

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

EDUARDO CORREIA DA SILVA

JADYLANE FELIX DA SILVA

LUCIANA ANACLETO FELIX DA SILVA

**SÍNDROME DE BURNOUT:  
O papel do RH no enfrentamento a doença nas  
organizações**

RECIFE/2022

EDUARDO CORREIA DA SILVA  
JADYLANE FELIX DA SILVA  
LUCIANA ANACLETO FELIX DA SILVA

**SÍNDROME DE BURNOUT:  
O papel do RH no enfrentamento a doença nas  
organizações**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em  
Gestão de Recurso Humanos.

Professor Orientador Msc: Carlos Eduardo Polonio da Silva

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

S586s Silva, Eduardo Correia da  
Síndrome de burnout: o papel do rh no enfrentamento à doença nas  
organizações. / Eduardo Correia da Silva, Jadylane Félix da Silva, Luciana  
Anacleto Felix da Silva. Recife: O Autor, 2022.

28 p.

Orientador(a): Prof. Msc. Carlos Eduardo Polonio da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, 2022.

Inclui Referências.

1. Síndrome de Burnout. 2. Recursos Humanos. 3. Organizações. I.  
Silva, Jadylane Félix da. II. Silva, Luciana Anacleto Felix da. III. Centro  
Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos este trabalho a nossos familiares e amigos, que estiverem conosco durante toda a nossa jornada de graduação.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos permitir chegar até aqui, nos dando forças para concluir essa etapa de vida, através da nossa espiritualidade, que sempre esteve ao nosso lado nos guiando e sem ele nada seria possível;

Agradecemos a nossa família, pela presença e amor incondicional em nossas vidas e a Júlia Galega, que nunca nos desamparou quando precisamos;

Agradecemos a todos os mestres que contribuíram para a nossa formação acadêmica e profissional;

Agradecemos a todos os colegas de curso, pela oportunidade do convívio e pela cooperação mútua durante estes anos;

Este trabalho de conclusão de curso é a prova de que seus esforços pela nossa educação valeram a pena, mesmo diante de todas dificuldades que cada um de nós enfrentamos, permanecemos firmes e aqui estamos na reta de final da realização de um dentre vários sonhos que ainda iremos conquistar.

Gratidão a todas e todos!

*“Um músico deve compor,  
um artista deve pintar,  
um poeta deve escrever,  
caso pretendam deixar seu coração em paz.  
O que um homem pode ser, ele deve ser.  
A essa necessidade podemos dar o nome de  
autorrealização”.*  
*(Abraham Maslow)*

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo geral compreender o papel dos recursos humanos no combate a Síndrome de Burnout nas organizações. Deste modo, buscou-se apontar o papel do RH nas empresas frente a tratativa de doenças do trabalho, conceituando o que é a síndrome de burnout e seus atravessamentos nas organizações, evidenciando, assim, possíveis enfrentamentos à síndrome no contexto organizacional. Para tanto, o estudo utilizou uma metodologia qualitativa, através de uma pesquisa bibliográfica, onde a partir dos referenciais utilizados, observou-se que a Síndrome de Burnout, ou síndrome do esgotamento profissional, é um adoecimento proveniente, por vezes, de um estresse crônico. Existirão ocasiões onde não será possível a implementação de grandes ações preventivas, entretanto, a partir do desenvolvimento da autoestima e da empatia, importantes pilares do desenvolvimento da qualidade de vida em uma empresa, muitos impactos negativos serão capazes de serem reduzidos ou até mesmo prevenidos.

**Palavras-chave:** Síndrome de Burnout. Recursos Humanos. Organizações.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.....	20
------------------------------------	----



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2</b>	<b>RECURSOS HUMANOS E A SÍNDROME DE BURNOUT</b> .....	12
	<b>2.1 O RH nas organizações e algumas tratativas acerca das doenças do trabalho</b> .....	12
	<b>2.2 A Síndrome de Burnout nas organizações</b> .....	14
	2.2.1 <i>Saúde mental no ambiente de trabalho</i> .....	15
	2.2.2 <i>Agentes estressores e Síndrome de Burnout</i> .....	16
	<b>2.3 Enfrentamentos à Síndrome de Burnout nas organizações</b> .....	18
	2.3.1 <i>Motivação</i> .....	19
	2.3.2 <i>Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)</i> .....	21
<b>3</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	24
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	26

## 1. INTRODUÇÃO

Os Recursos Humanos de uma organização visam cuidar das questões que envolvem uma das partes mais importantes de uma empresa, seus colaboradores. O RH busca conciliar os interesses da empresa com os interesses dos seus funcionários, podendo fazer uso de diferentes métodos, políticas, técnicas e práticas, afim de potencializar o capital humano da organização. Tendo por objetivo a busca, a gerencia e organização desse capital, se faz imprescindível para um gestor de RH a capacidade de impulsionar positivamente seus colaboradores, a partir de uma melhor compreensão de suas demandas, atrelando essas às metas estabelecidas pela empresa.

Corroborando com isso, César, Coda e Garcia (2006), afirmam a importância da busca e seleção de um capital humano em que suas competências estejam alinhadas às competências essenciais da organização. Nessa busca, importantes práticas, chamadas por Poelmans *et al.* (2003) apud César, Coda e Garcia (2006) de *family-friendly*, devem ser adotadas. Tais práticas dizem respeito a regimes de trabalho com flexibilidade de horários, disponibilidade de creches, licenças não remuneradas, acompanhamento psicológico, dentre outras medidas, com o intuito de garantir um melhor bem estar e viver dos colaboradores no ambiente organizacional.

Alguns dos objetivos dessa política *family-friendly*, ainda de acordo com César, Coda e Garcia (2006), estão ligados a inclusão de mulheres na força de trabalho, diminuição do absenteísmo e aumento do comprometimento dos colaboradores. Isto posto, adentrando agora nos aspectos que tangem os adoecimentos provenientes do ambiente de trabalho, a partir dessas reflexões sobre o lugar e o papel que o RH ocupa numa organização, conceituaremos especificamente a Síndrome de Burnout.

De acordo com o ministério da saúde (2020-2022), numa tradução literal do inglês, "burn" quer dizer "queima" e "out" remete a "exterior". Assim, a Síndrome de Burnout (SB), ou síndrome do esgotamento profissional, refere-se à exaustão extrema, o estresse e o esgotamento físico. Tal esgotamento é derivado de situações de trabalho exaustivas, que muitas das vezes demandam competitividade ou responsabilidade exacerbadas.

Sendo assim, é muito comum em profissionais que atuam diariamente sob pressão, ou quando o profissional é direcionado e cobrado a cumprir objetivos de trabalho muito difíceis, levando-o a crer que talvez não tenha aptidão suficiente para atingi-los. Dessa maneira, recentemente, a síndrome de burnout passou a ser considerada uma doença ocupacional, onde em janeiro de 2022 passou a constar na Classificação Internacional de Doenças (CID) da Organização Mundial da Saúde (OMS) (SANTOS E PRETTI, 2021).

Essa decisão abre espaços de implicação para as organizações, tanto no que diz respeito as despesas ao longo do tempo de tratamento do colaborador acometido pela síndrome, quanto, para alguns casos específicos, no pagamento de indenização por falta de comprometimento com o bem estar físico e mental de seus trabalhadores. Por isto, se faz fundamental, agora ainda mais, que as organizações, sobretudo o setor de recursos humanos, prezem por um ambiente de trabalho comprometido com a saúde de seus colaboradores, entendendo que não se trata apenas de um direito do trabalhador, mas também um dever das empresas (ZENKLUB, 2022).

Por conseguinte, o presente estudo fez uso de uma metodologia qualitativa, onde foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, dissertações, monografias e artigos científicos, disponíveis em sites e revistas, com o intuito de se levantar os dados necessários para a resolução da problemática da pesquisa. Essa problemática, por sua vez, se apresenta a partir da seguinte questão: qual o papel do RH frente a síndrome de burnout nas organizações? Para responder a tal questionamento, o objetivo geral deste estudo foi compreender o papel dos recursos humanos no combate a síndrome de burnout nas organizações.

Deste modo, para se alcançar tal objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: 1) Apontar o papel do RH nas organizações frente a tratativa de doenças do trabalho; 2) Conceituar o que é a síndrome de burnout e seus atravessamentos nas organizações; e 3) Evidenciar enfrentamentos à síndrome de burnout nas organizações.

Por fim, levando em consideração tal problema de pesquisa e objetivos, este estudo justifica-se pela urgência de temáticas como essa serem pesquisadas e discutidas, sobretudo no ambiente organizacional, dados os altos índices de

ocorrência da Síndrome de Burnout nas mais diferentes instituições, como evidenciado em diversas literaturas sobre o tema.

Além disso, essa pesquisa justifica-se, ainda, por entender que é fundamental o comprometimento das organizações com o bem estar físico e mental de seus colaboradores, pois como evidencia Chiavenato (2009), as expectativas recíprocas, de funcionários e empregadores, quando bem correspondidas, são capazes de gerar significantes melhorias no relacionamento interpessoal da empresa e impactar positivamente nos resultados almejados pela organização.

Logo, objetivando contribuir para o fomento do saber científico e para uma atuação profissional com excelência por parte dos gestores de recursos humanos em relação a síndrome, este estudo buscou trazer os aspectos mais relevantes da temática em questão, atentando-se em tecer diálogos construtivos entre as mais variadas esferas de sua compreensão.

## **2. RECURSOS HUMANOS E A SÍNDROME DE BURNOUT**

### **2.1 O RH nas organizações e algumas tratativas acerca das doenças do trabalho.**

Ao longo dos anos, a compreensão do termo “Recursos Humanos” e suas atribuições sofreram inúmeras modificações. Hoje o RH, sobretudo a gestão de pessoas, de acordo com Rossetti (2017), se refere ao conjunto de políticas e práticas que visam uma interação e colaboração mútuas entre os indivíduos no ambiente organizacional, buscando se alcançar os objetivos da empresa e de seus colaboradores.

Entretanto, muitas vezes são percebidas divergências entre os interesses da empresa e os interesses dos funcionários. Assim, inúmeras podem ser as consequências dessas discrepâncias, que conforme Chiavenato (2009), geralmente ocorrem em decorrência de exigências por parte das organizações e seus gestores, que acabam minando o desempenho de seus colaboradores. Tais exigências, por vezes, são carregadas de prazos abusivos, por exemplo.

Por isso é imprescindível que o RH esteja atento a esses conflitos, buscando traçar medidas estratégicas para combatê-los. Uma vez que as pessoas se engajam numa determinada empresa quando observam que seus interesses estão sendo ouvidos, havendo, assim, a satisfação de algumas de suas necessidades pessoais (CHIAVENATO, 2009).

Se falando, especificamente, do contexto de doenças no trabalho, Sépe (2011) faz uma relação do adoecimento do colaborador com as prerrogativas do mundo globalizado. A autora diz que

Neste mundo globalizado cada vez mais se pode notar o sofrimento psíquico dos trabalhadores. A chegada do sistema capitalista trouxe mudanças no mundo do trabalho e este fato parece estar relacionado a uma exagerada carga de trabalho mental, urgência de tempo, excesso de responsabilidade, falta de apoio, cobranças internas, entre outros (SÉPE, 2011, p.8).

Sépe (2011) e Rossetti (2017) afirmam ainda que é imprescindível as organizações compreenderem o quanto o ambiente de trabalho pode incidir positiva ou negativamente sobre a vida de seus colaboradores, a depender de como esse ambiente se organiza e é administrado.

O ambiente de trabalho em si também pode provocar doenças. Uma definição mais ampla de saúde é um estado físico, mental e social de bem-estar. Esta definição enfatiza as relações entre corpo, mente e padrões sociais (CHIAVENATO, 1999, p. 376, apud SÉPE, 2011, p. 20).

Desta maneira, quando há o adoecimento do colaborador, é necessário que a organização entenda que também poderá ser atingida, seja através de uma queda de produção, que comprometa os resultados da empresa, até medidas indenizatórias que gerem gastos fora do orçamento da instituição. Processos de adoecimento, tais como a síndrome de burnout, neuroses ou lesões por esforços repetitivos, sempre ocorreram no ambiente de trabalho, entretanto, nem sempre foi reconhecida a relação desse ambiente com os agentes causadores de tais doenças (SÉPE, 2011).

Na atualidade, inúmeros países já reconheceram essa relação em sua legislação trabalhista, inclusive o Brasil. Sendo assim, o Ministério da Saúde apresenta diretrizes que regem a saúde no ambiente de trabalho. São leis, artigos e portarias que ao longo de décadas vem tratando de ações para promoção, proteção e recuperação da saúde (Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990), políticas nacionais de segurança e saúde no trabalho (Portaria Interministerial nº 800 de 3 de maio de 2005), procedimentos para orientar e instrumentalizar as ações e serviços de saúde do trabalhador no SUS (Portaria nº 3.908/GM, de 30 de outubro de 1998), dentre outras (BRASIL, 2011, apud SÉPE, 2011).

No ano de 2004 entrou em vigor a Política Nacional de Saúde do Trabalhador. Sua finalidade é reduzir o número dos acidentes e doenças relacionadas ao ambiente de trabalho, visando ações de promoção, reabilitação e vigilância na área de saúde. Essa política busca compreender uma atenção integral a saúde, articulando a rede de informações acerca da saúde do trabalhador, com o incentivo a estudos e pesquisas na área, bem como a capacitação dos recursos humanos e a participação da sociedade na gestão dessas ações (SÉPE, 2011).

Entender tais leis e diretrizes acerca das doenças no trabalho e buscar executá-las é dever de toda organização e boa parte dessas tratativas ocorre sob responsabilidade do RH. Portanto, proporcionar um ambiente de trabalho que vise essa perspectiva múltipla de bem viver físico, mental e social é deveras fundamental e os recursos humanos de uma organização devem estar atentos para isso (SÉPE, 2011; ROSSETTI, 2017). Nos próximos tópicos falaremos especificamente da

Síndrome de burnout nas organizações, trazendo o conceito do que é a síndrome, os fatores que podem desencadear tal adoecimento e possíveis enfrentamentos no ambiente organizacional.

## **2.2 A Síndrome de Burnout nas organizações.**

A Síndrome de Burnout (SB), ou síndrome do esgotamento profissional, se refere ao processo de adoecimento proveniente do esgotamento físico e emocional em decorrência do trabalho. Essa definição começou a ser utilizada em meados da década de setenta, onde pesquisadores comprovaram que o *burnout* pode se desenvolver como uma resposta aos agentes estressores presentes nas organizações de trabalho (CASTRO E ZANELLI, 2007).

Na década de setenta, ao investigar a carga emocional do trabalho de enfermeiros, médicos, assistentes sociais e advogados, Maslach (1993) constatou que a expressão “burn out” (ser consumido, queimado pelo trabalho) era em geral usada para expressar uma exaustão emocional gradual, um cinismo e a ausência de comprometimento experimentado em função das altas demandas de trabalho. Dessa maneira, Maslach (1978), em convergências com as observações clínicas de Freudenberger (1974), chegou a descoberta de *burnout* como sendo uma “síndrome psicológica decorrente da tensão emocional crônica, vivida pelos profissionais cujo trabalho envolve o relacionamento intenso e freqüente com pessoas que necessitam de cuidado e/ou assistência” (SELIGMANN-SILVA, 1996, p. 46, apud CASTRO E ZANELLI, 2007, p.17).

Falando-se especificamente da expressão *burnout*, Schaufeli et al. (2009, apud COELHO, 2014), diz que o termo se originou através de uma metáfora que se refere a extinção da chama de uma vela por falta de oxigênio, pois o fogo só existe e possibilita a queima da vela se existirem recursos para tal. Assim, através dessa analogia, os autores relacionaram a falta de contribuições aos colaboradores por parte da empresa, com o impacto ao desempenho e exaustão física e psicológica desses.

Corroborando com isto, Castro e Zanelli (2007) salientam que a SB não deve ser reduzida, apenas, a esse processo de exaustão física e emocional de modo particular a cada indivíduo, pois também poderá estar relacionada a fatores interpessoais, como a falta de suporte, conflitos, ambiguidades de papel/funções e falta de autonomia na execução de suas atividades de trabalho. Ou seja, não é um problema particular do indivíduo, diz respeito a toda a organização.

Nos dias de hoje, por conta do número crescente de estudos e pesquisas que relacionam os casos de Burnout com o contexto organizacional, desde janeiro de

2022, a Síndrome de Burnout foi listada na Classificação Internacional de Doenças (CID), da Organização Mundial da Saúde (OMS), como doença ocupacional. Anteriormente, no CID-10, a síndrome era tratada como um transtorno da mente ligado ao estresse excessivo, mas sem a classificação específica ligada a saúde ocupacional. Tal mudança abre margem para que as organizações se tornem responsáveis por todas as despesas e indenizações provenientes da SB (SANTOS E PRETTI, 2021; ZENKLUB, 2022).

Desta maneira, para melhor se compreender a Síndrome de Burnout e o seu processo de desenvolvimento, é necessário também contextualizar o sujeito no lugar que ele ocupa dentro da dinâmica organizacional e todos os fenômenos que estão presentes nessa estrutura. Assim, ao se galgar a compreensão desse processo, que se inicia com o estresse crônico, gerando a diminuição da realização pessoal, até à exaustão, deve ser levada em conta uma importante variável: “a relação do profissional com seu projeto para o futuro ou, mais precisamente, a relação do profissional com o fracasso do futuro projetado” (CASTRO E ZANELLI, 2007, p. 17).

#### 2.2.1 Saúde mental no ambiente de trabalho.

De acordo com Silva e Marchi (1997), a saúde ocupacional pode ser entendida a partir da compreensão de saúde de um modo geral, onde essa última “é o resultado do gerenciamento adequado das áreas física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual” (p. 8 apud OLIVEIRA E OLIVEIRA, 2016, p. 17).

Deste modo, a saúde mental, por sua vez, refere-se especificamente à qualidade de vida cognitiva e emocional, estando relacionada ao modo como o indivíduo reage as demandas de sua vida, correlacionando harmonicamente seus desejos, capacidades, ambições, ideias e emoções. Deste modo, ter saúde mental representa estar bem consigo mesmo, com os demais e com todos os espaços a sua volta (SILVA E ROCHA, 2021).

Contudo, o que se vê na atualidade é um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, onde na tentativa de manter uma carreira estável, muitas pessoas acumulam pressões, estresses, ansiedades, dentre inúmeros outros adoecimentos. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), esse cenário de sobrecarga



acaba por colocar os transtornos mentais e comportamentais como algumas das principais causas de perdas de dias de trabalho no mundo (PIMENTA, 2021).

Os casos leves causam em média perda de quatro dias de trabalho/ano e os graves cerca de 200 dias de trabalho/ano. Atualmente, mais de 300 milhões de pessoas sofrem ao redor do mundo com a depressão, sendo esta a principal causa de incapacidade laboral. Mais de 260 milhões vivem com transtornos de ansiedade. Muitas dessas pessoas vivem com ambos os transtornos. Segundo a Organização Mundial de Saúde, os transtornos mentais comuns acometem 30% dos trabalhadores ocupados e serão a principal causa de incapacidade até 2020. Além disso, são a terceira causa de benefício previdenciário auxílio-doença no Brasil (PIMENTA, 2021, n.p.).

Atualmente as empresas se mostram mais atentas aos cuidados da saúde de seus funcionários, especificamente quanto aos cuidados em saúde mental. Existem estudos que comprovam que empresas já pensam com maior frequência na implementação de departamentos para cuidar do bem-estar mental e, inclusive, já existem levantamentos feitos a partir desses departamentos que evidenciam um maior número de colaboradores afastados por problemas emocionais (SPONCHIATO, 2021, *ONLINE*, APUD SILVA E ROCHA, 2021, p. 5-6).

Assim, há um longo caminho pela frente para as organizações, sobretudo no combate às doenças relacionadas a saúde mental, como é o caso da SB. Instaurar políticas institucionais de combate a tais adoecimentos se faz fundamental, mas antes disto, se deve compreender quais os fatores causadores dessas doenças e como surgem nesses ambientes organizacionais, ou seja, se deve buscar a gênese do problema, a partir de métodos preventivos (OLIVEIRA E OLIVEIRA, 2016; PIMENTA, 2021).

### 2.2.2 Agentes estressores e Síndrome de Burnout.

Quando se busca referências a Síndrome de Burnout, inúmeras são as fontes que ligam o estresse a doença, como um fator intrinsecamente relacionado a SB, pois, como traz Spector (2012), o Burnout é um estado psicológico que envolve fadiga, falta de motivação e correlaciona-se com muitos fatores estressantes e desgastantes de uma atuação profissional. Santos e Pretti (2021) complementam alegando que os estressores presentes nas instituições são diversos, indo desde o espaço físico desfavorável a atuação profissional, até relações interpessoais conflituosas no ambiente de trabalho.

Os autores supracitados afirmam que relacionado a isso está a cultura da sobrecarga do colaborador, onde o contratante, por vezes, sobrecarrega o funcionário do início ao fim de seu expediente, de modo a levar o profissional a crê que apenas terá um bom desempenho se conseguir executar todas as atividades que lhe forem atribuídas. Assim, a Síndrome de Burnout surge como um reflexo da exposição a esses agentes estressores de maneira prolongada, quando o estresse chega em seu nível de cronificação.

Todavia, Ramos (2005, p.13) apud Oliveira e Oliveira (2016, p.22) alerta para a diferenciação das consequências causadas pelo estresse genérico e o estresse ocupacional, onde “No caso da Síndrome de Burnout, são provocadas pela tensão ao interagir e tratar constantemente com outras pessoas no ambiente de trabalho”. Corroborando com isso, Limongi-França e Rodrigues (1999) afirmam que, especificamente, o estresse causador da Síndrome de Burnout

[...] deve ser encarado como uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente de trabalho e as circunstâncias as quais está submetida, que é avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos, e que põe em perigo seu bem-estar (p. 144, apud OLIVEIRA E OLIVEIRA, 2016, p. 23).

Nem todos os agentes estressores e seus causadores são passíveis de controle por parte das organizações e sua administração, entretanto, ainda assim, cabe a empresa traçar estratégias de combate a esse cenário, mas muitas ainda optam por trabalhar apenas a resistência do colaborador aos contextos de estresse no trabalho, ao invés de também investirem no combate às situações desencadeadoras (ROBBINS, 2005; MUCHINSKY, 2004, apud OLIVEIRA E OLIVEIRA, 2016).

Dentro de uma organização, alguns cargos e funções são mais propensos a agentes estressores do que outros, além de que cada indivíduo, dentro de sua singularidade, também corresponderá de diferentes maneiras ao estresse no ambiente de trabalho. Nem todo colaborador exposto a situações de estresse desenvolverá a cronificação do mesmo (ROBBINS, 2005).

Entretanto, a questão é que por vezes as atribuições dadas aos colaboradores são repletas de prazos abusivos, ou fogem das suas expertises. Tais prazos, por vezes, podem levar a horas extras de trabalho, induzindo o funcionário a não tirar

férias, ou vender mais do que o permitido pela lei (artigo 143 da CLT), ou até mesmo desvios de funções (artigo 456 da CLT). Todas essas situações são exemplos de agentes desencadeadores de estresse no ambiente de trabalho e podem agir como uma centelha significativa no processo de adoecimento que envolve a Síndrome de Burnout (SANTOS E PRETTI, 2021).

Percebe-se, assim, que condutas estressoras no ambiente de trabalho acabam por terem como consequência, tanto prejuízos físicos e materiais, quanto simbólicos, onde ambas as partes envolvidas, empresa e funcionário, podem sair prejudicadas. Assim, como reforça Oliveira e Oliveira (2016), o cuidado a saúde física e mental no ambiente de trabalho, por meio de estratégias de combate e prevenção a agentes causadores de doenças, se faz fundamental.

Ainda de acordo com Oliveira e Oliveira (2016), tais iniciativas acabam por contribuir numa melhor produtividade de seus funcionários, podendo impactar positivamente sobre o desempenho da organização como um todo. A seguir, serão apresentadas algumas dessas possíveis estratégias de prevenção e enfrentamento a síndrome de burnout nas organizações, a partir de referenciais teóricos que discutem motivação e qualidade de vida no trabalho (QVT).

### **2.3 Enfrentamentos à Síndrome de Burnout nas organizações**

A partir de tudo que foi exposto anteriormente acerca da Síndrome de Burnout (SB), ao se chegar na compreensão desse processo de adoecimento, as organizações podem pensar estratégias de enfrentamento a síndrome, tanto num viés preventivo quanto de redução dos danos causados pela mesma. O primeiro passo é direcionar a atenção para a saúde ocupacional dos colaboradores dentro das organizações, de modo a pensar nessas estratégias também como fórmulas eficazes de garantir o sucesso da empresa, uma vez que colaboradores motivados e com uma qualidade de vida satisfatória dentro do ambiente de trabalho, tendem a executar melhor suas respectivas funções e assim gerar impactos positivos nos resultados esperados pelo empregador (CASTRO E ZANELLI, 2007; OLIVEIRA E OLIVEIRA, 2016; ROBBINS, 2005).

### 2.3.1 Motivação

Visto que a Síndrome de Burnout é um processo que por vezes gera a diminuição da realização pessoal do indivíduo, as organizações devem se manter atentas ao estímulo para o projeto de futuro de seus funcionários. Muitas vezes esse projeto poderá vir a ser frustrado por inúmeros fatores, que em algumas situações podem fugir do campo de responsabilidade da empresa, mas, ainda assim, a mesma deve se manter atenta aos funcionários que se encontram com seus projetos de futuro prejudicados, afim de minimizar o impacto dessas frustrações no ambiente organizacional (CASTRO E ZANELLI, 2007).

Corroborando com isto, Rossetti (2017, p. 44) diz que

O desempenho organizacional é o resultado de elementos como: cultura organizacional, estratégia, tecnologia, recursos humanos, liderança, entre outros. A motivação também tem impacto no desempenho organizacional, visto que funcionários motivados costumam ter altos índices de desempenho em suas atividades, contribuindo com os objetivos das organizações.

Deste modo, se falando especificamente do conceito de motivação, essa se refere ao processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar seus objetivos de vida. A intensidade diz respeito a quanto esforço a pessoa coloca sobre seu objetivo, a direção está relacionada ao processo de organização dos objetivos e os caminhos de coerência para alcançá-los, já a persistência está relacionada ao período de tempo em que a pessoa consegue manter seus esforços (NOVO, CHERNICHARO, BARRADAS, 2009, apud ROSSETTI, 2017).

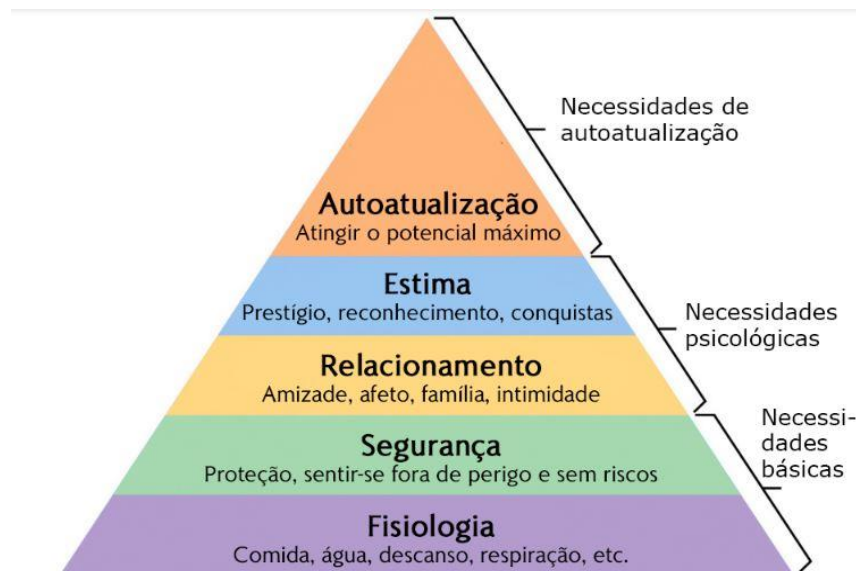
Ainda de acordo com Rossetti (2017), a desmotivação pode gerar problemáticas dentro de uma organização. Colaboradores desmotivados geralmente podem estar com sua saúde física e mental comprometidas, assim, provocando impactos na qualidade de seus serviços e produção da empresa. Logo, Silva e Rocha (2021) atentam para a importância de se evitar a desmotivação como uma ferramenta poderosa no enfrentamento ao burnout no ambiente organizacional.

Essa desmotivação, por vezes, pode estar relacionada ao estresse no ambiente de trabalho. Corroborando com isso, Robbins (2005) aponta condutas que as

organizações e seus gestores podem ter, afim de reduzir o estresse na organização e garantir uma maior motivação de seus colaboradores. São essas:

A melhoria do processo de seleção e colocação pessoal, a fixação de objetivos realistas, o replanejamento do trabalho, o aumento do envolvimento dos funcionários, a melhoria da comunicação organizacional e a implantação de programas corporativos de bem-estar (ROBBINS, 2005, p. 445).

Todas essas ações no ambiente organizacional devem estar pautadas na compreensão das necessidades humanas. De acordo com a teoria de Herzberg e Maslow, os seres humanos possuem necessidades que devem ser alcançadas para que se haja uma satisfação plena/motivação (ROSSETTI, 2017; SILVA E ROCHA, 2021). Essas necessidades foram organizadas numa pirâmide, como a da figura a seguir:



Fonte: Trybe (2022)

As necessidades vão desde básicas até necessidades de autoatualização ou autorrealização, onde para se alcançar o topo da pirâmide, é necessário se atingir um nível de satisfação considerável nas camadas anteriores. Só é possível um indivíduo se sentir autorrealizado quando suas necessidades de alimentação, descanso, segurança, interação social e estima, por exemplo, estiverem supridas (SILVA E ROCHA, 2021).

Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos pessoais (esforços) na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos, e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores. Assim, as expectativas recíprocas, quando bem atendidas, conduzem a uma melhoria

incrível no relacionamento entre pessoas e organizações e vice-versa (CHIAVENATO, 2009, p.83).

Portanto, é fundamental, sobretudo, um ambiente de trabalho que forneça um local seguro, limpo, harmonioso e com técnicas de feedback de modo a estimular o reconhecimento do colaborador. O perfil que gestores adotam dentro de uma empresa pode influenciar de inúmeros modos o ambiente organizacional, onde a partir da motivação ou desmotivação dos colaboradores, o trabalho em equipe, a comunicação, resoluções de conflito, estresse, dentre várias outras questões podem ser impactadas de modo positivo ou negativo (ROSSETTI, 2017; SILVA E ROCHA, 2021).

### 2.3.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Visto a importância da motivação no contexto organizacional, sobretudo como estratégia de enfrentamento a Síndrome de Burnout, as organizações necessitam prestarem atenção aos seus colaboradores sob uma perspectiva macro de saúde, objetivando uma maior Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Chiavenato (2004) destaca que a QVT precisa ser refletida enquanto parte integral da cultura de uma organização, deste modo cabe aos gestores ações que possibilitem essa reflexão, objetivando proporcionar um ambiente acolhedor, próspero e produtivo (apud ROSSETTI, 2017).

Entretanto, ao invés de estabelecerem a QVT enquanto cultura intrínseca a organização, muitas empresas atualmente implementam programas de qualidade de vida imediatistas, sem o menor planejamento estratégico e os investimentos necessários. Sobre isso, Alves (2011, p. 62) alerta para que cada programa de QVT tenha a sua especificidade e direcionamento, de modo a

[...] haver um diagnóstico dos problemas e limitações das atividades ocupacionais, assim como dos recursos físicos e humanos, para diante disso ser possível o planejamento e execução das ações a serem implementadas.

Deste modo, a QVT apenas ocorre quando as organizações enxergam genuinamente seus trabalhadores como partes fundamentais do seu sucesso. Por isso, Campos (1992) diz que

[...] um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade de vida está na premissa de que, somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar, sendo, assim, torna-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos trabalhadores e, nesse sentido, o processo que permeia a subjetividade são de grande importância para

detectar a percepção dos trabalhadores sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida do trabalho (apud ALVES, 2011, p.63).

Para tanto, se faz fundamental um planejamento estratégico de ações. Esse planejamento envolve o diagnóstico e implantação de inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho. Algumas dessas ações dizem respeito a remuneração justa, manutenção de um ambiente físico, psicológico e social mais saudável para todos aqueles que compõem os recursos humanos da instituição. Além dessas medidas, políticas de benefícios sociais também devem ser adotadas, de modo a melhor ofertar condições plenas do funcionamento organizacional (MORETTI, *online*, 2005; TIMOSSI et al., 2007; apud ALVES, 2011).

Quando a empresa finalmente consegue estimular o comprometimento organizacional de seus colaboradores de maneira plena, se estabelece uma relação positiva entre gestores e funcionários, de modo a impactar positivamente sobre a energia física e mental da organização. Um funcionário bem estimulado tenderá a ser um funcionário comprometido com os demais, a hierarquia e a disciplina da empresa (FONSECA, 2018).

O Comprometimento, para Schaufeli, (2008) é visto como uma ferramenta de combate ao *Burnout*, onde é muito melhor incentivar o comportamento positivo e energético numa equipa e ter isto como política na Gestão dos recursos humanos na empresa, ligando, de maneira positiva, as questões de saúde ocupacional à gestão das pessoas (apud FONSECA, 2018, p. 33).

É deveras importante numa organização, sobretudo em um RH, uma atuação pautada no cuidado a qualidade de vida dos colaboradores, de modo a fazer valer as leis trabalhistas, se fundamentando também nos saberes científicos de promoção a saúde no trabalho. Uma vez que muitos adoecimentos psicopatológicos, como o burnout, muitas vezes não apresentam sintomas a priori, cabe ao RH monitorar o comportamento dos funcionários, de modo a colocar em prática estratégias de combate e prevenção a tais doenças (SPECTOR, 2012; SILVA E ROCHA, 2021).

Acerca dessa atuação do RH pautada nos saberes científicos, Spector (2012) salienta, inclusive, a existência de escalas e inventários para a identificação e mensuração da Síndrome de Burnout nas empresas, como é o caso do inventário *Maslach Burnou Inventory* (MB). Esse inventário é capaz de identificar sinais de exaustão emocional e despersonalização, intimamente relacionados a fatores

estressantes e desgaste no ambiente de trabalho, que podem levar ao esgotamento característico do Burnout.

Ainda de acordo com Spector (2012), sobre exaustão emocional entende-se a sensação de cansaço e fadiga no trabalho. Já a despersonalização é um termo utilizado na Psicologia relacionado ao desenvolvimento de um sentimento pessimista e indiferente em relação aos demais presentes em seu convívio social, onde o senso de realização pessoal é reduzido e o indivíduo sente-se desconectado de si e da realidade a sua volta.

Sobre estratégias específicas, Silva e Rocha (2021) apontam que

Como iniciativa, o RH pode e deve elaborar métodos de avaliações de desempenho, consultas a psicólogos com retornos, meios mais práticos, como dinâmicas em grupos, que proporcionam a liberação de dopamina, serotonina, endorfina e ocitocina, substâncias químicas liberadas pelo cérebro no estímulo da felicidade. Métodos simples e eficazes na ajuda ao cuidado da saúde mental, saindo, mesmo que seja mentalmente, do ambiente rígido e formal que é o trabalho (SILVA E ROCHA, 2021, p. 11-12)

Assim, é fundamental enfatizar que a Síndrome de Burnout, como um adoecimento proveniente de um estresse crônico, surge na grande maioria das vezes justamente quando tais métodos de combate e prevenção falham ou são inexistentes. Existirão ocasiões onde não será possível a implementação de grandes ações preventivas, entretanto, a partir do desenvolvimento da autoestima e da empatia, importantes pilares do desenvolvimento da qualidade de vida em uma empresa, muitos impactos negativos serão capazes de serem reduzidos ou até mesmo prevenidos (SPECTOR, 2012; OLIVEIRA E OLIVEIRA, 2016).



### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fim deste trabalho de conclusão de curso, pudemos trazer como principal conclusão a importância das organizações e de seus respectivos Recursos Humanos, estarem devidamente preparados para lidar com as doenças do trabalho, sobretudo as relacionadas a mente, como é o caso da Síndrome de Burnout.

Proporcionar um ambiente de trabalho acolhedor, que disponibilize os devidos equipamentos para os funcionários, prezando pela limpeza, organização e harmonia nas relações interpessoais na empresa, são algumas das primícias no combate e prevenção a inúmeras doenças ocupacionais.

Nem sempre as organizações conseguirão implementar com excelência políticas institucionais que garantam essas primícias, inclusive, por vezes, os gestores de RH enfrentarão conflitos com seus superiores ao tentarem executar tais condutas. Entretanto, é sempre válida a atuação do RH pautada na tentativa de estabelecer essas políticas.

Sendo assim, ao final desta pesquisa, pudemos responder a problemática levantada, que indagou qual o papel do RH frente a Síndrome de Burnout nas organizações. Para se alcançar tais considerações finais, foram percorridos os caminhos de apontar o papel do RH nas organizações e algumas das tratativas acerca de doenças no trabalho, conceituando, especificamente, o que é a Síndrome de Burnout e seus atravessamentos e, por fim, evidenciando os principais enfrentamentos ao burnout nas organizações.

Verificou-se que a Síndrome de Burnout pode estar relacionada a diversas variáveis dentro de uma empresa, entretanto, o principal aspecto em comum dessas variáveis são as situações de estresse. Os agentes estressores, quando atingem níveis elevados, causando a cronificação do estresse, provocam o esgotamento/estafa emocional, característico da SB.

Por isso, os dois principais pilares de combate e prevenção a síndrome, encontrados nos referências utilizados pela pesquisa foram as noções de motivação e práticas em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), onde dentro desses pilares foram mencionadas, ainda, algumas técnicas/conduas específicas que o RH e as organizações podem adotar perante a SB.

Quanto ao processo de levantamento de dados, foram observados que já existem inúmeros estudos sendo feitos em relação a Síndrome de Burnout nas organizações, entretanto, nem todos articulam a doença com as possíveis condutas que o RH pode adotar em relação a mesma, sobretudo agora que a SB passou a ser considerada uma doença ocupacional.

Assim, deixamos como sugestão para estudos futuros, novas pesquisas que busquem abordar especificamente a conduta do RH frente as tratativas da Síndrome de Burnout como doença do trabalho. Por fim, ressalta-se mais uma vez a importância de uma atuação em gestão de recursos humanos pautada no comprometimento ético, na manutenção e execução dos valores de uma empresa, prezando sempre zelar pelo bem mais importante de uma organização: seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Everton F. Programas e Ações em Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista INTERFACEHS**, v.6, n.1, 2011, p. 60-78.
- CASTRO, Fernando G.; ZANELLI, José C. Síndrome de Burnout e Projeto de Ser. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 10, n. 2, 2007, p. 17-33.
- CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini C.; CODA, Roberto; GARCIA, Mauro N. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em Organizações Brasileiras. **FACEF Pesquisa**, v. 9, n. 2, 2006, p. 151-165.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COELHO, Gabriel Lins de H. **Valores Humanos nas Organizações: relação com a Síndrome de Burnout e o Engajamento Laboral**. João Pessoa, 2014. 143 p. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Psicologia Social) – Universidade Federal da Paraíba.
- FONSECA, Denise de A. **Síndrome de “Burnout”, Comprometimento Organizacional e estratégias de coping nas organizações**. 2018. Dissertação (Mestrado em Sociologia Econômica das Organizações) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Síndrome de Burnout**. Documento eletrônico. Disponível em <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>>. Publicado em 2020 e atualizado em 2022. Acesso em 15 de out. de 2022.
- OLIVEIRA, Luciano O.; OLIVEIRA, Simone Machado K. A Síndrome de Burnout nas Organizações. **Revista Maiêutica**, Indaial, v.4, n.1, 2016, p. 17-26.
- PIMENTA, Tatiana. **Saúde Mental no Ambiente de Trabalho**. Documento eletrônico. Disponível em <<https://www.vittude.com/empresas/saude-mental-no-ambiente-de-trabalho/>>. Publicado em 14 de jan. de 2021. Acesso em 17 de out. de 2022.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROSSETTI, Priscilla Helena Q. **O Papel das Organizações no Controle da Síndrome de Burnout**. Americana, 2017. 60 p. Projeto Monográfico (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC-Americana).
- SANTOS, Bianca M.; PRETTI, Gleibe. **Síndrome do Burnout**. Documento eletrônico. Disponível em <<https://jus.com.br/artigos/95117/sindrome-do-burnout>>. Publicado em 24 de nov. de 2021. Acesso em 15 de out. de 2022.

SÉPE, Ana Carla H. **Estresse X Trabalho**: qualidade de vida nas organizações. Londrina, 2011. 45 p. Monografia (Curso de Especialização em RH – Gestão de Pessoas e Competências) – Centro Universitário Filadélfia (UNIFIL).

SILVA, Gabriela R.; ROCHA, Jaqueline Natielle A. **Saúde Mental no Ambiente de Trabalho**: o papel do RH. Leme, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – ETEC Dep. Salim Sedeh.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TRYBE. **Pirâmide de Maslow**: entendendo a Hierarquia das Necessidades! Documento eletrônico. Disponível em <<https://blog.betrybe.com/coach/piramide-de-maslow/>>. Acesso em 1 de nov. de 2022.

ZENKLUB. **Síndrome de Burnout Pode Gerar Indenização?** Documento eletrônico. Disponível em <<https://zenklub.com.br/blog/trabalho/burnout-indenizacao/>>. Publicado em maio de 2022. Acesso em 15 de out. de 2022.