REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

A EXAUSTÃO EMOCIONAL E SEU IMPACTO NO BEM-ESTAR: UMA MEDIAÇÃO DUPLA

EMOTIONAL EXHAUSTION AND ITS IMPACT ON WELL-BEING: A DUAL MEDIATION

Ciências Sociais Aplicadas • 23/04/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/776927373

Ariana Fidelis[1]

Helenides Mendonça[2]

Rose Helen Shimabuku Rodrigues Bastos[3]

Jordana Guimarães Paiva[4]

Frederico Vellasco[5]

RESUMO

O presente estudo testou empiricamente um modelo de mediação dupla que analisou a relação da exaustão emocional sobre o bem-estar no trabalho, e o papel mediador das práticas de alto desempenho e do capital psicológico. A pesquisa de natureza empírica, com abordagem quantitativa de natureza correlacional, contou com a participação de 345 trabalhadores, de diferentes regiões do país. O modelo hipotético foi testado através da modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam a exaustão emocional afeta negativamente o bem-estar no trabalho, no entanto essa relação deixa de ser significativa após a inclusão das variáveis mediadoras. Como contribuição o presente estudo aponta para importância do papel mediador das práticas de alto desempenho e o capital psicológico no amortecimento das demandas estressantes. Ainda lança luz, sobre questões importantes sobre as práticas como variável mediadora nas relações entre mecanismos disposicionais presentes no contexto do trabalho.
Palavras-chave: Exaustão emocional; Práticas de alto desempenho; Capital psicológico; Bem-estar no trabalho.

ABSTRACT

The present study empirically tested a dual mediation model that examined the relationship of emotional exhaustion on well-being at work, and the mediating role of high performance practices and psychological capital. The research of an empirical nature, with a quantitative approach of correlational nature, counted on the 345 workers from different regions of the country. The hypothetical model was tested through structural equation modeling. The results indicate that emotional exhaustion negatively affects well-being at work, however, this relationship ceases to be significant after the inclusion of the mediating variables. As a contribution, this study

points to the importance of the mediating role of high performance practices and psychological capital in buffering stressful demands. It also sheds light on important questions about the practices as a mediating variable in the relationships between the dispositional mechanisms present in the work context.
Keywords: Emotional exhaustion; High performance practices; Psychological capital; Well-being at work.

RESUMEN

El presente estudio probó empíricamente un modelo de mediación dual que analizó la relación del agotamiento emocional sobre el bienestar en el trabajo, y el papel mediador de las prácticas de alto desempeño y el capital psicológico. La investigación de naturaleza empírica, con abordaje cuantitativo de naturaleza correlacional, contó con la participación de 345 trabajadores, de diferentes regiones del país. El modelo hipotético fue probado a través del modelado de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que el agotamiento emocional afecta negativamente el bienestar en el trabajo, sin embargo, esta relación deja de ser significativa después de la inclusión de las variables mediadoras.Como contribución, el presente estudio señala la importancia del papel mediador de las prácticas de alto rendimiento y el capital psicológico en la amortiguación de las demandas estresantes.También arroja luz sobre cuestiones importantes acerca de las prácticas como variable mediadora en las relaciones entre los mecanismos disposicionales presentes en el contexto laboral.
Palabras-clave: Agotamiento emocional, Prácticas de alto rendimiento, Capital psicológico, Bienestar en el trabajo.

Introdução

A exaustão emocional (EE) é entendida na literatura científica como uma consequência de forte tensão física, afetiva e cognitiva, sentida após a exposição a longos períodos de trabalho intenso. Um estado emocional desencadeado por vários fatores, como alta carga de trabalho, pressão de tempo para conclusão das atividades, baixo suporte social (falta de apoio para executar a tarefa), ambiguidade de papel (falta de delimitação nos processos para realização do trabalho), conflito trabalho-família, dentre outros (Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Oppenauer & Van De Voorde, 2018).

Segundo (A. Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001) a exaustão emocional apresenta reações semelhantes as crises de estresse tradicionais. Em razão disso, é comum encontrar na literatura científica definições de estresse ocupacional, como uma sensação de fadiga, depressão relacionada ao trabalho, queixas psicossomáticas, ansiedade, todos sintomas frequentes na exaustão emocional.

Historicamente, a pesquisa sobre exaustão emocional emergiu do influente modelo de *burnout* postulado por Maslach (1982) (C. Maslach, 1982) que estruturou o esgotamento em três partes. A primeira parte, tema da presente investigação, refere-se à exaustão emocional, definida como um estado crônico de esgotamento emocional e físico. O segundo componente da tríade, diz respeito a despersonalização. A despersonalização é um tipo de distanciamento interpessoal percebido pela falta de conexão com os colegas de trabalho e clientes. Por fim, o terceiro componente, refere-se à baixo autorrealização, apresentada em forma de uma avaliação negativa de si mesmo.

Cabe ressaltar que, após a formulação do modelo tripartite de Maslach sobre o esgotamento, o que se percebeu na literatura científica é que o construto de exaustão emocional se consolidou como uma variável central para a compreensão do *burnout* e as razões para isso são tanto empíricas quanto conceituais (Cropanzano et al., 2003; C. Maslach, 1982; Christina Maslach, 1986).

Empiricamente, os autores sugerem que a exaustão emocional exibe relações consideravelmente mais fortes do que os outros componentes sobre variáveis de resultado. Conceitualmente, os estudos apontam que a exaustão emocional capta melhor o significado central do burnout (Baba et al., 1998; Lee & Ashforth, 1996; Shirom, 1989; Zohar, 1997).

Dadas a essas observações, o presente estudo conceitua a exaustão emocional como um tipo de tensão (física, afetiva e cognitiva) resultante de estressores no local de trabalho, manifestada como uma falta de energia e sensação de que os recursos emocionais estão esgotados (Cropanzano et al., 2003; Demerouti et al., 2010; C. Maslach, 1982).

No tocante as consequências da exaustão emocional no contexto organizacional, percebe-se que esse estado emocional está ligado a vários resultados negativos, como intenções de rotatividade, presenteísmo, queda no desempenho e problemas de saúde. Pesquisas anteriores, demonstraram que a exaustão emocional pode afetar de maneira significativa funcionários e organização (Ahmad & Hussain, 2020; Lee & Ashforth, 1996; Oppenauer & Van De Voorde, 2018; Wright & Cropanzano, 1998).

Observou-se que nos últimos anos cresceu notadamente o número de trabalhadores afetados pela exaustão emocional nos países europeus, EUA e em economias emergentes da Ásia. Várias investigações constatam o impacto do esgotamento sobre os trabalhadores, por exemplo um estudo diário conduzido por Kammeyer-Mueller et al. (2016) (Kammeyer-Mueller et al., 2016) verificou que altos níveis de exaustão emocional afeta a identidade organizacional e a motivação de enfermeiros no estado da Flórida – EUA, o que resultou no aumento significativo de erros procedimentais na execução das tarefas e intenções de rotatividade.

Em uma outra investigação com profissionais de saúde realizada por (Thanacoody et al., 2014) foi constatado que o desengajamento é uma condição resultante da exaustão emocional, percebido como uma sensação de fracasso e senso de não pertencimento à organização. Já o estudo de (Dishop et al., 2022) com agentes comunitários e médicos do serviço de saúde mental, analisou a influência do clima psicológico funcional na relação entre atitudes laborais (satisfação no trabalho e rotatividade) e a exaustão emocional. Os resultados demonstraram que a sensação de não pertencimento, associada a tensão provocada pela falta de oportunidades de crescimento pessoal e profissional, aumentou a exaustão emocional dos profissionais, desencadeando as intenções de saída do emprego e maior insatisfação com o trabalho.

A pesquisa de (Skaalvik & Skaalvik, 2015) com professores noruegueses também demonstrou que a exaustão emocional suscita a motivação para deixar a organização. Além dos altos índices de rotatividade provocados pela EE foram encontrados outros efeitos negativos por exemplo, no trabalho (Dust et al., 2018) Dust et al. (2018), verificou-se que o rebaixamento do

empoderamento psicológico de gerentes pode ser explicado pelos altos níveis de esgotamento emocional; as investigações de (Hur et al., 2016; Memon et al., 2018) Hur et al. (2016) e (Memon, 2018) demonstram que o abatimento dos aspectos motivacionais (intrínsecos e extrínsecos) de trabalhadores são comuns após a vivência da exaustão.

Assim, em virtude desses e outros efeitos deletérios da exaustão emocional, associado ao crescente número de trabalhadores afastados de suas atividades laborais, percebeu-se que nos últimos anos, houve um aumento significativo de estudos que investigam quais os mecanismos podem ajudar as organizações a diminuir o impacto do esgotamento emocional entre os trabalhadores (Dishop et al., 2022; Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

De acordo com (Kilroy et al., 2016) Kilroy et al., 2016 uma das formas para reduzir o impacto da exaustão emocional nas organizações, acontece por meio da adesão de práticas organizacionais apropriadas, adotadas ou desenvolvidas pela gestão de recursos humanos – GRH. Uma vez que, as práticas organizacionais, se constituem como recursos do trabalho, capazes de amortecer o efeito deletério das demandas estressantes.

Em razão disso, neste estudo pretende-se analisar como as práticas de alto desempenho a partir de sua associação com o capital psicológico, podem mitigar os efeitos negativos produzidos pela exaustão emocional, e proporcionarem a manutenção do bem-estar dos trabalhadores, com base no modelo JDR e teoria da conservação dos recursos - COR. Para isso, um modelo de mediação dupla que engloba, ao mesmo tempo, demandas produzidas em decorrência da realização do trabalho (exaustão emocional) a fatores contextuais

(práticas de alto desempenho), em associação positiva a recursos individuais (Capital psicológico) e seu impacto sobre o bem-estar.

Segundo o modelo JD-R, para compreender o efeito dos recursos do trabalho, como as práticas de alto desempenho sobre as demandas e o bem-estar do trabalhador é preciso considerar dois processos psicológicos que desencadeiam a tensão e a motivação no trabalho. O primeiro deles é o processo de perdas e prejuízo na saúde, decorrentes das altas demandas estressantes de trabalho, que por vezes esgotam os recursos mentais e físicos dos indivíduos e, portanto, podem levar ao esgotamento de energia, consequentemente à exaustão emocional (A. B. Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2009).

O segundo processo é o motivacional, por meio dos recursos. Nesta perspectiva, os recursos do trabalho amortecem o efeito deletério das altas demandas e satisfazem as necessidades básicas dos trabalhadores através da autonomia, satisfação e senso de pertencimento. Além disso, a presença de recursos de trabalho adequados, reduz as exigências laborais e estimulam o crescimento e o desenvolvimento pessoal, que por sua vez, podem levar a um maior comprometimento organizacional e dedicação ao trabalho e, portanto, a uma menor intenção de deixar a organização e maior bem-estar (A. Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001). Com base nesta perspectiva, se a percepção das práticas de alto desempenho for negativa, elas resultam no aumento das demandas. Ao passo que, se positiva, são entendidas como recursos do trabalho e mitigam os efeitos deletérios da exaustão.

Ainda, partindo das suposições subjacentes da teoria COR, que também subsidiou as análises deste estudo, a exaustão emocional

causa uma sensação constante de fracasso e frustração no trabalhador. Assim, a medida em que o indivíduo fica exposto a esse tipo de desconforto, ele mobiliza mais recursos para enfrentamento, o que gera mais perdas e aumenta a sensação do esgotamento destes mecanismos, intensificando a exaustão (Hobfoll, 1989a; Kammeyer-Mueller et al., 2016) (Hobfoll, 1989; Kammeyer-Mueller, 2016).

Neste sentido, como observou (Hobfoll, 1989b) Hobfoll (1989) as pessoas ficam estressadas ou exaustas não só pela perda real dos recursos, mas, também pela ameaça de perda, pela sensação de esgotamento. Assim, diante dos argumentos teóricos apresentados este artigo tem como objetivo principal analisar o impacto da exaustão emocional sobre o bem-estar dos trabalhadores. Ainda compreender o papel mediador das práticas de alto desempenho e o capital psicológico em tal relação.

Fundamentação Teórica

A Exaustão Emocional e Sua Relação com o Bem-estar

A literatura científica aponta que o ambiente de trabalho é composto por elementos psicossociais, tradicionalmente definidos como demandas e recursos. Assim, a exposição constante a estressores no contexto laboral, provoca sensações de esgotamento, sobrecarga (física, psicológica ou cognitiva) que podem levar o trabalhador a um estado de exaustão emocional (Yin et al., 2018).

A exaustão emocional remete-se a um estado de desconforto, em geral provocado pela exposição à altas cargas de estresse no ambiente de trabalho, o que afeta sobremaneira o bem-estar dos trabalhadores (Kasekende et al., 2020; Kloutsiniotis & Mihail, 2020). O

bem-estar, especificamente, o bem-estar no trabalho é uma questão importante que envolve as pesquisas em psicologia organizacional e do trabalho.

Por se tratar de um conceito de ampla definição, entende-se que o bem-estar remete a um estado emocional funcional, que incluem afetos positivos e negativos. Entretanto, apesar dos esforços seminais para se apresentar um conceito unidimensional sobre o construto nos últimos 30 anos, a compreensão do bem-estar permanece heterogênea, conforme a constatou os referenciados pesquisadores (Danna & Griffin, 1999; Diener, 1984, 2000; Diener et al., 1999).

Historicamente duas abordagens concorrentes ancoram as pesquisas sobre o bem-estar, uma objetiva e outra subjetiva. A primeira, a abordagem objetiva, compreende o bem-estar a partir de aspectos relacionados a higiene e segurança, ao passo que, a visão subjetiva considera os componentes afetivos, cognitivos e psicológicos, portanto, engloba as perspectivas hedônica e eudaimônica (Mendonça et al., 2022; Vazquez et al., 2020).

A perspectiva hedônica, representada no campo subjetivo, define o bem-estar sob o prisma de felicidade e satisfação com a vida. A operacionalização conceitual desta perspectiva, propõe que o bem-estar seja medido a partir de um conjunto de indicadores subjetivos que englobam afetos positivos e negativos e a satisfação com a vida. A fim de compreender, como os indivíduos experenciam suas vidas positivamente (Andrews & McKennell, 1980; Bradburn, 1969; Campbell, 1976; Vazquez et al., 2020).

Já a abordagem eudaimônica, privilegia os aspectos cognitivos e compreende o bem-estar sob o prisma do funcionamento psicológico ideal, incorpora o significado que as pessoas atribuem às suas próprias vidas e a percepção de autorrealização. O referendado modelo de (Ryff, 1989) Ryff (1989), adicionou à perspectiva eudaimônica aspectos relacionados a autonomia, domínio ambiental, crescimento pessoal, relações positivas com os outros, propósito na vida e autoaceitação. Em termos de operacionalização do construto, diferentes autores afirmam que esse conjunto de fatores, deve ser avaliado maneira integrada, para a melhor compreensão do fenômeno do bem-estar (Deci & Ryan, 2008; Keyes, 2005; Ryan & Deci, 2000; Ryff, 1989).

Na tentativa de conciliar ambas as perspectivas, em face as críticas sobre os aspectos dicotômicos das abordagens objetiva e subjetiva. Pesquisadores propõem uma síntese entre as visões hedônica e eudaimônica, dadas as proporções multidimensionais do fenômeno, e consideram a perspectiva integrativa como a mais promissora nos estudos sobre o bem-estar. Contudo, a proposta da perspectiva integrativa ainda é analisada com cautela (Bartels et al., 2019; Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012; Mendonça et al., 2022).

Nesta investigação define-se o bem-estar geral a partir da perspectiva eudaimônica, do florescimento, como um estado de funcionamento ótimo, decorrente de uma vida de significado, reflexo de relações e afetos positivos experenciados nos diferentes âmbitos da vida, inclusive no trabalho Mendonça. Na mesma proporção dos estudos sobre o bem-estar geral, ante ao desafio da delimitação conceitual, a abordagem e compreensão do bem-estar no trabalho também perpassa por implicações semelhantes.

O que se tem visto, é que o conceito de bem-estar no trabalho ora é promulgado como um componente subjetivo, que investiga a satisfação no trabalho; ora é referido como um aspecto psicológico, transposto em forma de funcionamento positivo no trabalho. Segundo (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012) e (Li et al., 2014) os modelos conceituais propostos ainda não conseguem agregar a complexidade e a amplitude do fenômeno bem-estar no trabalho, bem como sua relevância. Uma das explicações para a complexidade de delimitação conceitual do bem-estar no trabalho, se dá pelo fato de alguns pesquisadores considerarem em suas medidas de bem-estar geral traços estáveis, relativos aos diferentes domínios da vida, inclusive o trabalho.

Outro aspecto relacionado a delimitação no construto de bem-estar no trabalho apontado pela literatura organizacional, repousa no fato de que alguns indicadores dessa medida, não contemplam as especificidades do construto. Recentemente um estudo conduzido por Mendonça e colaboradores (2022) (Mendonça et al., 2022) sobre as medidas para avaliar o bem-estar no trabalho, os autores demonstraram a heterogeneidade nas conceituações e dimensões do conceito e a falta de consenso nas investigações.

Assim, partindo de uma perspectiva multifacetada e ancorados pelos entendimentos da psicologia humanista e dos estudos sobre o bem-estar psicológico como supracitado, esta investigação define o bem-estar no trabalho como um estado subjetivo que produz no indivíduo confiança em sua bondade pessoal, congruência, autodeterminação e autorrealização. A fim de que, esse trabalhador seja capaz de fazer suas próprias escolhas, reconheça e respeite suas competências, seu envolvimento com o trabalho e sua contribuição para o desenvolvimento do ambiente laboral (Dagenais-Desmarais &

Savoie, 2012; Mendonça, H., Caetano, A., Ferreira, M. C., Sousa, I. F., & Silva, 2014; Vazquez et al., 2019) (mendoça e caetano, mendonça e vasquez, dagenais).

Ainda, dado o fato de o bem-estar no trabalho se constituir em uma dimensão psicológica significativa na vida dos indivíduos e suas consequências reverberarem em diversos âmbitos da vida. Acontecimentos cotidianos, bem como demandas estressantes, afetam de maneira dissemelhante este estado emocional, portanto, flutuações nos níveis de bem-estar dos trabalhadores, são esperados (Vazquez et al., 2020).

Especificamente em contextos organizacionais, os estudos relatam que o impacto de variáveis contextuais, como a exaustão emocional, explicação fortemente a redução dos níveis de bem-estar no trabalho. A exemplo disso, têm-se um estudo conduzido por (Hsu, 2019) Hsu (2019), que demonstrou que o conflito trabalho-família e as diferenças entre papéis de gênero, ao serem associados a altas cargas de trabalho, baixas recompensas, causam diferentes reações de estresse, que por sua vez, culminam em um estado de exaustão emocional, e, portanto, diminuem o bem-estar dos trabalhadores.

Em uma investigação realizada por (Lambert et al., 2022) Lambert et al., 2022 com policiais indianos, foi constatado que demandas estressantes do trabalho, medidos em forma de subcarga de trabalho, ambiguidade de papéis e conflito de funções, aumentam os níveis de exaustão emocional e a despersonalização (duas das características do burnout) provocando um desgaste acentuado no bem-estar destes profissionais.

Em que se pese, ser significativo o número de estudos sobre os efeitos negativos da exaustão emocional ao bem-estar dos trabalhadores, principalmente por se tratar de variáveis antagônicas. Assim, conforme afirmam (Vazquez et al., 2020), a maneira como as situações diárias afeta o bem-estar do indivíduo depende de sua avaliação e percepção cognitiva. Desta forma, pressupôs-se que a percepção de altas demandas de trabalho, está positivamente relacionada ao aumento da exaustão emocional que consequentemente, correlaciona-se de forma negativa com o bem-estar no trabalho, portanto, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

H1: A exaustão emocional está relacionada negativamente ao bem-estar no trabalho.

A Exaustão Emocional, Práticas de Alto Desempenho e o Bem-estar no Trabalho

A exaustão emocional é caracterizada pela deficiência de recursos emocionais para o enfrentamento de estressores interpessoais. Ademais, um dispositivo que afeta sobremaneira a saúde mental dos profissionais em diferentes áreas (Dishop et al., 2022; Leiter & Maslach, 1988) (dishop, 2019; Leiter & maslach, 1988). No contexto de trabalho, a exaustão emocional é o resultado da tensão gerada pela exposição a altas demandas interpessoais, físicas, cognitivas e psicológicas (Bakker & Demerouti, 2007). (A. B. Bakker & Demerouti, 2007)

Estudos anteriores relacionaram a exaustão emocional a vários resultados organizacionais negativos, como intenções de rotatividade (Lee & Ashforth, 1996; Wright & Cropanzano, 1998) (Lee & Ashforth, 1996; Wright & Cropanzano, 1998); baixo desempenho no

trabalho e falta de comportamento de cidadania organizacional; maiores níveis de insatisfação no trabalho, dentre outros (Fuller et al., 2003; Halbesleben & Wheeler, 2011) (Fuller, Stanton, Fisher, Spitzmüller, Russell e Smith, 2003; Halbesleben e Wheeler, 2011).

Embora, sejam constatados os efeitos negativos da exaustão emocional sobre o comportamento do trabalhador, estudos recentes demonstram que práticas de gestão de pessoas, especificamente, práticas de alto desempenho, se constituem em estratégias eficazes, que ao serem adotadas pelas organizações, ajudam a amortecer o impacto da exaustão emocional sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Boxall et al., 2019; Kilroy et al., 2020, 2022; Kloutsiniotis & Mihail, 2020) (Kilroy et al., 2022 e 2020; Boxall et al., 2019; Kloutsiniotis, 2019).

Segundo (Kilroy et al., 2020) Kilroy 2020, as práticas de alto desempenho representam um recurso organizacional positivo e podem atuar diretamente na redução do esgotamento emocional dos trabalhadores. Por definição, as práticas de alto desempenho no trabalho – HPWP se configuram como um conjunto de ações destinadas a envolver os trabalhadores em processos de tomada de decisões, com o objetivo de melhorar o bem-estar e seu desempenho profissional.

A literatura organizacional apresenta uma diversidade de abordagens sobre a gestão de alto envolvimento, mas historicamente, destacam-se os estudos de (HUSELID, 1995) Huselid (1985), o modelo PIRK (poder, informação, recompensas e conhecimento) de (Lawler III, 1986) Lawler (1986), a estrutura teórica do modelo AMO (Habilidade, Motivação e Oportunidade) de (Appelbaum et al., 2001) Appelbaum. Além das perspectivas de

ganhos mútuos e resultados conflitantes de (Jiang et al., 2012) (Jiang) como as referências mais utilizadas para as análises desta temática.

Especificamente, esta investigação a partir do entendimento dos estudos de (Ogbonnaya et al., 2017; Ogbonnaya & Valizade, 2018) Ogbonnaya 2017 e 2018, concebeu as ações de alto desempenho como mecanismos complementares a gestão de recursos humanos, que ao serem agrupadas em pacotes integrados com as demais áreas da organização, aumentam o bem-estar dos trabalhadores. Segundo os autores, essa relação só é possível, porque as práticas mobilizam o desenvolvimento de novas habilidades, oportunizam o crescimento pessoal e proporcionam autonomia no trabalho.

Retomando a discussão de como as práticas de alto desempenho minimizam os efeitos da exaustão emocional. Pesquisas recentes apontam que, por serem as práticas de HPWP um recurso organizacional importante no enfrentamento de altas demandas. Tais ações reduzem a exaustão emocional, porque possibilitam o envolvimento dos funcionários em seus processos de trabalho. Incentivando-os a participação ativa nos processos de tomada de decisão, controle e autogerenciamento de suas atividades. Além de, proporcionarem liberdade para estes trabalhadores atuarem nos procedimentos organizacionais (A. B. Bakker & Demerouti, 2018; Boxall et al., 2019; Kilroy et al., 2020) Bakker & Demerouti, 2018; Boxall et al., 2019; Kilroy et al., 2020).

Com base nesses argumentos e ao considerar a exaustão emocional, como um importante dispositivo que remete a vivência de sensações negativas no ambiente de trabalho, em consequência da exposição a diferentes tipos de tensões, conjecturou-se sua

correlação negativa com as práticas de alto desempenho, que por sua vez, são recursos organizacionais, capazes de amortecer os efeitos deletérios desse estado emocional (Boxall et al., 2019; Cropanzano et al., 2003). Portanto, estabeleceu-se a segunda hipótese deste estudo:

H2: A exaustão emocional se correlaciona negativamente as práticas de alto desempenho.

Tendo em vista que, as práticas de alto desempenho funcionam como recursos organizacionais positivos, capazes de amortecer o efeito deletério da exaustão emocional. Estimou-se que as ações de HPWP apresentariam correlações positivas e significativas com o bem-estar no trabalho (HAUFF, BOXAL, OG).

Para tanto, deve se atentar que o entendimento sobre o efeito das práticas de alto desempenho nos resultados dos empregados ainda é objeto de debate acadêmico. Hegemonicamente, os estudos demonstram o efeito positivo das práticas de HPWP sobre o desempenho organizacional ao longo dos anos. Entretanto, cabe ressaltar que, na literatura organizacional que os resultados das ações de HPWP são descritos a partir das visões otimista *versus* pessimista (Boxall et al., 2019; Peccei & Van De Voorde, 2019) (Peccei & Van de Voorde, 2019; Boxall et al., 2019).

Do ponto de vista otimista, as práticas de HPWP melhoram os resultados de bem-estar, envolvimento, participação dos funcionários, a satisfação no trabalho, dentre outros. Outrossim, são ações que se mostram eficientes no alívio dos sintomas de estresse ocasionados pelo trabalho, ainda, reduzem os níveis de burnout. Para a perspectiva otimista, isso é possível porque as práticas de alto

desempenho proporcionam autonomia e liberdade para tomada de decisão, em decorrência da não rigidez hierárquica (Kilroy et al., 2016; Miao et al., 2020) (Butts et al., 2009) (Kilroy et al., 2016, 2020).

Por outro lado, as investigações embasadas pela visão pessimista, afirmam que as ações de HPWP aumentam os níveis de insatisfação no trabalho, especialmente quando existe uma pressão para se trabalhar de forma árdua, sem melhorias reais de recompensas e autonomia. Neste sentido, as práticas impulsionam a ansiedade, a intensificação do trabalho e o burnout (MacKy & Boxall, 2008; Wood et al., 2012) (Macky & Boxall, 2008, (por exemplo, Wood et al., 2012).

Dado o fato, da perspectiva otimista ser dominante nas abordagens da gestão de alto envolvimento e apesar da visão pessimista apontar as práticas de HPWP como sendo mecanismos de exploração da mão de obra do trabalhador, por exigirem esforços discrionários. Cumpre ressaltar que, o envolvimento da força de trabalho neste tipo de gestão, só acontece quando a organização prioriza o bem-estar dos trabalhadores e investe no desenvolvimento do capital humano. Para além de cursos e treinamentos operacionais, a organização precisa adotar estratégias e processos que primam pelo desenvolvimento integral do trabalhador (Boxall et al., 2019; Wood, 2020) (Wood, 2020, Boxxal, 2019).

Apoiado neste princípio, uma revisão recente de estudos sobre as práticas de alto desempenho realizada por (Boxall et al., 2019) Boxall et al. (2019), salienta que as ações de HPWP tendem a mostrar um efeito positivo sobre resultados dos trabalhadores de maneira geral. Porém, tais resultados devem ser analisados com cautela e requerem constante verificação. Uma vez que, a natureza multideterminada dos fenômenos estudados e a influência de

fatores contextuais, como por exemplo os estressores do trabalho, podem interferir sistematicamente nos níveis de bem-estar dos trabalhadores.

Assim, considerando o potencial das práticas de alto desempenho como recursos do trabalho, na previsão da exaustão emocional e sua eficácia nas relações com fenômenos psicológicos como o bem-estar no trabalho, e embasados na perspectiva otimista, formulou-se a seguinte hipótese:

H3: As práticas de alto desempenho se correlacionam positivamente com o bem-estar no trabalho.

O Capital Psicológico e Suas Relações com a Exaustão Emocional e as Práticas de Alto Desempenho

Como a exaustão emocional tem sido enfatizada constantemente pela literatura organizacional, pelo fato de seus efeitos repercutirem negativamente nas organizações e nos trabalhadores. Entende-se que o indivíduo com altos níveis de exaustão é frequentemente impelido de gerenciar suas emoções (Halbesleben & Buckley, 2004) (Halbesleben e Buck ley, 2004). (Christina Maslach & Jackson, 1981; Noreen et al., 2021) (Maslach e Jackson, 1981, nooren 2021).

Ainda, por ser uma sensação ruim, fruto de tensões físicas, psicológicas e/ou cognitivas, a exaustão emocional está negativamente relacionada ao bem-estar no trabalho. O bem-estar no trabalho, por sua vez, é uma condição psicológica que coloca o indivíduo em uma posição confortável e satisfatória com sua vida, permitindo-o experienciar frequentemente afetos positivos e autonomia (Nangov et al., 2018) (Nangov, 2018).

Contudo, na condição de estados emocionais tanto a exaustão quanto o bem-estar no trabalho podem sofrer interferências contextuais (Vasquez et al., 2020, peccei, boxall). Assim, para equilibrar os mecanismos que sustentam o bem-estar nos trabalhadores, estudiosos avaliam a importância do capital psicológico como um recurso individual, que auxilia no enfrentamento de estressores diários, inclusive das demandas de trabalho (Hsu, 2019).

Conceitualmente, o capital psicológico – PSYCAP é um estado psicológico positivo. Em termos de desenvolvimento humano, esse estado amplia os recursos cognitivos dos indivíduos, possibilitando-os a experenciar sensações recompensadoras para os manter motivados. Caracterizado por quatro atributos psicológicos, o capital psicológico pode ser compreendido a partir das dimensões da esperança, autoeficácia, otimismo e resiliência (Youssef & Luthans, 2013).

A autoeficácia é descrita como a confiança pessoal nas próprias competências. Uma propensão pessoal para aceitar trabalhos desafiadores, que por vezes, mobilizam recursos cognitivos específicos que garantem o sucesso na execução da tarefa. Trabalhadores com maior nível de autoeficácia percebem as barreiras e os obstáculos como uma oportunidade para superá-los e fortalecer suas competências. A esperança, por sua vez, é definida como um estado mental positivo, traduzida como força de vontade, energia para perseguir objetivos pessoais, associada à busca ativa e criativa pelas trajetórias que levam a conquista de metas (Snyder, 2002). Bandura, 2000.

O otimismo é descrito como um estilo pessoal atribuído a uma atitude positiva de fazer referências confiantes sobre o sucesso do agora e do futuro. O indivíduo otimista acredita que as contingências negativas são apenas temporárias. A esperança, o terceiro elemento do capital psicológico, sendo uma característica que mostra a capacidade mental de um indivíduo em manter a calma diante situações negativas. O trabalhador com altos níveis de esperança se comporta de forma confiante, mantém o foco no tempo presente e utiliza toda sua energia positiva para buscar oportunidades (Luthans et al., 2006).

O último componente do capital psicológico é a resiliência. A resiliência refere-se à capacidade positiva de superar conflitos e adversidades, revezes e fracassos. O indivíduo resiliente se mantém proativo ante aos desafios futuros, entendendo as dificuldades do presente como uma experiencia de aprendizado que viabiliza o seu desenvolvimento pessoal para criar oportunidades. (Luthans et al., 2004; Xanthopoulou et al., 2018).

Em conjunto, os elementos do capital psicológico criam um reservatório de recursos pessoais que possibilita os trabalhadores a superar adversidades, de forma proativa e com maior eficácia. Para tanto, é reconhecido que fatores disposicionais presentes no ambiente organizacional, como condições precárias de trabalho, pressão de tempo, altas cargas de tarefas, ambiguidade nos papéis, podem afetar de forma negativa o comportamento dos trabalhadores (Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, 2015).

Em um estudo conduzido por (Avey et al., 2006) Avey et al., (2006) constatou-se que trabalhadores com baixos níveis de capital psicológico tendem a comportamentos absenteístas e por

conseguinte, apresentam maior intenção de rotatividade. Nos achados de (Cole et al., 2009) Cole et al. (2009) foi demonstrado que indivíduos com alto nível de PsyCap enfrentam melhor a situação de desemprego, pois conseguem preservar o seu estado de saúde mental. Ainda, nestes trabalhadores o capital psicológico foi responsável por sustentar sua motivação para aprendizagem e pela busca ativa de um novo emprego. Já a investigação de (Rehman et al., 2017) (Rehman et al., 2017) mostrou que o capital psicológico positivo dos professores tem um impacto significativo no enfrentamento do esgotamento profissional e na melhoria do desempenho no trabalho.

Em razão desses resultados, estudiosos apontam para a importância dos recursos individuais, como o capital psicológico, no processo de empoderamento do trabalhador para lidar com as altas demandas de trabalho, inclusive com a exaustão emocional. Além disso, é visto que o PsyCap provoca mudanças reais na capacidade psicológica dos trabalhadores, ampliando seu repertorio atitudinal para com o seu emprego (satisfação no trabalho, bem-estar, desempenho) bem como, a relação com seus empregadores (comprometimento organizacional afetivo) (bakker, cronpanzano, gong, yen).

Mediante aos argumentos apresentados e ancorados na perspectiva de que o efeito combinado dos mecanismos positivos do capital psicológico ajuda a sustentar a positividade do trabalhador, mesmo diante das tensões do trabalho. Além de, motivá-lo na busca ativa dos seus objetivos relacionados ao trabalho, e se constituir como um recurso pessoal importante no enfrentamento das adversidades causadas pelo excesso de demandas do ambiente organizacional (Chughtai & Rizvi, 2019). Hipotetizou-se que:

H4: O capital psicológico correlaciona-se negativamente a exaustão emocional.

No que se refere a relação do capital psicológico e as práticas de alto desempenho, historicamente (Vandenberg et al., 1999) Vandenberg et al., (1999) apontam que os processos de alto envolvimento, se vinculam aos estados mentais do trabalhador como capital psicológico, por meio de dois caminhos. O primeiro, é um caminho cognitivo que leva o trabalhador a desenvolver suas habilidades e aptidões. O segundo caminho, por sua vez, aumenta a satisfação dos indivíduos, suas reações positivas e o bem-estar.

Assim, as organizações que aderem o pacote de práticas de alto desempenho, como recursos organizacionais do trabalho, possibilitam o desenvolvimento potencial do capital psicológico de seus funcionários, pois ampliam o repertório cognitivo, emocional e afetivo dos trabalhadores, através de processos de aprendizagem e alto envolvimento com os procedimentos organizacionais em forma de gestão compartilhada (Imran & Shahnawaz, 2020) (Imran & Shahnawaz, 2020).

No entanto, cumpre ressaltar que, os fatores multidimensionais que compõem as variáveis aqui estudadas e as relações representadas entre, a exaustão emocional, as práticas de alto desempenho e o capital psicológico podem variar a depender do contexto organizacional e das avaliações individuais dos empregados. Contudo, pressupôs-se que o capital psicológico, por ser um recurso pessoal positivo, associado às práticas de alto desempenho (recurso do trabalho), amorteçam os efeitos deletérios da exaustão emocional, portanto, estabeleceu-se a seguinte hipótese investigativa (Van Veldhoven et al., 2020) (van Veldhoven et al., 2020).

H5: O capital psicológico e as práticas de alto desempenho estão positivamente correlacionados.

Ainda, sendo o capital psicológico um recurso valioso que ajuda os indivíduos a estabelecer laços afetivos em diferentes esferas da vida. Especificamente, no contexto de trabalho, esse mecanismo funciona como um núcleo de autoavaliação que influência diretamente no comportamento dos trabalhadores, possibilitando-os a regular o estresse no trabalho e o alívio dos sintomas do esgotamento profissional (Setar et al., 2015; Youssef & Luthans, 2013).

Neste sentido, quanto maior for o nível de PsyCap dos indivíduos, mais assertiva será sua capacidade para lidar com as dificuldades diárias do trabalho. Além disso, melhor sua habilidade para ajustar e controlar o estresse e equilibrar o bem-estar. Estudos recentes, reforçam a ideia de que o PsyCap promove positivamente o comportamento dos funcionários, melhora a qualidade de vida e mantém o seu bem-estar no trabalho (Chughtai & Rizvi, 2019; Miao et al., 2020; Renkema et al., 2017; Takeuchi et al., 2018).

De acordo com (Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, 2015) Morgan e Luthans (2015) são dois caminhos pelos quais o capital psicológico pode manter ou aumentar o bem-estar dos trabalhadores. O primeiro caminho, seria pela influência positiva de seus atributos (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência) que mobilizam estratégias cognitivas para evitar a negatividade. O segundo caminho, acontece por meio de avaliações positivas dos eventos que acontecem no trabalho, como consequência do empoderamento do trabalhador. Assim, embasados nos argumentos teóricos conjecturou-se a associação positiva entre esses mecanismos e foi estabelecida a seguinte hipótese:

H6: O capital psicológico relaciona-se positivamente com o bem-estar no trabalho.

O Papel Mediador das Práticas de Alto Desempenho e o Capital Psicológico

Como mencionado anteriormente, o interesse dos pesquisadores sobre o efeito das práticas de alto desempenho sobre o bem-estar começou no início do século XXI. Pesquisadores questionaram a eficiência das ações de HPWP como recursos do trabalho, e o seu poder no amortecimento das altas demandas.

Existem evidências de que as práticas de HPWP de fato são recursos positivos capazes de aumentar o bem-estar (Guerci et al., 2022; Hauff et al., 2022; Ogbonnaya et al., 2017; Van Veldhoven et al., 2020). Embora, algumas investigações como por exemplo, (Fein et al., 2017; Jensen et al., 2013; Yen et al., 2016) apontem para o efeito negativo das ações de alto desempenho, em forma de intensificação do trabalho e exaustão emocional. Não obstante, o papel mediador das práticas de alto desempenho precisa ser elucidado. Tendo em vista, que uma grande parte dos estudos priorizam a análise das práticas como antecedentes do desempenho organizacional.

No tocante ao bem-estar no trabalho, estudos comprovam que este é um estado emocional preditor de vários comportamentos positivos. E em geral, um consequente de ambientes organizacionais que priorizam autonomia, participação, desenvolvimento do trabalhador e que adotam políticas e práticas organizacionais adequadas para o crescimento profissional dos indivíduos (de Reuver et al., 2019; Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

A exaustão emocional, como visto, pode afetar negativamente o bem-estar no trabalho. Entretanto, supôs-se que essa relação pode ser amortecida pela atuação das práticas de alto desempenho e do capital psicológico. Dado o fato de que, as práticas de alto desempenho funcionam como um recurso positivo do trabalho, que possibilitam o desenvolvimento do trabalhador por meio aprimoramento de habilidades e vivência de bem-estar Van Veldhoven et al., 2020; Yin et al., 2018.

Ainda, por se tratar de recursos do trabalho, que aumentam do repertório cognitivo, as práticas na mesma direção, que o capital psicológico empoderam o trabalhador para o enfrentamento assertivo dos estressores do trabalho, como a exaustão emocional (Gong et al., 2019; Miao et al., 2020; Noreen et al., 2021; Van Veldhoven et al., 2020; Yin et al., 2018).

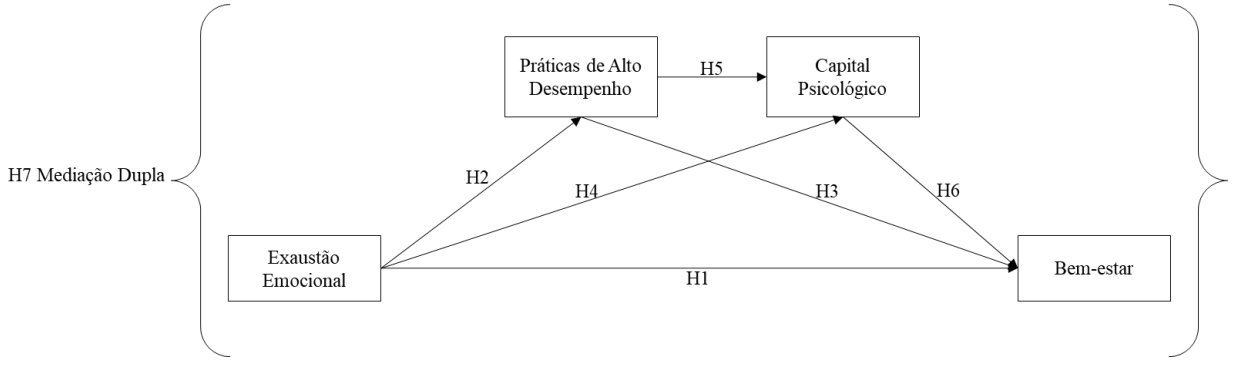
Estudos anteriores demonstraram que as práticas de alto desempenho e o capital psicológico atuam como mediadores em diferentes relações. A investigação de (Gill & Meyer, 2013) Gill e meyer, 2013 por exemplo, constatou que as relações entre empregado e empregador são mediadas pelas práticas de alto desempenho. Segundo os autores, a percepção positiva das práticas de HPWP por parte dos trabalhadores, gera no ambiente organizacional, uma sensação de pertencimento e segurança, um sentimento de cuidado da organização para com os indivíduos. Assim, ao perceberem esse cuidado, os trabalhadores retribuem em forma de comportamentos positivos e proativos. Na investigação de (O'Neill et al., 2011) O´Neill, 2013, as práticas mediaram a relação entre valores da unidade de negócio e desempenho organizacional.

Pesquisas recentes demonstram que as práticas de alto desempenho amortecem os efeitos da exaustão emocional (Kilroy et al., 2022) Kilroy, 2022; estão positivamente correlacionadas ao bem-estar (Miao et al., 2020) Miao (2020); aumentam o engajamento do trabalhador por meio de ações de treinamento extensivo, seleção sensível, participação e comunicação, segurança e remuneração por incentivos (Goyal & Patwardhan, 2021). Goyal, 2021.

Atendo-se ao efeito mediacional do capital psicológico, tradicionalmente investigado nos estudos de psicologia organizacional e do trabalho. Como um recurso psicológico positivo essa variável está correlacionada com maior desempenho do trabalho (Kappagoda et al., 2014; Setar et al., 2015), ao aumento da criatividade (Yu et al., 2019) (Yu et al., 2019), com a produtividade da unidade de negócio (Alessandri et al., 2018), ao comportamento de cidadania organizacional, dentre outros (Bogler & Somech, 2019) (Bogler & Somech, 2019). Em linha com essas evidências e considerações teóricas, levantamos a hipótese de que:

H7: A relação entre exaustão emocional (EE) e bem-estar no trabalho é mediada tanto pelas práticas de alto desempenho quanto pelo capital psicológico.

Figura 1. Modelo hipotético de pesquisa



Nota: Elaborada pela autora.

Método

A presente investigação trata-se de um estudo de abordagem quantitativa, de autorrelato e recorte transversal, feito junto a trabalhadores de diferentes profissões, de organizações públicas e privadas provenientes de diferentes regiões do Brasil.

Participantes

Este foi realizado com adultos trabalhadores de diferentes segmentos profissionais, em regime de contrato formal, de organizações públicas e privadas do Brasil. A amostra foi do tipo não probabilística, por conveniência. Um total de 345 trabalhadores completaram a pesquisa. Destes, 71% eram do sexo feminino, com idade média de 36,5 anos (DP = 9,44). Sendo 56,5% casadas, 67% trabalhadores da iniciativa privada, com média de tempo de trabalho de 6,7 anos (DP = 6,5) e 45,2% com nível de escolaridade de pós-graduação.

Procedimentos

Primeiramente, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da instituição e teve aprovação no Comitê de Ética da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO), sob o número CAAE 46952021.6.0000.0037, parecer número 4.765.046. A coleta de dados foi realizada on-line, por meio da divulgação da pesquisa em grupos de compartilhamento de mensagens e redes sociais. O link de acesso os direcionava para uma página eletrônica, na qual o instrumento era respondido de forma individual, voluntária e anônima. Na página inicial, ao solicitar aos respondentes o consentimento para participar do estudo, foram informados os objetivos, o tempo de duração e o caráter voluntário da pesquisa.

Foram excluídos da amostra os participantes que não possuíam vínculos de contrato formal no momento da coleta de dados. Cabe ressaltar que, a coleta de dados foi realizada no período da pandemia da covid-19, especificamente entre os meses de setembro de 2021 à fevereiro de 2022.

Procedimento de Análise de Dados

Para testar as hipóteses de mediação dupla elencadas para este estudo, conduziu- se, por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), através do software *JASP*, versão 0.16.1, agregando o pacote *lavaan* (v. 0.6-1) para R (Rosseel, 2012).

As equações de regressão testaram diferentes caminhos e as estimativas apresentadas são baseadas em 5.000 amostras *bootstrap.* Os efeitos foram estimados com viés corrigido (BC) usando 95% de intervalos de confiança (IC) e método de estimação *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS) (Asparouhov & Muthén, 2010).

Os índices selecionados para a análise de ajuste foram o χ^2/gl (Byrne, 2016), TLI (Tucker & Lewis, 1973), CFI (Byrne, 2016) e RMSEA (Lee et al., 2018). Os valores de referência considerados são: a razão do χ^2/gl deve ser inferior a 3 (Kline, 2011), CFI e TLI maiores que 0,90 são adequados (Hu & Bentler, 1999) e RMSEA e SMRM inferior a 0,10 (Lee et al., 2018).

Instrumentos

Burnout Assessment Tool (BAT)

Para avaliar exaustão emocional foi utilizado a escala de Burnout Assessment Tool (BAT) desenvolvida por (Schaufeli et al., 2020) Schaufeli et al., (2020). O instrumento consta com12 itens que avaliam os sintomas primários de exaustão, declínio da autorregulação emocional, declínio da autorregulação cognitiva e distanciamento mental, em uma escala tipo Likert de 5 pontos que variam de Nunca (1) até Sempre (5). Nesta investigação BAT apresentou o coeficiente de alfa de Cronbach de 0,90, com os índices de ajuste: $\chi 2$ = 43.923 (48), RMSEA = 0,0, SMRM= 0,04, CFI = 1,00 e TLI = 1,0.

Escala de Práticas de alto desempenho no trabalho (EPADT):

As práticas de alto desempenho no trabalho foram avaliadas pela escala EPADT, conforme processo de validação relatado no estudo anterior. Este instrumento é composto por cinco fatores e vinte e dois itens em uma escala tipo likert de cinco pontos variando de Discordo (1) a Sempre (5), que medem as práticas de Comunicação e cooperação entre equipe, Contratação Seletiva, Treinamento e Remuneração por desempenho, Autonomia no trabalho e Flexibilidade. São alguns exemplos de item: “Tenho influência sobre as atividades que executo no meu trabalho”, “Os trabalhadores nesta organização são remunerados com base em seus resultados?”. Os resultados da análise fatorial confirmatória (AFC) para essa escala apresentaram os seguintes índices de ajuste: $\chi 2$ = 547.411 (432), RMSEA = 0,04, SMRM= 0,07, CFI = 0,99 e TLI = 0,98. O alfa de Cronbach foi de 0,91.

Inventário de Capital Psicológico

A medida de capital psicológico foi avaliada pelo Questionário de capital psicológico – versão reduzida, um instrumento validado, composto de 12 perguntas relacionadas as dimensões do conceito de Capital Psicológico Positivo (Esperança, Resiliência, Otimismo e Autoeficácia), elaborado por (Kamei et al., 2018). A escala tipo Likert possui cinco itens de avaliação que variam de Discordo Fortemente (1) a Concordo (5). A AFC do modelo da escala, de natureza multifatorial com modelo de segunda ordem, apresentou bons índices de ajuste: CFI = 0.95, TLI = 0.94, RMSEA = 0.059 (IC95% 0.054 – 0.065), SMRM= 0.040.

Escala de Florescimento

Para avaliar o bem-estar foi utilizada a Escala de Florescimento (Flourishing Scale) construída e validada originalmente por (Diener et al., 2010) Diener et al., (2010) e validada no Brasil por Mendonça et al., (2014) (Mendonça, H. Caetano, A., Ferreira, M. C., Félix, I., Junça, 2014). A escala de florescimento foi escolhida como medida para avaliação do bem-estar no trabalho, primeiramente por ser um instrumento brasileiro, consolidado e que apresenta bons índices psicométricos. Em segundo lugar, o florescimento é um dos aspectos que compõe o construto de bem-estar. Dado o fato de este ser um fenômeno multideterminado que se refere a um estado de funcionamento ótimo, refletido em uma vida de significado, decorrente de relações e afetos positivos vivenciadas nos diferentes âmbitos da vida, inclusive no trabalho. Assim, tendo em vista que, a referida escala se propõe medir o funcionamento psicológico do indivíduo a partir de suas vivências recompensadoras no trabalho, logo é considerada como uma medida adequada para essa investigação (Diener, 2000; Mendonça et al., 2014, 2022). Quanto a sua estrutura, a escala de florescimento no trabalho é composta por

8 itens tipo Likert de 7 pontos que variam entre 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo completamente) e descreve aspectos importantes do funcionamento humano que vão desde relacionamentos positivos, sentimentos de competência, a ter significado e propósito na vida. A versão utilizada neste estudo ficou estruturada conforme o estudo original com 8 itens (α=0,91), com os índices de ajuste de χ2 = 16.569 (20), RMSEA = 0,0, SMRM= 0,06, CFI = 1,0 e TLI = 1,0.

Resultados

A Tabela 1 mostra as médias, desvios padrão e correlações de ordem zero para todas as variáveis. Como podemos observar em nossos resultados, a exaustão emocional correlacionou-se negativamente as práticas de alto desempenho, capital psicológico e bem-estar no trabalho.

Tabela 1. Estatísticas descritivas e correlações de Pearson

	Estatísticas descritivas				
	Média	DP	1	2	3
1. Idade	36.46	9.44			
2. Sexo	1.71		0.026		
3. Escolaridade	3.58	0.98	0.365***	0.098	
4.	1.68	0.48	-0.319***	0.049	-0.218**

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: https://revistatopicos.com.br/artigos/a-exaustao-emocional-e-seu-impacto-no-bem-estar-uma-mediacao-dupla?noblockage

Nota: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001. Elaborada pela autora (2022).

Para examinar a validade discriminante de nossas medidas, realizamos um conjunto de análises fatoriais confirmatórias (CFA) com *JASP*, versão 0.16.1, usando o método de estimativa de máxima verossimilhança. Para avaliar o ajuste global do modelo foram considerados os seguintes indicadores: o valor do qui-quadrado, a razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade (Watkins, 1989), Índice de Ajuste Comparativo – CFI (Bentler, 1988; Kline, 1994), Goodness of fit index – GFI (McDonald & Ho, 2002) e Root Mean Square Error of Aproximation – RMSEA (Browne & Cudeck, 1993).

O modelo de medida completo, composto pelas quatro variáveis latentes (exaustão emocional, práticas de alto desempenho, capital psicológico e bem-estar no trabalho), foi comparado com o modelo de fator único, dois e com modelo de três fatores independentes. **A** Tabela 2 indica os índices de ajuste dos quatro modelos testados, constatando o modelo de quatro fatores com o melhor ajuste.

Tabela 2. Índices de ajuste dos modelos testados

	x^2(gl)	CFI	TLI	RMSEA (90% IC)	SMR
Modelo com um fator	5290.578 (1377)	0.88	0.88	0.09 (0.08 - 0.09)	0.11
Modelo com dois fatores correlacionados	5151.599 (1376)	0.89	0.88	0.09 (0.08 - 0.09)	0.11

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: https://revistatopicos.com.br/artigos/a-exaustao-emocional-e-seu-impacto-no-bem-estar-uma-mediacao-dupla?noblockage

Nota: χ2 = qui-quadrado; gl = grau de liberdade; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; IC = intervalo de confiança; SMRM= Standardized root mean square residual. Elaborada pela autora (2022).

Teste de Hipóteses

A hipótese 1 estabelece que a exaustão emocional está relacionada negativamente ao bem-estar no trabalho e foi confirmada pelos resultados (β = -0,19, p < 0,001; $IC_{95\%}$ = -0,27 – -0,10). A exaustão emocional também foi negativamente associada as práticas de alto desempenho, suportando a hipótese 2 (β = -0,27, p < 0,001, $IC_{95\%}$ = -0,39 – -0,14.)

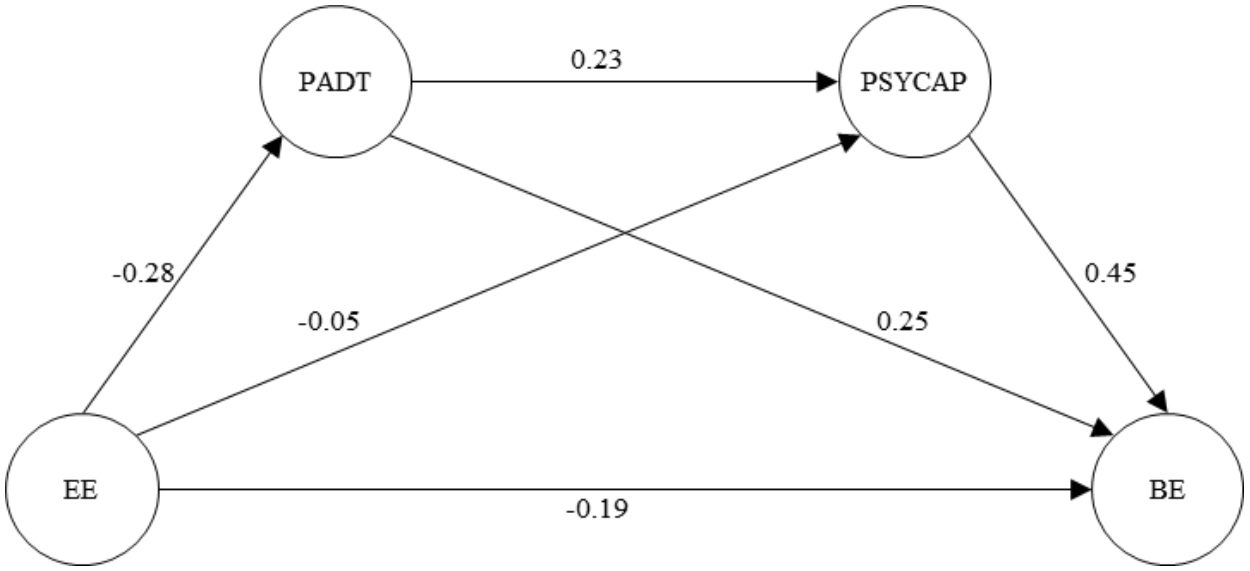
Na hipótese 3, estimou-se uma correlação positiva entre as práticas de alto desempenho e o bem-estar no trabalho, que foi corroborada pelos resultados (β = 0,24, p < 0,001, $IC_{95\%}$ = 0,15 - 0,35). A hipótese 4, estabeleceu a correlação negativa entre a capital psicológico e a exaustão emocional e foi confirmada (β = -0,36, p < 0,001, $IC_{95\%}$ = -0,49 – -0,23).

A interação positiva entre as variáveis mediadoras, práticas de alto desempenho e capital psicológico foi confirmada pelos resultados (β = 0,47, p < 0,001, $IC_{95\%}$ = 0,35 - 0,60) corroborando com a hipótese 5. Em relação à hipótese 6, estimou-se que o capital psicológico está positivamente correlacionado ao bem-estar no trabalho, sendo suportada pelos resultados (β = 0,45, p < 0,001, $IC_{95\%=}$ 0,35 - 0,57).

Em relação à Hipótese 7, estabeleceu-se que a relação entre exaustão emocional e o bem-estar no trabalho é mediada pelas práticas de alto desempenho e pelo capital psicológico. Os resultados, apoiam o modelo hipotético de dupla mediação. A análise mostrou que a associação negativa entre exaustão emocional e o bem-estar no trabalho deixa de ser significativa com a inclusão dos mediadores – práticas de alto desempenho e capital psicológico (β = -0,06, p < 0,06, $IC_{95\%}$ = -0,12 – -0,03; β = -0,22, p < 0,007, $IC_{95\%}$ = -0,31 – -0,15).

A Figura 2 exibe o modelo final de mediação dupla, com seus respectivos parâmetros não padronizados.

Figura 2. Modelagem por Equações Estruturais das relações hipotéticas entre as variáveis de pesquisa



Nota: **p ≤ .001 *p ≤ 0.05.

Além disso, conforme mostrado na Tabela 3**,** testamos a magnitude e a significância do efeito indireto hipotético para todos os três modelos indiretos (Ind. 1:Exaustão emocional – Práticas de alto desempenho – Bem-estar; Ind. 2: Exaustão emocional – Capital

Psicológico – Bem-estar; Ind. 3: Exaustão emocional – Práticas de alto desempenho – Capital Psicológico – Bem-estar).

Tabela 3. Efeitos indiretos

		Bootstrapping	
		BC 95% CI	
		Low	*High*
	Efeitos indiretos		
Ind 1: Exaustão emocional – Práticas de alto desempenho – Bem-estar	-0,08	-0,13	-0,04

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: https://revistatopicos.com.br/artigos/a-exaustao-emocional-e-seu-impacto-no-bem-estar-uma-mediacao-dupla?noblockage

Os resultados da tabela 3 revelaram que o intervalo de confiança para todas as vias indiretas não incluiu “0”, indicando que as práticas de alto desempenho e o capital psicológico mediaram significativamente a relação entre a exaustão emocional e o bem-estar no trabalho. Isso corrobora a última hipótese (H7) em que a relação entre exaustão emocional (EE) e bem-estar no trabalho é mediada tanto pelas práticas de alto desempenho quanto pelo capital psicológico. Os índices de ajuste obtidos pelo modelo hipotético conceitual demonstram que o modelo é estatisticamente significativo (x^2/gl = 0 CFI = 1.0, IFI = 1.0 TLI = 1.0 e RMSEA = 0).

Discussão

A presente investigação teve como objetivo analisar o impacto da exaustão emocional no bem-estar dos trabalhadores. Em particular, concentrou-se em como as tensões (físicas, psicológicas e cognitivas) provenientes das altas demandas estressantes do ambiente laboral, influenciam no estado emocional dos trabalhadores, de modo a cercear suas escolhas e seu funcionamento psicológico adequado. Além disso, foi evidenciado que as práticas de alto desempenho (recursos do trabalho) ao proporcionarem o desenvolvimento de novas habilidades para o enfrentamento dos desafios organizacionais diários, associadas ao capital psicológico, recurso individual positivo, em forma de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Atuam como mediadores na relação entre a exaustão emocional e o bem-estar no trabalho.

Como evidenciado em estudos anteriores, os resultados demonstram que a exaustão emocional afeta o bem-estar no trabalho, de forma negativa, e essa influência, pode ser de forma direta e indireta. No entanto, a magnitude do efeito da exaustão sobre o bem-estar deixa de ser significativa a partir da associação positiva entre as práticas de alto desempenho e o capital psicológico. Esses achados, reforçam a importância dos recursos individuais e organizacionais para o enfrentamento de situações adversas no trabalho Zhiqiang, 2021; Alatait.

Especificamente, os resultados apoiaram o modelo hipotético proposto de mediação dupla, revelando três caminhos diferentes, pelo qual o efeito da exaustão emocional sobre o bem-estar no trabalho deixa de ser significativo a partir da inclusão das variáveis mediadoras. No primeiro caminho, constatou-se que as práticas de alto desempenho mediou o efeito da exaustão emocional sobre o

bem-estar no trabalho. O segundo caminhou, revelou que o capital psicológico mediou o efeito da exaustão emocional sobre o bem-estar. Este resultado está em consonância com o estudo (Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, 2015) Luthans et al., (2015) que afirma que fatores disposicionais presentes no ambiente organizacional podem afetar de forma positiva ou negativa, o comportamento dos trabalhadores. Contudo, os indivíduos que possuem altos níveis de estado psicológico positivo, enfrentam as adversidades do trabalho com maior eficácia. Em outras palavras, o capital psicológico por ser um atributo pessoal que amplia e aprimora o repertório cognitivo, psicológico e comportamental dos indivíduos, possibilita o enfrentamento assertivo da exaustão emocional, viabilizando o equilíbrio do bem-estar, conforme os achados de Morgan e Luthans (2015) Renkema et al., 2017; Takeuchi et al., 2018.

Além disso, o terceiro caminho da exaustão emocional ao bem-estar no trabalho incluiu ambos os mediadores – práticas de alto desempenho e capital psicológico. Constatou-se que os indivíduos que experenciam um ambiente organizacional com altas cargas de estresse ocupacional tendem a vivenciar uma sensação de exaustão emocional. Por outro lado, as organizações que ofertam mecanismos de gestão capazes de mobilizar o desenvolvimento do trabalhador e que priorizam o seu bem-estar, contribuem não só para o desempenho organizacional, mas também para o crescimento do profissional, em razão disso, proporcionam a diminuição nos níveis de exaustão. O amortecimento no nível de esgotamento, acontece porque as práticas de alto desempenho proporcionam a aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento de habilidades, que por sua vez, aumentam o repertório cognitivo e comportamental dos trabalhadores, para lidar

com o desgaste do trabalho (Appelbaum, A. Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001), Kloustisinios.

Ainda, as descobertas dessa investigação são consistentes com os modelos teóricos apresentados pela teoria *Job Demand Resources* – JDR (demoroutii, 2001) e a teoria da conservação dos recursos – COR (Hobfoll, 1989). O modelo JD-R que representa um processo duplo de interação propõe que, se por um lado as exigências do trabalho conduzem ao esgotamento, por outro os recursos minimizam esse efeito deletério e aumentam o envolvimento do trabalhador. Assim, como constatado a exaustão emocional pode até afetar o bem-estar, no entanto, esse impacto foi reduzido a partir da introdução das variáveis mediadoras práticas e capital psicológico. Ou seja, a associação positiva de dois recursos do trabalho, a nível individual e organizacional, foi capaz de proteger o estado de funcionamento psicológico dos trabalhadores, em forma de bem-estar e atenuou os efeitos negativos das demandas emocionais.

Na mesma direção a teoria da conservação dos recursos aponta que, apesar da exaustão emocional provocar uma perda significativa nos recursos pessoais do trabalhador, a percepção positiva das práticas de alto desempenho pode proteger o bem-estar, uma vez que, tais ações são entendidas como mecanismos de suporte organizacional (alessandrini, gong).

Outro aspecto sobre a atuação das práticas como recursos energizantes, se dá pelo fato das ações de alto envolvimento serem mecanismos de gestão que visam auxiliar o indivíduo na execução das suas tarefas, assim as ações de alto desempenho proporcionam mais autonomia e controle na realização das tarefas, por conseguinte ampliam o nível do capital psicológico. O capital

psicológico, recurso pessoal positivo auxilia no enfrentamento da exaustão, e, portanto, também garante a preservação do bem-estar no trabalho (boxal, bakker, demerouti).

Em geral, os resultados lançam luzes sobre a questões teoricamente importantes sobre a natureza dessas relações, revelando diferentes caminhos possíveis a seguir da exaustão emocional ao bem-estar no trabalho, uma importante contribuição de nossa pesquisa para a literatura. E reforçam a função dos recursos do trabalho, como ferramentas eficazes no enfrentamento de situações estressantes no ambiente organizacional, capazes de mitigar o efeito deletério das demandas.

Considerações Finais

Este estudo oferece importantes implicações práticas para trabalhadores e organizações. As descobertas aqui apresentadas contribuem para o entendimento e a identificação de processos que podem facilitar a manutenção do bem-estar do trabalhador. Especificamente, os resultados destacam a importância dos pacotes de alto desempenho, como uma estratégia complementar de gestão organizacional, tanto para amortecer os efeitos das demandas estressantes do trabalho, quanto para o fomento de melhores níveis de capital psicológico.

Focar na associação positiva das práticas de alto desempenho com os atributos do capital psicológico pode levar a preservação dos níveis de bem-estar no trabalho, uma vez que, o estresse no trabalho é uma condição permanente em ambientes organizacionais. Contudo, apesar da dinâmica laboral ser envolvida de tensões e desgastes, comuns à própria natureza do trabalho, os efeitos

negativos do estresse ocupacional podem ser minimizados com a escolha de melhores práticas de gestão. Desta forma, destaca-se o papel mediador desses dois recursos do trabalho aqui apresentados, para a regulação e promoção de estratégias emocionais assertivas para o enfrentamento da exaustão e manutenção do bem-estar.

Como limitações desta investigação, consta o fato de tratar-se de um estudo com corte transversal, que impossibilita a generalização dos resultados. Ainda por tratar-se de uma amostra de conveniência predominante de uma região do país, sugere-se que o modelo proposto seja testado em outros públicos. Com esse procedimento, seria possível verificar se os índices de ajustes se manteriam ou seriam melhorados.

Para futuras pesquisas, sugere-se a junção de diferentes técnicas de coletas de dados, como estudos mistos com abordagens quantitativas e qualitativas. Dado o fato de o conceito das práticas ser pouco conhecido no Brasil, portanto, a combinação entre a aplicação de questionários e entrevistas pode ajudar a captar melhor a percepção dos trabalhadores e o seu entendimento sobre as práticas. Acrescenta-se ainda de se analisar as características como porte das organizações e áreas de negócios, uma vez que, essas características podem afetar a percepção dos trabalhadores quanto aos recursos do trabalho. Desse modo, sugere-se a verificação desses aspectos e se estes impactam ou não na percepção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and

frequency. *Journal of Vocational Behavior*, *62*(2), 341–356. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1

Chughtai, M. S., & Rizvi, S. T. H. (2019). High Performance Work Practices and Employee ' s Outcomes : Organization based Self-Esteem and Perceived Organizational Support as Mediator and Positive Psychological Capital as Moderator. *NICE Research Journal*, *12*(2), 60–91.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, *9*(1), 1–11. https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1

Diener, E. (2010). New Well-Being Measures. *Social Indicators Research*, *97*(2), 143–156.

Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R., Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., Rosen, C. C., Biron, M., van Veldhoven, M., Ogbonnaya, C., Valizade, D., Daniels, K., Beesley, N., Wimalasiri, V., Cheyne, A., Bennett, N., Lemoine, G. J., Van De Voorde, K., Beijer, S., Bakker, A. B., … Hagger, M. S. (2015). Job Demands-Resources Theory. *Journal of Management*, *31*(2), 62–78. https://doi.org/10.1177/0149206312455246

Hauff, S., Alewell, D., & Hansen, N. K. (2018). Further exploring the links between high-performance work practices and firm performance: A multiple-mediation model in the German context. *German Journal of Human Resource Management*, *32*(1), 5–26. https://doi.org/10.1177/2397002217728251

Kamei, H., Ferreira, M. C., Valentini, F., Peres, M. F. P., Kamei, P. T., & Damásio, B. F. (2018). Psychological capital questionnaire - short

version (PCQ-12): Evidence of validity of the Brazilian version. *Psico-USF*, *23*(2), 203–214. https://doi.org/10.1590/1413-82712018230202

Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal*, *26*(4), 408–424. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12112

Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, *38*(4), 565–579. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.012

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). Psychological capital and beyond. *Oxford: Oxford University Press.*

Ogbonnaya, C., Daniels, K., Connolly, S., & van Veldhoven, M. (2017). Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well-being: A comparative study. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(1), 98–114. https://doi.org/10.1037/ocp0000027

Oppenauer, V., & Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *International Journal of Human Resource Management*, *29*(2), 311–337. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146321

Yin, H., Wang, W., Huang, S., & Li, H. (2018). Psychological Capital, Emotional Labor and Exhaustion: Examining Mediating and

Moderating Models. *Current Psychology*, *37*(1), 343–356. https://doi.org/10.1007/s12144-016-9518-z

---

[1] Doutora em psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Docente e psicóloga clínica e do trabalho, com ênfase em saúde mental do trabalhador e práticas de bem-estar no trabalho. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[2] Psicóloga, mestre em Filosofia Política (UFG) e doutora em Psicologia (UnB), com pós-doutorado pelo Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE/IUL. Professora titular da PUC GO. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[3] Doutora em psicologia. pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Psicóloga do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. Atua em psicologia com ênfase em Psicologia do trabalho e organizacional. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[4] Bacharel em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Salgado de Oliveira (2003). Especialista em Gestão de Pessoas e Estratégias Financeiras pela IAESUP(2015), Mestre em Psicologia pela PUCGO.
E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[5] Psicólogo pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2020) Perito Judicial na Justiça do Trabalho em Goiás (TRT 18 Região). Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em neuropsicologia e Psicologia Organizacional. E-mail:acesse o artigo original para visualizar o e-mail