UNIALFA

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO – BA

Bruna Marques Alves
Letícia Ribeiro da Cruz

ENDOMARKETING E A SÍNDROME DE BURNOUT: UM ESTUDO ESTRATÉGIAS INTERNAS NA SAÚDE DOS EMPREGADOS.

GOIÂNIA/GO
2025

BRUNA MARQUES ALVES
LETÍCIA RIBEIRO DA CRUZ

ENDOMARKETING E A SÍNDROME DE BURNOUT: UM ESTUDO ESTRATÉGIAS INTERNAS NA SAÚDE DOS EMPREGADOS.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração. Orientador: Professor Dr. Jean Gleyson Farias.

Área de Concentração: Estratégia e Competitividade
Orientador: Prof.Dr. Jean Gleyson Farias

GOIÂNIA/GO
2025

BRUNA MARQUES ALVES
LETÍCIA RIBEIRO DA CRUZ

ENDOMARKETING E A SÍNDROME DE BURNOUT: UM ESTUDO ESTRATÉGIAS INTERNAS NA SAÚDE DOS EMPREGADOS.

Trabalho de conclusão de curso Bacharel em Administração. Orientador: Professor Dr. Jean Gleyson Farias.

Área de Concentração: (Marketing, finanças...)
Orientador: Prof.Dr. Jean Gleyson Farias Martins

NOME COMPLETO E TITULAÇÃO	INSTITUIÇÃO DE VÍNCULO	ASSINATURA
1. Prof. Dr. Jean G. Farias Martins	UNIALFA Orientador	_____
2. Prof. Dr./Me. [Nome do 1º Avaliador Externo/Interno]	[Instituição do 1º Avaliador] (Membro)	_____
3. Prof. Dr./Me. [Nome do 2º Avaliador Externo/Interno]	[Instituição do 2º Avaliador] (Membro)	_____
4. Prof. Dr./Me. [Nome do 3º Avaliador Externo/Interno]	[Instituição do 3º Avaliador] (Membro)	_____

GOIÂNIA/GO
2025

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos”. (Provérbios 16:3)

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus, por ter nos sustentado em cada etapa dessa caminhada. Sua presença foi o alicerce que nos fortaleceu diante dos desafios e incertezas, nos concedendo discernimento, coragem e serenidade para trilhar o caminho da formação acadêmica. Foi Ele quem guiou nossas escolhas, iluminando nossas decisões e permitindo que, entre tantos caminhos possíveis, encontrássemos sentido e propósito no curso de Administração.

A jornada até aqui não foi simples. Foram anos marcados por aprendizados constantes, renúncias, noites mal dormidas, prazos apertados e momentos de dúvida. Mas, em todos eles, sentimos a mão de Deus nos conduzindo, renovando nossas forças e nos lembrando de que cada esforço teria sua recompensa. Esta conquista representa mais do que um diploma: simboliza a superação de barreiras, a concretização de sonhos e a confiança de que cada etapa vivida teve um propósito maior.

Agradecemos também à vida por nos proporcionar oportunidades de crescimento, aos encontros que nos transformaram, às experiências que nos ensinaram e aos obstáculos que nos fortaleceram. Agradecemos à nossa fé, que nos sustentou nos momentos em que pensamos em desistir, e ao amor que nos cercou em cada fase — vindo da família, dos amigos, dos colegas e daqueles que acreditaram em nosso potencial.

Sem a presença divina e a força que dela emana, não teríamos alcançado esta importante vitória. Que este seja apenas o começo de muitas outras conquistas que virão, guiadas sempre por sabedoria, humildade e gratidão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades Humanas segundo Maslow 24
Figura 2 - Transmutação dos Elementos do Marketing Mix 27
Figura 3 - Procedimentos Metodológicos da Pesquisa 46
Figura 4- Tipologia da Pesquisa 48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Os dois fatores de Herzberg 25
Quadro 2 - Sintomas da Síndrome de Burnout 30
Quadro 3 - Variações da Síndrome de Burnout 30
Quadro 4 - Instrumento de mensuração do endomarketing 51
Quadro 5 - Principais variáveis relacionadas ao endomarketing 52
Quadro 6 - Dimensões da Síndrome de Burnout 54
Quadro 7 - Subescalas do Maslach Burnout Inventory (MBI) para avaliação da Síndrome de Burnout 55
Quadro 8 - Classificação dos níveis de Burnout 55
Quadro 9 - Síntese da Dimensão Companhia 60
Quadro 10 - Síntese da Dimensão Custo 62
Quadro 11 - Síntese da Dimensão Coordenação 64
Quadro 12 - Síntese da Dimensão Comunicação 66
Quadro 13 - Fatores extraídos e variância explicada 81
Quadro 14 - Confiabilidade dos fatores (Alfa de Cronbach) 81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos Respondentes 57
Tabela 2 - Resultados da Dimensão Companhia 60
Tabela 3 - Resultados da Dimensão Custo 62
Tabela 4 - Resultados da Dimensão Coordenação 64
Tabela 5 - Resultados da Dimensão Comunicação 65
Tabela 6 - Teste de KMO e Bartlett 67
Tabela 7 - Correlação 68
Tabela 8 - Comunalidades 69
Tabela 9 - Variância 69
Tabela 10 - Teste de KMO e Bartlett 70
Tabela 11 - Correlação 71
Tabela 12 - Comunalidades 71
Tabela 13 - Variância 72
Tabela 14 - Teste de KMO e Bartlett 72
Tabela 15 - Correlação 73
Tabela 16 - Comunalidades 73
Tabela 17 - Variância 74
Tabela 18 - Teste de KMO e Bartlett 74
Tabela 19 - Correlação 75
Tabela 20 - Comunalidades 75
Tabela 21 - Variância 76
Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett 76
Tabela 23 - Correlação 77
Tabela 24 - Comunalidades 77
Tabela 25 - Variância 78
Tabela 26 - Matriz de Componente Rotativa 79
Tabela 27 - Estrutura fatorial e confiabilidade das dimensões do MBI 80
Tabela 28 - Níveis e Fases da Síndrome de Burnout entre os participantes do estudo 85

LISTA DE ABREVIATURAS

SB – Síndrome de Burnout

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

AF – Análise Fatorial

AFE – Análise Fatorial Exploratória

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a relação entre as práticas de endomarketing e a ocorrência da Síndrome de Burnout entre docentes de instituições privadas de ensino superior em Goiânia. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, com a aplicação de questionários estruturados, utilizando a escala *Maslach Burnout Inventory-Educators* (MBI) para mensurar os níveis da síndrome entre os participantes. O estudo também busca verificar como as práticas de endomarketing, entendidas como ferramentas estratégicas para valorizar os colaboradores, podem influenciar a saúde mental dos professores, especialmente no que tange à prevenção do burnout.

A pesquisa revela que o endomarketing é um fator positivo para o fortalecimento do ambiente organizacional, motivando os colaboradores e promovendo a integração das equipes. No entanto, também aponta para deficiências significativas, como a falta de reconhecimento, a baixa remuneração e a fragilidade da comunicação interna, fatores que impactam diretamente o bem-estar dos docentes. A análise dos dados, realizada com o auxílio do software SPSS, revelou que o burnout está presente em uma grande parcela dos docentes, com 80,2% dos participantes encontrando-se na fase de acomodação da síndrome, caracterizada pela normalização dos sintomas de estresse, o que agrava o quadro ao longo do tempo.

Além disso, o estudo identificou que, apesar das dificuldades, muitos docentes ainda apresentam um alto nível de satisfação com sua profissão, o que pode atuar como fator protetor contra os efeitos mais graves do burnout. No entanto, os sintomas de exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal são predominantes entre os docentes, sugerindo que ações preventivas são urgentes. A pesquisa destaca a necessidade de melhorias nas condições de trabalho, incluindo a revisão da política salarial, o fortalecimento das estratégias de reconhecimento e uma comunicação interna mais eficiente, a fim de reduzir os impactos negativos do burnout na saúde mental e no desempenho profissional.

A análise fatorial realizada identificou três componentes principais, com uma variância acumulada de 61,249%. O primeiro fator, relacionado à exaustão emocional, foi responsável por 29,588% da variância total explicada. O segundo fator, que reflete a despersonalização, contribuiu com 20,023%, e o terceiro fator, que representa a realização profissional, teve uma contribuição de 11,638%. Esses fatores explicam a maior parte da variação observada nos dados, e os resultados confirmam a adequação do modelo fatorial, que apresentou um valor de KMO de 0,731, indicando uma boa adequação da amostra para a análise.

A confiabilidade dos fatores foi verificada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach. O Fator 1 (exaustão emocional) apresentou uma consistência interna considerada boa ($\alpha = 0,744$), enquanto os Fatores 2 (despersonalização) e 3 (realização profissional) apresentaram valores marginais ($\alpha = 0,606$ e $\alpha = 0,688$), mas ainda assim dentro dos limites aceitáveis para a pesquisa em ciências sociais. A análise também revelou que 73,60% dos participantes apresentaram níveis elevados de despersonalização, enquanto 50,4% mostraram altos níveis de exaustão emocional. A realização profissional, por sua vez, apresentou uma maior resistência, com 62,0% dos docentes ainda se sentindo realizados no trabalho.

Os resultados da pesquisa fornecem subsídios importantes para a implementação de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes, que não apenas valorizem os colaboradores, mas também promovam a saúde mental no ambiente de trabalho, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino superior. A conclusão do estudo reforça a importância de políticas institucionais voltadas para o bem-estar dos docentes, com apoio psicológico, capacitação em liderança e um modelo de gestão mais humanizado, para garantir a saúde mental dos profissionais e a sustentabilidade das instituições educacionais.

Palavras-chave: Endomarketing. Síndrome de Burnout. Precarização Docente. Saúde Mental. Educação Superior. Pesquisa Quantitativa.

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between internal marketing practices and the occurrence of Burnout Syndrome among teachers at private higher education institutions in Goiânia. The research adopts a quantitative approach, using structured questionnaires and the Maslach Burnout Inventory-Educators (MBI) scale to measure the levels of the syndrome among participants. The study also seeks to verify how internal marketing practices, understood as strategic tools to value employees, can influence the mental health of teachers, especially regarding the prevention of burnout.

The research reveals that internal marketing is a positive factor in strengthening the organizational environment, motivating employees and promoting team integration. However, it also points to significant deficiencies, such as lack of recognition, low pay, and weak internal communication, factors that directly impact the well-being of teachers. The data analysis, conducted with the aid of SPSS software, revealed that burnout is present in a large percentage of teachers, with 80.2% of participants in the accommodation phase of the syndrome, characterized by the normalization of stress symptoms, which worsens the condition over time. In addition, the study identified that, despite the difficulties, many teachers still have a high level of satisfaction with their profession, which may act as a protective factor against the more serious effects of burnout. However, symptoms of emotional exhaustion, depersonalization, and decreased personal accomplishment are predominant among teachers, suggesting that preventive actions are urgent. The research highlights the need for improvements in working conditions, including a review of salary policy, strengthening recognition strategies, and more efficient internal communication, in order to reduce the negative impacts of burnout on mental health and professional performance.

The factor analysis identified three main components, with a cumulative variance of 61.249%. The first factor, related to emotional exhaustion, accounted for 29.588% of the total variance explained. The second factor, which reflects depersonalization, contributed 20.023%, and the third factor, which represents professional achievement, contributed 11.638%. These factors explain most of the variation observed in the data, and the results confirm the adequacy of the factor model, which presented a KMO value of 0.731, indicating a good fit of the sample for the analysis.

The reliability of the factors was verified using Cronbach's Alpha coefficient. Factor 1 (emotional exhaustion) showed good internal consistency ($\alpha = 0.744$), while Factors 2 (depersonalization) and 3 (professional achievement) showed marginal values ($\alpha = 0.606$ and $\alpha = 0.688$), but still within acceptable limits for social science research. The analysis also revealed that 73.60% of participants presented high levels of depersonalization, while 50.4% showed high levels of emotional exhaustion. Professional fulfillment, in turn, showed greater resistance, with 62.0% of teachers still feeling fulfilled at work.

The research results provide important input for the implementation of more effective people management strategies that not only value employees but also promote mental health in the workplace, contributing to the improvement of the quality of higher education. The study's conclusion reinforces the importance of institutional policies focused on the well-being of teachers, with psychological support, leadership training, and a more humanized management model, to ensure the mental health of professionals and the sustainability of educational institutions.

Keywords: Internal Marketing. Burnout Syndrome. Teacher Precarization. Mental Health. Higher Education. Quantitative Research.

Sumário

1.INTRODUÇÃO.....13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 13
1.2 PROBLEMÁTICA 15
1.3 OBJETIVOS 16
1.31 Objetivo geral 16
1.3.2 Objetivos específicos 16
1.4 JUSTIFICATIVA 16
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO 18
2.1 ENDOMARKETING 18
2.2 A SÍNDROME DE BURNOUT 28
2.3 PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE 37
3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....46
3.1 MÉTODO DE PESQUISA 47
3.2 TIPO DE PESQUISA 48
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA 49
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS 50
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 51
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS 55
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS 57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 89
REFERÊNCIAS.....97

1.INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No cenário corporativo atual, para que uma empresa consiga atingir seu cliente externo, é fundamental que alcance primeiro o "cliente interno", ou seja, seus próprios empregados. A comunicação, que antes era utilizada apenas em situações padronizadas e emergenciais, tornou-se parte do cotidiano organizacional. Conforme Kunsch (2003, p. 121), o cliente interno "é um público estratégico e multiplicador dos mais importantes de uma organização".

O termo endomarketing foi criado no Brasil por Saul Bekin no final da década de 1980, ao associar o sufixo grego "endo" (que significa movimento para dentro) à palavra *marketing*. Essa junção define precisamente o conceito de endomarketing: a aplicação de todas as ações e ferramentas práticas do marketing mercadológico, agora direcionadas para o mercado interno das empresas, exclusivamente para seus funcionários (ALMEIDA *et al*., 2019, p. 102).

Brum (2010, p. 10) reconhece o endomarketing como uma ferramenta capaz de “dar valor e visibilidade para a informação, permitindo que o público interno reconheça de forma positiva, independentemente do conteúdo”. Nessa mesma linha de pensamento, Vidal *et al*. (2024) argumentam que o endomarketing representa a concretização da conquista, retenção e lealdade dos colaboradores. Essa abordagem possui uma base sólida, tanto em termos práticos quanto teóricos, conforme corroborado por Araújo (2021). No entanto, a eficácia do endomarketing nem sempre se restringe à forma como é apresentado; uma comunicação interna bem-estruturada é crucial para disseminar o conhecimento e, consequentemente, aumentar o nível de integração entre todos na organização, como destacam (FREIRE *et al*., 2016).

Ao abordar a cultura organizacional, refere-se ao comportamento dos empregados no ambiente de trabalho. Robbins (2012, p. 501) define cultura organizacional como "um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia dos demais". Uma cultura organizacional positiva é essencial para a construção da identidade e do comprometimento dos trabalhadores com a empresa. No entanto, é fundamental identificar problemas que possam surgir para evitar impactos negativos nos benefícios organizacionais (ROBBINS, 2012).

A comunicação interna com efetividade é uma das colunas para o sucesso do endomarketing, representando os canais de relacionamento dentro da empresa, com o propósito de estimular e divulgar seus princípios (BEKIN, 2004). Sempre que uma empresa transmite

uma informação por meio de e-mails ou documentos internos, ela está realizando comunicação interna (BRUM, 2010, p. 42).

No que tange a treinamento e desenvolvimento, Requena (2003) destaca que as ferramentas do endomarketing incluem treinamentos, comunicação interna, liderança e outras estratégias. A organização pode adotar medidas como a oferta de treinamento e desenvolvimento de competências para que os empregados adquiram novas habilidades, agregando valor à empresa (CARMO *et al*., 2023).

A Síndrome de Burnout, ou Síndrome do Esgotamento Profissional, é descrita como uma "consequência da exposição continuada a eventos estressantes de origem laboral" (MASLACH; GOLDBERG *apud* LOUREIRO, 2008, p. 35).

Trata-se de um distúrbio emocional caracterizado por sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico, decorrentes de situações de trabalho desgastantes. Um dos principais fatores que levam ao desenvolvimento da síndrome é a exigência excessiva de trabalho (QUEIRÓS, 2005).

A prevenção do Burnout pode ser alcançada por meio de melhores condutas organizacionais, incentivos e um ambiente de trabalho saudável que proporcione engajamento e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ambientes marcados por conflitos constantes e desorganização podem afetar a saúde mental dos empregados, levando à frustração e à queda no desempenho profissional (SILVA *et al*., 2023).

Caracterizada pelo esgotamento físico e emocional e pela perda de realização no trabalho, a Síndrome de Burnout também está associada a transtornos psicológicos e psiquiátricos. Esses transtornos podem agravar o quadro clínico do funcionário, que muitas vezes posterga a busca por ajuda médica, resultando em problemas adicionais como depressão e ansiedade (SILVA *et al*., 2023). Além disso, a síndrome pode reduzir a produtividade e gerar despersonalização, evidenciada por atitudes negativas nas interações interpessoais no ambiente corporativo (MASLACH *apud* HEINHOLD, 2004).

Em suma, o endomarketing é uma ferramenta essencial para o sucesso das empresas, pois promove a valorização e motivação dos funcionários para que alcancem os objetivos organizacionais. Dessa forma, Vidal *et al*., (2024), afirma que o endomarketing tem ações próprias, sendo elas, estratégias que devem ser usadas no cotidiano dentro das rotinas que envolvem à execução de cada atividade por parte dos empregados (Vidal *et al*., 2024). Não obstante, sua verdadeira essência reside em manter a pessoa "acesa", disposta a agir e a oferecer o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação (HUNTER, 2006, p. 109).

1.2 PROBLEMÁTICA

O Burnout, conforme Maslach e Leiter (1999), é provocado por ambientes de trabalho emocionalmente desgastantes, caracterizados por excesso de demandas e falta de reconhecimento, o que compromete a saúde mental e o desempenho dos profissionais. Em professores, o Burnout afeta o ambiente educacional e interfere na obtenção dos objetivos pedagógicos, levando esses profissionais a um processo de alienação, desumanização e apatia, além de ocasionar problemas de saúde, absenteísmo e a intenção de abandonar a profissão (GUGLIELMI; TATROW, 1998).

A atividade docente é amplamente reconhecida como uma profissão que enfrenta diversos estressores psicossociais em seu ambiente de trabalho (CARLOTTO, 2012; GASPARINI *et al*., 2006; GOMES *et al*., 2010). As responsabilidades dos docentes vão além da tarefa de lecionar, incluindo a necessidade de conhecimentos tecnológicos (DIAS, 2011), a organização de atividades extracurriculares, a presença em reuniões pedagógicas, seminários e conselhos de classe, além de atender às necessidades individuais de seus alunos (NACARATO *et al*., 2000).

Nesse contexto, o endomarketing tem se mostrado uma ferramenta estratégica relevante. Para Chang e Chang (2009), o endomarketing visa à retenção de pessoas, contribuindo para a sobrevivência das organizações à medida que aumenta a pressão competitiva. A crescente oferta de Ensino Superior no Brasil e a acirrada competitividade, antes restrita a outros setores, passaram a impactar também o campo educacional (ZANIN *et al*., 2015). Por conseguinte, o endomarketing desponta como uma área promissora para as instituições de ensino, fortalecendo-as diante da concorrência e preparando-as para atender às necessidades de seu público (CRUZ *et al*., 2012).

França (2007) define o endomarketing como uma ferramenta voltada especificamente para o público interno da organização — seus colaboradores. Seu objetivo é fortalecer a imagem da empresa junto aos funcionários, por meio de estratégias internas que estimulem o engajamento das equipes, aprimorem a comunicação institucional e contribuam para a redução da rotatividade de pessoal (*turnover*). O endomarketing surge como uma estratégia relevante, pois, conforme Costa (2010), suas práticas podem impulsionar o comprometimento, estreitar os laços entre colaborador e organização e favorecer diretamente o bem-estar no ambiente de trabalho. Diante desse contexto, surge a seguinte questão-problema de pesquisa: **Qual a relação**

entre as práticas de endomarketing e a incidência da síndrome de Burnout entre os professores de instituições privadas de ensino superior em Goiânia?

1.3 OBJETIVOS

1.31 OBJETIVO GERAL

Analisar a relação entre as práticas de endomarketing e a incidência da síndrome de Burnout entre os professores de instituições privadas de ensino superior em Goiânia.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais práticas de endomarketing são adotadas na instituição e como são percebidas pelos colaboradores.
- Investigar se há correlação entre a percepção do endomarketing e os níveis de burnout.
- Propor recomendações estratégicas para o aprimoramento das ações de endomarketing, visando reduzir os índices de burnout.
- Avaliar os níveis da síndrome de burnout entre os colaboradores, utilizando um questionário validado.

1.4 JUSTIFICATIVA

Diante da crescente competitividade nas organizações, a atenção à saúde mental dos empregados tornou-se uma prioridade. Nesse cenário, o endomarketing surge como uma ferramenta estratégica, oferecendo instrumentos como treinamentos e campanhas de reconhecimento que podem motivar e engajar os empregados (HUNTER, 2006).

O endomarketing é fundamental para as organizações, pois promove a harmonia e a integração dos empregados, transformando-os em aliados e enfatizando que o êxito individual está interligado ao sucesso da organização (PERES, 2012). Quando alinhadas a uma comunicação interna eficaz e a uma cultura organizacional saudável, essas práticas podem aumentar a produtividade e contribuir para o alcance dos objetivos corporativos. A utilização de ferramentas estratégicas de gestão é, portanto, essencial para a implementação de ações preventivas e para a promoção de um ambiente de trabalho saudável.

A síndrome de Burnout tem se mostrado cada vez mais comum, gerando preocupação entre as organizações. O diagnóstico de Burnout transcende o âmbito profissional, afetando também a vida pessoal do indivíduo em decorrência de situações estressantes (MASLACH; GOLDBERG *apud* LOUREIRO, 2008). Em 2025, a saúde mental dos empregados passou a ser uma prioridade legal no Brasil com a promulgação da Lei nº 14.831/2024 (originada do Projeto de Lei PL 4358/2023), que estabelece a obrigatoriedade de as empresas criarem um ambiente de trabalho mais humano, garantindo a dignidade. As organizações que seguirem as novas diretrizes poderão receber um certificado do Ministério da Saúde, enquanto as que não cumprirem as normas poderão enfrentar penalidades (MINISTÉRIO DOS DIREITOS HUMANOS E DA CIDADANIA, 2025).

Dessa forma, a presente pesquisa se justifica pela sua relevância teórica e prática. Teoricamente, contribui para o campo do bem-estar dos empregados e da eficiência organizacional, ao investigar a relação entre endomarketing e a prevenção de Burnout, podendo fornecer *insights* valiosos para a redução de custos com rotatividade e sobrecarga no trabalho. Será adotada uma abordagem quantitativa, utilizando um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, que serão analisados com técnicas estatísticas descritivas.

A escolha deste tema se deu por sua relevância atual e pelo interesse em investigar a eficácia das ferramentas de endomarketing na prevenção do Burnout. A contribuição acadêmica está ligada à interdisciplinaridade do estudo, que conecta diversas áreas do conhecimento para demonstrar como essas estratégias impactam a qualidade do serviço prestado pelos colaboradores.

A implementação de estratégias de endomarketing eficazes não apenas melhora o bem-estar individual, mas também fortalece a resiliência organizacional frente aos desafios contemporâneos. Ao investir na saúde mental e no engajamento dos empregados, as organizações cultivam um ambiente laboral mais dinâmico e adaptável. Nesse contexto, traduz-se em equipes mais motivadas, com maior capacidade de inovação e menos propensas a sofrer com os efeitos debilitantes do estresse crônico.

A urgência dessa pesquisa é amplificada pelo cenário pós-pandêmico, que evidenciou a fragilidade da saúde mental nas empresas e acelerou a necessidade de soluções estratégicas. A Lei nº 14.831/2024, ao tornar a saúde mental uma prioridade legal, reforça o compromisso do Brasil com ambientes de trabalho mais humanos e sustentáveis.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 ENDOMARKETING

2.1.1 Endomarketing e os seus conceitos

Ao tratar os colaboradores como “clientes internos”, o endomarketing busca compreender suas necessidades e expectativas, oferecendo condições de trabalho que gerem satisfação e comprometimento. Para Berry e Parasuraman (1992), os cargos e funções assumem o papel de produtos, os quais precisam agregar valor ao colaborador, ao mesmo tempo em que contribuem para o alcance dos resultados organizacionais.

Embora o conceito ainda esteja em consolidação teórica, diversas abordagens convergem na ideia de que o endomarketing é mais eficaz quando atua de forma integrada aos demais processos de gestão, sendo que, segundo Grönroos (1990), essa estratégia funciona como um processo holístico de gerenciamento que busca integrar as diversas funções organizacionais, tanto ao envolver os colaboradores de todos os níveis em um ambiente voltado para a orientação ao cliente, quanto ao garantir que estejam devidamente preparados e motivados para atuar na prestação de serviços de forma eficaz.

A efetividade do endomarketing está diretamente relacionada à forma como ele é implementado: não basta apenas comunicar, é preciso envolver. De acordo com Bekin (1995), essa prática deve “sintonizar e sincronizar” a estrutura organizacional, criando coesão entre os objetivos empresariais e a atuação dos colaboradores. Complementarmente, Clemmer (2009) acrescenta que o endomarketing também pode funcionar como um canal para divulgar internamente os produtos e serviços da empresa, estimulando o orgulho e o senso de pertencimento.

2.1.2 ENDOMARKETING E OS SEUS OBJETIVOS

O endomarketing visa promover e fortalecer as relações internas dentro da organização, proporcionando um ambiente em que os colaboradores se sintam reconhecidos e motivados. Segundo Kotler (2005), isso leva a um aumento na satisfação e produtividade dos funcionários, impactando positivamente na qualidade do produto final. Costa (2012, p. 55) reforça que “os objetivos do endomarketing são: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir

seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização". Esse compromisso é essencial para alinhar os colaboradores com as metas da empresa, gerando um ambiente de trabalho mais produtivo e eficiente.

Bekin (1995) amplia essa visão, explicando que os objetivos do endomarketing envolvem trocas que favorecem o relacionamento com o público interno, permitindo o compartilhamento dos objetivos organizacionais e promovendo a integração das equipes. Além disso, o autor destaca a importância de integrar o conceito de "cliente" nas ações internas, o que contribui não apenas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, mas também para o aumento da produtividade individual e dos processos organizacionais.

Grönroos (2003, p. 411) afirma que o objetivo do endomarketing é "criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independentemente de sua posição, de forma que todos se sintam motivados a prestar serviços tanto para clientes internos quanto para externos, com uma mentalidade voltada para o cliente e para o serviço". Isso implica não só em criar um ambiente motivador, mas também em garantir que os colaboradores tenham as habilidades e o suporte necessário para desempenharem suas funções de maneira eficaz.

Costa (2012, p. 55) complementa ao afirmar que a empresa tem a responsabilidade de fornecer as condições necessárias para que seus colaboradores desempenhem suas funções de maneira eficiente, utilizando todo o seu potencial. Para o autor, "as ações da empresa devem ser percebidas em tudo o que ela oferece, seja tangível ou intangível, em troca do trabalho do colaborador", ressaltando a importância dessa troca mútua entre empresa e funcionários para o sucesso do endomarketing.

2.1.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é essencial em todas as esferas da vida humana, pois possibilita o compartilhamento de ideias, opiniões e sentimentos, fortalecendo vínculos e promovendo o aprendizado por meio do diálogo. Robbins (2005) reforça esse papel ao destacar que nenhum grupo pode existir sem comunicação, uma vez que ela permite a transferência de significados entre os indivíduos. Segundo o autor, é por meio dessa troca de informações e ideias são transmitidas, sendo fundamental que a mensagem seja não apenas enviada, mas também compreendida pelos interlocutores.

No contexto organizacional, a comunicação interna cumpre papel estratégico ao facilitar a expressão dos colaboradores e o alinhamento das ações com os objetivos da empresa, Costa (2012) define a comunicação interna como um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções, que se realiza por meio de diversos canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais, sendo esses constituídos por atributos de linguagem, estéticos e discursivos relacionados à cultura da organização, com o propósito de promover a identificação e a cooperação entre os membros, visando à consecução de objetivos comuns e à continuidade do grupo enquanto organização.

A eficiência dessa comunicação depende do uso de canais adequados, com linguagem acessível e clara, que atenda aos diferentes níveis da empresa, sendo que, segundo Kunsch (2003), uma comunicação interna participativa, ao utilizar todos os instrumentos disponíveis, como murais, caixas de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio e até teatro, permite envolver os colaboradores nos assuntos da organização e nos acontecimentos do país e do mundo, possibilitando que acompanhem conscientemente a dinâmica da realidade e sejam vistos não apenas como números de registro, mas como parceiros que exercem suas funções em sintonia com a organização e com o contexto social em que estão inseridos.

Nesse sentido, Torquato (2002, p. 58) elenca os principais veículos que devem ser considerados:

- Jornais e revistas;
- Boletins, folhetos, memorandos e comunicados;
- Quadros de avisos e murais;
- Reuniões grupais e encontros;
- Conversas individuais com funcionários;
- Programas de “portas abertas”, caixa de sugestões e fluxo ascendente;
- Manuais de instrução.

Além dos meios, a forma como a notícia circula dentro de uma empresa é crucial. Segundo Robbins (2002), os fluxos de comunicação podem ser verticais (ascendente e descendente) ou horizontais. A comunicação descendente, conforme o autor, é aquela “usada pelos executivos e líderes para atribuir tarefas [...] e fornecer feedback sobre desempenho” (ROBBINS, 2002, p. 281). Por outro lado, a comunicação ascendente permite que os gestores se mantenham informados sobre o ambiente operacional.

Há também o fluxo horizontal, ou lateral, que ocorre "entre os membros de um grupo [...] ou entre quaisquer pessoas de horizontalidade equivalente" (ROBBINS, 2002, p. 282). Complementando esses modelos, Torquato (1986, p. 41) acrescenta o fluxo diagonal, que "trata de mensagens trocadas entre um superior e um subordinado localizado em outra área/departamento".

Outro aspecto relevante são os canais formais e informais. Os canais formais seguem a hierarquia organizacional e, como afirma Torquato (1986, p. 63), "são instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes". Já os informais são espontâneos e não controlados pela gestão. Para Torquato (1986, p. 63), tratam-se de "todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores". Robbins (2002) complementa que essas redes informais são vistas como confiáveis, não são controladas pela liderança e podem ser manipuladas por quem detém influência sobre elas. Por fim, cada organização deve moldar sua comunicação de acordo com suas necessidades, cultura e estrutura. A comunicação interna, além de informar, precisa promover a valorização e o envolvimento dos colaboradores, fortalecendo a integração entre eles e a organização.

2.1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional funciona como o alicerce invisível que sustenta as ações, decisões e relações dentro da empresa. Ela não apenas orienta comportamentos, mas também molda percepções, cria vínculos e define a identidade coletiva da organização. De acordo com Pires e Macêdo (2006), essa cultura insere-se em uma dinâmica complexa e multidimensional, composta por padrões de pensamento, sentimento e comportamento que são compartilhados pelos membros dos grupos sociais organizacionais. Maximiano (2010) acrescenta que essa assimilação ocorre por meio da socialização, em que os novos integrantes absorvem normas e valores estabelecidos, incorporando-os à sua conduta no ambiente corporativo.

No coração dessa estrutura simbólica estão a missão, a visão e os valores da organização. Longe de serem declarações meramente decorativas, esses elementos são pilares vivos da cultura:

- A missão representa o propósito central da existência da empresa, funcionando como uma bússola estratégica que guia suas decisões e mobiliza seus esforços.
- A visão traduz a excelência projetada no futuro, ou seja, aquilo que a organização deseja ser em sua plenitude.

- Os valores, por sua vez, são os princípios éticos e comportamentais que orientam atitudes e escolhas cotidianas, atuando como filtros entre o discurso e a prática.

Nesse contexto, o endomarketing emerge como ferramenta essencial para transformar esses pilares em vivência. Mais do que comunicar a missão, visão e valores, ele busca envolvê-los no cotidiano organizacional, promovendo pertencimento e integração, conforme explica Machado (2010).

A cultura organizacional, quando fortalecida internamente, gera não apenas pertencimento, mas também alinhamento entre o discurso institucional e as práticas diárias. Inkotte (2000) reforça que a consolidação de valores compartilhados dentro das empresas favorece a construção de um ambiente mais coeso, no qual os colaboradores compreendem e reproduzem os comportamentos esperados, contribuindo para o fortalecimento da identidade organizacional.

2.1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está intimamente ligado ao grau de motivação presente entre os colaboradores, conforme Chiavenato (2002, p. 94), que observa que, quando os membros da organização estão altamente motivados, o ambiente tende a ser mais positivo, manifestando-se em atitudes de satisfação, entusiasmo, interesse e colaboração, enquanto níveis baixos de motivação, resultantes de frustrações ou barreiras que impedem a realização de necessidades, favorecem um clima deteriorado, marcado por apatia, desinteresse e insatisfação.

Complementando essa perspectiva, Chiavenato (2004) afirma que o clima organizacional é constituído por características específicas do ambiente de trabalho que influenciam diretamente o comportamento e a motivação dos colaboradores, sendo que, entre os principais fatores que contribuem para sua formação, destacam-se:

- Estrutura organizacional: refere-se ao grau de liberdade ou limitação presente no ambiente de trabalho, determinado por normas, procedimentos e níveis de autoridade. Ambientes com maior autonomia favorecem uma atmosfera mais positiva.
- Responsabilidade: diz respeito ao estímulo à iniciativa individual. Quanto mais a organização encoraja a autonomia e a tomada de decisões, mais saudável tende a ser o ambiente interno.

- Risco: relaciona-se à abertura da empresa para assumir desafios. Ambientes que valorizam a inovação e permitem assumir riscos calculados favorecem um clima mais dinâmico e proativo.
- Recompensas: trata-se da forma como a organização reconhece o desempenho de seus colaboradores. A valorização por meio de incentivos, ao invés de críticas e punições, contribui significativamente para um clima motivador.
- Calor humano e apoio: engloba o nível de cordialidade e suporte entre os membros da equipe. Relações pautadas pelo respeito, colaboração e empatia fortalecem o ambiente organizacional.
- Conflito: está vinculado à maneira como a empresa lida com divergências. Organizações que estimulam o debate construtivo e valorizam diferentes pontos de vista tendem a promover um ambiente mais aberto e cooperativo.

Nesse contexto, Coutinho (2017) afirma que o clima organizacional é uma representação das ideologias, conceitos e percepções compartilhadas pelos colaboradores a respeito da empresa, exercendo influência direta sobre o desempenho individual e coletivo.

Schein (2010), por sua vez, propõe uma diferenciação importante entre clima e cultura organizacional, ao afirmar que o clima é mais visível e perceptível, pois se expressa nas atitudes, emoções e interações diárias no ambiente de trabalho. Já a cultura organizacional é mais profunda e abstrata, composta por valores e crenças internalizados ao longo do tempo. Isso evidencia que, embora interligados, clima e cultura representam dimensões distintas da realidade organizacional, sendo o primeiro mais dinâmico e passível de intervenção em curto prazo.

2.1.6 MOTIVAÇÃO E VALORIZAÇÃO

Vergara (2012, p. 42) define motivação como “uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa e que nos é, absolutamente, intrínseca”. Costa (2012) complementa ao afirmar que:

> A motivação é propriedade exclusiva e intransferível do indivíduo, podendo apenas ser estimulada. [...] o que estimula a motivação nas pessoas é uma série de fatores que, em conjunto ou combinados, nas proporções certas àquela pessoa, poderão aumentar sua percepção de valor acerca do que a motiva no trabalho e na empresa. Cabe, portanto, à empresa fazer com que isso ocorra (COSTA, 2012, p. 36).

Ambos os autores convergem na ideia de que a motivação é interna, mas pode e deve ser estimulada estrategicamente pelo ambiente organizacional, o que torna o endomarketing um instrumento essencial para alinhar os estímulos às necessidades individuais dos colaboradores, favorecendo um ambiente mais engajado, produtivo e humanizado (Costa, 2012).

Compreender o que motiva os indivíduos exige mais do que boas intenções, pois demanda conhecimento sobre teorias que explicam como as necessidades influenciam o comportamento no trabalho, entre elas destacam-se as pesquisas de Maslow, que estabeleceu uma hierarquia das necessidades humanas, e de Herzberg, que diferenciou os fatores que evitam a insatisfação daqueles que efetivamente promovem a motivação no ambiente organizacional (Chiavenato, 2004).

Maslow (1908–1970) estruturou as necessidades humanas em cinco níveis hierárquicos, ilustrados em forma de pirâmide (Figura 1). Segundo Maximiano (2010), a base da pirâmide contempla necessidades fisiológicas, como alimentação e sono. Em seguida, vêm as necessidades de segurança (proteção e estabilidade), sociais (relacionamentos e pertencimento), de estima (reconhecimento e autoestima) e, por fim, as de autorrealização (desenvolvimento pessoal e realização de metas).

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades Humanas segundo Maslow



Fonte: Maximiano (2010).

Já Herzberg (1923–2000) contribuiu com a Teoria dos Dois Fatores, na qual as condições do ambiente de trabalho se dividem em dois grupos: fatores higiênicos e motivacionais. Os higiênicos dizem respeito a aspectos extrínsecos, como salário, benefícios,

ambiente físico e liderança. Os motivacionais, por sua vez, relacionam-se a aspectos intrínsecos, como reconhecimento, autonomia, responsabilidade e oportunidades de crescimento.

Vergara (2012, p. 45) sintetiza essa ideia ao afirmar que "os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Os fatores motivacionais, se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação." Isso significa que os fatores higiênicos evitam a insatisfação, mas é nos fatores motivacionais que reside o verdadeiro potencial de engajamento e realização profissional.

Quadro 1- Os dois fatores de Herzberg

Fatores	
Higiênicos: o ambiente	**Motivadores: o trabalho**
Programa de administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento por realização
Condições de trabalho	Trabalho desafiador
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Dinheiro	Crescimento e desenvolvimento
Segurança	

Fonte: Andujar (2008, p.44).

De acordo com Vroom (1997, p. 6), os gerentes têm recorrido a diversas técnicas organizacionais para obter melhores resultados, muitas delas baseadas em estudos sobre motivação humana. Isso indica que a motivação não está restrita a incentivos externos, como palestras ou prêmios, mas se vincula diretamente à percepção individual de realização, crescimento e valorização no ambiente de trabalho. A motivação verdadeira está conectada à vida e aos valores pessoais dos indivíduos, e se manifesta em ações como o reconhecimento, a autonomia e os desafios profissionais que geram senso de propósito e satisfação (Vroom, 1997).

A motivação, portanto, está fortemente ligada à forma como o indivíduo percebe seu papel dentro da organização. Mais do que recompensas externas, ela depende da possibilidade de crescimento pessoal, da realização por meio do trabalho e do reconhecimento por suas contribuições. Como destaca Maslow (2001), indivíduos altamente motivados tendem a considerar suas profissões como parte essencial de sua identidade, sendo mais receptivos a mudanças e ao engajamento quando inseridos em ambientes que favorecem essa construção pessoal.

Além disso, líderes exercem papel fundamental no estímulo à motivação. Quando atuam como referência e mantêm um vínculo próximo com suas equipes, tornam-se capazes de

influenciar positivamente o comportamento dos colaboradores. Segundo Bergamini (1997), a motivação não pode mais ser construída com base no medo, como ocorria em contextos antigos. O papel da liderança moderna é criar condições favoráveis para que o colaborador se reconheça como parte ativa e valorizada no ambiente organizacional.

2.1.7 INTEGRAÇÃO E TREINAMENTO

> Conforme Chiavenato (2006, p. 178), "treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes, enriquecendo o patrimônio humano das organizações". A partir dessa perspectiva, percebe-se que o treinamento ultrapassa o caráter técnico, tornando-se uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de competências, alinhamento de expectativas e fortalecimento do capital humano.

Desde os primórdios, ensinar novos saberes e habilidades tem se mostrado essencial para a sobrevivência e evolução da espécie, seja no âmbito familiar, educacional ou organizacional (CARVALHO; BOOG, 1999, p. 127). Carvalho e Boog (1999, p. 127) definem treinamento como o uso de métodos sistemáticos para capacitar alguém a realizar algo novo sem assistência contínua, o que requer diagnosticar necessidades de aprendizagem, preparar situações de ensino e verificar resultados.

Para que o treinamento seja efetivo, é necessário seguir um processo sistemático que inclua análise do trabalho, descrição clara das tarefas e estabelecimento de padrões de desempenho. Pinto (1999, p. 399–400) apresenta esse modelo em três fases: identificação metódica das tarefas e condições necessárias; detalhamento das responsabilidades e resultados esperados; e definição de indicadores de quantidade, qualidade e tempo de execução. Exemplos práticos dessa sistematização podem ser observados em empresas como a Nestlé, que, na década de 1990, implantou centros de treinamento modernos com bibliotecas, salas de aula equipadas e alojamentos para capacitar seus trabalhadores (MARRAS, 2005, p. 172–173).

Quando bem estruturado, o programa de treinamento não só aprimora competências técnicas, mas também contribui para um clima organizacional mais produtivo e motivador. Colaboradores capacitados demonstram maior autonomia, cometem menos erros e reduzem conflitos interpessoais, evitando desperdícios e acidentes de trabalho (CARVALHO, 1999, p. 127). Além disso, o investimento em T&D (Treinamento e Desenvolvimento) fortalece o sentimento de valorização e pertencimento, refletindo em níveis superiores de engajamento e competitividade (ZAKIR, 1999, p. 439).

2.1.8 ENDOMARKETING E O SEU MIX

O mix de marketing é um grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja aos objetivos do seu negócio e consiste nas ações realizadas para influenciar na demanda do seu produto. Esse composto mercadológico envolve produto, preço, praça e promoção, Kotler (2000).

Produto, segundo Kotler e Armstrong (2007) é "algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade". Preço é descrito por Las Casas (2006) como "o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados". Essa ferramenta também é conceituada por Kotler e Armstrong (2007) como sendo "a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço".

Praça é definido por Kotler e Armstrong (2007) como "um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial". Promoção é o conjunto de ações que estarão incidindo sobre certo produto e/ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação (Kotler, 1998).

Segundo Inkotte (2000), para analisar o marketing interno, os 4 Ps, definições amplamente conhecidas nos meios acadêmico e empresarial, transformam-se em 4 Cs – companhia, coordenação, custo e comunicação**.**

Figura 2 - Transmutação dos Elementos do Marketing Mix

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing
Produto		Companhia
Preço	➡	Custo
Praça		Coordenação
Promoção		Comunicação

Fonte: Inkotte, 2000.

De acordo com Inkotte (2000), no contexto do marketing interno, o produto refere-se à própria organização, voltada ao público interno. Nesse aspecto, podem ser considerados benefícios, participação nos lucros, avaliações de desempenho, capacitações, iniciativas de

responsabilidade social, entre outros. O preço é entendido como o custo, ou seja, os investimentos realizados. Isso envolve a política de remuneração, aplicação de recursos em treinamentos e desenvolvimento de colaboradores, bem como a elaboração de materiais para viabilizar as ações do programa de marketing interno.

A praça, ou canal de distribuição, corresponde ao ambiente organizacional, cuja responsabilidade recai sobre a coordenação e os gestores que implementam as iniciativas. Já as ações de apoio incluem pesquisas de clima organizacional, gestão de ambientes físicos, aspectos ergonômicos, decoração e segurança no trabalho. Por fim, a promoção se traduz na comunicação, abrangendo o fluxo de informações por meio de campanhas, instrumentos publicitários e diferentes canais de divulgação, como murais, jornais internos, intranet, vídeos, cartazes e boletins informativos.

2.2 A SÍNDROME DE BURNOUT

O termo Burnout, descrito em 1974 por Herbert Freudenberger, tem origem inglesa e significa "deixar-se queimar" (*burn-out*). Ele se refere a um estado de esgotamento das energias físicas e mentais do indivíduo (MANGAS *et al*., 2022). A síndrome de Burnout surge a partir do estresse crônico, comumente relacionado a rotinas de trabalho intensas, especialmente em situações marcadas por pressão excessiva, conflitos, escassez de recompensas emocionais e falta de reconhecimento (HARRISON, 1999).

A Síndrome de Burnout (SB) é, portanto, uma consequência direta do estresse crônico associado ao ambiente de trabalho, manifestando-se principalmente diante de pressão excessiva sobre o empregado, conflitos interpessoais e ausência de reconhecimento por parte da organização (HARRISON, 1999). A SB tem início a partir da exposição intensa e prolongada a elevados níveis de estresse e tensão no ambiente laboral (GLINA; ROCHA, 2016).

Em síntese, a SB configura-se como uma condição de adoecimento multifacetada, com múltiplos desafios e causas para sua identificação. Não se limita a sintomas psicológicos, incluindo também manifestações físicas e sociais. Sua classificação como doença ocupacional, diretamente relacionada ao trabalho, destaca a necessidade de uma abordagem integrada que considere aspectos organizacionais, individuais e sociais (SILVA, 2024). O início da síndrome é insidioso e traiçoeiro, instalando-se de forma progressiva e silenciosa, levando a uma sensação de mal-estar difuso, seja físico ou mental. Esses sintomas são frequentemente gerados devido

ao excesso de trabalho, o que impede a pessoa de perceber que está adoecendo (FRANÇA, 1987).

As profissões mais suscetíveis à síndrome de Burnout são, em geral, aquelas ligadas a serviços, cuidados ou à área da educação (MASLACH; LEITER, 1999). O fenômeno do Burnout é uma vivência única para cada indivíduo, e seu desenvolvimento pode se estender por anos, e até mesmo por décadas (RUDOW, 1999). Entre as causas da síndrome de Burnout, destacam-se o tratamento injusto no trabalho, a sobrecarga de atividades, a falta de clareza nas funções exercidas, a deficiência na comunicação com o gestor direto e a pressão constante por metas e prazos (TRIGO *et al*., 2007).

De acordo com França (1987), Burnout é caracterizada por:

> "[...] sintomas e sinais de exaustão física, psíquica e emocional, em decorrência da má adaptação do indivíduo a um trabalho prolongado, altamente estressante e com grande carga tensional. Acompanha-se de sentimento de frustração em relação a si e ao trabalho. Embora já tenha sido descrita em várias e diferentes profissões, sua incidência é predominante entre os profissionais que trabalham na área de ciências humanas, particularmente, enfermeiros, médicos e assistente sociais" (França,1987, p.197).

O Burnout pode impactar em três níveis principais: individual, profissional e organizacional. No nível individual, o impacto está relacionado à saúde física e mental do empregado, manifestando-se como desmotivação, cansaço e estresse. No âmbito profissional, afeta o desempenho do trabalho, e no nível organizacional, prejudica o ambiente de trabalho como um todo (TRIGO *et al*., 2007).

A tensão emocional e o estresse crônico são as principais características da Síndrome de Burnout (SB), resultantes de condições de trabalho desgastantes, sejam elas físicas, emocionais ou psicológicas. Atitudes e comportamentos negativos prejudicam o desempenho das atividades cotidianas no trabalho, gerando um esgotamento pessoal que impacta diretamente na produtividade. Contudo, a SB não se desenvolve repentinamente; para atingir um pico de estresse, é necessário um acúmulo de sintomas (SILVA *et al*., 2020).

Conforme descrito por Benevides-Pereira (2002), os sintomas da síndrome de Burnout podem se manifestar em quatro categorias: sintomas físicos, comportamentais, psíquicos e defensivos. Essa condição pode resultar em sobrecarga na equipe devido a prejuízos no quadro de funcionários (LEITE, 2007).

Quadro 2 - Sintomas da Síndrome de Burnout

Sintomas Físicos: Cansaço contínuo e crescente, disfunções do sono, desconfortos musculares e articulares, problemas no sistema digestivo, distúrbios gastrointestinais funcionais, imunossupressão ou comprometimento imunológico, alterações na função pulmonar, disfunções sexuais psicofisiológicas e disfunções do ciclo menstrual.	**Sintomas Comportamentais:** Comportamento contraproducente ou hiper conformidade ética, irritabilidade, intensificação de respostas agressivas comportamentais, estado persistente de hiperatividade neurovegetativa, rigidez cognitiva e resistência à adaptação situacional, redução da proatividade e apatia comportamental, uso abusivo de substâncias, comportamento suicida ou ideação suicida com potencial letal e adoção de condutas autodestrutivas ou impulsivas.
Sintomas Psíquicos: Déficits atencionais e de foco cognitivo, comprometimento da memória, pensamento lento, dissociação afetiva e social, isolamento afetivo-perceptivo, redução da tolerância à frustração e rebaixamento da autoimagem, sentimento de insuficiência, instabilidade afetiva, astenia, desânimo e depressão.	**Sintomas Defensivos:** Comportamento de retraimento social, sentimento de onipotência, desmotivação ocupacional, absenteísmo e mecanismos de defesa de natureza sarcástica e depreciativa.

Fonte: Benevides-Pereira (2002).

A síndrome de burnout é considerada um fenômeno psicossocial, é composto por três variações:

Quadro 3 - Variações da Síndrome de Burnout

Exaustão Emocional (EE)	**Despersonalização (D)**	**Realização Profissional (DRP)**
A exaustão emocional é caracterizada por desconfortos físicos e mentais.	A despersonalização é caracterizada pela tendencia de tratamento de forma impessoal e distante outras pessoas.	A realização profissional é caracterizada por uma sensação de falta de realização pessoal e profissional.

Fonte: MOREIRA *et al*., (2018).

A Síndrome de Burnout (SB) é um fenômeno complexo, cuja definição, composta por exaustão mental, despersonalização e baixa realização pessoal, tem sido confirmada por diversos autores (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; SCHAUFELI; BUUNK, 2003). Além de suas características centrais, a SB é associada a variados sintomas físicos e emocionais, como distúrbios de sono, dores musculares, dores de cabeça e irritabilidade, que começam a afetar o ambiente familiar do indivíduo.

Com base nas pesquisas de Maslach e Freudenberger e nas diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Saúde e pela Organização Mundial da Saúde (CID-11), a definição da SB possui um caráter multidimensional. Esse fenômeno psicossocial é caracterizado e delimitado por três variáveis principais, que se manifestam por meio dos seguintes sintomas (CASTRO; ZANELLI, 2007):

- Exaustão Emocional: Manifesta-se como uma sensação de falta de energia, intenso esgotamento emocional e sintomas de depressão e ansiedade. Pode levar a uma maior propensão a acidentes e ao aumento do consumo de bebidas alcoólicas ou outras substâncias (ALVES *et al*., 2017).
- Despersonalização: Caracteriza-se por atitudes negativas e impessoais por parte do indivíduo em suas relações com colegas, clientes e a própria organização (ALVES *et al*., 2017).
- Baixa Realização Profissional: Refere-se à tendência do empregado de se autoavaliar de forma negativa, resultando em insatisfação com seu progresso profissional e na diminuição da percepção de sua competência e habilidades de interação social (ALVES *et al*., 2017).

A diferença entre a Síndrome de Burnout, estresse e depressão envolve uma série de aspectos. Para o Ministério da Saúde, a Síndrome de Burnout, ou síndrome do esgotamento profissional, é um distúrbio emocional que se manifesta por sintomas como exaustão intensa, estresse e fadiga física, decorrentes de ambientes de trabalho desgastantes que exigem alta competitividade ou grandes responsabilidades. O principal fator que contribui para essa condição é o excesso de carga de trabalho (BRASIL, 2025). Entende-se, portanto, que o Burnout é uma síndrome originada e diretamente ligada ao contexto do trabalho, conforme seus conceitos. Nesse sentido, a SB é frequentemente associada a questões de saúde mental, no entanto, ela transcende uma simples condição psicológica, estando intrinsecamente ligada ao contexto do trabalho. Conforme Silva:

> Porém, ainda que se fale em ofensa à saúde mental e se caracterize os sintomas da moléstia (em sua grande maioria) à perspectiva psicológica, a síndrome de burnout é mais que isso; é uma doença relacionada ao mundo do trabalho, como bem demonstra a 11ª edição da Classificação Internacional de Doenças (CID-11) da Organização Mundial da Saúde (OMS), aprovada na 72ª Assembleia Mundial da Saúde e vigente mundialmente desde 1º de janeiro de 2022, que reclassificou a síndrome de burnout e a identificou com o código QD85 (Silva,2024, p.62).

Entende-se que o estresse pode ser descrito como um grupo de modificações que ocorrem em um organismo em resposta a um fator que gera tensão. Essa tensão provoca uma sequência de reações psicofisiológicas que tem como objetivo enfrentar a situação, que visam lidar com a causa do estresse e restaurar o equilíbrio do organismo. Portando, o estresse é considerado uma resposta adaptativa, pois impulsiona a ação (SARDA, LEGAL, JABLONSKI, 2004). Segundo Codo (2002), é essencial revelar o fenômeno que muitas vezes fica escondido,

aparecendo como problemas físicos “aceitos” pela sociedade, mas que têm origem nas relações de trabalho, levando ao estresse e, eventualmente, à síndrome.

Por sua vez a depressão é frequentemente utilizado na linguagem cotidiana para descrever tanto um estado emocional comum, como a tristeza, quanto a um sintoma, uma síndrome ou a outras condições patológicas. As emoções de tristeza e alegria são fundamentais na vida emocional saudável, a tristeza é uma reação comum aos fracassos e desilusões, ajudando a preservar energias e recursos. Além disso, serve como um sinal para que outras pessoas percebam a necessidade de apoio (DEL PORTO, 1999).

Nesse sentido, pesquisas defendem que a depressão pode ser uma consequência da síndrome de burnout. Apontam que fatores como alta exigência psicológica, falta de autonomia nas decisões, deficiência de apoio social no ambiente de trabalho e estresse relacionado a tarefas atribuídas são indicadores importantes que podem levar ao desenvolvimento de depressão (IACOVIDES *et al*., 2003).

O estado depressivo na SB é temporário e é relacionado a uma situação específica, como o trabalho. Destacou-se que, ao contrário da SB, a depressão não envolve o sentimento de culpa pois afeta todas as áreas da vida da pessoa, enquanto o burnout se limita ao âmbito profissional (FREUDENBERGER, 1974).

Em pesquisas foram detectadas associações significativas entre o burnout e os sintomas depressivos. É importante ressaltar que 20% dos casos apresentaram intersecção com a exaustão emocional. No entanto, a baixa demonstração entre o inventário de depressão de Beck e as dimensões RP e DE não apoia a noção de que o burnout seja uma forma de depressão relacionada ao trabalho (GLASS E MCKNIGHT, 1996).

Um estudo analisou a relação entre os transtornos psiquiátricos e o nível hierárquico de oficiais do governo japonês, focando em estresse, transtornos psiquiátricos e síndrome de burnout. Os resultados indicaram que um maior estresse, associado à falta de apoio organizacional, eleva a probabilidade de desenvolvimento de burnout, enquanto um suporte organizacional mais forte reduz a tendência à depressão. Além disso, oficiais com cargos de alto nível hierárquico receberam menos apoio e apresentaram níveis de depressão mais elevados em comparação com aqueles em posições inferiores (NADAOKA *et al*., 1997).

Considerando os impactos da saúde mental, a importância de um ambiente de trabalho saudável e de práticas de gestão que promovam o bem-estar dos funcionários, a fim de reduzir os riscos associados à saúde mental, uma pesquisa investigou o pensamento suicida, levando em consideração aspectos do ambiente de trabalho. Foi identificado quatro fatores principais

interligados: propensão ao suicídio, qualidade do trabalho, ambiente de trabalho negativo a presença do burnout e da depressão, como resultado um ambiente de trabalho desfavorável está associado ao desenvolvimento da síndrome de burnout elevando as chances de pensamento suicida (SAMUELSSON *et al*., 1997).

As consequências da síndrome de burnout, se estende para além do esgotamento físico e emocional. A SB é os resultados pelas frustações, altas cargas de trabalho, surgindo após longos meses de jornadas de trabalho excessivas, inclusive no começo de sua carreira. Ao se compararem com outros colegas, se sentem-se com essa frustação e desesperança (NETO, 2016). Quando há um excesso de normas, que demanda muito tempo e esforço por parte do empregado, isso impede a tomada de decisão, a participação criativa e a autonomia (MASLACH, LEITER, 1997; VEGA, 1997). A ideia do empregado de não conseguir a remuneração esperada, o devido reconhecimento por parte da organização de seu trabalho, desestimula o empregado, assim reduzindo sua proatividade (MASLACH, LEITER, 1997; KUROWSKI, 1999).

Segundo Alves *et al*., (2017), quanto aos fatores de risco da síndrome de burnout muitas organizações possuem restrições burocráticas, que são regras e processos que acabam limitando a autonomia e a liberdade de seus empregados. Como consequência os indivíduos perdem sua autonomia, gastando muito tempo e energia para execução de suas atividades, assim dificultando a sua rotina; a alterações frequentes nas regras, quando há frequentemente mudanças sem uma comunicação clara com os empregados, pode-se criar um ambiente de trabalho cheio de dúvidas.

Os empregados ficam inseguros sem saber como agir corretamente, assim como consequência aumentando as chances de erros em suas atividades; a falta de confiança, respeito e consideração entre colegas de trabalho, tais fatores podem impactar na eficácia da organização. Um ambiente desfavorável pode resultar em conflitos e um clima de desmotivação; impedimentos para avanço na carreira, reconhecimento pode desestimular os empregados. Além de outros fatores como condições ambientais como clima (calor ou frio), ruídos excessivos são exemplos de impedimentos. A satisfação e motivação do empregado está diretamente ligada a sentimento de que tais esforços são reconhecidos e que seu conforto é priorizado;

No que se refere ao indivíduo (ALVES *et al*., 2017), pessoas que são competitivas que tem um esforço excessivo que possuem uma necessidade de controle sobre todas situações, tem uma predisposição a comportamentos impacientes e dificuldades em controlar suas frustações;

indivíduos empáticos, sensíveis e altruístas que buscam se conectar e entender as outas pessoas; pessoas pessimistas que enfatizam os aspectos negativos, antecipando fracassos e antecipando sofrimentos de eventos que podem ou não ocorrer; perfeccionistas que são conhecidos por suas altas exigências, tanto em relação a si próprio quanto aos outros. Essa busca incessante pela perfeição pode levar a intolerância a erros e a insatisfação com seus resultados obtidos de suas atividades; características demográficas e educacionais, que podem influenciar o comportamento no ambiente de trabalho.

Sobre o trabalho Alves *et al*., (2017), o volume excessivo de trabalho que excede a capacidade técnica, o tempo disponível ou recursos da organização; baixo controle sobre as atividade e participação restrita nas decisões que impactam diretamente o empregado, gerando baixa ou uma inexistente satisfação; o trabalho por turnos, especialmente o noturno, pode levar a uma série de transtornos físicos e psicológicos; um suporte organizacional precário e relacionamentos conflituosos entre colegas são fatores que podem intensificar a sensação de desamparo no trabalho, fazendo com que o empregado sinta que não podem contar com seus colegas ou superiores , impactando negativamente a saúde mental dos empregados; o tipo de ocupação, especialmente em profissões que envolvem cuidado, que traz uma carga emocional significativa. A presença de uma intensa relação com pessoas atendidas pode resultar em um elevado nível de responsabilidade e pressão emocional.

Por último, no que diz respeito à sociedade (ALVES *et al*., 2017), a falta de suporte social e familiar, resultando na falta de colegas, amigos confiáveis e familiares nos quais o indivíduo possa confiar; a valorização do prestígio social em à custa de salários mais baixos é uma dinâmica que pode levar os indivíduos a buscar múltiplos empregos. Essa busca por prestígio pode resultar em uma sobrecarga de trabalho, já que os indivíduos tentam compensar a falta de renda com empregos adicionais. Essa situação gera uma série de consequências negativas, como a falta de tempo para descanso e lazer. A ausência de tempo livre pode levar à insatisfação e à insegurança nas atividades desempenhadas.

Nesse contexto, diversos empregados são afastados de suas funções devido ao burnout, porém aqueles que permanecem ao trabalho tendem a ter uma queda na sua produtividade e na eficácia devido ao seu esgotamento (MASLACH *et al*., 2001). Com tais quedas o empregado pode se deparar com alguns problemas, como diminuição da sua própria satisfação, levando a conflitos diretos com outros colegas chegando a levar tais problemas para sua vida pessoal (MASLACH *et al*., 2001).

Levando em consideração essas quedas de produtividade, é importante destacar que o empregado pode perder sua autoconfiança e enfrentar dificuldades para dormir. O aumento dos níveis de estresse faz com que os erros se tornem frequentes, devido a sua falta de atenção nesses momentos de sobrecarga, causando prejuízo tanto para o empregado que se sente cada vez mais desgastado, mas também para a organização que perde em eficiência e qualidade no trabalho (WATERMAN *et al*.,2007).

Dessa forma, o trabalho deve satisfazer as necessidades do indivíduo e impulsionar seu desenvolvimento profissional (Almeida, 2016). Quando objetivo não é alcançado, o trabalho passa a ser uma fonte de sofrimento, o empregado se torna o responsável pela sua angústia, tendo sentimento de inutilidade ao perceber que seus esforços não têm um significado real, como é descrito por Dejours (1992):

> [...] vergonha de ser robotizado, de não ser mais que um apêndice da máquina, às vezes de ser sujo, de não ter mais imaginação ou inteligência, de estar despersonalizado etc. É do contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade. A falta de significação, a frustração narcísica, a inutilidade dos gestos, formam, ciclo por ciclo, uma imagem narcísica pálida, feia, miserável... A vivência depressiva condensa de alguma maneira os sentimentos de indignidade, de inutilidade e de desqualificação, ampliando-os. Esta depressão é dominada pelo cansaço... Executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportada pelo jogo da motivação e de desejo. A vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de aniquilose mental, de paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo (Dejours, 1992, p. 49).

Compreender e aplicar medidas preventivas é essencial para assegurar a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores, principalmente em organizações que exigem um elevado desempenho do empregado **(**BRASIL,2025). A adoção de estratégias é fundamental para que os níveis de estresse diminuam e a pressão no trabalho, assim prevenindo o desenvolvimento de burnout. Além disso, práticas de condutas saudáveis podem ajudar na identificação precoce de sinais e sintomas, permitindo com que intervenções sejam feitas antes de seu agravamento **(**BRASIL,2025). Atualmente a SB é inserida no CID11 com código que identifica o diagnostico QD85 (DE ALMEIDA SACRAMENTO, 2024)

Segundo o Ministério da Saúde, são várias as formas de prevenção, a definição de metas realistas e alcançáveis, o empregado define pequenos objetivos, tanto na sua esfera profissional quanto no pessoal, para assim manter sua eficiência e sensação de realização, evitado sobrecarga e frustações **(**BRASIL, 2025).

Além disso, equilibrar com a vida pessoal, participando de atividades de lazer com a família e amigos pra manter equilíbrio emocional, para ter momentos de descontração. Outra

estratégia é ´´quebrar a rotina``, ou seja, fazer atividades que não são habituais, como passeios em lugares diferentes, refeição em novos lugares, assistir filmes no cinema, assim favorecendo a saúde mental **(**BRASIL,2025).

É essencial não se ter convívio com pessoas que há uma postura negativa, principalmente as que reclamam constantemente de seu trabalho ou de outras situações. Compartilhar sentimentos, conversar com pessoas confiáveis para aliviar a carga emocional, ter um apoio emocional é um fator de proteção. A prática regular de atividades físicas, ajudam no descarrego das emoções de forma eficaz, exercícios como corrida, caminhada, academia e ciclismo **(**BRASIL,2025).

É fundamental evitar consumo de álcool e drogas em gerais, pois tais substâncias podem intensificar a confusão mental, manter-se afastado desses hábitos é indispensável. Se automedicar, a utilização de medicamentos sem o acompanhamento devido de um médico pode resultar em complicações podendo agravar a situação **(**BRASIL, 2025). Por fim, o descanso adequado, recomenda-se no mínimo oito horas diárias de sono pelo menos, para equilibrar uma rotina que favoreça harmonia em todos seus âmbitos **(**BRASIL, 2025).

O tratamento segundo o Ministério da Saúde, é feito principalmente por meio de psicoterapia, podendo ser necessário em alguns casos uso medicamentos, sendo eles antidepressivos e/ou ansiolíticos **(**BRASIL, 2025). O tratamento tem resultado geralmente entre um e três meses, podendo variar de acordo com a situação de cada pessoa. Além disso é fundamental realizar mudança em seu estilo de vida, adotar novos hábitos e ter mudanças no seu ambiente de trabalho **(**BRASIL, 2025).

Com o aumento na valorização do bem-estar do empregado, resultou na criação da Lei nº 14.831/2024, no qual estimula a implementação de programas voltados à preservação da saúde mental do empregado nas organizações (CARVALHO, 2024). Sendo as principais medidas campanhas educativas, capacitação de líderes e combate a descriminação. Visa garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, transparência nas ações, como divulgação regular e canais para feedbacks e sugestão (CARVALHO, 2024). A lei que cria o Certificado Empresa Promotora de Saúde Mental, as organizações que aderi as práticas podem usá-lo em seus meios de divulgações para destacar seu compromisso com a saúde mental do empregado, tendo validade de dois anos e para a revalidação poderá passar pelo processo de avaliação novamente (CARVALHO, 2024).

Desta forma, a Lei nº 14.681, de 18 de setembro de 2023, que estabelece a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, além de promover a valorização dos

profissionais da educação, sendo o ponto central da política. Para essa valorização, a lei busca aplicar ações direcionadas à saúde integral dos profissionais da educação, prevenindo doenças e incentivando práticas para um ambiente de trabalho sustentável, humanizado e duradouro (BRASIL, 2025).

Os objetivos são criar um ambiente que possibilite aos educadores se desenvolverem em todas as áreas, para que possam exercer plenamente suas funções na formação das futuras gerações; reduzir do absenteísmo, uma vez que, na maioria das vezes as ausências frequentes dos empregados são devidas a problemas de saúde física ou mental (PILATTI, FERREIRA, 2024). A lei busca garantir que os educadores estejam presentes e engajados em sala de aula, promovendo aprendizado dos alunos. Além disso, é realizada uma avaliação regular dos resultados e impactos do plano. É um processo fundamental para ajustar e melhorar continuamente a política, possibilitando adaptações nas estratégias e garantindo que se mantenha eficaz a longo prazo (PILATTI, FERREIRA, 2024).

2.3 PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE

As recentes décadas foram marcadas por profundas transformações no universo laboral, resultado da reestruturação produtiva que flexibilizou as relações de trabalho, isso impulsionou a multifuncionalidade dos trabalhadores, com o objetivo de otimizar a produtividade e minimizar perdas (ELIAS; NAVARRO, 2019). Contudo, tais esforços não foram suficientes para conter as crises, que, conforme Marx (2005), são inerentes ao capitalismo. Este sistema opera em ciclos de altos e baixos, prosperidade e recessão. Fundamentado na acumulação de capital através da mais-valia e na expansão do consumo, o capitalismo se sustenta na exploração da força de trabalho para reduzir custos e maximizar os lucros (ELIAS; NAVARRO, 2019; DINIZ; GOERGEN, 2019).

A crise sistêmica que observamos hoje sinaliza o esgotamento desse padrão exploratório e a incapacidade do próprio sistema de lidar com suas contradições internas, o que aprofunda a exclusão social e a miséria humana (SANTOS, (2012); ELIAS; NAVARRO, 2019; DINIZ; GOERGEN, 2019).

Essa realidade é um reflexo das contradições paradoxais da sociedade contemporânea, no qual, segundo Gaulejac (2007), a riqueza e a pobreza, o saber e a ignorância, a capacidade de criar e destruir, o bem-estar e o sofrimento, e a segurança e a insegurança se ampliam simultaneamente.

De acordo com Antunes (1999) e Gaulejac (2007) relatam que o mundo do trabalho contemporâneo está passando por transformações profundas que afetam a todos. Apesar de a ideologia capitalista valorizar o trabalho como uma atividade social essencial, ligando-o diretamente à identidade pessoal, as condições de sua execução são frequentemente precárias, o que representa um risco potencial à saúde dos empregados (SANTOS, (2012); ELIAS; NAVARRO, 2019; DINIZ; GOERGEN, 2019; GOMES; SORIA, 2022).

Um dos resultados da reestruturação produtiva é o risco a que os trabalhadores estão expostos. Esse processo envolve a adoção de novas tecnologias e métodos de gestão de mão de obra que, geralmente, buscam economizar com pessoal, priorizando o mercado e a maximização dos lucros (ELIAS; NAVARRO, 2019). Não obstante, a organização do trabalho é alterada, acelerando a produção, o que impacta diretamente a relação entre empregado e empresa, flexibilizando contratos e intensificando as atividades (GOMES; SORIA, 2022).

Um instrumento relevante para a manutenção da lógica capitalista é a gestão, ela é vista como o processo de padronizar e organizar as atividades laborais para alcançar maior eficiência e eficácia (ELIAS; NAVARRO, 2019; PAIAS, 2024). Nesse contexto, nas últimas décadas, a gestão se consolidou como a "ciência do capitalismo", focada no controle e muitas vezes disfarçada por um discurso de racionalidade. Sua influência se estende além da economia, infiltrando-se em diversas esferas da sociedade, como a educação, o direito e a política. Como afirma Gaulejac (2007, p. 79), a justificativa para essa widespread influência é:

> racionalizar a produção com menor custo para favorecer o crescimento e satisfazer as "necessidades" dos consumidores. [...] O paradigma utilitarista transforma a sociedade em máquina de produção sendo o trabalhador o agente a seu serviço. A economia se torna finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do humano em "recurso" (aspas do autor)

Diante desse cenário, apresentam-se as ferramentas digitais e os sistemas de gestão educacional e outras chamadas "novas tecnologias", que surgem como uma das principais estratégias de controle utilizadas pelos administradores, nas quais são vendidas sob o discurso da modernização da educação, cuja ferramentas na verdade sofisticam os métodos de exploração do trabalho e do trabalhador, permitindo uma cobrança e um controle muito maiores sobre as atividades laborais dos docentes (SANTOS, 2012; ELIAS; NAVARRO, 2019; DINIZ; GOERGEN, 2019; GOMES; SORIA, 2022).

Essas chamadas "novas" formas de organizar as relações de trabalho submetem as pessoas a modelos de gestão que desconsideram a humanidade, tratando os indivíduos como

meras máquinas (ELIAS; NAVARRO, 2019). O objetivo é operacionalizar as ações e reduzir o tempo de execução das tarefas. Alinhada a isso, a reestruturação produtiva, impulsionada pela revolução tecnológica, não só modifica a organização do processo produtivo, mas também altera a própria estrutura e as relações de trabalho (SAMPAIO, MARIN, 2004; SANTOS, 2012; ELIAS; NAVARRO, 2019; DINIZ; GOERGEN, 2019; GOMES; SORIA, 2022; CAMPOS, FRANCISCO, 2024).

A partir da década de 1990, em resposta às exigências das organizações internacionais, o Brasil implementou uma expansão do ensino superior por meio de políticas públicas que financiaram o setor privado (CHOMSKY, 2014; SILVA JÚNIOR & SGUISSARDI, 2001; ELIAS; NAVARRO, 2019). Nesse cenário, o Estado brasileiro, ao mesmo tempo em que promove a ideia de que o acesso à educação é uma trajetória para a ascensão social, acaba direcionando recursos financeiros (verbas) para o setor privado que poderiam ser investidas no ensino público. Nesse sentido, a criação de programas como o Programa Universidade para Todos (PROUNI), o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e ao Emprego (PRONATEC) e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) são exemplos claros da implementação dessas políticas (ELIAS; NAVARRO, 2019).

É inegável a importância de ampliar o acesso ao ensino superior. No entanto, a questão que se levanta é a implementação de políticas que investem e financiam o setor privado, quando esses recursos poderiam ser aplicados na infraestrutura do setor público educacional (CHOMSKY, 2014; SILVA JÚNIOR; SGUISSARDI, 2001; ELIAS; NAVARRO, 2019).

O modelo de educação superior adotado no Brasil, influenciado por organismos internacionais, é marcado pela lógica neoliberal que transforma a educação em um serviço regulado por avaliações gerenciais e voltadas para a eficiência econômica. Esse modelo flexibiliza a formação, incentiva a oferta de novos cursos, modifica o financiamento, promove o empreendedorismo e precariza as relações de trabalho nas instituições. Essas mudanças alteraram a função do professor, reduzindo sua autonomia, ampliando o controle institucional sobre o trabalho docente e resultando em desqualificação técnica e ideológica (DOS SANTOS, 2010; SAMPAIO, 2000; ELIAS; NAVARRO, 2019).

A submissão às demandas do mercado de trabalho, principalmente na atividade docente trouxe consequências negativas para a prática docente universitária, impactando diretamente o status profissional dos educadores (ELIAS; NAVARRO, 2019). Corroboram com os autores Gaulejac (2007) e Heloani (2018), por trás da suposta neutralidade dos novos modelos de

gestão, os mecanismos de controle e poder se sofisticaram desde a época da organização científica do trabalho.

Esse poder atua de forma sutil e de difícil percepção, infiltrando-se nas relações e usando ferramentas ideológicas que mudam as atividades humanas em indicadores de desempenho, que, por sua vez, são convertidos em custos ou benefícios (ELIAS; NAVARRO, 2019). Nesse cenário, o ser humano é visto como um recurso a serviço da empresa, contribuindo para sua própria instrumentalização (DOS SANTOS, 2010; SAMPAIO, 2000; ELIAS; NAVARRO, 2019).

O poder gerencialista age diretamente sobre a psique, incentivando o trabalhador a se identificar com os objetivos da produção e, assim, associar trabalho e identidade. Essa associação mobiliza desejos e gera angústias, levando o trabalhador a uma submissão "livremente consentida" em prol da empresa (ELIAS; NAVARRO, 2019).

Nesse contexto, a mercantilização da educação do ensino superior a descaracteriza como um direito fundamental, transformando-a em um simples serviço impulsionado pela produtividade e pela margem de lucro, atributos inerentes ao sistema capitalista (DOS SANTOS, 2010; SAMPAIO, 2000; ELIAS; NAVARRO, 2019). O ensino superior privado é o exemplo mais transparente dessa realidade cotidiana, onde o processo pedagógico – a essência da produção dessas instituições – está submetido à lógica do mercado sub-rogada ao capitalismo (DOS SANTOS, 2012; ELIAS; NAVARRO, 2019).

Inegável o crescimento do ensino superior das instituições privadas, não obstante, esse crescimento não veio associado de um compromisso equivalente com a qualidade das condições de trabalho dos docentes (MANUEL, 2025). Conforme apontam Chauí (2001) e Oliveira (2019), em diversas situações, a educação superior passou a ser vista como um produto de mercado, e não como um direito social essencial para mudança de uma sociedade mais equitativa. A consequência disso é que a prioridade de lucro muitas vezes se sobrepõe ao bem-estar daqueles que dedicam suas vidas ao ensino (MANUEL, 2025).

A educação foi integrada ao capital e, atualmente, sua função principal é nutrir o mercado com mão de obra especializada. Trata-se de um novo nicho para o capitalismo parasitário, que desqualifica para gerar lucro. (ELIAS; NAVARRO, 2019). Dessa forma, as políticas públicas das últimas décadas têm sido cruciais para manter a educação a serviço do mercado, criando incentivos e permitindo a expansão do ensino superior privado (NETA *et. al*., 2020).

Não obstante, o professor universitário é considerado a alma do processo de formação profissional e humano por Tardif (2002), lidam com rotinas desgastantes, vínculos empregatícios instáveis, remunerações inadequadas e poucas chances de desenvolvimento na carreira. Nesse sentido, a precarização não é um evento isolado; ela se dissemina e afeta a própria essência das instituições de ensino superior, que é a de formar cidadãos com senso crítico, conscientes e aptos a contribuir para a sociedade (SANTOS, 2011).

Como resultado, o profissional da educação enfrenta as consequências da perda de sentido em sua prática, além da desvalorização e precarização de seu trabalho. Esses impactos se manifestam no corpo e na mente dos educadores, revelando os efeitos negativos desse sistema desumano (ELIAS; NAVARRO, 2019).

Nesse mesmo contexto, Oliveira (2019) e Silva (2020) apontam que a instabilidade na carreira docente tem impacto significativo na qualidade do ensino. Isso se manifesta na redução do engajamento dos professores e na superficialidade dos processos educativos. A conexão entre as condições de trabalho e o nível acadêmico não é apenas forte, ela é direta (OLIVEIRA, 2019; SILVA, 2020; MANUEL, 2025).

De acordo com Elias e Navarro (2019) os dados dos Censos do Ensino Superior no Brasil, abrangendo os anos de 2003 a 2018, demonstram um crescimento desproporcional das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas em comparação com as públicas. Esse aumento se reflete tanto no número de alunos quanto no de professores contratados.

É importante verificar e observar o tipo de contrato de trabalho predominante: o contrato parcial, por hora, o que confirma a precarização da profissão docente. O Censo de 2016, divulgado em 2018, reforça essa realidade ao indicar que 87,7% das IES no Brasil são instituições de ensino superior privado (DOS SANTOS, 2010; SAMPAIO, 2000; ELIAS; NAVARRO, 2019; NETA, *et al*., 2020).

A mercantilização da educação, a perda de sentido na prática pedagógica, a redução da autonomia e a crescente submissão do ensino a práticas gerenciais ditadas pelo mercado são fatores que impactam diretamente o trabalho e a identidade do docente, dessa forma a situação gera mal-estar e adoecimento entre os profissionais da área (DOS SANTOS, 2010; SAMPAIO, 2000; ELIAS; NAVARRO, 2019; NETA, *et al*., 2020).

A investigação sobre a precariedade das condições de trabalho dos docentes tem ganhado destaque em várias instituições de ensino superior. Nas últimas décadas, houve um aumento considerável de pesquisas científicas dedicadas a esse tema (AGRA, 2015; ELIAS,

2014; HASHIZUME, 2018; MANCEBO; SILVA JÚNIOR, 2012; SILVA, 2017; SILVA JÚNIOR, 2012).

Não por acaso, o aumento nas pesquisas acompanha a expansão do ensino superior privado no Brasil, que tem visto um aumento tanto no número de instituições quanto de alunos matriculados, despertando maior interesse da academia. (AGRA, 2015; ELIAS, 2014; HASHIZUME, 2018; MANCEBO & SILVA JÚNIOR, 2012; SILVA, 2017; SILVA JÚNIOR, 2012).

A profissão docente frequentemente ganha destaque na mídia e no senso comum, geralmente para ser responsabilizada pelo sucesso ou fracasso de alunos e, por extensão, do país. Essa desqualificação da profissão se manifesta na ideia de que ensinar não é um trabalho, mas sim uma vocação, uma missão, uma atividade feita por amor. E, como se diz, “amor não se paga, não se remunera”. (AGRA, 2015; ELIAS, 2014; HASHIZUME, 2018; MANCEBO; SILVA JÚNIOR, 2012; SILVA, 2017; SILVA JÚNIOR, 2012).

Para manipular os trabalhadores e garantir sua adesão aos objetivos da empresa, um dos recursos utilizados é o discurso do comprometimento (ELIAS; NAVARRO, 2019). No caso dos docentes, a profissão de educador, carregada da ideologia do "mestre", torna-se um alvo fácil para essa manipulação.

Como afirma Gaulejac (2007, p. 89), “O comprometimento é a chave do sucesso e sua ausência é a causa do fracasso”. Considerando que, apesar de toda essa retórica, a docência é, de fato, um trabalho, é fundamental discutir as consequências das atuais condições de trabalho sobre a saúde mental dos docentes do ensino superior privado (AGRA, 2015; ELIAS, 2014; HASHIZUME, 2018; MANCEBO; SILVA JÚNIOR, 2012; SILVA, 2017; SILVA JÚNIOR, 2012).

A saúde é vista de uma forma diferente, quebrando com a ideia tradicional do modelo biomédico. Ela é compreendida como um conjunto complexo de fatores que consideram tudo o que envolve a vida. Isso inclui aspectos históricos, econômicos, sociais e culturais, indo muito além do que é puramente biológico (AGRA, 2015; ELIAS, 2014; HASHIZUME, 2018; MANCEBO & SILVA JÚNIOR, 2012; SILVA, 2017; SILVA JÚNIOR, 2012).

A intenção é mostrar que, para entender o processo de saúde e doença, é fundamental levar em conta os diversos elementos que contribuem para a vida humana, tanto no que diz respeito às necessidades materiais quanto às experiências subjetivas de cada um. No entendimento de Canguilhem (2006) já indicava, saúde e doença não se limitam às condições

somente de caráter biológicas; mas também dependem das condições de vida, sejam elas materiais ou simbólicas.

Assim como estar saudável não significa apenas a ausência de uma doença, a saúde mental também não se resume a uma simples capacidade de se adaptar ao ambiente. A velha separação entre mente e corpo na medicina tradicional é questionada, pois essa visão apoia uma forma de pensar (positivista) que tende a ver o ser humano como uma máquina, deixando de lado sua subjetividade (ELIAS; NAVARRO, 2019). Por isso, busca-se construir uma base teórica que realmente considere as condições de vida concretas de cada indivíduo (CANGUILHEM, 2006).

Sendo assim, o trabalho é considerado um elemento essencial para debater esse processo. Isso se dá porque o corpo e a mente, bem como o social e o individual, não podem ser vistos como entidades isoladas. Se a saúde e a doença representam forças em um embate contínuo, essa disputa ocorre no corpo, na mente e na sociedade, uma vez que o ser humano se construiu e continua a se construir por meio do trabalho. (ELIAS; NAVARRO, 2019). De acordo com Marx:

> Como criador de valores de uso, como trabalho útil, é o trabalho, por isso, uma condição de existência do homem independente de todas as formas de sociedade, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, da vida humana (1985, p. 50).

Dessa forma, fica mais evidente a importância central do trabalho na discussão sobre o adoecimento, já que ele representa uma atividade essencial para a vida humana. A contribuição de Laurell e Noriega (1989) é crucial para entender a natureza social do adoecimento, percebendo que ele é moldado pela forma como os grupos humanos se inserem no processo de produção. Por isso, a maneira como o trabalho é organizado é fundamental para a compreensão da relação entre saúde e doença.

A particularidade da conexão entre o trabalho docente e a identidade é notável, devido à singularidade da profissão. Ela carrega uma imagem idealizada, que o sistema aproveita para submeter esses profissionais a condições desfavoráveis, aumentando a intensidade de suas tarefas. Com base em Dejours (1999), entendemos a identidade como algo construído socialmente, envolvendo contextos históricos e simbólicos. Isso implica não só a relação com os outros, mas também com a realidade. Assim, o trabalho pode ser visto como um espaço privilegiado para a construção do “eu” no âmbito social.

Essa influência é perceptível no dia a dia, quando a maioria das pessoas, ao se apresentar a um desconhecido, informa seu nome e sua profissão. O "fazer" acaba se sobressaindo ao "ser". Conclui-se, portanto, que a identidade dos professores é moldada pela sua relação com o trabalho. Essa atividade, por sua vez, é repleta de elementos afetivos, gerados pelas intensas interações com diversos indivíduos (discente, colegas, gestores administrativos), que participam ativamente do processo de reconhecimento e autoidentificação dos docentes (AGRA, 2015; ELIAS, 2014; HASHIZUME, 2018; MANCEBO; SILVA JÚNIOR, 2012; SILVA, 2017; SILVA JÚNIOR, 2012).

Observa-se, então, a vulnerabilidade desses profissionais em relação a esses atores, já que dependem do reconhecimento de seu esforço pessoal no trabalho para a formação de sua identidade e autoimagem. (ELIAS; NAVARRO, 2019; MANUEL, 2025). Dessa forma, outro ponto preocupante é a ausência de planos de carreira e de incentivos para a formação continuada (MANUEL, 2025). Isso gera uma sensação de estagnação profissional e de desvalorização institucional entre os entrevistados. Como lembra Tardif (2002), o conhecimento do professor não é construído apenas com diplomas, mas com tempo, reconhecimento e investimento contínuo, elementos que faltam no dia a dia desses profissionais.

Outro fator que fragiliza o profissional docente em relação aos seus colegas é a crucial necessidade de reconhecimento. De acordo com Dejours (2007), o reconhecimento é o mecanismo que permite transformar o sofrimento no trabalho em satisfação. O autor descreve dois tipos de reconhecimento:

- O de utilidade econômica e técnica: geralmente concedido por superiores, clientes e subordinados, ele válida a relevância das contribuições e até das inovações.
- O de beleza: frequentemente vindo dos pares, este tipo está ligado à criatividade e à arte do trabalho.

Quando a contribuição e o esforço do indivíduo não são valorizados, isso gera sofrimento e prejudica a formação da identidade social, podendo culminar em adoecimento. Consequentemente, percebe-se que a profissão docente possui características únicas que deixam o indivíduo que se identifica com ela em uma posição de desamparo (ELIAS; NAVARRO, 2019).

Para Silva (2020), muitas das vezes o desamparo não é apenas no processo da formação continuada do professor, vai além disso, muitos docentes reportam atrasos salariais recorrentes

e erros frequentes do departamento de recursos humanos no processamento de seus vencimentos — como casos de receberem salários de outros colegas, por falhas da instituição. Também relatos de queixas sobre vencimentos que não condizem com a responsabilidade e o nível de formação exigidos pelas instituições de ensino (SILVA, 2020; MANUEL, 2025).

Diante dessa realidade, e na busca pela sobrevivência, muitos são forçados a acumular jornadas de trabalho em mais de uma instituição. Isso, sem dúvida, tem um impacto negativo na qualidade do ensino, na saúde mental desses profissionais e na relação que estabelecem com os alunos (SANTOS, 2011; SILVA, 2020; MANUEL, 2025).

Entre as várias abordagens teóricas que exploram a ligação entre saúde e trabalho, as formulações sobre a Saúde Mental Relacionada ao Trabalho (SMRT) ganham destaque. Este campo foi escolhido como a base teórica principal para analisar os resultados desta pesquisa.

Seligmann-Silva (2011) considera a SMRT um vasto campo de investigação e prática, capaz de abrigar diversas correntes teórico-metodológicas. Isso se deve à natureza única dos elementos que compõem essa área de estudo. No que se refere à saúde do trabalhador, três referenciais são cruciais porque permitem compreender diferentes dimensões do adoecimento laboral; são usados como instrumentos analíticos para interpretar desde os efeitos objetivos do estresse até os aspectos subjetivos e emocionais do trabalho; e podem ser aplicados em pesquisas científicas, em intervenções no ambiente laboral e na formulação de políticas públicas voltadas à saúde do trabalhador:

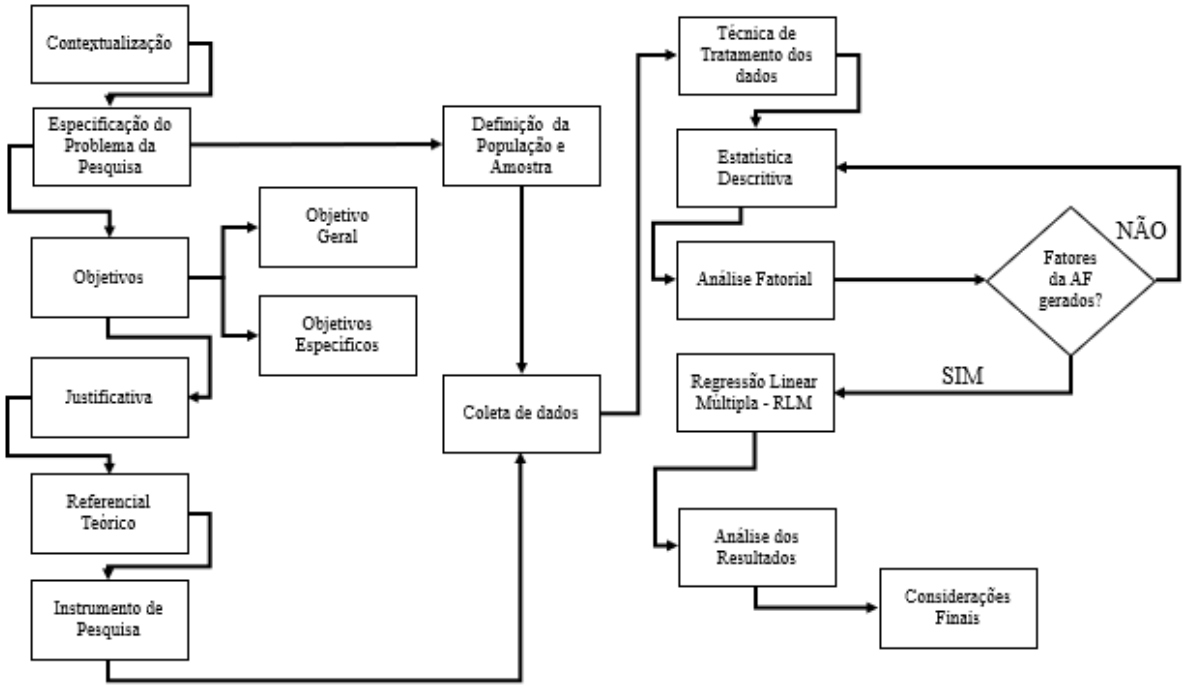
1. Teorias sobre o estresse: Focam nos impactos do estresse na saúde do trabalhador.
2. Referencial psicanalítico: Exemplificado pela psicodinâmica do trabalho, que explora os aspectos psicológicos e emocionais.
3. Materialismo histórico e dialético: Adota o conceito de desgaste para analisar a relação saúde-trabalho.

Esta investigação específica baseia-se nos referenciais psicanalítico e do materialismo histórico-dialético. Essas abordagens permitem compreender como as condições de trabalho impostas pelo sistema capitalista podem levar ao desgaste no trabalho, afetando não apenas o corpo, mas também a subjetividade do trabalhador, culminando em adoecimento, de modo que esses referenciais constituem o alicerce teórico que sustenta a análise desenvolvida nesta pesquisa, orientando tanto a interpretação dos resultados quanto a compreensão das dinâmicas entre saúde mental e trabalho (ELIAS; NAVARRO, 2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Nesta seção, será apresentada a estrutura metodológica da presente pesquisa, ou seja, a abordagem geral utilizada na investigação do fenômeno. Conforme Moreira e Callefe (2008), a metodologia explicita os caminhos e instrumentos empregados na pesquisa científica, permitindo o entendimento do processo de averiguação em si. Dessa forma, serão detalhados a tipologia da pesquisa, a abordagem do problema (quantitativa, qualitativa ou quali-quantitativa) e os elementos específicos de cada abordagem: amostra/participantes, procedimentos de coleta, ferramenta de coleta e técnica de tratamento dos dados.

Figura 3 - Procedimentos Metodológicos da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2025).

Nesta investigação, a contextualização estabelece o cenário do estudo. A questão problema é a pergunta central que a pesquisa busca responder. Os objetivos definem o que se pretende alcançar, enquanto a justificativa explica a relevância do trabalho. O referencial teórico sustenta a análise, e o instrumento de pesquisa detalha a ferramenta de coleta de dados.

A coleta de dados descreve como as informações foram obtidas. As técnicas de tratamento de dados preparam os dados para análise. A estatística descritiva sumariza e caracteriza esses dados. Em seguida, a análise fatorial identifica dimensões subjacentes, e a

regressão linear múltipla examina relações entre variáveis. Por fim, a análise dos resultados interpreta e discute as descobertas.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A ciência, alicerçada em normas e regras para validar a pesquisa, utiliza um modelo de investigação que busca resultados e explicações para os fenômenos e fatos. Por meio da observação, formulação de hipóteses, aplicação de metodologias e análise de resultados, a ciência responde às questões da humanidade, consolidando suas bases teóricas e tecnológicas (BRANDÃO, 2011).

Nesse sentido, entre os paradigmas mais empregados por pesquisadores acadêmicos, destacam-se o positivista e o fenomenológico. O presente trabalho adota o paradigma do positivismo científico, que se baseia em expressões matemáticas e valores quantificáveis (numéricos), geralmente expressos em porcentagens. Essas expressões são frequentemente utilizadas em estatísticas que lidam com grandes populações ou amostras de dados quantificáveis, como em estudos médicos ou na análise de ocorrências de fenômenos (BRANDÃO, 2011; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Compreende-se o positivismo como "uma combinação das ideias empiristas com a lógica moderna (que alia trabalhos de matemática e lógica)" (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 20). Nesse mesmo sentido, Roesch (2005) destaca que a ideia substancial do paradigma positivista é que o mundo social existe externamente ao ser humano e suas propriedades devem ser quantificadas por meio de métodos objetivos. O uso de dados padronizados permite ao pesquisador construir sumários, comparações e generalizações. Dessa forma, se o estudo tem como finalidade aferir relações entre variáveis, recomenda-se o uso da pesquisa quantitativa.

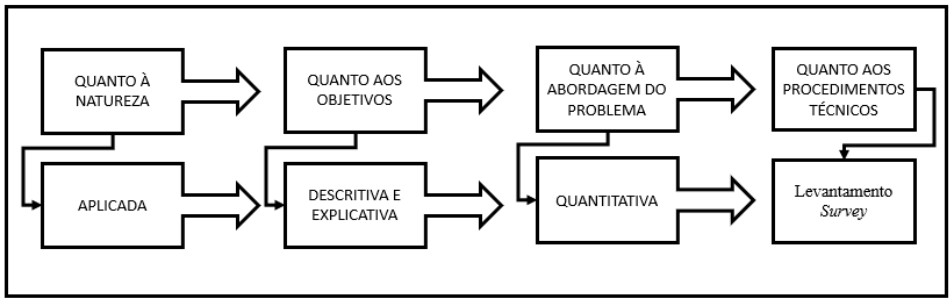
Este estudo, portanto, se ampara em uma pesquisa de caráter quantitativo, que, conforme Terence e Escrivão Filho (2006), se alinha ao paradigma clássico ou positivista. Richardson (1989, p. 29) argumenta que "[...] o método quantitativo tem como intenção principal assegurar a precisão dos resultados, prevenir distorções na análise e interpretação, e, assim, aumentar a confiabilidade das inferências". Ademais, a aplicação da metodologia *survey* justifica o paradigma positivista. Conforme Freitas *et al*. (2000, p. 105), a pesquisa *survey* tem o objetivo de "obter dados ou informações sobre as características, ações ou opiniões de um grupo específico [...] utilizando um instrumento de pesquisa, tipicamente um questionário".

A pesquisa com survey pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002, p. 33).

3.2 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa, refere-se as tipologias usadas na busca de responder à questão problema que norteia o estudo, essas tipologias são componentes profícuos no desenvolvimento e resolução da problemática (RAUPP; BEUREN, 2006). O planejamento da pesquisa tem como alvo na questão problema, onde todo o escopo é construído por meio do instrumento de coletada, técnica utilizada para tratar os dados e por fim, a interpretação dos dados da pesquisa (KERLINGER, 1980). A presente pesquisa está estruturada quanto a natureza, quantos aos objetivos, quanto a abordagem ao problema e por fim quanto aos procedimentos técnicos (Figura 3).

Figura 4- Tipologia da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2025).

Alinhada com a natureza aplicada, esta pesquisa dedica-se ao fornecimento de conhecimentos para resolver um problema ou questão organizacional, por meio da aplicação prática em uma situação específica (NASCIMENTO, 2016).

Metodologicamente, e considerando os objetivos propostos, este estudo classifica-se como descritivo-explicativo. É descritivo por se concentrar em descrever as características de uma população sem manipulação do pesquisador, buscando evidenciar a associação entre variáveis (MERRIAM, 1998; HAIR JR *et al*., 2005). Embora a pesquisa descritiva, por si só, não tenha o objetivo de explicar os fenômenos que descreve (RICHARDSON, 1999), a complementaridade se dá pelo caráter explicativo, que, no entendimento de Vergara (2011),

tem o compromisso de elucidar os fatores que justificam uma determinada ocorrência fenomenológica.

De acordo com Bachelard (1997), a compreensão de um fenômeno exige, em primeiro lugar, sua representação geométrica e cartesiana para, então, aprofundar sua análise, integrando matemática e experiência, leis e fatos. Nesse contexto, entende-se que a abordagem quantitativa proporciona uma compreensão inicial do fenômeno, enquanto a abordagem qualitativa permite sua interpretação mais aprofundada.

Para a presente pesquisa, utilizou-se uma abordagem quantitativa, investigando problemas humanos e sociais com foco na racionalidade, por meio de instrumentos e métodos estatísticos (CRESWELL, 2010). Conforme Hair Jr., Bush e Ortinau (2000), essa abordagem oferece a capacidade de determinar comportamentos, opiniões e hábitos em uma amostra estatisticamente significativa, bem como de explicar o fenômeno investigado. Malhotra (2011) assegura que as pesquisas de caráter quantitativo têm como finalidade quantificar os dados para compreender o cerne da questão, utilizando técnicas estatísticas.

Quanto aos procedimentos, adotou-se o levantamento *survey*, por meio de um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. Este questionário foi composto por 40 questões sobre endomarketing e 40 questões sobre síndrome de Burnout. De acordo com Malhotra (2011), esse procedimento é alicerçado no interrogatório dos respondentes por meio de um questionário organizado, que se destina a coletar informações específicas dos entrevistados. Nesse mesmo sentido, Gil (2010) afirma que o uso de um questionário contribui para que o pesquisado apresente seus pontos de vista, permitindo ao pesquisador conhecer as opiniões, crenças, costumes, interesses e situações vivenciadas pelo sujeito da pesquisa.

.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da presente pesquisa compreende os docentes e coordenadores de curso do ensino superior privado do estado de Goiás. A definição da amostra foi estabelecida a partir dos parâmetros propostos por Hair *et al*. (2010), que sugerem uma amostra entre 5 a 10 respondentes para cada variável observada, ou, segundo Kline (2005), um mínimo de 200 respondentes. Nesse contexto, o instrumento de pesquisa é composto por 40 questões de endomarketing e 22 questões sobre a Síndrome de Burnout, utilizando-se a escala Maslach Burnout Inventory-Educators (MBI).

Considerando o número total de 62 variáveis observadas no instrumento de pesquisa (40 de Endomarketing + 22 de Síndrome de Burnout), e em consonância com os parâmetros de Hair *et al*. (2010) (62 variáveis x 5 a 10 respondentes/variável), a amostra necessária estaria entre 310 e 620 respondentes, respectivamente. Apesar da amostra obtida ser menor do que o ideal, com 258 participantes, a pesquisa avançou com essa quantidade e possibilitou a realização das análises previstas e a obtenção de resultados significativos e válidos para os objetivos do estudo. Portanto, a amostra foi suficiente para sustentar as conclusões da pesquisa.

Torna-se oportuno ressaltar que, dentre os vários tipos de amostragem, optou-se pela amostragem não probabilística. De acordo com Fink (1995), esse método de amostragem é relevante quando há dificuldade em identificar ou encontrar os respondentes, quando se pesquisam grupos específicos ou quando existem restrições financeiras. No caso deste estudo, os pesquisadores utilizaram uma amostra não probabilística por conveniência, ou seja, selecionaram professores de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas em função do fácil acesso (HAIR JR.; BUSH; ORTINAU, 2000; MALHOTRA, 2006).

Por fim, os participantes que aderiram à pesquisa precisaram assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O TCLE, conforme o item II.23 da Resolução 510/2016 do Ministério da Saúde, é um documento que contém "todas as informações necessárias, em linguagem clara e objetiva, de fácil entendimento, para o mais completo esclarecimento sobre a pesquisa a qual se propõe participar" (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2016, p. 2).

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para Vergara (2011), nesta etapa, o indivíduo ao lê deve ser informado a respeito dos procedimentos metodológicos, ou seja, sobre a metodologia usada para obter os dados que contemplam para responder à questão-problema da pesquisa. Ferreira, Torrecilha e Machado (2012) reconhecem que a coleta de dados por observação tem como finalidade identificar comportamentos e acontecimentos sem interferências. Este procedimento, utilizado em pesquisas na área de administração, apresenta a realidade dos fatos, proporciona a familiarização do pesquisador com o ambiente de estudo e o direcionamento dos participantes potenciais (SHAH, 2006).

Nesse contexto, a técnica de coleta de dados utilizada neste trabalho foi por meio de uma *survey*. Optou-se por uma abordagem interseccional (transversal) e não longitudinal,

realizada em um único período (BRYMAN, 1989; BRYMAN, 2016; BABBIE, 2003). Para Babbie (2003, p. 113), “tipicamente, métodos de *survey* são usados para estudar um segmento ou parcela – uma amostra – de uma população, para fazer estimativas sobre a natureza da população total da qual a amostra foi selecionada”.

Todas as observações foram coletadas por meio de formulário eletrônico, utilizando a ferramenta Google Forms (ou Google Docs, conforme o uso real), e disponibilizadas aos professores por meio de grupos de WhatsApp, e-mails, Facebook, LinkedIn e Instagram. À coleta de dados foi iniciada em 10 de maio de 2025 e finalizada em 30 de julho de 2025.

O instrumento de pesquisa foi elaborado com base no arcabouço teórico dos construtos e suas variáveis, conforme proposto neste trabalho. Para isso, desenvolveu-se um instrumento capaz de mensurar atitudes, comportamentos e opiniões relacionados às associações entre os construtos endomarketing e Síndrome de Burnout (HAIR *et al*., 2009).

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para mensurar o endomarketing, empregou-se um instrumento adaptado de Inkotte (2000). Com base na análise do mix de endomarketing proposta por esse autor, foram estabelecidos os conjuntos de características e atributos que serviram como variáveis para a mensuração neste estudo.

Quadro 4 - Instrumento de mensuração do endomarketing

CONSTRUTO	CARACTERÍSTICAS	ATRIBUTOS
COMPANHIA	Relação dos colaboradores com a organização	- Plano de carreira - Benefícios indiretos - Ambiente de trabalho - Níveis salariais
CUSTO	Forma como são aplicados os recursos da organização	- Gastos com pessoal - Gastos com novos produtos - Gastos para obter tecnologia
COMUNICAÇÃO	Repasse das informações dentro da organização	- Informativos - Discursos da direção - Comunicação escrita formal - Comunicação informal
COORDENAÇÃO	Forma de relacionamento entre as chefias e subordinados.	- Planos de incentivos - Hierarquia - Programas de promoções

Fonte: Inkotte, (2000).

Daronco *et al*., (2011) descrevem a relação do endomarketing através de quatro variáveis principais. A primeira delas é a Companhia, que se refere à conexão dos funcionários

com a organização. Seus atributos incluem plano de carreira, benefícios indiretos, ambiente de trabalho e níveis salariais.

A segunda variável é o Custo, que diz respeito à forma como a empresa investe seus recursos financeiros. Os atributos associados são o investimento em pessoal, divulgação, criação de novos produtos e desenvolvimento tecnológico.

Em seguida, temos a Comunicação, que representa como as informações circulam entre a organização e seus colaboradores. Exemplos de atributos são jornais internos, comunicados da diretoria, memorandos e o uso de "Intranet".

Por fim, a quarta variável é a Coordenação, que aborda o relacionamento entre chefia e funcionários e como as diretrizes da empresa são transmitidas. Relacionamentos interpessoais, hierarquia e reuniões são alguns dos atributos dessa variável. Para que o endomarketing seja eficaz, é crucial que o gestor considere essas variáveis. Ao alinhar e implementar esses elementos, a organização valoriza e satisfaz seus empregados. Funcionários com essas necessidades atendidas tendem a trabalhar com mais motivação e comprometimento, o que leva ao sucesso dos objetivos da empresa.

Quadro 5 - Principais variáveis relacionadas ao endomarketing

Companhia	Ter autonomia para propor melhorias na execução do trabalho
	Sentir-se realizado profissionalmente com o trabalho executado.
	Ter ideias e sugestões ouvidas pela empresa.
	Possuir uma preocupação legítima em proporcionar satisfação aos seus clientes
	Oferecer aos seus clientes externos produtos e serviços de qualidade
	Proporcionar segurança aos colab. em termos de estabilidade no emprego
	Oferecer um bom ambiente de trabalho para o desenv. das atividades
	Possuir infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações)
	As pessoas, de maneira geral, devem sentir-se bem trabalhando na empresa
	Possuir um bom sistema de remuneração em comp. com outras empresas.
	Equipamentos modernos e de ótima qualidade
	Boa imagem diante dos seus públicos
	Auxílio de colaboradores na def. da identidade e reputação organizacional
Custo	Benefícios oferecidos por minha empresa satisfatórios
	Investimento em programas de treinamento para colaboradores
	Recompensas de acordo com os resultados obtidos pela empresa
	Programas de treinamento suficientes.
	Claro sistema de remuneração adotado
	Salário compatível com responsabilidades e com o trabalho
	Reconhecimento e recompensa de esforços dos colaboradores
	Incentivo à qualificação constante
	Plano carreira bem definido
	Outras formas de recompensa, além do salário
Coordenação	Bom relacionamento entre as pessoas da equipe
	Superiores procuram constantemente formas de motivar a equipe
	Bom relacionamento entre os diretores e subordinados
	Liberdade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas.
	Recebimento de feedback de colegas e/ou superiores
	Reconhecimento por parte de superiores e colegas

	Superior é referência em nível profissional e transmite confiança
	Claras atribuições relativas ao cargo e responsabilidades
	Bom relacionamento da empresa com a comunidade onde atua.
Comunicação	Conhecimento dos referenciais estratégicos, objetivos e metas
	Informação sobre os lançamentos de novos produtos e campanhas
	Superior imediato é um canal de informação sobre decisões tomadas
	Informações confiáveis e atualizadas
	Existência de canais de comunicação para receber e gerar informações
	Benefícios dos colaboradores são plenamente conhecidos
	Comunicação interna repassa informações aos colaboradores
	Recebimento de informações para o desenvolvimento das atividades.

Fonte: Inkotte, (2000).

Para avaliar prováveis manifestações de Burnout, o inventário Maslach Burnout Inventory (MBI) utiliza três subescalas: Exaustão Emocional, Despersonalização e Realização Pessoal. A subescala de Exaustão Emocional é formada por nove questões que avaliam o esgotamento e a fadiga com o trabalho. A subescala de Despersonalização é constituída por cinco questões que descrevem respostas impessoais ou indiferentes em relação aos receptores do serviço. Por fim, a subescala de Realização Pessoal, composta por oito questões, descreve sentimentos ligados ao nível de capacidade e sucesso obtidos no trabalho.

Para esta pesquisa, o MBI foi adaptado seguindo a escala Likert de cinco pontos (1-nunca a 5-sempre) proposta por Tamayo (1997). Essa modificação, em detrimento da escala original de sete pontos, foi adotada pelo pesquisador com o objetivo de empregar critérios de avaliação mais abrangentes (TAMAYO, 1997).

Cada questão do inventário é alocada a uma dessas subescalas. Especificamente, as questões 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 e 20 avaliam a Exaustão Emocional; as questões 5, 10, 11, 15 e 22 medem a Despersonalização; e as questões 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 e 21 avaliam a Realização Pessoal. O questionário utilizado está apresentado no Quadro 6. De acordo com a norma americana, o Burnout é considerado uma variável contínua que varia entre os níveis baixo, médio e alto (MASLACH *et al*., 1996).

É relevante destacar que, após sua criação, este inventário passou por um extenso processo de validação em diversos países, incluindo o Brasil. Na mensuração dos resultados, considera-se que um baixo nível de Burnout é caracterizado por *scores* baixos nas subescalas de Exaustão Emocional e Despersonalização, e *scores* elevados na subescala de Realização Pessoal. A síndrome de burnout é uma condição que se manifesta por meio de três dimensões, sendo elas a exaustão emocional, despersonalização e a realização pessoal (ROSA; CARLOTTO, 2006). Com base nessas dimensões foram elaboradas perguntas que nortearam a construção do instrumento utilizado na presente pesquisa.

Quadro 6 - Dimensões da Síndrome de Burnout

Exaustão Emocional	SB1. Sinto-me emocionalmente esgotado (a) com o meu trabalho
	SB2. Sinto-me esgotado (a) no final de um dia de trabalho.
	SB3. Sinto-me cansado (a) quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho
	SB6. Trabalhar com pessoas o dia todo me exige um grande esforço
	SB8. Meu trabalho deixa-me exausto (a).
	SB13. Sinto-me frustrado (a) com meu trabalho.
	SB14. Creio que estou trabalhando em demasia.
	SB16. Trabalhar diretamente com as pessoas causa-me estresse.
	SB20. Sinto-me no limite de minhas possibilidades
Despersonalização	SB5. Creio que trato algumas pessoas como se fossem objetos.
	SB10. Tenho me tornado mais insensível com as pessoas
	SB11. Preocupa-me o fato de que este trabalho esteja me endurecendo emocionalmente.
	SB15. Não me preocupo realmente com o que ocorre às pessoas a que atendo.
	SB22. Sinto que as pessoas me culpam de algum modo pelos seus problemas
Realização Pessoal	SB4. Posso entender com facilidade o que sentem as pessoas
	SB7. Lido eficazmente com o problema das pessoas
	SB9. Sinto que através do meu trabalho influencio positivamente na vida dos outros.
	SB12. Sinto-me com muita vitalidade
	SB17. Posso criar facilmente uma atmosfera relaxada para as pessoas
	SB18. Sinto-me estimulado (a) depois de trabalhar em contato com as pessoas.
	SB19. Tenho conseguido muitas realizações em minha profissão.
	SB21. Sinto que sei tratar de forma adequada os problemas emocionais no meu trabalho

Fonte: (MASLACH *et al*., 1996).

O nível médio de Burnout, por sua vez, é representado por valores médios nas três subescalas. Já o nível alto de Burnout é determinado por *scores* elevados nas subescalas de Exaustão Emocional e Despersonalização, e *scores* baixos na subescala de Realização Pessoal (MASLACH *et al*., 1996).

Após a aplicação do inventário, as respostas de cada participante foram computadas seguindo as orientações dos autores da escala. As subescalas foram analisadas tanto individualmente quanto em conjunto.

Na análise da Exaustão Emocional, valores acima de 27 pontos indicam um nível elevado de Burnout, valores entre 19 e 26 indicam um nível médio, e valores abaixo de 19 indicam um nível baixo da síndrome. Para a Despersonalização, pontuações acima de 10 são consideradas níveis altos, pontuações entre 6 e 9 são níveis médios, e pontuações inferiores a 6 são níveis baixos.

Contrariamente às outras subescalas, na Realização Pessoal, *scores* maiores ou iguais a 40 representam níveis baixos de Burnout, *scores* entre 34 e 39 representam níveis médios, e *scores* menores ou iguais a 33 representam um nível alto da síndrome (MASLACH *et al*., 1996).

Quadro 7 - Subescalas do Maslach Burnout Inventory (MBI) para avaliação da Síndrome de Burnout

Dimensão	Nível elevado de Burnout	Nível médio de Burnout	Nível baixo de Burnout
Exaustão Emocional	Valores acima de 27	Valores entre 19 e 26	Valores inferiores a 19
Despersonalização	Valores acima de 10	Valores entre 6 e 9	Valores inferiores a 6
Realização Pessoal	Valores menores ou = a 33	Valores entre 34 e 39	Valores maiores ou=a 40

Fonte: Elaboração própria (2025).

Entende-se que um nível baixo de Burnout ocorre quando a pontuação é baixa nas subescalas de "exaustão emocional" e "despersonalização", mas alta na subescala relacionada à "realização pessoal". No entanto, quando se obtêm valores médios nas três subescalas, isso é compreendido como um nível médio de Burnout.

A representação de um nível elevado de Burnout se manifesta por meio de pontuações altas nas subescalas de "despersonalização" e "exaustão emocional", e uma pontuação baixa na subescala de "realização pessoal" (MASLACH *et al*., 1996).

Quadro 8 - Classificação dos níveis de Burnout

Descrição	Dimensões	Pontuação	Valores
Nível alto de Burnout	Exaustão Emocional	Pontuação alta	Valores acima de 27
	Despersonalização	Pontuação alta	Valores acima de 10
	Realização Pessoal	Pontuação baixa	Valores menores ou = a 33
Nível médio de Burnout	Exaustão Emocional	Pontuação média	Valores entre 19 e 26
	Despersonalização	Pontuação média	Valores entre 6 e 9
	Realização Pessoal	Pontuação média	Valores entre 34 e 39
Nível baixo de Burnout	Exaustão Emocional	Pontuação baixa	Valores inferiores a 19
	Despersonalização	Pontuação baixa	Valores inferiores a 6
	Realização Pessoal	Pontuação alta	Valores maiores ou = a 40

Fonte: Elaboração própria (2025).

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Logo após a estatística descritiva, utilizou-se os dados coletados para uma análise fatorial exploratória. Posteriormente, realizou-se uma análise multivariada utilizando o *software* IBM SPSS, ferramenta que Corrar, Paulo e Dias Filho (2014) destacam por sua utilidade em correlacionar variáveis simultaneamente, enriquecendo a interpretação teórica dos dados.

Nesse terceiro da análise, o objetivo central foi identificar *clusters* de fatores emergentes da forte associação observada entre as variáveis inicialmente definidas. Para atender a essa necessidade, optou-se pela análise fatorial do tipo R-mode. Adicionalmente, a Análise de Componentes Principais (ACP) foi selecionada como método de extração dos fatores. Nesse sentido, a escolha se justifica pela sua recomendação em situações, na qual, busca-se obter

variáveis latentes capazes de explicar a maior variância possível dos dados e quando se planeja usar os fatores extraídos em análises estatísticas subsequentes (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014).

Com o intuito de melhorar a visualização da solução fatorial obtida, empregou-se o método de rotação ortogonal *Varimax*, reconhecido por sua capacidade de simplificar e aumentar a significância dos fatores. Essa aplicação permitiu evidenciar de forma mais clara a relação entre as variáveis analisadas e os fatores resultantes da Análise Fatorial (AF).

Na sequência, as variáveis foram avaliadas quanto à sua fidedignidade por meio do alfa de *Cronbach*, uma medida clássica para verificar a confiabilidade de um instrumento, conforme preconiza Hair *et al*., (2009). Este procedimento testou a consistência interna das escalas que, após a análise fatorial, foram definidas como norteadoras da presente pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DEMOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES

Caracterização da amostra da presente pesquisa foi conduzida com um total de 258 (N=258) professores universitários, representando um corpo docente com perfil majoritariamente experiente e altamente qualificado.

Tabela 1 - Distribuição dos Respondentes

Variável	Distribuição de Frequência	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Kurtosis
Gênero (Sexo)	58,5% Masculino; 41,5% Feminino	-	-	-	-
Estado Civil	**42,6%** Casado; **31,0%** Solteiro	**1,4147**	0,49363	0,348	-1,894
Faixa Etária	**38,8%** Acima de 45 anos (Maior); **5,0%** Menos de 30 anos (Menor)	**2,0891**	1,04927	0,982	0,633
Renda Familiar	**48,4%** Acima de 4 salários mínimos (Maior); **0,8%** Até 1 s.m. (Menor)	**3,6589**	1,29649	-0,424	-1,136
Escolaridade	**36,8%** Mestrado; **36,0%** Especialização	**4,1938**	0,95075	-1,026	0,317
Tempo de Docência	**47,7%** Acima de 7 anos; **5,4%** Menos de 1 ano	**1,9109**	0,79137	0,16	-1,385
Atividade na IES	**66,7%** Professor; **22,9%** Outros	-	-	-	-

Fonte: Dados de pesquisa (2025).

No que tange ao gênero, a amostra demonstrou uma prevalência de participantes do sexo masculino, que representam 58,5% do total. Em relação ao estado civil, a maior parte dos professores declarou-se casada (42,6%), seguida pelos solteiros (31,0%). Nesse sentido, a estatística por meio da média 1,4147 com baixo Desvio Padrão (0,49363) e alta Curtose negativa (-1,894) indica que a maioria dos dados está fortemente concentrada nas primeiras categorias codificadas (1=Solteiro e 2=Casado, com pouca dispersão).

Esse cenário indica que o perfil da força de trabalho docente da amostra é majoritariamente composto por homens, o que pode influenciar a dinâmica interna das instituições e o modo como demandas e pressões laborais são percebidas. Ainda que ambos os gêneros estejam expostos às mesmas condições organizacionais, a predominância masculina ajuda a compreender o perfil predominante das respostas, especialmente no que se refere ao contexto de trabalho e às percepções relacionadas ao ambiente institucional.

Os dados de estado civil revelam que a maior parte dos respondentes é casada, seguida por uma proporção relevante de docentes solteiros. Essa configuração sugere que grande parte dos docentes possui responsabilidades familiares estruturadas, o que pode influenciar a forma como organizam seu tempo, conciliam atividades profissionais e pessoais e percebem sua carga de trabalho. A diversidade de situações conjugais reforça que a amostra é heterogênea e composta por indivíduos em diferentes estágios de vida, o que contribui para diferentes níveis de disposição, tempo disponível e sensibilidade às demandas do ambiente acadêmico.

O perfil etário e a experiência profissional dos participantes indicam uma base sólida e consolidada. A maior concentração de docentes (38,8%) está na faixa de acima de 45 anos, o que é corroborado pelo tempo de serviço: 47,7% dos participantes possuem mais de 7 anos na docência. Esta concentração em categorias mais elevadas é estatisticamente confirmada pela média da faixa etária (2,0891) e sua Assimetria Positiva (0,982), indicando que os dados se inclinam para as categorias de maior idade. Desta forma, a Média de 1,9109 e a baixa Dispersão (Desvio Padrão 0,79137) sugerem que a maioria dos professores se encontra no extremo superior da experiência.

Nesse sentido, a faixa etária evidencia um grupo docente predominantemente maduro, com quase 60% dos respondentes acima dos 40 anos, uma vez que esse perfil sugere um corpo docente experiente, com longa atuação na área e maior vivência das exigências típicas do ensino superior, como carga horária elevada, múltiplas funções e demandas administrativas. O predomínio de docentes mais experientes indica um público que já passou por diversas transformações institucionais e que tende a ter percepção mais consolidada sobre o clima organizacional e as práticas internas de gestão.

Adicionalmente, o nível de escolaridade ratifica o elevado grau de qualificação acadêmica, sendo as maiores frequências observadas nos níveis de Mestrado (36,8%) e Especialização (36,0%). Esta alta qualificação é expressa numericamente pela Média da escolaridade (4,1938) e pela Assimetria Negativa (-1,026), que atesta a concentração dos dados nas categorias mais elevadas da escala. A média da escolaridade, apresenta-se alta (4,1938) e a Assimetria Negativa (-1,026) são fortes indicadores de que o nível de escolaridade está concentrado nos valores mais altos da escala (p.ex., Doutorado e Mestrado), conforme esperado em uma IES.

O nível de escolaridade da amostra evidencia um corpo docente altamente qualificado, com 100% dos participantes possuindo pós-graduação. Essa característica demonstra que se trata de um grupo profissionalmente preparado e envolvido em atividades acadêmicas que

exigem constante atualização e responsabilidade intelectual, ou seja, há presença significativa de mestres e doutores sugere um ambiente de trabalho onde o aprofundamento teórico, a pesquisa e a produção científica são elementos centrais da atuação docente

Por fim, a variável renda familiar apresentou um dos achados mais notáveis em termos de dispersão. Embora a Média (3,6589) seja alta, refletindo a concentração de 48,4% dos professores na faixa acima de 4 salários mínimos, o Desvio Padrão de 1,29649 é o maior da pesquisa, evidenciando uma maior heterogeneidade e variabilidade na distribuição da renda entre o corpo docente em comparação com suas outras características. E a principal atividade exercida é de Professor (66,7%) é a principal atividade desempenhada, seguido por “Outros” (22,9%), que pode incluir outras funções administrativas além das listadas.

Nesse cenário, observa-se que a renda familiar dos participantes mostra que quase metade deles possui rendimentos acima de cinco salários mínimos, enquanto outra parcela significativa se concentra entre três e quatro salários.

Esse padrão de renda sugere que muitos docentes podem atuar em múltiplas atividades ou cargos dentro e fora da instituição, o que é comum no ensino superior privado. Esse nível de renda também indica um grupo com estabilidade financeira relativa, mas possivelmente submetido a diferentes compromissos profissionais que influenciam sua rotina e disponibilidade.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS DO ENDOMARKETING

4.2.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ENDOMARKETING COMPANHIA

O Companhia (Produto), neste contexto, é a própria empresa e seus benefícios oferecidos ao cliente interno (o professor). Esta dimensão apresenta as maiores médias da pesquisa, indicando um alto grau de satisfação e alinhamento do professor com a empresa em vários aspectos.

Tabela 2 - Resultados da Dimensão Companhia

Estatísticas descritivas		
Companhia	Média	Desvio padrão
Tenho autonomia para propor melhorias na execução do trabalho.	3,77	1,11
Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho executo.	3,89	1,13
Tenho ideias e sugestões ouvidas pela empresa.	3,52	1,21
Tenho uma preocupação legítima em proporcionar satisfação aos meus clientes.	**4,18**	**1,14**
Ofereço aos meus clientes externos produtos e serviços de qualidade.	**4,02**	**1,18**
A empresa me proporciona segurança em termos de estabilidade no emprego.	3,48	1,17
A empresa oferece um bom ambiente de trabalho para o desenvolvimento das minhas atividades.	3,71	1,10
A empresa possui infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações).	3,90	1,06
Eu, de maneira geral, devo sentir-me bem trabalhando na empresa.	**3,82**	**1,08**
A empresa possui um bom sistema de remuneração em comparação com outras empresas.	**3,23**	**1,26**
A empresa possui equipamentos modernos e de ótima qualidade.	3,62	1,09
A empresa possui boa imagem diante dos seus públicos.	3,79	1,06
Conto com o auxílio dos colaboradores na definição da identidade e reputação organizacional.	3,69	1,11

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quadro 9 - Síntese da Dimensão Companhia

Média Mais Alta	Afirmação	Interpretação
4,18	"Tenho uma preocupação legítima em proporcionar satisfação aos meus clientes."	Ponto Forte Principal: O foco no cliente externo (alunos, comunidade) é o ponto de maior concordância. O professor demonstra um forte senso de missão e responsabilidade em relação à qualidade do ensino.
4,02	"Ofereço aos meus clientes externos produtos e serviços de qualidade."	Ponto Forte: Reforça o ponto anterior, indicando alta percepção de qualidade no serviço que prestam.
3,89	"Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho executado."	Forte indicação de satisfação e realização profissional.
3,23	"A empresa possui um bom sistema de remuneração em comparação com outras empresas."	Ponto de Atenção: Esta é a média mais baixa neste bloco. Sugere que a remuneração é percebida como menos competitiva ou menos satisfatória em comparação com outros aspectos da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A dimensão Companhia abrange variáveis relacionadas às condições gerais de trabalho, à infraestrutura, à percepção de valorização e ao compromisso do colaborador com os clientes.

As maiores médias concentram-se nas afirmativas associadas à orientação ao cliente e às condições estruturais oferecidas pela organização.

A preocupação em proporcionar satisfação aos clientes apresentou a maior média do bloco (M = 4,18; DP = 1,14), seguida pela oferta de produtos e serviços de qualidade aos clientes externos (M = 4,02; DP = 1,18) e pela percepção de infraestrutura adequada ao trabalho (M = 3,90; DP = 1,06). Esses achados indicam que os colaboradores demonstram elevado comprometimento com o serviço prestado, coerente com o que Bekin (2004) destaca ao considerar o cliente interno como elemento central para a qualidade organizacional. A presença de condições estruturais satisfatórias também reforça o que Chiavenato (2004) aponta sobre a importância do ambiente físico na sustentação do desempenho.

Por outro lado, as menores médias foram observadas no sistema de remuneração em comparação com outras empresas (M = 3,23; DP = 1,26), na percepção de estabilidade no emprego (M = 3,48; DP = 1,17) e na escuta organizacional quanto a ideias e sugestões dos colaboradores (M = 3,52; DP = 1,21).

Esses resultados sugerem fragilidades relacionadas à valorização profissional e ao reconhecimento, aspectos que, conforme Dutra (2002), constituem pilares centrais para a percepção de crescimento e segurança na carreira. Além disso, o resultado referente à escuta organizacional reflete a importância de processos comunicacionais mais consistentes, alinhados à perspectiva apresentada por Brum (2005) sobre a necessidade de comunicação interna clara e participativa. A empresa é bem-vista em termos de propósito e qualidade de serviço (Produto), mas a percepção sobre a competitividade da remuneração é o principal ponto de melhoria.

4.2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ENDOMARKETING CUSTO

O Custo (Preço) abrange o custo/investimento que o colaborador recebe (remuneração, benefícios, treinamentos). Esta dimensão apresenta as médias mais baixas de toda a pesquisa, indicando a área de maior insatisfação ou incerteza.

Tabela 3 - Resultados da Dimensão Custo

Estatísticas descritivas		
Custos	Média	Desvio padrão
Os benefícios oferecidos por minha empresa são satisfatórios.	3,38	1,13
Há investimentos em programas de treinamentos para empregados.	3,45	1,22
As recompensas são de acordo com os resultados obtidos pela empresa.	**3,05**	**1,28**
Os programas de treinamento são suficientes.	3,28	1,25
É claro o sistema de remuneração adotado pela empresa.	3,35	1,33
O salário é compatível com as responsabilidades e com o trabalho.	**3,15**	**1,25**
O reconhecimento e a recompensa de esforços dos empregados são compatíveis.	3,25	1,18
O incentivo à qualificação é constante.	3,44	1,28
O plano de carreira é bem definido.	**3,09**	**1,37**
São feitas outras formas de recompensa, além do salário.	**3,07**	**1,33**

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quadro 10 - Síntese da Dimensão Custo

Média Mais Baixa	Afirmação	Interpretação
3,05	"As recompensas são de acordo com os resultados obtidos pela empresa."	Ponto Crítico: A percepção de que as recompensas (bônus, prêmios) não estão alinhadas com os resultados da empresa é o item mais baixo de todos. Isso pode minar a motivação baseada em performance.
3,07	"São feitas outras formas de recompensa, além do salário."	Ponto Crítico: Reforça o item anterior, indicando que as recompensas não salariais (reconhecimento, incentivos) são escassas ou mal percebidas.
3,09	"O plano de carreira é bem definido."	Ponto Crítico: Baixa satisfação com a visibilidade e clareza do crescimento profissional. Isso impacta a retenção e o planejamento de longo prazo.
3,15	"O salário é compatível com as responsabilidades e com o trabalho."	Ponto Crítico: Sugere que a equidade interna (o salário não é justo para o nível de responsabilidade) é um problema mais sério do que a competitividade externa (médias 3,15 e 3,23, respectivamente).

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A dimensão Custos contempla variáveis vinculadas à remuneração, aos benefícios, à qualificação profissional e às políticas de reconhecimento. Os resultados revelam desempenho moderado, com destaque para os elementos relacionados ao desenvolvimento profissional.

As maiores médias foram identificadas no reconhecimento compatível com os esforços dos colaboradores (M = 3,25; DP = 1,18), nos investimentos em programas de treinamento (M

= 3,45; DP = 1,22) e no incentivo contínuo à qualificação (M = 3,44; DP = 1,28). Esses achados indicam que a organização oferece oportunidades de capacitação e estímulo ao aprimoramento profissional, alinhadas ao que Chiavenato (2004) e Bekin (2004) destacam como fundamentais para fortalecer o comprometimento e a motivação.

Entretanto, as menores médias concentram-se nas recompensas compatíveis com os resultados obtidos pela empresa (M = 3,05; DP = 1,28), na existência de formas adicionais de recompensa além do salário (M = 3,07; DP = 1,33) e na clareza do plano de carreira (M = 3,09; DP = 1,37).

Esses elementos representam os principais pontos de atenção do bloco. Conforme Dutra (2002), a ausência de mecanismos robustos de remuneração estratégica, como recompensas variáveis e perspectivas claras de progressão profissional, tende a impactar diretamente a percepção de reconhecimento e desenvolvimento, o que se reflete nas médias mais baixas observadas. O Custo é a área mais fraca do Endomarketing. Há grande insatisfação com as recompensas, o plano de carreira, e a percepção de justiça salarial (equidade interna).

4.2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ENDOMARKETING COORDENAÇÃO

A Coordenação (Distribuição/Praça) é o ambiente e as pessoas responsáveis pela gestão, incluindo a equipe, os superiores e a relação com a comunidade. A dimensão Coordenação aborda o relacionamento interpessoal, a atuação das lideranças, o fluxo de feedback e a clareza de papéis organizacionais. Os resultados sugerem um ambiente cooperativo, com relações de trabalho positivas, embora práticas de liderança ainda demandem aprimoramento.

Tabela 4 - Resultados da Dimensão Coordenação

Estatísticas descritivas		
Coordenação	Média	Desvio padrão
Possuo bom relacionamento entre as pessoas da equipe.	4,14	1,06
Os superiores procuram constantemente formas de motivar a equipe.	3,53	1,21
Há um bom relacionamento entre os diretores e subordinados.	3,79	1,15
Tenho liberdade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas.	3,86	1,12
Há recebimento de feedback de colegas e/ou superiores.	3,62	1,12
Há reconhecimento por parte de superiores e/ou colegas.	3,66	1,11
O superior é referência em nível profissional e transmite confiança para os empregados.	3,79	1,20
São claras as atribuições relativas ao cargo e responsabilidades.	3,75	1,13
Há um bom relacionamento da empresa com a comunidade onde atua.	3,75	1,06
Possuo conhecimento dos referenciais estratégicos, objetivos e metas.	3,82	1,05
Temos informação sobre os lançamentos de novos produtos e campanhas da empresa.	3,28	1,30
O nosso superior imediato é um canal de informação sobre decisões tomadas.	3,67	1,18
As informações que recebo são confiáveis e atualizadas.	3,58	1,20
Os benefícios dos empregados são plenamente conhecidos.	3,45	1,21
A comunicação interna repassa informações aos empregados.	3,55	1,19
Recebo informações para o desenvolvimento das minhas atividades.	3,68	1,13

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quadro 11 - Síntese da Dimensão Coordenação

Média Mais Alta	Afirmação	Interpretação
4,14	"Possuo bom relacionamento entre as pessoas da equipe."	Ponto Forte: Indica um excelente clima horizontal (entre pares), com alto senso de camaradagem e trabalho em equipe.
3,86	"Tenho liberdade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas."	Ponto Forte: Reforça o item anterior, indicando uma cultura de apoio mútuo.
3,28	"Temos informação sobre os lançamentos de novos produtos e campanhas da empresa."	Ponto de Atenção: É a média mais baixa no bloco, sugerindo que o alinhamento com as novidades e estratégias comerciais da empresa pode ser falho ou insuficiente.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A maior média do bloco refere-se ao bom relacionamento entre os membros da equipe (M = 4,14; DP = 1,06), seguida pela liberdade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas (M = 3,86; DP = 1,12) e pelo conhecimento dos referenciais estratégicos, objetivos e metas (M = 3,82; DP = 1,05). Tais resultados corroboram o que Chiavenato (2004) aponta sobre a importância do clima organizacional e das relações interpessoais como fatores que sustentam o

desempenho coletivo. Além disso, o alinhamento estratégico moderado encontrado relaciona-se ao que Grönroos (2009) descreve como papel essencial da liderança na comunicação de diretrizes e expectativas.

As menores médias aparecem em informações sobre lançamentos de novos produtos e campanhas (M = 3,28; DP = 1,30), no conhecimento pleno dos benefícios (M = 3,45; DP = 1,21) e na motivação promovida pelos superiores (M = 3,53; DP = 1,21). Esses aspectos revelam fragilidades na comunicação institucional e na atuação motivacional das lideranças. Segundo Leme (2007), a oferta de feedback efetivo e a clareza nas orientações são elementos fundamentais para orientar o desempenho e promover engajamento, o que ainda aparece de forma limitada nos resultados. A Coordenação é forte no relacionamento entre pares e na cultura de ajuda mútua. No entanto, há espaço para melhoria no alinhamento da equipe com as informações de negócio da empresa.

4.2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ENDOMARKETING COMUNICAÇÃO

A Comunicação (Promoção) é o conjunto de atividades para disseminação e coleta de informações. A dimensão Comunicação reúne variáveis relacionadas ao fluxo de informações formais, à clareza das mensagens e à efetividade dos canais utilizados pela organização. Os resultados indicam desempenho moderado, com avanços perceptíveis no acesso às informações estratégicas, mas fragilidades importantes relacionadas à divulgação institucional.

Tabela 5 - Resultados da Dimensão Comunicação

Estatísticas descritivas		
Comunicação	Média	Desvio padrão
Conhecimento dos referenciais estratégicos, objetivos e metas	**3,82**	**1,05**
Informações sobre os lançamentos de novos produtos e campanhas	**3,28**	**1,3**
Superior imediato é um canal de informação sobre decisões tomadas	3,67	1,18
Informações confiáveis e atualizadas	3,58	1,2
Existência de canais de comunicação para receber e gerar informações	3,71	1,14
Benefícios dos colaboradores são plenamente conhecidos	**3,45**	**1,21**
Comunicação interna repassa informações aos colaboradores.	3,55	1,19
Recebimento de informações para o desenvolvimento das atividades	3,68	1,13

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quadro 12 - Síntese da Dimensão Comunicação

Média Mais Alta	Afirmação	Interpretação
3,82	"Conhecimento dos referenciais estratégicos, objetivos e metas"	Ponto Forte: O professor tem um bom entendimento da direção estratégica da universidade.
3,28	"Informações sobre os lançamentos de novos produtos e campanhas."	Ponto de Atenção: Coerente com o bloco de Coordenação, a baixa média sugere que as informações sobre lançamentos e campanhas (os "produtos" da empresa) não chegam de forma eficaz, impactando o alinhamento de marketing e vendas.
3,45	"Benefícios dos colaboradores são plenamente conhecidos."	Ponto de Atenção: Média relativamente baixa, indicando que a divulgação e o conhecimento sobre os próprios benefícios oferecidos (que já eram um ponto de atenção no Custo/Preço) são deficientes.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As maiores médias foram observadas no conhecimento dos referenciais estratégicos (M = 3,82; DP = 1,05), na existência de canais formais de comunicação (M = 3,71; DP = 1,14) e no recebimento das informações necessárias para o desenvolvimento das atividades (M = 3,68; DP = 1,13). Esses achados denotam que a organização atende, em parte, ao que Brum (2005) descreve como comunicação operacional eficiente, capaz de orientar o trabalho cotidiano.

As menores médias concentram-se nas informações sobre lançamentos de novos produtos e campanhas (M = 3,28; DP = 1,30), no conhecimento dos benefícios (M = 3,45; DP = 1,21) e na percepção de que a comunicação interna repassa informações de forma efetiva (M = 3,55; DP = 1,19). Esse padrão reforça a necessidade de aprimorar a comunicação institucional, especialmente no que diz respeito à disseminação ampla e clara de informações gerais, conforme apontam Brum (2005) e Grönroos (2009) ao destacarem que a comunicação estratégica desempenha papel essencial no alinhamento e na integração entre colaboradores e organização A Comunicação é eficaz para transmitir a estratégia geral, mas falha na divulgação de informações específicas sobre produtos/campanhas e os próprios benefícios dos colaboradores.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS DA ANÁLISE FATORIAL E DAS VARIÁVEIS

Esta seção apresenta os dados coletados por meio do instrumento *Survey*. Os dados foram submetidos a tabulações estatísticas utilizando o *Software* IBM SPSS 21, que, conforme

Lorenzo-Seva e Ferrando (2015), é um sistema que disponibiliza uma ferramenta de pesquisa robusta para fornecer uma matriz de entrada adequada para a análise de fatores.

Para iniciar a análise, a planilha eletrônica do *Google Forms* foi baixada e, em seguida, cada elemento de resposta foi verificado. Realizou-se uma análise de depuração de dados, que consistiu na limpeza de dados omissos ou com respostas únicas.

Após a análise preliminar, o *Software* SPSS 21 foi configurado e os dados foram alimentados, dando início às análises do instrumento de pesquisa. Na primeira análise, buscou-se o valor de KMO, com a premissa de que qualquer grau de explicação inferior a 0,50 deveria ser ajustado. Achados dessa natureza poderiam indicar que os fatores encontrados na análise fatorial não conseguiriam demonstrar de forma satisfatória as variações dos dados de origem, apontando para um baixo poder de explicação para os fatores encontrados (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014).

O resultado dessa análise foi considerado satisfatório, podendo ser visualizado na Tabela 6. O valor do KMO foi de 0,831 o que reflete um excelente poder de explicação entre os fatores e as variáveis do instrumento. De acordo com Hair *et al.,* (2009), essa pontuação é classificada como "admirável", pois se encontra na faixa de 0,80 ou acima.

Tabela 6 - Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,831
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1592,485
	df	231
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A mesma tabela apresenta o resultado do teste de *Esfericidade de Bartlett*, que serve para identificar se há uma correlação suficiente entre as variáveis para a aplicação de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). O resultado do teste foi de 0,000, o que é considerado um ótimo indicativo. Esse valor reforça a adequação dos dados para a realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE). No entendimento de Corrar, Paulo e Dias Filho (2014) recomendam que o teste de significância não ultrapasse 0,05. Quando isso ocorre, a probabilidade de uma correlação é muito pequena. Eles desaconselham o uso do instrumento caso o valor de Sig. atinja 0,10.

Também foi investigada e explorada a possibilidade de aumentar o poder de explicação por meio da exclusão de variáveis. Nesse sentido, observou-se a Matriz *Anti-imagem*, para tanto, buscou-se verificar na diagonal principal da parte inferior da tabela *Anti-image*

Correlation elementos com valores abaixo de 0,50, pois seriam considerados muito pequenos para a análise e poderiam indicar a necessidade de retirar as variáveis correspondentes. No entanto, todas as correlações foram altas, conforme mostrado na Tabela 7. A correlação mais alta foi de 0,880 para a variável SB20, enquanto o valor mais baixo foi de 0,709 para a variável SB2.

Tabela 7 - Correlação

Exat_E_SB1	→	Exat_E_SB1	=	0,747
Exat_E_SB2	→	Exat_E_SB2	=	**0,709**
Exat_E_SB3	→	Exat_E_SB3	=	0,862
Exat_E_SB6	→	Exat_E_SB6	=	0,803
Exat_E_SB8	→	Exat_E_SB8	=	0,875
Exat_E_SB13	→	Exat_E_SB13	=	0,879
Exat_E_SB14	→	Exat_E_SB14	=	0,853
Exat_E_SB16	→	Exat_E_SB16	=	0,832
Exat_E_SB20	→	Exat_E_SB20	=	**0,880**
Desp_SB5	→	Desp_SB5	=	0,831
Desp_SB10	→	Desp_SB10	=	0,869
Desp_SB11	→	Desp_SB11	=	0,873
Desp_SB15	→	Desp_SB15	=	0,816
Desp_SB22	→	Desp_SB22	=	0,864
R_P_SB4	→	R_P_SB4	=	0,783
R_P_SB7	→	R_P_SB7	=	0,836
R_P_SB9	→	R_P_SB9	=	0,731
R_P_SB12	→	R_P_SB12	=	0,850
R_P_SB17	→	R_P_SB17	=	0,848
R_P_SB18	→	R_P_SB18	=	0,849
R_P_SB19	→	R_P_SB19	=	0,819
R_P_SB21	→	R_P_SB21	=	0,855

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em seguida, na Tabela 8, a análise das Comunalidades mostrou uma quebra no padrão, com algumas variáveis apresentando pontuações isoladas abaixo de 0,5. Nesse sentido, a pesquisa seguiu a abordagem de MacCallum *et al.,* (1999), que analisaram a relação entre o tamanho mínimo da amostra, o número de variáveis e outros aspectos que podem afetar a validade dos resultados. Esses autores admitem a possibilidade de usar resultados com comunalidades baixas (abaixo de 0,5), mas consideram que isso é mais adequado para amostras de pelo menos 300 observações, sendo o ideal para amostras com mais de 500 observações.

Tabela 8 - Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Exat_E_SB1	1,000	,687
Exat_E_SB2	1,000	,676
Exat_E_SB3	1,000	**,497**
Exat_E_SB6	1,000	,568
Exat_E_SB8	1,000	,567
Exat_E_SB13	1,000	,516
Exat_E_SB14	1,000	**,411**
Exat_E_SB16	1,000	,577
Exat_E_SB20	1,000	**,369**
Desp_SB5	1,000	,563
Desp_SB10	1,000	,530
Desp_SB11	1,000	**,498**
Desp_SB15	1,000	**,418**
Desp_SB22	1,000	,511
R_P_SB4	1,000	,554
R_P_SB7	1,000	**,445**
R_P_SB9	1,000	**,481**
R_P_SB12	1,000	,595
R_P_SB17	1,000	,572
R_P_SB18	1,000	**,498**
R_P_SB19	1,000	,618
R_P_SB21	1,000	,576

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na etapa de definição dos fatores, utilizou-se o critério de autovalor, o último teste revelou um poder de explicação de 53,306% da variância acumulada dos dados originais conforme Tabela 9. Esse resultado foi obtido a partir de um total de 5 componentes gerados, todos com autovalores maiores que 1,0.

Tabela 9 – Variância Total Explicada

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,506	25,025	25,025	5,506	25,025	25,025	3,033	13,785	13,785
2	2,571	11,687	36,712	2,571	11,687	36,712	2,504	11,382	25,167
3	1,380	6,274	42,986	1,380	6,274	42,986	2,435	11,067	36,234
4	1,163	5,287	48,273	1,163	5,287	48,273	1,906	8,662	44,896
5	1,107	5,034	**53,306**	1,107	5,034	53,306	1,850	8,410	53,306

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Seguindo com análise, utilizou-se uma abordagem que, de acordo com Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), classificam como mais conservadora, os pesquisadores que optam por excluir as variáveis que se mostraram problemáticas na fase inicial da análise dos dados. Essa medida foi tomada para aumentar a robustez e a qualidade dos resultados.

Nesse contexto, as variáveis removidas do instrumento de pesquisa inicial foram: Exat_E_SB3[0,497], Exat_E_SB14 [0,411], Exat_E_SB20 [0,369], Desp_SB11 [0,498],

Desp_SB15 [0,418], R_P_SB7 [0,445], R_P_SB9 [0,481] e R_P_SB18 [0,498]. Após a exclusão dessas variáveis, o conjunto de dados foi processado novamente no *software SPSS* 21.

A nova análise gerou a Tabela 10, que apresentou um novo valor para o KMO. Embora esse novo valor seja um pouco menor do que o encontrado na primeira rodada, ele ainda se mantém em um nível bom, confirmando a adequação da amostra para a análise.

O resultado do teste de *Esfericidade de Bartlett*, por sua vez, permaneceu inalterado. Essa estabilidade no resultado do teste é um achado positivo, pois continua a validar a existência de uma correlação entre as variáveis, permitindo que a pesquisa prossiga para as próximas etapas. No entendimento de Wijnen, Kemperman e Janssen (2012) argumenta, que para cada nova Análise Fatorial Exploratória (AFE), o valor do KMO deve ser acima de 0,5 e o teste de esfericidade de Bartlett deve ser estatisticamente significativo, indicando, assim, que o tamanho da amostra é adequado e as correlações entre as variáveis são suficientemente adequadas para serem processadas.

Tabela 10 - Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,787
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	860,458
	df	91
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com o objetivo de verificar a consistência da nova tabulação, analisou-se a *Matriz Anti-imagem* referente à 2ª fase do estudo. Os resultados mostraram-se satisfatórios, já que todos os valores permaneceram acima de 0,50. Destaca-se a variável Exat_E_SB13, que apresentou coeficiente de 0,871. Embora esse valor represente uma ligeira redução em relação ao obtido na 1ª fase [0,879], a diferença é mínima e, portanto, pouco significativa em termos de perda na capacidade explicativa do fator sobre essa variável. Em contrapartida, a variável R_P_SB4 registrou o menor resultado, com valor de 0,695. Os valores detalhados, assim como as demais relações entre as variáveis, estão apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Correlação

Exat_E_SB1	→	Exat_E_SB1	=	0,747
Exat_E_SB2	→	Exat_E_SB2	=	0,720
Exat_E_SB6	→	Exat_E_SB6	=	0,777
Exat_E_SB8	→	Exat_E_SB8	=	0,841
Exat_E_SB13	→	Exat_E_SB13	=	**0,871**
Exat_E_SB16	→	Exat_E_SB16	=	0,820
Desp_SB5	→	Desp_SB5	=	0,767
Desp_SB10	→	Desp_SB10	=	0,799
Desp_SB22	→	Desp_SB22	=	0,810
R_P_SB4	→	R_P_SB4	=	**0,695**
R_P_SB12	→	R_P_SB12	=	0,799
R_P_SB17	→	R_P_SB17	=	0,797
R_P_SB19	→	R_P_SB19	=	0,722
R_P_SB21	→	R_P_SB21	=	0,787

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Continuando as análises, os resultados indicavam, mais uma vez, a condução para uma Análise Fatorial (AF) consistente. Entretanto, a Tabela 12, referente às Comunalidades desta fase, apontou a necessidade de exclusão de mais duas variáveis, a R_P_SB12, que apresentou valor de apenas [0,467] e a variável R_P_SB19, com valor de [0,432]. Considerando os critérios previamente estabelecidos, esse resultado exigiu da pesquisa a realização de um novo ajuste no modelo, ou seja, foi necessário executar novamente a Análise Fatorial Exploratória (AFE).

Tabela 12 - Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Exat_E_SB1	1,000	,735
Exat_E_SB2	1,000	,614
Exat_E_SB6	1,000	,538
Exat_E_SB8	1,000	,578
Exat_E_SB13	1,000	,507
Exat_E_SB16	1,000	,524
Desp_SB5	1,000	,667
Desp_SB10	1,000	,581
Desp_SB22	1,000	,550
R_P_SB4	1,000	,598
R_P_SB12	**1,000**	**,467**
R_P_SB17	1,000	,515
R_P_SB19	**1,000**	**,432**
R_P_SB21	1,000	,693

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De todo modo, ainda nesta etapa, é relevante destacar um resultado bastante positivo: o total da variância explicada atingiu 57,147%, o valor superior ao obtido na 1ª rodada (53,306%). Essa melhora refletiu-se diretamente na estrutura dos fatores, pois a composição passou a

contemplar apenas quatro fatores com autovalores superiores a 1,0. Assim, a exclusão de um fator mostrou-se como a solução mais apropriada para esta nova fase da análise.

Tabela 13 - Variância

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,855	27,533	27,533	3,855	27,533	27,533	2,628	18,769	18,769
2	1,948	13,914	41,447	1,948	13,914	41,447	2,070	14,785	33,554
3	1,160	8,288	49,734	1,160	8,288	49,734	1,888	13,486	47,040
4	1,038	7,413	**57,147**	1,038	7,413	57,147	1,415	10,107	57,147

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na sequência, em conformidade com os objetivos iniciais da pesquisa, procedeu-se à retirada das variáveis R_P_SB12 e R_P_SB19. Essa exclusão, somada às sete já realizadas ao final da 1ª etapa, representou o conjunto de variáveis residuais que foram desconsideradas no novo processamento realizado no *software* SPSS 21.

Nessa terceira fase, isto é, essa nova rodada de análise, desta vez, não apresentou diferenças significativas em relação aos resultados iniciais. Assim como nos testes anteriores, o índice KMO permaneceu em nível satisfatório, acima de 0,60, registrando especificamente 0,775. Da mesma forma, o teste de significância continuou abaixo do limite de 0,05, confirmando a adequação da análise. Esses achados estão apresentados na Tabela 14, que reforça a consistência dos resultados obtidos.

Tabela 14 - Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,775
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	689,189
	df	66
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Mantendo o mesmo raciocínio das fases anteriores, nesta 3ª etapa a análise, concentrou-se na *Matriz Anti-imagem*, com o objetivo de identificar possíveis fragilidades que pudessem comprometer a consistência do novo processamento. Os resultados, entretanto, mostraram-se satisfatórios: todos os valores permaneceram elevados, acima do limite mínimo de 0,50. A variável Exat_E_SB8 apresentou o maior valor (0,847), evidenciando forte adequação ao modelo, enquanto a variável R_P_SB4 registrou o menor resultado (0,654), ainda assim dentro do patamar aceitável para este critério. Nesse sentido, observa-se na tabela 15 todos os valores

das correlações localizado na diagonal da *Matriz Anti-imagem* da 3ª fase da rodada da Análise Fatorial Exploratória (AFE).

Tabela 15 – Correlação

Exat_E_SB1	→	Exat_E_SB1	=	0,725
Exat_E_SB2	→	Exat_E_SB2	=	0,737
Exat_E_SB6	→	Exat_E_SB6	=	0,763
Exat_E_SB8	→	Exat_E_SB8	=	**0,847**
Exat_E_SB13	→	Exat_E_SB13	=	0,850
Exat_E_SB16	→	Exat_E_SB16	=	0,834
Desp_SB5	→	Desp_SB5	=	0,741
Desp_SB10	→	Desp_SB10	=	0,769
Desp_SB22	→	Desp_SB22	=	0,789
R_P_SB4	→	R_P_SB4	=	**0,654**
R_P_SB17	→	R_P_SB17	=	0,750
R_P_SB21	→	R_P_SB21	=	0,814

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na terceira etapa, os resultados obtidos por meio das Comunalidades indicaram a superação dessa etapa, uma vez que revelaram um relacionamento satisfatório entre as variáveis e os fatores extraídos pela Análise Fatorial (AF). Exceto, pela variável Desp_SB22 que apresentou uma carga de [0,473]. A Tabela 16 apresenta os números referentes à extração, corroborando para continuação da eliminação de variáveis abaixo de 0,5.

Tabela 16 - Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Exat_E_SB1	1,000	,758
Exat_E_SB2	1,000	,648
Exat_E_SB6	1,000	,603
Exat_E_SB8	1,000	,536
Exat_E_SB13	1,000	,554
Exat_E_SB16	1,000	,534
Desp_SB5	1,000	,699
Desp_SB10	1,000	,705
Desp_SB22	**1,000**	**,473**
R_P_SB4	1,000	,647
R_P_SB17	1,000	,586
R_P_SB21	1,000	,651

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De todo modo, ainda nesta etapa, é relevante destacar um resultado bastante positivo: o total da variância explicada atingiu 61,625%, valor superior ao obtido na 2ª rodada (57,147%). Essa elevação reflete a melhoria da consistência geral do modelo, demonstrando um maior poder explicativo dos fatores sobre as variáveis analisadas, conforme evidenciado nos resultados obtidos no *Software SPSS 21.*

Tabela 17 - Variância

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,421	28,509	28,509	3,421	28,509	28,509	2,364	19,701	19,701
2	1,881	15,677	44,185	1,881	15,677	44,185	1,886	15,717	35,418
3	1,072	8,931	53,116	1,072	8,931	53,116	1,766	14,719	50,137
4	1,021	8,509	**61,625**	1,021	8,509	61,625	1,379	11,488	61,625

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na quarta sequência, em conformidade com os critérios definidos e os objetivos iniciais da pesquisa, procedeu-se à retirada da variável Desp_SB22 (Despersonalização da Síndrome de Burnout). Essa exclusão, assim como nas etapas anteriores, contribuiu para o aprimoramento do modelo, resultando em uma estrutura mais robusta e estatisticamente consistente. Nesta nova rodada, conforme Tabela 18, os resultados mantiveram a coerência e consistência observadas nas etapas anteriores. O valor do KMO apresentou-se em nível satisfatório, confirmando a adequação da amostra para a análise fatorial. O teste de *Esfericidade de Bartlett* continuou significativo ($p < 0,05$), reafirmando a existência de correlação entre as variáveis e validando o modelo proposto.

Tabela 18 - Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,764
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	610,863
	df	55
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na Matriz *Anti-imagem*, todos os valores permaneceram acima do limite mínimo de 0,50, indicando boa adequação das variáveis à estrutura fatorial. Destacou-se a variável com o maior coeficiente, evidenciando forte relação com o modelo, enquanto a variável de menor índice também se manteve dentro dos parâmetros aceitáveis, confirmando a estabilidade do conjunto de dados.

Tabela 19 - Correlação

Exat_E_SB1	→	Exat_E_SB1	=	0,716
Exat_E_SB2	→	Exat_E_SB2	=	0,741
Exat_E_SB6	→	Exat_E_SB6	=	0,742
Exat_E_SB8	→	Exat_E_SB8	=	0,848
Exat_E_SB13	→	Exat_E_SB13	=	**0,859**
Exat_E_SB16	→	Exat_E_SB16	=	0,828
Desp_SB5	→	Desp_SB5	=	0,730
Desp_SB10	→	Desp_SB10	=	0,734
R_P_SB4	→	R_P_SB4	=	**0,637**
R_P_SB17	→	R_P_SB17	=	0,743
R_P_SB21	→	R_P_SB21	=	0,772

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 20 de Comunalidades revelou resultados satisfatórios na maioria das variáveis, demonstrando bom nível de explicação dos fatores. No entanto, seguindo a análise fatorial, verificou-se que obteve cargas abaixo de 0,5. Nesse sentido, foram excluídas do modelo a variável Exat_E_SB6, e Exat_E_SB16. Não obstante, as Exat_E_SB13 e Desp_SB10 obtivessem carga inferior a 0,5 – Elas não foram excluídas do modelo em função dessas variáveis serem importantes para o estudo, o pesquisador resolveu manter, portanto, excluída nesta fase.

Tabela 20 - Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Exat_E_SB1	1,000	,713
Exat_E_SB2	1,000	,659
Exat_E_SB6	**1,000**	**,439**
Exat_E_SB8	1,000	,539
Exat_E_SB13	**1,000**	**,442**
Exat_E_SB16	**1,000**	**,443**
Desp_SB5	1,000	,702
Desp_SB10*	**1,000**	**,410**
R_P_SB4	1,000	,639
R_P_SB17	1,000	,587
R_P_SB21	1,000	,520

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De todo modo, ainda nesta etapa, é relevante destacar um resultado bastante positivo: o total da variância explicada atingiu 55,379 com três fatores, antes apresentava-se 61,625% com quatro fatores. Essa elevação reflete a melhoria da consistência geral do modelo, demonstrando um maior poder explicativo dos fatores sobre as variáveis analisadas, conforme evidenciado nos resultados obtidos no *software* SPSS 21.

Tabela 21 - Variância

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,197	29,060	29,060	3,197	29,060	29,060	2,518	22,889	22,889
2	1,828	16,622	45,682	1,828	16,622	45,682	1,795	16,314	39,203
3	1,067	9,697	**55,379**	1,067	9,697	55,379	1,779	16,176	55,379

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na sequência, em conformidade com os critérios definidos e os objetivos iniciais da pesquisa, procedeu-se à retirada das variáveis R_P_SB6 e R_P_SB16, por apresentarem comunalidades abaixo do valor mínimo aceitável (0,5). Essa exclusão, assim como nas etapas anteriores, contribuiu para o aprimoramento do modelo, resultando em uma estrutura mais sólida e estatisticamente consistente para as próximas etapas da análise.

Na quinta rodada, os resultados obtidos confirmaram a estabilidade do modelo da Análise Fatorial Exploratória (AFE). O índice KMO manteve-se em patamar considerado bom, indicando a continuidade da adequação da amostra. O teste de *Esfericidade de Bartlett* permaneceu significativo, reforçando a correlação entre as variáveis e a validade do conjunto analisado.

Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,731
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	455,842
	df	36
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise da *Matriz Anti-imagem* demonstrou novamente que todas as variáveis apresentaram coeficientes superiores a 0,50, consolidando o bom ajuste do modelo. As variáveis com os maiores e menores valores seguiram dentro dos limites estabelecidos, sem comprometer a consistência do resultado.

Tabela 23 - Correlação

Exat_E_SB1	→	Exat_E_SB1	=	0,683
Exat_E_SB2	→	Exat_E_SB2	=	0,727
Exat_E_SB8	→	Exat_E_SB8	=	0,813
Exat_E_SB13	→	Exat_E_SB13	=	**0,823**
Desp_SB5	→	Desp_SB5	=	0,719
Desp_SB10	→	Desp_SB10	=	0,742
R_P_SB4	→	R_P_SB4	=	**0,629**
R_P_SB17	→	R_P_SB17	=	0,703
R_P_SB21	→	R_P_SB21	=	0,747

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em relação à Tabela 24 – Comunalidades, observou-se que apenas uma variável apresentou carga inferior a 0,50, enquanto todas as demais permaneceram acima desse limite, atendendo, portanto, ao critério mínimo recomendado pela literatura para a adequação do modelo (HAIR *et al*., 2009). Destaca-se, ainda, que a variável Exat_E_SB13 apresentou um incremento em sua carga fatorial, passando de 0,442 para 0,497, aproximando-se do valor de referência e indicando melhora em sua representatividade no modelo. De modo geral, a média das comunalidades foi de 0,612, valor considerado satisfatório, o que demonstra que a maior parte da variância dos indicadores é explicada pelos respectivos fatores latentes.

Tabela 24 - Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
Exat_E_SB1	1,000	,750
Exat_E_SB2	1,000	,668
Exat_E_SB8	1,000	,541
Exat_E_SB13	**1,000**	**,497**
Desp_SB5	1,000	,602
Desp_SB10	1,000	,642
R_P_SB4	1,000	,633
R_P_SB17	1,000	,593
R_P_SB21	1,000	,586

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De todo modo, ainda nesta etapa, é relevante destacar um resultado bastante positivo: o total da variância explicada atingiu 61,249%, valor superior ao obtido na 4ª rodada (55,379%). Essa evolução reflete a consolidação do modelo, com maior consistência interna e explicabilidade dos fatores identificados, conforme demonstrado pelos resultados obtidos no software SPSS 21.

Tabela 25 - Variância

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,663	29,588	29,588	2,663	29,588	29,588	2,311	25,673	25,673
2	1,802	20,023	49,611	1,802	20,023	49,611	1,684	18,709	44,382
3	1,047	11,638	**61,249**	1,047	11,638	61,249	1,518	16,867	61,249

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise fatorial realizada nesta pesquisa resultou na extração de três componentes principais, os quais sintetizam de forma consistente as dimensões que explicam a ocorrência da Síndrome de Burnout entre os participantes. O primeiro fator foi responsável por 29,588% da variância total explicada, o segundo contribuiu com 20,023%, e o terceiro com 11,638%, totalizando uma variância acumulada de 61,249% (conforme Tabela 25). Esse resultado indica que os três fatores extraídos são capazes de explicar 61,249% da variação total dos dados, o que demonstra um bom nível de representatividade do modelo fatorial.

De acordo com Hair *et al.,* (2009), uma variância explicada acima de 60% é considerada satisfatória em estudos de ciências sociais aplicadas, pois demonstra que a estrutura fatorial encontrada possui consistência estatística e capacidade explicativa significativa. Dessa forma, o percentual obtido nesta pesquisa confirma a adequação do modelo, uma vez que mais da metade da variabilidade observada nas respostas pode ser atribuída aos fatores extraídos.

Os três componentes identificados correspondem às dimensões clássicas da Síndrome de Burnout, sendo eles: exaustão emocional, despersonalização e realização profissional. O primeiro fator (29,588%) está associado à exaustão emocional, caracterizada pelo esgotamento físico e psicológico decorrente das demandas do ambiente de trabalho. O segundo fator (20,023%) está relacionado à despersonalização, refletindo atitudes de distanciamento, frieza ou indiferença frente às atividades e pessoas do convívio profissional. Já o terceiro fator (11,638%) representa a realização profissional, dimensão que avalia a percepção do indivíduo sobre sua competência e satisfação no desempenho das funções laborais.

Assim, observa-se que a composição dos fatores obtida permite compreender de maneira abrangente os elementos centrais da Síndrome de Burnout, revelando que as três dimensões analisadas explicam conjuntamente 61,249% dos casos observados. Esse resultado reforça a robustez estatística e teórica da análise, validando a estrutura construída e confirmando que os fatores identificados descrevem adequadamente as manifestações do fenômeno estudado.

Na sequência das etapas anteriores da Análise Fatorial Exploratória (AFE), procedeu-se à interpretação dos resultados obtidos por meio da Matriz de Componente Rotativa, ferramenta estatística que tem como finalidade redistribuir as cargas fatoriais, permitindo uma estrutura mais clara e interpretável. Conforme orientação de Hair *et al.*, (2009), a rotação dos componentes busca maximizar as correlações elevadas e minimizar as baixas, favorecendo a identificação dos agrupamentos naturais das variáveis em torno dos fatores extraídos.

A rotação utilizada foi do tipo Varimax**, a**mplamente adotada em pesquisas nas ciências sociais por promover uma solução mais simples e com maior clareza interpretativa. Esse procedimento permitiu que as variáveis se agrupassem de forma mais nítida nos fatores correspondentes, tornando possível uma melhor compreensão dos padrões existentes nos dados e a associação direta com as dimensões teóricas previamente definidas. Pode-se observar na tabela 26.

Tabela 26 - Matriz de Componente Rotativa

Matriz de componente rotativa[a]

	Componente		
	1	2	3
Exat_E_SB1	,862		
Exat_E_SB2	,813		
Exat_E_SB8	,703		
Exat_E_SB13	,507		
Desp_SB5			,763
Desp_SB10			,789
R_P_SB4		,709	
R_P_SB17		,753	
R_P_SB21		,722	

Método de extração: Análise do Componente

a. Rotação convergida em 4 iterações.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados obtidos confirmaram a presença de três componentes principais, alinhados às dimensões clássicas da Síndrome de Burnout:

- **Fator 1 — Esgotamento laboral**, → associado às variáveis que expressam sentimentos de sobrecarga emocional e cansaço físico decorrentes das demandas profissionais
- **Fator 2 — Insensibilidade relacional**, → relacionado ao distanciamento interpessoal, frieza e atitudes impessoais frente ao trabalho e aos colegas.
- **Fator 3 — Senso de realização profissional**, → que reúne as variáveis que refletem percepções de competência, reconhecimento e satisfação no desempenho das funções.

Com a aplicação da matriz de rotação, foi possível reduzir a sobreposição entre fatores e alcançar uma melhor distinção entre as dimensões avaliadas. Esse resultado reforça a validade estrutural do modelo e facilita a análise interpretativa dos dados, garantindo maior precisão na identificação dos fatores determinantes para a ocorrência da Síndrome de Burnout entre os participantes da pesquisa.

A presente investigação chega a uma etapa crítica do trabalho. Foi objetivamente alcançado um patamar relevante de correlação e capacidade explicativa dos construtos consolidados, fornecendo informações estatisticamente visadas e de utilidade para subsequentes análises da Síndrome de Burnout. Após a última reformulação, o instrumento foi estruturado em três fatores, compostos pelas seguintes variáveis...

Na Tabela 27, é possível visualizar o panorama completo do instrumento, incluindo suas características finais e as respectivas medidas do Alfa de Cronbach, que atestam a confiabilidade dos fatores.

Tabela 27 - Estrutura fatorial e confiabilidade das dimensões do MBI

Fator	% da variância explicada	α de Cronbach	Variável	
F1 - Esgotamento laboral	29,588	,744	SB1. Sinto-me emocionalmente esgotado (a) com o meu trabalho.	
			SB2. Sinto-me esgotado (a) no final de um dia de trabalho.	
			SB8. Meu trabalho deixa-me exausto (a).	
			SB13. Sinto-me frustrado (a) com meu trabalho.	
F2 - Insensibilidade relacional	20,023	,606	SB5. Creio que trato algumas pessoas como se fossem objetos.	
			SB10. Tenho me tornado mais insensível com as pessoas.	
F3 - Realização profissional	11,638	,689	SB4. Posso entender com facilidade o que sentem as pessoas.	
			SB17. Posso criar facilmente uma atmosfera relaxada para as pessoas.	
			SB21. Sinto que sei tratar de forma adequada os problemas emocionais no meu trabalho.	
% total da variância explicada pelos três fatores				61,249
Medida de adequabilidade da amostra	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.			0,731118027
	Teste de esfericidade de Bartlett			
	Qui-quadrado aprox.			455,842
	df			36
	Sig.			,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A presente análise teve como objetivo a identificação e validação da estrutura fatorial subjacente dos itens da escala, conforme preconizado por Hair Jr. *et al.,* (2019) no contexto da análise de dados multivariados. A técnica empregada foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE), cujo principal propósito é a redução da dimensionalidade dos dados e a consolidação das variáveis em construtos latentes (FIELD, 2020).

Previamente à extração dos fatores, a adequabilidade dos dados para a AFE foi verificada por meio de dois testes cruciais (FÁVERO; BELFIORE, 2019):

- Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): O valor obtido de 0,731 é classificado como bom (superior ao limite de 0,70), indicando que as correlações observadas são explicáveis pelos fatores subjacentes e que a amostragem é adequada para a análise.
- Teste de Esfericidade de Bartlett: O resultado demonstrou ser estatisticamente significativo ($\chi^2 \text{aprox.}= 455,842$; $gl=36$; $p < 0,001$), rejeitando a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade. Assim, confirma-se que há correlações suficientes entre as variáveis para justificar o uso da AFE (HAIR Jr. *et al.,* 2019).

A AFE resultou na identificação de uma solução com três fatores (construtos) principais, que, em conjunto, explicam 61,249% da variância total dos dados. Esta porcentagem é considerada satisfatória para pesquisas em Ciências Sociais (FÁVERO; BELFIORE, 2019), atestando a validade da solução na representação do conjunto original de variáveis. Os fatores são denominados e distribuídos da seguinte forma:

Quadro 13 - Fatores extraídos e variância explicada

Fator	Denominação	% da Variância Explicada
F1	Esgotamento laboral	29,58%
F2	Insensibilidade relacional	20,02%
F3	Realização profissional	11,64%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A confiabilidade de cada um dos fatores foi avaliada por meio do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach (α), uma medida padrão para verificar a consistência interna dos itens que compõem cada construto (FIELD, 2018; FÁVERO; BELFIORE, 2019).

Quadro 14 - Confiabilidade dos fatores (Alfa de Cronbach)

Fator	α de Cronbach	Interpretação da Confiabilidade
F1 - Esgotamento laboral	0,744	Consistência Interna Boa/Aceitável (acima do limite de 0,70).
F2 - Insensibilidade relacional	0,606	Consistência Interna Questionável/Moderada (abaixo de 0,70).
F3 - Realização profissional	0,689	Consistência Interna Limítrofe/Aceitável (próximo de 0,70).

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Embora o Fator 1 demonstre robusta consistência interna (α alpha = 0,744), os Fatores 2 e 3 apresentam valores marginais. Andy Field (2020) sugere que valores abaixo de 0,70 podem indicar uma homogeneidade sub-ótima entre os itens, demandando cautela na interpretação ou, idealmente, uma revisão e revalidação dos itens com baixas cargas fatoriais ou correlações inter-item insuficientes para aprimorar a consistência interna da escala.

Esses coeficientes mostram que o Fator 1 demonstra um nível de confiabilidade considerado adequado, já que o valor de alfa está acima de 0,70. Isso indica que os itens desse fator apresentam boa coerência interna e medem a dimensão proposta de forma satisfatória.

Os Fatores 2 e 3, embora apresentem valores moderados (α = 0,606 e α = 0,688), ainda são considerados aceitáveis dentro das ciências sociais aplicadas. Isso ocorre porque instrumentos que avaliam aspectos emocionais, comportamentais ou subjetivos tendem a apresentar maior variabilidade entre as respostas dos participantes, o que pode influenciar o coeficiente alfa. Mesmo assim, os valores encontrados permanecem dentro da faixa considerada estatisticamente válida para estudos desse tipo. Outro ponto importante é que nenhum item precisou ser excluído dessa etapa.

Os valores de “alfa se o item fosse retirado” não demonstraram melhora significativa, o que indica que todos os itens contribuíram adequadamente para seus respectivos fatores. Isso reforça que a estrutura fatorial encontrada é coerente e estável.

Dessa forma, os resultados da tabela 15 comprovam que os três fatores apresentam confiabilidade satisfatória, permitindo que sejam utilizados com segurança na interpretação da Síndrome de Burnout analisada nesta pesquisa. Os coeficientes obtidos confirmam que a escala utilizada mantém consistência interna adequada e que os fatores identificados são estatisticamente válidos para representar as dimensões avaliadas.

4.2.1 SUPEDÂNEO AXIOLÓGICO DO RESULTADO DA ANÁLISE FATORIAL

O esgotamento profissional tem se mostrado um fator que interfere de maneira significativa na vida dos professores universitários, afetando tanto sua saúde quanto o desempenho em suas atividades diárias. De acordo com Alves (2017) observa que a rotina intensa e as exigências constantes da profissão acabam comprometendo o bem-estar físico e emocional desses profissionais. Por isso, é importante que as instituições de ensino superior desenvolvam ações e programas voltados à prevenção do esgotamento, com o intuito de promover um ambiente de trabalho mais saudável.

Cuidar da qualidade de vida do docente é essencial, uma vez que ela está diretamente relacionada à qualidade do ensino que ele oferece. A autora também ressalta a importância de novas pesquisas que analisem outras condições de trabalho que possam influenciar o bem-estar e a satisfação dos professores, contribuindo para uma compreensão mais ampla dessa realidade.

Segundo Begley (1998), o cansaço mental e o nervosismo estão entre as respostas emocionais mais comuns ao estresse. Essas reações não afetam apenas o professor em seu bem-estar pessoal, mas também repercutem na qualidade do ensino oferecido. O nervosismo, em especial, surge como uma reação direta ao estresse e costuma estar ligado a sentimentos de esgotamento, impaciência e frustração que aparecem quando o profissional enfrenta dificuldades ou contrariedades nas relações interpessoais no ambiente de trabalho.

No entendimento Ballone (2005), quando a ansiedade alcança níveis muito elevados, o corpo deixa de conseguir se adaptar às pressões do ambiente, dando início ao esgotamento da capacidade adaptativa. Do ponto de vista psicológico, a ansiedade constante e o cansaço extremo levam o indivíduo a estados de apatia, desinteresse e pessimismo em relação à vida, resultando em um quadro de estresse crônico que compromete seriamente a saúde e o bem-estar.

A Despersonalização, também chamada de cinismo, é caracterizada por um afastamento emocional e pessoal em relação ao trabalho e às pessoas da equipe (TORTOLA *et al.,* 2024). Segundo Maslach *et al*., (2001), há uma tendência de que as mulheres apresentem níveis mais altos de exaustão emocional em comparação aos homens, enquanto os homens costumam registrar maiores índices de despersonalização. Entre os professores, o burnout varia conforme o grupo: os mais idosos, experientes, que trabalham na rede pública, são contratados e são do sexo feminino demonstram maior propensão à doença, especialmente nos aspectos de exaustão emocional e despersonalização.

De acordo com Lacosta *et al.,* (2021), embora os professores mostrem níveis baixos de despersonalização, eles apresentam exaustão emocional elevada, satisfação pessoal alta e baixa descrença. Mesmo que esses sintomas não configurem um quadro completo de burnout, é fundamental ficar atento, pois a exaustão costuma ser o primeiro sinal de alerta para o surgimento da síndrome.

Embora muito se fale sobre a importância da realização no trabalho, ainda há pouco entendimento sobre o que, de fato, a constitui e quais condições são necessárias para que o indivíduo se sinta plenamente realizado em sua profissão (GEREMIA *et al.,* 2020). Diante dessa lacuna, Oliveira Silva *et al.,* (2019) propuseram um conceito e um instrumento para

mensurar essa realização, compreendendo-a como um aspecto positivo da carreira, relacionado ao alcance ou ao progresso em direção às metas pessoais e profissionais. Para os autores, sentir-se realizado no trabalho está ligado ao desenvolvimento da carreira e à satisfação das principais necessidades laborais. Assim, a realização profissional é entendida como um processo dinâmico, que se transforma conforme as metas e valores individuais evoluem ao longo do tempo (OLIVEIRA SILVA, 2015).

A realização profissional do docente está profundamente ligada à própria natureza do seu trabalho, que envolve o ato de ensinar, compartilhar conhecimentos e exercer a criatividade por meio da criação e da inovação (CODO, 2006; MENDES, 2007)) Além disso, o sentimento de orgulho pelas atividades realizadas também se apresenta como uma importante fonte de satisfação.

Esses elementos funcionam como geradores de prazer e motivação, ajudando o professor a manter-se engajado, mesmo diante das dificuldades. Assim, o prazer no exercício da docência atua como um fator que impulsiona o trabalhador a continuar, ainda que precise lidar com o sofrimento e o desgaste emocional decorrentes das pressões e limitações impostas pela organização do trabalho (DE FREITAS *et al*., 2013).

A análise de confiabilidade dos três fatores identificados na Análise Fatorial foi realizada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, que avalia o quanto os itens de cada dimensão medem o mesmo construto de forma consistente. Conforme Cronbach (1951) e Field (2009), valores acima de 0,70 são considerados satisfatórios, enquanto valores entre 0,60 e 0,70 podem ser aceitos em pesquisas das ciências sociais, especialmente quando se trata de fenômenos psicológicos complexos, como a Síndrome de Burnout.

4.3 ANÁLISE DO NÍVEL DA SÍNDROME DE BURNOUT

Após a verificação da confiabilidade do instrumento, buscou-se analisar o nível da Síndrome de Burnout entre os 258 participantes do presente estudo.

Tabela 28 - Níveis e Fases da Síndrome de Burnout entre os participantes do estudo

Dimensão do Burnout	Categoria	Frequência (n)	Porcentual (%)	Porcentagem Acumulativa (%)
Despersonalização	Alto	190	73,60	73,60
	Médio	50	19,40	93,00
	Baixo	18	7,00	100,00
Exaustão Emocional	Alto	130	50,40	50,40
	Médio	103	39,90	90,30
	Baixo	25	9,70	100,00
Realização Pessoal	Alto	160	62,00	62,00
	Médio	70	27,10	89,10
	Baixo	28	10,90	100,00
Significado SB	Fase Inicial (41-60)	28	10,90	10,90
	Acomodação (61-80)	207	80,20	91,10
	Fase Avançada (81-100)	23	8,90	100,00
Total da Amostra		258	N/A	N/A

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados da tabela 28 mostraram que 73,60% dos participantes estão no nível alto de despersonalização, o que corresponde a aproximadamente 190 professores. Esse é um achado crítico, pois índices elevados dessa característica costumam aparecer quando o profissional já se encontra em estágio avançado de sofrimento emocional. Esse quadro, também chamado de cinismo, reflete um afastamento afetivo do trabalho, acompanhado de frieza e menor sensibilidade no relacionamento com alunos e colegas.

Ao comparar os achados referentes à despersonalização com o estudo de Lucena *et al*., (2022), observa-se uma importante convergência entre os resultados. As autoras identificaram níveis elevados dessa dimensão entre os docentes avaliados, o que reflete um distanciamento afetivo e uma postura mais fria e defensiva diante das interações interpessoais no trabalho. De maneira semelhante, neste estudo 73,6% dos participantes apresentaram despersonalização em nível alto, um dado expressivo que aponta para a predominância de sentimentos de cinismo, desgaste relacional e perda de empatia no cotidiano profissional. Dessa forma, ambos os trabalhos indicam que a despersonalização tem sido um dos componentes mais afetados da Síndrome de Burnout no contexto educacional, revelando impactos significativos nas relações entre professores e aqueles que dependem de sua atuação.

A exaustão emocional é o núcleo central da Síndrome de Burnout, caracterizando-se por sentimentos de cansaço físico e mental intensos.

Na dimensão da Exaustão Emocional, verificou-se que 50,4% dos participantes deste estudo apresentam níveis altos, o que corresponde a aproximadamente 130 docentes. Esse resultado demonstra que metade dos professores se sente profundamente esgotada, com a

sensação de não conseguir mais oferecer recursos emocionais ao trabalho, manifestação central da Síndrome de Burnout. Esses achados dialogam com os resultados de Carlotto e Palazzo (2006), que identificaram a Exaustão Emocional como a dimensão mais afetada entre os professores analisados, apresentando o maior índice médio (2,30) quando comparada à Diminuição da Realização Pessoal (1,63) e à Despersonalização (1,49). Segundo as autoras, essa elevação está associada à intensa sobrecarga laboral, caracterizada por contato diário com grande número de alunos, atividades extraclasse frequentes e acúmulo de funções profissionais. Assim, ambos os estudos convergem ao apontar o cansaço emocional constante como elemento marcante no adoecimento docente.

No que diz respeito à Realização Profissional, os resultados do respectivo estudo mostram um cenário um pouco diferente do padrão esperado para a Síndrome de Burnout. Aqui, 62,0% dos docentes (cerca de 160 participantes) demonstram um nível elevado dessa dimensão, o que indica que grande parte ainda se sente competente, reconhecida e satisfeita com o trabalho. Mesmo convivendo com altos níveis de desgaste e atitudes de distanciamento emocional, esses professores seguem encontrando propósito no que fazem, e isso pode ser um importante ponto de apoio para evitar o agravamento do sofrimento emocional. Ainda que altos níveis de realização habitualmente sejam positivos, no modelo de Maslach, pontuações altas podem estar relacionadas à redução da percepção de eficácia e de satisfação, dependendo da escala utilizada. No contexto da síndrome, esse indicador complementa a análise e ajuda a compreender o impacto do trabalho sobre a autoestima e a sensação de competência dos respondentes.

Essa realidade se distancia daquela observada por Batista *et al*., (2010) em pesquisa com professores da rede municipal de João Pessoa, onde 43,4% apresentaram baixa realização profissional, acompanhada de sentimentos de fracasso, frustração e desânimo com a prática docente. Como ressaltam os autores, esse tipo de percepção pode afetar o desempenho do trabalho e, por consequência, o processo de ensino-aprendizagem. Assim, enquanto o estudo de referência revela um impacto mais severo na satisfação com o trabalho, os achados do presente estudo sugerem que muitos professores, apesar das dificuldades, continuam a se sentir valorizados e capazes, o que demonstra resiliência e a importância do vínculo afetivo e profissional com a docência.

A tabela 28 apresenta a classificação geral da presença da Síndrome de Burnout, baseada no score total entre 41 e 60, que corresponde à fase inicial da síndrome. Os resultados mostraram que 10,9% dos 258 participantes encontram-se nessa faixa, totalizando 28 pessoas

já apresentando indicadores consistentes do desenvolvimento inicial da Síndrome de Burnout. Esse percentual, embora não represente a maioria, demonstra que uma parcela significativa da amostra está em risco real de evolução para estágios moderados ou graves da síndrome, caso não ocorram intervenções. Para a Organização Mundial da Saúde (OMS) a fase inicial da Síndrome de Burnout, nesse estágio, o paciente está começando a manifestar os sintomas da síndrome e a recomendação é a de oferecer medidas preventivas e buscar ajuda profissional para gerenciar o estresse e manter a qualidade de vida e desempenho no trabalho.

Ao comparar os dados do presente estudo com os resultados apresentados por Silva., (2018), percebe-se que ambos revelam um alerta importante sobre o bem-estar dos docentes. No estudo analisado, grande parte dos participantes já demonstra sinais iniciais da Síndrome de Burnout — seja pela exposição constante ao risco (21 a 40 pontos) ou até mesmo pelo início mais evidente dos sintomas (41 a 60 pontos).

No mesmo sentido, este trabalho identificou que 10,9% dos professores já começam a vivenciar manifestações desse esgotamento, ainda que em um estágio inicial. Esses achados, quando observados em conjunto, mostram que o desgaste emocional vem ganhando espaço no cotidiano de quem atua na educação, exigindo atenção antes que esse sofrimento evolua para quadros mais severos e de difícil enfrentamento.

A pontuação entre 61 e 80 pontos indica a fase conhecida como acomodação do Burnout, em que os sintomas deixam de ser apenas sinais iniciais e passam a fazer parte da rotina emocional do indivíduo. Nessa faixa, observa-se uma intensificação do desgaste físico e psicológico, acompanhada por mudanças perceptíveis no comportamento, como irritabilidade, queda na motivação, distanciamento emocional e redução da satisfação com o trabalho (Pocinho, Perestrelo, 2011).

Os resultados da pesquisa mostram que os participantes que se enquadram nessa categoria já demonstram sintomas persistentes da síndrome, o que revela uma adaptação prejudicial às condições estressoras. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), essa fase sinaliza que o trabalhador começa a conviver com o esgotamento como se fosse algo “normal”, perdendo gradualmente sua capacidade de recuperação emocional. Por isso, indivíduos nessa faixa demandam atenção mais urgente, bem como intervenções institucionais voltadas à reorganização do trabalho, acolhimento psicológico e estratégias de enfrentamento para evitar a evolução para fases mais severas.

Ao comparar os resultados do presente estudo com a pesquisa realizada por Borges e Lauxen (2016), observa-se uma convergência quanto à identificação de níveis elevados da

Síndrome de Burnout entre os docentes. Enquanto o autor destaca que muitos professores optaram por não participar da pesquisa, possivelmente devido ao alto grau de desgaste que os leva a evitar novas demandas, o que já indica presença significativa de Burnout, os achados deste trabalho demonstram que 80,2% dos participantes encontram-se na fase de Acomodação.

Nesse estágio, os sintomas da síndrome já estão instalados e normalizados na rotina profissional, fazendo com que o docente continue trabalhando mesmo em condições de sofrimento. Assim, ambas as pesquisas apontam para a existência de um cenário crítico de esgotamento emocional entre os trabalhadores da educação, reforçando a necessidade de ampliação das investigações e de intervenções voltadas ao bem-estar docente.

A pontuação entre 81 e 100 pontos indica que o indivíduo pode estar em uma fase considerável, ou avançada, da Síndrome de Burnout. Nesse estágio, os sintomas tornam-se mais intensos e evidentes, refletindo um comprometimento significativo da energia física, emocional e cognitiva. É comum que o trabalhador apresente sinais de exaustão extrema, distanciamento acentuado do ambiente de trabalho, sentimentos de ineficácia profissional e dificuldade de manter o desempenho habitual (GIL-MONTE, 2012).

De acordo com a OMS, quando o Burnout atinge esse nível, ele tende a impactar diretamente a saúde mental, a produtividade e até o funcionamento social do indivíduo, sendo necessário interromper o ciclo de estresse crônico. Essa fase demanda intervenção imediata, com acompanhamento profissional especializado, possíveis afastamentos temporários e ações estruturadas de prevenção e cuidado no ambiente de trabalho. Assim, os participantes que alcançam essa pontuação encontram-se em uma condição emocional preocupante, que exige atenção urgente para evitar agravamento do quadro e prejuízos mais profundos à saúde.

Ao comparar os resultados do presente estudo com os achados de Abacar, Laurentino e Aliante (2017), percebe-se que ambos apontam para a existência de docentes em estágios mais críticos da Síndrome de Burnout. Os autores identificaram níveis elevados de despersonalização e baixa realização profissional entre os professores investigados, o que evidencia um quadro já preocupante da síndrome, com impactos significativos sobre o bem-estar e o desempenho docente.

De maneira semelhante, neste estudo observou-se que 8,9% dos participantes encontram-se na fase avançada do Burnout, na qual o desgaste emocional e físico tende a ser mais intenso, podendo exigir intervenções imediatas. Assim, os dois estudos convergem ao destacar a urgência de medidas institucionais voltadas para a promoção da saúde e prevenção do agravamento da síndrome entre os profissionais da educação superior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O endomarketing vê os colaboradores como clientes internos, buscando identificar suas necessidades e oferecer condições de trabalho que promovam satisfação e comprometimento. Cargos e funções devem gerar valor ao trabalhador enquanto contribuem para os resultados organizacionais.

A prática de endomarketing é mais eficaz quando integrada aos demais processos de gestão, envolvendo todos os níveis da organização e preparando os colaboradores para uma atuação orientada ao cliente. Sua efetividade depende da comunicação e do envolvimento das equipes, alinhando a estrutura organizacional aos objetivos estratégicos, além de fortalecer o sentimento de pertencimento ao divulgar internamente os produtos e serviços da empresa. O endomarketing visa fortalecer as relações internas da organização, criando um ambiente em que os colaboradores se sintam motivados e comprometidos, o que impacta diretamente na qualidade dos produtos e serviços. Seus objetivos centrais envolvem promover motivação, garantir alinhamento com as metas e estimular o compromisso dos trabalhadores com os resultados organizacionais.

Além disso, favorece o relacionamento com o público interno e promove a integração entre as equipes, incentivando um atendimento eficiente tanto a clientes internos quanto externos. A empresa tem a responsabilidade de fornecer condições para que os colaboradores utilizem seu potencial, essencial para o sucesso das ações de endomarketing. A comunicação interna nas empresas exerce uma função estratégica ao facilitar a expressão dos colaboradores e alinhar as ações aos objetivos institucionais. Ela é um processo contínuo de troca de informações, realizado por meio de diversos canais, influenciado pela cultura organizacional. A eficácia depende do uso de canais adequados, com linguagem clara, capazes de atingir todos os níveis hierárquicos.

Os principais meios utilizados incluem jornais internos, boletins, murais, reuniões, caixas de sugestões e manuais de instrução. Esses instrumentos ajudam a envolver os colaboradores nas questões da organização e no contexto social mais amplo, fortalecendo sua participação. Cada organização deve adequar seus processos comunicacionais às suas características, pois a comunicação não se resume a transmitir mensagens, mas a promover engajamento, valorização e integração, criando um ambiente de trabalho mais cooperativo. A cultura organizacional, composta por padrões compartilhados de comportamento e valores, orienta as ações internas e fortalece a identidade organizacional.

O endomarketing contribui para vivenciar essa cultura, reforçando o senso de pertencimento e alinhando o discurso institucional à prática. O clima organizacional reflete o nível de motivação dos colaboradores e afeta diretamente o desempenho e a satisfação no trabalho. Fatores como estrutura organizacional, responsabilidade estimulada, recompensas, qualidade das relações interpessoais e manejo de conflitos influenciam o clima. A motivação é uma força interna que pode ser estimulada pela organização através de estratégias que valorizem as necessidades e expectativas dos colaboradores, gerando um ambiente mais engajado e produtivo.

A liderança tem um papel crucial nesse processo, com líderes que mantêm proximidade e inspiram suas equipes, fortalecendo a motivação e o comprometimento. O treinamento é um recurso estratégico que vai além do aperfeiçoamento técnico, ajudando a desenvolver competências e alinhando as expectativas dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Quando aplicado adequadamente, o treinamento melhora o desempenho, reduz erros, evita conflitos e aumenta a autonomia dos colaboradores.

Ele fortalece o ambiente de trabalho, contribui para o engajamento e a competitividade da organização, tornando-se essencial para o crescimento sustentável. A síndrome de burnout, caracterizada por esgotamento físico, mental e emocional, ocorre gradualmente devido a pressões constantes no trabalho. Ela afeta principalmente profissionais de áreas como serviços, cuidados e educação, sendo uma doença ocupacional que exige atenção tanto individual quanto organizacional.

O burnout se manifesta em sintomas físicos, psíquicos, comportamentais e sociais, como cansaço persistente, irritabilidade, apatia, e dificuldades de concentração. As causas incluem excesso de trabalho, falta de reconhecimento e ambiente de trabalho desgastante. Quando não tratado, pode levar a consequências graves, como a queda na produtividade e no desempenho. Os sintomas incluem exaustão contínua, alterações no sono, dores musculares, problemas gastrointestinais, entre outros. Os sintomas comportamentais incluem irritabilidade e uso de substâncias, enquanto os psíquicos envolvem dificuldades de atenção e depressão. A despersonalização é um sintoma característico, manifestando-se como distanciamento emocional do trabalho e das pessoas. O burnout pode se agravar, evoluindo para quadros depressivos se não tratado adequadamente.

O ambiente de trabalho, a competitividade excessiva, a falta de apoio e os baixos salários contribuem para o agravamento do burnout. Além dos impactos individuais, ele afeta a produtividade, aumentando o absenteísmo, a rotatividade e prejudicando a qualidade dos

serviços. A prevenção é essencial, incluindo a adoção de metas realistas, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e fortalecimento dos vínculos sociais. Políticas públicas foram implementadas para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, com foco no bem-estar, prevenção e certificação de empresas comprometidas com a saúde mental. Tais iniciativas incluem capacitação de líderes, combate à discriminação e promoção de práticas humanizadas. No setor educacional, a adoção dessas medidas tem sido crescente, visando reduzir o absenteísmo e melhorar a qualidade do trabalho docente.

A precarização do trabalho docente é resultado de transformações no mundo do trabalho, como a reestruturação produtiva, adoção de novas tecnologias e modelos de gestão capitalistas. Isso afetou diretamente os professores no ensino superior, promovendo a desvalorização da profissão, a instabilidade contratual e a redução das condições necessárias para o desenvolvimento contínuo. O ensino superior privado no Brasil tem favorecido a expansão do setor, intensificando a exploração e o controle sobre a força de trabalho. O impacto da precarização não se limita à prática pedagógica, mas também afeta a saúde mental dos professores, que sofrem com o desgaste físico e psicológico. O desgaste se reflete na perda de sentido no trabalho e adoecimento.

A falta de reconhecimento, somada à pressão constante, resulta em sofrimento e desmotivação. As pesquisas indicam que a deterioração das condições de trabalho está diretamente relacionada à queda na qualidade do ensino e ao engajamento docente. A precarização docente é um fenômeno estrutural que compromete a missão fundamental das instituições de ensino superior e fragiliza a identidade profissional dos educadores. Esse processo articula exploração, controle gerencial, mercantilização da educação e desgaste físico e psicológico, configurando um cenário preocupante para o futuro da educação. A pesquisa, adotando uma abordagem quantitativa, buscou analisar a relação entre o endomarketing e a síndrome de burnout no contexto de docentes universitários.

O estudo utilizou um questionário estruturado e obteve 258 participantes, principalmente docentes de instituições privadas de ensino superior. O estudo evidenciou que o endomarketing é fundamental para o bem-estar dos colaboradores, mas que as condições laborais precisam ser revistas, especialmente em relação à remuneração, reconhecimento e comunicação interna.

A análise dos dados, realizada com o auxílio do *software* SPSS - 21, permitiu a aplicação de técnicas estatísticas como análise fatorial e análise de componentes principais, identificando fatores que afetam tanto o endomarketing quanto a síndrome de burnout. Os resultados apontam

para um ambiente de trabalho com pontos fortes, como o alinhamento dos docentes com a instituição e um bom clima de cooperação, mas também revelam fragilidades em áreas como reconhecimento e comunicação. Essas áreas precisam ser revistas para melhorar o bem-estar dos colaboradores e, consequentemente, a qualidade do trabalho e dos serviços prestados.

A pesquisa também revelou que, embora o endomarketing tenha pontos positivos no fortalecimento do ambiente organizacional e na motivação dos colaboradores, ele também revela fragilidades importantes, especialmente nas áreas de remuneração, reconhecimento e comunicação interna. A satisfação dos professores com os aspectos relacionados à infraestrutura, ambiente de trabalho e interação com a organização é elevada, mas a falta de um plano de carreira claro, a baixa remuneração e a falta de incentivos impactam diretamente o comprometimento e a motivação dos docentes.

A análise das três dimensões centrais do endomarketing – Companhia, Custo e Coordenação – demonstrou que a organização oferece benefícios como capacitação e desenvolvimento profissional, mas esses esforços são insuficientes para sanar as deficiências no reconhecimento profissional e na política salarial. A dimensão Comunicação também apresentou deficiências significativas, especialmente em relação à clareza nas comunicações institucionais, o que impacta diretamente na transparência e na efetividade das ações de endomarketing. A falta de comunicação eficaz sobre mudanças, campanhas e benefícios reduz a coesão da equipe e a sensação de pertencimento.

A liderança é um dos pontos chave em qualquer organização, e no contexto desta pesquisa, as práticas de liderança mostraram-se limitadas em algumas áreas. Embora as relações interpessoais entre as equipes sejam positivas e exista uma boa integração entre os membros, a liderança precisa melhorar em aspectos como o repasse de informações e o incentivo à motivação. O feedback dos superiores e a clareza nas metas e objetivos também precisam ser mais bem estruturados, o que poderá proporcionar um ambiente mais produtivo e satisfatório para os colaboradores.

Além disso, a pesquisa evidenciou que o esgotamento emocional, uma das principais características do burnout, está presente em uma parcela significativa dos professores. Isso é especialmente alarmante considerando que metade dos respondentes apresentou níveis elevados de exaustão emocional, um dos principais sintomas da síndrome. Esse desgaste é exacerbado pelo acúmulo de funções, grandes volumes de trabalho e a pressão para entregar resultados com qualidade e eficiência. Por outro lado, a realização profissional foi um ponto positivo nos resultados da pesquisa, com 62% dos participantes ainda mantendo um alto nível de satisfação

com suas atividades docentes. Isso sugere que, apesar das dificuldades enfrentadas, muitos docentes ainda encontram sentido e prazer em suas funções, o que pode ser um fator de proteção contra os efeitos mais severos do burnout. No entanto, esse fator positivo não é suficiente para compensar as consequências do estresse crônico e da exaustão que afetam a saúde mental e física dos docentes.

Os resultados globais indicaram que 80,2% dos professores estão na fase de acomodação do burnout, o que significa que eles normalizam os sintomas de estresse, sem tomar medidas preventivas eficazes, resultando em uma intensificação do desgaste e na redução da capacidade de recuperação emocional. A fase avançada, com 8,9% dos docentes, revela um quadro mais grave, onde a exaustão extrema e a perda de motivação comprometem seriamente a saúde mental dos professores, exigindo intervenções urgentes. A pesquisa deixou claro que, apesar dos esforços de endomarketing, há uma necessidade urgente de ações preventivas e mudanças nas condições de trabalho dos docentes, com foco na melhoria da remuneração, do reconhecimento e da comunicação interna.

Tais medidas podem não só melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, mas também diminuir o impacto negativo do burnout, contribuindo para a saúde mental e emocional dos colaboradores, o que, por sua vez, refletirá diretamente na qualidade do ensino e no sucesso institucional. Além disso, a importância de políticas institucionais voltadas ao bem-estar dos docentes, com apoio psicológico, mudanças nas práticas de liderança e no modelo de gestão, são aspectos fundamentais para prevenir o burnout e garantir um ambiente educacional mais saudável. O estudo reforça que, para garantir a sustentabilidade da profissão e o sucesso das instituições de ensino superior, é necessário tratar os docentes com a mesma atenção e respeito com que se trata qualquer outro colaborador dentro da organização.

Com base na análise dos resultados da pesquisa, foram encontrados achados significativos que agregam valor à compreensão dos fatores que contribuem para a Síndrome de Burnout entre os docentes universitários. A Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obteve um valor de 0,731, considerado bom para a adequação da amostra, indicando que as correlações entre as variáveis são explicáveis pelos fatores subjacentes. O Teste de Esfericidade de Bartlett foi altamente significativo ($p < 0,001$), corroborando a validade do modelo e a adequação dos dados para a Análise Fatorial Exploratória (AFE). A confiabilidade dos fatores foi avaliada pelo coeficiente Alfa de Cronbach, com o Fator 1 apresentando um valor satisfatório de 0,744, indicando boa consistência interna. Os Fatores 2 (0,606) e 3 (0,688), embora aceitáveis, apresentam valores que sugerem a necessidade de revisão e possível revalidação para melhorar

a homogeneidade entre os itens. A variância total explicada foi de 61,249%, evidenciando uma boa explicabilidade do modelo e alinhamento com a literatura da área. Além disso, a análise fatorial revelou três fatores principais que explicam a ocorrência da Síndrome de Burnout: exaustão emocional, despersonalização e realização profissional. Esses fatores foram responsáveis por 61,249% da variância total, com a exaustão emocional sendo o principal fator, seguido pela despersonalização e realização profissional.

A pesquisa também identificou que 73,6% dos participantes apresentam níveis elevados de despersonalização, enquanto 50,4% relataram exaustão emocional alta. Limitações da Pesquisa: Embora os resultados da pesquisa sejam significativos, existem algumas limitações importantes que merecem ser destacadas.

A principal limitação está relacionada à confiabilidade dos fatores extraídos, principalmente os Fatores 2 (insensibilidade relacional) e 3 (realização profissional). Ambos apresentaram valores de Alfa de Cronbach abaixo de 0,70, indicando que esses fatores têm uma consistência interna moderada, o que sugere que a estrutura fatorial pode ser aprimorada. Embora esses valores ainda sejam aceitáveis dentro das ciências sociais aplicadas, é recomendado realizar uma revisão e revalidação dos itens relacionados a esses fatores, para melhorar a homogeneidade entre os itens e a interpretação dos resultados.

Outra limitação importante está no escopo da pesquisa, que foi limitada a docentes de instituições privadas de ensino superior. Isso restringe a generalização dos achados para outras categorias profissionais ou contextos educacionais, como escolas públicas ou outros tipos de instituições de ensino. A inclusão de outras amostras, como profissionais de outras áreas ou docentes de diferentes níveis de ensino (ensino fundamental, médio, etc.), poderia enriquecer a pesquisa e fornecer uma visão mais ampla sobre a Síndrome de Burnout. Além disso, o uso de uma amostra não aleatória pode ter influenciado os resultados. A escolha dos participantes foi feita por conveniência, o que pode não representar de maneira fiel a totalidade dos docentes universitários. Embora a pesquisa tenha uma boa quantidade de participantes (258), uma amostra mais diversificada, incluindo profissionais de diferentes regiões e instituições, poderia oferecer uma visão mais abrangente sobre o impacto do burnout.

Outra limitação é a ausência de dados qualitativos, que poderiam trazer uma compreensão mais profunda sobre a experiência do burnout. Embora a análise fatorial tenha sido eficaz para identificar fatores e componentes quantitativos, uma abordagem qualitativa (entrevistas ou grupos focais, por exemplo) poderia ter oferecido uma visão mais rica sobre as causas e os efeitos do burnout no ambiente de trabalho. Além disso, a pesquisa não levou em

consideração o contexto histórico e cultural de cada instituição. Diferentes tipos de organização e modelos de gestão podem influenciar o nível de estresse e burnout, sendo importante considerar essas variáveis no futuro para uma análise mais detalhada. Finalmente, o período da pesquisa também pode ser uma limitação, já que o estudo foi realizado em um contexto específico de 2025.

Mudanças nas condições econômicas, políticas ou sociais podem afetar a incidência de burnout, o que implica a necessidade de mais pesquisas longitudinais para compreender como o burnout evolui ao longo do tempo. Contribuições para a Comunidade Acadêmica e para as Empresas, esta pesquisa contribui significativamente para o avanço da compreensão teórica sobre a Síndrome de Burnout no contexto educacional, especificamente entre docentes universitários.

A utilização da Análise Fatorial Exploratória (AFE), que revelou três fatores principais (exaustão emocional, despersonalização e realização profissional), oferece uma base sólida para a construção de modelos de estudo mais específicos sobre o burnout no ambiente de trabalho. A abordagem adotada pode ser aplicada em outros contextos de trabalho, ampliando a literatura existente sobre o tema. Além disso, os achados desta pesquisa incentivam a realização de novos estudos comparativos, ampliando o campo de análise para diferentes grupos profissionais e categorias de ensino, o que pode fornecer dados mais amplos sobre os fatores que contribuem para a Síndrome de Burnout em diferentes contextos.

A adaptação do modelo fatorial proposto também pode ser útil para pesquisas futuras sobre outros tipos de doenças ocupacionais. Para as empresas, especialmente as instituições de ensino superior privadas, esta pesquisa oferece insights valiosos sobre como as políticas de bem-estar e gestão de pessoas podem ser aprimoradas para lidar com a Síndrome de Burnout. Os resultados sugerem que a implementação de práticas de endomarketing, com foco na motivação dos colaboradores, pode ter efeitos positivos, mas precisa ser complementada com melhorias nas políticas de remuneração, reconhecimento e comunicação interna.

A pesquisa também reforça a importância de um plano de carreira claro, com incentivos para o crescimento profissional, de forma a combater os fatores que levam ao desgaste emocional e psicológico dos docentes. Além disso, as empresas podem utilizar as estratégias de endomarketing identificadas para promover um ambiente organizacional mais saudável e colaborativo, o que impactaria positivamente a satisfação e produtividade dos colaboradores. A promoção de um clima organizacional mais transparente e colaborativo, a capacitação contínua dos líderes e o suporte psicológico são medidas fundamentais para a redução do burnout e a

melhoria geral da qualidade do trabalho. As empresas que implementarem políticas focadas na qualidade de vida no trabalho, com base nos achados dessa pesquisa, terão uma vantagem competitiva, pois poderão reduzir o absenteísmo, melhorar o engajamento e diminuir a rotatividade de colaboradores. Tais ações não só aumentam a produtividade, mas também ajudam a reter talentos e melhorar a imagem institucional perante o público e seus funcionários.

REFERÊNCIAS

ABACAR, Mussa; TARCÍSIO, Laurentino; ALIANTE, Gildo. Burnout em professores moçambicanos do ensino superior público e privado. Saúde e Pesquisa, v. 10, n. 3, p. 567-577, 2017.

Agra, N. G. (2015).Trabalho docente no ensino superior privado em Campina Grande/PB: controle, resistência e formação de consentimento.Tese de doutorado, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba.

ALMEIDA, Edmundo Monteiro S.; AVANZI, RENATO. Marketing motivacional: para endomarketing, campanhas de incentivo e ações de comunicação. Saraiva Educação SA, 2019.

ALMEIDA, Victor Hugo de. Meio ambiente de trabalho e saúde mental do trabalhador sob a perspectiva labor-ambiental. In: RAZZOUK, D.; LIMA, M. G. A.; CORDEIRO, Q. (org.). Saúde mental e trabalho. São Paulo: Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo, 2016.

ALVES, E. S. R. C.; DAVIM, R. M. B.; GUARÉ, R. O.; MENEZES, P. C. M.; ARAÚJO NETO, S. A. Síndrome de burnout: uma análise refexiva. Revista de Enfermagem UFPE online, v. 11, n. 12, 2017.

ANDUJAR, A. M.; FÁTIMA, R. T. Comportamento humano no trabalho. Florianópolis: CEFET-SC, 2008.

ANTUNES, R. (1999). Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo.

ARAÚJO, Leandro Rafael Jales de. A influência do Endomarketing dentro do clima organizacional. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

BABBIE, E. Métodos de Pesquisas em Survey. Belo Horizonte-MG: Editora UFMG, 2003.

BACHELARD, G. A formação do espírito científico: contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

BALLONE, G., MOURA, E., & Ansiedade, E. (2002, August). *Estresse, 2008*.

BATISTA, Jaqueline Brito Vidal *et al*. Prevalência da Síndrome de Burnout e fatores sociodemográficos e laborais em professores de escolas municipais da cidade de João Pessoa, PB. Revista brasileira de epidemiologia, v. 13, p. 502-512, 2010.

BEKIN, S. Endomarketing: marketing de relacionamento com o público interno. São Paulo: Futura, 2004.

BEKIN, S. F. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, A. M. Um olhar sobre o marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BEGLEY, T.M. Coping strategies as predictors of employee distress and turnover after an organizational consolidation: a longitudinal analysis. Journal of Ocupational and Organizational Psychology, Leicester, v. 71, p. 305-340, 1998.

BENEVIDES PEREIRA, A. M.T. Burnout: quando o trabalho ameaça o bem, 3. ed. São Paulo: Casa do psicólogo, 2002. 280p.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Marketing de serviços: qualidade, atendimento e valor. São Paulo: Atlas, 1992.

BORGES, Rosimar Souza; LAUXEN, Iarani Galucio. Burnout e fatores associados em docentes da Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Saúde em Redes**, v. 2, n. 1, p. 97-116, 2016.

BRANDÃO, A. R. P. A. A Postura do Positivismo com Relação às Ciências Humanas. Theoria – Revista Eletrônica de Filosofia, Pouso Alegre-MG, v. 3, n. 6, 2011. Disponível em: . Acesso em: 02 jun. 2014.

Brasil, Ministério da Saúde. Síndrome de Burnout. Disponível em: https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout . Acesso em: 19/04/2025

Brasil, Ministério da Saúde. Síndrome de Burnout. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14681.htm Acesso em: 19/04/2025

BRYMAN, Alan. Research methods and organization studies. London: Unwin Hyman, 1989.

BRYMAN, Alan. Social research methods. 5. ed. Oxford: Oxford University Press, 2016.

CAMPOS, Luana Graziela da Cunha; FRANCISCO, Marcos Vinicius. Faces da precarização do trabalho docente no Brasil: um olhar sobre as recomendações do Banco Mundial a partir do documento “Um ajuste justo”. Revista Tempos e Espaços em Educação, São Cristóvão, v. 17, n. 36, p. e19943, 2024. DOI: 10.20952/revtee.v17i36.19943. Disponível em: https://periodicos.ufs.br/revtee/article/view/19943. Acesso em: 29 maio 2025.

CANGUILHEM, G. (2006). O normal e o patológico (6a ed.). Rio de Janeiro: Forense Universitária.

CARLOTTO, M.S. 2012. Síndrome de Burnout em professores: avaliação, fatores associados e intervenção. Porto, LivPsic, 143 p.

CARLOTTO, Mary Sandra; PALAZZO, Lílian dos Santos. Síndrome de burnout e fatores associados: um estudo epidemiológico com professores. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 22, p. 1017-1026, 2006.

CARVALHO, L. C. F. de; BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap. 7, p. 127.

CARVALHO, Mery Elen da Silva Scalia. A Concessão do Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental enquanto Política.

CASTRO NETA, Abília Ana de *et al*. Contextos da precarização docente na educação brasileira. Revista Exitus, v. 10, 2020.

CHANG, C. S.; CHANG, H. C. Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. Journal of Advanced Nursing, v. 65, n. 1, p. 92–100, 2009.

CHAUÍ, Marilena. Universidade pública sob nova perspectiva. Revista Brasileira de Educação, n. 18, p. 5-15, 2001.

CHIAVENATO, I. I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHOMSKY, Noam. Sobre a precarização do trabalho e da educação na universidade. Carta Maior, 2 mar. 2014. Disponível em: http://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Educacao/Chomsky-Sobre-a-precarizacao-do-trabalho-e-da-educacao-na-universidade/13/30389. Acesso em: 31 maio 2025.

CLEMMER, J. Leadership and management: a critical review. Management Review, v. 58, p. 49, 2009.

CODO, Wanderley. Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. Saúde mental & trabalho: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002.

CODO, Wanderley. **Educação: carinho e trabalho**. Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, 1999.

CORRAR, L. J.; PAULO, E. e DIAS FILHO, JM (Coords.) Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. **São Paulo: Atlas**, 2014.

COSTA, D. Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam excelência. São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA, Daniel. *Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

COUTINHO JUNIOR, A. V. Análise da variação do clima organizacional em uma fábrica do Polo Industrial de Manaus. 2017. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5908>. Acesso em: 13 maio 2025.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, M. R. *et al*. Marketing de relacionamento: análise da percepção dos alunos de uma instituição de ensino superior da serra gaúcha. GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias, v. 2, p. 524–540, 2012.

DA FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

DARONCO, E. [*et al*.]. Endomarketing e Marketing Pessoal. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011. Coleção Educação a Distância. Série livro-texto.

DARONCO, E... [*et al*.]. Endomarketing e Marketing Pessoal. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011. Coleção Educação a Distância. Série livro-texto.

DALLACOSTA, Fabiana Meneghetti; DE CASTRO, Maria Heloisa Ortiz. Síndrome de burnout em docentes e discentes universitários: reflexos da pandemia?. **Revista Ciências Humanas**, v. 14, n. 1, 2021.

DE ALMEIDA SACRAMENTO, Laura Beatriz *et al*. CID-11: estratégias de intervenções para o combate da síndrome de burnout. In: Tudo é Ciência: Congresso Brasileiro de Ciências e Saberes Multidisciplinares. 2024. p. 1-9.

DE CASTRO, Fernando Gastal; ZANELLI, José Carlos. Síndrome de burnout e projeto de ser. Cadernos de psicologia social do trabalho, v. 10, n. 2, p. 17-33, 2007.

DE FREITAS, Lêda Gonçalves; FACAS, Emílio Peres. Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. **Estudos e pesquisas em psicologia**, v. 13, n. 1, p. 7-26, 2013.

DE MEDEIROS BRUM, Analisa. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. Editora Integrare, 2010.

DE OLIVEIRA SILVA, José Antônio Ribeiro. A síndrome de burnout: a doença do trabalho, suas características e riscos à saúde do trabalhador. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, v. 90, n. 1, p. 21-38, 2024.

Dejours, C. (1999). Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: FGV/FUNDAR.

Dejours, C. (2007). A psicodinâmica do trabalho na pós modernidade. In A. M. Mendes, S. C. C. Lima, & E. P. Facas (Orgs.),Diálogos em psicodinâmica do trabalho (pp. 13-26). Brasília: Paralelo 15.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. Trad. Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEL PORTO, José Alberto. Conceito e diagnóstico. Brazilian Journal of Psychiatry, v. 21, p. 06-11, 1999.

DIAS, S. de F. Construção da identidade docente: intermediações da formação e das condições de trabalho do professor. Revista Educação, v. 6, n. 1, p. 45-53, 2011.

DINIZ, Débora; GOERGEN, Telma Maria. Avaliação psicológica e os direitos das pessoas com deficiência. Avaliação Psicológica, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 1-7, jan./mar. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/aval/a/KWJWLBpHPFjBKbzSXw7TStb. Acesso em: 31 maio 2025.

DO CARMO, Cássia Laureano de Lima; DOS SANTOS, Mariana Fernandes Ramos; MOÇO, Camila Medina Nogueira. SÍNDROME DE BURNOUT NO CONTEXTO DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 9, n. 9, p. 668-680, 2023.

Dos Santos, A. (2010). Política educacional para a “universidade microondas”: gestão universitária, trabalho docente e qualidade da formação humana sob o efeito do “mercado educador”. Revista Gestão Universitária na América Latina, 3 (1), 12-27.

Dos Santos, A. F. T. (2012). Pedagogia do mercado: neoliberalismo, trabalho e educação no século XXI. Rio de Janeiro: Ibis Libris.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ELIAS, M. A. (2014). Equilibristas na corda bamba: o trabalho e a saúde de docentes do ensino superior privado em Uberlândia, MG. Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

ELIAS, Sheila R.; NAVARRO, Vera L. A relação entre a saúde do trabalhador e o modelo de gestão: uma revisão da literatura. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 1-8, jan./abr. 2019. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172019000100004. Acesso em: 31 maio 2025.

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. Anais. Fortaleza: [s.n.], 2006. p.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Data science for business and decision making**. Academic Press, 2019.

FERREIRA, L. B.; TORRECILHA, N.; MACHADO, S. H. S. A técnica de observação em estudos de administração. XXXVI Encontro da Anpad, Anais [...], Rio de Janeiro/RJ, 2012.

FIELD, Andy. Descobrindo a estatística usando o SPSS. 2nd. **Porto Alegre: Artmed**, v. 688, 2009.

FIELD, A. Descobrindo a Estatística Usando o SPSS (5a edição). **Porto Alegre: Penso**, 2020.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião pública**, v. 16, p. 160-185, 2010.

FINK, A. The survey kit: how to ask survey questions. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

França, H. H. (1987). A síndrome de burnout. RBM- Revista Brasileira de Medicina, 44,197-199.

FREIRE, Acácia Lopes *et al*. Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil. GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad, v. 10, n. 2, p. 54-70, 2016.

FREITAS, H. M. R.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FREUDENBERGER, Herbert J. Esgotamento profissional. Journal of social issues , v. 30, n. 1, p. 159-165, 1974.
GASPARINI, S.M.; BARRETO, S.M.; ASSUNÇÃO, A.A. 2006. Prevalência de transtornos mentais comuns em professores da rede municipal de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Cadernos de Saúde Pública, 22(12):2679-2691.

Gaulejac, V. (2007). Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias e Letras.

GEREMIA, Hellen Cristine; SCAPINI, Amanda IN; SILVA, Narbal. Concepções de realização profissional: uma revisão integrativa. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 12, n. 1, p. 17-32, 2020.

GIL, Antônio Carlos. Didática do ensino superior. São Paulo: Atlas S.A, 2010

GIL-MONTE, P. Riesgos psicosociales, estrés laboral y síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en docentes. **Las Emociones en la Enseñanza y el Aprendizaje de las Ciencias Experimentales y las Matemáticas**, p. 19-41, 2012.

GLASS, DC; MCKNIGHT, JD Controle percebido, sintomatologia depressiva e esgotamento profissional: uma revisão das evidências. Psicologia e saúde , v. 11, n. 1, p. 23-48, 1996.

GLINA, Débora Miriam Raab, ROCHA, Lys Esther. Saúde mental no trabalho: da teoria à prática. In: Saúde mental no trabalho: da teoria à prática. Roca, 2016.

GOMES, A.R.; MONTENEGRO, N.; PEIXOTO, A.M.B.C.; PEIXOTO, A.R.B.C. 2010. Stress ocupacional no ensino: um estudo com professores do 3º ciclo e ensino secundário. Psicologia & Sociedade, 22(3):67-93.

GOMES, Darcilene C.; SORIA, Sidartha. Reforma trabalhista e trabalho docente no ensino superior privado no Brasil. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 52, e08714, 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cp/a/Vn7xWq73MxmbkVkMLvSKydz/. Acesso em: 31 maio 2025.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. Journal of Business Research, v. 20, p. 3–11, 1990.

GUGLIELMI, R. S.; TATROW, K. Occupational stress, burnout, and health in teachers: a methodological and theoretical analysis. Review of Educational Research, v. 68, n. 1, p. 61–69, 1998.

HAIR JR. Joseph F. *et al*. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F. BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BARDIN, B. J.; ANDERSON, R. E. Multivariate data analysis, 7 ed. Prentice Hall, New Jersey, 2010.

HAIR JR., J. F.; BUSH, R. P.; ORTINAU, D. J. Marketing research: a practical approach for the new millennium. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

HARRISON, Bill J. Are you destined to burn out?. Fund raising management, v. 30, n. 3, p. 25-2, 1999.

Hashizume, C. (2018). Trabalho docente e precarização nas relações laborais da educação: uma abordagem crítica. Curitiba: Appris.

HEINHOLD, M. Abordagem salutogênica e a promoção do bem-estar no trabalho. Revista de Psicologia Aplicada. 2004.

Heloani, R. (2018). Modelos de gestão e educação: gerencialismo e subjetividade. São Paulo: Cortez.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136p.

IACOVIDES, A.; FOUNToulakis, K.N.; KAPRINIS, S.; KAPRINIS, G. - The relationship between job stress, burnout and clinical depression. J Affect Disord 75: 209-221, 2003.

INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79138>. Acesso em: 19 maio 2025.

INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis, SC, 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 2000.

Inventory Manual. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1996.

KERLINGER, F. N. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual (tradução Helena Mendes Rotundo; revisão técnica José Roberto Malufe). São Paulo: EPU: EDUSP – Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

KLINE, R. B. Principles and practice of structural equation modeling. 2 ed. New York: The Guilford Press. 2005

KOTLER, P. Administração de marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

Kurowski, C.M. - Síndrome de Burnout em el sistema penitenciário brasileño. Paraná. Espanha Universidade Autónoma de Madri, Madri, 1999.

LAS CASAS, A. L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 7 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

Laurell, A. C. & Noriega, M. (1989). Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário. São Paulo: Hucitec.

LEITE, N. M. B. Síndrome de Burnout e Relações Sociais no Trabalho: Um Estudo com Professores da Educação Básica. 2007. 168p. Dissertação de mestrado - Universidade de Brasília (UNB), Brasília, DF, 2007

LEME, R. Feedback: para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LORENZO-SEVA, Urbano; FERRANDO, Pere J. POLYMAT-C: A comprehensive SPSS program for computing the polychoric correlation matrix. **Behavior research methods**, v. 47, n. 3, p. 884-889, 2015.

LOUREIRO, Helena *et al*. Burnout no trabalho. Revista de Enfermagem Referência, v. 2, n. 7, p. 33-41, 2008.

LUCENA, Maria das Dores Lopes Ferreira *et al*. Síndrome de Burnout em docentes do ensino superior Burnout syndrome in teachers of higher education. Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 4, p. 24964-24975, 2022.

MACCALLUM, Robert C. *et al*. Sample size in factor analysis. **Psychological methods**, v. 4, n. 1, p. 84, 1999.

MACHADO, D. S. Filosofia institucional: missão, visão, valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010. 119 f. Monografia (Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 abr. 2025.

MALHOTRA, K. N. Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Mancebo, D. & Silva Júnior, J. R. (2012). Trabalho docente e expansão da educação superior brasileira. Rio de Janeiro: Editora UERJ.

MANGAS, Mariana Duarte; FERNANDES, Catarina Pedro; CARDOSO, Ana Beatriz. O burnout dos profissionais de saúde na pandemia COVID-19: como prevenir e tratar?. Revista Portuguesa de Medicina Geral e Familiar, v. 38, n. 2, p. 226-30, 2022.

MANUEL, Constantino João. A precarização do trabalho docente no setor privado e seus impactos na qualidade do ensino superior. Revista Primeira Evolução, São Paulo, ano VI, n. 58, p. 27–29, abr. 2025. Disponível em: https://primeiraevolucao.com.br. Acesso em: 31 maio 2025.

MARRAS, J. P. Gestão de pessoas. São Paulo: Futura, 2005. p. 118–119, 120, 132–133, 172–173.

Marx, K. (1985). O capital: crítica da economia política (Livro 1, v. 1, t. 1. Regis Barbosa e Flávio R. Kothe, trad.). São Paulo: Abril Cultural.

Marx, K. (2005). O capital: extratos por Paul Lafargue (A. Bastos, Trad., 2a ed.). São Paulo: Conrad.

Maslach, C.; Leiter, M.P. - Trabalho: fonte de prazer ou desgaste. Papirus, Campinas, 1997.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E.; LEITER, Michael P. Maslach Burnout

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Trabalho: fonte de prazer ou desgaste: guia para vencer o estresse na empresa. In: Trabalho: fonte de prazer ou desgaste: guia para vencer o estresse na empresa. 1999. p. 239-239.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. Esgotamento profissional. Annual review of psychology , v. 52, n. 2001, p. 397-422, 2001.

MASLOW, A. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, Ana Magnólia. **Psicodinamica Do Trabalho: Teoria, Metodo E**. Casa do psicólogo, 2007.

MERRIAM, S. B. Case study research in education: A qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOREIRA, H. A. de; SOUZA, K. N. de; YAMAGUCHI, M. U. Síndrome de Burnout em médicos: uma revisão sistemática. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 43, 2018.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008

NACARATO, Adair Mendes; VARANI, Adriana; CARVALHO, Valéria de. O cotidiano do trabalho docente: palco, bastidores e trabalho invisível... abrindo as cortinas. Cartografias do trabalho docente, v. 2, p. 73-104, 2000.

NADAOKA, T. *et al*. Estresse e transtornos psiquiátricos em funcionários públicos locais no Japão, em relação ao seu nível de emprego. Acta Psychiatrica Scandinavica , v. 96, n. 3, p. 176-183, 1997.

NASCIMENTO, F. P. Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2016.

NETO, JOSE ROSENDO. A SÍNDROME DE BURNOUT. 2016.

OLIVEIRA, Francisco. Trabalho docente e precarização no ensino superior privado. São Paulo: Cortez, 2019.

Oliveira-Silva, L. C. (2015). The importance of achieving what you value: A career goal framework of professional fulfillment (Tese de doutorado). Universidade de Brasília.

PAIAS, Kátia Rodrigues Montalvão *et al*. Precarização do trabalho docente no ensino superior privado: um estudo de caso acerca dos processos de reestruturação produtiva e flexibilização. 2024.

PERES, Teresa Cristina Oliveira. Ferramentas de endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 2, p. 12-24, 2012.

PILATTI, Luiz Alberto; FERREIRA, Camila Lopes. Possibilidades e desafios da Lei nº 14.681/2023 na qualidade de vida no trabalho de servidores de instituições federais de educação superior. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 29, p. e024029, 2024.

PINTO, O. P.; BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap. 19, p. 399–400.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 1, p. 81–104, 2006.

POCINHO, Margarida; PERESTRELO, Célia Xavier. Um ensaio sobre burnout, engagement e estratégias de coping na profissão docente. Educação e Pesquisa, v. 37, n. 03, p. 513-527, 2011.

QUEIRÓS, Paulo Joaquim Pina. Burnout no trabalho e conjugal em enfermeiros portugueses. 2005.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. LONGARAY, A. A.; BEUREN, I. M. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

REQUENA, I. B. Endomarketing elas, as Pessoas. Revista Cientifica de Administração, volume 1, nº1, junho/setembro 2003.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional. 14. ed. SãoPaulo: Prentice-Halli, 2012.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Rosa, C., & Carlotto, M. S. (2006). Síndrome de burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar. Revista SBPH, 8(2), 1-15.

RUDOW, Bernd. Estresse e burnout na profissão docente: estudos, questões e perspectivas de pesquisa europeias. Compreendendo e prevenindo o burnout em professores: Um guia de pesquisa e prática internacional , v. 2, p. 38-58, 1999.

Sampaio M das M. F.; Marin A. J. Precarização do trabalho docente e seus efeitos sobre as práticas curriculares. Educ Soc [Internet]. 2004 Sep;25

Sampaio, H. M. S. (2000). O ensino superior no Brasil: o setor privado. São Paulo: Hucitec/FAPESP.

SAMUELSSON, M. *et al*. Sentimentos suicidas e ambiente de trabalho em profissionais de enfermagem psiquiátrica. Psiquiatria Social e Epidemiologia Psiquiátrica , v. 32, p. 391-397, 1997.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 37, n. 3, p. 833-886, set./dez. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/er/a/P6jSTcnJCKTPvpnbsv4S8zN/?lang=pt. Acesso em: 31 maio 2025.

SARDA JR JJ, Legal EJ, Jablonski Jr SJ. Estresse: conceitos, métodos, medidas e possibilidades de intervenção. São Paulo: Casa do Psicólogo; 2004.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BUUNK, Bram P. Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. The handbook of work and health psychology, v. 2, n. 1, p. 282-424, 2003.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. 4. ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

Seligmann-Silva, E. (2011). Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez.

SHAH, S. Sharing the world: the researcher and the researched. Qualitative Research, London, v. 6, n. 2, p. 207-220, 2006.

Silva Júnior, J. R. & Sguissardi, V. (2001). Novas faces da educação superior no Brasil: reforma do Estado e mudança na produção. São Paulo: Cortez. Bragança Paulista, SP: USF-IFAN.

Silva Júnior, J. S. (2012). Afastamento do trabalho por transtornos mentais e fatores associados: um estudo caso-controle entre trabalhadores

SILVA L. N. S. et. al.; Guia prático sobre a Síndrome de Burnout. Ministério Público do Estado do Piauí, 2020.

Silva, A. A. R. (2017). Trabalho docente nas instituições de ensino superior privadas no estado do Piauí: significados e tendências. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

SILVA, Ana Paula Ferreira; DOS SANTOS PIMENTEL, Naiene; DA CONCEIÇÃO, Edilene Maria. A SÍNDROME DE BURNOUT EM PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia XV SEGet**, 2018.

SILVA, João. Condições de trabalho e ensino superior privado em Angola. Luanda: Ed. Kilamba, 2020.

SILVA, Maria Eduarda Forcione; DIAS, Maria Eduarda Pinheiro; MURAKAMI, Mariana Magrini Carneiro. O impacto da síndrome de burnout nas empresas. 2023.
SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2009, p. 31–42.

TAMAYO, M. R. Relação entre a síndrome do Burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos. Dissertação de Mestrado não publicada; Programa de Pós- Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

TARDIF, Maurice. Saberes docentes e formação profissional. Petrópolis: Vozes, 2002.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **Anais**, 2006.

TORQUATO, G. Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, G. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos de uma nova empresa. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TORTOLA, Nathalia Caetano *et al*. SÍNDROME DE BURNOUT EM PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS: UMA REVISÃO DE LITERATURA. **Revista Acadêmica Online**, v. 10, n. 54, p. e435-e435, 2024.

TRIGO, Telma Ramos; TENG, Chei Tung; HALLAK, Jaime Eduardo Cecílio. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. Archives of Clinical Psychiatry (São Paulo), v. 34, p. 223-233, 2007.

Vega, E.A.U. - El síndrome de Burnout em el médico. Smithkline Beecham, Madri, 1997.

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIDAL, Ana Paula de Azevêdo Oliveira; BALLE, Andrea Raymundo. A potencialização da comunicação no Poder Judiciário através das ações de endomarketing. Revista JRG de Estudos Acadêmicos, v. 7, n. 15, p. e151338-e151338, 2024.

VROOM, V. H. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WATERMAN, Amy D. *et al*. O impacto emocional dos erros médicos em médicos atuantes nos Estados Unidos e Canadá. The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety , v. 33, n. 8, p. 467-476, 2007.

WIJNEN, Geri; KEMPERMAN, Astrid; JANSSEN, Ingrid. A Cross-Cultural Comparison of Expatriates' Shopping Behavior. **Journal of Business Strategies**, v. 29, n. 2, p. 125-156, 2012.

ZAKIR, Z. A. N.; BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap. 21, p. 439.

ZANIN, A. *et al*. *Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior*. *Revista GUAL*, v. 8, n. 2, p. 1–27, 2015.