



**Etri Bandeira Junior**

**Os papéis do redesenho do trabalho e da segurança psicológica na prevenção de sintomas do burnout**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia (Psicologia Clínica) do Departamento de Psicologia da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Clarissa Pinto Pizarro de Freitas

Rio de Janeiro,  
Março de 2023



**Etri Bandeira Junior**

**Os papéis do redesenho do trabalho e da segurança psicológica na prevenção de sintomas do burnout**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia (Psicologia Clínica) da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Profa. Clarissa Pinto Pizarro de Freitas**  
Orientadora  
Departamento de Psicologia - PUC-Rio

**Prof. Breno Vieira Sanvicente**  
Departamento de Psicologia - PUC-Rio

**Profa. Elisa Maria Barbosa de Amorim Ribeiro**  
UNIVERSO

Rio de Janeiro, 10 de março de 2023.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Etri Bandeira Junior**

Graduou-se em Engenharia Elétrica na UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), em 2010. cursou Especialização em Engenharia de Automação e Instrumentação, através do PROMINP (Programa de Mobilização da Indústria do Petróleo), entre 2011 e 2013. Concluiu o curso de MBA em Gestão Empresarial, pela FGV, em 2016. Participou de diversos cursos na área de gestão de pessoas. Atualmente, exerce a função de líder de equipe de Engenharia de Automação Industrial, no setor petroquímico.

#### Ficha Catalográfica

Bandeira Junior, Etri

Os papéis do redesenho do trabalho e da segurança psicológica na prevenção de sintomas do burnout / Etri Bandeira Junior ; orientadora: Clarissa Pinto Pizarro de Freitas. – 2023.

64 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Psicologia, 2023.

Inclui bibliografia

1. Psicologia – Teses. 2. Segurança psicológica. 3. Redesenho do trabalho. 4. Burnout. 5. Esgotamento profissional. I. Freitas, Clarissa Pinto Pizarro de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Psicologia. III. Título.

CDD: 150

## Agradecimentos

A presente dissertação de mestrado é o resultado de um processo que contou com a participação, direta ou indireta, de diversas pessoas.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Clarissa Pinto Pizarro de Freitas, pela disponibilidade, ensinamentos e, principalmente, pela paciência ao longo desta jornada. Seu apoio foi imprescindível, desde a etapa de seleção, até a conclusão da dissertação. Estendo o agradecimento aos demais membros da banca, pela disponibilidade e interesse em participar da avaliação e de contribuir com minha dissertação.

Agradeço também à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Agradeço aos meus pais Cleber e Cristina Fabres, pelo incentivo ao estudo e por terem despertado em mim, desde cedo, o gosto pelo aprendizado.

Por fim, porém não menos importante, agradeço à minha esposa Gislaine Bandeira, pela compreensão, incentivo e apoio ao longo de todo este processo.

## Resumo

Bandeira Jr., Etri; de Freitas, Clarissa Pinto Pizarro. **Os papéis do redesenho do trabalho e da segurança psicológica na prevenção de sintomas do burnout.** Rio de Janeiro, 2023. 64p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O principal objetivo desta dissertação consistiu em investigar os papéis das ações de redesenho do trabalho e da segurança psicológica na prevenção de sintomas do *burnout*. Para tanto, foram conduzidos dois estudos. O primeiro estudo consistiu em uma revisão teórica das relações entre redesenho do trabalho, segurança psicológica e *burnout*, considerando o impacto da interação entre profissionais de diferentes gerações no ambiente de trabalho. Já o segundo estudo, consistiu na proposição de um modelo no qual as ações de redesenho do trabalho exercem um papel de mediação na relação entre segurança psicológica e sintomas do *burnout*. Uma análise quantitativa foi conduzida, baseada na aplicação de escalas de avaliação de segurança psicológica, ações de redesenho do trabalho e sintomas do *burnout* e a partir de questionários respondidos por uma amostra de 179 trabalhadores dos setores químico, petroquímico e de óleo e gás. Através dos resultados obtidos, foi proposto um modelo no qual as ações de reformulação cognitiva desempenharam um papel de mediação parcial na relação entre segurança psicológica e os sintomas primários do *burnout*. Tais resultados reforçam a importância do desenvolvimento de ações direcionadas à capacitação de equipes e lideranças nos temas segurança psicológica e identificação de oportunidades de redesenho do trabalho.

## Palavras-chave

Segurança psicológica; redesenho do trabalho; *burnout*; esgotamento profissional.

## Abstract

Bandeira Jr., Etri; de Freitas, Clarissa Pinto Pizarro (Advisor). **The roles of job crafting and psychological safety in preventing burnout symptoms.** Rio de Janeiro, 2023. 64p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The main objective of this dissertation was to investigate the roles of job crafting actions and psychological safety in preventing burnout symptoms. For this, two studies were conducted. The first study consisted of a theoretical review of the relationships between job crafting, psychological safety and burnout, considering the impact of interaction between professionals from different generations in the work environment. The second study consisted of proposing a model in which job crafting actions play a mediating role in the relationship between psychological safety and burnout symptoms. A quantitative study was carried out, based on the application of assessment scales of psychological safety, job crafting actions and burnout symptoms and from questionnaires answered by a sample of 179 workers in the chemical, petrochemical and oil and gas sectors. Through the obtained results, a model was proposed in which the cognitive crafting actions played a partial mediation role in the relationship between psychological safety and the primary symptoms of burnout. Such results reinforce the importance of developing actions aimed at training teams and leaders in psychological safety issues and identifying opportunities for job crafting.

## Keywords

Psychological safety; job crafting; burnout; professional burnout.

# Sumário

1. Introdução .....	10
2. Estudo 1 - Os papéis do redesenho do trabalho e da segurança psicológica na prevenção da síndrome de <i>burnout</i> * .....	12
3. Estudo 2 – Segurança psicológica na prevenção do <i>burnout</i> em indústrias químicas de processo contínuo* .....	29
4. Conclusão .....	54
5. Referências .....	56
6. ANEXOS .....	60

## Lista de Figuras

Figura 1 - Quantidade de publicações relacionadas ao termo “burnout” (De Hert, 2020) .....	15
Figura 2 - Sintomas primários da síndrome de <i>burnout</i> (adaptado de Vazquez et al., 2019) .....	16
Figura 3 - Modelo de Demandas e Recursos (adaptado de Bakker & Demerouti, 2017).....	19
Figura 4 - Estratégias de redesenho do trabalho (adaptado de Wrzesniewski & Dutton, 2001) .....	21
Figura 5 - Como a segurança psicológica se relaciona com padrões de desempenho (adaptado de Edmondson, 2018) .....	25
Figura 6 - Modelo teórico considerando mediação total entre a segurança psicológica e o <i>burnout</i> , através do redesenho do trabalho .....	36
Figura 7 - Modelo teórico considerando mediação total entre a segurança psicológica e os sintomas primários do <i>burnout</i> , através das dimensões do redesenho do trabalho .....	36
Figura 8 - Modelo Mediacional final considerando o <i>burnout</i> .....	45
Figura 9 - Modelo Mediacional final considerando os sintomas primários da síndrome de <i>burnout</i> .....	48



## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Efeitos de mediação das dimensões de Redesenho do Trabalho na relação entre Segurança Psicológica e o burnout. .... 46

Tabela 2 - Efeitos de mediação das dimensões de Redesenho do Trabalho na relação entre Segurança Psicológica e os sintomas da Síndrome de Burnout..... 49

## 1. Introdução

A grande atenção que o tema segurança psicológica passou a receber a partir dos anos 2000, não só no meio acadêmico, mas também empresarial, pode ser explicada pela nova definição proposta para o termo por Edmondson (1999). Segundo a autora, a segurança psicológica consiste em uma crença compartilhada, por todos os membros de um grupo, de que os integrantes não serão punidos ou humilhados por expressar suas ideias, perguntas, preocupações ou erros (Edmondson, 1999). A partir desta definição, muitos estudos passaram a explorar os benefícios trazidos por um ambiente psicologicamente seguro, dentre os quais podemos citar o aumento na produtividade, melhora nas relações interpessoais, melhora nos processos de tomada de decisão e aumento da inovação (Abror & Patrisia, 2020; Edmondson, 2018).

Podemos entender a segurança psicológica como um recurso do trabalho, uma vez que consiste em uma característica organizacional que auxilia o trabalhador no atingimento dos seus resultados (Bakker & Demerouti, 2017; Rošková & Faragová, 2020). Trata-se de um recurso capaz de promover mudanças comportamentais com impacto na percepção do desenho do trabalho, redução da exaustão e aumento do engajamento (Obrenovic et al. 2020). Um ambiente onde o trabalhador é estimulado a expressar suas próprias ideias sem risco de punição, torna-se propício para o redesenho do trabalho, o qual consiste em ações autoiniciadas pelos próprios trabalhadores, de forma a corrigir possíveis desbalanços entre as demandas e os recursos pessoais e do trabalho, buscando o alinhamento destes às suas habilidades e preferências (Hakanen et al., 2018).

Em um contexto de aumento no número de profissionais afastados do trabalho por motivos relacionados à saúde mental (Hare, 2021), recursos como a segurança psicológica e as ações de redesenho do trabalho desempenham um papel importante, contrabalanceando as demandas do trabalho e evitando desfechos como o desenvolvimento da síndrome do esgotamento profissional, ou *burnout*. A fim de avaliar os papéis desempenhados por estes recursos na prevenção do *burnout*, foram conduzidos dois estudos.

O primeiro estudo, o qual foi submetido para publicação no formato de capítulo de livro, consiste em uma investigação exploratória sobre a prevenção do

*burnout* de uma forma geral, sem especificar um setor específico de atuação dos trabalhadores. Foram investigados os papéis desempenhados pela segurança psicológica e o redesenho do trabalho neste contexto. Questões como características específicas da geração Y, também conhecida como *millenials*, foram consideradas no estudo, uma vez que trabalhadores desta faixa etária possuem menos tolerância a situações de *stress* no ambiente de trabalho (Abate et al., 2018).

O segundo estudo consistiu em uma pesquisa quantitativa, submetida para publicação no formato de artigo científico, cujos dados foram coletados com trabalhadores dos setores químico, petroquímico e de óleo e gás. Foram consideradas características específicas destes setores, as quais podem agravar o risco de casos de *burnout* (Monteiro Dias et al., 2016). Para as análises, foram utilizadas escalas validadas por outros autores e adaptadas ao contexto brasileiro. O objetivo da investigação consistiu em propor um modelo no qual as ações de redesenho do trabalho desempenham um papel de mediação na relação entre segurança psicológica e os sintomas primários do *burnout*.

## **2. Estudo 1 - Os papéis do redesenho do trabalho e da segurança psicológica na prevenção da síndrome de *burnout* \***

\* Estudo submetido para publicação em forma de capítulo do livro “*Burnout* hoje: o que sabemos e como podemos lidar com ele?”

Organizadores: Ana Cláudia Souza Vazquez, Claudio Simon Hutz & Clarissa Pinto Pizarro de Freitas.

## Os papéis do redesenho do trabalho e da segurança psicológica na prevenção da síndrome de *burnout*

Etri Bandeira Jr.

Clarissa Pinto Pizarro de Freitas

No atual cenário da economia mundial, a saúde mental dos trabalhadores tem se tornado, cada vez mais, foco das empresas e organizações. Estudos comprovam que a satisfação do trabalhador ao exercer sua atividade laboral é um fator chave no seu desempenho, no seu compromisso com a organização em que trabalha e nas suas relações com clientes internos e externos (Karavasilis, 2019). Um outro fator importante neste cenário, consiste no crescente aumento no número de pedidos voluntários de desligamento efetuados por trabalhadores, sob a alegação de motivações relacionadas à saúde mental (Hare, 2021).

Entre os principais fatores que afetam diretamente na satisfação dos trabalhadores, podemos destacar a capacidade de se comunicar e de criar relações dentro do ambiente de trabalho. Estas interações, por sua vez, são impactadas por inúmeras características individuais de cada trabalhador, principalmente relacionadas à capacidade de comunicação (Jablin & Krone, 1994).

A chegada dos *millennials* ao mercado de trabalho, pode ser considerada o grande motivador de inúmeras mudanças relacionadas às abordagens adotadas por empresas e organizações em relação a temas de saúde mental. Características específicas atribuídas a trabalhadores pertencentes a esta geração trazem um grande contraste quando comparadas a atributos de gerações anteriores, como a geração X e os *baby boomers*, muitas vezes ocasionando conflitos e dificuldades de comunicação e relacionamento (Carney, 2019). Em 2018, estimava-se que os *millennials* representavam cerca de metade dos trabalhadores em todo o mundo (Meister & Willyerd, 2010) e a perspectiva é que em 2025 cheguem a 75% do número total de trabalhadores (Carney, 2019). Neste cenário, faz sentido termos estudos direcionados a características específicas deste grupo de trabalhadores.

De acordo com estudos apontados por Hare (2021), cerca de 75% dos *millennials* entrevistados relataram situações de *burnout* no ambiente de trabalho, sendo que 50% destes já precisaram faltar ao trabalho em decorrência de sintomas associados a esta síndrome. Ainda segundo o autor, questões

relacionadas à saúde mental têm provocado um aumento significativo nos desligamentos voluntários, especialmente em trabalhadores pertencentes a esta geração. A fim de reverter este quadro, o autor sugere que as empresas e organizações busquem compreender características específicas das diferentes gerações que compõem as equipes de trabalho, de forma a estabelecer políticas e uma cultura organizacional adaptada a todos.

No capítulo a seguir, trataremos os conceitos básicos a respeito das características e sintomas do *burnout*, buscando relacioná-los com características das novas gerações ingressantes no mercado de trabalho, de forma a entender o crescente aumento no número de relatos e casos diagnosticados. A partir disso, em seguida apresentaremos duas estratégias que podem ser utilizadas pelas organizações de forma a prevenir os sintomas que caracterizam esta síndrome.

### **Síndrome de *burnout***

A partir de 1 de janeiro de 2022, o *burnout*, também conhecido como Síndrome do Esgotamento Profissional, passou a ser incorporado à lista de doenças ocupacionais reconhecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Em sua classificação oficial, é descrita como síndrome decorrente do “estresse crônico de trabalho que não foi administrado com sucesso”. (Wellbeing and Resilience Committee, 2019)

Apesar de estar recebendo um grande foco em pesquisas recentes, o termo *burnout* foi utilizado pela primeira vez em 1974, pelo psicanalista alemão Herbert Freudenberger, para descrever o estado de exaustão por demandas excessivas de energia, força ou recursos no ambiente de trabalho (Freudenberger, 1974). O crescimento nas publicações científicas acerca do tema pode ser explicado pelo número cada vez maior de trabalhadores apresentando sintomas de exaustão, muitas vezes necessitando afastamento do trabalho por adoecimento (De Hert, 2020). Conforme pode ser observado na Figura 1, o número de publicações científicas sobre a Síndrome de *burnout* passou a apresentar um crescimento elevado a partir dos anos 2000.

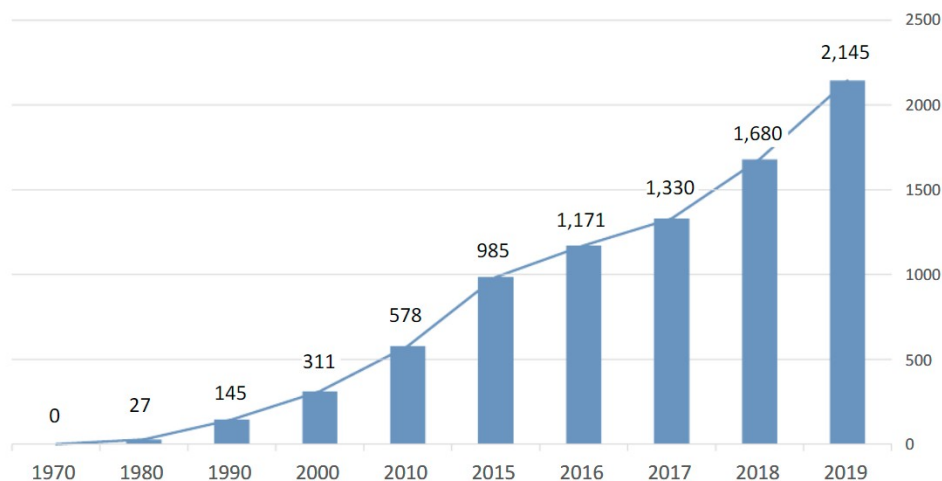


Figura 1: Quantidade de publicações relacionadas ao termo “*burnout*” (De Hert, 2020)

Quando analisamos o *burnout* sob a ótica do Modelo de Demandas e Recursos (JD-R), podemos considerá-lo como um dos desfechos possíveis de uma situação na qual as demandas de trabalho superam os recursos disponíveis ao trabalhador (Bakker et al., 2005). Neste contexto, os recursos pessoais também devem ser considerados, uma vez que desempenham um papel de mediação na relação entre os recursos de trabalho e o engajamento e a exaustão, influenciando na percepção dos profissionais sobre os seus recursos de trabalho (Xanthopoulou et al. 2007). As dificuldades na realização do trabalho, acabam culminando em uma sensação reduzida de realização pessoal, situação que torna o trabalhador ainda menos produtivo. Se considerarmos um trabalhador em uma condição de *burnout*, este cenário pode se transformar em um círculo potencialmente vicioso. Esta situação pode agravar-se em trabalhadores que possuem função de liderança, uma vez que um supervisor em estado de esgotamento dificilmente tem condições de dar o suporte necessário aos integrantes da equipe, podendo culminar com uma rápida disseminação dos sintomas de *burnout* por toda a organização (Hernandez et al. 2015).

Entre as principais características associadas ao *burnout*, podemos citar a queda de performance, baixo desempenho, sensação de incompetência e percepção de baixo desempenho pelo trabalhador e colegas. Para caracterizarmos estes efeitos, precisamos avaliar se até então o trabalhador desempenhava suas funções de forma satisfatória e com níveis satisfatórios de produtividade (Vazquez et al., 2019). A síndrome de *burnout* pode ser compreendida por meio da análise de quatro

sintomas primários, são esses: a exaustão ou cansaço extremo, o declínio da autorregulação emocional, o declínio da autorregulação cognitiva e, por fim, o distanciamento mental (Vazquez et al., 2019), conforme pode ser visto na Figura 2.

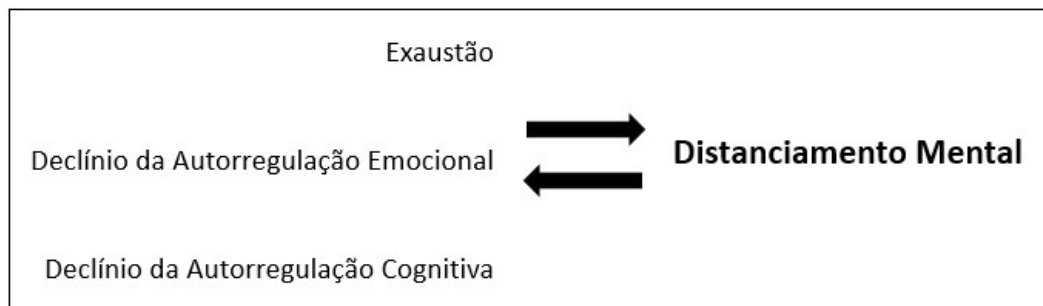


Figura 2: Sintomas primários da síndrome de *burnout* (adaptado de Vazquez et al., 2019)

Por se tratar de uma síndrome cujos principais sintomas estão relacionados ao esgotamento físico e mental, é comum que o *burnout* seja diretamente associado ao excesso de carga de trabalho ao qual está submetido o trabalhador, aplicado à longo prazo. Entretanto, ao analisarmos os resultados de inúmeros estudos sobre o tema, percebemos que esta relação não é tão direta. A partir dos anos 90, há diversos estudos que apontam que os trabalhadores mais dedicados e comprometidos estão cada vez menos propensos a apresentarem sintomas da síndrome. O desempenho de atividades estressantes durante um período prolongado de tempo, quando analisado de forma isolada, não necessariamente aumentará os riscos de *burnout*. Além disso, os resultados dos estudos também apontam que a síndrome é mais comum em profissionais jovens, ou seja, podemos inferir que ela não está diretamente relacionada à falta de energia e disposição do trabalhador (Hillert et al., 2020).

O desenvolvimento de sintomas de *burnout* não está relacionado apenas com a carga de trabalho ou ao nível de *stress* das atividades desempenhadas pelo trabalhador e há fatores estruturais relacionados ao ambiente de trabalho que podem ser considerados como fontes destes sintomas. Entre os principais fatores, podemos citar a baixa possibilidade de exercer controle sobre as atividades desempenhadas no trabalho, baixa recompensa, insegurança no trabalho, pouco suporte dos colegas e supervisores, entre outros. Nestes cenários, a alta demanda acaba atuando como agravante no processo de esgotamento do profissional (Aronsson et al., 2017).



Após um diagnóstico positivo de síndrome de *burnout*, existem três formas de intervenção: programas direcionados ao trabalhador, programas direcionados à organização ou a combinação de ambos. Uma vez que o desenvolvimento dos sintomas está relacionado a questões tanto individuais quanto organizacionais, as intervenções mistas, combinando ações individuais e mudanças na organização, tendem a ter mais sucesso (Awa et al., 2010). Tomemos, por exemplo, uma situação na qual a organização realiza mudanças nas atividades de uma determinada função, de forma a dar mais autonomia para o trabalhador. Se esta ação for realizada de forma isolada, sem uma avaliação individual dos trabalhadores, não podemos garantir que ela será efetiva na prevenção de sintomas da síndrome. Na verdade, em alguns casos, ela pode até potencializar estes sintomas. Isto ocorre devido ao fato de cada trabalhador possuir expectativas e características individuais. Enquanto alguns buscam mais responsabilidade, outros desejam evitá-la a todo o custo. Mais autonomia, significa mais responsabilidade e, dependendo das expectativas do trabalhador, o efeito pode ser a potencialização de um cenário de *burnout* (Yip & Rowlinson, 2009).

Uma das consequências diretas da síndrome de *burnout* consiste no aumento da taxa de *turnover* no mercado de trabalho (Silva et al., 2017). Gerações mais novas, como a dos *millennials*, possuem menos tolerância a situações de stress no ambiente de trabalho e apresentam uma tendência maior ao pedido de demissão, mesmo tendo dificuldades de recolocação devido à pouca experiência (Abate et al, 2018). Nesta perspectiva, em um estudo conduzido nos Estados Unidos em 2020, aproximadamente 68% dos participantes nascidos entre 1980 e 1994 informaram que mudaram de trabalho por questões associadas à saúde mental, seja de forma voluntária ou involuntária (Greenwood & Anas, 2021).

Uma forma de entendermos essa alta incidência de *burnout* em trabalhadores na faixa etária dos *millennials*, consiste em analisarmos as principais características e preferências deste grupo no ambiente de trabalho. Entre as principais características apontadas por diversos estudos, podemos citar a expectativa de estabelecimento de relações próximas com colegas de trabalho, o desejo constante por feedbacks dos supervisores e a preferência por ambientes onde a comunicação seja transparente, mesmo sobre assuntos normalmente reservados a trabalhadores de maior senioridade. Além disso, os *millennials* normalmente preferem trabalhar em grupos e utilizam esta estratégia como forma de

compartilhamento do *stress* associado às demandas de trabalho (Myers & Sadaghiani, 2010). As expectativas dos profissionais estarem em um ambiente colaborativo, com *feedbacks* constantes e comunicação transparente, podem se transformar em frustração, uma vez que, ao ingressar no mercado de trabalho, o trabalhador precisa interagir com colegas e supervisores de outras gerações, as quais não necessariamente compartilham dos mesmos valores e expectativas. A médio e longo prazos, essa frustração pode desencadear um quadro de *stress* psicológico, o qual pode vir a culminar no esgotamento (Myers & Sadaghiani, 2010).

A síndrome de *burnout* pode ser caracterizada como o desfecho de um processo complexo de interações entre características individuais e questões relacionadas ao ambiente de trabalho (Yip & Rowlinson, 2009). A partir disto, umas principais formas de prevenção da ocorrência da síndrome consiste na proposição de ações de mudança no ambiente direcionadas para a mitigação das suas principais causas. Embora ainda pouco associados à prevenção do *burnout*, conceitos como o redesenho do trabalho (*job crafting*) e a segurança psicológica estão diretamente ligados à prevenção de causas da síndrome citadas anteriormente, tais como a baixa possibilidade de exercer controle sobre as atividades desempenhadas no trabalho e ambientes com comunicação não transparente, por exemplo.

### **Redesenho do Trabalho**

A teoria tradicional de desenho do trabalho parte do princípio de que são as expectativas ou valores do indivíduo ou o delineamento do trabalho que influenciam a experiência de um trabalhador ao desempenhar suas atividades. Este conceito implica que a própria função desempenhada é o fator que motiva o trabalhador a assumir novas atividades, a partir de uma relação *top-down* (Hackman & Oldham, 1976). De forma oposta a esta teoria, Wrzesniewski e Dutton (2001), propõem que o próprio trabalhador é responsável por alterar os limites de suas atividades, de forma a buscar a satisfação no trabalho. O conjunto destas mudanças, realizadas de forma *bottom-up*, é denominado redesenho do trabalho.

Para entendermos os conceitos por trás do redesenho do trabalho, podemos novamente fazer uso da Teoria das Demandas e Recursos (JD-R)

(Bakker & Demerouti, 2017). De acordo com o modelo proposto, o desempenho no trabalho e os processos de exaustão ou engajamento, são diretamente influenciados pela interação entre demandas e recursos do trabalho. Demandas do trabalho abrangem características da atividade laboral que, caso excedam a capacidade do trabalhador, podem potencialmente levar a condições de *stress*, esforço, tensão e, em casos extremos, ao *burnout*. Tratam-se de aspectos físicos, sociais e organizacionais do trabalho, tais como prazos curtos para realização de atividades, necessidade de contato com outros colaboradores, carga de trabalho, características do ambiente, entre outros. Por outro lado, os recursos do trabalho consistem nas características físicas, psicológicas, sociais e organizacionais que auxiliam no atingimento de resultados, reduzem demandas do trabalho, promovem o desenvolvimento pessoal e aumentam a motivação no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Rošková & Faragová, 2020).

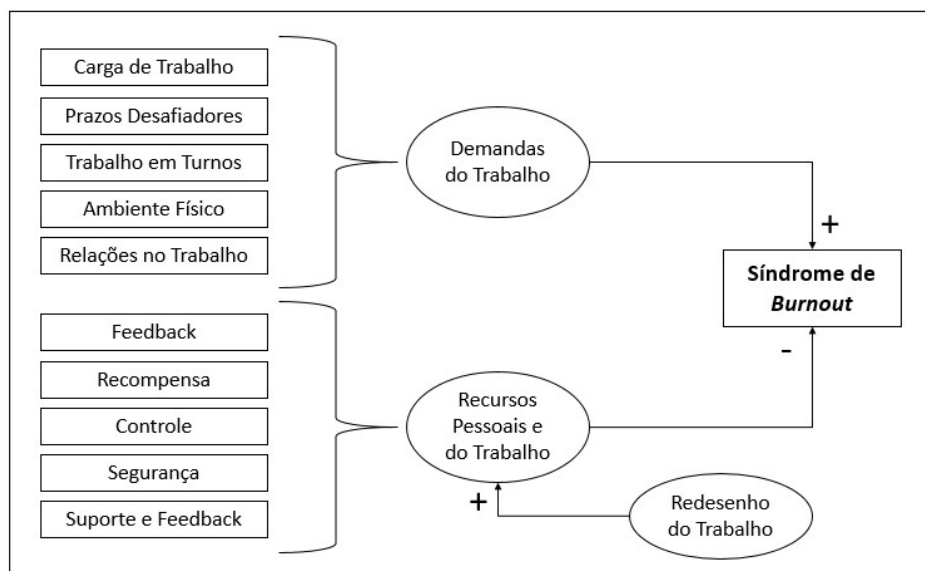


Figura 3: Modelo de Demandas e Recursos (adaptado de Bakker & Demerouti, 2017)

Conforme pode ser observado na Figura 3, no contexto estudado, podemos considerar que os recursos pessoais possuem a mesma função dos recursos do trabalho, uma vez que eles também são responsáveis pelo aumento na motivação, desempenho e engajamento dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017; Xanthopolou et al., 2009). A auto eficácia, por exemplo, comprovadamente atua como fonte de prevenção contra os efeitos negativos decorrentes do *stress*

excessivo e de longo prazo, estimula a recuperação do stress causado pelo trabalho e auxilia no processo de adaptação às mudanças organizacionais (Rošková & Faragová, 2020).

No contexto do Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho, podemos entender o redesenho do trabalho como o conjunto de mudanças, autoiniciadas pelos próprios trabalhadores, de forma a corrigir possíveis desbalanços entre as demandas e os recursos pessoais e do trabalho, buscando o alinhamento destes às suas habilidades e preferências (Hakanen et al., 2018). Também podemos entender o redesenho do trabalho com um recurso pessoal, uma vez que possui foco primário na motivação dos trabalhadores para realizarem mudanças no seu trabalho (Hearn, 2022).

Uma das teorias seminais a respeito do redesenho do trabalho foi proposta por Wrzesniewski e Dutton, em 2001. Segundo as pesquisadoras, os próprios trabalhadores possuem papel ativo capaz de moldar seus trabalhos, através de um processo contínuo e criativo de adaptação. Para isso, fazem uso de estratégias que incluem alterações físicas, psicológicas e sociais. Embora as ações de redesenho do trabalho sejam direcionadas para ao bem-estar do trabalhador e não necessariamente sejam benéficas para as organizações, muito estudos recentes tem provado inúmeros benefícios do ponto de vista organizacional (Rubens, 2021).

Em linhas gerais, podemos listar três principais motivações para que o redesenho do trabalho seja realizado. A primeira delas consiste na necessidade de o trabalhador exercer controle sobre suas atividades (alterações físicas). Em segundo, podemos citar a o desejo por uma autoimagem positiva no trabalho (alterações psicológicas). Por fim, temos a necessidade fundamental de conexão com outras pessoas (alterações sociais). Contudo, para que as motivações para o redesenho do trabalho sejam convertidas em ações, diversos fatores devem ser levados em consideração, tais como características individuais do trabalhador, a forma como este percebe seu trabalho, a percepção sobre as oportunidades de redesenho, além de características intrínsecas da atividade desempenhada (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Conforme observado na Figura 4, podemos classificar as ações de redesenho do trabalho em três principais estratégias: ações de redesenho da tarefa, ações de reformulação cognitiva e ações de redesenho das relações (Wrzesniewski e Dutton, 2001).

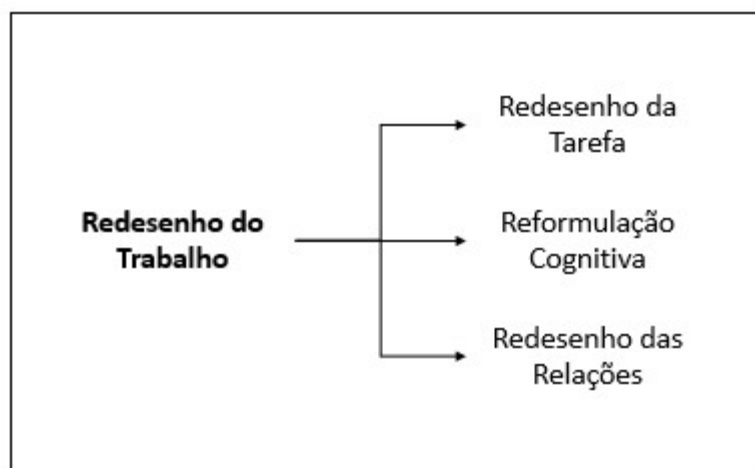


Figura 4: Estratégias de redesenho do trabalho (adaptado de Wrzesniewski & Dutton, 2001)

O redesenho da tarefa ocorre quando o trabalhador realiza uma modificação física na forma ou no escopo de sua atividade, a fim de torná-la mais agradável (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Podemos citar como exemplo um trabalhador que decide ministrar treinamentos para colaboradores menos experientes, mesmo quando esta atividade não esteja listada nas suas atribuições. Esta tarefa é executada de forma deliberada, pois o ato de ensinar lhe traz satisfação. Neste caso, é importante destacar a individualidade das ações de redesenho. No exemplo citado, a atividade de ministrar treinamentos pode trazer uma maior satisfação para um determinado trabalhador, assim como pode ser uma tarefa extremamente desgastante para outro, o qual buscará outras formas de modificar sua atividade.

Através das ações de reformulação cognitiva, os trabalhadores buscam modificar a maneira como percebem suas atividades, a fim de atribuir significado e propósito a estas (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Para ilustrar este tipo de estratégia, podemos tomar como exemplo um profissional da educação, o qual enxerga além da atividade de lecionar e percebe a importância de seu trabalho para a sociedade, na formação de melhores cidadãos.

Por fim, temos as ações de redesenho das relações, as quais englobam alterações na quantidade e qualidade das interações no trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Como exemplo, podemos citar um trabalhador que possui um determinado *hobby*, identifica um colega com a mesma preferência e, aos poucos,

vai aumentando sua interação com este colega, pois isto melhora sua satisfação no trabalho. Por outro lado, o redesenho das relações também ocorre quando um trabalhador decide evitar interações com um colega por considerá-lo desagradável, mesmo que isto tenha um impacto negativo nas suas atividades.

De acordo com um estudo conduzido por Singh e Rajput (2021), foram identificados inúmeros benefícios associados ao redesenho do trabalho. Entre os principais, podemos citar a melhora na performance do trabalhador, melhor adequação ao trabalho executado, maior engajamento, maior percepção de significado no trabalho exercido e, principalmente, maior satisfação na atividade laboral.

Entre as ações de redesenho do trabalho, observa-se que o profissional pode realizar ações de redesenho da tarefa que envolvam ações de evitação ou redução de demandas do trabalho que possam gerar algum tipo de dificuldade, tais como conflitos emocionais ou sobrecarga de trabalho. Este comportamento pode ser considerado como uma estratégia protetiva a saúde dos indivíduos com sintomas de *burnout*. Entretanto, quando tomadas em longo prazo, estas ações podem produzir um sentimento de que o trabalhador está produzindo cada vez menos, provocando um aumento crescente na sensação de exaustão. Por outro lado, trabalhadores que utilizam o redesenho para criar demandas do trabalho mais desafiadoras, podem vivenciar um aumento do seu engajamento, apresentando uma redução nos sintomas do *burnout* (Hearn, 2022). Com base nessas afirmações, podemos concluir que as características das demandas do trabalho possuem mais relevância do que a própria carga de trabalho, quando estamos analisando as causas de sintomas da síndrome de *burnout*.

Embora o redesenho do trabalho ocorra a partir de esforços proativos dos trabalhadores, Singh e Singh (2018), sugerem que as organizações possuem um papel importante neste processo. Através de treinamento e orientação, é possível equipar os funcionários com habilidades que permitam a identificação de oportunidades de customização do trabalho. As intervenções devem ser feitas de forma a facilitar o desenvolvimento de recursos pessoais e do trabalho. Este processo pode ser feito através de apresentações e exercícios, com exemplos claros dos benefícios trazidos pelo redesenho do trabalho. Processos de mentoria e *coaching* também devem ser utilizados, especialmente em casos de cargos de liderança, permitindo que gerentes e supervisores consigam criar um ambiente onde

os membros das equipes se sintam livres e seguros para atuar de forma proativa. Através de um clima de trabalho que entenda e encoraje ações de redesenho do trabalho, é possível reduzir o *stress* dos trabalhadores e evitar o *burnout*, impulsionando assim a disponibilidade psicológica e o desempenho no trabalho (Singh & Singh, 2018).

### **Segurança Psicológica**

Vivemos em um mundo cada vez mais complexo e incerto, no qual a criatividade e inovação são consideradas habilidades essenciais no favorecimento do potencial humano, podendo fazer a diferença entre sucesso e fracasso de uma organização (Nakano e Wechsler, 2018). Contudo, a contratação de pessoas inteligentes, motivadas e qualificadas, nem sempre é suficiente para que as empresas prosperem neste contexto. Para que o trabalho intelectual floresça, o local onde se trabalha deve fazer as pessoas se sentirem capazes de compartilhar seus conhecimentos. Estudos apontam que os empregados de hoje, em todos os níveis, gastam 50% mais tempo colaborando do que há 20 anos atrás. Ou seja, contratar talentos individuais não é mais suficiente. Eles têm que ser capazes de trabalhar bem juntos (Edmondson, 2018).

Conforme conceito definido por Edmondson (1999), a segurança psicológica consiste na crença de que um ambiente de trabalho é seguro para que o trabalhador possa assumir riscos interpessoais. A segurança psicológica está presente quando os colegas confiam uns nos outros, respeitam-se e se sentem capazes – mesmo obrigados – de serem francos. Do ponto de vista organizacional, o clima para segurança psicológica é definido como o conjunto de práticas e procedimentos que guiam e suportam interações abertas dentro do ambiente de trabalho. Trata-se do ambiente no qual os trabalhadores sentem-se seguros para falar sem o risco de serem punidos ou rejeitados (Baer & Frese, 2003).

Em estudos recentes, inúmeros benefícios foram identificados relacionados ao clima para segurança psicológica em organizações. Entre eles, podemos citar a mediação da relação positiva entre a liderança ética e a iniciativa, indicando que os trabalhadores se sentem à vontade para desafiar seus líderes quando um clima seguro é estabelecido. Também foram identificadas relações positivas entre o conflito de tarefas e a segurança psicológica. Em linhas gerais, as pesquisas apontam que o clima para segurança psicológica, além de melhorar a performance

dos trabalhadores, também permite que os conflitos relacionados a tarefas tenham um impacto positivo no desempenho das equipes. Os conflitos existem em qualquer equipe e muitas vezes podem trazer danos aos seus integrantes e à performance buscada. Contudo, em um ambiente de segurança psicológica, os trabalhadores são capazes de explorar os conflitos de forma positiva, estimulando a criatividade, produtividade e performance da equipe, sem que a oposição de ideias seja levada para o lado pessoal (Bradley et al. 2012).

O conflito é o tema central da segurança psicológica, portanto trabalhar em um ambiente psicologicamente seguro não significa que as pessoas devam sempre concordar umas com as outras. Pelo contrário, a segurança psicológica tem a ver com fraqueza, com tornar possível a discordância produtiva e a livre troca de ideias. É importante destacar também que este conceito não está diretamente relacionado a características individuais dos trabalhadores, tais como a extroversão. A segurança psicológica se refere ao clima do trabalho e como o clima afeta pessoas com diferentes traços de personalidade de maneiras mais ou menos semelhantes. Pesquisas mostram que em um clima psicologicamente seguro, pessoas darão ideias e verbalizarão suas preocupações independentemente de sua tendência à introversão ou extroversão (Edmondson, 2018).

Edmondson (2018), relacionou a segurança psicológica com os padrões de desempenho requeridos de uma equipe de trabalho, conforme pode ser observado na Figura 5. Dependendo dos níveis de segurança psicológica e da complexidade das entregas requeridas, as equipes podem ser classificadas em quatro zonas diferentes: zona de conforto, zona de apatia, zona de aprendizado e zona de ansiedade.

A zona de conforto ocorre quando temos uma equipe com altos níveis de segurança psicológica e baixos padrões de desempenho requeridos (Edmondson, 2018). Neste cenário, os trabalhadores geralmente gostam de trabalhar uns com os outros, contudo não se sentem desafiados de forma a buscarem novas soluções ou de aprenderem novas habilidades.

No caso de termos uma equipe com baixa segurança psicológica e baixa exigência e complexidade nas entregas, temos um cenário de apatia (Edmondson, 2018). Neste tipo de situação, os trabalhadores perdem a conexão com suas atividades e passam a concentrar esforços em temas sem relação com seu trabalho.



No caso de equipes expostas a altos níveis de padrões de desempenho, em cenários de alta segurança psicológica, temos a zona de aprendizado (Edmondson, 2018). Nestes casos, temos equipes com grandes desafios, porém dispostas a colaborar e aprender umas com as outras, sem medo de julgamentos e críticas. Trata-se de uma zona de alto desempenho, capaz de trazer benefícios não só para os trabalhadores, mas também para as organizações.

Por outro lado, quando temos equipes com baixos níveis de segurança psicológica e expostas a uma alta exigência de qualidade nas entregas, temos um cenário de ansiedade (Edmondson, 2018). A experiência de ter uma pergunta ou uma ideia e não se sentir capaz de compartilhá-la pode ser profundamente insatisfatória no trabalho, principalmente em uma situação de pressão por resultados. Neste contexto, tanto a qualidade, quanto a segurança do trabalho são prejudicadas e a longo prazo podemos ter um grande impacto na saúde mental dos trabalhadores.

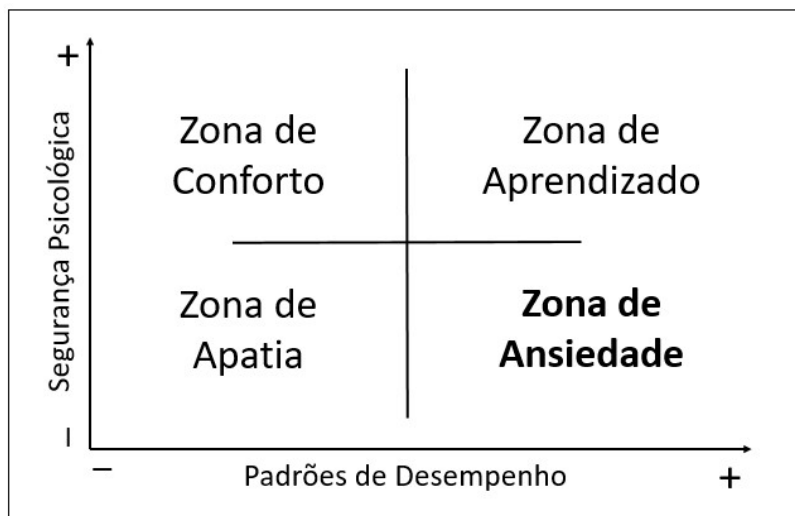


Figura 5: Como a segurança psicológica se relaciona com padrões de desempenho (adaptado de Edmondson, 2018)

A partir da teoria elaborada por Edmondson (2018), podemos concluir que a segurança psicológica possui um papel importante na redução de sintomas do *burnout*, tais como a apatia, o distanciamento mental e a ansiedade, independentemente dos níveis de complexidade e padrões de desempenho requeridos pela função desempenhada. Ao influenciar positivamente na atitude dos trabalhadores, a segurança psicológica pode levar a importantes mudanças

comportamentais, com impactos na percepção do desenho do trabalho e redução da depressão e exaustão dos trabalhadores. Além disso, a segurança psicológica é capaz de impactar positivamente no envolvimento dos trabalhadores e estimular o engajamento (Obrenovic et al. 2020).

Em um estudo conduzido por Kerrissey et. al. (2022), envolvendo profissionais da saúde, foi verificado que a segurança psicológica apresentou uma relação estatisticamente significativa na redução do agravamento de casos de *burnout* durante o período crítico da pandemia de COVID-19. Além disso, o mesmo estudo concluiu que o sentimento de se sentir ouvido possui um papel mediador na relação entre a segurança psicológica e a síndrome de *burnout*. Ou seja, não basta que seja criado um ambiente onde os trabalhadores possam se expressar, é preciso que estes sintam que suas contribuições e comentários estejam sendo levados em consideração.

### **Conclusão**

A Síndrome de *burnout* vem recebendo, cada vez mais, atenção especial, dentro e fora a comunidade acadêmica, principalmente após passar a fazer parte da lista de doenças ocupacionais estabelecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS). O crescente aumento no número de *turnover* e afastamento nas empresas, relacionados a questões associadas à saúde mental, também tem motivado as empresas e organizações a voltarem sua atenção para este tema.

Questões relacionadas ao choque de culturas, valores e expectativas de trabalhadores pertencentes a diferentes gerações, em muitos casos, possuem um papel importante neste contexto. Os *millennials*, caracterizados predominantemente pela criatividade, curiosidade, interesses por ambientes flexíveis, de trabalho em grupo e pouco preocupados com formalidades, muitas vezes, ao ingressar no mercado de trabalho, acabam rapidamente se frustrando por não atenderem às suas expectativas. Ambientes com pouca flexibilidade, engessados, hierarquizados e onde nem todas as ideias são levadas em consideração, acabam sendo muito propícios para que este grupo de profissionais acabe por desenvolver sintomas da síndrome de *burnout* e outras questões relacionadas à saúde mental.

A fim de prevenir este tipo de desfecho, as empresas e organizações podem fazer o uso de uma combinação de estratégias direcionadas. A promoção de oportunidades de redesenho do trabalho trata-se de uma alternativa que já possui

resultados satisfatórios apontados em estudos recentes. Através da customização de seu próprio trabalho, os profissionais podem fazer uso de sua criatividade, conseguem adaptar as atividades laborais às suas características e expectativas individuais, encontram mais significado no seu trabalho e aumentam seu engajamento. Também é através do redesenho do trabalho que os profissionais buscam interagir e estabelecer conexões com colegas, clientes e pares que possuem interesses em comum, aumentando seu bem-estar durante a atividade laboral. É importante destacar que o redesenho do trabalho não possui o objetivo direto de redução na quantidade de demandas do trabalho. As ações de redesenho funcionam como recursos pessoais e do trabalho que têm como função balancear as demandas existentes, buscando um equilíbrio entre demandas e recursos.

Uma outra estratégia de prevenção dos sintomas da síndrome *burnout* consiste no estabelecimento de um ambiente de segurança psicológica dentro das equipes. A curiosidade e a criatividade são características muito destacadas nos *millennials*. Ambientes nos quais as pessoas não podem expressar sua opinião ou trazer novas ideias, podem trazer muita frustração, especialmente para trabalhadores pertencentes a esta geração. Em contrapartida, quando temos um ambiente onde todos se sentem livres para se expressarem, exporem suas ideias ou suas dúvidas, inúmeros benefícios são observados, tais como melhor gestão do conhecimento, mais aprendizado dentro da equipe, mais inovação e aumento nos níveis de iniciativa e satisfação dos trabalhadores. Os benefícios trazidos pela segurança psicológica atuam diretamente na prevenção de sintomas do *burnout*, além de aumentarem a performance das equipes e trazerem mais resultados para as empresas e organizações.

Tanto o redesenho do trabalho, quanto a segurança psicológica, são conceitos que possuem como tema central a flexibilidade. Seja a flexibilidade para modificar seu próprio trabalho ou para compartilhar erros e ideias, nos dias de hoje essa é uma característica que tem se mostrado fundamental para as novas gerações. Ambientes flexíveis e adaptáveis tendem a trazer maior satisfação para os trabalhadores, especialmente os pertencentes às gerações mais novas. É preciso que as empresas e organizações se atentem a estas questões e busquem adaptar seus ambientes de trabalho. Estas mudanças, além de preservarem a saúde mental dos trabalhadores, possuem impacto direto na produtividade e inovação. Neste contexto, recomenda-se que já sejam levadas em consideração as características da

geração Z, a qual já está ingressando no mercado de trabalho e valoriza ainda mais questões relacionadas a flexibilidade e comunicação.

### **3. Estudo 2 – Segurança psicológica na prevenção do *burnout* em indústrias químicas de processo contínuo\***

\* Estudo submetido para publicação em forma de artigo.

**Segurança psicológica na prevenção do *burnout* em indústrias químicas de  
processo contínuo**

Título abreviado: Segurança psicológica e *burnout*

**Psychological safety in the prevention of burnout in continuous process  
chemical industries**

Short title: Psychological safety and burnout

**Seguridad psicológica en la prevención del *burnout* en industrias químicas de  
proceso continuo**

Título corto: Seguridad psicológica y *burnout*

## Resumo

**Objetivo:** O objetivo desta pesquisa foi investigar o papel de mediação das ações de redesenho do trabalho na relação entre segurança psicológica e os sintomas primários do *burnout*, em profissionais que atuam nos setores químico, petroquímico e de óleo e gás.

**Originalidade/valor:** A relevância consiste na proposição de um modelo de mediação parcial a fim de investigar o papel de recursos pessoais na relação entre a segurança psicológica e o *burnout* (Edmondson, 2018; Kerrisey et al. 2022), em indústrias químicas, petroquímicas e de óleo e gás. Essa abordagem é inédita e visa trazer alternativas para que as empresas destes setores proponham ações preventivas ao *burnout* no ambiente industrial.

**Design/metodologia/abordagem:** Trata-se de uma pesquisa quantitativa, cujos dados foram coletados com trabalhadores destes setores, por meio de um *survey*, composto por um questionário sociodemográfico e escalas adaptadas ao contexto brasileiro. Foram coletadas 179 respostas válidas que foram analisadas por meio da modelagem de equações estruturais.

**Resultados:** Os resultados obtidos indicam que apenas as ações de reformulação cognitiva desempenharam um papel de mediação parcial na relação entre segurança psicológica e os sintomas primários do *burnout*. Para a amostra coletada, não foram identificados resultados significativos para a mediação através de ações de redesenho da tarefa e de redesenho das relações. Portanto, verifica-se que, por meio da segurança psicológica, é possível prevenir todos os sintomas primários do *burnout* no contexto de indústrias químicas, petroquímicas ou de óleo e gás, seja diretamente, ou por meio de ações de reformulação cognitiva.

**Palavras-chave:** segurança psicológica, redesenho do trabalho, *burnout*, esgotamento profissional, reformulação cognitiva.

## Abstract

**Objective:** The objective of this research was to investigate the mediation role of job crafting actions in the relationship between psychological safety and the primary symptoms of burnout, in professionals who work in the chemical, petrochemical and oil and gas sectors.

**Originality/value:** Relevance consists of proposing a partial mediation model in order to investigate the role of personal resources in the relationship between psychological safety and burnout (Edmondson, 2018; Kerrisey et al. 2022), in chemical, petrochemical and oil and gas industries. This approach is unprecedented and aims to bring alternatives for companies in these sectors to propose preventive actions against burnout in the industrial environment.

**Design/methodology/approach:** This is quantitative research, whose data were collected from workers in these sectors, through a survey, consisting of a sociodemographic questionnaire and scales adapted to the Brazilian context. A total of 179 valid responses were collected and analyzed using structural equation modeling.

**Results:** The results obtained indicate that only the cognitive crafting actions played a partial mediating role in the relationship between psychological safety and the primary symptoms of burnout. For the collected sample, no significant results were identified for mediation through task crafting and relationship crafting actions. Therefore, it appears that, through psychological safety, it is possible to prevent all the primary symptoms of burnout in the context of chemical, petrochemical or oil and gas industries, either directly or through cognitive crafting actions.

**Keywords:** psychological safety, job crafting, burnout, exhaustion, cognitive crafting.



## Resumen

**Objetivo:** El objetivo de esta investigación fue investigar el papel mediador de las acciones de rediseño del trabajo en la relación entre la seguridad psicológica y los síntomas primarios del burnout, en profesionales que actúan en los sectores químico, petroquímico y de petróleo y gas.

**Originalidad/valor:** La relevancia consiste en proponer un modelo de mediación parcial para investigar el papel de los recursos personales en la relación entre seguridad psicológica y burnout (Edmondson, 2018; Kerrisey et al. 2022), en industrias químicas, petroquímicas y de petróleo y gas . Este enfoque no tiene precedentes y pretende traer alternativas para que las empresas de estos sectores propongan acciones preventivas contra el burnout en el entorno industrial.

**Diseño/metodología/enfoque:** Se trata de una investigación cuantitativa, cuyos datos fueron recolectados de trabajadores de estos sectores, a través de una encuesta, compuesta por un cuestionario sociodemográfico y escalas adaptadas al contexto brasileño. Se recopilaron y analizaron un total de 179 respuestas válidas utilizando modelos de ecuaciones estructurales.

**Resultados:** Los resultados obtenidos indican que solo las acciones de reformulación cognitiva jugaron un papel mediador parcial en la relación entre la seguridad psicológica y los síntomas primarios del burnout. Para la muestra recolectada, no se identificaron resultados significativos para la mediación a través de acciones de rediseño de tareas y rediseño de relaciones. Por lo tanto, parece que, a través de la seguridad psicológica, es posible prevenir todos los síntomas primarios del burnout en el contexto de las industrias química, petroquímica o de petróleo y gas, ya sea directamente o mediante acciones de reformulación cognitiva.

**Palabras clave:** seguridad psicológica, rediseño del trabajo, *burnout*, agotamiento profesional, rediseño cognitivo.

O trabalho em indústrias químicas, petroquímicas e de óleo e gás possui características e condições bastante particulares. Além do fato destas indústrias normalmente operarem em um processo contínuo de produção, os trabalhadores muitas vezes atuam em um ambiente repleto de riscos de acidentes pessoais, explosões e incêndios (Leite, 2009). A grande quantidade de fatores de *stress* ocupacional aos quais estes trabalhadores estão expostos, acaba trazendo impactos físicos, psicológicos e sociais (Monteiro Dias et al., 2016). Por outro lado, a satisfação do trabalhador ao exercer sua atividade laboral é um fator primordial no seu desempenho, impactando diretamente nas suas entregas, no seu compromisso com a organização em que trabalha e nas suas relações internas e externas (Karavasilis, 2019).

Os fatores de riscos relacionados a este tipo de atividade podem ser divididos em três grupos distintos: fatores operacionais, fatores ambientais e condições de trabalho. Fatores operacionais estão relacionados à estrutura física de operação da empresa: instalações, condições de máquinas e equipamentos, condições de armazenagem, transporte, manuseio; os ambientais são aqueles devido aos agentes: físicos (calor, ruído, radiações ionizantes e não ionizantes, vibração, iluminação); químicos (substâncias químicas); biológicos (vírus, bactérias, fungos, etc.); e os fatores relacionados às condições de trabalho, também chamados de ergonômicos, relacionados à organização do trabalho, ritmo do trabalho, fatores estressantes, posições incômodas, trabalho em turno, entre outros (Rozo, 2000). Estes riscos potenciais à segurança e à saúde do trabalhador (inclusive na dimensão mental) são elevados, e ainda podem associar-se às características do processo de trabalho deste tipo de indústria, como por exemplo: 1) o processo contínuo de produção ininterrupto nas 24 horas; 2) alto custo de equipamentos e de prestação dos serviços; 3) a pressão temporal decorrente dos dois primeiros fatores; 4) a necessidade de alta qualificação dos trabalhadores; 5) o confinamento e/ou isolamento das equipes nas operações em campo; 6) os regimes de embarques (em situação *offshore*) (Figueiredo & Alvarez, 2011).

A persistência e a intensidade dos estressores vivenciados pelo indivíduo, associadas a várias tentativas de lidar adequadamente com os fatores de estresse, podem torná-lo vulnerável ao surgimento de doenças crônicas, como a síndrome de *burnout* (Schmidt et al., 2013). Esta síndrome está relacionada a fatores psicossociais e às condições presentes no ambiente laboral em relação ao conteúdo

e organização do trabalho e de tarefas realizadas, podendo ocorrer *burnout* quando há um desequilíbrio entre as demandas no trabalho e os recursos disponibilizados pela organização. Desta forma, podemos afirmar que os recursos do trabalho possuem um papel protetivo contra os efeitos potencialmente prejudiciais das demandas excessivas de trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Rošková & Faragová, 2020).

No contexto do Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho, podemos entender o redesenho do trabalho como o conjunto de mudanças, auto-iniciadas pelos próprios trabalhadores, de forma a corrigir possíveis desbalanços entre as demandas e os recursos pessoais e do trabalho, buscando o alinhamento destes às suas habilidades e preferências (Hakanen et al., 2018). Também podemos entender o redesenho do trabalho com um recurso pessoal, uma vez que possui foco primário na motivação dos trabalhadores para realizarem mudanças no seu trabalho (Hearn, 2022).

Ainda sob a ótica do Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho, a segurança psicológica, definida como a crença de que um ambiente de trabalho é seguro para que o trabalhador possa assumir riscos interpessoais (Edmondson, 1999), está positivamente relacionada com o aumento de recursos sociais e estruturais do trabalho e de demandas do trabalho desafiadoras (Plomp et al., 2019).

Com base nesta perspectiva, o presente estudo buscou investigar se a segurança psicológica e o redesenho do trabalho atuam como fatores protetivos ao desenvolvimento de *burnout*. Além disso, foi avaliado se a segurança psicológica e o redesenho do trabalho atuam como fatores preventivos aos sintomas primários do *burnout*.

Ambos os modelos investigados no presente estudo propõem que a segurança psicológica atua como antecedente das ações de redesenho da tarefa, redesenho das relações e reformulação cognitiva. Em um primeiro momento, foi testado se estas ações de redesenho do trabalho possuem papel de mediação entre a segurança psicológica e os níveis de *burnout*. Em seguida, foi realizada uma análise similar, incluindo os sintomas primários do *burnout* como desfecho, conforme apresentado nas Figuras 6 e 7.

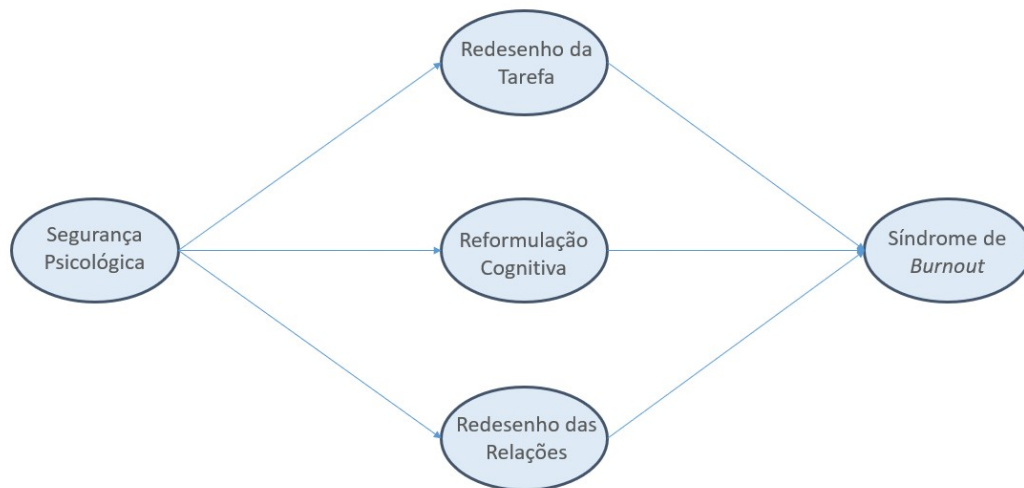


Figura 6: Modelo teórico considerando mediação total entre a segurança psicológica e o *burnout*, através das dimensões do redesenho do trabalho

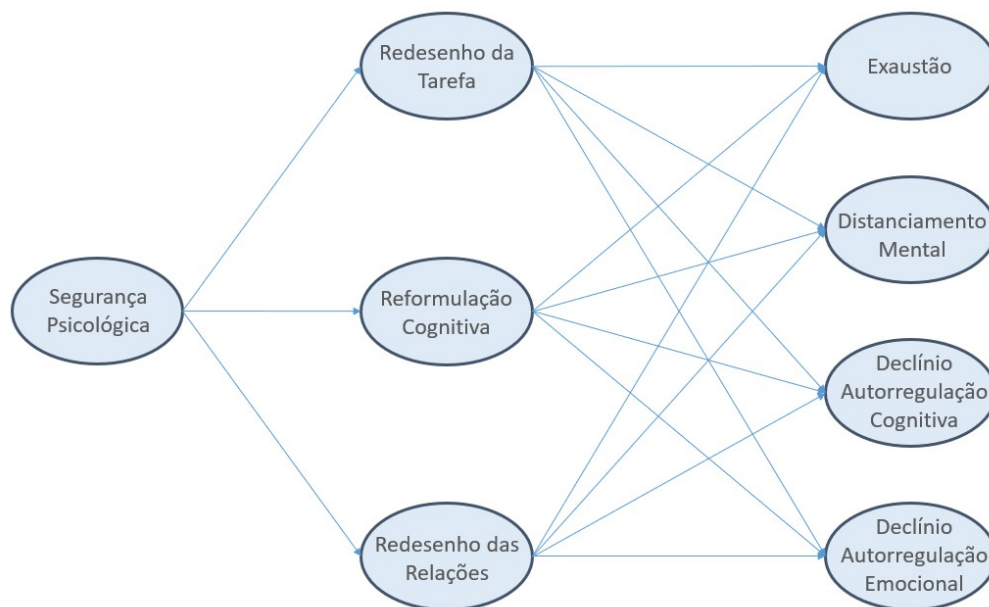


Figura 7: Modelo teórico considerando mediação total entre a segurança psicológica e os sintomas primários do *burnout*, através das dimensões do redesenho do trabalho

### **Síndrome de *Burnout***

Embora a associação do termo “*burnout*” com a síndrome do esgotamento profissional exista desde a década de 70 (Freudenberger, 1974), a sua utilização

fora do meio acadêmico é recente e foi intensificada a partir de janeiro de 2022, quando a síndrome passou a ser incorporada à lista de doenças ocupacionais reconhecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Em sua classificação oficial, é descrita como síndrome decorrente do “estresse crônico de trabalho que não foi administrado com sucesso” (Wellbeing and Resilience Committee, 2019).

A classificação da síndrome de *burnout* como uma doença ocupacional, assim como o crescimento constante na quantidade anual de publicações sobre o tema podem ser explicados pelo número, cada vez maior, de trabalhadores apresentando sintomas de exaustão, muitas vezes necessitando afastamento do trabalho por adoecimento (De Hert, 2020). O número de demissões voluntárias por motivos de saúde mental, incluindo aqueles causados por fatores relacionados ao clima do local de trabalho, também está em ascensão, causando grande impacto nas organizações (Greenwood & Anas, 2021).

Os sintomas da síndrome de *burnout* podem ser classificados em primários e secundários. Como sintomas primários, temos a exaustão, o declínio da autorregulação emocional, o declínio da autorregulação cognitiva e, por fim, o distanciamento mental (Vazquez et al., 2019). O foco desta pesquisa consiste nos sintomas primários, porém o trabalhador na condição de *burnout* também pode apresentar sintomas secundários tais como o *distress* psicológico, queixas psicossomáticas e humor depressivo. A presença destes sintomas pode ocasionar queda de performance, baixo desempenho, sensação de incompetência e percepção de baixo desempenho pelo trabalhador e colegas (Vazquez et al., 2019).

Conforme sugerido por Demerouti et al. (2001), o desenvolvimento dos sintomas do *burnout* é determinado por um conjunto de características associadas às condições de trabalho. Quando as demandas de trabalho são elevadas, é esperado que os trabalhadores apresentem um quadro de exaustão. Em cenários de poucos recursos de trabalho, é esperado que os trabalhadores apresentem sintomas de distanciamento mental. Já em situações em que há a combinação de poucos recursos e muitas demandas de trabalho, é prevista a ocorrência de ambos os sintomas de exaustão e esgotamento mental, caracterizando a síndrome de *burnout* (Demerouti et al. 2001).

O *burnout* pode ser causado por diversos fatores. Entre as suas principais causas, podemos citar a baixa possibilidade de exercer controle sobre as atividades desempenhadas no trabalho, baixa recompensa, insegurança no trabalho, pouco

suporte dos colegas e supervisores, entre outros. Nestes cenários, a alta demanda acaba atuando como agravante no processo de esgotamento do profissional (Aronsson et al., 2017). De acordo com Hillert et al. (2020) a síndrome é mais comum em profissionais jovens, ou seja, podemos inferir que ela não está diretamente relacionada à falta de energia e disposição do trabalhador. Estudos apontam que os trabalhadores mais dedicados e comprometidos estão cada vez menos propensos a apresentarem sintomas da síndrome (Hillert et al., 2020).

O *burnout* pode ocorrer em qualquer contexto de trabalho, trazendo consequências negativas para o trabalhador, colegas e empregador. O sentimento de exaustão e o distanciamento mental, provocam impacto direto na produtividade, além da desconexão e distanciamento de colegas e clientes (Davis, 2020). Esta situação pode agravar-se em trabalhadores que possuem função de liderança, uma vez que um supervisor em estado de esgotamento dificilmente tem condições de dar o suporte necessário aos integrantes da equipe, podendo culminar com uma rápida disseminação dos sintomas de *burnout* por toda a organização (Hernandez et al., 2015). Uma outra consequência observada consiste na elevação da taxa de *turnover* no mercado de trabalho, causada pelo aumento na incidência da síndrome de esgotamento (Silva et al., 2017). Gerações mais novas, como a dos *millennials*, possuem menos tolerância a situações de *stress* no ambiente de trabalho e apresentam uma tendência maior ao pedido de demissão, mesmo tendo dificuldades de recolocação devido à pouca experiência (Abate et al, 2018). Em casos mais graves e não tratados, a síndrome de *burnout* pode estar associada a casos de suicídios cometidos por profissionais em profundo esgotamento físico e mental (Stroh et al., 2022).

Segundo Bakker et al. (2005), o *burnout* consiste na consequência de uma relação na qual as demandas de trabalho superam os recursos disponíveis ao trabalhador. Neste modelo, os recursos pessoais possuem papel de mediação entre os recursos de trabalho e o engajamento e exaustão do trabalhador, uma vez que influenciam na percepção do trabalhador sobre os recursos de trabalho (Xanthopoulou et al. 2007). Também podemos considerar a síndrome como o desfecho negativo causado pelas interações complexas entre características individuais do trabalhador e demandas de trabalho (Yip & Rowlinson, 2009). Com base nestas definições, podemos inferir que estratégias com foco no balanceamento de recursos e demandas de trabalho e/ou a adaptação de características individuais

do trabalhador aos requisitos da função exercida, podem atuar como fatores protetivos ao *burnout*.

Uma das formas comprovadamente eficazes de prevenção do *burnout* consiste em ações autoiniciadas pelos trabalhadores, com o objetivo de modificar aspectos do seu trabalho. Através deste tipo de estratégia, as ações proativas não só possuem impacto direto na redução de níveis de *burnout*, como também podem aumentar os recursos do trabalhador, que por sua vez afetam positivamente o bem-estar deste (Otto et al. 2021).

### **Redesenho do Trabalho**

O redesenho do trabalho consiste em um conjunto de comportamentos, iniciados de forma proativa pelo trabalhador, com o objetivo de modificar e adaptar características de seu próprio trabalho (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Estas mudanças acontecem através de um processo contínuo e criativo de adaptação e podem ocorrer pelo uso de estratégias que incluem alterações físicas, psicológicas e sociais (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Wrzesniewski e Dutton (2001), classificam as ações de redesenho do trabalho em três categorias distintas: redesenho da tarefa, redesenho das relações e reformulação cognitiva. Em todos os casos, as ações acontecem de forma individualizada e através de uma abordagem *bottom-up*, ou seja, partem do próprio trabalhador e não da organização (Bakker & Demerouti, 2014). Este conceito é contrário à teoria tradicional de desenho do trabalho, a qual parte do princípio de que são as expectativas ou valores do indivíduo ou o delineamento do trabalho que influenciam a experiência de um trabalhador ao desempenhar suas atividades, ou seja, a própria função desempenhada é o fator que motiva o trabalhador a assumir novas atividades, a partir de uma relação *top-down* (Hackman & Oldham, 1976)

Através de estratégias de redesenho da tarefa, o trabalhador busca modificar as suas atividades, de forma a adaptá-las a suas habilidades e interesses. Estas mudanças podem envolver a inclusão de novas tarefas, modificação na forma como as atividades são realizadas, ou até mesmo evitação de tarefas que estão sob responsabilidade do trabalhador. O redesenho da tarefa também pode ocorrer através da modificação na quantidade de tempo, energia e atenção que o indivíduo dedica a determinada tarefa no trabalho (Berg et al., 2008).

O redesenho das relações envolve modificações na quantidade ou qualidade das relações interpessoais, seja com clientes, líderes ou colegas, de forma a tornar o ambiente de trabalho mais agradável (Berg et al., 2008). Assim como acontece no redesenho da tarefa, o redesenho das relações também pode ocorrer na forma de evitação, quando o indivíduo decide cessar ou restringir a quantidade de interações com colegas, pares ou clientes. O redesenho das relações também ocorre quando o indivíduo decide, de forma proativa, organizar eventos comemorativos com os colegas de trabalho, por exemplo.

Através de estratégias de reformulação cognitiva, os indivíduos modificam a maneira como percebem suas atividades, a fim de atribuir significado e propósito a estas (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Estas mudanças envolvem a reflexão sobre como as tarefas executadas no trabalho trazem benefícios para a vida do trabalhador, para a organização e para comunidade na qual ele está inserido.

Entre os benefícios associados às ações de redesenho do trabalho, podemos citar a melhora na performance do trabalhador, melhor adequação ao trabalho executado, maior engajamento, maior percepção de significado no trabalho exercido e, principalmente, maior satisfação na atividade laboral (Singh & Rajput, 2021). Apesar de as ações de redesenho do trabalho serem direcionadas ao bem-estar do trabalhador e não necessariamente sejam benéficas para as organizações, muito estudos recentes tem provado inúmeros benefícios do ponto de vista organizacional (Rubens, 2021).

Embora as ações de redesenho do trabalho sejam estratégias autoiniciadas pelos próprios trabalhadores, as organizações têm um papel importante neste processo. Através de treinamentos e orientação, é possível preparar e equipar os indivíduos com habilidades que facilitem a percepção sobre as oportunidades de redesenho do trabalho (Singh & Singh, 2018).

### **Segurança Psicológica**

A segurança psicológica consiste na crença compartilhada de que um grupo de pessoas é seguro para que sejam assumidos riscos interpessoais (Edmondson, 1999). Embora a quantidade de estudos a respeito deste tema tenha crescido de forma significativa a partir dos anos 2000 (Frazier et al., 2017), o termo foi utilizado pela primeira vez na década de 60, sendo relacionado a ambientes nos



quais os trabalhadores possuem a liberdade para atuar sem medo de retaliação ou culpa (Schein & Bennis, 1965). A grande atenção que passou a ser dada ao tema recentemente, pode ser explicada pela nova abordagem proposta por Edmondson (1999), a qual considerou a segurança psicológica como uma característica a nível de grupo, de forma diferente aos primeiros estudos, os quais a consideravam uma característica individual (Frazier et al. 2017).

Embora promova impactos nas atividades desempenhadas pelo trabalhador, a segurança psicológica consiste em um estado cognitivo relacionado à percepção do ambiente social de trabalho e de como as pessoas de um determinado grupo responderão à comportamentos de risco (Carmeli & Gittell, 2009). Ou seja, a segurança psicológica representa as percepções sobre um ambiente como um todo e não apenas sobre ações ou tarefas isoladas.

Um ambiente psicologicamente seguro é capaz de trazer inúmeros benefícios, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores. Entre os benefícios organizacionais, podemos listar melhoras nos processos de tomada de decisões críticas, melhores dinâmicas de grupos, relações interpessoais mais saudáveis e aumento da inovação (Edmondson, 2018). Além destes benefícios listados, o clima de segurança psicológica consiste em um contexto específico no qual o conflito de tarefas é capaz de melhorar o desempenho da equipe (Bradley et al., 2012). Do ponto de vista do trabalhador, a segurança psicológica é capaz de promover mudanças comportamentais com impacto na percepção do desenho do trabalho, redução da exaustão e aumento do engajamento (Obrenovic et al. 2020). Além disso, em um estudo conduzido por Kerrissey et. al. (2022), envolvendo profissionais da saúde, foi verificado que a segurança psicológica apresentou uma relação estatisticamente significativa na redução do agravamento de casos de *burnout* durante o período crítico da pandemia de COVID-19.

A fim de analisarmos os impactos da segurança psicológica no trabalhador é preciso levar em consideração os padrões de desempenho e nível de responsabilidade esperados pela função exercida por este. Edmondson (2018) propõe que atividades que exijam altos padrões de desempenho e responsabilidade, quando exercidas em um ambiente sem segurança psicológica, podem levar os trabalhadores a um quadro de ansiedade. Por outro lado, nestes mesmos cenários, a presença da segurança psicológica é capaz de promover o aprendizado e desenvolvimento do trabalhador.

## **Método**

### ***Instrumentos***

Para a obtenção dos dados demográficos, foi utilizado um questionário sociodemográfico buscando obter dados como idade, estado civil, sexo, escolaridade, tipo de atividade laboral, função, tempo em que atua na atividade, carga horária semanal, dentre outros dados.

A segurança psicológica foi avaliada através de uma Escala de Segurança Psicológica em Equipe (Ramalho & Porto, 2021). Esta escala foi adaptada para o contexto brasileiro sob orientação da autora da escala original (Edmondson, 1999). A ferramenta é composta de 6 itens, respondidos a partir de uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente). A versão brasileira da escala apresenta bons índices de ajuste na estrutura unifatorial (CFI = 0,995, TLI = 0,992; RMSEA = 0,07), com um alfa de Crombach de 0,84.

Para avaliar as ações de redesenho do trabalho, foi utilizada a Escala de Ações de Redesenho do Trabalho – EART (Devotto & Machado, 2020). Trata-se de uma adaptação do JCQ – Job Crafting Questionnaire (Slemp & Vella-Brodrick, 2013), composta por 15 itens respondidos através de uma escala Likert de seis pontos. Os itens são subdivididos em três dimensões de forma a medir as ações de redesenho da tarefa, redesenho das relações e reformulação cognitiva. A escala apresenta os seguintes índices de ajuste: CFI = 0,94, TLI=0,93 e RMSEA = 0,042.

Para a medição dos sintomas do burnout, foi utilizada a ferramenta BAT – Burnout Assessment Tool (Schaufeli et al., 2019), aplicada ao contexto do trabalho, a qual possui uma versão adaptada ao português brasileiro por Sinval et al. (2021). A escala BAT para o contexto do trabalho é composta por 23 itens para avaliação de sintomas primários do *burnout* (exaustão, distância mental, incapacidade no controle cognitivo, incapacidade no controle emocional), e outros 10 itens para avaliação de sintomas secundários (queixas psicológicas e queixas psicossomáticas). Todos os itens foram avaliados através de uma escala Likert de cinco pontos, variando entre “nunca” e “sempre”. A versão escolhida da escala BAT possui os seguintes índices de ajuste: CFI = 0,95, TLI = 0,94, RMSEA = 0,05.

### ***Coleta de dados***

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário on-line, na plataforma SurveyMonkey, divulgado em redes sociais e profissionais. Na divulgação do estudo também foi utilizada a técnica bola de neve, onde participantes podem indicar outros possíveis interessados na pesquisa (Patton & Patton, 1990). O sigilo e a confidencialidade sobre a identidade dos participantes foram garantidos, conforme constava no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, segundo a Diretriz n. 466/2012 e anteriores do Conselho Nacional de Saúde.

### ***Participantes***

No presente estudo, a amostra completa foi composta por 210 respondentes. Após filtro dos resultados incompletos, foram considerados 179 profissionais, residentes das regiões Sul (43%), Sudeste (24%) e Nordeste (33%) do Brasil, sendo 29% do gênero feminino e 71% do gênero masculino. Observou-se que a faixa etária variou entre 21 e 67 anos ( $M = 39$  anos,  $DP = 9$  anos) e o tempo de trabalho dos participantes foi de 1 a 39 anos ( $M = 11,4$  anos,  $DP = 8,6$  anos). Em relação ao setor de atuação, 17% informaram atuar na indústria química, 70% na indústria petroquímica e 13% no setor de óleo e gás. Entre os profissionais, apenas 3% tinham concluído doutorado, 16% tinham mestrado, 46% tinham pelo menos um curso completo de pós-graduação, 20% tinham como titulação mais alta algum curso de ensino superior, 15% possuíam no máximo algum curso técnico profissionalizante e apenas 1% possuía apenas ensino médio completo. Sobre o regime de trabalho, a maior parte dos participantes (62%) informou atuar no modelo híbrido, 32% informaram estar atualmente no regime presencial e apenas 4% informaram estar atuando de forma totalmente remota. 34% dos participantes informaram exercer função de liderança de pessoas e 68% relataram possuir pelo menos um dependente financeiro. As áreas de trabalho dos participantes da pesquisa variaram entre automação industrial (31%), segurança/saúde/meio ambiente (17%), manutenção industrial (11%), engenharia de projetos (11%), operação (10%), produção (7%), comercial (4%), engenharia de processos (3%), recursos humanos (1%) e outros (6%).

### ***Análise de dados***

Inicialmente foram realizadas análises descritivas exploratórias para investigar a distribuição dos dados, a distribuição dos casos omissos e a presença de casos extremos. As análises de correlação foram realizadas por meio da modelagem de equações estruturais. Essas análises foram realizadas por meio do software R, utilizando a interface *R Studio*.

A fim de investigar se a segurança psicológica e as dimensões de redesenho atuavam como fatores protetivos ao *burnout*, foi realizada uma análise de mediação. Desta forma, no primeiro passo foi investigada a relação da segurança psicológica com o *burnout*. No segundo passo, foi avaliado se as ações de redesenho atuavam como mediadores das relações da segurança psicológica com o *burnout*.

As associações dos efeitos da segurança psicológica e das dimensões do redesenho do trabalho sobre os sintomas primários do *burnout* também foram avaliadas através da mediação. No primeiro passo, foram estimadas as relações da segurança psicológica com os sintomas primários do *burnout*. Após isso, foi avaliado se as ações de redesenho atuavam como mediadores das relações da segurança psicológica com os sintomas primários de *burnout*.

Nas análises de modelagem por equações estruturais, o método de estimação utilizado foi o *Weighted Least Squares Mean and Variance-Adjusted* (WLSMV), pois os itens possuem natureza ordinal. A avaliação da adequação dos modelos de cada escala utilizou os seguintes índices de ajuste: qui-quadrado ( $\chi^2$  - avalia a probabilidade do modelo teórico ser ajustado aos dados, quanto mais elevado for o  $\chi^2$ , pior será o ajuste); Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA - verifica a adequação ao modelo com valor esperado inferior a 0,08, podendo ser aceito até 0,10 e considerando-se o intervalo de confiança de 90%); Tucker-Lewis Index e Comparative Fit Index (TLI e CFI – avaliam a adequação do modelo teórico, quando comparado um modelo mais restritivo os valores desses indicadores devem situar-se acima de 0,90, sendo desejável acima de 0,95) (Brown, 2015).

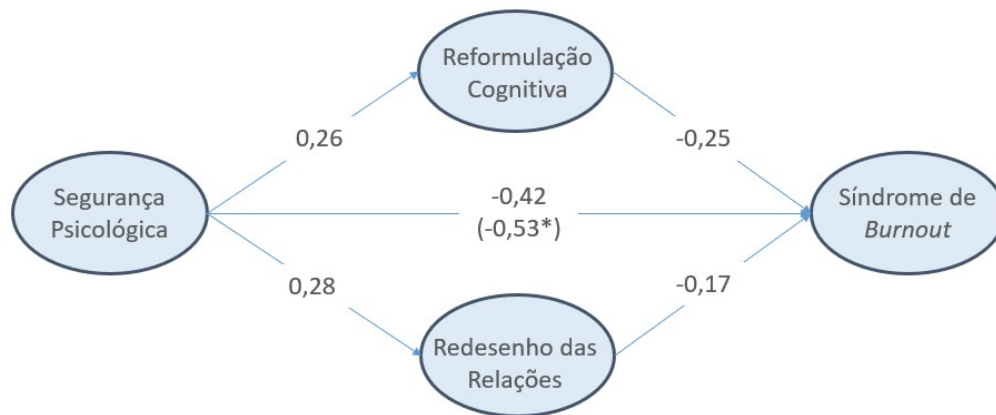
## Resultados

Iniciamos as análises pela investigação das relações entre segurança psicológica, redesenho do trabalho e o *burnout*. Para isso, o primeiro passo foi avaliar se a segurança psicológica explica os níveis de *burnout*. Os resultados demonstraram que a segurança psicológica está inversamente associada ao *burnout*,

com uma contribuição de alta magnitude ( $\beta = -0,53$ ,  $EP = 0,05$ ,  $\rho < 0,05$ ,  $IC = -0,38 - -0,20$ ). Em seguida, avaliamos se a segurança psicológica explica as dimensões do redesenho do trabalho. Os resultados evidenciaram que a segurança psicológica está diretamente associada às três dimensões do redesenho do trabalho (redesenho da tarefa,  $\beta = 0,30$ ,  $EP = 0,05$ ,  $\rho < 0,05$ ,  $IC = 0,10 - 0,28$ ; reformulação cognitiva,  $\beta = 0,26$ ,  $EP = 0,07$ ,  $\rho < 0,05$ ,  $IC = 0,11 - 0,39$ ; redesenho das relações,  $\beta = 0,28$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho < 0,05$ ,  $IC = 0,10 - 0,33$ ).

O passo seguinte consistiu na análise do papel de mediação das dimensões do redesenho trabalho na relação entre segurança psicológica e *burnout*. Para isto, analisamos se as dimensões do redesenho do trabalho explicam os níveis de *burnout*. Neste caso, os resultados mostraram que a mediação foi parcial e apenas a reformulação cognitiva e o redesenho das relações apresentaram contribuição significativa e negativa aos níveis de *burnout* (redesenho da tarefa,  $\beta = 0,00$ ,  $EP = 0,07$ ,  $\rho > 0,05$ ,  $IC = -0,14 - 0,13$ ; reformulação cognitiva,  $\beta = -0,25$ ,  $EP = 0,05$ ,  $\rho < 0,05$ ,  $IC = -0,27 - -0,09$ ; redesenho das relações,  $\beta = -0,17$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho < 0,05$ ,  $IC = -0,26 - -0,04$ ).

Como a dimensão de redesenho da tarefa não apresentou contribuição significativa no modelo inicial, foi proposto um novo modelo considerando apenas o papel mediador da reformulação cognitiva e do redesenho das relações na relação entre segurança psicológica e o escore geral do *burnout*, excluindo os efeitos do redesenho da tarefa. Neste novo modelo, conforme Figura 8, avaliamos o papel de mediação das ações de redesenho das relações e reformulação cognitiva na relação entre segurança psicológica e *burnout* (segurança psicológica,  $\beta = -0,42$ ,  $EP = 0,04$ ,  $\rho < 0,05$ ,  $IC = -0,38 - -0,20$ ; reformulação cognitiva,  $\beta = -0,25$ ,  $EP = 0,05$ ,  $\rho < 0,05$ ,  $IC = -0,28 - -0,09$ ; redesenho das relações,  $\beta = -0,17$ ,  $EP = 0,04$ ,  $\rho < 0,05$ ,  $IC = -0,29 - -0,01$ ).



\* os valores em parênteses representam as relações entre as variáveis sem a mediação das ações de redesenho do trabalho.

Figura 8: Modelo Mediacional final considerando o *burnout*

Através das análises realizadas foi observado que a segurança psicológica e as ações de redesenho das relações e reformulação cognitiva explicaram 40% do *burnout*. A segurança psicológica explicou 7% das ações de reformulação cognitiva e 8% das ações de redesenho das relações. Os efeitos de mediação do modelo proposto são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1.

*Efeitos de mediação das dimensões de Redesenho do Trabalho na relação entre Segurança Psicológica e o burnout.*

Efeito	$\beta$	$p$	Efeitos				% do efeito específico de mediação	% do total de mediação
			Indiretos	$\beta$	95% I.C.	$p$		
SP → Bur	-	0,000	SP → Bur via RC	-	-	0,026	12,33%	21,06%
Bur	0,527			0,065	0,088			

---

	-		
		0,009	
		-	
SP → Bur	-	0,075	8,73%
		0,092	
via RR	0,046	-	(n.s.)
		0,001	

---

*Nota:* SP = *segurança psicológica*; Bur = *escore geral do burnout*; RC = *reformulação cognitiva*; RR = *redesenho das relações*.

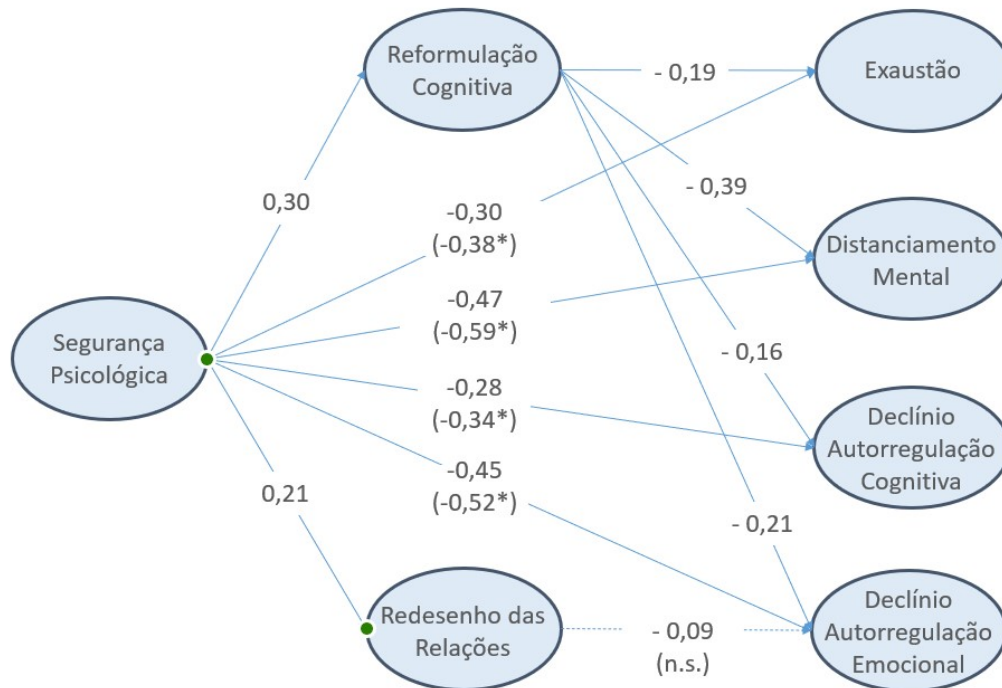
A segunda etapa da pesquisa consistiu na análise das relações entre a segurança psicológica, as dimensões do redesenho do trabalho e os sintomas primários do *burnout*. Para isto, iniciamos analisando o quanto a segurança psicológica explica os sintomas do *burnout*. Verificamos que os resultados foram significativos para todos os sintomas primários do *burnout* (exaustão,  $\beta = -0,38$ ,  $EP = 0,07$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,50 - -0,23$ ; distanciamento mental,  $\beta = -0,59$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,69 - -0,45$ ; declínio da autorregulação cognitiva,  $\beta = -0,34$ ,  $EP = 0,07$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,44 - -0,18$ ; declínio da autorregulação emocional,  $\beta = -0,52$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,61 - -0,37$ ).

O passo seguinte consistiu na análise da explicação de cada um dos sintomas primários do *burnout* através das ações de redesenho do trabalho. Neste caso encontramos resultados significativos para explicação dos sintomas primários, a partir da reformulação cognitiva (exaustão,  $\beta = -0,22$ ,  $EP = 0,07$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,33 - -0,07$ ; distanciamento mental,  $\beta = -0,33$ ,  $EP = 0,05$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,40 - -0,19$ ; declínio da autorregulação cognitiva,  $\beta = -0,23$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,33 - -0,08$ ; declínio da autorregulação emocional,  $\beta = -0,22$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,31 - -0,08$ ). No caso do redesenho das relações, os resultados foram significativos apenas para a explicação do declínio da autorregulação emocional (exaustão,  $\beta = -0,07$ ,  $EP = 0,07$ ,  $\rho > 0,05$   $IC = -0,20 - 0,07$ ; distanciamento mental,  $\beta = -0,11$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho > 0,05$   $IC = -0,21 - 0,01$ ; declínio da autorregulação cognitiva,  $\beta = -0,07$ ,  $EP = 0,07$ ,  $\rho > 0,05$   $IC = -0,20 - 0,07$ ; declínio da autorregulação emocional,  $\beta = -0,14$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,26 - -0,02$ ). Por

fim, não foram encontrados resultados significativos para a explicação de nenhum dos sintomas primários da síndrome de *burnout* a partir das ações de redesenho da tarefa (exaustão,  $\beta = 0,02$ ,  $EP = 0,08$ ,  $\rho > 0,05$   $IC = -0,14 - 0,18$ ; distanciamento mental,  $\beta = -0,01$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho > 0,05$   $IC = -0,14 - 0,12$ ; declínio da autorregulação cognitiva,  $\beta = 0,11$ ,  $EP = 0,08$ ,  $\rho > 0,05$   $IC = -0,04 - 0,27$ ; declínio da autorregulação emocional,  $\beta = 0,10$ ,  $EP = 0,07$ ,  $\rho > 0,05$   $IC = -0,03 - 0,24$ ).

Para a análise de mediação, retiramos do modelo final as ações do redesenho da tarefa, consideramos as ações de reformulação cognitiva como mediadoras da relação entre segurança psicológica e todos os sintomas da síndrome de *burnout* e consideramos os efeitos das ações de redesenho das relações apenas sobre o declínio da autorregulação emocional. Desta forma, foi possível avaliar novamente se a segurança psicológica e as ações de redesenho do trabalho explicam a exaustão (segurança psicológica,  $\beta = -0,30$ ,  $EP = 0,05$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,05 - -0,03$ ; reformulação cognitiva,  $\beta = -0,19$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,31 - -0,06$ ), o distanciamento mental (segurança psicológica,  $\beta = -0,47$ ,  $EP = 0,05$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,05 - -0,03$ ; reformulação cognitiva,  $\beta = -0,39$ ,  $EP = 0,05$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,44 - -0,25$ ), o declínio da autorregulação cognitiva (segurança psicológica,  $\beta = -0,28$ ,  $EP = 0,05$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,05 - -0,03$ ; reformulação cognitiva,  $\beta = -0,16$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,27 - -0,02$ ) e o declínio da autorregulação emocional (segurança psicológica,  $\beta = -0,45$ ,  $EP = 0,05$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,05 - -0,03$ ; reformulação cognitiva,  $\beta = -0,21$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho < 0,05$   $IC = -0,30 - -0,06$ ; redesenho das relações,  $\beta = -0,09$ ,  $EP = 0,06$ ,  $\rho > 0,05$   $IC = -0,19 - 0,03$ ). Neste modelo final, apenas a explicação do declínio da autorregulação emocional, a partir das ações de redesenho das relações, não foi significativa, conforme pode ser visto na Figura 9.





\* os valores em parênteses representam as relações entre as variáveis sem a mediação das ações de redesenho do trabalho.

Figura 9: Modelo Mediacional final considerando os sintomas primários da síndrome de *burnout*

Através das análises realizadas foi observado que a segurança psicológica e as ações de reformulação cognitiva explicaram 19% da exaustão, 47% do distanciamento mental e 18% do declínio da autorregulação cognitiva. 35% do declínio da autorregulação emocional foi explicado pela segurança psicológica, ações de redesenho das relações e reformulação cognitiva. Os efeitos indiretos deste segundo modelo proposto são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2.

*Efeitos de mediação das dimensões de Redesenho do Trabalho na relação entre Segurança Psicológica e os sintomas da Síndrome de Burnout.*

Efeito	Efeitos		Efeitos	95%	% do efeito	% do
	$\beta$	$p$				
<b>Total</b>						

			<b>Específicos</b>			de	total de
						mediação	mediação
					-		
SP →			SP →				
B_EX	-.459	.000	B_EX via	-	0,103	12,64%	12,64%
			RC	.058	-	0,010	
					0,015		
					-		
SP →			SP →				
B_DM	-.518	.000	B_DM via	-	0,183	22,78%	22,78%
			RC	.118	-	0,003	
					0,034		
					-		
SP →			SP →				
B_DC	-	0,000	B_DC via	-	0,086	10,49%	10,49%
	0,448		RC	.047	-	0,023	
					0,006		
					-		
SP →			SP →				
B_DE	-	0,000	B_DE via	-	0,121	13,04%	
	0,483		RC	0,063	-	0,037	
					0,011		16,97%
					-		
			SP →				
			B_DE via	-	0,056	3,93%	
			RR	0,019	-	0,261	(n.s.)
					0,006		

*Nota: SP = segurança psicológica; B\_EX = exaustão; B\_DM = distanciamento mental; B\_DC = declínio da autorregulação cognitiva; B\_DE = declínio da*

*autorregulação emocional; RC = reformulação cognitiva; RR = redesenho das relações.*

### **Discussão**

A segurança psicológica incorpora as percepções dos trabalhadores a respeito do ambiente de trabalho como um todo e não apenas de uma tarefa específica. Ambientes psicologicamente seguros promovem a redução de riscos de falhas, rejeição ao estresse e redução de riscos de síndrome de *burnout* (Ma et al., 2021). Através do presente estudo, foi possível identificar uma contribuição de alta magnitude por parte da segurança psicológica na prevenção do *burnout* e de seus sintomas primários.

A criatividade e a inovação estão listadas entre os principais benefícios decorrentes de ambientes psicologicamente seguros. Trabalhadores que não sentem segurança no ambiente laboral para se expressar, dificilmente serão capazes de propor modificações nas suas atividades de forma proativa (Edmondson, 2018). Os resultados comprovaram que a segurança psicológica possui um papel relevante na promoção de comportamentos de redesenho do trabalho, sejam eles relacionados a ações de redesenho das relações, de redesenho das tarefas ou de reformulação cognitiva. Entretanto, quando analisamos o papel de mediação das ações de redesenho do trabalho, na relação entre a segurança psicológica e o *burnout*, verificamos que apenas a reformulação cognitiva exerce este papel. Mesmo no modelo que considera os sintomas primários da síndrome de *burnout* individualizados, apenas as ações de reformulação cognitiva tiveram resultados significativos no modelo final. Os resultados sugerem que, para o grupo considerado, as ações de redesenho das relações e redesenho das tarefas, não exercem mediação na relação entre segurança psicológica e *burnout*.

Se levarmos em consideração as características do trabalho em indústrias químicas, petroquímicas e de óleo e gás, verificamos que os principais fatores que levam trabalhadores destes setores à condição de esgotamento não estão relacionados diretamente às tarefas executadas, mas sim a características específicas destes ambientes, tais como a pressão decorrente do regime contínuo de produção e do alto custo dos equipamentos e os riscos inerentes aos processos de

produção (Schmidt et al., 2013). O fato de os principais elementos estressores destes setores estarem relacionados a aspectos cognitivos, pode explicar os resultados não significativos para mediação através das ações de redesenho da tarefa e das relações. Sugere-se que sejam realizados novos estudos com outros grupos de trabalhadores, preferencialmente de setores que tenham como fator estressor o volume ou tipo de tarefa executada.

Os modelos propostos consideraram as ações de redesenho do trabalho como elementos mediadores, contudo, embora não analisado por esta pesquisa, é possível que ações de redesenho das relações e de reformulação cognitiva atuem como predecessoras da segurança psicológica. Esta hipótese pode ser inferida a partir da definição de que a segurança psicológica consiste em uma crença compartilhada, a qual exige comprometimento de todos os integrantes de um grupo (Edmondson, 1999). Sugere-se que, em estudos futuros, seja avaliada se a segurança psicológica pode ser uma consequência da combinação de ações de redesenho das relações e reformulação cognitiva.

Estudos anteriores já haviam comprovado que ações autoiniciadas pelos trabalhadores possuem uma grande contribuição na prevenção de sintomas do burnout (Otto, et al. 2021). Com base nisso, sugere-se que as empresas invistam em ações que promovam a identificação de oportunidades de redesenho do trabalho. Embora o trabalhador não seja o único responsável pela prevenção dos sintomas da síndrome, comportamentos proativos de mudanças na sua relação com o trabalho, especialmente no âmbito cognitivo, podem desempenhar um papel importante na prevenção do burnout. Em casos de confirmação da presença de sintomas de *burnout*, a utilização de intervenções mistas, combinando ações individuais e mudanças na organização, tem sem mostrado a estratégia com os melhores resultados (Awa et al., 2010).

Apesar de já existirem estudos comprovando o papel da segurança psicológica na prevenção de sintomas do *burnout* em trabalhadores da área da saúde (Kerrissey et al., 2022), o presente estudo comprovou que esta relação também ocorre nos setores químico, petroquímico e de óleo e gás, através de resultados altamente significativos. Além dos benefícios comumente associados à segurança psicológica, tais como melhorias no processo de tomada de decisões e aumento da inovação (Baer & Frese, 2013), seja de forma direta, ou através da mediação de ações de reformulação cognitiva, ambientes psicologicamente seguros

também têm se mostrado uma excelente alternativa na prevenção do esgotamento laboral.

A generalização desses achados deve ser realizada com cautela, tendo em vista as limitações do presente estudo. A fim de minimizar possíveis vieses associados a amostra, buscou-se incluir profissionais dos mesmos setores, porém de diferentes especialidades e regimes de trabalho, de modo a ampliar a variância dos construtos investigados. Além disso, deve ser considerado que os dados foram coletados em um período de adaptação pós pandemia, momento no qual as novas formas de trabalho híbrido ainda estavam em avaliação, fator que pode ter exercido influência nos resultados. Tendo em vista as limitações citadas, estudos futuros poderiam buscar utilizar amostras pós consolidação dos novos regimes de trabalho, buscando avaliar se questões como as características do trabalho presencial, remoto ou híbrido podem exercer impacto no modelo proposto.

## 4. Conclusão

Uma vez que a síndrome do esgotamento profissional, ou *burnout*, é desenvolvida a partir do desfecho de uma relação na qual as demandas de trabalho superam os recursos disponíveis ao trabalhador (Bakker et al., 2005), estratégias com foco no aumento de recursos pessoais e do trabalho podem ser utilizadas como alternativas para evitar o adoecimento do trabalhador. Neste contexto, a segurança psicológica consiste em um recurso do trabalho de característica organizacional, capaz de promover mudanças comportamentais com impacto na percepção do desenho do trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Rošková & Faragová, 2020; Obrenovic et al. 2020). Ambientes psicologicamente seguros, nos quais os trabalhadores se sentem livres para expressar sua opinião, assumindo riscos interpessoais, tornam-se propícios a realização de ações proativas com o objetivo de modificar e adaptar características do trabalho, também conhecidas como ações de redesenho do trabalho (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Tais ações exercem impacto direto na disponibilidade de recursos do trabalhador, auxiliando no balanceamento entre demandas e recursos e reduzindo os riscos de adoecimento (Otto et al. 2021).

Os estudos realizados enfatizaram os papéis da segurança psicológica e das ações de redesenho do trabalho na prevenção do *burnout*, sendo que a segurança psicológica apresentou resultados altamente significativos nesta relação. Em um contexto de aumento crescente no número de trabalhadores necessitando afastamento por sintomas de exaustão (De Heart, 2020), estes achados podem auxiliar no direcionamento de ações de prevenção ao esgotamento profissional.

Questões como o aumento do número de profissionais da geração *millennial* no mercado de trabalho, menos tolerante a situações de *stress* no ambiente profissional (Abate et al., 2018), assim como o exercício das atividades laborais em ambientes de risco, tais como os encontrados em indústrias do setor químico, petroquímico e de óleo e gás, podem intensificar

ainda mais a probabilidade de ocorrência de doenças crônicas, como a síndrome do *burnout* (Schmidt et al., 2013).

Embora não tenham sido encontrados resultados significativos para a prevenção do *burnout* a partir de ações de redesenho das tarefas e de redesenho das relações, os resultados obtidos no segundo estudo mostraram que o trabalhador consegue prevenir todos os sintomas primários do *burnout*, a partir da alteração das percepções que este tem sobre suas tarefas e relacionamentos com o objetivo de aumentar o significado do trabalho. Esta mudança de percepções, também conhecida como reformulação cognitiva, é explicada parcialmente pela segurança psicológica.

Os resultados obtidos na presente dissertação, comprovam a teoria de que as ações autoiniciadas pelos trabalhadores possuem grande contribuição na prevenção dos sintomas do *burnout* (Otto, et al. 2021). Contudo, para que estas ações aconteçam, as organizações precisam promover ambientes de segurança psicológica, os quais estimulem o protagonismo e a iniciativa dos trabalhadores. Tais ambientes, além de possuírem um papel importante na prevenção do *burnout*, ainda são capazes de trazer outros benefícios, tais como o aumento na performance de equipes, aumento da inovação e melhora no processo de tomada de decisões (Edmondson, 2018).

## 5. Referências

- Abate, J., Schaefer, T., & Pavone, T. (2018). Understanding generational identity, job burnout, job satisfaction, job tenure and turnover intention. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22(1), 1-12.
- Abror, Abror & Patrisia, Dina. (2020). Psychological Safety and Organisational Performance: A Systematic Literature Review. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 29. 3634-3644.
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., ... & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC public health*, 17(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>.
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient education and counseling*, 78(2), 184-190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008>.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing* (pp. 37–64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151. <https://doi.org/10.1037/a0024200>.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Publications.
- Carmeli, A. and Gittell, J.H. (2009), High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *J. Organiz. Behav.*, 30: 709-729. <https://doi.org/10.1002/job.565>.
- Carney, G. (2019). *Retention, Motivation and Burnout amongst Millennials: An investigation into whether these factors differ amongst permanent employees and contingent employees. A Qualitative Study* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- De Hert, S. (2020). Burnout in healthcare workers: prevalence, impact and preventative strategies. *Local and regional anesthesia*, 13, 171. <https://doi.org/10.2147/LRA.S240564>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.



- Devotto, R. P. de ., & Machado, W. de L.. (2020). Evidências de Validade da Versão Brasileira do Job Crafting Questionnaire. *Psico-usf*, 25(Psico-USF, 2020 25(1)). <https://doi.org/10.1590/1413-82712020250104>.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*. 30, pp. 159-166. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>.
- Greenwood, K., & Anas, J. (2021). It's a new era for mental health at work. *Harvard Business Review*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 289. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>.
- Hare, K. D. (2021). *Workplace Climate and Millennial Burnout: A Systematic Literature Review* (Doctoral dissertation, University of Arizona Global Campus).
- Hearn, C. (2022). Exploring the effects of job crafting on the engagement and burnout of South African primary school teachers during the Coronavirus pandemic.
- Hernandez, W., Luthanen, A., Ramsel, D., & Osatuke, K. (2015). The mediating relationship of self-awareness on supervisor burnout and workgroup Civility & Psychological Safety: A multilevel path analysis. *Burnout Research*, 2(1), 36-49. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.02.002>.
- Hillert, A., Albrecht, A., & Voderholzer, U. (2020). The burnout phenomenon: a Résumé after more than 15,000 scientific publications. *Frontiers in psychiatry*, 11, 519237. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.519237>.
- Jablin, F. M., & Krone, K. J. (1994). Task/work relationships: A life-span perspective. In ML Knapp & GR Miller (Eds.). *Handbook of Interpersonal Communication*.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard business review*, 88(5), 68-72.
- Karavasilis, G. (2019). Work satisfaction or burnout and their impact on innovative work behavior of Greek teachers. *Journal of Contemporary Education Theory & Research (JCETR)*, 3(2), 3-10.
- Kerrissey, M. J., Hayirli, T. C., Bhanja, A., Stark, N., Hardy, J., & Peabody, C. R. (2022). How psychological safety and feeling heard relate to burnout and adaptation amid uncertainty. *Health Care Management Review*, 47(4), 308-316.
- Ma, Y., Faraz, N. A., Ahmed, F., Iqbal, M. K., Saeed, U., Mughal, M. F., & Raza, A. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of nursing management*, 29(8), 2383–2391. <https://doi.org/10.1111/jonm.13414>.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and

- performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>.
- Nakano, T. D. C., & Wechsler, S. M. (2018). Creativity and innovation: Skills for the 21 st Century. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35, 237-246. <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000300002>.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in psychology*, 11, 475. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>.
- Otto, M.C.B., Van Ruysseveldt, J., Hoefsmit, N. et al. (2021). Examining the mediating role of resources in the temporal relationship between proactive burnout prevention and burnout. *BMC Public Health* 21, 599. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10670-7>.
- Patton, M. Q., & Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Ramalho, M. C. & Porto, J. (2021). Validity Evidence of the Team Psychological Safety Survey. *Psico-USF*. 26. 165-176. 10.1590/1413-82712021260114.
- Rošková, E., & Faragová, L. (2020). Job crafting, work engagement, burnout: Mediating role of self-efficacy. *Studia Psychologica*, 62(2), 148-163. <https://doi.org/10.31577/sp.2020.02.797>.
- Rubens, Z. (2021). *Work-Life Crafting: Exploring How Millennials Crafted Work and Life Domains During the COVID-19 Pandemic*.
- Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. (2019). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT)*. KU Leuven, Belgium. Unpublished internal report.
- Schein, E. H., and Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*. Hoboken, NJ:Wiley.
- Silva, A. A., Nora, M., & de Oliveira, M. Z. (2017). A função preditora da síndrome de burnout para o turnover nos profissionais de enfermagem. *Avances en psicología latinoamericana*, 35(3), 433-445. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.3799>.
- Singh, U. S., & Rajput, M. B. *Job Crafting and its Outcomes: A Review*. *International Research Journal of Humanities and Interdisciplinary Studies*.
- Singh, V., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB management review*, 30(4), 305-315. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>.
- Sinval, J., Vazquez, A. C. S., Hutz, C. S., Schaufeli, W. B., & Silva, S. (2022). Burnout Assessment Tool (BAT): Validity Evidence from Brazil and Portugal. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1344. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19031344>.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. doi: 10.5502/ijw.v3i2.1.
- Stroh, J. (2022). The Consequences of Physician Burnout. *International Journal of Clinical Studies and Medical Case Reports*. <https://doi.org/10.46998/ijcmcr.2021.16.000387>.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>.

- Vazquez, A. C. S., Santos, A. S. D., Costa, P., Freitas, C. P. P. D., De Witte, H., & Schaufeli, W. (2019). Trabalho e Bem-Estar: Evidências da Relação entre Burnout e Satisfação de Vida. *Avaliação Psicológica*, 18(4), 372-381. <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18917.05>.
- Wellbeing and Resilience Committee. (2019). World Health Organisation recognises burnout-but do you?. *Bulletin (Law Society of South Australia)*, 41(7), 41.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>.
- Yip, B., & Rowlinson, S. (2009). Job redesign as an intervention strategy of burnout: Organizational perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(8), 737-745. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000023](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000023).

## **6. ANEXOS**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – COLETA VIRTUAL**

Conforme RESOLUÇÃO Nº 466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012  
Ministério da Saúde - Conselho Nacional de Saúde

#### **INFORMAÇÕES AOS PARTICIPANTES**

##### **1 – Título do estudo:**

Os papéis da segurança psicológica e do redesenho do trabalho na prevenção de sintomas do *burnout*.

##### **2 – Convite:**

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “Os papéis da segurança psicológica e do redesenho do trabalho na prevenção de sintomas do *burnout*”. Antes de decidir se participará, reserve um tempo para ler cuidadosamente as informações e não tenha pressa.

##### **3 – Qual é o objetivo do estudo?**

Este estudo objetiva investigar se as ações de redesenho do trabalho atuam como mediadoras das relações da segurança psicológica com o *burnout* em trabalhadores de indústrias químicas, petroquímicas e de óleo e gás, com processo contínuo de produção.

##### **4 – Que critérios tenho que cumprir para participar nesta pesquisa?**

Você precisa cumprir os seguintes critérios de inclusão do estudo: ter vínculo formal com uma organização pública, privada ou de economia mista; atuar no mínimo há 12 meses no mercado de trabalho em empresa do ramo químico, petroquímico ou de óleo e gás, a qual possua processo contínuo de produção; perfazer uma carga horária de trabalho entre 16 a 44 horas semanais e possuir 18 anos ou mais.

##### **5 – Eu tenho que participar?**

A participação no estudo é facultativa e caso você decida participar, o seu consentimento será solicitado ao final destes esclarecimentos. Mesmo que você decida participar, ainda terá a liberdade para desistir da pesquisa a qualquer momento e sem dar justificativas, não havendo nenhuma punição ou prejuízo.

#### **6 – Como será a pesquisa?**

Uma vez dado o seu consentimento, você precisará preencher um questionário sociodemográfico e alguns questionários padronizados, oriundos de escalas internacionais devidamente validadas para serem usadas no Brasil, que avaliam as seguintes variáveis: Segurança Psicológica em Equipes, Ações de Redesenho do Trabalho e Sintomas de *Burnout*. A estimativa de tempo para responder toda a pesquisa é de aproximadamente 20 minutos.

#### **7 – Quais são os efeitos colaterais ou riscos ao participar do estudo?**

A pesquisa ocorrerá somente com o consentimento dos envolvidos. Conforme o item II.22 da Resolução CNS nº 466, de 12 de dezembro de 2012 (Conselho Nacional de Saúde, 2012), qualquer pesquisa apresenta a possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano. As tarefas a serem realizadas oferecem riscos mínimos para os participantes, no entanto, é possível que você se sinta cansado (a), ansioso (a) ou experimentar qualquer tipo de desconforto emocional com o preenchimento dos questionários. Neste estudo não foi mapeado nenhum outro possível risco para os participantes, ainda assim, caso ocorra qualquer desconforto durante o preenchimento, você poderá interromper o estudo conforme relatado no item 5 deste termo. Caso o desconforto ou descontentamento persista, você poderá entrar em contato com o pesquisador para ser orientado sobre opções gratuitas para obter apoio profissional.

#### **8 – Quais são os possíveis benefícios de participar?**

Em relação aos benefícios diretos da pesquisa para os participantes, os resultados serão apresentados de forma digital, quando será realizado um evento *on-line* somente com os participantes da pesquisa, programado com a devida antecedência, objetivando informar sobre os resultados obtidos com o estudo. Além disso, a pesquisa possui benefícios indiretos, pois contribui para o desenvolvimento

científico da Psicologia e para a análise das relações dos profissionais com o seu trabalho, propiciando assim estudos e intervenções futuras, buscando potencializar o desenvolvimento humano e o máximo desempenho profissional. Ressaltando que a devolutiva da pesquisa estará restrita para os participantes que fornecerem seu e-mail.

### **9 – O que acontece quando o estudo termina?**

O pesquisador executor fará um evento on-line, com o objetivo de fazer uma devolutiva aos participantes sobre os resultados gerais do estudo, não sendo cabível nenhuma devolutiva no âmbito pessoal. Vale ressaltar que somente serão convidados ao evento, aqueles que deixarem o seu respectivo correio eletrônico após o preenchimento da pesquisa. Além disso, os resultados vão compor o acervo de pesquisas do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica, no Departamento de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, ficando disponíveis para consulta. Todos os materiais da pesquisa ficarão armazenados nas dependências do Grupo de Pesquisa NEPPPO – Núcleo de Estudos de Psicologia Positiva Organizacional, localizado na PUC-Rio sob guarda e responsabilidade do pesquisador e sua orientadora.

### **10 – Minha participação neste estudo será mantida em sigilo?**

Sim. A pesquisa é totalmente sigilosa e anônima, de modo que você não precisa se identificar em momento algum. Os dados da pesquisa serão armazenados digitalmente em um banco de dados seguro e codificado, por no mínimo cinco anos e posterior a esse tempo serão destruídos. Além disso, o acesso aos dados só poderá ser realizado pelo pessoal envolvido diretamente com o projeto de pesquisa. No que tange à divulgação dos resultados da pesquisa, seja para publicação científica ou atividades didáticas, não serão utilizados nomes ou quaisquer outras informações pessoais ou profissionais que possam vir a identificá-lo.

### **12 – Remunerações financeiras e despesas:**

A sua participação neste estudo é isenta de despesas, isto é, não há nenhum custo envolvido. Além disso, não haverá nenhum incentivo ou recompensa financeira pela sua participação nesta pesquisa.

**13 - Esta pesquisa recebe algum tipo de financiamento?**

Esta pesquisa será financiada exclusivamente através de recursos próprios do pesquisador responsável.

**14 – Contato para informações adicionais:**

Em qualquer momento do estudo você poderá obter mais informações com o Pesquisador Executante deste estudo, Mestrando Etri Bandeira Junior ou com a Prof. Dra. Clarissa Pinto Pizarro de Freitas, que estarão aptos a solucionar suas dúvidas, pelo telefone (051) 98193-0086.

**Pesquisador Executante:** Etri Bandeira Junior

E-mail: etri.bandeira@gmail.com

**Orientadora desta pesquisa:**

Clarissa Pinto Pizarro de Freitas.

Professora/Pesquisadora do Departamento de Psicologia da PUC-Rio

R. Marquês de São Vicente, 225, Edifício Cardeal Leme, 2º andar - Gávea, Rio de Janeiro - RJ, 22430-060.

E-mail: freitas.cpp@gmail.com

---

*Caso haja dificuldade de contato com o pesquisador e o orientador ou caso o participante deseje entrar em contato, é possível fazer contato com a Câmara de Ética em pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) em horário comercial pelo telefone (21) 3527-2073 - Rua Marquês de São Vicente, 225, Edifício Kennedy, 2º andar - Gávea - Rio de Janeiro - RJ, 22430-060*

---

Julgo ter sido suficientemente informado (a) a respeito das informações que li, descrevendo o estudo: “Os papéis da segurança psicológica e do redesenho do trabalho na prevenção do *burnout*”. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que a minha participação é isenta de despesas.

---

- o Concordo voluntariamente na minha participação, sabendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízos.
- o Não concordo em participar do estudo.