

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

WANDERSON BRENO SAMPAIO DOS SANTOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ESGOTAMENTO PSICOLÓGICO: os possíveis
impactos no ambiente de trabalho**

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2025

WANDERSON BRENO SAMPAIO DOS SANTOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ESGOTAMENTO PSICOLÓGICO: os possíveis
impactos no ambiente de trabalho**

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2025

WANDERSON BRENO SAMPAIO DOS SANTOS

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESGOTAMENTO PSICOLÓGICO: os possíveis impactos no ambiente de trabalho

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Data da Apresentação: 26 de junho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

Membro: Prof. Me. Maria Aparecida Trindade Pereira / UNILEÃO

Membro: Me. Ítalo Pereira Coelho

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2025

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESGOTAMENTO PSICOLÓGICO: os possíveis impactos no ambiente de trabalho

Wanderson Breno Sampaio dos Santos¹
Larissa Vasconcelos Rodrigues²

RESUMO

Este trabalho buscou compreender como a cultura organizacional pode impactar o esgotamento psicológico no ambiente de trabalho, utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva fundamentada em revisão bibliográfica. A pesquisa investigou a relação entre práticas organizacionais, como metas excessivas, ausência de reconhecimento e ambientes autoritários, e o desenvolvimento da Síndrome de Burnout. Os resultados revelaram que culturas organizacionais disfuncionais são fatores de risco significativos para o adoecimento psíquico dos trabalhadores. Em contrapartida, organizações que promovem um ambiente positivo, com comunicação aberta, valorização humana e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, contribuem para a prevenção do esgotamento e para a promoção da saúde mental. A análise conclui que a cultura organizacional é um elemento determinante na construção de ambientes laborais saudáveis e sustentáveis, sendo essencial que as empresas adotem práticas de gestão humanizadas e preventivas. A obrigatoriedade legal da avaliação dos riscos psicossociais nas organizações brasileiras, a partir da atualização da NR-1, reforça a importância do tema e destaca o papel das empresas na promoção do bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Esgotamento psicológico. Ambiente de trabalho.

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: Breno.sampaio855@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: Larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), entende-se que a cultura organizacional é a junção de valores, normas e rituais que incluem o modo como a empresa se comporta e como deseja que seus funcionários também o façam. Essa junção dos aspectos é compartilhada por todos os integrantes da organização e diferencia uma organização das demais. É a cultura que dá direção à empresa, ou seja, guia o modo como as pessoas devem se posicionar. A partir da revisão bibliográfica, essa pesquisa tem como principal intuito responder à seguinte pergunta-problema: “De que forma a cultura organizacional pode impactar o esgotamento psicológico no ambiente de trabalho?”.

Segundo Campos e Costa (2007, p. 281) “O papel desempenhado pela cultura organizacional tem auxiliado o processo de formação e manutenção dos sentimentos que o indivíduo nutre por seu trabalho e pela organização”. Além disso, uma cultura que valoriza apenas a produtividade e negligencia o cuidado com a saúde mental dos trabalhadores tende a normalizar o excesso de carga horária, a disponibilidade constante e a eliminação dos limites entre vida pessoal e profissional. Essa realidade pode reforçar o estigma em torno da busca por ajuda psicológica, fazendo com que o colaborador silencie seu sofrimento e, conseqüentemente, agrave seu estado de esgotamento.

Nesse sentido, vale salientar que, de acordo com Silva (2021), o Burnout ou esgotamento psicológico é caracterizado por um estado crônico de estresse que resulta em esgotamento emocional e despersonalização, afetando diretamente a capacidade do colaborador de lidar com as demandas do trabalho. De acordo com Cândido e Souza (2017) a Síndrome de Burnout é vista como um problema social que cada vez mais tem ganhado destaque.

Dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) revelam que, em 2023, 421 pessoas foram afastadas do trabalho devido ao *Burnout*, o maior número registrado em uma década no Brasil, representando um aumento de 136% em relação a 2019, quando ocorreram 178 afastamentos (Carvalho, 2024). Esse número ganha maior proporção quando analisado de forma mais ampla, conforme dados do Ministério da Previdência Social, aproximadamente 27 trabalhadores são afastados diariamente devido a transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho, resultando em 10.028 auxílios-doença concedidos anualmente por essas causas (Caldeira, 2024).

Tal tema é de grande relevância para a sociedade devido a várias razões, como a saúde mental, o bem-estar dos colaboradores, a produtividade, o desempenho no trabalho, a retenção e a satisfação dos funcionários. Além disso, compreender como a cultura organizacional contribui para o esgotamento psicológico e como pode ajudar a criar ambientes de trabalho mais saudáveis é crucial. Melhorar a cultura organizacional pode, portanto, contribuir para uma sociedade mais equilibrada e saudável, ao mitigar o impacto negativo do estresse e do *Burnout* na vida das pessoas.

A partir da experiência pessoal no ambiente de trabalho e estágio, foi possível perceber como diferentes aspectos da cultura organizacional desempenham um papel crucial na saúde mental dos colaboradores. Por influência disso, surgiu o interesse pela pesquisa desse tema, visto que é crucial compreender que uma cultura organizacional que valoriza um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio pode promover a saúde mental positiva. Isso inclui práticas como reconhecimento dos esforços dos colaboradores, incentivo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e um ambiente onde o estresse é minimizado.

Destarte, a contribuição desta pesquisa para o campo acadêmico ampara-se no avanço teórico proporcionado por novas perspectivas sobre a cultura organizacional e o esgotamento psicológico. Essa abordagem não só enriquece o debate acadêmico existente, mas também oferece insights valiosos que podem orientar práticas e políticas mais eficazes no gerenciamento de colaboradores, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis. Ao ampliar a discussão sobre essas temáticas, a pesquisa contribui para a construção de um conhecimento mais robusto e contextualizado, relevante para acadêmicos, gestores e profissionais da área.

A finalidade dessa pesquisa pautou-se, a partir da literatura, responder aos seguintes objetivos, compreender como a cultura organizacional pode impactar o esgotamento psicológico no ambiente de trabalho, a partir disso, investigar o impacto da cultura organizacional para as relações de trabalho, identificar os fatores que provocam o esgotamento psicológico no ambiente de trabalho e analisar a relação entre a cultura organizacional e esgotamento psicológico no trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem delineamento descritivo, respaldada por métodos qualitativos e revisão bibliográfica que visa explorar e compreender como a cultura organizacional pode impactar o esgotamento psicológico no ambiente de trabalho. Desse modo, a presente pesquisa descritiva tem como objetivo principal detalhar e entender as características e as dinâmicas da cultura organizacional e seu impacto no esgotamento psicológico no ambiente de trabalho, oferecendo uma análise detalhada e contextualizada dos fatores envolvidos (Gil, 2002).

Já no que se refere ao levantamento bibliográfico, utilizou-se de capítulos de livros, artigos científicos, publicados em português – preferencialmente nos últimos 10 anos –, através das plataformas online Google Acadêmico, Scielo e Pubmed com o propósito de gerar novas compreensões acerca da temática. Sob esse íterim, inicialmente foram selecionadas obras voltadas à temática da pesquisa, com as seguintes palavras-chave: “Cultura Organizacional”, “Esgotamento Psicológico” e “Ambiente de Trabalho”.

Ademais, de acordo com os autores, a pesquisa qualitativa é um método de investigação que busca entender fenômenos complexos e sutis por meio da análise de dados não numéricos, como textos, imagens, e interações sociais. Focada na compreensão detalhada de experiências, percepções e significados, ela busca explorar como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências (Pereira *et al.*, 2018). Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica é uma etapa crucial no processo de pesquisa acadêmica e científica que envolve a revisão e análise de trabalhos já publicados sobre o tema. Seu objetivo principal é reunir, revisar e interpretar o conhecimento existente para contextualizar e fundamentar a nova pesquisa que está sendo realizada (Gil, 2002).

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2.1 Cultura organizacional

Segundo Silva e Fadul (2010) a cultura organizacional vem sendo discutida desde a década de 80, quando surgiram os primeiros estudos e foi-lhe atribuída a capacidade de solucionar todos os problemas organizacionais. Mesmo sendo foco de estudos, o conceito pode se apresentar de diversas maneiras. De acordo com Chiavenato (2005, p. 128), “a cultura

organizacional é uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, em conjunto, representam o modo particular de uma organização operar e interagir”. A cultura organizacional não se configura como um elemento tangível, passível de ser tocado. Sua existência é percebida através de seus efeitos e consequências no ambiente de trabalho.

Entre as variáveis contextuais presentes em todas as organizações, encontra-se a cultura organizacional, que tem sido consensualmente tratada como um fenômeno com elevado grau de complexidade e multifacetado, composto por diferentes elementos que, em conjunto, apresentam grande potencial para influenciar no dia a dia dos trabalhadores dentro de uma organização (Cunha, 2014). A cultura organizacional pode ser entendida como uma subcultura da cultura geral, que assim a cultura em cada sociedade, haverá diferenças em cada empresa, pois cada organização adota uma forma de funcionamento que regem as normas e diretrizes fundamentais para o bom desempenho da organização (Dias, 2008, p 203). A cultura organizacional [...], pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum (Dias, 2008, p 203).

A cultura oferece formas definidas de pensamentos, sentimentos e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização. Considera-se que a cultura organizacional representa um fenômeno que pode contribuir ativamente para a promoção de saúde mental – quando percebida como acolhedora e saudável – ou para o desencadeamento de sofrimento psíquico – quando avaliada como pouco acolhedora ou até mesmo patológica – dos trabalhadores (Aguilar *et al.*, 2017). Pensando nessa forma de melhor desempenho entram também as relações interpessoais e os processos grupais como ferramentas desse desenvolvimento organizacional, trabalhando a missão, valores e toda estrutura da organização em si para que todos falem uma mesma linguagem (Paula, 2008).

De acordo com Mendes e Cruz (2004) os valores da organização constituem um dos importantes instrumentos para compreender a cultura organizacional. Tendo o papel de atender tanto aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos, conciliando-os para a possível sobrevivência da organização. Segundo Dias (2013) a cultura organizacional no novo contexto do século XXI passa a ter um papel mais decisivo no desenvolvimento organizacional, porque cada vez mais as pessoas se tornam mais importantes como fonte de conhecimento, um recurso altamente valorizado e que se torna fundamental na

competitividade organizacional. Portanto, ignorar o papel da cultura organizacional no momento atual é estar despreparado para enfrentar uma nova realidade competitiva baseada fundamentalmente no capital humano.

Com o passar dos anos, alertaram para a questão de que o capital humano, que engloba o comportamento, sentimento e capacidade dos profissionais, não deveria de forma alguma ser desprezado quando os gestores ambicionavam vantagem competitiva (Davenport, 2001).

A investigação sistemática sobre a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de projetos que propiciem a saúde e o bem estar dos colaboradores. “Um grande número de projetos comuns é utilizado em pesquisa organizacional. Cada um deles tem seus próprios pontos fortes e fracos em particular, de modo que nenhum planejamento é, necessariamente, superior aos outros” (Spector, 2002, p. 31).

Portanto, a noção de Cultura Organizacional é um conceito imprescindível para ser compreendido na administração de qualquer instituição em virtude de poder permitir que a própria organização encontre sua identidade coletiva como também possibilita mecanismos eficientes para a resolução de alguns tipos de problemas associados e/ou influenciados por ela (Senhoras, 2007).

2.2.2 Esgotamento psicológico no trabalho

Todo o debate sobre a temática da saúde mental no trabalho se inicia a partir da base conceitual inicial do capitalismo, como o sistema de produção utilizando mão-de-obra livre (Weber, 1980) e apresentando, conseqüentemente, o seu verdadeiro “espírito” de maximização do lucro pelo exercício da atividade econômica como modelo global de vida (Weber, 2004). A relação entre trabalho e saúde mental tem sido amplamente estudada, especialmente em contextos de sobrecarga, precarização, e falta de reconhecimento. Mendes e Cruz (2004) afirmam que o trabalho ocupa um espaço central na vida das pessoas, podendo influenciar positivamente ou negativamente. O ambiente de trabalho precário ou sem oportunidades de desenvolvimento pode levar ao adoecimento. Com isso inúmeras doenças psicossomáticas vêm surgindo, destacadamente a síndrome de *Burnout*.

O conceito de *Burnout* surge pela primeira vez na literatura na década de 1970, introduzido pelo psiquiatra e psicanalista norte-americano Herbert Freudenberg, que, ao estudar muitos profissionais voluntários, constatou que estes apresentavam um desgaste do

humor e da motivação. A partir desses estudos, o *Burnout* passou a ser compreendido como um conjunto de sintomas, tanto biológicos quanto psicossociais, que são consequência de uma exigência excessiva de energia a ser direcionada ao trabalho (Guimarães; Cardoso, 2004). Uma segunda perspectiva é a organizacional, que compreende o *Burnout* como resultado da inadequação entre as vontades do trabalhador e os interesses da organização (Pereira, 2002).

O *Burnout*, trata-se de um transtorno reconhecido pelo CID-11 (Classificação Internacional de Doenças) e requer atenção e cuidado. Na visão de Roumeliotis (2022), o *Burnout* é uma síndrome que se manifesta de forma gradual e muitas vezes sutil, mas que pode ter consequências sérias se não for identificada e tratada precocemente. Reconhecer os sintomas e sinais de alerta é crucial para que os indivíduos e as organizações possam tomar medidas preventivas e de intervenção. Nesse caso, agentes estressores organizacionais seriam responsáveis pelo desencadeamento de mecanismos de enfrentamento por parte dos trabalhadores. Contudo, tais mecanismos, a partir de determinado momento, passam a ser disfuncionais e favorecem o surgimento do *Burnout* (Pereira, 2002).

Os sintomas do *Burnout* são muitos e variados, afetando tanto aspectos emocionais quanto físicos. A sintomatologia pode ser dividida em 04 (quatro) aspectos, a saber, (i) psicossomáticos (enxaquecas, dores de cabeça, insônia, gastrites e úlceras; diarreias, crises de asma, palpitações, hipertensão), (ii) comportamentais (absenteísmo, isolamento, violência, drogadição, incapacidade de relaxar, mudanças bruscas de humor), (iii) emocionais (impaciência, distanciamento afetivo, sentimento de solidão, sentimento de alienação, irritabilidade, ansiedade, dificuldade de concentração) e (iv) defensivos (negação das emoções, ironia, atenção seletiva, hostilidade, apatia e desconfiança) (Pereira, 2001).

Cabe frisar que os fatores que influenciam diretamente na saúde mental de um indivíduo, de acordo com o mais recente relatório mundial de saúde mental elaborado pela OMS (2022), podem ser divididos em três grandes dimensões que atuam conjuntamente e podem resultar em expressões diferentes dentro do espectro saúde-doença, impactando tanto na forma quanto na intensidade de um possível agravo.

Essas três dimensões são: (1) individual, que se refere às habilidades intrínsecas e aprendidas durante a vida; (2) familiar e comunitária, que se refere às relações familiares e de amizades, bem como na sua integração social; e (c) estrutural, que se refere aos aspectos socioculturais, geopolíticos e ambientais ao qual o indivíduo está inserido. Na dimensão estrutural, o trabalho vem sendo estudado amplamente devido ao seu impacto cada vez mais

evidente ao agravo da saúde mental devido aos fatores de risco psicossociais que conduzem ao desenvolvimento de quadros como a Síndrome de *Burnout* (OMS, 2022).

Segundo Brasil (2024), os riscos psicossociais estão relacionados à organização do trabalho e às interações interpessoais no ambiente laboral. Eles incluem fatores como metas excessivas, jornadas extensas, ausência de suporte, assédio moral, conflitos interpessoais e falta de autonomia no trabalho. Esses fatores podem causar estresse, ansiedade, depressão e outros problemas de saúde mental nos trabalhadores.

De acordo com Loureiro, Oliveira e Pessoa (2008, p. 34), “quando o local de trabalho é perspectivado como hostil, excessivamente exigente tanto econômica quanto psiquicamente, desenvolve-se uma crescente exaustão emocional, psíquica e espiritual”. Além dos impactos negativos para o próprio indivíduo, a síndrome acarreta consequências que podem ser percebidas nos níveis social e organizacional, já que, além do desgaste emocional, a síndrome conduz a um esgotamento dos relacionamentos sociais e familiares e, ainda, à redução do desempenho organizacional, o que se traduz em elevados custos para organização (Marques, 2011).

Dubar (1998) destaca que a identidade profissional está intrinsecamente ligada ao significado atribuído ao trabalho, de modo que, quando esse sentido é perdido, os trabalhadores tornam-se mais propensos ao adoecimento psíquico. Nesse sentido, Dejourns, Abdoucheli e Jayet (2004) afirmam que o reconhecimento confere um sentido ao trabalho que transforma o sofrimento em prazer. Está relacionado ao ganho no registro da identidade, ou seja, a atribuição de sentido em relação às expectativas subjetivas e às realizações pessoais.

Tem por consequência deste processo: problemas de saúde que interferem na rotatividade, no absenteísmo e na produtividade da organização, acarretando perda de bons profissionais, despesas adicionais com seleção e recrutamento, e outros desdobramentos na eficácia da organização (Campos; Costa, 2007).

O capitalismo atual explora as tecnologias do “eu” (Han, 2018). A psicologia política neoliberal inventa formas de exploração cada vez mais refinadas. Inúmeros workshops de gestão pessoal, fins de semana motivacionais, seminários de desenvolvimento pessoal e treinamentos de inteligência emocional prometem otimização pessoal e aumento da eficiência sem limites. As pessoas são controladas pela técnica de dominação neoliberal que visa explorar não apenas a jornada de trabalho, mas a pessoa por completo, a atenção total, e até a própria vida. O ser humano é descoberto e tornado objeto de exploração (Han, 2018).

Com isso, na sociedade atual existe uma infinidade de técnicas, ferramentas etc. voltadas unicamente para a potencialização da capacidade mental produtiva do sujeito. Ou seja, ela incide neles de modo a desenvolver uma adesão “afetiva”, “sentimental”, “emocional” etc., incitando-os na lógica da superprodução, super desempenho, super competição, etc (Han, 2015).

Caso o trabalhador sofra um acidente de trabalho, é fácil identificar o que causou o dano, e o dano em si. Contudo, quando falamos do aspecto psíquico a falta de materialidade, em muitos casos, torna difícil a identificação de que doenças ou prejuízos psicológicos sejam associados às atividades ou situações ligadas ao trabalho (Borsoi, 2007)

Dado avanços nesse cenário, a partir de 26 de maio de 2025, as empresas brasileiras terão que incluir a avaliação de riscos psicossociais no processo de gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SST). A exigência é fruto da atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), promovida pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em agosto de 2024. A mudança destaca que riscos psicossociais, como estresse, assédio e carga mental excessiva, devem ser identificados e gerenciados pelos empregadores como parte das medidas de proteção à saúde dos trabalhadores (Brasil, 2024).

Nesse sentido, Lara (2011) observa que a inquietação e a defesa da saúde do trabalhador devem ser encaradas como luta da classe trabalhadora, que busca avançar nas conquistas de melhorias nas políticas públicas, voltadas para atender a saúde do trabalhador, como condição emergencial. A medida reforça a necessidade de ambientes de trabalho saudáveis, promovendo a saúde mental dos trabalhadores e contribuindo para a redução de afastamentos e aumento da produtividade (Brasil, 2024).

A atualização da NR-1 vai ao encontro do entendimento atual da Organização Mundial da Saúde (OMS), que incluiu a Síndrome de *Burnout* como um fenômeno relacionado ao trabalho. Com isso, as organizações passam a ter responsabilidade legal sobre fatores que possam provocar o esgotamento psicológico (OMS, 2019).

Dessa forma a NR-01 exige que as empresas elaborem e mantenham documentos de gestão de riscos e programas de gerenciamento de riscos à disposição para fiscalização. Esses documentos devem ser elaborados e estar disponíveis para a fiscalização quando solicitados, seja pela Inspeção do Trabalho, seja pela representação dos trabalhadores ou outros atores que atuam na fiscalização de segurança do trabalho (Brasil, 2024).

2.2.3 Impactos da cultura organizacional e esgotamento psicológico

A saúde mental no ambiente corporativo tem sido um tema cada vez mais discutido, especialmente diante do aumento dos casos de estresse ocupacional e *Burnout*. O impacto da saúde mental no trabalho vai além da produtividade individual, afetando também a dinâmica organizacional, o clima empresarial e a retenção de talentos. Diferentes autores e abordagens teóricas contribuem para a compreensão desses fenômenos, relacionando o trabalho ao sofrimento psíquico e às estratégias de enfrentamento (Oliveira *et al.*, 2025).

De acordo com Paschoal e Tamayo (2004) um possível motivo para a quantidade de pesquisas sobre este tema pode estar relacionado com o impacto que esta psicopatologia pode ocasionar para a saúde do trabalhador e para a efetividade da organização.

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

Silva (2021) destaca que a gestão de pessoas é fundamental para o sucesso e sustentabilidade das organizações, desempenhando um papel estratégico que vai além da simples administração de recursos humanos.

Se a relação entre o indivíduo e o conteúdo do trabalho não é positiva, ela gera sofrimento. Executar tarefas sem envolvimento afetivo, ou material se torna mais custoso ao trabalhador. As relações e condições do trabalho influenciam diretamente na qualidade de vida. E, essa por sua vez, é essencial para o desenvolvimento das organizações. A apatia em relação ao trabalho, e a si mesmo, retroalimenta a falta de criatividade e o adormecimento intelectual. O condicionamento a realizar tarefas onde não se veem sentido, nem geram prazer, num ambiente onde não há confiança e vínculos, percebe-se a vitória do condicionamento em relação ao comportamento produtivo e criativo (Heloani; Capitão, 2003).

Relações de poder e hierarquia influenciam na cultura da organização, contudo os líderes das organizações não criam sozinhos, o trabalhador reage, recebe e participa ativamente na construção da cultura. A cultura é desenvolvida através das interações sociais (Gareth, 1996).

O fator humano pode ser dividido em níveis hierárquicos mais ou menos rígidos, setores de atuação, lealdades e divisões informais. É comum ver bonificações ou punição para comportamentos bons ou ruins dentro das organizações, numa tentativa de punir ou recompensar trabalhadores. Bem como favorecimentos motivados por interesses pessoais, nepotismo e várias outras situações de abuso de poder e assédio (Morgan, 1996).

Essa realidade, vivenciada de forma contínua os indivíduos por meio da exigência constante, e pode gerar sentimentos de impotência, desvalorização e rebaixamento de seu potencial humano podem passar a fazer parte da rotina (Heloani; Capitão, 2003). Ao realizar o trabalho, sentimentos e emoções estão presentes no trabalhador, permeados pela cultura da organização: prazer de realizar o trabalho e angústia em executá-lo sem as condições necessárias, ansiedade por correr riscos, ocultar informações importantes, medo de ser responsável por resultados indesejados, ou mesmo responder com processo de adoecimento (Campos; Costa, 2007).

Engajamento no Trabalho não depende apenas da redução das demandas, mas também do aumento contínuo de recursos que incentivam os trabalhadores a investirem mais no desempenho de suas funções (Salanova *et al.*, 2005). Uma cultura organizacional positiva, conforme descrita por Cameron e Quinn (2006), integra valores humanos, como apoio social, reconhecimento e desenvolvimento, com valores orientados para resultados, como desempenho e inovação. Esse equilíbrio fortalece o engajamento no Trabalho e o senso de pertencimento e compromisso com a organização. Uma cultura organizacional positiva, ao equilibrar valores humanos e de resultados, cria um ambiente resiliente, no qual os trabalhadores são mais motivados e protegidos do *Burnout*, favorecendo o sucesso organizacional a longo prazo (Cameron; Quinn, 2006).

As empresas podem buscar ações que visem uma qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, resultem em bons resultados. De acordo com Silva e Lima (2007), algumas empresas no Brasil já vêm adaptando modelos de programas de qualidade de vida no trabalho, com o objetivo de melhorar a segurança, o absenteísmo e o bem-estar dos trabalhadores dentro da organização. Ferreira (2019) observa que uma liderança proativa e orientada para o bem-estar coletivo não só previne o *Burnout*, mas também cria um ambiente de trabalho positivo e sustentável.

Conforme Atkinson (2002), é necessário que o colaborador se sinta motivado a conduzir o comportamento para um determinado incentivo que produz prazer ou aliviar um

estado desagradável, seja ele na sua vida particular ou em seu ambiente de trabalho. Entende-se, que hoje o ser humano não é apenas motivado por estímulos econômicos e salariais, mas sim um conjunto de recompensas sociais e simbólicas. O comportamento humano por sua vez, é determinado por causas que muitas vezes fogem ao entendimento do homem.

Moretti (2005) e Timossi *et al.* (2007) evidenciam algumas medidas que podem ser aplicadas nas organizações, como, a manutenção de um ambiente físico, psicológico e social mais saudável, remuneração justa, e implantação de uma política de benefícios sociais, com objetivo de constituir condições para que o sistema racional funcione

Araújo (2006) argumenta que é necessário o estudo de cargos e salários para que a empresa faça a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações por méritos, por promoções de seus profissionais e também a retenção de talentos da empresa. Entretanto, caso não seja possível implantar grandes ações, há a possibilidade de se colocar em prática, dois grandes valores básicos, que também promovem a qualidade de vida dos trabalhadores: desenvolver a autoestima e a empatia. Ao implementá-los e desenvolvê-los, consegue-se reverter ou amenizar um quadro clínico de desgaste físico e emocional (Maslach; Leiter, 1999).

A comunicação interna, se torna também um fator importante nesse contexto, de acordo com Menan (2009), a comunicação interna é uma ferramenta fundamental para a organização, pois evita conflitos e defesas de interesses. Com o uso adequado da transmissão da comunicação, é possível analisar os resultados obtidos, ter maior engajamento e colaboradores bem alinhados com o propósito da empresa. Uma cultura que une esses valores promove uma gestão que valoriza tanto as pessoas quanto os resultados, o que aumenta o engajamento no trabalho e reduz os riscos de *Burnout*, ao mesmo tempo em que fortalece a identificação dos trabalhadores com os objetivos e valores da empresa. Assim, a Cultura Organizacional Positiva não é apenas um fator motivacional, mas também um elemento essencial para um ambiente de trabalho saudável e para o sucesso organizacional a longo prazo (Cameron; Quinn, 2006).

Com o surgimento da síndrome de burnout no mercado de trabalho, o campo que se refere à saúde do colaborador passou a destacar-se mais no exercício profissional do psicólogo organizacional. Para entender qual é o papel do psicólogo na prevenção da

síndrome de burnout, é importante ressaltar quais são as causas dos fatores de adoecimento ocupacional dentro das organizações (ZILLOTTO; LINO, 2013).

Com isso, Silva (2007) destaca a importância da escuta em relação ao enfrentamento do estresse no trabalho e enfatiza que o psicólogo organizacional, ao proporcionar um espaço de escuta, amplia as possibilidades para a diminuição dos níveis de estresse no ambiente de trabalho

Dessa forma, Oliveira (2025) destaca que organizações que promovem um ambiente de trabalho positivo e balanceado veem não apenas uma redução nos casos de Burnout, mas também um aumento significativo na produtividade e retenção de talentos, para isso é necessário criar uma cultura de respeito e um clima saudável no ambiente de trabalho, estimulando sempre a colaboração, respeito e a satisfação coletiva, fazendo com que não somente os clientes tenham confiança no trabalho da organização, mas os próprios funcionários se sintam valorizados e se empenhem cada vez mais em crescer com a organização (Garcia, 2005).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma, a partir da revisão da literatura sobre o tema, constatou-se que a cultura organizacional exerce influência direta e significativa sobre a saúde mental dos trabalhadores, podendo ser tanto um fator de proteção quanto de risco. Os resultados evidenciaram que ambientes organizacionais marcados por práticas autoritárias, metas excessivas, falta de reconhecimento e ausência de apoio social contribuem para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout e outros quadros de adoecimento psíquico.

Em contrapartida, organizações que promovem culturas pautadas na valorização humana, no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, na comunicação aberta e no reconhecimento do esforço e desempenho dos colaboradores conseguem mitigar significativamente os riscos psicossociais, favorecendo a saúde mental e o bem-estar no trabalho. Assim, ficou claro que a cultura organizacional é um elemento fundamental para a construção de ambientes mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Para isso, é indispensável a atuação do psicólogo organizacional no enfrentamento da Síndrome de Burnout nas organizações. Com o aumento dos casos de adoecimento psíquico relacionados ao trabalho, a atuação desse profissional tem ganhado destaque, especialmente

no que se refere à promoção da saúde do colaborador, Assim, reafirma-se a importância da presença ativa do psicólogo nas empresas, contribuindo para a qualidade de vida no trabalho e para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar emocional.

Dessa maneira, os achados apontaram que a cultura organizacional impacta diretamente o esgotamento psicológico dos trabalhadores, apontando e reforçando a necessidade de que empresas adotem práticas de gestão mais humanizadas e preventivas. A recente obrigatoriedade legal da avaliação dos riscos psicossociais nas organizações brasileiras, conforme a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), corrobora a relevância deste tema e evidencia o papel das organizações na promoção da saúde mental no trabalho.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas sejam realizadas com abordagens empíricas, investigando, por meio de estudos de caso ou levantamentos quantitativos, as especificidades dessa relação em distintos setores e contextos organizacionais. Tal aprofundamento poderá ampliar as contribuições teóricas e práticas para o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, fortalecendo estratégias de prevenção e promoção da saúde mental no ambiente laboral.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, C. V. *et al.* Cultura organizacional e adoecimento no trabalho: uma revisão sobre as relações entre cultura, burnout e estresse ocupacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 6, n. 2, p. 121-131, maio 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.17267/2317-3394rpsds.v6i2.1157>. Acesso em 25 maio. 2025.

ARAÚJO, L. G.; PESSOAS, A. A. **Gestão, Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ATKINSON, R.; SMITH, E.; BEM, D. **Introdução à psicologia de Hilgard**. 13. ed. Porto Alegre: Artmed. 2002.

BORSOI, I. C. F. **Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental**, Ceará, 2007.

BRASIL. **Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025**. Ministério do Trabalho e Emprego, 13 nov. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025>. Acesso em 17 maio. 2025.

CALDEIRA, M. S. **A síndrome de burnout e práticas de gestão de pessoas: impactos e estratégias de prevenção no ambiente organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2024.

CÂNDIDO, J.; SOUZA, L. R. de. **Síndrome de Burnout**: as novas formas de trabalho que adoecem. Disponível em:
<http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/82/BURNOUT%20PSICOLOGIA.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2025.

CAMPOS, I. C. M.; COSTA, F. de N. Cultura e saúde nas organizações. **Estud. psicol.** (Campinas) [online], v. 24, n. 2, p. 279-282, 2007.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework** (Revised ed.). Jossey-Bass, 2006.

CARVALHO, R. **O Brasil enfrenta uma epidemia de 'burnout'?** BBC News Brasil, São José do Rio Preto, 14 ago. 2024. Disponível em:
<https://www.bbc.com/portuguese/articles/cnk4p78q03vo>. Acesso em 15 maio. 2025.

CUNHA, M. P. Cultura: o software mental. In: CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C.; NEVES, P. (Orgs.). **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH Magazine, 2014.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CROTTY, M. Burnout and its implications for the continuing education of nurses. Nurse Education Today. In: BENEVIDES PEREIRA, A. M. T. **A saúde mental de profissionais de saúde mental: uma investigação da personalidade de psicólogos**. Maringá: Eduem, p. 32-33, 2001.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de ética profissional do psicólogo**. Brasília, DF: CFP, 2005.

DAVENPORT, T. O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DIAS, J. J. *et al.* A Experiência de Crianças com Câncer no Processo de Hospitalização e no Brincar. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 17, n. 3, p. 608-613, jul/set., 2013.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

DUBAR, C. A construção de si pela atividade e a construção da atividade pelo “si”. **Revista Educação e Sociedade, Campinas**, v. 19, n. 65, p. 21-32, 1998.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38881088>. Acesso em 26 agosto. 2024.

GARCIA, E. **Dignidade da pessoa humana: referenciais metodológicos e regime jurídico**. Revista de Direito Privado, vol. X, n. 21, 2005.

GARETH, M. **Imagens da organização**, Atlas, 1996

GUIMARÃES, L.A.M.; CARDOSO, W.L.C.D. **Atualizações da síndrome de burnout**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2024.

HAN, B. **Psicopolítica: o neoliberalismo e as novas técnicas de poder** / Byung-Chul Han; tradução Marcio Liesen. – 1. ed. – Belo Horizonte: Âyine, 2018.

HAN, B. **Sociedade do cansaço** / Byung-Chul Han; tradução de Enio Paulo Giachini. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G., **Saúde mental e psicologia do trabalho**, São Paulo, 2003

LARA, R. **Saúde do trabalhador: considerações a partir da crítica da economia política**. R. Katál., Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 78-85, jan./jun. 2011.

LINO, R.; ZILLOTTO, D. M. **Possibilidades da Psicologia do Trabalho nas organizações: relato de experiência em indústria calçadista**. *Revista Psicologia em Foco*, Itajaí, v. 5, n. 5, p. 5–21, 19 dez. 2013. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/psicologiaemfoco/article/view/1109>. Acesso em: 27 jun. 2025.

LOUREIRO, H.; OLIVEIRA, A.; PESSOA, A. Burnout no trabalho. **Revista Referência**, v. 2, n. 7, p. 33-41, 2008. Disponível em: <https://www.index-f.com/referencia/2008pdf/7-3341.pdf>. Acesso em: 20 abril. 2025.

MARQUES, F. M. P. **As percepções da cultura organizacional e a síndrome de burnout**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) — Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2011.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?** Guia para vencer o estresse na empresa. Campinas: Papyrus, 1999.

MENAN, M.L.A **importância da comunicação interna nas organizações**. Faculdade de Inesul. São Paulo, 2009.

MENDES, A. M.; CRUZ, R. M. Trabalho e saúde no contexto organizacional: algumas vicissitudes teóricas. In: TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MORETTI, S. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. Florianópolis: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2005.

OMS. **Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases**. 2019. Disponível em:
<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Acesso em: 27 jun. 2025.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **World mental health report: transforming mental health for all**. In: World Mental Health Report, 2022. Disponível em:
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/burnout>. Acesso em 25 maio. 2025.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

OLIVEIRA, A. L. A. de *et al.* Burnout e estresse ocupacional: intervenções psiquiátricas e mudanças organizacionais para um ambiente de trabalho saudável. **Ciências da Saúde**, v. 29, n. 143, 21 fev. 2025. Disponível em:
<https://revistaft.com.br/burnout-e-estresse-ocupacional-intervencoes-psiquiatricas-e-mudancas-organizacionais-para-um-ambiente-de-trabalho-saudavel/>. Acesso em 25 maio. 2025.

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

PAULA, A. P. P. de. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Validação da escala de stress no trabalho**. Estudos de Psicologia, Natal, v.9, n.1, p. 45-52, 2004.

PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]. 1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018.

PEREIRA, A. B. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

ROUMELIOTIS, G. C. **"Apenas mais uma": roteirização e desenvolvimento de curta-metragem animado que aborda os estágios da síndrome de burnout**. 2022. Universidade Federal de Santa Catarina, Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/248547>. Acesso em: 12 abril. 2025.

SALANOVA, M., L IORENS, S., GARCIA, M., BURRIEL, R., BRESÓ, E., & SCHAUFELI, W. B. **Towards a four-dimensional model of Burnout: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicism.** *Educational and Psychological Measurement*, v. 65, p. 901–913, 2005.

SENHORAS, E. M. A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem. **Revista Eletrônica de Comunicação Informação & Inovação em Saúde – RECIIS.** v.1, n.1, p. 45-55, 2007.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, I. **A importância da motivação no ambiente de trabalho para atração e retenção de talentos.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Pitágoras, Imperatriz, 2021. Orientadora: Alcideia Primo. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/47344/1/INES_SILVA_ATIVIDA_DEDEFESA.pdf. Acesso em: 14 maio 2025.

SILVA, L. P.; FADUL, É. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, ago. 2010.

SILVA, N. F. A.; LIMA, M. J. O. **Qualidade de vida no trabalho: o estudo qualitativo na empresa Natura.** In: V Semana Científica e Cultural do Serviço Social das Faculdades Unificadas da Fundação Educacional de Barretos. Barretos: FUFEB, 2007.

SOUSA, A. C.; OLIVEIRA, A. S. S. de; SILVA, I. de O. da. **Revisão bibliográfica sobre o psicólogo organizacional na atuação com a saúde mental.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia), 2023.

TIMOSSI, L. S.; FRANCISCO, A. C.; MICHALOSKI, A. O. **Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho: um retrato sobre a percepção da literatura atual e as ações das empresas brasileiras.** In: Congresso Internacional de Administração. 2007. p. 1-8.

WEBER, M. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo.** São Paulo: Companhia das Letras; 2004.

ZANELLI, J. C., B.; J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.