



CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO

JOSEFA SOUSA DE OLIVEIRA

**O ENFRENTAMENTO DA SÍNDROME DE BURNOUT NAS  
EMPRESAS**

Juazeiro do Norte-CE  
2020

JOSEFA SOUSA DE OLIVEIRA

## **O ENFRENTAMENTO DA SÍNDROME DE BURNOUT NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de pós-graduação, apresentado ao curso de Metodologias de Avaliação e Intervenção em Saúde Mental do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Esp. Silvia Morais de Santana Ferreira

JUAZEIRO DO NORTE-CE  
2020

# O ENFRENTAMENTO DA SÍNDROME DE BURNOUT NAS EMPRESAS

Josefa Sousa de Oliveira<sup>1</sup>  
Silvia Morais de Santana Ferreira<sup>2</sup>

## RESUMO

A síndrome de burnout é uma resposta emocional as pressões do ambiente de trabalho e decorre de um estresse prolongado. Ela evolui gradativamente até alcançar a exaustão, comprometendo a saúde do trabalhador e o desempenho organizacional. Assim, o objetivo principal desse estudo foi identificar as estratégias das empresas para lidar com o adoecimento de colaboradores acometidos pela síndrome de burnout. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de natureza qualitativa, cujos resultados revelaram a existência de ações a serem implantadas com foco no indivíduo e na organização. Contudo, a estratégia mais indicada é a intervenção combinada a fim de potencializar seus resultados quanto ao enfrentamento da doença.

**Palavras-chave:** Burnout. Estratégias. Organizações. Empresas.

## ABSTRACT

Burnout syndrome is an emotional response to the pressures of the workplace and results from prolonged stress. It evolves gradually until it reaches exhaustion, compromising the worker's health and organizational performance. Thus, the main objective of this study is to identify the strategies of companies to deal with the illness of employees affected by the burnout syndrome. This is a bibliographic and qualitative research, the results of which revealed the existence of actions to be implemented with a focus on the individual and the organization. However, the most indicated strategy is the combined intervention in order to enhance its results in terms of coping with the disease.

**Keywords:** Burnout. Strategies. Organizations. Companies.

---

<sup>1</sup> Psicóloga formada pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR.

<sup>2</sup> Psicóloga, Docente do curso de Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio - UNLEÃO

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no ambiente de trabalho tem se tornado cada vez mais importante para garantir a saúde dos trabalhadores e a manutenção da produtividade das empresas em um mercado com rápidas mudanças e alta competitividade. Trata-se de um desafio, tendo em vista os diversos fatores cognitivos e organizacionais que podem provocar índices elevados de estresse, que são capazes de desencadear o adoecimento da síndrome de burnout, caso não sejam devidamente gerenciados.

A doença surge na atividade laboral em função de uma variedade de fatores e pode levar o indivíduo a um processo de esgotamento físico e mental, prejudicando sua vida dentro e fora da organização. Ela impacta negativamente tanto o desempenho quanto as relações interpessoais do indivíduo e decorre das condições de trabalho inadequadas, bem como da falta de estrutura emocional para fazer frente às demandas na rotina de trabalho (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1999; CARLOTTO, 2001).

Diante desse cenário surgiu o interesse de estudar o tema a fim de encontrar resposta para a seguinte questão: como as empresas atuam frente ao adoecimento de Síndrome de Burnout pelos seus colaboradores?

Com esse intuito, o objetivo principal do estudo é identificar as estratégias das empresas para lidar com o adoecimento de colaboradores acometidos pela síndrome. Para alcançar esse resultado, foi realizada uma revisão da literatura que procurou conhecer suas principais causas, apresentar as ações das empresas para cuidados relacionados à saúde mental do trabalhador e compreender como essas organizações atuam frente à referida doença.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse estudo contou com uma pesquisa descritiva, quanto ao seu objetivo, e uma pesquisa bibliográfica, quanto ao meio utilizado para acessar os dados em livros e na base de dados do google acadêmico. Tais informações foram analisadas sob a abordagem qualitativa.

Dada a sua finalidade, esse estudo é relevante no atual contexto organizacional por se tratar de um fenômeno com potencial para alterar a dinâmica de um ambiente de trabalho. Desse modo, sua compreensão pode servir de suporte para as empresas definirem estratégias eficazes quanto à prevenção e o enfrentamento da síndrome de burnout, preservando a saúde do trabalhador e os resultados da empresa.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse artigo compreende uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se livros e também publicações indexadas na base de dados do Google acadêmico nos idiomas português e espanhol.

A intenção inicial foi revisar a literatura apenas em português, mas devido à escassez de informações relacionadas às estratégias utilizadas pelas organizações para o enfrentamento da síndrome de Burnout dentro de uma perspectiva de gestão, foi adicionada a essa busca artigos em espanhol, que contribuiu para preencher essa lacuna. Ao todo, foram acessados por meio da internet, 10 artigos e uma tese de doutorado, publicados entre 2010 e 2020.

Trata-se portanto, de uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem qualitativa. Logo, a interpretação dos dados partiu de uma ordenação desse conteúdo para obter uma visão ampla das ações que estão sendo implantadas nas organizações para enfrentar a síndrome de burnout.

## **3 REVISÃO DE LITERAUTA**

### **3.1 SÍNDROME DE BURNOUT: ASPECTOS GERAIS**

Quando um profissional executa seu trabalho por um longo período e em condições organizacionais inadequadas, ele pode ser submetido a um estado de esgotamento mental e/ou físico, conhecido como síndrome de burnout. Segundo Limongi-França e Rodrigues (1999), a síndrome de burnout se manifesta em situação de estresse crônico e trata-se de uma resposta emocional a pressão decorrente das relações intensas estabelecidas no ambiente de trabalho, que geram expectativas difíceis de serem alcançadas, tanto em relação aos profissionais quanto ao seu desempenho.

Embora não seja exclusividade, Neves, Oliveira e Alves (2014) observam que essa síndrome acomete principalmente o profissional cujo trabalho exige um contato diário intenso e contínuo com os usuários do serviço. Ressalta-se que o atendimento ao público exige respostas assertivas e imediatas que, aos poucos, o portador da síndrome de burnout vai perdendo a capacidade de atendê-las de forma satisfatória, desencadeando um processo de desgaste que afeta sua saúde. Sendo assim,

Carlotto (2001) observa que as equipes portadoras do burnout tendem a produzir menos e oferecer um atendimento ao cliente de baixa qualidade.

De acordo com Oliveira e Oliveira (2016), o burnout é consequência de um stress prolongado. Esse quadro vai consumindo a energia física e mental à medida que a pessoa se esforça cada vez mais para vencer os desafios impostos no ambiente de trabalho.

Já Limongi-França e Rodrigues (1999) chamam a atenção para a característica traiçoeira da síndrome que, ao se instalar, parece um problema leve, entretanto, ela evolui progressivamente a ponto de comprometer a saúde do indivíduo e destruir sua relação com a atividade profissional. Então, gradualmente, o burnout vai comprometendo a vida do trabalhador, podendo até evoluir para outras doenças que impossibilitem o trabalho.

Assim, com base no entendimento de Freudenberger e Richelson (1980), Limongi-França e Rodrigues (1999) afirmam que a pessoa acometida pela síndrome de burnout perde recursos individuais e suas habilidades ficam comprometidas. Isso ocorre devido à nova dinâmica do ambiente de trabalho, em que expectativas e realidade se opõem, gerando uma condição desgastante para o trabalhador que tenta manter seu desempenho habitual em condições adversas.

As primeiras pesquisas sobre a síndrome de burnout surgiram na década de 70 e, nessa ocasião, Freudenberger foi pioneiro na utilização do termo burnout. Esse estudioso era um médico psicanalista que descreveu a síndrome como um estado de exaustão física e emocional, sendo a teoria elaborada a partir de observações pessoais relacionadas às suas próprias frustrações e dificuldades para enfrentar as adversidades (CARLOTTO, 2001).

Desde então, foram surgindo novas reflexões sobre a doença, contudo, o processo de acometimento da síndrome de burnout no ambiente organizacional foi melhor compreendido em 1981, por meio de um estudo desenvolvido por Maslach e Jackson, que identificaram as bases fundamentais do seu conceito dentro da perspectiva social-psicológica, que é muito utilizado na literatura (CARLOTTO, 2001).

Esse conceito, segundo Carlotto (2001), compreende três perspectivas que podem sinalizar o adoecimento da síndrome de burnout em colaboradores das organizações: o esgotamento físico e/ou psicológico, uma atitude fria e despersonalizada nas relações interpessoais e um sentimento de inadequação quanto

às tarefas a serem realizadas. Esses conceitos podem ser melhor compreendidos a seguir.

O esgotamento físico e/ou mental: ao realizar um estudo com profissionais de enfermagem de um hospital universitário de Minas Gerais, Neves, Oliveira e Alves (2014) identificaram que entre as dimensões da síndrome de burnout a exaustão é a que apresenta a maior média, percepção que corrobora com outros estudos apresentados na literatura, segundo as autoras.

Elas também destacam que a exaustão emocional é uma das primeiras manifestações do adoecimento de Burnout. Trata-se, portanto, de uma reação do indivíduo ao nível de stress a que está submetido, variando de acordo com a resistência em relação aos fatores estressores. Sendo assim, a exaustão se relaciona com a perspectiva individual (NEVES; OLIVEIRA; ALVES, 2014).

Em função desse esgotamento, também chamado de exaustão, surge com antecipação um sentimento de incapacidade para enfrentar a rotina de trabalho e o indivíduo também se sente inseguro quanto a sua capacidade de repor as energias (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1999).

Desse modo, o trabalho torna-se um desafio diário, provocando um profundo sentimento de insegurança em relação à recuperação do indivíduo para o exercício normal das atividades. Somadas a essa descrença surgem à frustração e a tensão, que segundo Carlotto (2001), gera sentimentos de insatisfação e pessimismo que agravam ainda mais o quadro da síndrome.

A despersonalização das relações: o indivíduo com síndrome de burnout apresenta dificuldade de engajamento no ambiente de trabalho, pois ele perde a empatia com os outros, bem como o interesse em assumir compromissos, o que pode tornar as relações desumanizadas. Dessa forma, a despersonalização trata da dimensão interpessoal e caracteriza-se, segundo Carlotto (2001), pela frieza no tratamento com pessoas e organização, ambos vistos como objetos.

Como o trabalho deixa de proporcionar prazer, as relações estabelecidas em decorrência dele passam a ser vistas como experiências negativas. Nesse estágio, os efeitos da síndrome já não se restringem ao indivíduo acometido pela doença, podendo gerar muita tensão no ambiente organizacional. Segundo Oliveira e Oliveira (2016) isso pode acontecer porque o portador da síndrome perde a sensibilidade em relação às necessidades dos outros e se comporta com indiferença.

Conseqüentemente o contato com as pessoas torna-se incômodo e gera desconforto, despertando atitudes de intolerância, irritabilidade e ansiedade.

A inadequação com tarefas: a rotina de trabalho em condições inadequadas, cujo indivíduo é impactado pela exaustão e o distanciamento das relações interpessoais, pode despertar um sentimento de inadequação às tarefas (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1999). Segundo Carlotto (2001), ele decorre de uma tendência do próprio indivíduo para se autoavaliar negativamente em relação ao seu desempenho profissional na organização.

Carlotto (2001) observa ainda que a percepção quando à redução na capacidade de competência e desempenho, bem como na manutenção das relações interpessoais, é um sentimento que extrapola o estado emocional do indivíduo, conduzindo-o a uma situação experimentada.

Nesse estágio avançado da síndrome, o indivíduo tende a entrar em conflito consigo mesmo, uma vez que perde sua referência e, segundo Limongi-França e Rodrigues (1999), passa a se sentir outra pessoa. Nesse quadro, Carlotto (2001) afirma que a autoestima é reduzida e pode evoluir para um quadro de depressão.

### 3.2 CAUSAS E SINTOMAS DA SÍNDROME DE BURNOUT

É consenso que a síndrome de burnout é uma doença que acomete o indivíduo exclusivamente em função do seu trabalho, sendo esta uma importante característica utilizada para diferenciá-la do estresse propriamente dito, que pode ocasionar o adoecimento no ambiente de trabalho ou em qualquer outra circunstância da sua vida pessoal e social, segundo Ramos (2005 apud OIVEIRA; OLIVEIRA, 2016).

Entretanto, a literatura aponta uma relação entre as tensões do estresse e a síndrome de burnout. Nesse sentido, Sousa e Honorato (2019) observam que a síndrome de burnout é a última fase de uma sequência de experiências laborais estressantes vivenciadas pelo indivíduo de forma progressiva.

Seguindo a mesma linha de entendimento, Chemiss (1980), citado por Alvarez (2011) afirma que o estresse no trabalho é a condição ideal para o desencadeamento do burnout, pois se trata de um processo em que ocorre uma acomodação psicológica entre o trabalhador estressado e o trabalho estressante e se desenvolve em três fases:

- Fase de estresse: falta compatibilidade entre as demandas do trabalho e os recursos do trabalhador, considerando-se que este é esforçado;

- Fase de exaustão: o trabalhador responde com preocupação, tensão, ansiedade e fadiga;
- Fase de exaustão defensiva: o trabalhador apresenta mudanças comportamentais, como cinismo e outros dessa natureza.

Sendo assim, com base nas afirmações desse autor, pode-se concluir que o estresse é um fator com capacidade para produzir muitos efeitos negativos na rotina de trabalho de uma organização, pois decorre de um desajuste entre as demandas do cargo com a capacidade do trabalhador e os recursos necessários ao exercício laboral, produzindo uma sobrecarga de tensão que prejudica a saúde física e mental do trabalhador (CHEMIS, 1980 *apud* ALVAREZ, 2011).

Entretanto, de acordo com Alvarez (2011), as causas da síndrome de burnout são diversas e desafiam os estudos no campo da saúde e da psicologia organizacional. Dada à impossibilidade de uma completa enumeração, a literatura aponta que a doença pode ser sinalizada na atividade laboral por meio de fatores cognitivos e organizacionais.

Segundo Lima da Silva, Campos Dias e Reis Teixeira (2012), a saúde física e mental do trabalhador depende da existência de satisfação na execução da atividade laboral, tendo em vista a relação presente entre os fatores que causam a síndrome de burnout e as características organizacionais em que ela se manifesta. Quando tais características não estão alinhadas para possibilitar o desempenho de um bom trabalho, respeitando-se as condições humanas, o profissional pode se sentir ameaçado no seu ambiente de trabalho.

Nesse sentido, França et. al. (2014) destacam que a demanda de trabalho superior à capacidade de enfrentamento, as condições insalubres e a exigência por produtividade são questões que contribuem para a formação desse quadro, que gera insatisfação e repercute na vida profissional e pessoal do trabalhador.

Além de destacar as profissões cujo exercício depende de um contato mais próximo com seu público, Sousa e Honorato (2019) tomam como referência a percepção de vários autores da literatura, como Borges et al. (2002), Napoleão (2005), Rosa e Carlotto (2005), Tamayo (2009), Guedes e Gaspar (2016), e destacam alguns fatores que envolvem os cargos, a estrutura organizacional, a competência profissional, as condições do trabalho e o reconhecimento profissional como possíveis fontes desencadeadoras da síndrome de burnout nas organizações.

Dessa forma, os autores observam que os riscos para contrair a síndrome de burnout nas organizações aumentam à medida que o profissional executa atividades variadas, decorrentes de cargos mais complexos, e trabalha em uma estrutura organizacional mais achatada, cuja redução dos níveis hierárquicos requer um nível maior de responsabilidades.

De acordo com Sousa e Honorato (2019), a permanência do profissional no mercado de trabalho também representa um fator de risco, pois exige dele uma constante atualização de suas competências para manter-se no cargo, por outro lado, a falta de reconhecimento e valorização da profissão e alguns aspectos relacionados ao trabalho são apontados como possíveis causas para o adoecimento da síndrome de burnout. Tais aspectos compreendem as longas jornadas de trabalho, o acúmulo de funções, a exposição elevada do profissional a riscos físicos e químicos, os conflitos interpessoais no trabalho, o excesso de trabalho, os salários baixos, bem como, a necessidade de o profissional manter vários vínculos empregatícios.

Ressalta-se que a sobrecarga de trabalho pode reduzir o sentimento de competência do trabalhador, influenciando negativamente o nível de despersonalização da síndrome de burnout e aumentando seu nível de exaustão. Nesse sentido, o desgaste emocional aumenta e a realização com o trabalho diminui à medida que a carga horária for elevada (SILVA, 2017).

Além dessas questões na estrutura organizacional de trabalho, Sousa e Honorato (2019) afirmam que o aparecimento da síndrome de burnout pode ainda ser influenciado pela burocracia que dificulta o andamento do trabalho, a falta de autonomia para a tomada de decisões, a comunicação ineficiente e as mudanças organizacionais cada vez mais frequentes, que quebram a rotina de trabalho e impõem novos desafios para a adaptação do profissional.

Para Alvarez (2011) o primeiro agente de risco para o acometimento da síndrome de burnout é a vinculação do trabalhador ao cliente, por meio da prestação de um serviço. Dependendo de como essa relação se estabelece, pode ocorrer exaustão emocional, sobretudo em decorrência de incertezas ou falta de controle.

O autor também destaca outros fatores relacionados com os objetivos organizacionais, os resultados do trabalho e o suporte social dos demais colaboradores. Ressalta que a falta de alinhamento entre a organização e seus colaboradores, no que se refere aos objetivos e os valores, pode despertar sentimento

de frustração que resultem no adoecimento da síndrome de burnout, uma vez que os objetivos estabelecidos sejam inalcançáveis e inconsistentes (ALAVAREZ, 2011).

Já em relação aos resultados do trabalho, Alvarez (2011) destaca como risco para contrair a síndrome de burnout os níveis baixos de desafio, autonomia, controle e feedback, somados a falta de suporte social dos colegas. Esse suporte, segundo o autor, permite que o trabalhador desenvolva um sentimento de sucesso e autoeficácia, sendo, portanto, fundamental para seu bem-estar.

Quanto à autoeficácia, Chemiss (1993), citado por Alvarez (2011), analisa que os trabalhadores que tiveram experiências anteriores positivas são menos vulneráveis para o adoecimento da síndrome de burnout. Por outro lado, as experiências negativas experimentadas favorecem o desenvolvimento dessa condição.

Outro elemento com potencial de risco para a doença são os métodos de trabalhos da organização. Nesse aspecto, Winnubst (1993), citado por Alvarez (2011) observa que a utilização de uma padronização mais rígida aumenta a probabilidade para o adoecimento de Burnout. Porém, o contrário ocorre em um ambiente onde a criatividade e a autonomia são variáveis estimuladas.

Já no campo cognitivo, França et. al. (2014) afirma que os profissionais que apresentam personalidade com características pessimista, perfeccionista e controladora, bem como, aqueles que depositam muitas expectativas na profissão, são os mais propensos a adoecer de síndrome de burnout. Essa condição pode ainda ser potencializada em função de fatores sociais, como a falta de apoio familiar, por exemplo.

Para Alvarez (2011), o não atendimento das expectativas referentes ao trabalho expõe o trabalhador a uma situação que pode gerar níveis de estresse e de frustração. Assim, quanto maior a motivação e a identificação do trabalhador com o trabalho realizado, maior será a frustração caso sua percepção não seja condizente com a realidade da organização, defende o autor.

Sendo assim, os estímulos estressores do ambiente organizacional são variados e podem surgir da estrutura do trabalho, do modelo de gestão, das relações interpessoais ou de qualquer outro fator que dificulte a atividade laboral ou cause alguma insatisfação quanto à valorização do profissional ou do seu trabalho. (ALVAREZ, 2011; LIMA DA SILVA; CAMPOS DIAS; REIS TEIXEIRA, 2012; FRANÇA et. al., 2014; SOUSA; HONORATO, 2019).

Os sintomas da síndrome de burnout também são diversos e, segundo Sousa e Honorato (2019), acompanham o processo de desgaste do humor e da motivação do indivíduo, atingindo-o nos aspectos físico e psíquico por meio de quatro classes sintomatológicas: física, psíquica, comportamental e defensiva.

Os sinais da síndrome podem ser observados no trabalhador por meio de manifestações físicas como insônia, problema vascular e gastrointestinal, úlcera, perda de peso, dores musculares, enxaqueca, insônia, alergias, asma, fadiga crônica, alterações nos ciclos menstruais e danos no cérebro (ALVAREZ, 2011).

Já no aspecto psíquico, ele pode apresentar sintomas como falta de atenção, alterações da memória e ansiedade, irritabilidade ocasional ou instantânea, gritos, ansiedade, depressão, frustração, respostas rígidas e inflexíveis. Entretanto, a questão emocional é um dos principais sintomas do burnout e geralmente se manifesta por meio da agressividade, desesperança, tristeza e sofrimento psíquico em geral (SOUSA; HONORATO, 2019).

Quanto aos sintomas comportamentais, o indivíduo pode se tornar negligente no trabalho, expressar irritabilidade e agressividade, ter dificuldade para relaxar e para aceitar mudanças, perder a capacidade de iniciativa, aumentar o consumo de substâncias e até cometer o suicídio (PÊGO; PÊGO, 2016).

Dessa forma, como uma atitude de defesa, Sousa e Honorato (2019) explicam que o trabalhador tende a se isolar, tenta demonstrar que possui muito conhecimento sobre tudo e torna-se cínico, além de produzir um trabalho de baixa qualidade. Outros sintomas defensivos compreendem a perda de interesse pelo trabalho ou lazer, absenteísmo, impulso para abandonar o trabalho e ironia (PÊGO; PÊGO, 2016).

### 3.3 INTERVENÇÕES NAS EMPRESAS PARA O ENFRENTAMENTO DA SÍNDROME DE BURNOUT

Em uma ampla visão, Arantes e Vieira (2002) afirmam que já existem pesquisas realizadas por empresas e organizações vinculadas a saúde do trabalhador que confirmam ser muito alto o preço que as sociedades industrializadas pagam com o desgaste físico e mental de seus colaboradores e de suas empresas.

Como a síndrome de burnout se trata de uma doença relacionada ao stress crônico, controlar seu nível na atividade laboral é uma das estratégias preventivas indicadas (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2016). Nesse sentido, o stress aparece como uma

importante variável a ser gerenciada para garantir a qualidade de vida no ambiente de trabalho, uma vez que ações dessa natureza podem prevenir sua evolução para casos de burnout.

Pode-se compreender também que essas ações permitem que os primeiros sinais da síndrome sejam identificados e tratados com mais eficiência nas empresas, evitando que o profissional chegue ao estágio de exaustão. Entretanto, a origem multivariada do stress impõe um desafio para as empresas pois, segundo Oliveira e Oliveira (2016) nem todas as fontes podem ser controladas pela administração.

Sendo assim, Muchinsky (2004), citado por Oliveira e Oliveira (2016), afirma que o foco das ações de gerenciamento do stress nas organizações tem sido voltado ao fortalecimento da resistência do colaborador para lidar com os estressores vinculados ao trabalho. Trata-se de uma gestão mais preocupada em reduzir os efeitos do stress no trabalho do que eliminar seus agentes estressores.

Para Sousa e Honorato (2019) a forma de interpretação é mais importante que as situações estressoras e, portanto, o processo terapêutico é um recurso eficaz para ajudar o indivíduo a lidar com o stress e prevenir a burnout, visto que a terapia cognitiva pode trabalhar os pensamentos disfuncionais e as distorções cognitivas, possibilitando a construção de estratégias de enfrentamento.

Tanto para prevenção como enfrentamento do stress e da síndrome de burnout, Sousa e Honorato (2019) destacam a importância da organização desenvolver políticas específicas que contemplem o conhecimento acerca dos direitos trabalhistas relacionados ao adoecimento organizacional e do stress ocupacional, campanhas informativas, promoção dos valores humanos relacionados ao trabalho, projetos de ergonomia e relaxamento, condições de trabalho adequadas, além de não condicionar os colaboradores a uma sobrecarga de trabalho.

Todavia, o impacto das medidas de enfrentamento da síndrome de burnout não é o mesmo para todos os colaboradores. Castro (2012) explica que alguns indivíduos conseguem uma recuperação total quando submetido a um processo de reversão dos danos causados pela burnout, enquanto outros não atingem o resultado almejado, embora não manifestem ações comportamentais extremas. Nesses casos, a superação consiste em aprender a conviver com a doença, como uma forma de sobrevivência.

Sendo assim, a implementação de estratégias preventivas é fundamental, pois favorece a saúde do trabalhador e permite um diagnóstico precoce da síndrome de

burnout. De acordo com Korczak, Huber e Kister (2010), a avaliação pode ser feita por meio de ferramentas como MBI (*Maslach Burnout Inventory*), SMBQ (*Shirom Melamed Burnout Questionnaire*), OLBI (*Oldenburg Burnout Inventory*), CBI (*Copenhagen Burnout Inventory*), SBI (*School Burnout Inventory*) e ABQ (*Athlete Burnout Questionnaire*).

Na prática, essas medidas não se integram, segundo Korczak, Huber e Kister (2010). Porém, quase todas são capazes de avaliar a síndrome de burnout sob a perspectiva tridimensional, caso seja modificada adequadamente para uma situação específica de trabalho, o que representa um risco para a organização, tendo em vista que esse procedimento pode comprometer a validade do diagnóstico.

Sousa e Honorato (2019) reforçam esse entendimento ao afirmarem que o enfrentamento de uma situação depende de sua avaliação individual, o que pode resultar na identificação de perdas, danos, ameaça de perdas ou desafios. Dessa forma, a estratégia aplicada para reduzir o estresse e os sintomas decorrentes dele pode ser uma ação direta ou a solução de um problema.

De acordo com Moreno et. al. (2011), a escolha das estratégias utilizadas para o enfrentamento da síndrome de burnout depende do objetivo a ser alcançado, compreendendo quatro níveis que abrangem as intervenções focadas no indivíduo, na relação indivíduo-organização, na organização ou a intervenção combinada que contempla dois ou mais tipos com focos diferenciados.

### *3.3.1 Intervenção individual*

A intervenção focada no indivíduo tem como objetivo desenvolver habilidades comportamentais e cognitivas, trabalhando características pessoais e respostas para mitigar os efeitos das situações estressantes do ambiente de trabalho. A ideia é promover um estilo de vida saudável cujas condições profissionais sejam compatíveis com o bem estar dos trabalhadores. Para tanto, as empresas podem se utilizar da psicoterapia e de programas que contemplem ações como meditação, educação em saúde e atividade física (MORENO et al., 2011); terapia de grupo, prática de esportes, hobbies, trabalho voluntário, alimentação adequada, sono apropriado às necessidades e até mesmo o afastamento do trabalho e o uso de medicação sob a orientação médica (SOUSA; HONORATO, 2019).

Quando o afastamento do trabalho tem motivação emocional, Guimarães (2010), citado por Silva (2017), afirma que esse recurso não resolve o problema, tendo em vista que a rotina permanecerá com o retorno ao trabalho, podendo agravá-lo ainda mais. Sendo assim, o ideal é buscar compreender suas causas em relação ao ambiente de trabalho e a forma como está organizado.

Em se tratando da terapia cognitiva, Sousa e Honorato (2019) afirmam que sua finalidade é trabalhar as expectativas do colaborador no aspecto profissional para aproximá-las da realidade, do que é possível ser alcançado de fato. Nesse sentido, eles destacam que o foco da terapia deve ser no processo e não o resultado, além dos eventos estressantes que podem ou não acontecer durante a atividade laboral, para melhorar a sensibilidade e adaptar o comportamento às demandas do ambiente de trabalho.

Considerando-se que o colaborador acometido pela síndrome de burnout pode sentir desânimo e chegar à exaustão emocional, os autores também chamam a atenção para a importância de se trabalhar sua resiliência em relação às emoções que dificultam a dinâmica da solução dos problemas, a partir de uma nova visão. Essa visão mais racional, aliada ao controle dos componentes emocionais, pode capacitar o colaborador para lidar com diversas situações e a trabalhar sob pressão, facilitando sua adaptação às mudanças do ambiente de trabalho. Assim, compreende-se que a racionalidade e emocionalidade devem ser trabalhadas, no entanto, o foco desse processo é o problema e não as emoções.

Quanto à terapia de grupo, Silva (2017) observa que sua investigação qualitativa com trabalhadores pertencentes à mesma categoria profissional permite conhecer a realidade, bem como, ser um modelo de intervenção para promover a saúde, caso seja bem conduzida. Isso é possível porque a terapia pode influenciar a estrutura subjetiva dos trabalhadores, com base em uma nova forma de aprender a lidar com os problemas do ambiente de trabalho.

Ainda segundo a autora, o fundamental de uma terapia em grupo é buscar soluções para situações que são consideradas difíceis ou até mesmo imutáveis e, nesse processo, promover uma reflexão sobre a realidade e a necessidade de mudanças. Dessa forma, deve haver momentos para discutir as condições de trabalho e encerrar com uma estratégia para o enfrentamento da síndrome de burnout, tendo em vista suas causas e seus efeitos (Silva, 2017).

Para Sousa e Honorato (2019) a eficácia da terapia de grupo no enfrentamento da síndrome de burnout deve-se a troca de experiências profissionais entre os colaboradores, redução do isolamento, promoção de apoio social e desenvolvimento pessoal e profissional por meio do feedback. Nesse sentido, ao utilizar essa estratégia de intervenção, recomendam que haja encontros fixos para trabalhar o grupo e que o terapeuta, além de capacitado, seja apoiado por outro psicólogo para a elaboração de uma visão diferenciada sobre o grupo, permitindo o planejamento de melhores estratégias para o enfrentamento da síndrome.

### *3.3.2 Intervenção na relação indivíduo-organização*

A intervenção focada na relação do indivíduo com a organização pode ser realizada por meio da implantação de melhorias na comunicação e no trabalho em equipe (MORENO et. al. 2011), treino de competências interpessoais, estratégias capazes de maximizar o desempenho na gestão do tempo, considerações acerca da cultura da organização, do serviço e da função desempenhada pelo colaborador, além da utilização de métodos e técnicas que permitam melhorar a capacidade de organização pessoal (PICADO, 2010).

Para Ribeiro (2019), o trabalho em equipe permite a criação de vínculos com os demais pares, evita a solidão no desenvolvimento das tarefas, a sobrecarga de trabalho e a total responsabilidade pela tomada de decisões. O excesso de responsabilidade na execução de determinadas funções pode despertar no trabalhador diversos sentimentos negativos, como ansiedade, medo do fracasso, temor em decepcionar os demais, entre outros, afirma a autora.

Segundo Maslach (1982), citado por Picado (2010), o treino de competências interpessoais representa um dos principais recursos no que tange a prevenção da síndrome de burnout. Essa estratégia permite ao trabalhador aprender a lidar com as diferenças individuais e discutir temas com opiniões divergentes, o que contribui para melhorar o processo de relacionamento interpessoal.

### *3.3.3 Intervenção na organização*

O enfrentamento do burnout necessita de apoio organizacional, efetivado por meio de práticas de gestão que visam melhorar a situação em que as atividades se

desenvolvem, como por exemplo, as condições físico-ambientais do ambiente de trabalho (MORENO et al., 2011), o processo de comunicação, treinamento e desenvolvimento, relacionamentos hierárquicos (SOUZA; HONORATO, 2019) e clima organizacional (RIBEIRO, 2019), mudanças no processo de tomada de decisões, nas cargas horárias e nas tarefas (SILVA, 2017).

A forma como esses elementos são gerenciados pode alterar a dinâmica do processo de trabalho. Nesse sentido, Sousa e Honorato (2019) destacam que empresas que possuem comunicação deficiente apresentam maior tendência para o adoecimento de burnout. Por outro lado, aquelas que dispõem de um processo claro e objetivo podem prevenir e/ou auxiliar no tratamento da síndrome.

Os autores também destacam que as políticas de treinamento e desenvolvimento são estratégias que favorecem a prevenção da síndrome de burnout, pois evita o sofrimento do colaborador em função da falta de habilidade técnica e/ou comportamental. Já em relação aos relacionamentos hierárquicos estabelecidos na organização, os autores afirmam que tanto podem influenciar no processo da saúde como da doença (SOUZA; HONORATO, 2019).

Segundo Ribeiro (2019), o investimento em um clima organizacional acolhedor e humanizado contribui para melhorar a percepção do colaborador quanto à contrapartida da empresa em relação ao seu trabalho, além de despertar um sentimento de segurança. Contudo, para viabilizar um ambiente de qualidade, é importante eliminar ou minimizar a existência de situações estressoras, como assédio moral, fofocas, verticalização das funções e hierarquia rígida, por exemplo. A autora também observa que a necessidade desse clima aumenta à medida que o trabalho demanda mais criatividade e produção de conhecimento.

#### *3.3.4 Intervenções combinadas*

De acordo com Moreno et. al. (2011), as intervenções combinadas associam duas ou mais formas de intervenções que possuem focos distintos, logo elas atuam tanto no indivíduo como na organização ao mesmo tempo.

Sendo assim, como a síndrome de burnout possui numerosas causas, esse tipo de intervenção tende a apresentar melhores resultados quanto à redução dos seus efeitos na saúde do trabalhador, o que pode se tornar inadequado quando se

trabalha um único fator, seja individual, organizacional ou referente à relação indivíduo-organização (MORENO et. al., 2011).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Até certo ponto o estresse é tolerado na atividade laboral, porém, a presença de altos índices durante um período longo pode evoluir para um quadro de burnout, Trata-se de um processo de adoecimento gradual que destrói a relação do indivíduo com o seu trabalho em função da ausência de entusiasmo e energia física, mental e intelectual para atender as demandas da empresa, cuja produtividade é prejudicada.

A doença possui inúmeras causas e sintomas que dificultam seu diagnóstico e controle. Contudo a literatura apresenta uma variedade de ações, com foco no indivíduo, na organização e na relação entre ambos, que podem ser implantadas estrategicamente nas empresas para prevenir e controlar o estresse, além de identificar prematuramente os casos de burnout e tratá-los com eficácia, reduzindo os impactos negativos na saúde do trabalhador e no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a prevenção é a melhor forma de enfrentamento da síndrome de burnout nas empresas, uma vez que depois de instalada, necessita de muito mais tempo e recursos para reverter esse processo. Em relação ao indivíduo, os danos podem até se tornar permanentes, incapacitando-o para a atividade laboral.

Portanto, o enfrentamento da síndrome de burnout demanda uma mudança multifatorial por meio de intervenção com estratégias combinadas, proporcionando o desenvolvimento cognitivo dos trabalhadores e melhorias na estrutura organizacional e do trabalho, principalmente em ambientes mais complexos que apresentam uma grande variedade de elementos estressores.

#### REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Roger Forbes. El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. In: **Exito empresarial**, n.160, 2011. Disponível em: <<http://www.integraorg.com/...>>. Acesso em: 13 mai. 2020.

ARANTES, Maria de Almeida C.; VIEIRA, Maria J. F. **Estresse**: clínica psicanalítica. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

CARLOTTO, Mary Sandra. **Síndrome de Burnout**: um tipo de estresse ocupacional. Canoas: Ulbra, 2001.

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

FRANÇA, T. L. B. et al. Síndrome de Burnout: características, diagnóstico, fatores de risco e prevenção. **Revista de Enfermagem UFPE**, v. 8, n. 10, pp. 3539-46, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/10087/10538>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

KORCZAK, Dieter; HUBER, Beate; KISTER, Christine. **Diagnóstico diferencial da síndrome de burnout**. 5 jul. 2010. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3010892/>>. Acesso em: 29 mai. 2020.

LIMA DA SILVA, J. L.; CAMPOS DIAS, A.; REIS TEIXEIRA, L. Discussão sobre as causas da Síndrome de Burnout e suas implicações à saúde do profissional de enfermagem. **Aquichan**, v. 12, n. 2, pp. 144-159, 2012. <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-59972012000200006&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-59972012000200006&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 11 mai. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NEVES, Vanessa Faria; OLIVEIRA, Áurea de Fátima; ALVES, Priscila Castro. Síndrome de Burnout: Impacto da Satisfação no Trabalho e da Percepção de Suporte Organizacional. In: **Psico**, v. 45, n. 1, pp. 45-54, jan-mar. 2014. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5633364>>. Acesso em: 08 mai. 2020.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de; OLIVEIRA, Simone Machado Kühn de. A síndrome de burnout nas organizações. In: **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 4, n. 1, p. 17-26, 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/Carlos/Downloads/1589-2994-1-PB.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2020.

PÊGO, Francinara Pereira Lopes e; PÊGO, Delcir Rodrigues. Síndrome de burnout. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 14, n. 2, 2016, p. 171-176. Disponível em: <<https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/v14n2a15.pdf>>. Acesso em 25 mai, 2020.

PICADO, Luís. **Esgotamento profissional nos docentes**: da prevenção à intervenção, 2010. Disponível em: <[www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt)>. Acesso em: 2 jun. 2020.

RIBEIRO, Karla Cristina Rocha. O processo de gestão de pessoas como ferramenta inovadora para o enfrentamento da síndrome de *burnout*. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 9, n. 4, p.101-110, out./dez. 2019. Disponível em: <<http://inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/356>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

SILVA, Luciana de Araújo Mendes. **Intervenção grupal como estratégia de promoção da saúde no enfrentamento da síndrome de *burnout* em docentes de educação básica**. Franca, 2017. 160f. Tese (Doutorado em promoção de saúde) – Universidade de Franca/SP. Disponível em: <<https://repositorio.cruzeirosul.edu.br/bitstream/123456789/384/1/Luciana%20Mendes%20Silva.pdf>> Acesso em: 10 jul. 2020.

SOUSA, Daniel Cerdeira; HONORATO, Eduardo Jorge Sant'Ana. Burnout: causas e possibilidades de intervenções. In: **Revista Uniabeu**, v.12, n. 30, jan-abr, 2019. Disponível em:< <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/...>>. Acesso em: 09 mai. 2020.