

---

## ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES PARA PREVENÇÃO DE BURNOUT E ALCANCE DA QUALIDADE DE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

Sabrina Sissy Carvalho Correa<sup>1</sup>

Amanda Ramalho Vasques<sup>2</sup>

### Resumo

A síndrome de burnout ou esgotamento profissional é um fenômeno que surge como uma resposta crônica ao estresse e exaustão emocional no local de trabalho. O seu diagnóstico pode ser feito a partir da análise dos sintomas físicos, psíquicos e comportamentais. Este estudo objetivou identificar os fatores que causam este estresse e analisar estratégias de prevenção e enfrentamento para alcance da qualidade de vida. As organizações, cada vez mais, têm elaborado políticas e estratégias para criação de ambientes corporativos atentos à qualidade de vida e condições de saúde do seu funcionário. O desenvolvimento de programas voltados para a prevenção do burnout revelam ganhos como o incentivo nos hábitos de vida saudável, aumento do convívio social, realização profissional e satisfação pessoal.

**Palavras-chave:** Burnout, trabalho, estresse, prevenção, qualidade de vida.

### Abstract

Burnout syndrome or overwork is a phenomenon that arises as a chronic response to stress and emotional exhaustion generated in the workplace. Your diagnosis can be made from the analysis of physical, psychic and behavioral symptoms. This study aimed to identify the factors that cause this stress and to analyze prevention and strategies to gain quality of life. Increasingly, organizations have developed policies and strategies to create corporate environments that are attentive to the quality of life and health of their employees. The development of programs aimed at the prevention of burnout reveal gains such as encouraging healthy living habits, increased social interaction, professional achievement and personal satisfaction.

**Keywords:** Burnout, work, stress, prevention, quality of life.

---

<sup>1</sup> Pós-graduanda em Gestão de Pessoas por Competência pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo – Unasp EAD. Graduada em Administração pela Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais. E-mail: [sabrinasisy@hotmail.com](mailto:sabrinasisy@hotmail.com).

<sup>2</sup> Pós-doutorado pelo Centro de Estudos da Metrópole (Universidade de São Paulo/USP). Pós-doutorado pelo Centro de Análise e Planejamento Ambiental (Universidade Estadual Paulista/UNESP). Doutora em Ciências pela USP. Mestre, licenciada e bacharel em Geografia pela UNESP. Coordenadora dos cursos de pós-graduação em Educação do Unasp Educação a Distância. E-mail: [amanda.vasques@unasp.edu.br](mailto:amanda.vasques@unasp.edu.br)

## Introdução

Os trabalhos científicos reconhecendo o fenômeno do burnout como um problema individual, organizacional e que se estende à sociedade começaram a ter relevância com as pesquisas desenvolvidas por Christina Maslach na Universidade de Berkley.

O burnout relaciona-se com conjunto de sintomas que configuram uma condição de estresse e ansiedade, exaustão e fadiga, que comprometem o equilíbrio e o bem-estar em diferentes vertentes (afetiva, cognitiva, física, comportamental e motivacional). Nunes (2017) explica que desde os primeiros estudos sobre este assunto foram conduzidos década de 1980 por Malash, Schaufeli e outros colaboradores, fazendo com que as pesquisas no âmbito da psicologia social e das organizações reconheçam o burnout como um problema individual e social. A partir da sistematização das pesquisas e o uso de metodologias estruturadas foi possível operacionalizar o conceito.

A síndrome de burnout é um problema que tem afetado todas as pessoas, independentemente da posição que ocupa no mercado de trabalho. Muitos convivem com a síndrome em diferentes níveis e com o questionário autoaplicável, conhecido como *Malasch Burnout Inventory* (MBI). Esse instrumento consiste de grade de perguntas cujas respostas variam uma escala de “0” como “nunca” a “6” como “todos os dias”, sendo que as altas pontuações revelam o burnout, materializado na exaustão emocional e despersonalização, associados a baixos valores em realização profissional. Após 1986 uma segunda edição do MBI foi elaborada e fez-se associações entre escalas para auferir o grau do burnout sendo que o valor superior a 0,80 caracterizaria o esgotamento (CARLOTTO & CÂMARA, 2004; BENEVIDES-PEREIRA, 2001).

A Comissão das Comunidades Europeias (2007), esclarece que algumas enfermidades emergentes, como o estresse, a depressão e a ansiedade, participam, juntamente com a violência, a intimidação e o assédio, por quase 20% dos problemas de saúde gerados no ambiente de trabalho. Cabe ressaltar que o trabalho anteriormente não era considerado uma variável importante nos estudos envolvendo o processo saúde - doença (JAQUECS, CODO; 2002).

Segundo Harrison (1999), a síndrome de burnout é um estresse que atua com pressão emocional de forma repetida. Pode-se dizer então que, burnout não é apenas um estresse psicológico, mas uma resposta aos fatores de estresse ocupacional crônico.

Devido as causas desse esgotamento muitos profissionais qualificados e competentes deixam de executar suas funções com eficiência, o que os levam a não alcançarem os objetivos estratégicos empresariais sobre os resultados esperados. Cabe à área de gestão de pessoas, observar e implementar estratégias para o enfrentamento da Síndrome de Burnout.

A síndrome de burnout é uma resposta crônica aos estressores vivenciados local de trabalho, sendo constituído por três dimensões. Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) definem estas dimensões: a primeira delas é chamada de Exaustão Emocional, e se caracteriza pela falta de energia e esgotamento físico e mental. A segunda dimensão é a despersonalização, que faz com que o líder passe a tratar seus liderados ou colegas de trabalho como objeto. Finalmente, temos a realização profissional que se caracteriza pela auto avaliação negativa, fazendo com que o colaborador se sinta insatisfeito com seu desempenho profissional.

A qualidade de vida é de suma importância para preservar a estabilidade emocional, a satisfação, a autoestima e a produtividade profissional. Se as cargas e a falta de estrutura de trabalho acometem o seu equilíbrio tende a desordenar toda qualidade profissional. Neste sentido, a própria Organização Internacional do Trabalho perfilha o burnout e o estresse como um risco ocupacional (BARONA, 1991).

No Brasil, o decreto 3.048/1999 coloca o burnout no contexto dos acidentes de trabalho, figurando como transtorno mental e comportamental garantido junto à previdência social o auxílio doença (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1999).

O burnout leva, muitas vezes, os envolvidos a pensamentos desgostosos e negativos em relação à profissão, impedindo a realização profissional e o reconhecimento do seu amor à sua ocupação. Além disso, tal condição interfere diretamente nas competências dos trabalhadores nas organizações, o que gera baixa produtividade e insatisfação de todas as partes.

Diante desta problemática, é de interesse da sociedade tomar conhecimento sobre os principais fatores que desencadeiam a doença e, portanto, identificar meios para o seu enfrentamento, proporcionando as condições necessárias para que a síndrome de burnout não venha a atingir o colaborador.

A competitividade existente no mercado de trabalho faz com que os profissionais precisem estar à frente das expectativas organizacionais, o que resulta em uma carga muito elevada para seu psicológico.

O interesse em abordar esta síndrome é justificado pelos altos índices de profissionais que enfrentam o burnout no ambiente onde exercem suas funções, sendo que, muitas vezes, o

problema não é identificado pelo gestor e a instituição não cria estratégias para transformar o ambiente organizacional em um espaço positivo que gere bem-estar.

A realização do presente estudo se justifica pelo fato do burnout ser uma síndrome ainda desconhecida, mas que afeta a qualidade de vida de inúmeros trabalhadores que enfrentam o desgaste físico e emocional. É dever das instituições promover ambientes positivos onde os profissionais possam desenvolver de forma competente as suas funções. Acompanhar e solucionar os problemas existentes podem potencialmente evitar um turnover <sup>3</sup> nas organizações.

### **Síndrome do Burnout: causas e prejuízos pessoais, organizacionais e para a sociedade em geral**

Maslach e Jackson (1981) entendem o burnout como uma resposta ao estresse ocupacional onde um profissional encontra-se emocionalmente esgotado, apresentando atitudes e sentimentos negativos seja com relação a ele mesmo ou os seus colegas de trabalho. Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) explicam que, apesar de algumas divergências entre autores, existem pontos comuns nas diferentes conceituações do burnout. São eles: exaustão mental e emocional, fadiga e depressão; sintomas comportamentais e mentais, ligação direta com o ambiente de trabalho; a não existência de distúrbios anteriores nos portadores do burnout e finalmente, a queda do desempenho profissional.

Nas organizações as sintomatologias do burnout entre colaboradores são comuns, embora muitos neguem a existência do problema. Gestores e líderes empresariais acompanham a mudança no comportamento de seus colaboradores e, cada vez mais, se preocupam em adotar medidas que promovam um equilíbrio entre as expectativas de uma atividade e a sua realização, de forma a gerar bem-estar e não estresse.

É importante conhecer as causas que têm acarretado o desequilíbrio e invadido o psicológico dos trabalhadores que se dispõem a desenvolver um papel essencial para a organização. Farber (1991) entende que existe uma combinação de fatores (individuais, organizacionais, sociais) cuja interação resultaria no burnout.

---

<sup>3</sup> Turnover: É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização. (CARRANZA 2019, p. 201.)

Lee e Ashforth (1996) revelam que, muitas vezes, o abandono da organização faz parte das tentativas do profissional mitigar a exaustão emocional. Assim, o abandono da profissão aparece afetando diretamente suas competências a partir do sentimento de desvalorização pessoal.

O estresse pode ser controlado se o profissional equilibrar suas emoções e adaptar-se ao ambiente e rotina esgotante. Quando não controlado o sentimento negativo pode fragilizar o sistema imune trazendo não apenas problemas psicológicos, mas doenças psicossomáticas como a gripe, alergias, entre outras, mostrando que a defesa do organismo esta deficiente devido à exaustão ao qual foi acometido.

Para Lipp e Trangarelli (2002), corroboram esta afirmação incluindo uma serie problemas de saúde que surgem como respostas às situações estressantes (insônia, enfarte, cefaleias, derrame cerebral, úlceras musculares, entre outros). Sintomas psicológicos (irritabilidade, pesadelos, apatia, depressão, angústia, ansiedade) também derivariam deste quadro agravando-o (LIPP, 2000).

A síndrome domina o indivíduo interferindo no seu convívio não apenas profissional, mas no círculo de familiares e amigos. O fato é que os colaboradores passam muito tempo nas atividades do trabalho e muitas vezes não debatendo suas ideias e expondo opiniões, levando-os ao sentimento de incapacidade e desvalorização, desenvolvendo pensamentos de abandonar a profissão, como o último recurso.

### **Síndrome do Burnout: medidas e estratégias para o enfrentamento e conquista de ambientes positivos**

Muitos gestores lembram constantemente seus funcionários que recompensas e prêmios não são permanentes, mas dependem de um bom resultado contínuo. Ainda que o bom desempenho resulte em produtividade e conseqüentemente em valores financeiros ou morais; a cobrança para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa pode levar o colaborador a desenvolver essa síndrome.

Gestores e departamentos de Recursos Humanos do século vinte e um estão procurando meios de promover o bem-estar organizacional e pessoal, conciliando as estratégias organizacionais com as competências de cada colaborador para o crescimento da empresa.

Nunes (2017) explica que diversos autores apostam que os programas de intervenção que apresentam uma metodologia previamente delineada, com objetivos bem definidos, com intervenções estruturadas, com um orientador competente e com encontros frequentes, são os que apresentam melhores resultados no enfrentamento da Síndrome de Burnout. Diferentes autores consideram igualmente que adequar o local de trabalho ao profissional certo, atendendo às condições de saúde dos profissionais e desenvolvendo programas dentro das organizações que incentivem os hábitos de vida saudável, são formas de prevenir o *burnout* e são aspectos circunscritos à responsabilidade das organizações.

Investir na gestão de pessoas implica, portanto, em adequar o candidato à vaga de forma que haja compatibilidade entre os perfis e as competências requeridas no exercício de uma função. Tal ação evitará, por exemplo, a frustração (e um futuro esgotamento) do profissional que preenche uma vaga sem uma análise acurada das suas habilidades. Para tanto é indispensável que o departamento de gestão de pessoas identifique o perfil necessário ao cargo e as estratégias da empresa.

É necessário investir em programas de incentivo que envolva todos os colaboradores, buscando meios para amenizar os impactos da Síndrome e os levem à participação das atividades de bem-estar, conscientizando sobre os benefícios que uma vida saudável fornece e hábitos benéficos para a recuperação física e mental do colaborador.

Berger *et al.* (2003) apud Nunes (2017) referem que as organizações devem assumir a responsabilidade de criar e implementar atividades ou ações que promovam a saúde dos seus profissionais. Deste modo, as organizações que não se adequam a essa postura de enfrentamento poderão perder seus colaboradores para a concorrência e não conseguir melhorar o ambiente de trabalho.

O benchmarking funcional<sup>4</sup> de empresas preocupadas com a saúde de seus colaboradores servirá de modelo àquelas que estão em busca de melhorias na qualidade de vida do servidor e estratégias de enfrentamento e conquistas de ambientes positivos.

Essas estratégias de enfrentamento serão necessárias quando a Síndrome de Burnout estiver ameaçando e causando prejuízos de ordem física e psicológica ao trabalhador, mediante acompanhamento de profissional da área da saúde.

---

<sup>4</sup> Benchmarking é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. (CARRANZA, 2019, p. 316).

Atualmente as organizações saudáveis buscam aprimorar o clima organizacional, trazendo para o ambiente corporativo apoio emocional nos momentos de crise. Esse apoio pode estar presente na família, colegas de trabalho e supervisores imediatos, e a falta de apoio social pode conduzir ao Burnout.

É importante a presença da organização como fator humano para amenizar os sintomas da síndrome, sendo que o convívio social, o ambiente dinâmico, troca de experiências e aumento de capacitação empresarial, torna o local de trabalho mais agradável de se estar facilitando ao colaborador desenvolver com eficácia suas competências.

### **Considerações finais**

A Síndrome de Burnout está presente no dia a dia de muitos colaboradores, sob um nível elevado de estresse, sendo o causador de problemas comportamentais, psíquicos e físicos, atraindo à baixa realização profissional.

A fim de amenizar as consequências da Síndrome de Burnout, as empresas contemporâneas, reconhecendo a importância do capital intelectual, buscam promover melhorias para o enfrentamento. Esta por sua vez, se mostra mais agressiva diante do cenário competitivo, onde é necessário obter resultados para a organização a quem presta serviços.

Portanto, o departamento de gestão de pessoas procura melhorar o clima organizacional e promover a qualidade de vida no trabalho aos seus funcionários. Uma das formas de fazer com que haja concordância entre as atividades exercidas e a realização está a responsabilidade das organizações de alocar o colaborador mediante o seu perfil profissional e suas competências ao cargo que ele melhor se adequa.

Entretanto, uma vez instaurado o esgotamento profissional são necessárias estratégias de enfrentamento para amenizar o quadro déficit de colaboradores que possuem essa síndrome. Apoio social tem sido um grande aliado na busca de melhoria da qualidade de vida do servidor e uma forma de enfrentamento. Conhecer os fatores ocasionadores do burnout ajuda a organização a melhor contribuir com a prevenção e enfrentamento.

O enfrentamento do burnout não é o único objetivo das organizações que buscam diminuir os casos de colaboradores que possuem a síndrome - mas a sua prevenção. Antecipar o esgotamento é necessário para promover dentro e fora do ambiente de trabalho qualidade de vida pessoal e profissional.

Conquistas como a regulamentação do burnout como acidente de trabalho fizeram com que o assunto da previdência social também fosse discutido no âmbito das organizações. O ajuste do perfil profissional ao cargo adequado, o apoio social aos portadores dessa doença, as estratégias de bom relacionamento e valorização do profissional podem em grande medida prevenir graus elevados e enfrentar essa doença.

A prevenção e o enfrentamento podem ser conquistados quando o ambiente positivo é gerado. Trata-se de um caminho mais justo, onde todos ganham.

### Referências Bibliográficas

- BARONA, E. G. Estudo preliminar à síndrome de Burnout. **Ciência psicológica**, (3), 1991, p. 63-76.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. MBI – Maslach Burnout Inventory e suas adaptações para o Brasil [Resumo]. In **XXXI Reunião Anual de Psicologia**. Rio de Janeiro: SBP, 2001, p.84-85.
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Análise fatorial do Maslach Burnout Inventory (MBI) em uma amostra de professores de instituições particulares. **Psicologia em Estudo**, 9(3), 2004, p. 499-505.
- CARRANZA G. **Administração Geral e Pública para os concursos de analista e técnico**. 6.ed. Bahia: Juspodivm, 2019.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. **Como adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo**: Una nueva estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006). Recuperado em 26 de Janeiro de 2008 de <[http://europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/com2002\\_es.pdf](http://europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/com2002_es.pdf)> Acesso em março de 2019.
- FARBER, B. A. **Crisis in education**. Stress and burnout in the American teacher. São Francisco: Jossey-Bass Inc, 1991.
- HARRISON, B. J. Are you to burn out? **Fund Raising Management**, 30 (3), 1999, p. 25-28.
- JAQUECS, M. G.; CODO, W. **Saúde mental e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- LEE, R. T.; ASHFORTH B. E. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. **Journal of Applied Psychology**, 81 (2), 1996, p. 123-133.
- LIPP, M. N. **Manual do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL)**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

---

LIPP, M.N.; TANGANELLI, M. Stress e qualidade de vida em magistrados da justiça do trabalho, diferenças entre homens e mulheres. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 15(3), 2002, p. 537-548.

**MINISTÉRIO DA SAÚDE - PORTARIA 1.339**. 18 de novembro de 1999. Brasília, 1999. Disponível em [http:// www.brasilsus.com.br](http://www.brasilsus.com.br). Acesso em abril de 2019.

MASLACH C.; JACKSON S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior** (2), 1981, p. 99-113.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W.B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review Psychology**, 52, 2001, p. 397-422.

NUNES, A. P. L. **Programa de intervenção para prevenção do burnout em unidades de cuidados intensivos: um dever ético**. Tese (Doutorado em Bioética). Universidade Católica Portuguesa. Porto, 2017.