



MICAELI DA SILVA CALDEIRA

TRABALHO DE CONCLUSÃO
DE CURSO

**A SÍNDROME DE *BURNOUT* E PRÁTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS: impactos e estratégias de prevenção no ambiente
organizacional**

Orientador: Prof. Dr. Fábio Da Silva Rodrigues



Naviraí-MS

2024

A SÍNDROME DE *BURNOUT* E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: impactos e estratégias de prevenção no ambiente organizacional

Micaeli Da Silva Caldeira

RESUMO

O presente artigo investiga quais práticas de gestão de pessoas podem ser adotadas para mitigar os impactos da síndrome de *Burnout* nas organizações, uma perturbação mental decorrente do esgotamento físico e emocional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com revisão sistemática, na qual foram analisados 23 artigos, dos quais 5 foram selecionados. Esses artigos destacaram que uma administração adversa, caracterizada pela ausência de suporte emocional, comunicação ineficaz e sobrecarga de trabalho, foi identificada como um dos principais fatores para o desenvolvimento da síndrome de *Burnout*. A administração ineficiente pode intensificar o estresse dos colaboradores, resultando em efeitos como redução da produtividade, absenteísmo e elevada taxa de rotatividade. O propósito do estudo foi explorar métodos de gestão que possam atenuar o esgotamento emocional. Assim, examinou-se estratégias de suporte psicológico, capacitação de liderança e incentivo à comunicação franca como estratégias para fomentar o bem-estar dos colaboradores. Os resultados principais apontaram que líderes que adotam estratégias centralizadoras e excessivamente voltadas para os resultados tendem a intensificar o esgotamento emocional dos times.

Palavras-chave: Síndrome de *Burnout*, fatores de risco, gestão de pessoas, estresse ocupacional.



1 INTRODUÇÃO

A síndrome de *Burnout*, ou esgotamento profissional, é um transtorno mental que se manifesta por um profundo desgaste físico e emocional, decorrente de atividades laborais excessivamente exaustivas (Maslach; Leiter, 1997). De acordo com Maslach e Leiter (1997) e Freudenberger (1974), a síndrome de *Burnout* está frequentemente associada à pressão por resultados, jornadas de trabalho extensas e falta de suporte adequado no ambiente profissional. Nesse contexto, a gestão de pessoas tem um papel fundamental na prevenção desse transtorno.

Conforme Sonnentag e Fritz (2015), uma gestão eficiente proporciona equilíbrio no ambiente de trabalho, oferecendo suporte, reconhecimento, *feedback* e clareza sobre as responsabilidades e metas dos colaboradores. Por outro lado, Schaufeli, Leiter e Maslach (2009) destacam que uma gestão de pessoas ineficaz ou ausente pode levar à sobrecarga de tarefas, falhas de comunicação e níveis contínuos de estresse, contribuindo para o surgimento da síndrome de *Burnout* entre os funcionários.

De acordo com Taris, Le Blanc, Schaufeli e Schreurs (2005), a falta de cuidado na gestão não prejudica apenas o bem-estar dos funcionários, mas também compromete o desempenho organizacional, já que colaboradores exaustos tendem a ser menos produtivos, apresentam maior absenteísmo e rotatividade. Além disso, Soldera e Martins (2017) ressaltam que aspectos como o ambiente físico, a cultura organizacional, os valores e a estrutura da empresa têm influência direta na satisfação ou insatisfação dos colaboradores. Elementos como mudanças internas, regras, comunicação, autonomia, recompensas e segurança são determinantes para a motivação, o desempenho e a satisfação dos profissionais, impactando diretamente nos resultados e na eficiência da organização.

Conforme dados do Ministério da Previdência Social, citados por Beraldi (2024), aproximadamente 27 trabalhadores são afastados diariamente devido a transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho, resultando em 10.028 auxílios-doença concedidos anualmente por essas causas. Além disso, a International Stress Management Association (ISMA) estima que cerca de 32% da população economicamente ativa apresenta sintomas da síndrome de *Burnout* (Tiburtino, 2022). Dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) revelam que, em 2023, 421 pessoas foram afastadas do trabalho devido ao *Burnout*, o maior número registrado em uma década no Brasil, representando um aumento de 136% em relação a 2019, quando ocorreram 178 afastamentos. Segundo Carvalho (2024), a pandemia de coronavírus contribuiu significativamente para esse aumento, que, em uma década, alcançou



quase 1.000%.

Maslach e Leiter (2016), bem como Karasek e Theorell (1990), sugerem que as organizações podem minimizar os impactos do *Burnout* adotando estratégias como a promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a implementação de programas de apoio psicológico, o treinamento de líderes para fomentar uma cultura organizacional voltada ao bem-estar e a manutenção de uma comunicação clara e assertiva com os colaboradores. Nesse contexto, uma gestão de pessoas eficiente pode atuar de forma preventiva, beneficiando tanto a saúde dos funcionários quanto os resultados da organização (Maslach; Leiter, 2016).

Assim, o presente artigo tem como objetivo investigar quais práticas de gestão de pessoas podem ser adotadas para mitigar os impactos da síndrome de *Burnout* nas organizações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Pessoas: estratégias para engajamento, bem-estar e sustentabilidade organizacional

Silva (2021) destaca que a gestão de pessoas é fundamental para o sucesso e sustentabilidade das organizações, desempenhando um papel estratégico que vai além da simples administração de recursos humanos. Ela enfatiza que a gestão moderna de pessoas foca no desenvolvimento contínuo e na criação de ambientes de trabalho que promovam o crescimento pessoal e profissional. Andrade (2019) complementa essa visão ao ressaltar a importância de práticas que incentivam o engajamento e a satisfação dos colaboradores, como avaliações justas e *feedbacks* construtivos, que são essenciais para melhorar a performance e a motivação das equipes.

Oliveira (2020) afirma que "um ambiente de trabalho que equilibre a vida pessoal e profissional é fundamental para o bem-estar dos funcionários, o que, por sua vez, se reflete diretamente na produtividade". Essa visão está alinhada com a ideia de que uma gestão de pessoas eficaz está diretamente relacionada à criação de uma cultura organizacional positiva, onde a comunicação clara e o respeito mútuo são essenciais para fomentar a colaboração e a inovação. Dessa forma, organizações que investem em uma gestão estratégica de pessoas, promovendo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e criando um ambiente de respeito e valorização, são capazes de reter talentos e garantir um desempenho sustentável a longo prazo.

Fleury (2010) aponta várias ações diárias que podem ajudar no enfrentamento e na prevenção da Síndrome de *Burnout*. Entre essas ações, destaca-se a adoção de hábitos saudáveis, como manter uma alimentação equilibrada e regular, além de assegurar uma boa

qualidade de sono e descanso, conforme as necessidades do corpo. A prática frequente de exercícios físicos também é essencial, assim como a realização de atividades prazerosas e relaxantes durante o tempo livre.

2.2 Os Impactos da inadequada gestão de pessoas: consequências para colaboradores, equipes e organizações

Quando a gestão de pessoas é inadequada, os impactos negativos se tornam evidentes tanto no desempenho da organização quanto no bem-estar dos colaboradores. Guimarães (2020) afirma que "a falta de preparo dos gestores e a ausência de políticas claras resultam em um ambiente de trabalho desmotivador e pouco produtivo". A sobrecarga de trabalho, somada à ausência de reconhecimento e *feedback* construtivo, gera uma atmosfera de tensão que afeta diretamente a saúde emocional e a satisfação dos funcionários.

Estudos demonstram que ambientes com má gestão de pessoas apresentam níveis elevados de absenteísmo e rotatividade. Como ressalta Ferreira (2018), "empresas que não priorizam o desenvolvimento e o suporte aos seus colaboradores acabam perdendo talentos, o que compromete seu desempenho a longo prazo". Além disso, um clima organizacional negativo pode evoluir para uma cultura tóxica, prejudicando tanto a reputação interna quanto a imagem da empresa no mercado.

Empresas com gestão deficiente enfrentam dificuldades em manter um ambiente de trabalho saudável, o que, muitas vezes, leva à deterioração da confiança dos colaboradores e à perda de competitividade. Como aponta Souza (2019), "a gestão inadequada não só prejudica a performance interna, como também afeta a capacidade de atrair e reter talentos". Um dos problemas decorrentes de uma gestão de pessoas inadequada é a Síndrome de *Burnout*. Fritche (2020) explica que o impacto da Síndrome de *Burnout* (SB) nas organizações ocorre em três níveis: pessoal, grupal e organizacional.

No nível pessoal, os principais efeitos da Síndrome de *Burnout* incluem absenteísmo, uso excessivo de medicamentos e insegurança nas decisões. Um dos impactos mais profundos é o sentimento de não pertencimento, que pode afetar significativamente o indivíduo. Mesmo sendo uma peça essencial no ambiente de trabalho, a pessoa pode sentir-se desconectada ou, em alguns casos, realmente não fazer parte do grupo de forma significativa. No nível grupal, as principais consequências incluem sabotagens, discussões desnecessárias, isolamento e baixo nível de contribuição, que minam a coesão da equipe e comprometem o desempenho coletivo, prejudicando o ambiente de trabalho e a colaboração entre os membros. Já no nível

organizacional, os impactos mais graves são o alto turnover, rivalidades entre funcionários, atrasos constantes nas entregas e no cumprimento de metas. Além disso, problemas como greves, falhas de comunicação e até acidentes de trabalho podem surgir como resultado desse cenário caótico, afetando a eficiência e o bem-estar organizacional de forma geral.

2.3 A Síndrome de *Burnout*

A síndrome de *Burnout* é uma das consequências mais graves de uma gestão inadequada de pessoas e foi classificada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como um fenômeno ocupacional. De acordo com Silva (2020), o *Burnout* é caracterizado por um estado crônico de estresse que resulta em esgotamento emocional e despersonalização, afetando diretamente a capacidade do colaborador de lidar com as demandas do trabalho. Ferreira (2019) destaca que "funcionários com *Burnout* frequentemente sentem-se distantes e desmotivados, o que impacta sua produtividade e criatividade".

A síndrome de *Burnout*, agora classificada na CID-11 sob o código QD85, é reconhecida como uma preocupação ocupacional, sendo associada ao estresse no ambiente de trabalho que não foi adequadamente gerido. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2019), o estresse ocupacional pode trazer sérias consequências para a saúde mental e física dos trabalhadores, impactando também a produtividade das empresas. A síndrome de *Burnout* é caracterizada pela exaustão emocional e física, sendo um dos principais transtornos relacionados ao estresse no contexto profissional.

Esse quadro se agrava quando a pressão por resultados é constante e os colaboradores não recebem o suporte adequado dos gestores. Como aponta Oliveira (2021), "o *Burnout* não surge de forma repentina; ele é o acúmulo de fatores como sobrecarga de trabalho e falta de apoio emocional". Além disso, um ambiente de trabalho que não valoriza o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal contribui para o surgimento desse transtorno, criando um ciclo vicioso no qual o colaborador, mesmo exausto, continua sendo pressionado por metas e resultados (Mendes, 2022).

As causas da síndrome de *Burnout* estão profundamente ligadas ao ambiente de trabalho e à qualidade da gestão de pessoas. Souza (2021) destaca que a sobrecarga de trabalho, combinada com prazos curtos e expectativas irreais, pode levar os colaboradores ao limite do esgotamento físico e mental. Esse quadro se agrava quando não há um sistema adequado de reconhecimento ou *feedback* construtivo. Mendes (2020) observa que a falta de *feedback* e o reconhecimento insuficiente geram frustração, resultando em uma sensação de inutilidade entre

os funcionários.

Além disso, a falta de clareza nas metas e responsabilidades é outro fator que contribui para o *Burnout*. Ferreira (2019) aponta que a confusão sobre papéis e tarefas, aliada à falta de comunicação entre equipes e gestores, provoca insegurança e aumento do estresse. Colaboradores que não recebem o suporte adequado de seus gestores, tanto para resolver conflitos quanto para equilibrar demandas profissionais e pessoais, têm maior probabilidade de desenvolver essa síndrome.

2.4 Síndrome de *Burnout* e Gestão de Pessoas

A ligação entre uma gestão de pessoas inadequada e o surgimento de *Burnout* é clara. Oliveira (2021) destaca que uma liderança que não prioriza o bem-estar dos colaboradores transforma a pressão organizacional em algo insustentável, resultando em sérios danos à saúde mental e física dos profissionais. Portanto, é essencial que as organizações adotem uma abordagem de gestão centrada no equilíbrio e no apoio constante aos seus colaboradores.

O cuidado com os funcionários é essencial para qualquer organização que busca sustentabilidade e competitividade a longo prazo. Almeida (2022) enfatiza que os colaboradores devem ser vistos como seres humanos com limitações e expectativas, e não apenas como recursos. O reconhecimento dessa dimensão humana é fundamental para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Estratégias que promovem um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, programas de bem-estar e saúde mental, e políticas de reconhecimento e recompensa justa são fundamentais para prevenir o *Burnout*. Lima (2021) argumenta que o desenvolvimento de programas que abordem o bem-estar dos funcionários e políticas de reconhecimento ajuda a manter a motivação e o engajamento, reduzindo o risco de esgotamento. Além disso, a comunicação eficaz entre gestores e colaboradores é vital para esclarecer responsabilidades e metas, o que reduz o estresse causado pela incerteza e falta de direção (Silva, 2020).

O desenvolvimento contínuo de lideranças capacitadas e empáticas também desempenha um papel importante na gestão de pessoas. Ferreira (2019) observa que uma liderança proativa e orientada para o bem-estar coletivo não só previne o *Burnout*, mas também cria um ambiente de trabalho positivo e sustentável. Portanto, para que as organizações evitem que o *Burnout* se torne uma realidade, é essencial investir em uma gestão de pessoas que priorize o bem-estar dos colaboradores e promova uma cultura de suporte e respeito.

Portanto, a gestão de pessoas está no cerne da prevenção da síndrome de *Burnout*, sendo fundamental que gestores ofereçam suporte, clareza e reconhecimento. Quando essas necessidades não são atendidas, os colaboradores se tornam mais suscetíveis ao esgotamento físico e emocional. Lima (2021) destaca que a falta de clareza nas metas e de reconhecimento no ambiente de trabalho são gatilhos que intensificam o estresse e contribuem para o *Burnout*. Além disso, a ausência de suporte adequado, especialmente em ambientes de alta pressão, exacerba esse problema, como observado por Souza (2020), que afirma que a gestão ineficaz eleva os níveis de tensão e reduz a capacidade dos colaboradores de lidar com desafios de maneira saudável.

A saúde dos colaboradores é diretamente proporcional à saúde da empresa, e investir em um ambiente de trabalho saudável não é apenas uma medida de bem-estar, mas uma estratégia de sucesso. Oliveira (2022) destaca que organizações que promovem um ambiente de trabalho positivo e balanceado veem não apenas uma redução nos casos de *Burnout*, mas também um aumento significativo na produtividade e retenção de talentos.

Portanto, uma gestão de pessoas eficaz deve ser voltada para a criação de um ambiente que equilibre as demandas organizacionais com o bem-estar dos colaboradores, assegurando a sustentabilidade tanto da saúde individual quanto do desempenho empresarial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem de pesquisa qualitativa utilizada neste estudo baseia-se em uma revisão sistemática da literatura. Essa metodologia visa reunir, de forma ordenada e padronizada, os resultados de estudos sobre uma questão de pesquisa específica, utilizando critérios rigorosos para a seleção e avaliação da literatura relevante (Botelho, Cunha & Macedo, 2011). O objetivo principal é investigar quais práticas de gestão de pessoas podem ser adotadas para mitigar os impactos da síndrome de *Burnout* nas organizações.

Os artigos utilizados são de 2019 a 2024 em bases de dados científicas reconhecidas, como *Scopus*, *Web of Science*, *Google Scholar* e *SciELO*. Os descritores usados foram "síndrome de *burnout*", "gestão de pessoas", "estresse ocupacional" e "administração de recursos humanos", usando as classificações de inclusão de estudos publicados nos últimos cinco anos. A combinação desses termos garantiu que os artigos escolhidos abordassem diretamente a relação entre a síndrome de *burnout* e a gestão de pessoas em várias situações organizacionais.

Foram incluídos artigos sobre síndrome de *burnout* em colaboradores, abordando diretamente o papel da gestão de pessoas na ocorrência e prevenção da síndrome. A prioridade foi dada aos estudos que apresentaram evidências empíricas ou análises teóricas sobre como práticas de gestão pertinentes afetam a incidência de *burnout*.

Após a busca inicial, os títulos e resumos foram lidos com cuidado para garantir que os estudos fossem relevantes para o objetivo deste trabalho. Dos 23 artigos inicialmente encontrados, 5 foram escolhidos para uma análise mais aprofundada. Após uma leitura abrangente, avaliando a importância. Os outros artigos foram excluídos após a análise inicial por não atenderem aos critérios estabelecidos para este estudo. Entre as razões para exclusão estavam: falta de alinhamento com o tema central, estudos que não apresentavam dados empíricos, publicações que se concentravam em aspectos teóricos irrelevantes para o foco da pesquisa, artigos que não atenderam aos critérios metodológicos exigidos, como a ausência de informações, artigos que possuem mais de 5 anos de publicação, artigos que não abordavam questões administrativas ou organizacionais e que se concentravam exclusivamente em aspectos clínicos ou psicológicos foram excluídos.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise e discussão dos textos selecionados

A avaliação compila cinco pesquisas que examinam a conexão entre a síndrome de *burnout* e a administração de pessoal em variados cenários. Os textos ressaltam o efeito do estresse e do esgotamento emocional em professores, enfermeiros e profissionais de serviços ao público, particularmente durante a pandemia. Os estudos destacam a relevância de ações, como suporte psicológico e melhoria na comunicação, para fomentar um ambiente de trabalho mais salutar e evitar a síndrome de esgotamento profissional. Também é citada a terapia cognitivo-comportamental como uma estratégia eficiente para intervenção e prevenção.

Todas as pesquisas discutem a conexão entre o estresse laboral e a saúde mental dos profissionais em variados cenários, ressaltando a incidência da síndrome de *burnout*. Os estudos destacam a relevância de uma administração cuidadosa da saúde mental, uma comunicação eficiente e o suporte emocional para evitar o *burnout*, bem como a demanda por formação e aprimoramento das condições laborais. Os achados sugerem que locais de trabalho tensos impactam negativamente o bem-estar e a qualidade do serviço, propondo medidas preventivas e apoio psicológico como soluções eficientes. O Quadro 1 resume os principais achados dos estudos, destacando o autor, o ano de publicação, o título e os resultados mais relevantes.

Quadro 1. Síntese dos artigos utilizados.

Autor/Ano	Ano	Título	Principais contribuições
Rietjens e Procópio	2024	Síndrome de <i>Burnout</i> no ensino remoto: repercussões na saúde física e mental de docentes e gestores.	A pesquisa acerca do ensino à distância durante a pandemia de <i>Covid-19</i> mostrou que professores e administradores experimentaram um aumento do estresse e desgaste emocional, intensificando os sintomas de <i>Burnout</i> . O ensino à distância teve um impacto negativo na saúde mental e na performance dos professores, além de impactar a vida pessoal. A pesquisa destaca a importância de orientações claras para o ensino à distância, capacitação para a utilização de tecnologias e ações de prevenção a problemas físicos e emocionais, com o objetivo de aprimorar a qualidade da educação e estabelecer um ambiente educacional mais salutar.
Pereira e Oliveira	2022	Índice de <i>Burnout</i> em profissionais da enfermagem no Brasil.	O mesmo destaca a relevância de uma administração meticulosa da saúde mental dos enfermeiros, considerando sua ligação emocional com pacientes e seus familiares. O esgotamento pode prejudicar a qualidade do serviço, o que torna fundamental que as instituições implementem medidas preventivas e mantenham um diálogo contínuo entre os envolvidos. A supervisão da saúde e a reestruturação laboral são essenciais para prevenir essa síndrome.
Ferreira e Santos	2020	<i>Burnout</i> em professores universitários do ensino particular	O estudo de Ferreira e Santos (2020) conclui que a síndrome de <i>burnout</i> está intrinsecamente ligada à deficiência na comunicação e à ausência de apoio emocional entre os gestores. Os achados indicam que aprimorar essas competências e estabelecer um ambiente de suporte pode contribuir para diminuir o estresse e a fadiga.
Carmo; Santos e Moço	2023	Síndrome de <i>Burnout</i> no contexto dos profissionais de gestão de pessoas.	O estudo sobre a Gestão de Pessoas durante a pandemia de <i>COVID-19</i> destacou a transformação do setor de uma atividade burocrática para uma estratégia. Os especialistas em Recursos Humanos lidam com estresse e sobrecarga devido à diminuição da jornada de trabalho e ao crescimento das obrigações, levando a situações de

			síndrome de <i>Burnout</i> . A terapia cognitivo-comportamental emergiu como uma estratégia eficiente para a sua prevenção e intervenção. O estudo destaca a relevância das empresas em fomentar a qualidade de vida no ambiente de trabalho e a demanda por uma administração mais empática, particularmente em períodos de crise.
Queiroz; Delmiro; Medeiros; Silva; Costa e Plácido.	2023	Síndrome de <i>Burnout</i> entre profissionais que trabalham com atendimento ao público.	A pesquisa ressalta a elevada incidência de <i>burnout</i> entre os profissionais de serviço ao cliente, vinculando-a a elementos estressantes do local de trabalho. A contribuição mais significativa é enfatizar a necessidade de apoio psicológico e aprimoramentos organizacionais para diminuir o efeito do estresse laboral e fomentar o bem-estar desses funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A pesquisa de Rietjens e Procópio (2024) acerca do ensino à distância durante a pandemia de Covid-19 revelou questões importantes ligadas à saúde física e mental de professores e administradores. Os participantes apontaram um crescimento do estresse e do esgotamento emocional, o que intensificou os sintomas de *Burnout*, como a despersonalização e a falta de satisfação no trabalho. Ademais, o ensino à distância teve um efeito adverso na saúde mental, na vida pessoal e na performance dos professores.

A pesquisa destaca a necessidade urgente de definir orientações precisas para o ensino à distância e destaca a relevância da capacitação adequada de professores e administradores no manejo de tecnologias educacionais. É igualmente necessária a adoção de ações preventivas para questões físicas e emocionais, visando aprimorar a qualidade da educação e fomentar um ambiente educacional saudável.

Os resultados de Pereira e Oliveira (2022) destacam a relevância de uma administração meticulosa da saúde mental dos enfermeiros, considerando sua ligação emocional com pacientes e seus familiares. O esgotamento pode prejudicar a qualidade do serviço, o que torna necessário que as instituições implementem medidas preventivas e mantenham um diálogo contínuo entre os envolvidos. A supervisão da saúde e a reestruturação laboral são essenciais para prevenir essa síndrome.

No estudo de Ferreira e Santos (2020), os achados indicam que a síndrome de *burnout* está fortemente ligada a gestores com habilidades de comunicação insuficientes e ausência de apoio emocional. As entrevistas semiestruturadas indicaram que os gestores que não conseguem estabelecer uma comunicação eficaz com seus times costumam sofrer com níveis

elevados de estresse e cansaço. Ademais, a falta de um ambiente de suporte emocional intensifica esses sintomas, destacando a relevância de aprimorar habilidades interpessoais e estabelecer redes de apoio dentro das empresas para atenuar o *burnout*. Os pesquisadores enfatizam a importância de ações que favoreçam a saúde mental e o bem-estar dos administradores.

O estudo sobre Gestão de Pessoas de Carmo, Santos e Moço (2023), particularmente durante a pandemia de COVID-19, mostrou que a área passou de uma função majoritariamente burocrática para uma estratégia fundamental para o êxito das organizações. Durante a pandemia, os especialistas em Recursos Humanos se depararam com alterações significativas nas rotinas laborais, obrigando-os a elaborar táticas para preservar o bem-estar e a eficiência dos funcionários. Contudo, a diminuição da jornada de trabalho, determinada por medidas temporárias, não levou em conta o crescimento das obrigações desses profissionais, gerando estresse e sobrecarga. Adicionalmente, foram detectados vários sintomas ligados à síndrome de *Burnout* entre os profissionais de Recursos Humanos, como esgotamento emocional e perda de identidade. A terapia cognitivo-comportamental¹ emergiu como uma estratégia eficiente tanto para prevenir quanto para tratar o *Burnout*, ressaltando a relevância do apoio psicológico para esses profissionais.

O estudo destaca que as organizações precisam implementar práticas que favoreçam a qualidade de vida no ambiente de trabalho, entendendo que o bem-estar dos funcionários é um recurso indispensável. Estes resultados destacam a necessidade premente de uma administração de pessoal mais meticulosa e compreensiva, particularmente em períodos de crise.

Em uma pesquisa realizada por Queiroz *et al* (2023), os pesquisadores examinaram a prevalência da síndrome de *burnout* entre profissionais que prestam serviços ao público, identificando uma elevada taxa de esgotamento emocional, despersonalização e reduzida satisfação pessoal. Os achados ressaltam que ambientes de trabalho estressantes são elementos que colaboram para a ocorrência de *burnout*. O estudo propõe a adoção de estratégias organizacionais de apoio psicológico e aprimoramentos nas condições laborais para minimizar os efeitos adversos à saúde mental e fomentar o bem-estar dos empregados.

¹ A Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) é uma abordagem psicológica que busca identificar e modificar padrões de pensamento e comportamento negativo. Ela faz parte do princípio de que nossos pensamentos influenciam nossas emoções e ações, e, ao mudar esses padrões, podemos melhorar nossa saúde mental e lidar melhor com problemas emocionais, como ansiedade e depressão.

Os resultados do estudo sugerem que uma abordagem de gestão de pessoas mais eficaz pode ajudar significativamente na redução dos níveis de *burnout*. Um ambiente de trabalho saudável e duradouro pode ser alcançado por meio de práticas de gestão que incluem comunicação clara, suporte emocional, distribuição de responsabilidades e reconhecimento.

Além disso, a implementação de políticas de gestão que permitam que os funcionários tenham autonomia e saibam o que os outros esperam deles pode ajudar a reduzir o estresse e aumentar a satisfação no trabalho. Portanto, para que a gestão seja eficaz, eles devem buscar maneiras de equilibrar a cobrança por resultados com o cuidado com o bem-estar dos funcionários.

Com base nos estudos, a síndrome de *burnout* é uma questão frequente entre profissionais de várias áreas, intensificada por condições laborais estressantes e ausência de suporte emocional. Ademais, a formação constante e a aplicação de táticas de suporte psicológico são essenciais para fomentar um ambiente de trabalho saudável e eficiente. Os gestores devem zelar pelo bem-estar de seus colaboradores, visto que ocorrerão menos casos de síndrome de *burnout*.

4.2 Ações para combate, mitigação e/ou prevenção da Síndrome de *Burnout* nas organizações

A gestão de pessoas desempenha um papel estratégico na prevenção e mitigação dos impactos da síndrome de *Burnout* nas organizações. Essa síndrome, que envolve o esgotamento emocional e físico dos colaboradores, pode resultar em consequências graves para a saúde dos indivíduos e para o desempenho organizacional. De acordo com Válio (2020) e Amorim (2020), a Síndrome de *Burnout* é um tipo de esgotamento profissional que pode afetar significativamente a saúde física e mental dos colaboradores de uma organização.

Além disso, conceder folgas regulares e evitar a sobrecarga de trabalho são práticas que ajudam a equilibrar as demandas profissionais com o descanso necessário. Tree Diversity (2023) destaca que as empresas podem promover um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, oferecendo flexibilidade no horário de trabalho e permitindo o trabalho remoto quando apropriado.

Criar espaços dedicados ao descanso dentro da empresa também se mostra uma estratégia eficaz, permitindo que os colaboradores recarreguem suas energias. De acordo com a pesquisa realizada pela PUCRS (2022), estabelecer limites claros de trabalho, evitando exigências excessivas de horas extras e incentivando pausas regulares durante o dia de trabalho, são medidas fundamentais para a prevenção do *Burnout*.

Manter uma comunicação aberta e empática é essencial para identificar sinais de esgotamento nos colaboradores e oferecer o suporte necessário. Silva e Morsch (2019) destacam que uma comunicação eficaz possibilita que os colaboradores se sintam à vontade para expressar suas preocupações, o que é fundamental para a identificação precoce da síndrome de *Burnout*.

Outro aspecto relevante na prevenção da síndrome de *Burnout* é oferecer apoio psicológico, estimulando a cultura de cuidado mútuo dentro das equipes. Amorim (2020) e Válio (2020) enfatizam que a disponibilização de serviços de apoio psicológico pode ser um diferencial importante para auxiliar os colaboradores a lidarem com o estresse e a pressão do trabalho. Esse suporte não apenas facilita a identificação precoce de problemas, mas também contribui para a criação de um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados. O quadro 1 apresenta de forma sintetizada tais orientações.

Quadro 1 - Ações para prevenção da Síndrome de *Burnout*

- Estabelecer metas não só desafiadoras, mas alcançáveis;
- Conceder folgas e evitar a sobrecarga;
- Disponibilizar lugares nas empresas para que tenham um momento de descanso;
- Manter a comunicação aberta e empática para identificar os colaboradores que atingiram o máximo de sua capacidade e necessitam de auxílio;
- Destacar os esforços e concretizações, para fortalecer a motivação.
- Implementar recursos de capacitação;
- Apoio psicológico do time;
- Criar um ambiente seguro e colaborativo contribui para reduzir incertezas e promover o bem-estar.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Assim, acredita-se que uma equipe saudável é mais atenta, engajada e preparada para os desafios. Ademais, considerando que faz-se essencial que as organizações e os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas das organizações estejam atentos e preparados para abordar da melhor forma os problemas e situações relacionados à síndrome de *Burnout*. A partir dessa concepção, elaborou-se um folder com informações e orientações a respeito da Síndrome de *Burnout* e orientações sobre como prevenir/evitar sua ocorrência.

Figura 1 - Folder com orientações sobre a síndrome de *Burnout*

SÍNDROME DE BURNOUT



O que é Síndrome de Burnout?

A síndrome de Burnout é um estado de esgotamento físico e mental causado pelo estresse específico no trabalho. Ela se manifesta principalmente em funcionários sobrecarregados, que enfrentam alta pressão, falta de reconhecimento e um ambiente organizacional tóxico. No contexto da administração, é resultado de uma gestão de pessoas, o que afeta tanto a saúde dos colaboradores quanto a produtividade da empresa. A prevenção inclui liderança saudável, comunicação eficaz e políticas de bem-estar, que ajudam a evitar o esgotamento e seus impactos negativos no desempenho organizacional.

QUAIS OS SINTOMAS?

- Esgotamento físico e emocional;
- Despersonalização;
- Baixa realização pessoal;
- Dificuldade de concentração;
- Aumento da irritabilidade;
- Alterações no sono;
- Mudanças no apetite;
- Isolamento social; Sintomas físicos.

COMO EVITAR QUE OCORRA NAS EMPRESAS?

- Promoção de um Ambiente de Trabalho Saudável;
- Gestão de Carga de Trabalho;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- Flexibilidade e Autonomia;
- Feedback e Reconhecimento;
- Apoio à Saúde Mental;
- Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal;
- Comunicação Aberta;
- Gestão de Conflitos;
- Avaliação Contínua.

IMPORTANTE

A cada dia, 27 trabalhadores são afastados por transtornos mentais relacionados ao trabalho, totalizando 10.028 auxílios-doença. A síndrome de burnout afeta 32% da população ativa. Em 2023, o Brasil registrou 421 afastamentos por burnout, um aumento de 136% desde 2019 e quase 1.000% na última década, com um pico durante a pandemia.



Fonte:Elaborado pela autora (2024)



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo examinou a relação entre a síndrome de *burnout* em ambientes organizacionais e a gestão de pessoas. Ao longo da pesquisa, ficou demonstrado que uma gestão prejudicial, caracterizada por suporte emocional insuficiente, comunicação ineficaz, sobrecarga de trabalho e ausência de políticas claras, é um fator decisivo na ocorrência da síndrome de cansaço entre os funcionários. Os estudos revisados sugerem que os gestores usam práticas centralizadoras e não se concentram no bem-estar de seus funcionários, aumentando a rotatividade, o esgotamento emocional e o absenteísmo nas empresas.

Os resultados principais indicaram que uma gestão de pessoas bem-sucedida deve priorizar o equilíbrio entre as necessidades da empresa e a saúde mental dos funcionários, criando um ambiente de trabalho que ofereça apoio emocional, *feedback* construtivo e reconhecimento. Além disso, foi identificado que a criação de um ambiente de trabalho saudável e a prevenção da síndrome de *burnout* são fundamentais para o desenvolvimento contínuo de lideranças competentes e amigáveis.

No entanto, uma das limitações do estudo foi que a análise estava limitada aos artigos publicados nos últimos cinco anos. Isso pode ter impedido as contribuições pertinentes acima de serem incluídas. Além disso, a ênfase principal foi dada às implicações da síndrome de *burnout* na gestão de pessoas, deixando outras variáveis, como as questões financeiras e culturais das organizações, menos consideradas.

As pesquisas futuras devem incluir diferentes setores de trabalho e variáveis contextuais que podem influenciar o desenvolvimento da síndrome de *Burnout*. Além disso, pesquisas empíricas sobre o sucesso de intervenções organizacionais específicas, como programas de bem-estar e saúde mental, podem ajudar na gestão de pessoas. Em síntese, a pesquisa reafirma que a gestão de pessoas que valoriza o equilíbrio entre atingir metas e cuidar da saúde emocional dos funcionários é vital para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

REFERÊNCIAS

AL1. **Epidemia de Burnout: ascensão da síndrome e a necessidade de diagnósticos precisos.** 08/2024. Disponível em: <https://al1.com.br/informacao/noticias/129499/epidemia-de-burnout-ascensao-da-sindrome-e-a-necessidade-de-diagnosticos-precisos>. Acesso em: 26 nov. 2024.

ALMEIDA FREIRE, Magda; OLIVEIRA, Eliany Nazaré; GUIMARÃES XIMENES NETO, Francisco Rosemiro; EVANGELISTA LOPES, Roberlândia; GOMES NOGUEIRA FERREIRA, Adriana; VIEIRA GOMES, Bruna. **Síndrome de Burnout: um estudo com professores**. *Saúde dos Trabalhadores*, v. 19-27, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375841582003>. Acesso em: 26 nov. 2024.

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: 26 nov. 2024.

CARMO, Cássia Laureano de Lima do; SANTOS, Mariana Fernandes Ramos dos; MOÇO, Camila Medina Nogueira. **Síndrome de Burnout no contexto dos profissionais de gestão de pessoas**. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 9, pág. 668-680, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i9.11181. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11181>. Acesso em: 26 nov. 2024.

CARVALHO, R. **O Brasil enfrenta uma epidemia de 'burnout'?** 08/2024. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/cnk4p78q03vo>. Acesso em: 26 nov. 2024.

DE QUEIROZ, Viviane Cordeiro; DELMIRO, Andrezza Rayana da Costa Alves; DE MEDEIROS, Rebeca Cordeiro; DA SILVA, Jacqueline Barbosa; COSTA, Sérgio Eduardo Jerônimo; DA SILVA, Sanzia Lee Plácido. **Síndrome de Burnout entre profissionais que trabalham com atendimento ao público**. *Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR*, [S. l.], v. 6, pág. 2164-2176, 2023. DOI: 10.25110/arqsaude.v27i6.2023-004. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/saude/article/view/10054>. Acesso em: 26 nov. 2024.

DICO, ACP et al. **Índice de burnout em profissionais de enfermagem no Brasil**. *Revista Presença*. Disponível em: <https://revistapresenca.celsolisboa.edu.br/index.php/numerohum/article/view/395/226>. Acesso em: 26 nov. 2024.

GUITART, AA **A síndrome do burnout nas empresas**. 27 abr. 2007. Disponível em: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-30022/sindrome%20burnout.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2024.

HCOR. **Síndrome de Burnout: o que é, sintomas e como tratar**. Disponível em: <https://www.hcor.com.br/hcor-explica/outras/sindrome-de-burnout/>. Acesso em: 26 nov. 2024.

HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN. **Síndrome de Burnout: quais as causas e sintomas mais comuns?** 27 de junho. 2022. Disponível em: <https://vidasaudavel.einstein.br/sindrome-de-burnout/> . Acesso em: 26 nov. 2024.

MARTÍNEZ PÉREZ, A. **Síndrome de burnout: doença invisível entre os profissionais da saúde** . Madrid, Espanha: Revista de Comunicación Vivat Academia, set. 2010. Disponível em : <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752962004.pdf> . Acesso em: 26 nov. 2024.

MASLACH, C.; JACKSON, SE; LEITER, M. **Manual de inventário de burnout de Maslach**. 1997. Disponível em : https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual . Acesso em: 26 nov. 2024.

MASLACH, Cristina. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/citations?hl=pt-BR&user=s5MnLWcAAAAJ> . Acesso em: 26 nov. 2024.

OLIVEIRA, P.B. de; COCA, LN; SPIRI, WC **Associação entre absenteísmo e ambiente de trabalho dos técnicos de enfermagem**. *Escola Anna Nery* , v. 2, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/FnvhyCXCfRSyMy7tFwcd7Mx/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 26 nov. 2024.

PARRA, G. del VL; SALAS, YSG **Síndrome de burnout: doença invisível entre os profissionais da saúde** . março. 2021. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7994441/> . Acesso em: 26 nov. 2024.

PEREIRA, FJ; DE OLIVEIRA, T. **Índice de Burnout em profissionais de enfermagem no Brasil**. *Revista Presença* , v. 1-20, 2023. Disponível em: <https://revistapresenca.celsolisboa.edu.br/index.php/numerohum/article/view/395/226> . Acesso em: 26 nov. 2024.

REDE D'OR. **Síndrome de Burnout: o que é, sintomas, tratamentos e causas** . Disponível em: <https://www.rededorsaoluiz.com.br/doencas/sindrome-de-burnout> . Acesso em: 26 nov. 2024.

REVISTA RADIS. **Raios de outubro destacados e síndrome de burnout**. 10/2022. Disponível em: <https://agencia.fiocruz.br/radis-de-outubro-destaca-exaustao-e-sindrome-de-burnout> . Acesso em: 26 nov. 2024.

RIETJENS, BV de OG; TARTUCI, D.; PROCÓPIO, LVFC **Síndrome de Burnout no ensino remoto: repercussões na saúde física e mental de docentes e gestores** . *Boletim de Conjuntura (BOCA)* , Boa Vista, v. 49, pág. 219-238, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10531073. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/3041> . Acesso em: 26 nov. 2024.



SÁ, AMS de; MARTINS-SILVA, P. de O.; FUNCHAL, B. **Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem**. 12/2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/CL8jLVJJrsFvYpgGXmPwcTs/#>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SABÓRIO MORALES, Lachiner; HIDALGO MURILLO, Luis Fernando. **Síndrome de Burnout**. *Medicina Perinatal*, Costa Rica, Heredia, v. 119-124, mar. 2015. Disponível em: http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000100014&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 26 nov. 2024.

SEVILLA MARTÍNEZ, M.; SÁNCHEZ-MONGE, M. **Síndrome de burnout**. 18 abr. 2024. Disponível em: <https://cuidateplus.marca.com/enfermedades/psicologicas/sindrome-burnout.html>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SILVA, IAD **Uma importância da motivação no ambiente de trabalho para atração e retenção de talentos**. 2021. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/47344/1/INES_SILVA_ATIVIDADEDEFESA.pdf. Acesso em: 26 nov. 2024.

SILVA, SMF; OLIVEIRA, A. de F. **Burnout em professores universitários do ensino particular**. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/T7jDvSM96f5V6tRqgbJZZTk/#>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SOLDERA, LLDO; MARTIN, LG **Síndrome de burnout: conceitos e observações para os gestores de recursos humanos**. 2017. Disponível em: <https://periodicos.unisantos.br/leopoldianum/article/view/741/623>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SONNTAG, S.; FRITZ, C. **Recuperação do estresse no trabalho: o modelo estressor-desapego como uma estrutura integrativa**. *Revista de Comportamento Organizacional*, v. 36, p. S72-S103, 2015. DOI: 10.1002/job.1924. Acesso em: 26 nov. 2024.

SOUSA, José Francisco de; FREUDENBERG, HJ (1974). **Esgotamento da equipe**. *Revista de Questões Sociais*, 30(1), p. 159-165. *Bol. - Acad. Paulo. Psicol.*, São Paulo, v. 102, pág. 96, jun. 2022. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2022000100010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 26 nov. 2024.

TARIS, TW; LE BLANC, PM; SCHAUFELI, WB; SCHREURS, PJG. **Existem relações causais entre as dimensões do Maslach Burnout Inventory? Uma revisão e dois testes longitudinais**. *Trabalho e Estresse*, v. 3, pág. 238-255, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370500270453>. Acesso em: 26 nov. 2024.

TIBURTINO, G. **Cuidado para não se queimar**. 10/2022. Disponível em: <https://radis.ensp.fiocruz.br/reportagem/saude-do-trabalhador/cuidado-para-nao-se-queimar/>. Acesso em: 26 nov. 2024.