

### Harrison Bachion Ceribeli

*Professor Adjunto e Vice-Diretor  
do Instituto de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade  
Federal de Ouro Preto (Brasil)*

[harrisonbceribeli@ufop.edu.br](mailto:harrisonbceribeli@ufop.edu.br)

### Luana Karine do Carmo Silva

*Pesquisadora da Universidade  
Federal de Ouro Preto (Brasil)*

[luana.carmo@aluno.ufop.edu.br](mailto:luana.carmo@aluno.ufop.edu.br)

#### Dados para contato:

*Harrison Bachion Ceribeli  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Rua Professor Paulo Magalhães Gomes,  
122 - Bauxita, 35400-000, Ouro Preto,  
MG, Brasil.*

URL da Homepage:  
<https://ufop.br/>

Recebido em: 06/09/2019  
Aprovado em: 18/03/2020

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i2.44753>

## DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, EXAUSTÃO EMOCIONAL E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

PROFESSIONAL DEVELOPMENT, EMOTIONAL EXHAUSTION  
AND INTENTION TO STAY IN ORGANIZATIONS

DESARROLLO PROFESIONAL, AGOTAMIENTO EMOCIONAL E  
INTENCIÓN DE ESTAR EN ORGANIZACIONES

---

### RESUMO

A presente pesquisa objetivou analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas aos funcionários, a exaustão emocional e a intenção de permanência na organização. Os dados foram coletados utilizando-se o método survey e analisados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Analisando os resultados obtidos, confirmou-se a influência positiva que as práticas voltadas para promover o desenvolvimento humano no âmbito organizacional exercem sobre a intenção de permanência dos funcionários. Ademais, confirmou-se que tais práticas diminuem a exaustão emocional do trabalhador. Finalmente, constatou-se que a exaustão emocional tende a reduzir a intenção de permanência na organização.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento humano nas organizações; esgotamento do trabalhador; retenção.

---

### ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between the opportunities for professional development provided to employees, emotional exhaustion and the intention to remain in the organization. Data were collected using survey method and analyzed using Structural Equation Modeling technique. Analyzing the results obtained, it was confirmed the positive influence that practices that aim to promote human development in the organizational context exert on the intention of permanence of employees. Moreover, it has been confirmed that such practices decrease the emotional exhaustion of worker. Finally, it was found that emotional exhaustion tends to reduce the intention to stay in the organization.

**Keywords:** Human development in organizations; worker exhaustion; retention.

---

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre las oportunidades de desarrollo profesional proporcionadas a los empleados, el agotamiento emocional y la intención de permanecer en la organización. Los datos fueron recolectados usando el método de encuesta y analizados usando la técnica de Modelado de ecuaciones estructurales. Analizando los

resultados obtidos, se confirmó la influencia positiva que las prácticas destinadas a promover el desarrollo humano a nivel organizacional tienen en la intención de los empleados de permanecer. Además, se confirmó que tales prácticas reducen el agotamiento emocional del trabajador. Finalmente, se descubrió que el agotamiento emocional tiende a reducir la intención de permanecer en la organización.

**Palabras clave:** Desarrollo humano en organizaciones; agotamiento laboral; retención.

## 1 INTRODUÇÃO

Até o fim da década de 1980, as organizações que haviam se instalado no Brasil não tinham grandes preocupações com a concorrência e a busca por inovação, uma vez que não sofriam os efeitos da globalização e das transformações no modo de produção, graças às políticas protecionistas que até então vigoravam (SANTOS, 2009).

Todavia, esse cenário mudou com a abertura comercial do país, na década de 1990 (SANTOS, 2009). Intensificaram-se o comércio internacional e as transações globais de caráter financeiro, social, cultural e político envolvendo o Brasil, o que fez com que a competição enfrentada pelas organizações nacionais se convertesse em uma crescente (GUERRA, 1997).

Em vista disso, a inovação tornou-se uma das preocupações centrais dos gestores, que visualizavam nela uma forma de conquistar vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo e de garantir a prosperidade e crescimento dos negócios em meio a um ambiente dinâmico e competitivo (KHARUB; SHARMA, 2017).

A partir daí, o relacionamento entre os indivíduos e as organizações transformou-se de maneira significativa, pois os gestores passaram a reconhecer as pessoas como elementos decisivos para promover e sustentar a competitividade dos negócios, à medida que são elas as responsáveis pela implantação de mudanças nos processos de trabalho e pela inovação organizacional, concluindo que é crucial contar com profissionais capacitados e talentosos, e que, portanto, é necessário investir no desenvolvimento humano (HEFFERNAN et al., 2016).

Além disso, houve também uma alteração no perfil dos funcionários, que passaram a se preocupar com o próprio desenvolvimento pessoal e profissional e a visualizarem as organizações como parte integrante deste processo (KONG; WANG; FU, 2015).

Verifica-se então que, ao mesmo tempo em que as organizações se tornaram mais dispostas a investirem no desenvolvimento de seus funcionários, os próprios indivíduos passaram a esperar essa postura de seus empregadores. Com isso, o local de trabalho tornou-se um ambiente de contínua aprendizagem (HARVEY, 2014).

Todavia, o que se observa na literatura pertinente à Ciência Administrativa é que as práticas que buscam promover o desenvolvimento humano nas organizações e seu impacto sobre os trabalhadores ainda carecem de investigação.

Visando contribuir para preencher essa lacuna teórico-empírica, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a influência que as oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas aos trabalhadores exercem sobre a exaustão emocional que eles experimentam e sua intenção de permanecer na organização, assim como a relação entre essas duas dimensões do comportamento humano no trabalho.

A justificativa para a realização da presente pesquisa reside em dois pontos principais. Primeiramente, faz-se imprescindível destacar que o tema oportunidades de desenvolvimento profissional, apesar de relevante na contemporaneidade, foi, até o momento, pouco discutido tanto na literatura internacional quanto – e principalmente – na nacional, evidenciando uma lacuna que se pode auxiliar a suprir. Neste sentido, tal investigação é importante por estimular uma reflexão a respeito de como a concessão de oportunidades de desenvolvimento profissional aos funcionários afeta diferentes dimensões do comportamento humano no trabalho, temática que ainda se encontra em estágio embrionário na literatura da Ciência Administrativa.

De forma complementar, destaca-se que, ao abordar a questão da exaustão, visualiza-se o potencial de contribuir para que os gestores reflitam acerca de práticas que possam mitigar o esgotamento emocional que seus funcionários experimentam, reduzindo, por conseguinte, o adoecimento que tem acometido, na atualidade, um número significativo de trabalhadores (BAERISWYL et al., 2017). Percebe-se, portanto, que a discussão proposta na presente pesquisa é de interesse não somente dos gestores e profissionais que atuam na área de gestão de pessoas, mas também da sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Desenvolvimento humano nas organizações

A década de 1990 foi repleta de transformações: o decorrer da terceira revolução industrial, o desenvolvimento do aparato tecnológico e das telecomunicações, a intensificação do comércio entre as nações e as mudanças no modo de produção, todas sendo reflexos da crescente globalização e da expansão do modelo capitalismo (SANTOS, 2009).

Neste contexto, o Brasil, que desde a década de 1930 adotava um modelo de economia desenvolvimentista baseado no protecionismo estatal do mercado interno, instituiu, no governo Collor,

a nova Política Industrial e de Comércio Exterior, que dava início à abertura comercial do país, eliminando barreiras à importação e fomentando a entrada de produtos e empresas estrangeiras, o que impulsionou a competitividade, o desenvolvimento e a modernização das ultrapassadas indústrias brasileiras (GUERRA, 1997).

E, em decorrência da crescente competição resultante desse processo de abertura comercial, as empresas atuantes no Brasil passaram a investir mais na inovação, que se revelou como uma condição essencial para manter a competitividade dos negócios (SANTOS, 2009).

A partir daí, as mudanças e a busca por uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo tornaram-se um imperativo (KHARUB; SHARMA, 2017), o que fez com que as organizações passassem a valorizar mais seus recursos intelectuais (KAMUKAMA, 2013), dado que os processos, produtos e tecnologias podem ser copiados ou adquiridos pelos concorrentes com facilidade, enquanto o capital intelectual é único e inimitável (KIANTO; SÁENZB; ARAMBURUB, 2017).

Existe uma extensa literatura que aborda o papel crucial dos funcionários na busca pela inovação nas organizações, visto que são eles os detentores do conhecimento, capazes de aprender, aperfeiçoar-se e promover transformações, conforme se verifica nos estudos de Amin et al. (2014), Chen, Leung e Evans (2016), Heffernan et al. (2016), Figueiredo et al. (2016), Poell e Krogt (2017) e Davis (2017). Todos esses autores sancionam que os indivíduos são os agentes determinantes no processo de geração e implantação de ideias e mudanças e, por essa razão, vê-se, na atualidade, a crescente preocupação dos gestores em tornar o ambiente organizacional um local de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Cabe destacar, contudo, que os crescentes investimentos em desenvolvimento humano no âmbito organizacional não se devem apenas a pressões competitivas externas, mas também à modificação do perfil dos indivíduos pertencentes às novas gerações, que se mostram cada vez mais preocupados com o próprio aprimoramento profissional (KONG; WANG; FU, 2015) valorizando empregadores que lhes deem condições de evoluírem continuamente (KONG; WANG; FU, 2015; LEE; PARK; BAKER, 2018).

Os indivíduos que estão ingressando no mercado laboral desde o início do século XXI apresentam expectativas diferentes e um posicionamento inédito frente ao trabalho, quando comparados às gerações anteriores (ANANTATMULA; SHRIVASTAV, 2012). São caracterizados por serem essencialmente ambiciosos e competitivos, sempre em busca de crescimento e reconhecimento profissional; ademais, são impacientes na obtenção de resultados e não hesitam em mudar de emprego visando ter acesso a melhores oportunidades de desenvolvimento, aprendizagem e progressão na carreira (NAIM; LENKA, 2016).

Conforme demonstraram Martini e Cavenago (2017), as oportunidades de desenvolvimento a que os indivíduos têm acesso no ambiente laboral são positivamente relacionadas com sua satisfa-

ção, desempenho e percepção de sucesso profissional, levando a melhores resultados e vantagem competitiva para a organização. Deste modo, conclui-se que os gestores contemporâneos têm como desafio promover o crescimento de seus funcionários, a fim de atenderem a esses novos anseios dos indivíduos (NAIM; LENKA, 2016) e mantê-los alinhados aos objetivos estratégicos do negócio (MARTINSON; LEON, 2018).

As oportunidades de desenvolvimento no ambiente de trabalho representam um conjunto de práticas gerenciais focadas nos empregados, que viabilizam e dão suporte ao crescimento dos mesmos na organização (MARTINI; CAVENAGO, 2017), assegurando que suas competências estejam sempre atualizadas e continuamente em expansão (NELISSEN et al., 2017).

Entre essas práticas, tem-se, por exemplo, a oferta de programas de treinamento e desenvolvimento, que, segundo Torracco (2016), funcionam como catalisador do desenvolvimento humano no ambiente de trabalho, à medida que propiciam o aprimoramento das habilidades e conhecimentos dos profissionais, assim como a aquisição de novas competências, para que eles possam desempenhar melhor seu papel na organização (AMIN et al., 2014; DETSIMAS et al., 2016). Deve-se ressaltar que a disponibilização de programas de capacitação e aperfeiçoamento para os funcionários influencia positivamente seu compromisso com a organização e reduz sua intenção de deixar o emprego (BENSON, 2006).

Não obstante, as organizações devem preocupar-se também em ampliar a participação de seus colaboradores, visto que, conforme Sankey e Machin (2014), os investimentos realizados no desenvolvimento dos funcionários só são efetivos à medida que estes, além de aprenderem, tenham a possibilidade de compartilhar os conhecimentos adquiridos. Neste caso, a participação refere-se à abertura existente no âmbito organizacional para transferência de conhecimentos entre os profissionais e apresentação de novas ideias e sugestões (AMIN et al., 2014), ou seja, trata-se da oportunidade de aplicação e compartilhamento de técnicas, experiências e conhecimentos valiosos para o negócio (NAIM; LENKA, 2017).

Cabe acrescentar ainda que o funcionário, à medida que amplia seu portfólio de competências críticas para o negócio, espera, além da possibilidade de participação, receber autonomia no trabalho e oportunidades de ascensão na organização (COLAKOGLU, 2011).

A expectativa do indivíduo de obter maior autonomia no trabalho remete à liberdade que ele almeja experimentar conforme evolui, tornando-se mais independente para tomar decisões associadas às tarefas que desempenha e também às responsabilidades que lhe competem (DYSVIK et al., 2016).

Já a expectativa em relação às oportunidades de ascensão na organização refere-se ao anseio do profissional de progredir na carreira, pois, à medida que ele se desenvolve, passa a não se contentar em permanecer em um mesmo cargo por muito tempo (WICKRAMASINGHE; DOLAMULLA, 2016).

Além disso, considerando que o empregado passou a ser o responsável pelo gerenciamento de sua própria carreira, espera-se que seu empregador dê a necessária assistência neste processo (KONG; WANG; FU, 2015). Por isso, o suporte à evolução do profissional em sua carreira é visto como parte essencial de uma política voltada para o desenvolvimento dos recursos humanos no meio organizacional (WONG et al., 2017).

Complementarmente, como forma de ampliar as oportunidades de desenvolvimento de seus profissionais, as organizações passaram a modificar o desenho do trabalho, implantando práticas como o enriquecimento do trabalho (job enrichment), o alargamento do trabalho (job enlargement) e a rotação do trabalho (job rotation) (MARTINI; CAVENAGO, 2017).

Para finalizar, é importante destacar que as práticas que foram aqui abordadas têm sido implantadas para dar suporte ao desenvolvimento humano nas organizações, objetivando atender aos anseios das novas gerações de trabalho (SUTTAPONG et al., 2014), trazendo, ao mesmo tempo, benefícios diversos para empregados e empregadores, uma vez que o funcionário tem possibilidade de ampliar suas competências e aumentar sua empregabilidade (MARTINI; CAVENAGO, 2017), ao passo que a organização, além de ter à disposição um rol de competências maior em seu quadro de pessoal, passa a contar com profissionais mais comprometidos e com intenção de permanecerem a ela vinculados ao longo do tempo (BENSON, 2006).

## 2.2 Desenvolvimento humano nas organizações e retenção

Em meio à ampliação da concorrência internacional e crescente dinamismo dos mercados, intensificou-se a chamada guerra global por talentos, que, em suma, refere-se à disputa entre as empresas de diversas localidades pela contratação dos melhores profissionais (BEECHLER; WOODWARD, 2009), na qual somente se sobressaem aquelas que investem em práticas efetivas de gestão de pessoas e em políticas gerenciais mais atraentes sob a ótica dos trabalhadores (HARVEY, 2014).

Devido à guerra por talentos, alguns dos principais desafios dos gestores passaram a ser a atração, o desenvolvimento e, sobretudo, a retenção dos talentos (BEECHLER; WOODWARD, 2009), já que perder um desses profissionais representa, além de custos administrativos derivados do recrutamento, seleção e treinamento de um novo funcionário para substituí-lo, a perda de competências humanas críticas e know-how, além do desperdício dos investimentos direcionados para garantir seu aprimoramento, que acabam – no pior cenário – sendo aproveitados pelos concorrentes da organização (GHOSH et al., 2013).

Nesse contexto, as práticas focadas na retenção dos profissionais tornaram-se parte fundamental da estratégia dos negócios (GHOSH et al., 2013), o que fez com que os gestores passassem a se orien-

tar pela chamada gestão de talentos (talent management), que corresponde a uma abordagem integrada e estratégica de gerenciamento e desenvolvimento dos recursos humanos (HUGHES; ROG, 2008).

Ao adotar a gestão de talentos, a organização sinaliza/reforça a importância de seus funcionários, construindo um contrato psicológico com eles (FESTING; SCHÄFER, 2014), o que permite que se alcancem maiores níveis de comprometimento, ampliando, por conseguinte, a intenção de permanência dos mesmos (NAIM; LENKLA, 2017; SANTHANAM et al., 2017; FESTING; SCHÄFER, 2014; D'AMATO; HERZFELDT, 2008; VOS; MEGANCK, 2008). Neste sentido, a gestão de talentos revela-se como um instrumento eficaz diante dos desafios contemporâneos enfrentados pelos gestores (D'AMATO; HERZFELDT, 2008).

De acordo com Festing e Schäfer (2014) e D'Amato e Herzfeldt (2008), a percepção dos funcionários de que a empresa onde trabalham adota práticas bem projetadas e interligadas de gestão de talentos, voltadas para a valorização e o desenvolvimento das pessoas, provoca uma redução na intenção de rotatividade, que se refere à pretensão dos indivíduos de se desvincularem de seu atual empregador (SANTHANAM et al., 2017).

Portanto, os gestores que almejam reter os bons profissionais devem investir em uma política que estimule e dê suporte ao desenvolvimento humano, pois isso, além de ampliar o desempenho, tende a elevar a satisfação e o compromisso dos profissionais (WALI; ZEKERIYA, 2013; SHUCK et al., 2014; LEE; PARK; BAKER, 2018).

Como parte dessa política, têm-se, por exemplo, os programas de treinamento, que aperfeiçoam as competências dos funcionários e enriquecem o vínculo deles com o trabalho, e que são percebidos pelos indivíduos como uma demonstração da importância que a empresa lhes atribui, levando a maiores níveis de satisfação e a comportamentos mais favoráveis no ambiente laboral, além de impactarem negativamente na intenção de rotatividade (MEMON; SALLEH; BAHAROM, 2016). Além disso, a participação em programas de capacitação e aperfeiçoamento gera maiores expectativas quanto à possibilidade de ascensão na carreira, melhorando a imagem que os funcionários têm da organização, o que também os torna menos propensos a procurarem outro emprego (NOURI; PARKER, 2013).

De forma complementar, faz-se igualmente importante a abertura concedida para maior participação dos funcionários, assim como a autonomia dada a eles no dia a dia, pois, à medida que se concede mais liberdade para os profissionais e se abre espaço para que participem do processo de tomada de decisão, eles se tornam mais responsáveis e compromissados com o trabalho e, consequentemente, mostram-se menos dispostos a deixarem a organização (CHUGHTAY, 2013).

Neste sentido, para que as organizações tenham vantagem competitiva sobre seus concorrentes, é necessário implantar uma gestão efetiva de recursos humanos e formular políticas e práticas

que promovam o desenvolvimento dos funcionários (MOHANTY; MOHANTY, 2016), visto que, na atualidade, os indivíduos manifestam seu compromisso e intenção de permanecer no emprego quando suas expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional são atendidas por seu empregador (NAIM; LENKA, 2017).

Infere-se, portanto, que todo tipo de suporte e oportunidades dadas pela organização para o desenvolvimento de seus funcionários impactam positivamente na intenção deles de se manterem a ela vinculados ao longo do tempo (WALI; ZEKERIYA, 2013; SHUCK et al., 2014). Logo, tem-se a primeira hipótese de pesquisa:

*H1: As oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas aos funcionários influenciam positivamente a intenção deles de permanecerem vinculados à organização.*

Contudo, não se deve ignorar que, à medida que a organização promove o desenvolvimento dos funcionários, o que eleva a satisfação e o envolvimento deles com o trabalho (NAIM; LENKA, 2017), torna-os, em contrapartida, mais atraentes para os concorrentes, visto que, ao aprimorar suas competências, o indivíduo amplia sua empregabilidade (LU; SUN; DU, 2016). Deste modo, além de investirem no desenvolvimento de sua força de trabalho, as empresas devem também buscar outros meios para fortalecerem sua capacidade de retenção (D'AMATO; HERZFELDT, 2008), o que inclui, por exemplo, a capacitação das lideranças (AZANZA et al., 2015), a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho e o oferecimento de recompensas adequadas (MADDEN et al., 2015; MOHANTY; MOHANTY, 2016; ALFERAIH et al., 2018), bem como a adoção de práticas que viabilizem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (MARTINSON; LEON, 2018).

### 2.3 Exaustão emocional dos trabalhadores

Em decorrência da ampliação da concorrência enfrentada pelas organizações e do maior dinamismo do ambiente de negócios, aumentaram-se as pressões competitivas e, por conseguinte, as demandas de trabalho, resultando em maiores exigências sobre os profissionais (SEIDLER et al., 2014). Neste contexto, o trabalhador contemporâneo, que é cobrado para ser cada vez mais polivalente, fica exposto a diversos fatores estressores em suas atividades laborais, o que ocasiona a crescente manifestação de reações crônicas de estresse relacionadas ao trabalho, tal como a exaustão (PLUTA; RUDAWSKA, 2016).

A exaustão pode ser descrita como um sentimento de esgotamento emocional, sendo considerada a dimensão central da síndrome de Burnout, que se trata de uma doença de caráter emocional relacionada ao trabalho (SHEPHERD; TASHCHIAN; RICK, 2011; WITTMER; MARTIN, 2010).



Inicialmente, o termo burnout era associado a cinismo, negativismo, tédio, infelicidade e inflexibilidade (SHEPHERD; TASHCHIAN; RICK, 2011). Hoje, tem-se o entendimento de que a síndrome de Burnout é uma reação psicológica associada ao estresse laboral, que engloba três dimensões: a exaustão emocional, a despersonalização e a redução do senso de realização pessoal (HALBESLEBEN; BOWLER, 2007).

A exaustão emocional configura-se como uma carência de energia; o indivíduo aparenta ter consumido todos os seus recursos físicos e emocionais, o que o impede de manter o nível anterior de desempenho, além de gerar um sentimento de frustração e tristeza (SHEPHERD; TASHCHIAN; RICK, 2011), fadiga mental (BAERISWYL et al., 2017) e ansiedade (WITTMER; MARTIN, 2010). Por sua vez, a despersonalização é reconhecida como uma alteração negativa no posicionamento do funcionário, marcada pelo desenvolvimento de sentimentos de indiferença, desinteresse e inflexibilidade (LEE; CHIHUNG, 2012). Finalmente, o senso de realização pessoal reduzido caracteriza-se pelo declínio da sensação de competência, aptidão e triunfo no trabalho (SHEPHERD; TASHCHIAN; RICK, 2011); o sujeito tende a se autoavaliar desfavoravelmente, passando a se considerar incompetente naquilo que faz (LÓPEZ; BOLUDA; SANDEN, 2012).

Maslach e Jackson (1981), considerados pioneiros no estudo do tema, identificaram alguns sintomas apresentados pelo indivíduo afetado pela síndrome de Burnout, como maior angústia pessoal, perturbação do sono, esgotamento físico, dificuldades em se relacionar, além do eventual aumento do consumo de álcool e drogas.

À frente dos outros elementos que fazem parte do referido distúrbio, a exaustão emocional apresenta-se potencialmente mais incisiva sobre o desempenho organizacional (WITTMER; MARTIN, 2010); os sintomas surgem gradualmente, o trabalhador mostra-se desmotivado, passa a apresentar comportamentos disfuncionais no trabalho, o que leva à queda de desempenho (PLUTA; RUDAWSKA, 2016), torna-se desinteressado e distante, isola-se e desenvolve problemas de saúde, que podem variar de disfunções mentais, como depressão, ansiedade e comprometimento da memória, a problemas estomacais, dores no corpo e até mesmo doenças cardiovasculares (WITTMER; MARTIN 2010).

Verifica-se, portanto, que os profissionais emocionalmente esgotados se tornam apáticos (SHEPHERD; TASHCHIAN; RICK, 2011), como se carecessem de recursos energéticos em seu dia a dia, o que explica o declínio de desempenho em suas atividades laborais e leva a sentimentos de desapontamento e desgosto ligados ao trabalho realizado (LÓPEZ; BOLUDA; SANDEN, 2012). Em decorrência desse quadro, as organizações deparam-se com diversas consequências negativas, como a redução da satisfação dos trabalhadores, maiores índices de absenteísmo e rotatividade, queda na produtividade e, por conseguinte, redução do desempenho organizacional (BAERISWYL et al., 2017; MASLACH; JACKSON, 1981; SHEPHERD; TASHCHIAN; RICK, 2011; WITTMER; MARTIN, 2010). Com isso, tem-se a segunda hipótese de pesquisa:

*H2: A exaustão emocional dos indivíduos influencia negativamente a intenção deles de permanecerem vinculados à organização onde trabalham.*

Considerando que o esgotamento dos trabalhadores traz efeitos deletérios para as organizações, fica evidente a importância de identificar as causas que antecedem tal estado, visando mitigá-las (BAERISWYL et al., 2017), o que tem levado diferentes pesquisadores a conduzirem estudos nessa direção.

Em consequência disso, são encontrados, na literatura, diversos antecedentes da exaustão emocional, tais como: a demanda excessiva de trabalho, apontada por vários autores como o fator mais crítico (MASLACH; JACKSON, 1981; WITTMER; MARTIN, 2010; BAERISWYL et al., 2017; CHOI et al., 2012; SEIDLER et al., 2014); as condições de trabalho precárias, tais como recursos limitados (WITTMER; MARTIN, 2010; BAERISWYL et al., 2017), horários não padronizados e pressões quanto ao tempo de entrega das obrigações (WITTMER; MARTIN, 2010); o clima e/ou condições de trabalho desfavoráveis (MASLACH; JACKSON, 1981; BAERISWYL et al., 2017; SEIDLER et al., 2014); a liderança despreparada, que não oferece o suporte esperado (ZOPIATIS; CONSTANTI, 2010; MARCHAND; VANDENBERGHE, 2016); as expectativas de trabalho não atendidas e/ou atendidas de forma insatisfatória (MADEN; OZCELIK; KARACAY, 2016; ZOPIATIS; CONSTANTI, 2010); a violação do contrato psicológico, o que acaba ameaçando e rompendo o vínculo do indivíduo com a organização (LAPOINTE et al., 2013); a falta de identificação com a cultura organizacional (AVANZI et al., 2014); a ambiguidade das funções (MASLACH; JACKSON, 1981; WITTMER; MARTIN, 2010); e o conflito de papéis (ZOPIATIS; CONSTANTI, 2010; CHOI et al., 2012).

Diante de tantos fatores que desencadeiam/agravam o esgotamento dos indivíduos, a gestão de pessoas assume um papel fundamental no que se refere à sustentabilidade do negócio e manutenção da integridade de seu capital intelectual, cabendo à mesma implantar práticas que estimulem, deem suporte e promovam o desenvolvimento humano e também auxiliem os funcionários a lidarem com condições de trabalho estressantes e instáveis, fortalecendo o vínculo entre eles e a organização e lhes favorecendo a preservação dos recursos mentais (PLUTA; RUDAWSKA, 2016).

Percebe-se, então, que, quando a organização dá suporte para os indivíduos se desenvolverem, promove maior senso de pertencimento e identificação organizacional, além de reduzir o esgotamento emocional no trabalho (AVANZI et al., 2014).

De acordo com Grawitch et al. (2007), algumas práticas de gestão de pessoas são preditivas de maior envolvimento e desempenho dos funcionários e tendem a reduzir seu desgaste emocional. Dentre essas práticas, os autores supracitados destacam os programas de treinamento e desenvolvimento, as oportunidades de participação dos indivíduos na tomada de decisão e a possibilidade de aplicação de suas competências nas atividades laborais realizadas, além da concessão de certa autonomia no gerenciamento do trabalho.

Na mesma linha, Lu et al. (2016) concluíram que as práticas que desenvolvem e ampliam a empregabilidade dos funcionários são negativamente relacionadas com o esgotamento emocional deles, e que as organizações devem disponibilizar oportunidades de carreira que atendam as expectativas de crescimento profissional dos indivíduos para evitar que eles se sintam frustrados e desgastados.

Conclui-se, portanto, que as práticas organizacionais voltadas para promover o desenvolvimento humano elevam o bem-estar, a satisfação e o compromisso dos funcionários, além de despertarem neles maior senso de pertencimento e reduzirem sua exaustão emocional e intenção de abandono do emprego (GRAWITCH et al., 2007). Neste sentido, tem-se a terceira hipótese de pesquisa:

*H3: As oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas aos funcionários impactam negativamente a exaustão emocional experimentada por eles.*

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser classificado como descritivo e quantitativo. Descritivo, pois teve como intuito compreender e descrever o impacto que as oportunidades de desenvolvimento profissional exercem sobre alguns aspectos comportamentais dos trabalhadores; e quantitativo, considerando que foram coletados dados numéricos, submetidos, posteriormente, a tratamento estatístico.

Como método de pesquisa, optou-se pela survey, que consiste, basicamente, na aplicação de questionários com o intuito de se obterem respostas estruturadas que permitam a medição de informações pertinentes às hipóteses de pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2005). Conforme se verifica em Freitas et al. (2000), o método survey gera descrições quantitativas de determinada população, utilizando, para isso, um instrumento predefinido, que, neste estudo, foi um questionário autoadministrado.

Tal escolha metodológica justifica-se com base no maior alcance e agilidade obtidos na coleta de dados, pois os questionários podem ser compartilhados de forma eletrônica; além disso, como são, muitas vezes, respondidos sem a presença do pesquisador, os custos envolvidos em sua aplicação são menores (HAIR JUNIOR et al., 2005) e há maior liberdade para os respondentes.

Estruturou-se o instrumento de coleta de dados da pesquisa a partir da escala Likert, que permite aferir o grau de concordância dos respondentes em relação a cada afirmativa apresentada. Adotaram-se sete categorias de resposta, considerando que escalas maiores permitem que os dados sejam mensurados com maior exatidão (HAIR JUNIOR et al., 2005), sendo nomeados apenas os pontos extremos, utilizando-se os rótulos “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

O questionário elaborado foi segmentado em quatro seções, sendo a primeira composta por questões demográficas, utilizadas, posteriormente, para caracterização da amostra, e as três seções

subsequentes compostas por questões referentes às oportunidades de desenvolvimento profissional percebidas, intenção de permanência na organização e exaustão emocional no trabalho.

Para mensurar a percepção dos respondentes quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional na organização onde trabalham, foram utilizadas 15 questões, traduzidas e adaptadas dos estudos de Johari et al. (2012), Martini e Cavenago (2017) e Nelissen, Forrier e Verbruggen (2017), abordando-se aspectos como treinamento e desenvolvimento, desenho do trabalho, carreira, suporte do supervisor e autonomia profissional. Para mensurar a intenção de permanência, empregaram-se três questões, adaptadas do estudo de Lopes et al. (2011). Por fim, para mensurar a exaustão no trabalho, utilizaram-se cinco questões, traduzidas do Maslach Burnout Inventory - General Survey, de Maslach e Jackson (1981).

A população-alvo da pesquisa incluiu os habitantes da região dos Inconfidentes, especificamente das cidades de Itabirito, Mariana e Ouro Preto, localizadas no Estado de Minas Gerais, Brasil, que estavam empregados no momento da coleta de dados.

Tendo em vista a impossibilidade de se obter uma relação de todos os elementos que faziam parte da população-alvo do estudo, inviabilizando a seleção aleatória das unidades amostrais, optou-se pela técnica de amostragem não probabilística por conveniência, ou seja, selecionaram-se os respondentes utilizando-se como critério o acesso dos pesquisadores (HAIR JUNIOR et al., 2005).

A coleta de dados foi operacionalizada de duas formas: presencialmente, por meio da distribuição de questionários impressos em pontos estratégicos das cidades supracitadas, nos quais havia maior fluxo de trabalhadores; e de forma eletrônica, sendo o link de acesso ao questionário virtual compartilhado a partir de e-mails e redes sociais.

Para definir o tamanho da amostra, seguiu-se a recomendação de Hair Junior et al. (2009) de que o número de unidades amostrais deve atingir uma proporção de 10 a 20 vezes o número de questões incluídas no instrumento de pesquisa. Considerando que o questionário elaborado foi composto por 23 questões, estabeleceu-se uma proporção de 10 elementos amostrais para cada uma, totalizando uma amostra mínima de 230 trabalhadores.

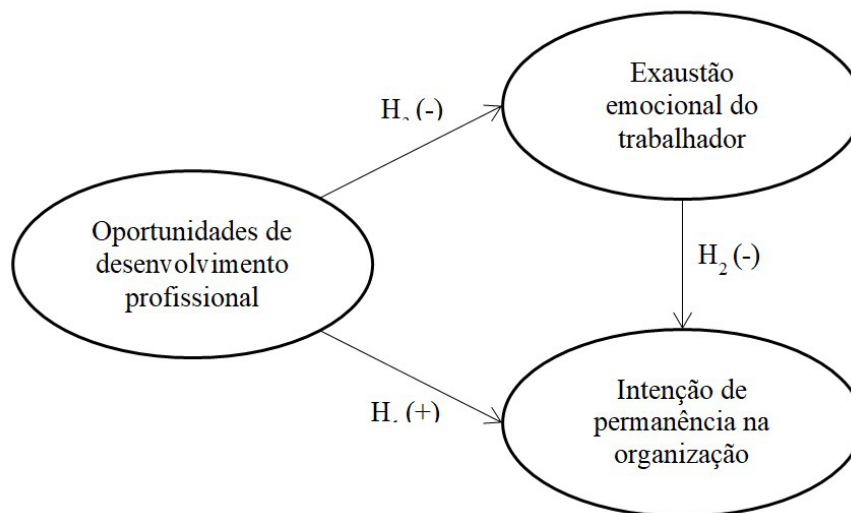
Para análise dos dados coletados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, que permite ao pesquisador testar, com base nos objetivos do estudo, a influência que determinadas variáveis independentes exercem sobre cada variável dependente e examinar como as variáveis dependentes interagem entre si (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Para tanto, fez-se uso de duas abordagens: a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a Análise de Caminhos. A AFC foi utilizada com o intuito de agrupar as variáveis observadas da pesquisa em variáveis latentes, representando os construtos investigados. Por sua vez, a Análise de Caminhos

permitiu a verificação das correlações existentes entre as variáveis latentes criadas.

O modelo de caminhos inicialmente testado contou com uma variável latente exógena (oportunidades de desenvolvimento profissional) e duas endógenas (intenção de permanência na organização e exaustão no trabalho), sendo as relações propostas ilustradas na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo de Caminhos proposto**



Fonte: Elaboração própria.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra final da pesquisa foi composta por 323 respondentes, dos quais 60% são mulheres e 40%, homens. Destes, a maioria possuía, no momento em que os dados foram coletados, até 30 anos, compondo 74,3% do total da amostra; 18% possuíam entre 31 e 40 anos; e 7,7%, 41 anos ou mais. No tocante à escolaridade, 11,6% dos respondentes eram pós-graduados; 14,5% possuíam ensino superior completo; 46,3% estavam cursando o ensino superior; e 27,6% possuíam até o ensino médio.

Em relação ao número de filhos, 73,3% dos respondentes não possuíam filhos; 14,2% possuíam apenas um filho; e 12,5% possuíam dois filhos ou mais. No que concerne ao estado civil, 71,8% dos respondentes encontravam-se solteiros, 24,3% eram casados e 3,9% eram divorciados, viúvos ou estavam em um relacionamento estável.

Ainda em relação às características dos respondentes, 32,4% trabalhavam no setor de serviços; 28,5%, no comércio; 24%, no setor público; e 15,1%, na indústria. Observou-se, por fim, que 63,5% trabalhavam em empresas de médio ou pequeno porte, ao passo que 36,5% estavam empregados em empresas de grande porte.

Finda a caracterização da amostra, calcularam-se, a fim de averiguar a normalidade dos dados, a assimetria e a curtose. Para tanto, adotou-se como parâmetro o intervalo entre  $\pm 1,96$ , con-

forme recomendado por Hair Junior et al. (2009). Como todas as variáveis apresentaram, para as duas medidas, valores aceitáveis, que variaram entre -1,623 e 0,428, confirmou-se que seguiam uma distribuição normal, não sendo necessário realizar qualquer exclusão preliminar.

Posteriormente, visando avaliar a confiabilidade das escalas utilizadas, ou seja, se as variáveis empregadas para mensurar cada construto eram consistentes entre si e, por conseguinte, passíveis de agrupamento, calculou-se o Alfa de Cronbach, que deve ser superior a 0,6 ou, sendo mais conservador, a 0,7 (HAIR JUNIOR et al., 2009).

O construto oportunidades de desenvolvimento profissional, mensurado por meio de 15 variáveis, obteve um Alfa de 0,894; por sua vez, o construto intenção de permanência na organização, medido com base em três variáveis, alcançou um Alfa de 0,822; por fim, o construto exaustão emocional, constituído de cinco variáveis, atingiu um Alfa de 0,867. Evidencia-se, portanto, a elevada consistência interna das escalas adotadas, o que viabiliza a aplicação de uma técnica estatística de agrupamento.

Com isso, rodou-se um primeiro modelo de equações estruturais, que contou com as 23 variáveis observadas originalmente incluídas no estudo, agrupadas em três variáveis latentes: oportunidades de desenvolvimento profissional, intenção de permanência na organização e exaustão emocional do trabalhador, sendo a primeira exógena e as duas últimas, endógenas.

Em seguida, analisaram-se algumas medidas de qualidade de ajuste, que permitem mensurar a capacidade de previsão do modelo. As medidas selecionadas para análise foram: Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA), que deve variar entre 0,05 e 0,08 (HAIR JUNIOR et al., 2009); Índice de Qualidade de Ajuste Calibrado (Adjusted Goodness-of-Fit Index – AGFI), que deve ser superior a 0,8 (RHEE; ULEMAN; LEE, 1996; STACCIARINI; PACE, 2017); e qui-quadrado normado ( $\chi^2$  normado), que deve ser inferior a 3,0 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Os valores obtidos foram: RMSEA = 0,068; AGFI = 0,814; e  $\chi^2$  normado = 2,493.

Após análise conjunta das três medidas supramencionadas, pode-se afirmar que o modelo de equações estruturais proposto, composto por três variáveis latentes, mostrou-se aceitável. Contudo, visando melhorar os índices de ajuste obtidos, testou-se um segundo modelo estrutural.

O segundo modelo testado foi delineado a partir de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) das 15 variáveis empregadas para mensurar o construto oportunidades de desenvolvimento profissional, a qual indicou a necessidade de excluir a variável ODP08 (“Eu conto com a orientação de um colega mais experiente, que me ensina sobre as tarefas a serem realizadas”), que apresentou comunalidade igual a 0,399, valor inferior a 0,5, que é o parâmetro mínimo aceitável (HAIR JUNIOR et al., 2009).

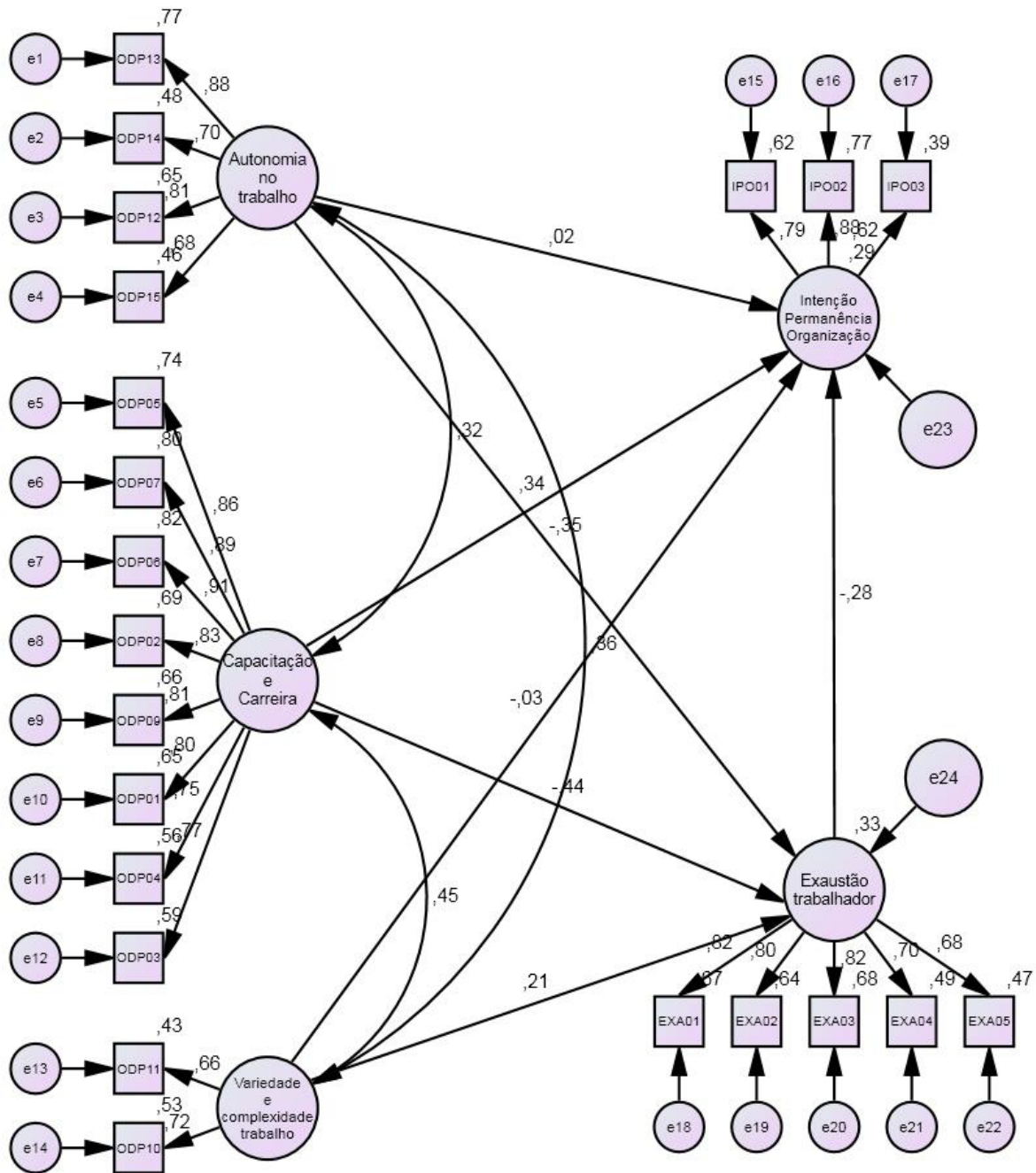
Com base na solução fatorial encontrada na AFE previamente conduzida, as 14 variáveis restantes atreladas ao construto oportunidades de desenvolvimento profissional foram agrupadas em três fatores, sendo eles: autonomia no trabalho; capacitação e carreira; e variedade e complexidade do trabalho.

Logo, o segundo modelo estrutural testado foi composto por 22 variáveis observadas, agrupadas em cinco variáveis latentes, sendo três exógenas (autonomia no trabalho; capacitação e carreira; e variedade e complexidade do trabalho) e duas endógenas (intenção de permanência na organização e exaustão emocional do trabalhador).

Visando avaliar a qualidade do ajuste obtido, utilizaram-se as mesmas três medidas já adotadas para o primeiro modelo, sendo encontrados os seguintes valores: RMSEA = 0,053; AGFI = 0,863; e  $\chi^2$  normado = 1,921. Novamente, uma análise conjunta dos três índices permitiu concluir que esse modelo também apresenta qualidade de ajuste satisfatória.

Todavia, contrastando os índices alcançados pelos dois modelos testados, percebe-se que, mesmo sendo constatada qualidade de ajuste aceitável no primeiro, este último, que pode ser visualizado na Figura 2, apresentou resultados significativamente melhores, o que justifica sua adoção em detrimento do anterior.

Figura 2 – Modelo de equações estruturais adotado para análise.



Fonte: Elaborada pelos autores no software AMOS.

Nesta etapa da análise, referente à avaliação pormenorizada do segundo modelo estrutural delineado, examinaram-se primeiramente os p-valores relativos aos agrupamentos efetuados, adotando-se um nível de 95% de confiança. Como os p-valores retornados pelo software AMOS foram inferiores a 0,05, confirmou-se que todas as 22 variáveis observadas apresentaram uma relação estatisticamente significativa com as respectivas variáveis latentes nas quais foram agrupadas.

Em seguida, calcularam-se a Confiabilidade Composta (CC), que é uma medida da consistência interna dos indicadores de cada variável latente, ou seja, do nível em que os indicadores



agrupados de fato representam o mesmo construto, e a Variância Média Extraída (VE), que é uma medida de confiabilidade complementar que representa a quantia geral de variância dos indicadores explicada pelo construto (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Conforme se verifica em Hair Junior et al. (2009), valores mais elevados para essas duas medidas de confiabilidade refletem maior grau de segurança quanto à consistência interna da variável latente, sendo recomendado que a CC exceda 0,7 e que a AVE seja igual ou superior a 0,5. Os valores calculados para cada variável latente do modelo estrutural examinado podem ser observados na Tabela 1.

**Tabela 1 – Índices de Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída**

<b>Variável Latente</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Variância Média Extraída</b>
Intenção de Permanência na Organização	0,96	0,6
Exaustão do Trabalhador	0,98	0,59
Capacitação e Carreira	0,99	0,69
Variedade e Complexidade do Trabalho	0,9	0,48
Autonomia no Trabalho	0,97	0,59

**Fonte:** Elaborada pelos autores a partir dos resultados retornados pelo software AMOS.

Analisando os valores da CC e da VE, conclui-se que todos atendem aos parâmetros mínimos estabelecidos pela literatura, com exceção da variância extraída relativa à variável latente variedade e complexidade do trabalho. Cabe esclarecer, contudo, que tal variável latente foi composta por apenas duas variáveis observadas e que ambas apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,5, que é o valor mínimo para que se tenha significância prática no agrupamento realizado (HAIR JUNIOR et al., 2009). Por isso, optou-se por sua manutenção no modelo.

Examinando conjuntamente os p-valores, a CC e a VE, é possível validar todos os agrupamentos efetuados e, por conseguinte, a significância estatística das variáveis latentes criadas, apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Variáveis observadas que deram origem às variáveis latentes do modelo estrutural**

Variável latente	Variáveis observadas
<b>Autonomia no trabalho</b>	ODP12. Eu posso decidir a ordem e prioridades das atividades no meu trabalho.
	ODP13. Eu posso definir o meu ritmo de trabalho.
	ODP14. Eu posso interromper o meu trabalho quando julgar necessário.
	ODP15. Eu posso decidir a forma de execução do meu trabalho.
<b>Capacitação e Carreira</b>	ODP01. Recebo o treinamento necessário para desempenhar o meu trabalho.
	ODP02. Participo de treinamentos contínuos, nos quais tenho oportunidade de atualizar meus conhecimentos e habilidades, que permitem que eu aprimore meu desempenho no trabalho.
	ODP03. Tenho oportunidades de me envolver em atividades que promovem meu desenvolvimento profissional.
	ODP04. Passo por avaliações de desempenho e recebo feedback do meu supervisor sobre o progresso das minhas atividades e os pontos a melhorar.
	ODP05. Meu supervisor e eu discutimos as minhas oportunidades de desenvolvimento na carreira.
	ODP06. Eu recebo amplas oportunidades de crescimento no meu trabalho.
	ODP07. Estou satisfeito com as oportunidades de progressão na carreira oferecidas pela organização onde trabalho.
	ODP09. Eu recebo apoio de meu supervisor em relação às minhas oportunidades de desenvolvimento profissional.
	<b>Variedade e Complexidade do trabalho</b>
ODP11. O trabalho que eu faço exige um alto grau de versatilidade em tarefas diferentes.	
<b>Intenção de Permanência</b>	IPO01. Eu não penso com frequência em deixar este emprego.
	IPO02. Eu não pretendo deixar este emprego.
	IPO03. Eu não estou à procura de outro emprego.
<b>Exaustão do Trabalhador</b>	EXA01. Sinto-me emocionalmente esgotado no meu trabalho.
	EXA02. Eu me sinto cansado ao final de minha jornada de trabalho.
	EXA03. Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e tenho que enfrentar outro dia no trabalho.
	EXA04. Sinto-me frustrado pelo meu trabalho.
	EXA05. Eu sinto que estou trabalhando muito no meu emprego.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, a partir do output do software AMOS.

Depois de confirmada a validade da Análise Fatorial Confirmatória, procedeu-se à Análise de Caminhos, a fim de examinar as relações entre as variáveis latentes criadas. Para isso, adotou-se um nível de confiança de 95%.

Iniciaram-se as análises testando-se as relações entre as variáveis latentes exógenas relacionadas às oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas aos funcionários e a variável latente endógena referente ao construto intenção de permanência na organização.

Em contrapartida, para as relações entre as variáveis “autonomia no trabalho” e “variedade e complexidade do trabalho” e a variável “intenção de permanência na organização”, obtiveram-se p-valores superiores a 0,05, ou seja, com 95% de confiança não foi possível ratificar a significância estatística de nenhuma delas. À vista disso, H1 pode ser confirmada e aceita de maneira parcial.

Em seguida, testou-se a relação entre as variáveis endógenas “exaustão do trabalhador” e “intenção de permanência na organização”, para a qual se obteve um p-valor igual a 0,000 e beta igual a -0,28. Portanto, trata-se de uma relação estatisticamente significativa e inversamente proporcional, o que permite concluir que níveis elevados de esgotamento emocional tendem a reduzir a propensão do profissional de se manter vinculado à mesma organização. Logo, H2 pode ser confirmada.

Por fim, foram examinadas as relações entre as variáveis latentes exógenas relacionadas às oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas aos funcionários e a variável latente endógena referente ao construto exaustão do trabalhador.

Para as relações entre as variáveis “autonomia no trabalho” e “capacitação e carreira” e a variável “exaustão do trabalhador”, obtiveram-se p-valores iguais a 0,000 e betas de, respectivamente, -0,35 e -0,44. Ambas são, portanto, relações estatisticamente significativas e inversamente proporcionais, o que indica que, quando a organização oferece amplas oportunidades de participar de programas de capacitação e de progressão na carreira a seus funcionários, concedendo-lhes também maior autonomia em suas atividades laborais, os mesmos tendem a experimentar menor esgotamento emocional em decorrência de seu trabalho.

Por outro lado, a relação entre as variáveis “variedade e complexidade do trabalho” e “exaustão do trabalhador” apresentou p-valor de 0,031 e coeficiente beta de 0,21. Trata-se, então, de uma relação significativa a um nível de 95% de confiança e diretamente proporcional, ou seja, a ampliação da variedade e complexidade das tarefas desempenhadas pelo profissional tende a aumentar o esgotamento que ele experimenta no trabalho. Desta forma, é possível ratificar parcialmente H3.

Analisando os resultados obtidos a partir da análise estatística dos dados coletados, confirmou-se a influência positiva que determinadas práticas voltadas para promover o desenvolvimento humano no âmbito organizacional exercem sobre a intenção dos profissionais de permanecerem na organização onde trabalham, uma vez que as ações de capacitação e as oportunidades de crescimento na carreira mostraram-se capazes de afetar a propensão dos indivíduos de se manterem vinculados ao mesmo empregador.

Tal achado pode ser compreendido à luz das constatações de Memon, Salleh e Baharom (2016), que apontam que o profissional interpreta as oportunidades de capacitação que recebe como uma demonstração da importância que seu empregador lhe atribui, o que amplia o vínculo que possui em relação a ele. Ademais, conforme se verifica em Nouri e Parker (2013), a participação em programas de treinamento e desenvolvimento, aliada às oportunidades de ascensão na carreira, melhora a imagem que os funcionários possuem da organização, o que os torna mais propensos a permanecerem no emprego.

Em contrapartida, não foi possível confirmar que ampliar a autonomia do trabalhador e a variedade e complexidade do trabalho executado influenciam diretamente a intenção de permanência na organização. Tal resultado vai de encontro ao exposto por Chughtay (2013), que afirma que aumentar a liberdade e responsabilidade dos funcionários em suas atividades laborais eleva a intenção dos mesmos de se manterem vinculados à organização.

Ainda analisando os resultados encontrados, pode-se comprovar também a influência negativa que determinadas práticas voltadas para promover o desenvolvimento humano no âmbito organizacional exercem sobre a exaustão emocional do trabalhador, à medida que as ações de capacitação, as oportunidades de crescimento na carreira e a autonomia no trabalho mostraram-se capazes de reduzir o esgotamento que o indivíduo experimenta em decorrência de suas atividades laborais.

Este achado encontra sustentação em estudos como os de Grawitch et al. (2007), Avanzi et al. (2014) e Lu et al. (2016), que assinalam que as práticas que dão suporte ao desenvolvimento dos funcionários, tais como os programas de treinamento e desenvolvimento, as oportunidades de aplicação das habilidades e competências individuais no trabalho, a autonomia concedida para o gerenciamento do próprio trabalho, a abertura para participação na tomada de decisão e as oportunidades de crescimento na carreira, relacionam-se negativamente com o esgotamento emocional dos trabalhadores, pois evitam que eles se sintam frustrados e desgastados.

Finalmente, constatou-se que a exaustão do indivíduo tende a reduzir a intenção dele de permanecer trabalhando na mesma organização ao longo do tempo. Tal resultado é corroborado pelos estudos de Maslach e Jackson (1981), Wittmer e Martin (2010), Shepherd, Tashchian e Rick (2011) e Baeriswyl et al. (2017), que concluíram que o esgotamento emocional dos profissionais leva à redução da intenção de permanência na organização e, conseqüentemente, a níveis mais elevados de rotatividade.

Analisando conjuntamente os resultados alcançados, depreende-se que, de modo geral, as organizações que investem em políticas voltadas para promover o desenvolvimento profissional de seus funcionários tendem a mitigar o esgotamento emocional que eles experimentam devido a suas atividades laborais, o que acaba levando ao aumento da intenção de permanência dos mesmos no emprego. Isto posto, percebe-se que, ainda que de maneira indireta, as oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas aos funcionários fomentam a intenção deles de permanecerem na organização, reduzindo a rotatividade de pessoal e os custos a ela relacionados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao passo que as pressões competitivas foram se intensificando, as pessoas passaram a ser reconhecidas como peças-chave no universo empresarial, já que são elas que constituem o capital

intelectual de uma organização e são as únicas capazes de visualizar e implantar mudanças e inovações que sustentam a competitividade do negócio ao longo do tempo.

Nesse contexto, os gestores têm investido esforços na atração, desenvolvimento e retenção de profissionais talentosos e comprometidos, visando obter vantagens competitivas e ainda atender às expectativas e anseios dos trabalhadores, que se mostram cada vez mais preocupados com o próprio aperfeiçoamento e crescimento profissional.

Então, partindo do pressuposto de que o desenvolvimento humano traz benefícios diversos tanto para empregados quanto para empregadores, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a influência que as oportunidades de desenvolvimento profissional exercem sobre a exaustão emocional do trabalhador e sua intenção de permanecer na organização, assim como a relação entre essas duas dimensões do comportamento humano no trabalho.

Analisando os resultados alcançados, foi possível concluir que as oportunidades que os indivíduos recebem de participar de programas de capacitação tendem a reduzir a exaustão que experimentam em decorrência de suas atividades laborais, à medida que evitam que eles se sintam frustrados por não estarem se aperfeiçoando profissionalmente e desgastados por não terem know-how suficiente relativo ao trabalho que executam.

Ao mesmo tempo, as oportunidades de capacitação mostraram-se um fator que afeta de maneira positiva a intenção do sujeito de permanecer na organização onde trabalha, pois sinalizam a importância atribuída a ele por seu empregador.

Complementarmente, os resultados encontrados apontam para a importância de conceder maior autonomia para os profissionais, pois estes, à medida que ampliam seu portfólio de competências, tendem a aspirar maior liberdade em suas atividades laborais e a se sentirem frustrados e, por conseguinte, mais fatigados emocionalmente quando não a obtêm.

Cabe acrescentar que, como ocorre de maneira natural no âmbito das organizações contemporâneas, os profissionais que têm oportunidade de participar de programas de capacitação e, com isso, ampliar seu portfólio de competências acabam assumindo um rol maior e mais complexo de atividades, o que, conforme se constatou na presente pesquisa, tende a aumentar a exaustão emocional que experimentam.

Por isso, faz-se necessário que se proporcionem a esses trabalhadores oportunidades de crescimento na carreira ao longo do tempo, como forma de mostrar reconhecimento pela maior contribuição que passam a fornecer à organização. Com isso, além de recompensá-los pela maior gama e complexidade de atividades laborais desempenhadas, evitando que fiquem frustrados e, por

consequente, emocionalmente fatigados por não se sentirem valorizados, amplia-se a intenção que eles mantêm de permanecerem vinculados à organização no futuro.

Destaca-se, portanto, que as oportunidades de ascensão na carreira e a influência salutar que exercem para mitigar a exaustão emocional no trabalho servem como um contraponto à ampliação do nível de esgotamento do trabalhador decorrente do aumento de suas responsabilidades laborais.

Finalmente, os resultados obtidos permitem concluir que as ações organizacionais voltadas para diminuir o esgotamento emocional dos funcionários tendem a trazer como benefício a redução da rotatividade, à medida que a exaustão individual possui relação negativa com a intenção de permanência na organização.

Diante dos resultados apresentados, fica evidente que a adoção de políticas que promovam o desenvolvimento dos profissionais na organização pode ser considerada uma medida que, além de necessária, é também estratégica.

A contribuição gerencial da presente pesquisa reside na ratificação de que as práticas aqui discutidas propiciam a conservação e aperfeiçoamento do capital intelectual das organizações, já que dão aos funcionários subsídios para lidarem com condições de trabalho que podem ser instáveis e estressantes, tornando-os menos propensos a se extenuarem emocionalmente e a deixarem o emprego.

Quanto às implicações práticas deste estudo, recomenda-se aos gestores que invistam, além dos métodos tradicionais de treinamento, em mecanismos alternativos para promover o desenvolvimento humano nas organizações, como, por exemplo (1) a implantação de universidades corporativas, que visam a complementação da formação dos funcionários; (2) a adoção de uma estrutura de carreira horizontal, que incorpore gradações de cargos e salários que podem ser alcançados pelo funcionário à medida que ele se desenvolve, associada a um plano de desenvolvimento individual, que aponte o caminho que deverá ser trilhado pelo trabalhador para se desenvolver profissionalmente; e (3) a implantação de equipes auto gerenciadas, nas quais os membros recebem autonomia para decidir sobre a execução das próprias atividades, dispensando, deste modo, a necessidade de supervisão direta.

Finalizando, assinala-se que o presente estudo auxilia a suprir uma lacuna teórica existente na literatura ligada à Ciência Administrativa, contribuindo para o avanço da compreensão das relações aqui discutidas, que ainda não haviam sido analisadas em outras pesquisas científicas nacionais da área.

Entretanto, ainda há muito o que se investigar sobre o assunto. Portanto, para trabalhos futuros, sugere-se que as oportunidades de desenvolvimento profissional no âmbito organizacional sejam associadas a outras dimensões do comportamento humano no trabalho, tais como a empregabilidade percebida, o engajamento e a percepção dos indivíduos sobre o suporte recebido da organização. Além disso, recomenda-se que sejam levantados outros aspectos

que constituam as oportunidades de desenvolvimento humano no ambiente laboral, dado que é um construto novo, em processo de formação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALFERAIH, A.; SARWAR, S.; EID, A. Talent turnover and retention research: The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, v. 6, n. 2, p. 166-186, 2018.
- AMIN, M.; ISMAIL, W. K. W.; RASID, S. Z. A.; SELEMANI, R. D. A. The impact of human resource management practices on performance: evidence from a public university. *The TQM Journal*, v. 26, n. 2, p.125-142, 2014.
- ANANTATMULA, V. S.; SHRIVASTAV, B. Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 5, n. 1, p. 9-26, 2012.
- AVANZI, L.; FRACCAROLI, F.; SARCHIELLI, G.; ULLRICH, J.; DICK, R. Staying or leaving: A combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 63, n. 3, p. 272-289, 2014.
- AZANZA, G.; MORIANO, J. A.; MOLERO, F.; MANGIN, J. L. The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 36, n. 8, p. 955-971, 2015.
- BAERISWYL, S; KRAUSE, A; ELFERING, A; BERSSET, M. How workload and coworker support relate to emotional exhaustion: the mediating role of sickness presenteeism. *International Journal of Stress Management*, v. 24, n. 1, p. 52-73, 2017.
- BEECHLER, S.; WOODWARD, I. C. The global “war for talent”. *Journal of International Management*, v. 15, n. 3, p. 273-285, 2009.
- BENSON, G. S. Employee development, commitment and intention to turnover: a test of ‘employability’ policies in action. *Human Resource Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 173-192, 2006.
- CHEN, J.; LEUNG, W. S.; EVANS, K. P. Are employee-friendly workplaces conducive to innovation? *Journal of Corporate Finance*, v. 40, p. 61-79, 2016.
- CHOI, S.; CHEONG, K.; FEINBERG, R. A. Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality: An International Journal*, v. 22, n. 5, p. 492-516, 2012.
- CHUGHTAI, T. A. Role of HR practices in turnover intentions with the mediating effect of employee engagement. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, v. 10, n. 2, p. 97-103, 2013.
- COLAKOGLU, S.N. The impact of career boundarylessness on subjective career success: the role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, v. 79, n. 1, p. 47-59, 2011.
- D’AMATO, A.; HERZFELDT, R. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: a study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 929-953, 2008.
- DAVIS, P. J. How to realize strategy and build competitive advantage through your people: increase resource heterogeneity; decrease resource mobility. *Human Resource Management International Digest*, v. 25, n. 4, p.7-9, 2017.

- DETSIMAS, N.; COFFEY, V.; SADIQI, Z.; LI, M. Workplace training and generic and technical skill development in the Australian construction industry. *Journal of Management Development*, v. 35, n. 4, p. 486-504, 2016.
- DYSVIK, A.; KUVAAS, B.; BUCH, R. Perceived investment in employee development and taking charge. *Journal of Managerial Psychology*, v. 31, n. 1, p. 50-60, 2016.
- FESTING, M.; SCHÄFER, L. Generational challenges to talent management: a framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, v. 49, n. 2, p. 262-271, 2014.
- FIGUEIREDO, E.; PAIS, L. MONTEIRO, S.; MÓNICO, L. Human resource management impact on knowledge management: evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, v. 26, n. 4, p.497-528, 2016.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.
- GHOSH, P.; SATYAWADI, R.; JOSHI, J. P.; SHADMAN, M. Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 21, n. 3, p. 288-312, 2013.
- GUERRA, O. Política industrial e competitividade: de Collor a FHC. *Organizações & Sociedade*, v. 4, n. 8, p.39-56, 1997.
- GRAWITCH, M. J.; TRARES, S.; KOHLER, J. M. Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, v. 14, n. 3, p. 275-293, 2007.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HALBESLEBEN, J. R. B.; BOWLER, W. M. M. Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 1, p. 93-106, 2007.
- HARVEY, W. S. Winning the global talent war: a policy perspective. *Journal of Chinese Human Resource Management*, v. 5, n. 1, p.62-74, 2014.
- HEFFERNAN, M.; HARNEY, B.; CAFFERKEY, K.; DUNDON, T. Exploring the HRM-performance relationship: the role of creativity climate and strategy. *Employee Relations*, v. 38, n. 3, p. 438-462, 2016.
- HUGHES, J. C., ROG, E. Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 20, n. 7, p. 743-757, 2008.
- KAMUKAMA, N. Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, v. 23, n. 3, p. 260-283, 2013.
- KHARUB, M.; SHARMA, R. Comparative analyses of competitive advantage using Porter Diamond Model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review: An International Business Journal*, v. 27, n. 2, p.132-160, 2017.
- KIANTO, A.; SÁENZ, J.; ARAMBURU, N. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, v. 81, p. 11-20, 2017.
- KONG, H.; WANG, S.; FU, X. Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 27, n. 1, p.147-168, 2015.



- JOHARI, J.; YEAN, T. F.; ADNAN, Z.; YAHYA, K. K.; AHMA, M. N. Promoting employee intention to stay: do human resource management practices matter? *International Journal of Economics and Management*, v. 6, n. 2, p. 396-416, 2012.
- LAPOINTE, E.; VANDENBERGHE, C.; BOUDRIAS, J. Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: a three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, v. 83, n. 3, p. 528-538, 2013.
- LEE, J. J.; CHIHYUNG, O. Reducing burnout and enhancing job satisfaction: critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, v. 31, n. 4, p. 1101-1112, 2012.
- LEE, J. Y.; PARK, S.; BAKER, R. The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. *Journal of Management & Organization*, v. 24, n. 3, p. 369-387, 2018.
- LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A.; ALEJANDRO, T. B. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 6, p. 553-567, 2011.
- LÓPEZ, N. V.; BOLUDA, I. K.; SANDEN, E. P. Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, v. 15, n. 3, p. 154-167, 2012.
- LU, C.; SUN, J.; DU, D. The relationships between employability, emotional exhaustion, and turnover intention: the moderation of perceived career opportunity. *Journal of Career Development*, v. 43, n. 1, p. 37-51, 2016.
- MADEN, C.; OZCELIK, H.; KARACAY, G. Exploring employees' responses to unmet job expectations: the moderating role of future job expectations and efficacy beliefs. *Personnel Review*, v. 45, n. 1, p. 4-28, 2016.
- MADDEN, L.; MATHIAS, B. D.; MADDEN, T. M. In good company: The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Management Research Review*, v. 38, n. 3, p. 242-263, 2015.
- MARCHAND, C.; VANDENBERGHE, C. Perceived organizational support, emotional exhaustion, and turnover: the moderating role of negative affectivity. *International Journal of Stress Management*, v. 23, n. 4, p. 350-375, 2016.
- MARTINI, M.; CAVENAGO, D. The role of perceived workplace development opportunities in enhancing individual employability. *International Journal of Training and Development*, v. 21, n. 1, p. 18-34, 2017.
- MARTINSON, B.; LEON, J. D. Testing horizontal and vertical alignment of HR practices designed to achieve strategic organizational goals. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, v. 5, n. 2, p. 158-181, 2018.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, v. 2, p. 99-113, 1981.
- MEMON, M. A.; SALLEH, R.; BAHAROM, M. N. R. The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, v. 40, n. 6, p. 407-429, 2016.
- MOHANTY, S.A.; MOHANTY, K. Human asset management, a challenge for service sector: an analysis from employee retention perspective. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, v. 14, n. 11, p. 8271-8298, 2016.

NAIM, M. F.; LENKA, U. Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay. *Industrial and Commercial Training*, v. 48, n. 3, p.142-148, 2016.

NAIM, M. F.; LENKA, U. Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, v. 21, n. 4, p. 885-906, 2017.

NELISSEN, J., FORRIER, A., VERBRUGGEN, M. Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 152-168, 2017.

NOURI, H.; PARKER R. J. Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, v. 45, n. 2, p. 138-148, 2013.

PLUTA, A.; RUDAWSKA, A. Holistic approach to human resources and organizational acceleration. *Journal of Organizational Change Management*, v. 29, n. 2, p. 293-309, 2016.

POELL, R. F.; KROGT, F. Why is organizing human resource development so problematic? Perspectives from the learning-network theory (Part I). *The Learning Organization*, v. 24, n. 3, p. 180-193, 2017.

RHEE, E.; ULEMAN J. S.; LEE H. K. Variations in collectivism and individualism by ingroup and culture: Confirmatory Factor Analyses. *Journal of Personality and Social Psychology*. v. 71, n. 5, p. 1037-1054, 1996.

SANKEY K. S.; MACHIN. M. A. Employee participation in non-mandatory professional development: the role of core proactive motivation processes. *International Journal of Training and Development*, v. 18, n. 14, p. 241-255, 2014.

SANTHANAM, N.; KAMALANABHAN T. J.; DYARAM, L.; ZIEGLER, H. Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, v. 9, n. 3, p. 212-228, 2017.

SANTOS, A. T. Abertura comercial na década de 1990 e os impactos na indústria automobilística. *Fronteira: Revista de Iniciação Científica em Relações Internacionais*, v. 8, n. 16, p. 107-129, 2009.

SEIDLER, A.; THINSCHMIDT, M.; DECKERT, S.; THEN, F.; HEGEWALD, J.; NIEUWENHUIJSEN, K.; RIEDEL-HELLER, S. G. The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion: a systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, v. 9, n.10, p. 1-13, 2014.

SHEPHERD, C. D.; TASHCHIAN, A.; RIDNOUR, R. E. An investigation of the job burnout syndrome in personal selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 31, n. 4, p. 397-409, 2011.

SHUCK, B.; TWYFORD, D.; REIO JUNIOR. T. G.; SHUCK, A. Human resource development practices and employee engagement: examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, v. 25, n. 2, 2014.

STACCIARINI T. S. G.; PACE A. E. Análise fatorial confirmatória da escala Appraisal of Self Care Agency Scale – Revised. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 25, p. 1-9, 2017.

SUTTAPONG, K.; SRIMAI, S.; PITCHAYADOL, P. Best practices for building high performance in Human Resource Management. *Global Business and Organizational Excellence*, v. 33, n. 2, p. 39-50, 2014.

TORRACO, R. J. Early history of the fields of practice of training and development and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, v. 18, n. 4, p. 439-453, 2016.

VOS, A. D.; MEGANCK, A. What HR managers do versus what employees value: exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, v. 38, n. 1, p. 45-60, 2008.

WALI, R.; ZEKERIYA, N. Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, v. 37, n. 6, p. 564-579, 2013.

WICKRAMASINGHE, V.; DOLAMULLA, S. The effects of HRM practices on teamwork and career growth in offshore outsourcing firms. *Global Business and Organizational Excellence*, v. 36, n. 2, p. 46-60, 2017.

WITTMER, J. L. S.; MARTIN, J. E. Emotional exhaustion among employees without social or client contact: the key role of nonstandard work schedules. *Journal of Business and Psychology*, v. 25, n. 4, p. 607-623, 2010.

WONG, S.C.; RASDI, R. M.; SAMAH, B. A.; WAHAT, N. W. A. Promoting protean career through employability culture and mentoring: career strategies as moderator. *European Journal of Training and Development*, v. 41, n. 3, p. 277-302, 2017.

ZOPIATIS, A.; CONSTANTINI, P. Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 22, n. 3, p.300-320, 2010.