



Revista de Saúde Pública

ISSN: 0034-8910

revsp@usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

dos Santos Palazzo, Lílian; Carlotto, Mary Sandra; Rangel Ganzo de Castro Aerts, Denise  
Síndrome de Burnout: estudo de base populacional com servidores do setor público

Revista de Saúde Pública, vol. 46, núm. 6, diciembre, 2012, pp. 1066-1073

Universidade de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67240201017>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Lílian dos Santos Palazzo<sup>I</sup>Mary Sandra Carlotto<sup>II</sup>Denise Rangel Ganzo de Castro  
Aerts<sup>I</sup>

# Síndrome de Burnout: estudo de base populacional com servidores do setor público

## Burnout Syndrome: population-based study on public servants

### RESUMO

**OBJETIVO:** Identificar preditores da síndrome de Burnout em trabalhadores do setor público.

**MÉTODOS:** Estudo transversal com amostra representativa de 879 servidores públicos municipais de uma cidade da região metropolitana de Porto Alegre, RS. Utilizou-se um questionário elaborado para a coleta de variáveis demográficas e relacionadas às características do trabalho. A percepção sobre o ambiente laboral foi analisada a partir da *Work Atmosphere Scale*; para avaliar a síndrome de Burnout, utilizou-se o *Maslach Burnout Inventory*. Foram realizadas três análises de regressão linear múltipla pelo método *stepwise* em que cada dimensão da síndrome foi considerada como desfecho, enquanto as demais variáveis foram estimadas como preditoras e controladas por sexo e idade.

**RESULTADOS:** As variáveis relacionadas à percepção do ambiente de trabalho foram as que mais contribuíram para a ocorrência de *burnout*. A percepção do trabalho como estressante e a presença de pessoas que atrapalham o ambiente laboral participaram do modelo explicativo das três dimensões. Nove variáveis compuseram o modelo preditor, que explicou 43% da ocorrência da Exaustão Emocional. “Perceber o trabalho como estressante” apresentou maior poder explicativo. Na Despersonalização, oito variáveis compuseram o modelo em 25%; “perceber o trabalho como estressante” foi, mais uma vez, a variável de maior poder explicativo. A Baixa Realização Profissional mostrou um conjunto de variáveis com poder explicativo de 20%; ambiente de trabalho considerado bom apresentou maior peso, associando-se inversamente.

**CONCLUSÕES:** A percepção dos servidores públicos sobre seu ambiente de trabalho tem importante papel como preditor da síndrome de *Burnout*. Avaliar o trabalho como estressante e presença de pessoas que atrapalham o ambiente mostraram-se como elementos de maior relevância.

**DESCRITORES:** **Burnout, Esgotamento Profissional, epidemiologia, Administração Pública, Satisfação no trabalho, Condições de Trabalho, Saúde do Trabalhador.**

<sup>I</sup> Faculdade de Medicina. Universidade Luterana do Brasil. Canoas, Rio Grande do Sul, RS, Brasil

<sup>II</sup> Faculdade de Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS), Brasil

**Correspondência | Correspondence:**  
Lílian dos Santos Palazzo  
Av. Farrapos, 8001, Prédio 14, sala 228,  
São José  
92425-900 Canoas, RS, Brasil  
E-mail: lilianpalazzo@gmail.com

Recebido: 19/8/2011  
Aprovado: 8/5/2012

Artigo disponível em português e inglês em:  
[www.scielo.br/rsp](http://www.scielo.br/rsp)

---

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To identify predictors of burnout syndrome among workers in the public sector.

**METHODS:** Cross-sectional study with a representative sample consisting of 879 municipal civil servants in a city of the metropolitan region of Porto Alegre, Southern Brazil. In order to measure the demographic variables and related characteristics of work we used a questionnaire developed for this purpose. The perception of the work environment was measured by the Work Atmosphere Scale. The Maslach Burnout Inventory was used to assess burnout syndrome. Three multiple stepwise linear regression tests were performed, in which each dimension of the syndrome was considered outcome while the other variables were estimated as predictors, adjusted for gender and age.

**RESULTS:** The variables related to perceptions of work environment were the ones which most contributed to the occurrence of burnout. Perceiving work as stressful and the presence of people who negatively affect the work environment contributed to the explanatory model of the three dimensions. There were nine variables which comprised a predictive model which explained 43% of Emotional Exhaustion. The variable 'perceives how stressful the job appeared to be' had the highest explanatory power. In Despersonalization, eight variables comprised 25% of the model and, once again, 'perceives how stressful the job appeared to be' was the variable with the highest explanatory power. 'Low Professional Fulfillment' revealed a set of variables with an explanatory power of 20%; a working environment considered to be good showed a higher weighting, showing it to be inversely associated.

**CONCLUSIONS:** Public servants' perceptions of their work environment play an important role as a predictor of burnout. Viewing work as stressful and the presence of people who negatively affect the environment proved to be the elements of greatest importance.

**DESCRIPTORS:** Burnout, Professional, epidemiology. Public Administration. Job Satisfaction. Working Conditions. Occupational Health.

---

## INTRODUÇÃO

A importância do gerenciamento de pessoal no serviço público cresce à medida que as instituições são confrontadas com demandas por melhorias na qualidade dos serviços prestados em um contexto de escassez de recursos. As organizações públicas brasileiras sofrem com a carência de instrumentos de gestão adequados, centralização da tomada de decisões com pouca margem de ação para a administração local, paternalismo e importante influência política na gestão de pessoal.<sup>18</sup> Esses fatores, aliados à precariedade das condições de trabalho, podem colocar servidores públicos em risco para a síndrome de Burnout (SB).

A SB é um fenômeno psicossocial que surge como resposta aos estressores interpessoais crônicos presentes no trabalho. É constituído de três dimensões: Exaustão Emocional (EE) – falta ou carência de energia,

entusiasmo e sentimento de esgotamento de recursos psíquicos próprios; Despersonalização (DE) – o trabalhador passa a tratar os clientes, colegas e a própria organização de forma impessoal, distanciando-se deles; e Baixa Realização Profissional (BRP) – o trabalhador tende a se autoavaliar negativamente, passando a se sentir infeliz e insatisfeito com seu desenvolvimento profissional.<sup>11,13</sup>

Estudos pioneiros sobre o assunto ocorreram na década de 1970 e basearam-se na experiência de trabalhadores cuja tarefa compreendia o cuidado de pessoas e a provisão de suas necessidades, como professores e trabalhadores da área da saúde. Eram estudos centrados na diáde provedor-receptor. Porém, o trabalho também ocorre dentro de organizações com hierarquias, funções, papéis, recursos e relações

interpessoais (colegas, chefias, público), e o contexto em que a atividade se realiza deve ser levado em conta.<sup>11</sup>

A SB resulta do estresse crônico, típico do cotidiano do trabalho, principalmente quando existe excessiva pressão, conflitos, poucas recompensas emocionais e reconhecimento.<sup>11</sup> Um dos principais aspectos da sua ocorrência é a escassez de um senso de comunidade nas organizações, i.e., falta de qualidade nas interações interpessoais, presença constante de conflitos, falta de suporte, grupos fechados e dificuldades no trabalho em equipe.<sup>13</sup>

Os índices de *burnout* podem diferir segundo variáveis individuais,<sup>16</sup> contexto laboral,<sup>11</sup> organização do trabalho<sup>17</sup> e país.<sup>24</sup> A SB associa-se com sensação de exaustão, insônia, cefaleia, fadiga crônica, tensão muscular,<sup>11</sup> problemas cardiovasculares,<sup>22</sup> depressão, ansiedade e aumento do consumo de tranquilizantes e antidepressivos.<sup>1</sup> Também está altamente associada a sentimentos de desvalia dos trabalhadores, absenteísmo, rotatividade de pessoal,<sup>15,17</sup> resultados organizacionais negativos e baixos níveis de comprometimento no trabalho.<sup>20</sup>

Ainda que a SB seja reconhecida como importante problema no campo da saúde do trabalhador, há poucos estudos populacionais com servidores públicos. Varhama & Bjorkqvist<sup>23</sup> encontraram 29% de indivíduos com *burnout* e 50% de testemunhas da ocorrência da síndrome em colegas em um município finlandês. No Brasil, o pouco conhecimento dos profissionais da saúde dificulta uma melhor identificação do problema.<sup>5</sup>

A fim de contribuir para o avanço do conhecimento sobre o problema e embasar a elaboração de medidas preventivas, o presente estudo tem como objetivo identificar fatores preditores da SB em servidores públicos.

## MÉTODOS

Os dados analisados são parte de uma investigação mais ampla, intitulada “Mobbing, gênero e cultura”.<sup>a</sup> Foi utilizado delineamento transversal com amostra representativa de 879 funcionários públicos municipais de uma cidade de porte médio do Rio Grande do Sul entre 2006 e 2007. A população alvo foi constituída de 4.304 servidores ativos nos quadros municipais em janeiro de 2005. Foram utilizados como parâmetros para o cálculo do tamanho da amostra prevalência estimada de 50%, erro de 3 e nível de 95% de confiança, perfazendo 833 sujeitos. A esses foram acrescidos 10% para repor as prováveis perdas, totalizando 925 participantes. A seleção dos sujeitos foi realizada no programa Excel® por sorteio simples pelo número de matrícula dos funcionários ativos fornecido pela Secretaria Municipal de Administração.

Foram contatados 927 trabalhadores e estudados 879, sendo: 48 (5,2%) contabilizados como perdas; 17 (1,8%) recusaram-se a responder; 10 (1,1%) não foram encontrados; 20 (2,2%) estavam afastados por licença-saúde; e um (0,1%), por ser surdo, mudo e analfabeto funcional.

Para a coleta dos dados, utilizou-se o instrumento autoaplicável composto de quatro blocos: 1) variáveis demográficas: sexo, idade (em anos) e situação conjugal (com e sem companheiro); 2) características do trabalho: tempo de trabalho na instituição (em anos); posição hierárquica na instituição (funcionário; supervisor; coordenador; diretor); carga horária semanal; trabalhar em sala sozinho ou com colegas; atividade de atendimento ao público (sim, não); presença no local de trabalho de supervisor, coordenador ou chefe (sim, não); conflitos interpessoais (sim, não); e risco físico (não, baixo e alto); 3) percepção do trabalho: perceber o trabalho como estressante, ambiente de trabalho considerado bom; ser valorizado como acha que merece; presença de grosserias; ambiente considerado democrático (participativo); presença de colegas pouco amigáveis; presença de colegas que cobram tarefas, mesmo que não seja sua função; presença de pessoas que atrapalham o ambiente de trabalho; existência de grupos fechados; presença de calúnias e fofocas; colegas que se queixam sem razão; possibilidade de influir na tomada de decisões e trabalhar com pessoas que não cooperam; e 4) *Maslach Burnout Inventory* (MBI).

O bloco sobre percepção no trabalho foi elaborado com base na *Work Atmosphere Scale* (WAS),<sup>2</sup> composta por 13 questões com respostas do tipo *Likert*, variando de 0 a 4 (0 = nunca, 1 = raramente, 2 = ocasionalmente, 3 = frequentemente e 4 = muito frequentemente). Essa escala foi traduzida e adaptada para o português para esta pesquisa, apresentando consistência interna moderada ( $\alpha = 0,67$ ).

O MBI, traduzido e adaptado para utilização em amostras multifuncionais,<sup>4</sup> foi utilizado para avaliar a SB. É composto de 22 itens e se refere a três dimensões de Burnout: EE ( $\alpha = 0,90$ ), DP ( $\alpha = 0,66$ ) e BRP ( $\alpha = 0,78$ ). O sistema de pontuação de 1 a 5 foi utilizado (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = algumas vezes; 4 = com frequência; e 5 = sempre).

Estudo piloto foi realizado com 49 sujeitos para analisar a adequação do questionário e da logística do levantamento das informações. Cada servidor sorteado foi localizado e convidado a participar. Os dados foram coletados por uma equipe de alunos de pós-graduação e graduação da área da saúde da Universidade Luterana do Brasil, previamente capacitados, a fim de se resguardarem os procedimentos de padronização na aplicação. A capacitação ocorreu em quatro semanas,

<sup>a</sup> Estudo desenvolvido pelo Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva da Universidade Luterana do Brasil, de 2005 a 2008.

com o auxílio do manual de instruções. A equipe se reuniu semanalmente durante a coleta para entrega e conferência dos questionários preenchidos e discussão das dificuldades.

O banco de dados foi digitado e analisado com o auxílio do pacote estatístico SPSS, versão 17.0. Realizou-se regressão linear múltipla pelo método *stepwise* para cada um dos desfechos, controlados por sexo e idade. As demais variáveis foram consideradas preditoras. As variáveis idade e tempo de serviço na instituição foram utilizadas na forma contínua para análise multivariada. Considerou-se como estatisticamente significativo  $p < 0,05$ .

Este estudo, após a obtenção do consentimento da Secretaria Municipal de Administração, foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Luterana do Brasil (protocolo nº 2005-056H). Os participantes da pesquisa preencheram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Para garantir o anonimato dos participantes, o questionário respondido era colocado em um envelope, lacrado e por ele depositado em uma urna.

## RESULTADOS

Os participantes eram predominantemente do sexo feminino (69,2%), na faixa etária entre 40 e 49 anos (41,6%) e viviam com companheiro (64,0%). Os trabalhadores tinham principalmente entre um e 11 anos de trabalho na instituição (37,4%); a maioria se situava na categoria de funcionário (87,5%), cumpria carga horária de 40 horas semanais (52,3%), trabalhava em sala com colegas (94,2%), desempenhava funções de atendimento ao público (89,3%); tinham em seu local de trabalho a presença de um supervisor, coordenador ou chefe (82,4%) e percebiam baixo risco físico em suas atividades (48,4%) (Tabela 1).

Em relação à pontuação das dimensões, a EE apresentou a média (M) mais elevada (M: 2,23; DP: 0,91), seguida da BRP i (M: 1,76; DP: 0,72). A menor média alcançada foi a da DP (M: 1,53 DP: 0,65).

Observou-se um modelo preditor composto de nove variáveis na EE, que explicaram 43,0% de sua ocorrência; perceber o trabalho como estressante apresentou maior poder explicativo. As variáveis sexo feminino, presença de grosserias e pessoas que atrapalham o ambiente de trabalho participaram do modelo de forma direta. Já idade, ambiente de trabalho considerado bom, ambiente democrático, trabalhar em sala com colegas e possibilidade de influir na tomada de decisões relacionaram-se à EE de forma inversa. Ou seja, quando a idade foi inferior, a percepção do ambiente foi pior, o trabalho aconteceu em uma sala isolada e a possibilidade de participar das decisões da instituição foi menor, maior foi o índice nessa dimensão (Tabela 2).

**Tabela 1.** Características demográficas e laborais dos servidores municipais. Rio Grande do Sul, Brasil, 2006 a 2007 (n = 879).

Variável	n	%
Sexo		
Masculino	270	30,8
Feminino	606	69,2
Faixa etária (anos)		
20 a 39	247	28,2
40 a 49	364	41,6
> 50	265	30,3
Situação conjugal		
Sem companheiro	314	36,0
Com companheiro	558	64,0
Tempo de serviço na instituição (anos)		
0	5	0,6
1 a 11	326	37,4
12 a 17	242	27,8
> 18	299	34,3
Posição hierárquica		
Funcionário	763	87,5
Supervisor	39	4,5
Coordenador	31	3,6
Diretor	39	4,5
Carga horária semanal (horas)		
20	96	11,0
30	311	35,8
40	462	53,2
Trabalhar em sala		
Sozinho	50	5,8
Com colegas	814	94,2
Atendimento ao público		
Não	93	10,7
Sim	778	89,3
Presença no local de trabalho de supervisor, coordenador ou chefe		
Nunca/raramente	153	17,6
Frequentemente	718	82,4
Presença de risco físico		
Não	230	26,3
Baixo	418	48,4
Alto	216	25,0

Os totais variam em função de dados ignorados.

Oito fatores explicaram 25% do modelo relativo à DE; percepção do trabalho como estressante apresentou-se com maior poder explicativo. Essa variável e presença de calúnias, fofocas, grosserias, conflitos interpessoais e pessoas que atrapalham o ambiente de trabalho contribuíram diretamente para a ocorrência dessa dimensão. Idade, atendimento ao público e percepção do ambiente

**Tabela 2.** Regressão linear múltipla entre as três dimensões da síndrome de Burnout, variáveis laborais e fatores do ambiente de trabalho, controladas por sexo e idade de servidores municipais. Rio Grande do Sul, Brasil, 2006 a 2007.

Variáveis	R	R <sup>2</sup>	Beta	t	p
Exaustão emocional					
Sexo	0,20	0,04	0,12	3,99	0,00
Idade	0,30	0,09	-0,14	-4,88	0,00
Trabalho estressante	0,60	0,36	0,42	13,32	0,00
Bom ambiente de trabalho	0,62	0,39	-0,10	-3,14	0,00
Ambiente democrático	0,64	0,41	-0,06	-1,91	0,05
Trabalhar em sala sozinho/com colegas	0,65	0,42	-0,09	-3,35	0,00
Presença de grosserias	0,65	0,43	0,08	2,64	0,01
Pessoas que atrapalham o ambiente de trabalho	0,66	0,43	0,11	3,27	0,00
Influir na tomada de decisões	0,66	0,43	-0,08	-2,48	0,01
Despersonalização					
Idade	0,16	0,03	-0,07	-2,24	0,03
Trabalho estressante	0,39	0,15	0,22	6,06	0,00
Calúnias, fofocas	0,45	0,20	0,12	2,94	0,00
Grosserias	0,47	0,22	0,11	2,88	0,00
Atendimento ao público	0,48	0,23	-0,11	-3,37	0,00
Conflitos interpessoais	0,49	0,24	0,09	2,24	0,03
Ambiente democrático	0,49	0,25	-0,08	-2,18	0,03
Pessoas que atrapalham o ambiente de trabalho	0,50	0,25	0,09	2,16	0,03
Baixa realização profissional					
Sexo	0,07	0,00	-0,07	-2,12	0,03
Bom ambiente de trabalho	0,34	0,12	-0,19	-5,02	0,00
Influir na tomada de decisões	0,40	0,16	-0,19	-5,12	0,00
Pessoas que atrapalham o ambiente de trabalho	0,42	0,17	0,12	3,09	0,00
Atendimento ao público	0,43	0,18	-0,10	-2,90	0,00
Trabalho estressante	0,44	0,19	0,11	2,99	0,00
Ambiente democrático	0,45	0,20	-0,08	-2,01	0,04

de trabalho como democrático associaram-se inversamente, i.e., quanto mais jovem, menor contato com o público e menor a percepção de ambiente democrático, maiores foram os índices nessa dimensão.

A BRP mostrou um conjunto de variáveis com poder explicativo de 20%. Ambiente de trabalho bom e possibilidade de influir na tomada de decisões foram as que apresentaram maior peso. Essas variáveis e sexo, atendimento ao público e percepção de ambiente democrático associaram-se inversamente, i.e., a percepção de um bom ambiente de trabalho, a possibilidade de o servidor influir nas decisões da organização, ser do sexo masculino, ter contato com o público e perceber o ambiente como democrático diminuem a ocorrência da baixa realização profissional. Por outro lado, a presença de pessoas que atrapalham o ambiente e a percepção de que o trabalho é estressante favorecem o aparecimento da BRP.

## DISCUSSÃO

A percepção dos trabalhadores sobre seu trabalho é fundamental no surgimento da SB, principalmente quando a atividade é vista como estressante ou como envolvendo pessoas que atrapalham o ambiente, conforme observado no presente estudo e corroborado por outros autores.<sup>7,9,16</sup> Isso possivelmente ocorre porque a SB resulta da qualidade das relações entre o sujeito e seu ambiente de trabalho,<sup>11</sup> entendido como a forma de interação entre as pessoas, o tipo de gestão e valores institucionais.<sup>11,18</sup> A interferência política externa, a descontinuidade da gestão e de projetos e os privilégios que contornam normas formalmente instituídas predominam em muitas instituições públicas, o que gera pressões e estresse.<sup>18</sup> Quanto maior é a incongruência entre os valores, expectativas e objetivos do trabalhador e o seu trabalho, maior é a probabilidade de ocorrer *burnout*.<sup>13</sup>

As características do contexto laboral têm importância que perpassa as profissões e as características

do cargo.<sup>13</sup> Isso está de acordo com os resultados encontrados, pois as variáveis relacionadas com as características da tarefa praticamente não se configuraram como preditoras, com exceção de atendimento ao público e presença de conflitos, ambas relacionadas com a forma com que ocorrem as relações interpessoais. O relacionamento entre as pessoas que fazem parte da organização é um dos fatores mais importantes para a ocorrência de estresse e SB, não somente quanto à clientela atendida, mas principalmente quanto à qualidade da interação com colegas<sup>13,21</sup> e chefias.<sup>6</sup> Os achados do presente estudo apontam que trabalhar com público esteve relacionado a menores escores da síndrome.

O estado marital não participou do modelo explicativo da síndrome; o sexo participou de diferentes maneiras na EE e na BRP, e a idade não entrou no modelo explicativo da BRP na amostra analisada. Isso sugere que as características do ambiente laboral estão mais fortemente associadas à SB que variáveis sociodemográficas.<sup>11,19</sup>

Na EE, o sentimento de desgaste elevou-se à medida que aumentou a percepção de que o trabalho era estressante, havia presença de grosserias e de pessoas que atrapalhavam o ambiente de trabalho; trabalhava-se em uma sala sozinho, sem colegas. Porém, diminuiu conforme o ambiente era percebido como bom e quando o servidor sentia que podia participar das decisões institucionais, o que corrobora o observado em outros estudos.<sup>6,10</sup> Trabalhar sozinho em uma sala pode indicar a falta de suporte social, situação frequentemente associada ao *burnout*.<sup>11,13</sup> Quando persiste a inabilidade para lidar com o estresse, ele se prolonga e desenvolve-se a síndrome.<sup>8</sup> Dividir as dificuldades com companheiros e supervisores auxilia o profissional e é um importante fator de proteção.<sup>6,10</sup> A possibilidade de influir na tomada de decisões fortalece o sentimento de valorização e engajamento no trabalho.<sup>14,10</sup>

DP é a dimensão que melhor reflete o contexto interpessoal vigente no trabalho. Representa elemento fundamental da SB, pois é caracterizada por uma resposta negativa do trabalhador, indiferença ou distanciamento excessivo em relação às outras pessoas e a aspectos do trabalho.<sup>12</sup> Neste estudo, os índices de DE aumentaram à medida que o servidor percebia o trabalho como estressante, com a presença de calúnias e fofocas, grosserias, conflitos interpessoais e pessoas que atrapalhavam o ambiente de trabalho. Quando o trabalhador reconhece o ambiente como democrático e participativo, diminuem os níveis dessa dimensão.<sup>3,23,24</sup>

Uma das características do serviço público brasileiro é sua composição em dois grupos de servidores: os permanentes (de carreira) e os não permanentes (que ingressam por meio político). Isso pode propiciar a existência de protecionismo, dificuldades na delimitação de funções e papéis e má qualidade das interações pessoais. Segundo

Maslach,<sup>12</sup> há forte relação entre as dimensões EE e DP, pois relações interpessoais disfuncionais são geradoras de altos níveis de tensão e mais difíceis de lidar para os servidores jovens, como encontrado no presente estudo. Para a autora, certo distanciamento psicológico do trabalho pode ser visto como boa resposta individual às situações estressantes. No entanto, quando utilizado excessivamente pode ter consequências negativas na interação do trabalhador com clientes ou colegas, contribuindo para que o servidor deixe de se envolver com seu trabalho adequadamente.

BRP é a dimensão que representa a autoavaliação negativa do trabalhador, com sentimentos de incompetência e de que o trabalho não é fonte de realização.<sup>11</sup> Essa dimensão parece ser mais complexa e surge em alguns ambientes como consequência das outras duas ou ocorre paralelamente a elas.<sup>12</sup> Quanto mais positiva é a percepção do ambiente de trabalho e quanto maior for a possibilidade de influir na tomada de decisões, maior é o sentimento de realização profissional, com menores índices de BRP. O contrário ocorre quando o servidor percebe o trabalho como estressante, convive com pessoas que atrapalham o ambiente laboral e não pode participar das resoluções da instituição. Os serviços públicos são mais vulneráveis a ingerências político-partidárias, algumas distantes dos objetivos institucionais. Isso torna mais difícil ao servidor controlar os recursos necessários à realização do trabalho, em um contexto em que a responsabilidade excede a autoridade e a autonomia.<sup>18</sup> Essas são situações que agem como fatores estressantes, possibilitam o surgimento de sentimentos de incompetência, principalmente em pessoas que se sentem responsáveis por produzir resultados, mas que a própria estrutura do trabalho não lhes oferece os recursos necessários para atingi-los.<sup>11</sup> O resultado pode ser o aparecimento de tensões oriundas do descontentamento e frustração em relação a projetos pessoais e profissionais dos servidores, colocando-os em risco para a síndrome.<sup>12</sup>

Os níveis da BRP encontrados foram menores entre aqueles que entravam em contato com o público. É possível que alguns trabalhadores, para lidar com sentimentos negativos, priorizem os clientes, desenvolvendo com eles relacionamentos que suprem as carências do trabalho e das relações disfuncionais com colegas ou chefias. O sexo masculino aparece no modelo preditor relacionado à Baixa Realização Profissional. Os homens podem sentir-se mais afetados pelas frustrações no trabalho do que as mulheres por questões culturais relacionadas ao desejo de poder.

A coleta de dados dentro da própria instituição é uma limitação deste estudo. Mesmo com anonimato enfatizado e providências para garantir-o, é possível que alguns participantes tenham dado respostas mais positivas por medo de sua identidade ser revelada e acabar

sofrendo represálias, ou respostas mais negativas para chamar a atenção dos responsáveis.

Por fim, há a situação peculiar de um estudo com delineamento transversal, pois aqueles afastados do trabalho, muitas vezes por licença de saúde, não participam da coleta, levando ao “efeito do trabalhador sadio”.<sup>14</sup> Isso pode subestimar o tamanho da contribuição de cada variável no modelo. Os resultados obtidos corroboram dados de outros estudos e reforçam a ideia de que identificar preditores é condição elementar para a realização de mudanças organizacionais, objetivando uma melhora na saúde do trabalhador e na qualidade dos serviços que prestam à população.

A literatura brasileira sobre SB na população de servidores públicos é incipiente, o que dificulta a comparação

com estudos nacionais. Carlotto & Câmara<sup>5</sup> colocam a necessidade de ampliação da pesquisa nacional sobre o assunto, já que é um campo pouco explorado e com importante repercussão social.

Em muitas instituições públicas, impera a burocracia, a interferência político-partidária, a centralização das decisões, o paternalismo, a interrupção de projetos de longo prazo com conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizada.<sup>18</sup> Esse ambiente organizacional pode colocar muitos servidores em risco de desenvolver problemas de saúde, como a SB. Conforme Maslach,<sup>12</sup> as intervenções focalizadas no indivíduo são ineficazes, sendo necessária a realização de estratégias preventivas, que atuem diretamente na organização e no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

1. Ahola K, Väänänen A, Koskinen A, Shirom A. Burnout as a predictor of all-cause mortality among industrial employees: a 10-year prospective registerlinkage study. *J Psychosom Res.* 2010;69(1):51-7. DOI:10.1016/j.jpsychores.2010.01.002
2. Bjorkqvist K, Österman K. Scales for research on Interpersonal Relations Faculty of Social and Caring Sciences. Turku: Åbo Academy University Printing House; 1998. (Pro Facultate, 4).
3. Borritz M, Rugulies R, Bjorner JB, Villadsen E, Mikkelsen OA, Kristensen TS. Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scand J Public Health.* 2006;34(1):49-58. DOI:10.1080/14034940510032275
4. Carlotto MS, Câmara SG. Propriedades Psicométricas do Maslach Burnout Inventory em uma amostra multifuncional. *Estud Psicol (Campinas).* 2007;24(3):325-32. DOI:10.1590/S0103-166X2007000300004
5. Carlotto MS, Câmara SG. Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. *Psico-PUCRS.* 2008;39(2):152-8.
6. Escribà-Agüir V, Martín-Baena D, Pérez-Hoyos S. Psychosocial work environment and burnout among emergency medical and nursing staff. *Int Arch Occup Environ Health.* 2006;80(2):127-33. DOI:10.1007/s00420-006-0110-y
7. Fournel I, Pilleron S, Lémery B, Millot I, Gisselmann A. Psychosocial risks, perceived health status and working conditions of a local council's employees. *Sante Publique.* 2008;20(Suppl3):99-107. DOI:10.3917/spub.083.0099
8. Kokkinos CM. Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *Br J Educ Psychol.* 2007;77(pt 1):229-43. DOI:10.1348/000709905X90344
9. Laranjeira CA. O contexto organizacional e a experiência de estresse: uma perspectiva integrativa. *Rev Salud Pública.* 2009;11(1):123-33. DOI:10.1590/S012400642009000100013
10. Lindblom NS, Reuterwall C, Höög J, Lindahl B, Janlert U, Birgander LS. Burnout, working conditions and gender – results from the Northern Sweden MONICA Study. *BMC Public Health.* 2010;10:326. DOI:10.1186/1471-2458-10-326
11. Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job burnout. *An Rev Psychol.* 2001;52(1):397-422. DOI:10.1146/annurev.psych.52.1.397
12. Maslach C. Job burnout: new directions in research and intervention. *Curr Dir Psychol Sci.* 2003;12(5):189-92. DOI:10.1111/1467-8721.01258
13. Maslach C, Leiter MP. Early predictors of job burnout and engagement. *J Appl Psychol.* 2008;93(3):498-512. DOI:10.1037/0021-9010.93.3.498
14. Mc Michael AJ. Standardized mortality ratios and the healthy worker effect: scratching beneath the surface. *J Occup Med.* 1976;18(3):165-8. DOI:10.1097/00043764-197603000-00009
15. Moreira DS, Magnago RF, Sakae TM, Magajewski FRL. Prevalência da Síndrome de Burnout em trabalhadores de enfermagem de um hospital de grande porte da região sul do Brasil. *Cad Saude Publica.* 2009;25(7):1559-68. DOI:10.1590/S0102-311X2009000700014
16. Pavlakis A, Raftopoulos V, Theodorou M. Burnout syndrome in Cypriot physiotherapists: a national survey. *BMC Health Serv Res.* 2010;10:63. DOI:10.1186/1472-6963-10-63
17. Peterson U, Demerouti E, Bergström G, Åsberg M, Nygren Å. Work characteristics and sickness absence in burnout and nonburnout groups: a study of Swedish health care workers. *Int J Stress Manage.* 2008;15(2):153-72. DOI:10.1037/1072-5245.15.2.153
18. Pires JCS, Macedo KB. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Rev Admin Publica.* 2006;40(1):81-105. DOI:10.1590/S0034-76122006000100005
19. Shirom A. Reflections on the study of burnout. *Work Stress.* 2005;19(3):263-70. DOI:10.1080/02678370500376649
20. Su-fen C, Miao-Ching T. Relationships among Burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *J Psychol.* 2006;140(6):517-30. DOI:10.3200/JRLP.140.6.517-530
21. Tamayo M R. Burnout: Implicações das fontes organizacionais de desajuste indivíduo-trabalho em profissionais da Enfermagem. *Psicol Reflex Crit.* 2009;22(3):474-82. DOI:10.1590/S0102-79722009000300019
22. Toppinen-Tanner S, Ojajärvi A, Väänänen A, Kalimo R, Jäppinen P. Burnout as a predictor of medically certified sick-leave absences and their diagnosed causes. *Behav Med.* 2005;31(1):18-27. DOI:10.3200/BMED.31.1.18-32
23. Varhama LM, Bjorkqvist K. Conflicts, workplace bullying and burnout problems among municipal employees. *Psychol Rep.* 2004;94(3 Pt 2):1116-24. DOI:10.2466/pms.110.2.463-468
24. Varhama LM, Bágueda MJ, Toldos MP, Beleña MA, Roldán MC, Díaz A. Dysfunctional workplace behavior among municipal employees in Spanish and Finnish cities: a cross-national comparison. *Percept Mot Skills.* 2010;110(2):463-8. DOI:10.2466/pms.110.2.463-468