

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**LEONARDO RODRIGUES EVANGELISTA**

**SÍNDROME DE BURNOUT E OS PREJUÍZOS PARA A PRODUTIVIDADE  
ORGANIZACIONAL**

**VOLTA REDONDA**

**2023**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**SÍNDROME DE BURNOUT E OS PREJUÍZOS PARA A PRODUTIVIDADE  
ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Aluno:

Leonardo Rodrigues Evangelista

Orientadora :

Professora Mestra Luciana Porto de Matos

**VOLTA REDONDA**

**2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por permitir minha vivência até o final de um sonho me agraciando com saúde e força.

A toda minha família, amigos e outras pessoas que me apoiaram desde o início. Em especial a minha mãe que me apoiou em cada momento de felicidade e dificuldade.

A todos os professores (as), mestres (as) que dedicaram cada minuto para passar todo o conhecimento, enriquecendo cada vez mais nossa sabedoria, principalmente minha orientadora Luciana Porto e coorientadora Lucimeire Silva pela paciência e estarem comigo em cada momento no final dessa jornada.

E a todos que indiretamente me apoiaram até aqui.

## RESUMO

A Síndrome de *Burnout* foi classificada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como doença ocupacional, decorrente de estresse crônico no local de trabalho e que não foi administrado da melhor forma. E como a Síndrome já ficou conhecida pelas empresas e registrada no CID-10 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à saúde), torna-se possível tomar precauções sobre a doença, pois muitos são os prejuízos para os profissionais e também para as empresas. Portanto, o objetivo geral desta pesquisa é identificar estratégias a serem adotadas pelas organizações para evitar a Síndrome de *Burnout*. A metodologia escolhida para realização deste estudo foi a pesquisa bibliográfica. Têm-se como questões quais são as consequências e prejuízos para as empresas? E quais estratégias podem ser adotadas pelas organizações para evitar a Síndrome de *Burnout*? Acredita-se que existam várias estratégias que podem ser adotadas pela área de recursos humanos das organizações como promover qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho; oferecer um ambiente acolhedor e de entrosamento; deixar claros seus objetivos; estabelecer canais de comunicação abertos para obter e fornecer *feedbacks* positivos e negativos a fim de corrigir erros ou incômodos que possam ocorrer entre a organização e seus colaboradores; checar e implementar ações preventivas, bem como “curativas”, no sentido de tratar os colaboradores identificados com a Síndrome. O estudo alcançou seus objetivos, respondeu as questões propostas e confirmou sua hipótese. Deste modo, concluiu-se, que todas as empresas possuem a obrigação de manter o ambiente de trabalho mais saudável e agradável para que o funcionário sinta-se motivado e satisfeito evitando o estresse crônico, o esgotamento profissional e/ou a Síndrome *Burnout*, garantindo assim, bons resultados tanto para o colaborador quanto para a empresa.

**Palavras-chave:** Síndrome de *Burnout*; Produtividade; Trabalho; Colaborador.

## 1.INTRODUÇÃO

As evoluções tecnológicas e gerenciais que vêm ocorrendo no mundo trazem transformações para o ambiente de trabalho e o colaborador das empresas. Neste espaço os gestores sempre querem inovações em pouco tempo tornando o nível de cobrança mais elevado (MELO, et al, 2011), o que pode gerar pressão sobre o trabalhador e causar esgotamento físico, emocional e psíquico.

O *Burnout* no jargão da língua inglesa significa “[...] aquilo que deixou de funcionar por absoluta falta de energia” (TRIGO et al, 2007, p. 225), ou seja, são pessoas que já consideram que chegaram no ápice de seu limite físico e mental com diminuição em desempenho, por terem queimado toda sua energia.

De acordo com Freudenberger (1974) o conceito de cansaço extremo profissional é investigado a partir de sinalização da saúde física e comportamental relatados pelo colaborador. Castro e Zanelli (2007) corrobora com o pensamento de Freudenberger (1974) ao afirmar que a Síndrome de *Burnout* é fruto do esgotamento profissional e que ficou mais conhecida a partir da década de 70.

Conforme Castro e Zanelli (2007), *Burnout* se desenvolve como uma resposta aos estressores crônicos presentes nas organizações de trabalho. Porém, o estado atual do conhecimento sobre o processo de desenvolvimento da Síndrome tem se evidenciado, para muitos, como um problema físico ainda não resolvido.

Partindo desta conceituação as questões que orientam este estudo são: quais as consequências e prejuízos para as empresas decorrentes da Síndrome de *Burnout*? E quais estratégias podem ser adotadas pelas organizações para evita-la?

Acredita-se que existam várias estratégias que podem ser adotadas pela área de recursos humanos das organizações como promover qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho; oferecer um ambiente acolhedor e de entrosamento; deixar claros seus objetivos; estabelecer canais de comunicação abertos para obter e fornecer *feedbacks* positivos e negativos a fim de corrigir erros ou incômodos que possam ocorrer entre a organização e seus colaboradores; checar e implementar ações preventivas, bem como “curativas”, no sentido de tratar os colaboradores identificados com a Síndrome.

O objetivo geral desse trabalho é identificar estratégias a serem adotadas pelas organizações para evitar a Síndrome de *Burnout*. Como objetivos

intermediários podem-se elencar: conceituar Síndrome de *Burnout*; apresentar os sintomas da referida Síndrome, definir gestão de pessoas; apresentar as políticas de gestão de pessoas, definir saúde mental e qualidade de vida no trabalho; apresentar os profissionais mais afetados e relacionar a Síndrome de *Burnout* com a gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho.

Justifica-se o trabalho dado a importância do tema e pela necessidade de refletir sobre o assunto que vem acometendo, cada vez mais, profissionais de diversas áreas e interferindo em sua qualidade de vida e produtividade, bem como das organizações e dessa forma colaborar com mais uma fonte de pesquisa relacionada à Síndrome de *Burnout*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Síndrome de Burnout

O esgotamento profissional, também conhecido como Síndrome de *Burnout* pode ser relacionada ao tempo prolongado e excessivo no ambiente de trabalho. *Burnout* é uma palavra inglesa, traduzida como “queima após desgaste” (ZANIN; ANGONESE, 2016).

Segundo Carlotto e Câmara,

As primeiras pesquisas são resultados de estudos sobre as emoções e as formas de lidar com elas. Foram desenvolvidas com profissionais que, pela natureza de seu trabalho, necessitavam manter contato direto, frequente e emocional com sua clientela, como os trabalhadores da área da saúde, serviços sociais e educação. Verificava-se nessas profissões, grande estresse emocional e sintomas físicos. Os estudos iniciais foram realizados a partir de experiências pessoais de alguns autores, estudos de casos, observações, estudos exploratórios, entrevistas ou narrativas baseadas em programas e populações específicas [...]

Foi somente a partir de 1976 (Maslach,C.) que os estudos adquiriram um caráter científico, período no qual foram construídos modelos teóricos e instrumentos capazes de registrar e compreender este sentimento crônico de desânimo, apatia e despersonalização (CARLOTTO; CÂMARA ,2008, p. 153).

Nos anos 80, esses estudos começaram a ganhar uma atenção maior a partir dos estudos dos pesquisadores Maslach e Jackson (1981) que buscavam adquirir maior entendimento a respeito do problema para oferecer tratamento adequado aos

seus portadores. Na época, com base em um questionário criado por Maslach e Jackson (1981) foram identificados fatores como: altas expectativas tanto com as condições de trabalho, quanto com remunerações melhores; dificuldades para lidar com frustrações e trabalho em equipe, bem como outros fatores que estavam relacionados diretamente com a vida do colaborador dentro e fora do ambiente de trabalho.

Ampliando os conhecimentos sobre *Burnout*, em 1992, Dejours desenvolveu uma pesquisa para “[...] entender quais são as relações que poderiam se estabelecer entre a organização do trabalho e o sofrimento psíquico”. Os autores Moreira e Silva (2019), ao estudarem os dados dessa pesquisa entenderam que o sofrimento psíquico provocado pelos conflitos vivenciados no ambiente de trabalho acaba se refletindo no indivíduo e na sua saúde física e mental. (DEJOURS, 1992, apud, MOREIRA; SILVA, 2019).

Trigo (et al, 2007, p. 221) acrescentam mais informações que ajudam a entender como a síndrome afeta o colaborador,

A síndrome de burnout é uma consequência a prolongados níveis de estresse no trabalho e compreende exaustão emocional, distanciamento das relações pessoais e diminuição do sentimento de realização pessoal. (TRIGO et al, 2007, p. 221)

Em 28 de maio de 2019, a Síndrome de *Burnout* foi incluída na 11ª Classificação Internacional de Doença e Problemas Relacionados à Saúde (CID-11) da Organização Mundial da Saúde (OMS), a Síndrome de *Burnout* foi reconhecida como uma doença ocupacional, conforme lei nº 3.048/99 descrita no capítulo “Fatores que influenciam o estado de saúde ou o contato com os serviços de saúde” nº 24, código QD85 Burnout.(OPAS, 2019).

Também em 2019 foi publicado na revista Exame dados da Associação Internacional de Gerenciamento de Estresse (ISMA-BR) abordando sobre a situação da síndrome no país,

72% da população brasileira sofre alguma sequela do estresse, do leve ao considerado devastador. Entre esses, 32% tem a Síndrome de burnout. Desses, 92% declararam que sentem que não tem condições de trabalhar, mas continuam por receio de serem demitidos. E 49% também sofrem com depressão, com tendência a desenvolver a versão crônica da doença, e 90% praticam o presenteísmo, quando o funcionário está presente fisicamente, mas emocionalmente ou mentalmente distante do trabalho. (GRANATO, 2019, s/p)

Torna-se importante ressaltar que essa pesquisa foi realizada no período pandêmico do COVID-19 destinada principalmente aos profissionais da área da saúde. No período da pandemia as pessoas ficaram sobrecarregadas diante da necessidade imediata de conhecimentos tecnológicos, tendo que aprender novos *softwares* e a usar computadores para dar continuidade ao seu trabalho. A sobrecarga de trabalho provocou em muitos profissionais depressão, ansiedade e *Burnout*. Destaca-se que esse cenário corresponde ao período pandêmico e a sobrecarga dos funcionários da área da saúde.

Para Zanelli (2010, p. 47), “[...] o estresse é amplamente compreendido como uma necessidade de adaptação ou ajustamento de um organismo frente às pressões que o ambiente impõe”. Com base nos dados do ISMA-BR, e em Zanelli (2010) pode-se dizer que o estresse é um dos fatores que colabora com o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*, pois evidencia uma linguagem corporal de cansaço em relação há alguma situação no trabalho de ordem emocional ou física.

## 2.2 Sintomas da Síndrome de Burnout

Essa Síndrome tem sido definida como um fenômeno multidimensional, formado por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e diminuição do sentimento de realização pessoal.

De acordo com Castro,

A dimensão de exaustão emocional (EE) é caracterizada pelo fato do sujeito encontrar-se exaurido, esgotado, sem energia para enfrentar outro projeto, outras pessoas e incapaz de recuperar-se de um dia para o outro. A dimensão de despersonalização (D) é caracterizada pelo fato do sujeito adotar atitudes de descrença, distância, frieza e indiferença em relação ao trabalho e aos colegas de trabalho. A dimensão de realização pessoal (PRP) é caracterizada pelo fato da pessoa experimentar-se ineficiente, incapaz e certa de que seu trabalho não faz diferença. (CASTRO, 2012, p. 19)

Enquanto Castro (2012) apresenta dimensões que caracterizam a exaustão do profissional com Síndrome de *Burnout*, Pereira (2002) apresenta sintomas da Síndrome e os divididos em quatro categorias:

- Físicos: sensação de fadiga constante e progressiva; distúrbios do sono; dores musculares; disfunções sexuais; perturbações gastrointestinais; baixa resistência imunológica; astenia; cansaço intenso; cefaleias; transtornos cardiovasculares.

- Psíquicos: diminuição da memória; falta de atenção e concentração; desconfiança, paranoia; astenia, desânimo, disforia, depressão; dificuldade de auto aceitação, baixa autoestima; labilidade emocional; sentimento de impotência; sentimento de solidão; impaciência.
- Defensivos/Emocionais: Tendência ao isolamento; Sentimento de onipotência; Perda do interesse pelo trabalho (ou até pelo lazer); Absenteísmo; Ímpetos de abandonar o trabalho; Ironia, cinismo
- Comportamentais: negligência ou escrúpulo excessivo; irritabilidade; incremento da agressividade; dificuldade na aceitação de mudança; perda de iniciativa; aumento do consumo de substâncias; incapacidade para relaxar; comportamento de alto risco; suicídio. (PEREIRA,2002 p.38)

Para comprovar esses sintomas pode-se utilizar os estudos realizados por Bakker (*et al*, 2023, p. 389) em uma pesquisa de campo que contou com a participação de 84 profissionais de diversas áreas, onde investigaram o esgotamento profissional a partir do elevado nível de demandas no trabalho e concluíram que a carga de trabalho possui correlação positiva com a demanda emocional, ou seja, quanto maior a carga de trabalho, maior será o esgotamento emocional do colaborador no processo e, conseqüentemente, há perda de recursos pela empresa.

Portanto, pode-se dizer que os sintomas acima, afetam a organização em geral, pois causa baixa produtividade devido ao esgotamento e lentidão do colaborador. O absenteísmo começa a ocorrer frequentemente, já que condiz com uma “fuga” para descansar a mente. A falta de atenção começa a se tornar cada vez mais perigosa dentro da empresa, já que o colaborador fica distraído. Por fim, por acumulo de problemas e sentimentos o colaborador se isola, se afasta dos colegas de trabalho e também se isola em sua vida social. “*Burnout* não é um problema do indivíduo, mas do ambiente social no qual o indivíduo trabalha” (MASLACH; LEITER, 1999, p. 45).

Conforme apresentado vários são os fatores que acarretam a Síndrome de *Burnout*, mas conforme Areosa e Marcon,

Além das questões relacionadas ao trabalho e à organização, é importante enfatizar que existem fatores psicossociais presentes nos diferentes contextos de socialização. Questões como conflitos interpessoais, comunicação precária, violência, discriminação, entre outras, são conseqüências da existência de fatores que estão interferindo nas relações entre as pessoas. Todas essas situações requerem análises e identificação dos fatores relacionados para possíveis intervenções. As intervenções precisam, além de reduzir danos, promover a saúde das pessoas envolvidas no contexto analisado. (AREOSA; MARCON, 2021, p. 5)

A partir das considerações de Areosa e Marcon (2021) percebe-se que a Síndrome de *Burnout* não se restringe ao convívio nas empresas ou mesmo é produzida somente neste ambiente, trata-se de uma questão social e, portanto estudada pela OMS (Organização Mundial da Saúde).

### **2.3 Profissionais Afetados pela Síndrome de Burnout**

Na pesquisa desenvolvida pela OMS, no capítulo chamado “Fatores que influenciam o estado de saúde ou o contato com os serviços de saúde” nº 24, código QD85 Burnout, realizada em 2019, que inclui a Síndrome de Burnout como uma doença que afeta 33 milhões de brasileiros, ficou registrado que não são todas as profissões que são afetadas pela Síndrome, conforme o ranking a seguir:

- 1º Profissionais da saúde em geral, principalmente médicos e enfermeiros
- 2º Jornalistas;
- 3º Advogados;
- 4º Professores;
- 5º Psicólogos;
- 6º Policiais;
- 7º Bombeiros;
- 8º Carcereiros;
- 9º Oficiais de justiça;
- 10º Assistentes sociais;
- 11º Atendentes de telemarketing;
- 12º Bancários;
- 13º Executivos.

As profissões apresentadas pela OMS também foram mencionadas, mais especificamente por Figueroa e Veliz-Caquias (1992, p. 101-121) que afirmam

[...] o *Burnout* ocorre com mais frequência em profissões que suas atribuições exigem um constante contato com outras pessoas. Como exemplo as atividades policiais, enfermeiros, professores, terapeutas ocupacionais, psicoterapeutas e outros.

Essas profissões na maioria dos casos possuem uma jornada de trabalho elevada podendo ser de até mesmo de 24h. Além disso, essas pessoas também lidam todos os dias com situações de outras pessoas e ainda com pressão no ambiente de trabalho. Ballone reforça essa perspectiva:

O Burnout tem maior incidência em profissões com maior contato interpessoal tais como médicos, psicanalistas, carcereiros, assistentes sociais, comerciários, professores, atendentes públicos, enfermeiros, funcionários de departamento pessoal, telemarketing e bombeiros. Porém, hoje, as observações já se estendem a todos profissionais que interagem de forma ativa com pessoas, que cuidam e/ou solucionam problemas de outras pessoas, que obedecem a técnicas e métodos mais exigentes, fazendo parte de organizações de trabalho submetidas a avaliações. (BALLONE, 2009, s/p.)

Portanto, tanto a OMS, Ballone, Figueroa e Veliz-Caquias consideram que os profissionais das áreas mencionadas acima estão mais propensos a Síndrome de *Burnout* cabendo um olhar mais apurado do setor de gestão de pessoas para esses cargos, com vias a evitá-la.

## 2.4 Gestão de Pessoas

Com várias atualizações ocorrendo nos dias de hoje, com a adoção de novas tecnologias nas empresas e em seus processos produtivos, faz-se necessário selecionar, treinar, desenvolver e cuidar dos indivíduos que lidam no ambiente interno das organizações. A área responsável por conciliar os interesses do patrão e dos colaboradores, chama-se gestão de pessoas. Para melhor entendimento do assunto, Chiavenato afirma que,

Gestão de pessoas compreende a um conglomerado de políticas e práticas utilizadas para nortear aspectos de pontos gerenciais vinculados às pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. (CHIAVENATO, 1999, p. 38)

A gestão de pessoas possui grande foco no desenvolvimento do capital humano. Suas práticas são abordadas para analisar e avaliar o capital humano, aumentando seu desenvolvimento e obtendo mais produtividade com qualidade, garantindo o bem estar do colaborador e mantendo sua motivação alinhada com a missão, visão e valores da organização.

Para Fisher e Fleury,

Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações

interpessoais no ambiente de trabalho. A expressão gestão de pessoas surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações. (FISHER; FLEURY 1998, p.18).

A gestão de pessoas foca em desenvolver o colaborador com estratégias que visam o funcionário como capital humano, um parceiro e que é possível enriquecer seus conhecimentos e habilidades, que ele pode ser treinado, desenvolvido e aperfeiçoado por meio de práticas de gestão.

De acordo com Lacombe,

O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais. (LACOMBE 2005, p. 362)

Para Maximiano (2014) talento é a palavra chave na moderna gestão de pessoas, especialmente, quando associada a jovens. Um jovem talento tem habilidades acima da média e todas as empresas desejam trazê-los para compor as suas equipes ou times.

Segundo Chiavenato,

As pessoas formam o principal ativo das organizações. Em função disso existe uma permanente preocupação por parte da gestão de pessoas em deixar as empresas mais conscientes e cuidadosa ao seu capital humano. Organizações inteligentes e de sucesso, compreendem que conseguem crescer e alcançar suas metas velozmente se potencializarem o setor de recursos humanos e o gerenciamento dos colaboradores. (CHIAVENATO, 1999, p. 26)

Sendo assim, considerando as práticas aplicadas na gestão de pessoas espera-se encontrar colaboradores mais motivados, com um nível de qualidade de vida melhor e com sentimento de valorização pela organização, resultando na satisfação e produtividade esperada. Cabe nesse sentido, que o setor de gestão de pessoas esteja atento as possibilidades da Síndrome de *Burnout* visando evita-la ou minimizá-la.

## **2.5 Gestão de Pessoas X Síndrome de Burnout**

Um levantamento mais atualizado realizado pela revista VOCERH em 2023, aponta que a maioria das lideranças organizacionais não se importam com o acúmulo de tarefas dos funcionários e afirma que lideranças ruins podem cooperar para a geração do desgaste físico e mental de seus funcionários. O estudo entrevistou por meio eletrônico mais de duas mil e trezentas pessoas e aponta que a Síndrome de Burnout pode trazer prejuízo para saúde mental de qualquer profissional, independente do cargo hierárquico que ele esteja, de acordo com a pesquisa 90% dos entrevistados afirmam já terem sido liderados por gestores que os sobrecarregaram a tal ponto de sofrerem de desgaste mental. Esses desgastes poderiam ser evitados ou minimizados se o departamento de Gestão de Pessoas fornecesse suporte, treinamento e ajuda psicológica para a identificação dos sintomas.

Segundo Fritche,

Possuem 3 níveis que a Síndrome pode estar impactando: o pessoal, grupal e organizacional. No nível pessoal, absenteísmo, uso abusivo de medicamentos e falta de segurança nas decisões são os principais impactos e o colaborador tem o pensamento que não pertence em nenhum lugar, área ou grupo. A nível grupal, sabotagens, discussões desnecessárias, isolamentos e baixo nível de contribuição são as principais consequências de colaboradores com Burnout. E por fim a nível organizacional, os principais efeitos são rivalidades, atrasos constantes nas entregas e metas da organização. Além disso, greves, quebra de comunicação e acidentes de trabalho se encaixam como outros resultados desse sistema de caos. (FRITCHE, 2020, p. 91)

A gestão de pessoas pode evitar o impacto da Síndrome de *Burnout* dentro da organização, melhorando o ambiente de trabalho para os colaboradores. Isso por meio de benefícios. Alguns desses benefícios são: bonificação, participação em tomada de decisões, reconhecimento, promoção profissional, ajuda psicológica dentre outros e estão alinhados com a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho que será aprofundado na seção 2.8.

Nas palavras de Chiavenato,

Qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais. Tudo isso redundando em um ambiente de trabalho agradável e amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 334).

Portanto, com treinamento e ajuda psicológica para identificar os sinais da doença e mantendo o ambiente de trabalho mais agradável e amigável, é possível evitar ou prevenir a Síndrome de *Burnout* no colaborador, mantendo seu trabalho mais agradável, saudável e com mais eficiência.

## 2.6 Políticas de Gestão de Pessoas

As políticas de gestão de pessoas referem-se às práticas e estratégias utilizadas para lidar com os colaboradores, com vias a promover valor aos processos desenvolvidos na empresa e atender as expectativas do profissional. Segundo Legge (1995, *apud* DEMO, 2008) as políticas de gestão de pessoas devem ser integradas ao planejamento estratégico da organização e usadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada, ou seja, voltada para a qualidade do ambiente de trabalho.

De acordo com Singar e Ramsden (1972, *apud* DEMO, 2012, p.51) as políticas de gestão de pessoas incluem,

[...] são as seguintes as políticas de GP: provisão de recursos humanos; treinamento e desenvolvimento; recompensas e motivação; relações com os empregados; e condições de trabalho. [...] são processos de GP: liderança; determinação de justiça; especialização de tarefas; provimento de pessoal; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; compensação e recompensas; benefícios, remuneração e condições de trabalho; e desenvolvimento organizacional. (DEMO, 2012, p. 51)

Singar e Ramsden (1972, *apud* DEMO, 2012) afirmam que existem quatro razões para a formulação das políticas de gestão de pessoas de forma que promova uma cooperação entre a organização e seus membros,

- informar os membros organizacionais sobre o tipo de tratamento, condições de trabalho, recompensas e oportunidades que eles podem esperar da organização;
- prover guias comportamentais para as pessoas responsáveis pelo controle do trabalho de outras pessoas, como gerentes e supervisores;
- definir as oportunidades, responsabilidades e autoridade da gestão de pessoas em relação a outras gerências, como marketing, engenharia e produção;
- permitir que os objetivos da gestão de pessoas sejam definidos e relacionados aos objetivos da organização. (DEMO, 2012, p. 54)

Convém lembrar que as empresas possuem suas próprias políticas de gestão de pessoas estabelecendo estratégias para atuar em qualquer situação, sejam

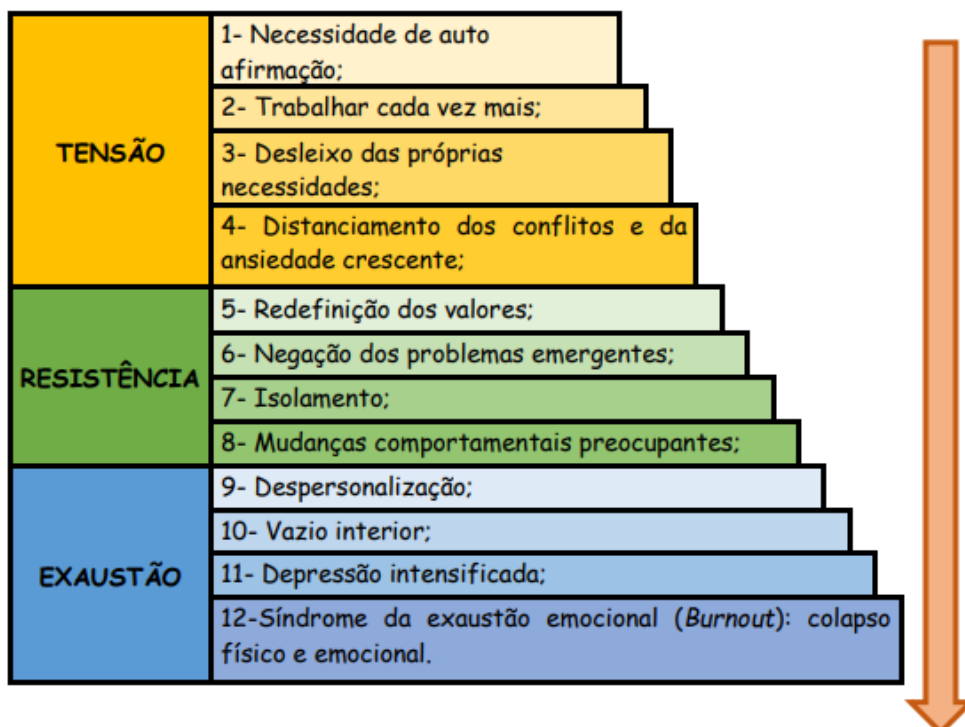
planejadas ou não planejadas, positivas ou negativas. Portanto, torna-se necessário que a organização juntamente com a área de gestão de pessoas desenvolvam políticas e processos voltados para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e implantem ações preventivas que resguardem a saúde mental do colaborador minimizando doenças como a Síndrome de *Burnout*.

## 2.7 Saúde Mental e Síndrome de *Burnout*

É importante abordar transtornos na saúde mental que podem afetar a produtividade e o desempenho do indivíduo no trabalho. Conforme Leite (2020, p. 7) “[...] saúde é um estado de normalidade do corpo, que conta com disposição física e mental”. Esse estado de normalidade deixa de existir a partir do momento em que o profissional tem sua saúde mental abalada.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (2001), “[...] cerca de 30% dos trabalhadores sofre de transtornos mentais leves e, entre 5% e 10%, enfrentam problemas psicológicos graves”. A seguir, de acordo com a Figura 1, as três dimensões (Tensão, Resistência e Exaustão) e os 12 passos percorridos pelo colaborador ao adoecer com a Síndrome de *Burnout*.

Figura 1 – Passos da Síndrome



Fonte: <https://vagasempregors.com.br/blog/2022/04/07/burnout/>

A empresa poderá oferecer apoio de cunho psicológico e uma alimentação saudável também, interação com a natureza, ocupação mental intercalada com descansos e incentivar o colaborador a viver bem para si mesmo.

## **2.8 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

A qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações que está sempre evoluindo, seja em virtude do meio tecnológico ou físico. São ações desenvolvidas pela empresa para melhorar o ambiente de trabalho deixando-o mais satisfatório para o funcionário e mais produtivo para a empresa.

De acordo com Albuquerque e Limongi-França (1998; *apud* CHIAVENATO, 2015, p. 419),

QVT (qualidade de vida no trabalho) é um conjunto de ações de uma empresa envolvendo diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Pode-se dizer que qualidade de vida no trabalho dentro das empresas proporciona benefícios para ambos os lados (empresa e colaborador), pois para o colaborador trás melhorias, benefícios à saúde, ambiente saudável e vários outros benefícios. Para a empresa o funcionário satisfeito, tem bom desenvolvimento e crescimento dentro da organização, com isso se torna mais eficiente aumentando a produtividade da empresa (ANDRADE, 2012).

## **2.9- Síndrome de Burnout x Gestão de Pessoas x Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

Pode-se dizer que essas temáticas estão interligadas pela influencia que exercem uma sobre a outra, porém para evitar a Síndrome de *Burnout*, a gestão de pessoas deverá está bem preparada para ofertar uma boa qualidade de vida no ambiente de trabalho, obtendo a satisfação necessária e adequada junto ao colaborador.

Walton afirma que,

A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. (WALTON,1973, p. 11)

Ao desenvolver ações voltadas para a qualidade de vida dentro da organização, a área de gestão de pessoas mantém o ambiente de trabalho em equilíbrio e harmonioso evitando quaisquer tipos de doença ocupacional que venham afetar os colaboradores e diminuir a produtividade. Mas, para chegar a este patamar é precisa de indicadores.

“A utilização de indicadores de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho pode levar a área de gestão de pessoas a um amadurecimento conceitual e metodológico com a mesma importância que de outras áreas da organização”. (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 173).

Com o propósito de crescimento da empresa no mercado, a área de gestão de pessoas deve concentrar suas estratégias na valorização das pessoas e começar a gerir os funcionários com ações gerenciais voltadas para a qualidade de vida, alcançando a motivação do público interno da empresa e sucesso nos resultados almejados.

## **2.10 Como minimizar a Síndrome de *Burnout*?**

Sabe-se que a Síndrome de *Burnout* não tem cura, mas consegue-se minimizar seus efeitos conforme o desenvolvimento da QVT (qualidade de vida no trabalho) - no ambiente de trabalho, pela área da gestão de pessoa, que pode dar voz ao colaborador e também ofertar gratificações, bem como condições melhores de saúde psicológica ao conceder o apoio de um profissional da área de psicologia caso precise.

Gil-Monte (2003) complementa essa questão sugerindo como meio de prevenção evitar-se o excesso de horas extras, promover condições de trabalho atrativas e gratificantes, identificar a necessidade de educação permanente do colaborador investindo em seu refinamento profissional, além de dar suporte social às equipes.

## **3. Metodologia**

A metodologia utilizada para realização desse trabalho foi desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico em referências teóricas de livros e artigos científicos. Estes levantamentos bibliográficos estão disponíveis na internet por meio eletrônicos elaborados por escritores científicos, pesquisadores e profissionais da área.

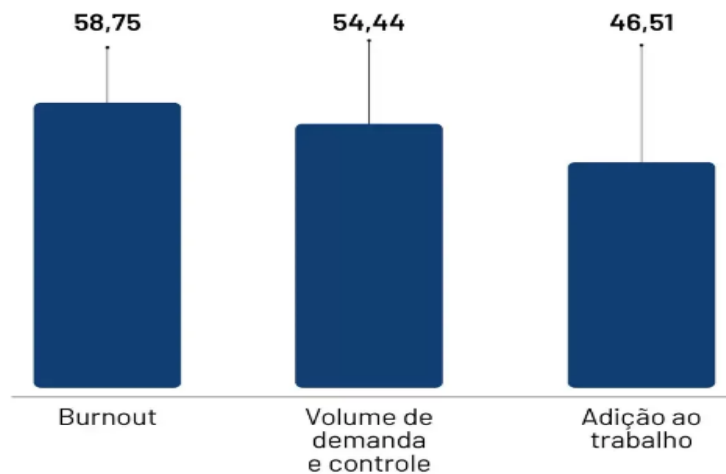
De acordo com Gil (2010, p.51): “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisa diretamente”.

Para solidificar o objetivo geral desse trabalho, foram levantados alguns dados quantitativos sobre a Síndrome de *Burnout* extraídos do site da Organização Mundial de Saúde (OMS, 2019) e do site da GnTech - ISMA BR (International Stress Management Association).

## **2.11 Índice de Estresse no Brasil em Relação a Outros Países**

Conforme dados da Organização Mundial de Saúde (OMS, 2019) a Síndrome de *Burnout* se tornou uma doença ocupacional e os casos comprovados vão aumentando em todos os países. A seguir, no Gráfico 1, apresenta-se os inimigos do bem-estar nas empresas e na Imagem 2 demonstra-se o grau elevado de estresse no Brasil, o que pode levar a Síndrome de *Burnout* se não trabalhado pelos gestores de pessoas (ANDRADE, 2012).

Gráfico 1 – Índice de notas, onde quanto maior a nota, pior é o bem estar no trabalho

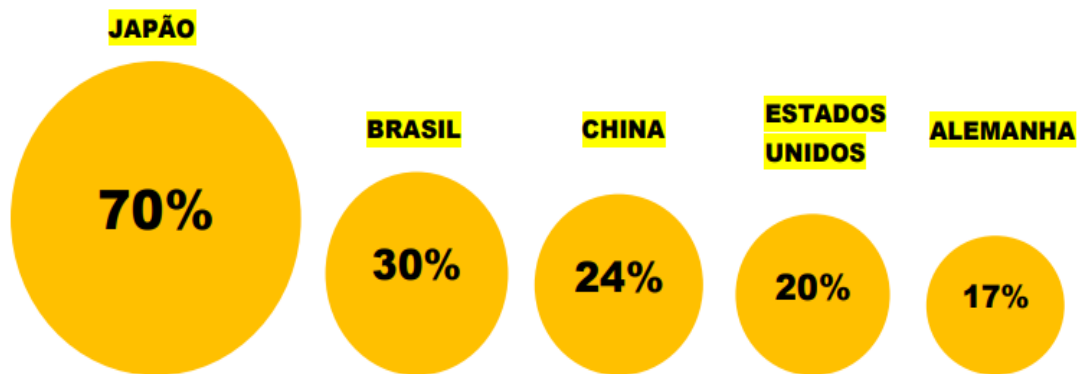


Fonte: Revista Exame - Índice de bem estar corporativo de Zenkub. Disponível em: <https://exame.com/carreira/burnout-vira-doenca-do-trabalho-em-2022-o-que-muda-agora/> 2022.

O Gráfico 1 aponta *Burnout* como a causa número 1 que afeta negativamente o bem-estar no trabalho. Em segundo, mas muito próximo ao primeiro motivo de esgotamento encontra-se o alto volume de demanda e controle sobre o trabalho que tira a autonomia do colaborador gerando estresse e possibilitando o seu agravamento para a Síndrome também. A terceira opção, com 46,51% das respostas retrata a sobrecarga em que o colaborador se considera estar. Portanto, tanto o 2º, como o 3º fator pode progredir para a Síndrome de *Burnout*. Cabendo a área de gestão de pessoas estar atenta e mapear a situação em que se encontra o clima da organização para que possa reverter a situação.

Ao observar a Imagem 2 percebe-se que o Brasil se encontra em segundo lugar no ranking dos países com mais casos de Síndrome de *Burnout*, perdendo apenas para o Japão, estima-se que 32% da população brasileira sofre de algum trauma juntamente com o estresse (ISMA-BR *apud* GNTECH, 2019).

Imagem 2 – Porcentagem de estresse da população por país



Fonte: GnTech - Testes Genéticos para sua saúde, com base em Revista Exame , Ministério da Saúde , ISMA-BR (2019). Disponível em: <https://gntech.med.br/blog/post/sindrome-de-burnout-sintomas-tratamento>

Como a Síndrome de *Burnout* já ficou conhecida pelas empresas e registrada no CID-10 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à saúde), torna-se possível tomar precauções sobre essa doença ocupacional, pois muitos são os prejuízos para os profissionais, mas não somente para eles, para as empresas também. Quando o colaborador fica menos eficiente, com seus pensamentos dispersos, como se não estivesse no local de trabalho, sofrendo de insônia e outras coisas diminui sua produtividade afetando nos resultados da empresa.

Além disso, de acordo com Chiavenato (2008), são vários os custos gerados pela rotatividade de empregados ou *turnover* e, entre eles, destacam-se os custos com demissão, encargos sociais e horas extras. Há custos também com a reposição de vagas, tais como: gastos com anúncios em jornais; materiais de recrutamento; formulários; gastos com testes de seleção e avaliação dos candidatos; despesas de serviços médicos; custos de treinamento; custos com aquisição de materiais e equipamentos, como o Equipamento de Proteção Individual (EPI), entre outros.

Diante das pressões sofridas dentro da empresa, o funcionário fica desmotivado e insatisfeito. De acordo com levantamento anual de 2019, realizado pela Previdência Social, publicado no site Sebrae, houve um aumento de 32,10% de afastamentos do trabalho em relação a 2018 (309), por conta da Síndrome de *Burnout*. Se o número vem aumentando e em 2019 foram 455 afastamento, pode-se

cogitar um aumento significativo nesses números, tendo em vista o período pós-pandemia de Covid-19.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Diante do conteúdo apresentado observa-se que as organizações podem tomar providências para evitar o estresse no ambiente de trabalho e conseqüentemente a Síndrome de *Burnout*. A primeira delas é verificar em qual estágio se encontram, outra estratégia de prevenção é melhorar o ambiente de trabalho e mudar ou minimizar o que trás negatividade e insatisfação ao colaborador, como as apresentadas no Quadro 1.

Quadro1 – Fatores de Riscos

1. carga de trabalho está adequada ao trabalhador;
2. incompatibilidade entre o profissional e o ambiente de trabalho;
3. falta de recompensas no ambiente profissional;
4. Injustiças no ambiente corporativo;
5. Impossibilidade de ter o mínimo de autogerenciamento e de flexibilidade;
6. Incompatibilidade de valores entre a empresa e o colaborador.

Fonte: Elaborado com base no Site do Sesi Paraná, <https://www.sesipr.org.br/informacoes-sst/saude/burnout-a-sindrome-do-estresse-no-trabalho--1-38687-464112.shtml>

No conteúdo elaborado na matéria para promoção da saúde publicada no Site do Sesi (PR), sobre a Síndrome de *Burnout*, com dados da pesquisadora e professora norte-americana Christina Maslach, a autora aponta que é preciso estar sempre atento e checar esses seis fatores de risco junto aos colaboradores das empresas.

Outra forma de prevenção que pode ser realizada é a intervenção individual, neste caso pode ser apontado o que melhor se adequa ao colaborador como o treino de habilidades comportamentais e cognitivas de *coping*, meditação ou atividade física conforme os autores: Moreno, Gil, Haddad e Vannuchi, (2011). Pode-se acrescentar práticas de autocuidado, como garantir descanso adequado, equilíbrio

entre trabalho e outras dimensões da vida e envolvimento em um *hobby*, segundo (MOSS et al., 2016; SWENSEN, STRONGWATER; MOHTA, 2018).

## 5. Considerações Finais

Após as considerações apresentadas percebem-se os impactos negativos da Síndrome de *Burnout* dentro das empresas interferindo no bem-estar de seus colaboradores e diretamente na produtividade organizacional. Estratégias foram identificadas e apresentadas para evitar ou amenizar sua incidência dentro do espaço organizacional. O estudo aponta ainda, a importância da qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho e que as organizações devem se preocupar em checar e implementar ações preventivas, bem como “curativas”, no sentido de tratar os colaboradores identificados com a Síndrome.

Entende-se que a organização deve oferecer um ambiente acolhedor e de entrosamento, deixando claros seus objetivos, com canais de comunicação abertos para obter e fornecer *feedbacks* positivos e negativos a fim de corrigindo erros ou incômodos que possam ocorrer entre a organização e seus colaboradores. É necessário que a gestão de pessoas observe cada colaborador que apresente alguma insatisfação e aplique estratégias para evitar a Síndrome de *Burnout*, prevenir o crescimento da mesma ou minimizá-la.

Conclui-se, que todas as empresas possuem a obrigação de manter o ambiente de trabalho mais saudável e agradável para que o funcionário sinta-se motivado e satisfeito evitando o estresse crônico, o esgotamento profissional e/ou a Síndrome *Burnout*, garantindo assim, bons resultados tanto para o colaborador quanto para a empresa.

Devido a importância do tema sugere-se que seja mais discutido, principalmente após a pandemia de Covid-19, não só nas empresas, mas na vida pessoal e social de cada ser humano.

## Referências

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Estratégias de recursos humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** RAUSP Management Journal, v. 33, n. 2, p. 40-51, 1998.

ALMEIDA MSC, Sousa- Filho LF, Rabelo PM, Santiago BM. **Classificação Internacional das Doenças** - 11ª revisão: da concepção à implementação. Rev Saude Publica. 2020; p.54:104.

ANDRADE, Rubia Manarim. Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A Indústria Química. 2012. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/1077>. Acessado em: 29 de junho de 2023.

AREOSA, Silvia Virginia Coutinho; MARCON, Silvana Regina Ampessan, **Riscos e Proteção Psicossocial: Trabalho, Saúde Mental e Práticas Sociais**, PUCRS, 1º ed, Porto Alegre - RS, p. 5, 2021.

ATHON, **Síndrome de burnout: O que é, Profissões mais afetadas e Como prevenir**, 2022, 19 de setembro, Website, Disponível em: <https://athonedu.com.br/blog/sindrome-de-burnout/> . Acesso em 10 de abril de 2023

BAKKER, Arnold B.; XANTHOPOULOU, Despoina; DEMEROUTI, Evangelia. **Como o esgotamento crônico afeta lidar com as demandas semanais do trabalho? Um teste de proposições centrais nas teorias JD-R e COR.** Psicologia Aplicada, v. 72, n. 1, pág. 389-410, 2023.

BALLONE, G. J. **Estresse e síndrome de Burnout.** Psiquiatria Geral, 2009, Recuperado em 10 de maio de 2023, de <http://www.psigweb.med.br/site/?area=NO/LerNoticia&idNoticia=70>.

BRASIL, Governo Federal Brasileiro, **57.2 - Quantidade de acidentes do trabalho, por situação do registro e motivo, segundo os 200 códigos da Classificação Internacional de Doenças - CID-10 mais incidentes, no Brasil – 2019, 2022**, 1 de Rio de Janeiro. Disponível em: [https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/saude-e-seguranca-do-trabalhador/dados-de-acidentes-do-trabalho/arquivos/AEAT\\_2020/secao-i-estatisticas-de-acidentes-do-trabalho/subsecao-c-acidentes-do-trabalho-segundo-a-cid/capitulo-57-brasil-e-grande-regioes/57-2-quantidade-de-acidentes-do-trabalho-por-situacao-do-registro-e-motivo-segundo-os-200-codigos-da-classificacao-internacional-de-doencas-cid-10-mais-incidentes-no-brasil-2018](https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/saude-e-seguranca-do-trabalhador/dados-de-acidentes-do-trabalho/arquivos/AEAT_2020/secao-i-estatisticas-de-acidentes-do-trabalho/subsecao-c-acidentes-do-trabalho-segundo-a-cid/capitulo-57-brasil-e-grande-regioes/57-2-quantidade-de-acidentes-do-trabalho-por-situacao-do-registro-e-motivo-segundo-os-200-codigos-da-classificacao-internacional-de-doencas-cid-10-mais-incidentes-no-brasil-2018)  
Acesso em 25 de abril em 2023

CARLOTTO, M.S; CÂMARA, S.G. **Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil**. Revista PSICO, v.39, n.2, p. 152-158, Porto Alegre, 2008.

CARLOTTO, Mary Sandra; **A SÍNDROME DE BURNOUT E O TRABALHO DOCENTE**; Psicologia em Estudo, Maringá, v. 7, n. 1, p. 21-29, jan./jun. 2002. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/pe/a/hfg8JKJTYFpgCNggLHS3ppm/?format=pdf&lang=pt>  
 Acesso em 12 de abril de 2023

CARVALHO, Ana Paula L.; MAMERI-TRÉS, Letícia Maria A. **Burnout na prática clínica**. Barueri SP, Editora Manole, 2023. *E-book*. ISBN 9786555769241.

CASTRO, F. G. de; ZANELLI, J. C. **Síndrome de burnout e projeto de ser**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 17-33, 2007. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v10i2p17-33. Disponível em:  
<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25798>. Acesso em: 24 maio. 2023.

CASTRO, Fernando Gastal de. **Fracasso do projeto de ser burnout: existência e paradoxos do trabalho**. Rio de Janeiro, Garamond, 2012.

CASTRO, Carol, **10 dicas para lidar melhor com o estresse no trabalho**; Revista Galileu, Editora Globo, São Paulo, 31 de janeiro de 2017. Disponível em:  
<https://revistagalileu.globo.com/Revista/noticia/2017/01/10-dicas-para-lidar-melhor-com-o-estresse-no-trabalho.html> Acesso em 27 de maio de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo. Editora Manole. 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. In: \_\_\_\_\_. Mantendo pessoas: saúde e qualidade de vida. 4.ed. Barueri, SP: Manoele, 2015. cap.15. p. 419

CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C., e GOMES, J. (2012). **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa: Edições Sílabo;

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**, 3ª edição . São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2012. *E-book*. ISBN 9788522470341. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522470341/>. Acesso em: 13 mai. 2023.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEMO, Gisela, **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**, 3ª edição. São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522470341. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522470341/>. Acesso em: 13 mai. 2023.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FIGUEROA, J. F.; VELIZ-CAQUIAS, R. E. **El Síndrome de quemazón y el ambiente de trabajo em uma muestra de enfermeras psiquiátricas**. Rev. Ciencias de la Conducta. n. 3, p. 101-121, 1992.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998

FREUDENBERGER, Herbert J. **Esgotamento da equipe**. Journal of Social Issues, v. 30, n. 1, p 159-165, 1974.

FRITCHE, Anna Thais Cantoni. **Burnout- Uma ameaça à integridade do trabalhador com sérios prejuízos às organizações**. Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa, v. 19, n. 36, dez. 2020.

GUERRA, E.L.S. **Manual de pesquisa qualitativa**. Belo Horizonte. 2014, p. 15.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010

GIL-MONTE. Colunista. Portal Educação. **Prevenção e Tratamento do Burnout**. 2003. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/psicologia/artigos/28225/prevencao-e-tratamento-do-burnout> Acesso em 14 de abril de 2023

GNTECH, Testes Genéticos para sua saúde, **O que é a Síndrome de Burnout? Conheça os sintomas e tratamento!** 28 de novembro de 2019. Disponível em <https://gntech.med.br/blog/post/sindrome-de-burnout-sintomas-tratamento> . Acessado 29 de maio de 2023.

GRANATO, Luísa, **Burnout vira doença do trabalho em 2022. O que muda agora?** Revista Exame.; 09,12,2021. Disponível em: <https://exame.com/carreira/burnout-vira-doenca-do-trabalho-em-2022-o-que-muda-agona/> Acesso 30 de março de 2023

GRANATO, Luiza. **O que significa a mudança da OMS sobre a Síndrome de Burnout?** Revista Exame. Carreira. 31.05.2019. Disponível em: <https://exame.com/carreira/o-que-significa-a-mudanca-da-oms-sobre-a-sindrome-de-burnout/>. Acesso em: 26 de maio de 2023.

HERNANDEZ, E.G. et al. **Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. In: Pereira, A.M.T.B. (coord.). **Prevenção e Intervenção na Síndrome de Burnout. Como prevenir (ou remediar) o Processo Burnout**. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

ISMA-BR - International Stress Management Association no Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.ismabrasil.com.br/?obj=site&con=artigos&con=artigos&q=burnout>  
Acesso em 14 de abril de 2023

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia do Trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. 1a. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes; LIPP, Louis Mario Novaes. **Stress e transtornos mentais durante a pandemia da COVID-19 no Brasil**. Bol. - Acad. Paul. Psicol., São Paulo, v. 40, n. 99, p. 180-191, dez. 2020. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-711X2020000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2020000200003&lng=pt&nrm=iso)>. E <https://www.estresse.com.br/pesquisas-2/> Acessos em 29 maio 2023.

MASLACH, Christina P.; LEITER, P. Michel. **Fonte de prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na empresa**. Campinas: Papyrus, 1999.  
\_\_\_\_\_. **Psicologia em Estudo, Maringá**, v. 7, n. 1, p. 21-29, jan./jun. 2002, São Paulo: Saraiva, 2005.

MASLACH, C.; JACKSON, S.E. (1981). **A medida de burnout experiente**. *Jornal do Trabalho Comportamento*, 2º ed, p.99-113,1981.

\_\_\_\_\_. **Maslach Burnout Inventory**. 2 ed., Palo Alto: Consulting Psychologists,1981.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MELO, Marlene Catarina de Oliviera Lopes; CASSINI, Meire Rose de Oliviera Loureiro; LOPES, Ana Lúcia Magri. **Do Estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de estocolmo gerencial**. 2011. Disponível em:[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572011000200007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000200007). Acessado em: 26 de junho de 2023.

MORENO, F.N. et al. **Estratégias e intervenções no enfrentamento da síndrome de Burnout**. *Rev. Enferm. UERJ*, v. 19, n. 1, p. 140-145, 2011.

MOSS, M., GOOD, V.S., GOZAL, D., KLEINPELL, R., SESSLER, C.N. **An official critical care societies collaborative statement: burnout syndrome in critical care healthcare professionals: a call for action**. *American Journal of Critical*

Care, 2016, 44(7), 1414–1421. Recuperado de <https://doi.org/10.1097/CCM.0000000000001885> Acessado em 28/06/2023

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e direções. Organizacional Dinâmico**, Amsterdam, v. 11, n. 3, pág. 20-30, 1983

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Longas jornadas de trabalho aumentam mortes por doenças cardíacas e derrames: OMS, OIT**, 2021, 17 de maio. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo> ,Genebra - CH  
Acesso em 27 de março em 2023

\_\_\_\_\_ Disponível em: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#http%3A%2F%2Fid.who.int%2Ficd%2Fentity%2F129180281>  
Acesso 03 de maio de 2023

OPAS. Organização Pan-Americana da Saúde. **OMS/OIT: Quase 2 milhões de pessoas morrem por causas relacionadas ao trabalho a cada ano**; 2021; 16 de setembro. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/16-9-2021-omsoit-quase-2-milhoes-pessoas-morrem-por-causas-relacionadas-ao-trabalho-cada> Acesso em 23 de março em 2023

\_\_\_\_\_ **CID: burnout é um fenômeno ocupacional**, 2019, 28 de maio.  
Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/28-5-2019-cid-burnout-e-um-fenomeno-ocupacional>. Acesso em 26 de maio de 2023

PAULA, Simone. (Eds.). **Síndrome de burnout: Uma análise acerca de sua compreensão para a enfermagem**. Rev. Saúde e desenvolvimento. UNINTER, v.12, n.13, p.122-148, 2018. Disponível em: < <https://www.uninter.com/revistasauade/index.php/saudeDesenvolvimento/article/view/1002> >. Acesso em: 22 de março de 2023.

PEREIRA, Ana Maria T. Benevides. A saúde mental de profissionais de saúde mental: uma investigação da personalidade de psicólogos. In: **A saúde mental de profissionais de saúde mental: uma investigação da personalidade de psicólogos**. 2001. p. 151-151.

\_\_\_\_\_ **Burnout: Quando O Trabalho Ameaça O Bem**. Casa do psicólogo, 2002.

\_\_\_\_\_ **O Estado da Arte do Burnout no Brasil**; Revista Eletrônica Interação Psy – Ano 1, nº 1- Ago 2003 – p. 4 -11 Disponível em: <https://gepeb.files.wordpress.com/2011/12/o-estado-da-arte-do-burnout-no-brasil.pdf>  
Acesso em 12 de abril de 2023

SALES, Amanda, **Síndrome de burnout: especialistas explicam processo de esgotamento' físico e mental no trabalho**, G1, Distrito Federal, 2022.

Disponível em: <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2022/08/14/sindrome-de-burnout-especialistas-explicam-processo-de-esgotamento-fisico-e-mental-no-trabalho.ghtml> Acesso em 12 de abril de 2023

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, **Como a Síndrome de Burnout afeta o dia a dia das empresas, 04 de novembro 2020.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/como-a-sindrome-de-burnout-afeta-o-dia-a-dia-das-empresas,14f4536044395710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em 29 de maio de 2023.

SESI, Sistema Firjan, RIBAS, Renata da Silva Costa, **BURNOUT: a síndrome do estresse no trabalho**, 30 de maio de 2022. Disponível em <https://www.sesipr.org.br/informacoes-sst/saude/burnout-a-sindrome-do-estresse-no-trabalho--1-38687-464112.shtml> Acesso em 28/06/2023

SILVA, Lucas Soares da. Et al. **Síndrome de Burnout – Estratégias, reconhecimento e prevenção no contexto organizacional.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 11, Vol. 18, pp. 166-180. Novembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/reconhecimento-e-prevencao> . Disponível em: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Sindrome de Burnout - Estrategias reconhecimento e.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Sindrome%20de%20Burnout%20-%20Estrategias%20reconhecimento%20e.pdf) Acesso em 10 de abril de 2023

SWENSEN, S., STRONGWATER, S., MOHTA, N.S. **Leadership Survey: Immunization Against Burnout Insights Report.** *New England Journal of Medicine Catalyst*. 2018, Recuperado de <https://catalyst.nejm.org/survey-immunization-clinician-burnout/> Acesso em 28/06/2023

TOLEDO, Giuliana De, **10 dicas para lidar melhor com o estresse no trabalho;** Revista Galileu, Editora Globo, São Paulo, 31 de janeiro de 2017. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Revista/noticia/2017/01/10-dicas-para-lidar-melhor-com-o-estresse-no-trabalho.html> Acesso em 27 de maio de 2023.

TRIGO, T.R. et al. **Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos.** Revista Psiquiatria Clínica, 34 v(5), p.223-233, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rpc/a/6CTppSZ6X5ZZLY5bXPPFB7S/?format=pdf> Acesso em 12 de abril de 2023

VOCERH. **Maioria das pessoas relaciona burnout a lideranças ruins, diz estudo;** 2023; 27 de janeiro. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/desenvolvimento/maioria-das-pessoas-relaciona-burnout-a-liderancas-ruins-diz-estudo/> Acesso 30 de março de 2023

WALTON, RE, **Qualidade de Vida no Trabalho: o que é?**, Sloan Management Review, v.15,n.1, p 11-21, 1973

ZANELLI, J. C. (Coord.); CALZARETTA, A. V., GARCÍA, A. J., LIPP, M.E. N., CHAMBEI, M. J. **Estresse nas Organizações de trabalho :compreensão e intervenção baseada sem evidências.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANIN, Caroline Estéfani; ANGONESE, Amanda Saraiva. **Síndrome de Burnout: A Exaustão Profissional Ameaçando o Bem-Estar dos Motoristas do Transporte da Saúde.** 2016. Disponível em:

<https://periodicos.unoesc.edu.br/srste/article/view/10378>. Acessado em: 26 de junho de 2023.