. & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça estudos. *Estudos, saúde e vida*. Goiânia, 36(1), 95-115.
- Mendonça, H. ; Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 117-135.
- Migueles, C. P. & Zanini, M. T. F. (2014). O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, 49(1).
- Motta, P. R. (2004). *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente* (15a ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Nelson, D. L. & Simmons, B. L. (2013). Health psychology and work stress: a more positive approach. In QUICK, James Campbell (ed.). *Occupational Health Psychology* (2nd ed.). Washington: American Psychological Association.
- Oliveira, A. F. & Tamayo, A. (2008) Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 369(2), 129-140.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9(1).
- Pereira, A.M.T.B.; Jiménez-Moreno, B., Kurowski, C.M., Amorim, C.A., Carlotto, R.S., Garrosa, E.S. & González, J.L. (2010). *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador*. (4º ed.) São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Pocinho, M. D. & Garcia, J. C. (2008). Impacto psicosocial de la tecnología de información y comunicación (TIC): tecnoestrés, daños físicos y satisfacción laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 127-139.
- Pozza, D. (2014) Qualidade de vida no trabalho: A satisfação dos funcionários na agência do Banco do Brasil de Apuína-SC. *Maiêutica-Cursos de Gestão*, 1(1).
- Prestes, L. I. N.; Mendonça, H. & Ferreira, M. C. (2013). Por que a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos? *Fragmentos de Cultura*, Goiânia, 23(3), 319-333.
- Queiroz, D. L. de. & Souza, J. K. (2012). Qualidade de vida e capacidade para o trabalho de profissionais de enfermagem. *Psicólogo informação*, 16, 103-126.
- Quinn, R. E.; Faerman, S. R.; Thompson, M. P.; Mcgrath, M. R. & Bright D. S. (2003). *Competências gerenciais: Princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ragu-Nathan, T. S.; Tarafdar, M. & Ragu-Nathan, B. S. (2008). The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information Systems Research*. 19(4), 417–433. Doi: 10.1287/isre.1070.0165.
- Ringle, C. M.; Wende, S. & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS. Acessado em <http://www.smartpls.com>.
- Robbins, S. P. (2003). *Administração: Mudanças e perspectivas*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 8. ed. São Paulo. 2009.
- \_\_\_\_\_. *Administração: mudanças e perspectivas*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional* (8a. ed.). São Paulo.
- Rocha, J. (2015). Tecnostress, o stress causado pela tecnologia. *Questões insanas*. Disponível em: <<https://www.questoesinsanas.com/tecnostress-o-stress-causado-pela-tecnologia/amp/>>.
- Rutner, P. S.; Hardgrave, B. C. & McKnight, H. D. (2008). Emotional Dissonance and the Information Technology Professional. *MIS Quarterly*, 32(3), 635-652.
- Ruviaro, M. F. S. & Bardagi, M. P. (2010). Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho em profissionais da área de enfermagem do interior do RS. *Barbarói*, 33, 194-216.
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 553-563.
- Schaufeli, W. B.; Maslach, C. & Marek, T. (Ed.) (2017). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis.
- Schuster, M. S.; Dias, V. V. & Battistella, L. F. (2013). Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 3(1).
- Siqueira, M. M. (2008). Envolvimento com o trabalho. In: Siqueira, M. M. M. (org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 139-143.
- Sora, B. ; Caballer, A. ; Peiró, J. M.; Gracia, F. & Silla, I. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 613-637.
- Sousa, R. L. & Cappelozza, A. (2019). Os Efeitos dos Estilos de Liderança e Vício em Internet no Tecnoestresse. *Revista Administração em Diálogo*, 21(1), 39-62.
- Srivastava, N.; Mansimov, E. & Salakhutdinov, R. (2015). *Unsupervised learning of video representations using LSTMs*. CoRR, abs/1502.04681.
- Tacy, J. (2016). Technostress: a concept analysis. *Online Journal of Nursing Informatics*, 20(2). Acedido em dezembro 2016 em: <<http://www.himss.org/ojni>>.
- Tamayo, M. R. (2008). Burnout: Aspectos gerais e relação com o estresse no trabalho. In A. Tamayo (Ed.), *Estresse e cultura organizacional*. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Tamayo, M. R. & Tróccoli, B. T. (2002a). Exaustão emocional: Relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. *Estudos de Psicologia* (Natal), 7(1), 37-42.
- Tamayo, M. R. & Tróccoli, B. T. (2002b). *Burnout* no trabalho. In A. M. Mendes, L. O. Borges, & M. C. Ferreira (Eds.), *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília.
- Tarafdar, M., Pullins, E.B., Ragu-Nathan, T.S. Technostress: negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, v.25, p. 103-132, 2015.
- Tarafdar, M.; Tu, Q.; Ragu-Nathan, B.S.; Ragu-Nathan, T.S. Crossing to the dark side: examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, v. 54, n. 9, p. 113- 120, 2011.
- Tarafdar, M.; Tu, Q.; Ragu-Nathan, B.S.; Ragu-Nathan, T.S. (2007). The impact of TechnoStress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24, 301–328.
- Tarrant, T.; Sabo, C. (2010). Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives. *Nursing Administration Quarterly*, v. 1, n. 34, p. 72-82, 2010.
- Tragtenberg, M. (1971). A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 11(4).