

Agradecimentos

Gostaria de expressar minha gratidão as minhas orientadoras, Professora Roseli e Professora Ana Paula, pela inestimável orientação, apoio e incentivo durante o processo de elaboração deste TCC. Agradeço a paciência, as valiosas sugestões e o apoio que me auxiliaram na superação dos desafios encontrados, pois sem a ajuda e as ideias das duas este trabalho não seria possível.

Sou grata à minha família e aos meus amigos pelo apoio incondicional durante a trajetória acadêmica, por acreditarem em mim e me incentivarem a sempre seguir em frente e não acabar por desistir por conta do estresse e da falta de direção que barrou o meu caminho em alguns momentos. Agradeço também aos meus colegas de curso pelo companheirismo e por proporcionarem momentos de descontração e alegria.

Por fim, agradeço à Etec Antônio Furlan por proporcionar a oportunidade de realizar este TCC, especialmente pelo acesso aos recursos e infraestrutura necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

CENTRO PAULA SOUZA

ETEC ANTÔNIO FURLAN

Ensino Médio Integrado ao Curso Técnico de Administração

Isabela Brunharo

**OS IMPACTOS DA SÍNDROME DE BURNOUT NA LUCRATIVIDADE E PRODUTIVIDADE
EMPRESARIAL**

Barueri

2025

Isabela Brunharo

**OS IMPACTOS DA SÍNDROME DE BURNOUT NA LUCRATIVIDADE E
PRODUTIVIDADE EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Antônio Furlan, localizada em Barueri, orientado pelas professoras Roseli e Ana Paula, como requisito parcial para a obtenção do título de técnico em Administração.

Barueri

2025

Resumo

A Síndrome de Burnout é notada pela falta de motivação e pelo cansaço extremo, mas seus efeitos são variados e suas consequências têm trazido muita preocupação às corporações. Funcionários que sofrem com burnout enfrentam dificuldades para manter o desempenho, o que pode levar ao aumento do absenteísmo, queda do engajamento, e ao turnover. O excesso de trabalho e a pressão psicológica limitam a saúde mental dos colaboradores, impactando diretamente nas falhas operacionais, gerando atraso na execução de tarefas e redução da eficiência profissional, problemas que acabam por estender-se diretamente à produtividade e lucratividade das empresas. Essa pesquisa acadêmica tem como objetivo mostrar a importância da visibilização do tema em destaque e os crescentes impactos que ele traz consigo, pois o burnout não só desestabiliza os trabalhadores, como também compromete a eficiência da organização, afetando sua imagem e posicionamento no mercado. A exaustão mental dos funcionários pode levar a um ambiente tóxico, onde a motivação e a inovação são afetadas, além de causar problemas financeiros decorrentes da queda na produtividade e dos custos com substituições de funcionários que podem fragilizar a estrutura da organização. Diante desse cenário, é essencial compreender como o burnout influencia nos resultados financeiros, operacionais e organizacionais. Enfatiza-se neste trabalho a necessidade do desenvolvimento de novas estratégias de prevenção em ambos os níveis, individuais e corporativos, trazendo informações eficientes que ajudem a identificar suas causas e consequências, porque ter uma visão mais ampliada da síndrome é fundamental para que haja o manejo desse problema, fazendo com que se torne possível evitar da melhor maneira que ocorra um declínio no meio corporativo.

Palavras-chave: burnout; impactos; produtividade; lucratividade; meio corporativo.

Abstract

Burnout Syndrome is noted for its lack of motivation and extreme tiredness, but its effects are varied, and its consequences have caused much concern for corporations. Employees suffering from burnout find it difficult to maintain performance, which can lead to increased absenteeism, a drop in engagement and turnover. Overwork and psychological pressure limit the mental health of employees, directly impacting on operational failures, generating delays in the execution of tasks and a reduction in professional efficiency, problems that end up directly affecting the productivity and profitability of companies. This academic research aims to show the importance of raising awareness of the issue in question and the growing impacts it brings with it, since burnout not only destabilizes workers, but also compromises the efficiency of the organization, affecting its image and positioning in the market. The mental exhaustion of employees can lead to a toxic environment, where motivation and innovation are affected, as well as causing financial problems due to the drop in productivity and the costs of replacing employees, which can weaken the structure of the organization. Given this scenario, it is essential to understand how burnout influences financial, operational and organizational results. This work emphasizes the need to develop new prevention strategies at both the individual and organizational levels.

Keywords: burnout; impacts; productivity; profitability; corporate environment.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Problemática.....	10
1.2. Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2. Objetivos Específicos.....	11
1.3. Justificativa.....	12
1.4. Metodologia.....	12
2. SÍNDROME DE BURNOUT.....	13
2.1. Síndrome e o Labor.....	15
2.2. Ergonomia Cognitiva.....	17
2.3. Turnover.....	18
2.4. Diferença entre Burnout e Estresse Ocupacional.....	23
2.5. Profissões Mais Acometidas pelo Burnout.....	25
3. SÍNDROME DE BURNOUT NA LUCRATIVIDADE E PRODUTIVIDADE.....	27
3.1. Presenteísmo.....	28
3.3. Absenteísmo.....	30
3.4. Rotatividade de Funcionários e Custos.....	34
3.5. Relação entre Esgotamento e Inovação no Ambiente de Trabalho.....	37
3.6. Cultura Organizacional e Clima Empresarial.....	42
3.7. Impactos do Burnout.....	45
4. ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E GESTÃO DO BURNOUT NAS EMPRESAS.....	46
4.1. Qualidade de Vida no Trabalho.....	49
5. CONCLUSÃO.....	51

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53

1. INTRODUÇÃO

Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional é um distúrbio psíquico com sintomas de estresse, e esgotamento físico, resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade, que resultam na exaustão extrema. A palavra burnout de origem inglesa, sendo traduzida "burn" que quer dizer queima e "out" exterior, remetem a algo que deixou de funcionar por exaustão de energia. (PEPSIC, 2020).

Quando se coloca em pauta a evolução da rotina trabalhista, é indiscutível a lembrança das Revoluções Industriais que, sendo um conjunto de transformações econômicas, sociais e tecnológicas que ocorreram ao longo do tempo, não só modificaram o desenvolvimento de novas tecnologias e as formas de produção, mas também destaca-se o principal ponto deste trabalho: as relações trabalhistas. (FAUSTO, 2022; OBJETIVO BARRA, 2018).

Uma síntese em meio a todo esse processo de evolução é essencial para que haja um melhor entendimento dos problemas complexos que acometem a classe trabalhadora, pondo em destaque a Síndrome de Burnout. Muito se fala sobre a crescente eficiência na produtividade dos trabalhadores, que segue agradando a elite da sociedade com seus lucros e aumentando sua ânsia pela intensificação das demandas laborais, que traz a necessidade de realizar mais em menos tempo, entretanto tamanho esforço do proletariado em meio ao trabalho pesado e cansativo, que por muitas vezes não lhe proporciona um retorno agradável nem mesmo equiparado com seu próprio trabalho ou até mesmo com o de cargos superiores ao seu, essa discrepância juntamente com aumento de tarefas, a competitividade entre funcionários, a pressão psicológica e a constante sensação de ser substituível desencadeiam diversos tipos de problemas, tanto emocionais quanto físicos, que devem ter a devida atenção.

Ademais, os avanços tecnológicos possibilitaram maior conectividade, permitindo o trabalho remoto e o acesso constante às tarefas. Embora isso ofereça flexibilidade, também resulta em fronteiras difusas entre vida profissional e pessoal, contribuindo para a exaustão, falta de desconexão, ansiedade, procrastinação, dentre demais fatores notavelmente manifestados naqueles que adquiriram o Burnout. (PERNICIOTTI, 2020). Por isso deve-se observar atentamente

as mudanças nas estruturas organizacionais, que podem levar a ambiguidades de papéis e responsabilidades. A falta de clareza nesse aspecto está associada ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout, já que os trabalhadores podem se sentir perdidos ou sobrecarregados (MODESTO, RODRIGUES e QUEIROGA, 2020). Em ambientes corporativos rigidamente hierárquicos ocorrem o descontrole nas constantes demandas de trabalho, prazos extremamente curtos para a realização de tarefas grandes e complicadas, a diminuição na autonomia, que são algumas das principais características de um ambiente de natureza frenética, onde se criam expectativas irreais de desempenho contínuo, a falsa sensação de produzir mais e o medo de não atender a essas expectativas desencadeiam sentimentos de despersonalização e redução da realização pessoal, gerando uma destruição psicológica insustentável tanto para o indivíduo quanto para a empresa.

Nesse entendimento, Sato (1996) revela que o sofrimento humano não procede exclusivamente do Trabalho propriamente dito, mas da maneira como é executado, da demanda de esforço requerido, do espaço pelo qual se desempenha uma atividade, da percepção de cada pessoa do mundo em que está à sua volta, e do autocontrole do trabalhador para observar, planejar e enfrentar os desafios impostos durante as suas jornadas de trabalho (PETRY, 2022).

Em síntese, a evolução do trabalho, embora tenha trazido inovações e melhorias em muitos aspectos, também tem gerado um ambiente propício ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout. O aumento da intensificação, conectividade constante, ambiguidade de papéis e outras mudanças têm contribuído para desafios significativos à saúde mental dos trabalhadores. O reconhecimento desses desafios é fundamental para a implementação de estratégias que protejam o bem-estar dos indivíduos e promovam uma cultura de trabalho saudável e sustentável.

A síndrome pode provocar elevados custos diretos, que incluem dispêndio com vacância, perda de produtividade, recrutamento e administração e custos de treinamento de novos funcionários; e indiretos, que englobam a instabilidade da força de trabalho, a redução da produtividade, o aumento do estresse e do risco de desenvolver burnout entre os funcionários remanescentes e a redução do comprometimento com o trabalho (Carod-Artal FJ, Vázquez-Cabrera C. In: Bährer-Köhler S, editor. New York: Springer Science; 2013).

Apesar dos esforços para expandir os estudos e reconhecimento mundial da Síndrome de Burnout, apenas nos últimos anos o Brasil tem focado em estudar sobre o tema mais profundamente. Embora já houvesse menções e estudos iniciais, a expansão e aprofundamento da pesquisa sobre Burnout no Brasil são relativamente recentes, especialmente nos últimos anos. Isso significa que, embora a síndrome seja reconhecida e estudada em outras partes do mundo há mais tempo, o Brasil está intensificando seus esforços para entender e lidar com o Burnout em sua própria realidade e contextos. (SciELO - Scientific Electronic Library Online; autoria de Henrique Cisne Tomaz, Fábio Solon Tajra, Andrea Conceição Gomes Lima, Marize Melo dos Santos; 2020).

1.1 Problemática

Um estudo de caso baseado em pesquisas relacionadas aos problemas, na lucratividade e produtividade dos funcionários de empresas, que ocorrem devido a síndrome de Burnout que impacta diretamente na vida pessoal e empresarial, de forma individual ou coletiva, com ênfase no aumento dos casos diagnosticados com a Síndrome de Burnout e a queda na saúde mental de funcionários, que impacta negativamente na lucratividade e produtividade em meio ao âmbito empresarial.

Tendo como sua principal causa justamente o excesso de trabalho, este estudo serve como um alerta para as empresas que perdem muitos funcionários e alcançam níveis altos de prejuízo por conta dessa falta de atenção com os sintomas físicos dessa síndrome e as dificuldades passadas

durante o combate à doença em si até o momento do funcionário, finalmente, conseguir se reintegrar na empresa, o que gera perda de prazos, demandas incompletas, tarefas realizadas superfluamente, ou a perda de um funcionário que necessita ser desligado para que a empresa como um todo não sofra maiores perdas por conta de sua síndrome.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os impactos da Síndrome de Burnout nas áreas empresariais, investigando como o esgotamento mental pode influenciar a eficiência operacional, o desempenho dos colaboradores, e consequentemente, os resultados financeiros da organização, assim compreendendo de que forma essa condição pode gerar queda na performance dos funcionários, comprometendo as atividades diárias, afetando a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa.

Diante desses desafios, a pesquisa também tem como objetivo identificar estratégias e práticas eficazes que as empresas podem adotar para minimizar os impactos negativos do Burnout, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado, sustentável e produtivo, como indenização por danos morais e materiais, tratamento psicológico e a redução na jornada de trabalho. O Neste cenário de dificuldades a pesquisa busca identificar estratégias e práticas, que podem ser aplicadas pelas empresas a fim de reduzir os efeitos prejudiciais do Burnout e contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais alentador, equilibrado e saudável.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar a Síndrome de Burnout e analisar seus impactos no meio empresarial;
- Investigar as principais causas desse distúrbio emocional e orientar na prevenção de novos casos;

- Compreender de que forma essa síndrome afeta o desempenho dos funcionários, influenciando no presenteísmo e no absenteísmo.

1.3. Justificativa

Atualmente, a síndrome de Burnout é um problema crescente no ambiente corporativo, respostas de altas jornadas de trabalho, pressão excessiva por resultados, excesso de responsabilidade, e a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Impactando diretamente a saúde mental, autoestima, ansiedade e a motivação dos colaboradores, e comprometendo a capacidade produtiva, gerando faturamentos para os negócios.

O aumento dos casos de Burnout tem gerado consequências expressivas nas empresas, como a redução da produtividade, o crescimento do absenteísmo e a alta rotatividade de funcionários. Cenário esse que prejudica a empresa não somente na necessidade constante de novas contratações e treinamentos, mas também os riscos legais, pois os processos trabalhistas podem surgir devido à sobrecarga e más condições dos trabalhadores, o que acarretam custos operacionais e compromete a lucratividade. Além disso, um ambiente de trabalho marcado pelo estresse e pela exaustão profissional pode prejudicar a inovação e a qualidade dos serviços prestados.

Diante desse cenário, é essencial compreender e implementar estratégias eficazes para a prevenção do Burnout em empresas que desejam manter um quadro de funcionários motivado e produtivo. Portanto, o estudo deste tema é de suma importância para evidenciar a relação direta entre a saúde mental dos colaboradores e o desempenho organizacional, gerando uma gestão mais humanizada que visa melhorar a qualidade de vida dos funcionários, impulsionando novas estratégias, criatividade e a expansão das empresas.

1.4. Metodologia

O trabalho como um todo foi desenvolvido de forma descritiva, baseando-se em assuntos teóricos, pesquisas e trabalhos acadêmicos, livros, artigos, entre demais fontes. O seu referencial teórico é voltado às pesquisas acadêmicas e científicas relacionadas ao tema abordado, com lacunas voltadas a documentários e entrevistas como formas mais abrangentes de desenvolvimento do estudo, ampliando também para seus resultados conclusivos, que demonstram os objetivos da pesquisa e a importância desta temática delicada, que deve ser visibilizado de súbito dentro das empresas.

2. SÍNDROME DE BURNOUT

A palavra Burnout vem do inglês que traduz “burn” (queima) e “out” (para fora), um termo que é usado para descrever algo que perdeu energia, força ou funcionalidade por conta do uso excessivo, um desgaste extremo que entende-se pelo significado de uma “queima completa”. Segundo Hugo Castro, não existe um padrão e cada pessoa tem um limite e uma tolerância diferente até atingir essa condição patológica, na qual toda sua energia psíquica é drenada.

A síndrome de burnout, ou síndrome do esgotamento profissional, é um distúrbio psíquico descrito em 1974 por Freudenberger, um médico americano. O transtorno está registrado no grupo 24 do CID-11 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde) como um dos fatores que influenciam a saúde ou o contato com serviços de saúde, entre os problemas relacionados ao emprego e desemprego.

A Síndrome de Burnout é um fenômeno complexo e preocupante, que ganhou destaque nas discussões sobre saúde mental no ambiente de trabalho. Caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal, essa síndrome afeta significativamente a saúde e o bem-estar dos indivíduos, bem como a eficiência das organizações e seus principais componentes e os impactos tanto nos indivíduos quanto nas empresas.

“O que se percebe atualmente é que, na maioria das vezes, são estabelecidas metas individuais, esquecendo-se do coletivo, gerando assim um ambiente de competição não saudável” (CARVALHO, 2023, p. 27.). Essas metas individuais, em geral, se entrelaçam com o estresse, pois os indivíduos estão cada vez mais individuais. Trabalhar o coletivo e a mentalidade, portanto, está entrelaçada com o sucesso de uma empresa.

A Síndrome de Burnout (SB) é um fenômeno psicossocial que surge como uma resposta crônica aos estressores interpessoais ocorridos na situação de trabalho (Maslach, Schaufeli e Leiter (2001). A definição mais aceita atualmente sobre a SB funda-menta-se na perspectiva social-psicológica (Maslach e Golberg, 1998; Maslach e Jackson, 1981; Maslach e Leiter, 1997).

Esta perspectiva considera a síndrome como uma reação à tensão emocional crônica por lidar excessivamente com pessoas. Segundo Gil-Monte (2008), na perspectiva psicossocial, Burnout não é um estresse psicológico, mas uma resposta frente a fontes de estresse ocupacional crônico vinculada às relações sociais que se estabelecem entre os provedores de serviços e os receptores deles. É um tipo particular de mecanismo de enfrentamento e de autoproteção frente ao estresse gerado nessa relação assim como na relação profissional-organização (CARLOTTO, 2010).

2.1. Síndrome e o Labor

De acordo com a OMS (Organização Mundial da Saúde) Burnout é um transtorno que vem sendo muito comum e que já impacta a vida de 30% dos brasileiros, incluindo na Classificação Internacional de Doenças (CID-11). No Brasil, esse reconhecimento garante aos trabalhadores afetados direitos específicos, como licenças médicas e afastamento remunerado pelo INSS. Dados do Ministério da Previdência Social mostram que, em 2024, mais de 440 mil brasileiros foram afastados do trabalho devido a transtornos mentais, incluindo o Burnout, um aumento significativo em relação aos anos anteriores. Além disso, entre janeiro e abril de 2025, o número

de ações trabalhistas relacionadas ao Burnout aumentou 14,5% em comparação com o mesmo período do ano anterior.

O Brasil é o segundo país com mais casos diagnosticados, sendo superado apenas pelo Japão, onde 70% da população é afetada pelo problema. Globalmente, a doença chega a impactar 264 milhões de pessoas. O termo Labor tem origem no latim, que significa trabalho, esforço ou fadiga, e pode ser entendido tanto em contextos formais, como empregos com carteira assinada, quanto informais, como o trabalho doméstico ou autônomo. O labor pode ser físico, como o realizado por operários, ou intelectual, como o dos professores. É associado à manutenção da vida, em oposição ao trabalho criativo ou à ação política. Em essência, o labor é uma expressão da capacidade humana de transformar o mundo por meio do esforço contínuo. Labor tende a ter uma conotação mais formal ou técnica e é frequentemente associado a atividades industriais, manuais ou de construção.

A síndrome de burnout é um estado de exaustão física e mental causado pelo ambiente de trabalho, surgindo quando as exigências do labor superam os recursos disponíveis para o trabalhador. A síndrome de burnout está diretamente associada ao modo como o labor é organizado e vivenciado no cotidiano. Quando o trabalho exige do indivíduo um esforço físico, emocional ou mental excessivo, sem o devido tempo de recuperação, reconhecimento ou apoio, há um risco elevado de esgotamento. O labor, entendido como atividade contínua de manutenção da vida e da produtividade, pode se tornar uma fonte de sofrimento quando realizado em condições de sobrecarga, pressão constante, ausência de autonomia e exigência de constante regulação emocional. Nesses contextos, o trabalho deixa de ser uma fonte de realização pessoal e passa a ser uma experiência desgastante, levando à exaustão crônica, desmotivação e distanciamento afetivo, que caracterizam o burnout. Assim, o burnout é resultado de uma relação desequilibrada com o labor, onde a exigência supera os recursos e o suporte disponíveis para o trabalhador.

A síndrome de Burnout é um distúrbio emocional relacionado ao trabalho, caracterizado por exaustão extrema, estresse e esgotamento físico. O labor contribui para a doença devido a fatores como excesso de trabalho, falta de autonomia, responsabilidades constantes, pressão,

competitividade, injustiças e sobrecarga, levando a um estresse crônico. Quando o trabalho causa ou agrava o esgotamento profissional, ele pode ser considerado uma concausa e a síndrome pode ser caracterizada como doença do trabalho, com direitos associados como afastamento e auxílio-doença.

O burnout pode se desenvolver pela presença de:

- **pressão constante:** pelo próprio trabalho (profissões de salvamento, emergência médica, etc), ou presença de lideranças tóxicas e má gestão de equipe.
- **excesso/volume de trabalho:** a carga de trabalho, seja em horas ou em dificuldade das tarefas, leva ao estresse crônico e à sobrecarga.
- **competitividade:** da mesma forma, ou pelo tipo de trabalho, ou pela imposição de uma competitividade artificial, injusta e desnecessária.
- **contato com sofrimento:** excesso de contato com o sofrimento humano ou animal em profissões de cuidado (medicina, enfermagem, psicologia, medicina veterinária) também é um fator de risco para desenvolver a síndrome.
- **Desalinhamento de valores:** Sentir-se desconectado dos valores da empresa ou não se identificar com as tarefas realizadas contribui para o esgotamento.
- **Ambiente desfavorável:** Falta de recursos, infraestrutura inadequada, baixos salários e más condições de trabalho também influenciam negativamente. (Wagner Giovanini, Diego Galvão, Mateus Haas; 2024).

A síndrome pode ser reconhecida como uma doença ocupacional, com o trabalho sendo a causa direta ou concorrente. O reconhecimento da síndrome como doença do trabalho garante ao profissional direitos como licenças médicas remuneradas, afastamento pelo INSS (auxílio-doença) e estabilidade de emprego após o retorno.

Em suma, as doenças ocupacionais representam um sério desafio para a saúde e segurança dos trabalhadores, exigindo medidas eficazes de prevenção, proteção e reparação. No Brasil, os

trabalhadores têm direitos assegurados pela legislação trabalhista e previdenciária, bem como recursos e mecanismos para defender esses direitos em caso de doença ocupacional. É fundamental que os trabalhadores conheçam seus direitos e busquem assistência jurídica adequada para garantir sua proteção e assistência em todas as etapas do processo. Ao mesmo tempo, é importante que os empregadores cumpram suas obrigações legais e adotem medidas eficazes de prevenção e proteção da saúde ocupacional de seus trabalhadores, contribuindo para um ambiente de trabalho seguro, saudável e produtivo para todos. (Almeida e Matos, Bernardo; 2024).

2.2. Ergonomia Cognitiva

A ergonomia cognitiva é um ramo da ergonomia que se dedica ao estudo dos processos mentais que afetam as interações entre as pessoas e os sistemas com os quais trabalham. O principal objetivo da ergonomia cognitiva é adaptar sistemas, tarefas e ambientes às capacidades cognitivas dos seres humanos, promovendo maior eficiência, segurança e conforto. Segundo a International Ergonomics Association (IEA), ela trata especificamente dos processos mentais que influenciam as interações humanas, como carga mental, tomada de decisão, desempenho especializado, interação humano-computador e treinamento (IEA, 2023).

A aplicação da ergonomia cognitiva pode ser observada em diversas áreas, como no design de interfaces digitais, sistemas de controle em ambientes críticos (como aeronáutica e medicina), e na organização de ambientes de trabalho. Ela busca, por exemplo, reduzir a complexidade de informações apresentadas, melhorar a clareza dos comandos e sinais visuais, e facilitar o processo de aprendizado e adaptação do usuário. De acordo com Vicente (1999), sistemas mal projetados, que não consideram as limitações cognitivas humanas, aumentam a probabilidade de erros e comprometem tanto a segurança quanto a eficácia operacional. Portanto, a ergonomia cognitiva contribui diretamente para o desenvolvimento de tecnologias e ambientes mais

intuitivos, seguros e eficientes, ao considerar as características mentais dos usuários como elemento central do processo de design.

A ergonomia cognitiva abordada, se relaciona diretamente com a síndrome de Burnout, pois um dos principais fatores que causam a síndrome é o ambiente de trabalho estressante, repetitivo e desumanizado. A ergonomia criativa reduz esses impactos ao considerar o ser humano de forma integral, corpo, mente e emoções criando condições que favoreçam o equilíbrio entre produtividade e bem-estar.

2.2.1. Turnover

O turnover, também conhecido como taxa de rotatividade de funcionários compara o índice de entradas e saídas de colaboradores em um determinado período de tempo. Este é um dos indicadores mais importantes da empresa, uma vez que a alta rotatividade tem como consequência uma equipe pouco preparada, pouco aderente a cultura e pouco comprometida.

A rotatividade de colaboradores vai muito além dos custos visíveis — é um dreno silencioso que suga não apenas recursos financeiros, mas também tempo, moral da equipe e até mesmo a satisfação dos clientes. O turnover não é apenas uma métrica de RH; é um fator estratégico que pode impactar diretamente a sustentabilidade e a lucratividade da organização.

Existem dois tipos principais de turnover:

1. **Turnover voluntário:** ocorre quando os funcionários deixam a empresa por iniciativa própria. As razões podem variar desde buscar melhores oportunidades de carreira até insatisfação com o ambiente de trabalho ou falta de qualidade de vida.

2. **Turnover involuntário:** acontece quando a empresa decide desligar o funcionário. Isso pode ocorrer devido a problemas de desempenho, reestruturação organizacional, ou outras razões que levam à decisão de demitir o colaborador.

Impacto do turnover nas empresas

A alta rotatividade de funcionários pode ter vários impactos negativos nas empresas, incluindo:

1. **Aumento dos custos:** a cada saída de um funcionário, a empresa precisa investir em um novo processo de recrutamento e seleção. Além de treinamento e integração do novo colaborador. Esses processos podem ser caros e consumir tempo e recursos significativos.
2. **Perda de conhecimento:** funcionários que deixam a empresa levam consigo o conhecimento e a experiência adquiridos. Isso pode afetar a continuidade dos projetos e o desempenho geral da equipe.
3. **Redução da moral:** a saída frequente de colegas pode desmotivar os funcionários que permanecem, afetando a moral e o engajamento da equipe. Isso pode levar a um ciclo vicioso de mais saídas e menor produtividade.
4. **Interrupções na produtividade:** a adaptação de novos colaboradores leva tempo, e durante esse período, a produtividade da equipe pode diminuir. Além disso, a saída de funcionários experientes pode deixar lacunas difíceis de preencher rapidamente.

Os Impactos Financeiros do Turnover

Quando um colaborador sai, as consequências financeiras são imediatas e profundas, mas muitas vezes subestimadas. Há custos diretos, como recrutamento e treinamento, e custos indiretos, como perda de produtividade e o impacto no engajamento da equipe.

Custos financeiros diretos

- **Recrutamento e Seleção:** Investimentos em plataformas de vagas, honorários de recrutadores, e o tempo gasto por gestores em entrevistas.
- **Integração e Treinamento:** Onboarding e capacitação do novo colaborador, incluindo o tempo que outros colaboradores dedicam para treiná-lo.
- **Desligamento:** Pagamento de verbas rescisórias e custos administrativos, que podem ser bastante elevados.

Custos financeiros indiretos

- **Perda de produtividade:** A curva de aprendizado de um novo colaborador afeta diretamente a eficiência operacional.
- **Impacto na Moral da Equipe:** A saída de um colega pode comprometer a motivação e a dinâmica do time.
- **Perda de conhecimento:** Know-how e experiências específicas podem ser perdidos, especialmente em posições técnicas, especializadas ou de liderança.
- **Satisfação do Cliente:** A rotatividade afeta a consistência no atendimento, o que pode levar à insatisfação do cliente e comprometer a reputação da empresa.
- **Erros e Retrabalho:** Novos colaboradores em fase de aprendizagem estão mais suscetíveis a erros, gerando custos adicionais com correções e retrabalho.

Compreender o impacto financeiro do turnover é fundamental para justificar investimentos em estratégias de retenção e engajamento.

Estimativas gerais:

- **Cargos Operacionais ou de nível inicial:** O custo de substituição costuma variar entre 50% a 75% do salário anual do colaborador que está saindo.

- Posições Técnicas, especializadas ou cargos de gerência: Os custos podem chegar a 100% a 150% do salário anual.
- Cargos executivos ou de alta liderança: O custo pode ultrapassar 200% do salário anual.

Esses percentuais refletem a complexidade das funções, o tempo necessário para treinamento e integração, além dos impactos estratégicos associados à saída de profissionais em posições-chave.

Center for American Progress (CAP):

O estudo “There Are Significant Business Costs to Replacing Employees” revela que o custo médio para substituir um funcionário altamente qualificado pode chegar a 213% do salário anual. Isso engloba custos diretos e indiretos, como recrutamento, treinamento e perda de produtividade.

Society for Human Resource Management (SHRM):

O SHRM estima que o custo de substituição de um funcionário pode variar entre 50% a 200% do salário anual, dependendo do nível do cargo e da especialização necessária.

Para calcular o turnover basta considerar o número de colaboradores admitidos, a quantidade de funcionários demitidos e o total de profissionais que estão atualmente na empresa.

$$\frac{\text{Funcionários Contratados} + \text{Funcionários Demitidos}}{2} = \text{Resultado 1} \quad \frac{\text{Resultado 1}}{2} = \text{Resultado 2} \times 100$$

(Fonte da Imagem: Michele, RH Estratégico).

A taxa ideal do índice de turnover pode variar de acordo com o segmento de cada empresa e sua estratégia de gestão de pessoas, mas é importante que o percentual esteja abaixo de 10% ao ano. No Brasil a taxa de turnover das empresas gira em torno de 40%, o que sinaliza um grande problema.

O Turnover gera custo, demissões envolvem custos legais, em uma rescisão a empresa deve pagar férias e décimo terceiro do ano todo, em um mês, o que é ruim para fluxo de caixa e quando o desligamento se dá por iniciativa da empresa, a mesma deve arcar com custos de aviso prévio e multa rescisória. Para evitar o custo de rotatividade deve haver eficácia no planejamento da troca do colaborador no cargo, a fim de se evitar custos desnecessários (Michele; RH Estratégico; 2020).

$$\text{Custo do Turnover} = \text{custo de rotatividade} + \text{custo de seleção} + \text{custo de demissão} + \text{custo de formação}$$

A perda de mão de obra é prejudicial para uma empresa, em especial se estes colaboradores estiverem qualificados e apresentaram aderência a cultura da empresa. Os custos para capacitar uma nova equipe e inseri-la na cultura da empresa são altos, tanto no sentido financeiro quanto psicológico. Manter os índices de turnover saudáveis deve ser uma meta constante na mente dos gestores e RH, com a noção de que um índice saudável é baixo, mas não deve ser nulo, uma vez que a rotatividade provoca uma renovação saudável e natural da equipe, provocando diversidade e melhoria contínua. (Michele; RH Estratégico; 2020).

ORIENTAÇÕES PARA REDUZIR O TURNOVER

- **Aprimorar o processo de seleção:** a primeira e melhor maneira de reduzir a rotatividade de colaboradores da empresa é por meio da contratação das pessoas certas para a demanda do cargo e cultura da empresa.

- **Criar iniciativas que estimulem a percepção de avanços:** criar um modelo de gestão de desempenho que contemple monitoramento de performance, feedbacks, entregas de novos desafios e conversas sobre carreira traz novos talentos à corporação.
- **Cuidar do clima organizacional:** a empresa deve cuidar para que o ambiente corporativo seja saudável psicologicamente, começando pelos relacionamentos e passando pela criação de iniciativas que estimulem motivação.
- **Treinar a liderança:** colaboradores que se sentem inspirados por seus líderes costumam permanecer por mais tempo na empresa e são mais comprometidos.

2.3. Diferença entre Burnout e Estresse Ocupacional

O estresse ocupacional delibera a reação do organismo, físico e emocional, ao trabalho, atividade profissional. Caracterizado por uma condição psicológica, por tensão física, mental, e emocional causado tensão e esgotamento físico do ambiente de trabalho. Ocorre, geralmente, em razão das altas demandas, horários e funções desgastantes. Hans Selye (1907/1982), foi um médico pesquisador endócrino Austríaco considerado “O pai da pesquisa sobre o estresse”, o primeiro cientista a identificar e descrever como o organismo reage fisiologicamente a situações de pressão, desafios e ameaças. Durante seus estudos Selye observou que, ao serem expostos a diferentes tipos de agentes estressores, os organismos apresentavam respostas biológicas semelhantes, independentemente da natureza da ameaça.

A síndrome geral da adaptação (SGA) consiste em um conjunto de respostas fisiológicas, psicológicas, e comportamentais que o organismo manifesta diante de qualquer situação que exija adaptação para um possível perigo, sendo o corpo exposto a possíveis agressores, porém essa resposta pode ocorrer sobre estresse. A SGA descreve como o corpo reage, tenta se ajustar em colapso quando submetido a agentes estressores constantes, sejam eles físicos, emocionais

ou ambientais. Sendo composta por três fases: Fase do alarme, fase de resistência, e a fase de exaustão.

A fase do alarme é a reação inicial do organismo sobre a situação de perigo ou estresse. Nesta etapa são ativados os mecanismos de defesa interno, adrenalina e cortisol, preparando o corpo para reagir com mais energia e foco. Ou seja, o corpo em estado de luta ou fuga.

Já na segunda etapa, chamada fase de resistência, o corpo permanece com o nível metabólico alto ativado, tentando se adaptar a tal situação, consumindo “reservas” energéticas físicas e mentais.

A fase da exaustão, compromete o sistema imunológico, resultando na deterioração de várias funções corporais o que pode desencadear várias disfunções incluindo doenças cardíacas, problemas digestivos, depressão, diabetes, entre outras.

Sinteticamente o estresse ocupacional é uma série de problemas, físicos e emocionais, causados pelo ambiente insalubre de trabalho, desencadeando riscos à saúde dos funcionários. Embora o estresse ocupacional e a Síndrome de Burnout estejam relacionados, eles não são a mesma coisa. O estresse ocupacional é uma resposta normal a situações desafiadoras no trabalho, enquanto o burnout é um estado de exaustão emocional, física e mental crônica, resultante do estresse prolongado e não gerenciado (Luana Cruz; 2024).

Quais são as doenças mais comuns causadas pelo estresse ocupacional?

O estresse ocupacional crônico pode levar ao desenvolvimento ou agravamento de diversas doenças, incluindo:

- **Transtornos de ansiedade:** Síndrome do pânico, fobia social, transtorno de ansiedade generalizada.
- **Depressão:** Um dos transtornos mentais mais comuns associados ao estresse ocupacional, caracterizado por tristeza profunda, perda de interesse e prazer nas atividades, alterações no sono e no apetite, entre outros sintomas.

- **Síndrome de Burnout:** Estado de exaustão física, emocional e mental crônica, resultante do estresse prolongado no trabalho.
- **Doenças cardiovasculares (DCV):** O estresse crônico pode aumentar o risco de hipertensão arterial, doenças cardíacas e acidente vascular cerebral (AVC).
- **Problemas gastrointestinais:** O estresse pode desencadear ou agravar problemas como gastrite, úlceras, síndrome do intestino irritável e refluxo gastroesofágico.
- **Distúrbios do sono:** A insônia e outros distúrbios do sono são comuns em pessoas que sofrem de estresse ocupacional.
- **Doenças autoimunes:** O estresse crônico pode enfraquecer o sistema imunológico, aumentando o risco de doenças autoimunes, como lúpus, artrite reumatoide e psoríase. (Hilab, Luana Cruz; 2024).

2.4. Profissões Mais Acometidas Pelo Burnout

A síndrome se manifesta especialmente em pessoas cuja profissão exige envolvimento interpessoal direto e intenso. Profissionais das áreas de educação, saúde, assistência social, recursos humanos, agentes penitenciários, bombeiros, policiais e mulheres que enfrentam dupla jornada correm risco maior de desenvolver o transtorno.

A síndrome de burnout não surge por características individuais, mas está diretamente ligada às condições estruturais, emocionais, e cognitivas do ambiente de trabalho. Além disso, a precarização de algumas atividades, a falta de recursos, a escassez de profissionais em determinadas áreas e a própria cultura da hiper produtividade, que muitas vezes enaltece o cansaço e a exaustão como sinais de sucesso, contribuem significativamente para o aumento dos casos em isoladas profissões.

O próprio LinkedIn entrevistou mais de 16 mil profissionais nos Estados Unidos e verificou que algumas profissões são mais afetadas com a crescente pressão do mercado de trabalho. Áreas

como saúde, educação e tecnologia da informação (TI), tendem a ter mais casos de burnout por conta da característica de um trabalho que possuem alta responsabilidade, pressão por resultados e sobrecarga emocional ou mental.

Os profissionais da área da saúde lidam com altas cargas emocionais, pois estão constantemente expostos ao sofrimento, dor, morte, emergências e estresse, o que gera um grande desgaste físico e psicológico. Além disso, enfrentam longas horas de trabalho com poucos momentos de descanso adequado. Uma vez que suas decisões podem impactar diretamente na vida de outras pessoas, elevando o nível de pressão constante, ou seja, aliado à necessidade de precisão, rapidez e empatia, que gera um peso emocional muito grande. Entretanto, o burnout na área da saúde é resultado de uma combinação de altas exigências emocionais, sobrecarga física, pressão psicológica constante, falta de suporte adequado, tanto institucional quanto emocional, e múltiplas tarefas designadas. (Déborah Pimentel; InovaMente; 2023).

Um estudo realizado pela Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) avaliou que 397 professores, de diferentes estados, colégio públicos e privados, provaram que a educação pedagógica vai além da sala de aula, citam que professores lidam com violência física e verbal no ambiente de trabalho, pressão da gestão escolar e exigência dos pais.

Segundo a pesquisa, a prevalência dos sintomas de esgotamento entre homens e mulheres era parecida. "Mas quando cruzamos os dados, vimos que fatores demográficos e a satisfação no trabalho afetam esses grupos de maneira distinta." A partir desses mesmos dados, constatamos que o estudo provou que maiores salários conferem diminuição das chances de ter esgotamento pessoal entre homens. Já, para mulheres, quanto maior o salário, maior o risco de esgotamento. "Para ganhar mais, ela tem de trabalhar mais". "Em casa, ela continua trabalhando. Para a mulher, fatores positivos no trabalho a deixam mais propensa ao burnout." Afirmou no portal "Terra".

Pedagogos, professores, coordenadores, no resumo, os profissionais da educação, tende a desenvolver a síndrome de burnout pela alta sobrecarga de trabalho, que envolve não apenas o tempo em sala de aula, mas também atividades fora dela, como planejamento de aulas, correção de provas, elaboração de materiais, reuniões pedagógicas, acompanhamento individual dos

alunos e ligação direta com os responsáveis. Isso muitas vezes se estende para fora do horário de expediente, comprometendo o tempo de descanso e lazer (SINPRO-DF, Élbis Pires; 2023).

A indústria de tecnologia tem sofrido com a “síndrome do esgotamento profissional” motivado por horas mais longas, cargas de trabalho mais exigentes e conflitos no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a alta demanda, a pressão constante para cumprir prazos apertados, lidando com problemas técnicos e projetos complexos de alta responsabilidade. Outro fator que contribui é o trabalho remoto ou híbrido, que embora tenha vantagens, muitas vezes transpõe os limites entre vida pessoal e profissional, levando ao excesso de horas trabalhadas. (Eliezer Bispo dos Santos; Professora Mestre Acsa Liliane Carvalho Brito Souza; Ciências Sociais; 2023).¹

Além disso, a cultura de urgência faz com que muitos profissionais permaneçam conectados fora do horário de trabalho, respondendo a demandas inesperadas, problemas técnicos, falhas no sistema ou incidentes de segurança que exigem solução imediata, o que leva à dificuldade de desconectar e descansar adequadamente. Por fim, a falta de reconhecimento profissional, cultura de urgência, produtividade elevada e a escassez de políticas organizacionais voltadas para saúde mental agravam ainda mais o quadro, que tem afetado diversas áreas profissionais (National Center of Biotechnology Information; USA; Academia Nacional de Ciências; 2004).

3. SÍNDROME DE BURNOUT NA PRODUTIVIDADE E LUCRATIVIDADE

Na sociedade moderna, o trabalho é considerado não somente como um meio de suprir as necessidades básicas, mas é também uma forma de busca e consolidação de um propósito maior. É inevitável dizer que essa nova maneira de pensar traz distintas consequências. Por um lado, o indivíduo poderá satisfazer-se por meio do exercício laboral, mas por conta de um mercado cada vez mais exigente, competitivo e estressante, a depender de diversos fatores ambientais e pessoais, esse contexto poderá trazer sofrimento. (Migalhas; Pedro Paulo Fonseca; 2022).

Entender o comportamento das pessoas e a maneira como elas se relacionam é de extrema importância para conduzi-las, pois é necessário compreender as reais necessidades. Essa ideia é proposta por Chiavenato (2004) quando citado por Ernandes, Cândido e Silva (2020) que afirma “para administrar as pessoas é preciso compreender seus comportamentos e o ambiente a qual elas interagem”. Esse estudo busca compreender os impactos da Síndrome de Burnout na lucratividade e produtividade empresarial, investigando como o esgotamento mental pode influenciar a eficiência operacional, o desempenho dos colaboradores, e consequentemente, os resultados financeiros da organização, de modo que essa condição pode gerar queda na performance dos funcionários, comprometendo as atividades diárias, afetando a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa.

Além disso, busca-se compreender como o Burnout influencia com o aumento do absenteísmo, faltas frequentes, afastamentos médicos, e o fluxo de entrada e saída de colaboradores (turnover), que acarreta custos elevados, para a empresa, como: processos de recrutamento e treinamento de novos profissionais, afastamento médico, auxílio-doença, estabilidade no emprego, indenização por danos morais e materiais, tratamento psicológico, e a redução na jornada de trabalho.

Enquanto o absenteísmo — as faltas ao trabalho — é fácil de mensurar, o presenteísmo avança de forma silenciosa. O funcionário está fisicamente presente, mas sua capacidade de entrega está comprometida por razões como dores crônicas, estresse ou transtornos mentais.

3.1. Presenteísmo

Presenteísmo é o distanciamento mental da pessoa que comparece ao trabalho. É uma situação reconhecida pelo corpo estar presente, mas a cabeça não estar em condições adequadas para entregar a produtividade esperada.

O presenteísmo pode ser definido como estar no trabalho mesmo percebendo limitações que reduzem a capacidade laborativa. Tais limitações se expressam pelo sofrimento psíquico ou físico, comprometendo o bem-estar dentro e fora do trabalho. O presenteísmo tem sido medido por meio do registro de dias em que o trabalhador, embora presente no local de trabalho, sentiu que deveria estar ausente devido à sua condição física, cognitiva ou emocional, sentindo-se, portanto, incapaz de realizar as atividades laborais em sua plenitude (SciELO Brazil; Ana Clara Souza Pie; Rita de Cássia Pereira Fernandes; Fernando Martins Carvalho; Lauro Antônio Porto; 2020).

A literatura internacional aponta duas concepções sobre o presenteísmo. A primeira, predominante entre autores europeus, estuda o desfecho sob uma perspectiva epidemiológica, centrada nas características ocupacionais, responsáveis pelo estresse e adoecimento dos trabalhadores. A segunda, oriunda de escolas americanas (porém não exclusivamente), investiga o impacto das doenças na produtividade dos trabalhadores e os custos relacionados a esta perda (SciELO Brazil; Ana Clara Souza Pie; Rita de Cássia Pereira Fernandes; Fernando Martins Carvalho; Lauro Antônio Porto; 2020).

Na lógica epidemiológica, é um desfecho mediado por questões pessoais e do contexto de trabalho, com impacto na condição de saúde do trabalhador. Na dimensão econômica, o presenteísmo expressa a redução da produtividade no trabalho devido a problemas de saúde, e, portanto, tem impacto financeiro para as organizações.

Por outro lado, alguns autores têm discutido recentemente as consequências positivas do presenteísmo dentro do processo de reabilitação profissional em um contexto laboral favorável e socialmente positivo, como a ampliação da autoestima do trabalhador e manutenção de sua produtividade. Nessas condições, estar presente no trabalho, apesar de limitações de saúde, poderia revelar a existência de compensações no ambiente laboral que resultassem na permanência do trabalhador e numa percepção positiva sobre estar presente. Entretanto, esta não foi a perspectiva adotada neste estudo, nem na maioria dos estudos sobre presenteísmo (SciELO; Ana Clara Souza Pie; Rita de Cássia Pereira Fernandes; Fernando Martins Carvalho; Lauro Antônio Porto; 2020)

O fenômeno foi identificado na década de 1950 como o ato de ir trabalhar doente. Na formulação inicial, o presenteísmo ocorreria quando a pessoa comparecia sem as condições de saúde física ou mental adequadas. Embora a maioria dos estudos se concentre no presenteísmo baseado na doença, algumas pesquisas também discutem potenciais contágios, ineficiências e danos bilaterais nas relações empregador-empregado (Johansen et al., 2014; Kinman & Clements, 2022; Krane et al., 2014).

Estudos posteriores ampliaram a definição de presenteísmo para abranger aspectos relacionados ao desempenho (Ruhle et al., 2020). Fatores como doenças, tédio, questões pessoais e variações na carga de trabalho contribuem para comportamentos de presenteísmo. Segundo a pesquisa “Uma teoria do presenteísmo para além da doença e uma ferramenta para sua mensuração” de Salim Yilmaz e Selma Söyük.

Nas diferentes formulações, o impacto é bilateral, pois a empresa perde produtividade e eficiência, ao mesmo tempo que a experiência da pessoa que trabalha na organização se degrada com a permanência longe das condições inadequadas. Na maioria das vezes, aparece como um sintoma em um colaborador que, por ser exposto a uma grande carga de estresse no trabalho, acaba se despersonalizando como meio de proteção. Esse comportamento é muito associado à Síndrome de Burnout, a qual caracteriza um esgotamento crônico, emocional e físico, causado por condições de trabalho adversas.

Nesse sentido, o presenteísmo não é uma doença em si, mas um comportamento de quem já está doente há muito tempo. Em artigo publicado em 2002, o professor Graham Lowe fala sobre o entendimento do presenteísmo como as situações em que o profissional vai trabalhar doente ou extremamente cansado. Ele também descreve ocasiões em que o colaborador faz hora extra como uma manifestação de compromisso, porque não se sente seguro na empresa e precisa de provar seu valor.

Segundo a ISMA-BR, cerca de 23% da população adulta é presenteísta, com esse percentual chegando a 35% quando falamos do setor industrial. De acordo com a presidente da ISMA-BR, em entrevista à GaúchaZH, a pessoa presenteísta se vê sem saída e pode começar a abusar de

álcool e de drogas prescritas para se anestesiarem. Agora para a empresa, os prejuízos de ter um trabalhador doente em sua equipe são enormes, pois existe uma perda em produtividade que é difícil até mesmo de mensurar (ZEROHORA; GZH; 2025).

3.3. Absenteísmo

A palavra absenteísmo vem do latim "absens", que significa "estar fora, afastado, ausente" – e no dia a dia de trabalho, isso se traduz em faltas, saídas antecipadas ou atrasos. Absenteísmo é uma palavra que descreve um padrão de ausências diante de um compromisso ou obrigação.

"São aqueles momentos nos quais o colaborador deixa de cumprir suas tarefas por algum motivo específico", explica Nayara Cardoso, professora de Gestão de Pessoas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Segundo ela, o indicador que avalia esse comportamento mede a diferença entre a quantidade de horas previstas em contrato e as que foram efetivamente trabalhadas, contabilizando todas as ausências, sejam elas justificadas ou não. Férias e folgas não entram nessa conta.

Um estudante que falte a muitas aulas na escola ou faculdade pratica o absenteísmo, assim como o membro de um grupo religioso ou político que se ausente com frequência das reuniões. No entanto, o conceito mais popular do absenteísmo está relacionado ao contexto do trabalho, tanto por causa da origem da palavra quanto de seu grande impacto nas organizações.

Sobre a origem, vale destacar que a utilização do termo para sinalizar faltas no serviço se expandiu para além das indústrias, sendo aplicada para qualquer tipo de atividade ocupacional, em todos os setores produtivos. Apesar de ressaltar aspectos negativos e até preocupantes, dependendo do quadro, essa métrica fornece argumentos e ideias para a implantação de programas de melhoria contínua nas empresas.

Com relação ao trabalho, existem diversas situações que podem ser consideradas absenteísmo, como:

- Faltas ao trabalho sem justificativa, provocadas, por exemplo, por problemas pessoais
- Atrasos no horário de entrada ou retorno do almoço
- Saídas do trabalho antecipadas, por qualquer motivo
- Horas de trabalho dedicadas à manutenção da saúde, quando o colaborador comparece a consultas médicas preventivas
- Ausências justificadas para acompanhar filhos e outros dependentes ao médico
- Ausências justificadas através de atestados médicos referentes a doenças, sejam elas comuns ou relacionadas ao trabalho.

O brasileiro Idalberto Chiavenato, influente no campo de Recursos Humanos, identificou, por exemplo, o absenteísmo mental, que ocorre quando o trabalhador não falta, mas se encontra disperso devido a uma ausência mental. Em geral, isso acontece quando o ambiente de trabalho não é agradável para esse funcionário, fazendo com que seu cérebro se concentre em outros locais em busca de aceitação e conforto.

Essa situação é difícil de identificar, mas pode estar por trás de uma série de cenários adversos, segundo cita o artigo publicado na Revista de Ciências Gerenciais e assinado por Gizele de Almeida Souza Aguiar e Jannine Rodrigues de Oliveira:

“O absenteísmo mental prejudica o andamento dos trabalhos tanto quanto a ausência física. Quando o funcionário encontra-se presente no posto de trabalho e não realiza suas atividades conforme estabelecido, o problema pode ser ainda mais grave, necessitando de um estudo minucioso para verificar o real motivo da não realização das tarefas mesmo quando o indivíduo se faz presente no trabalho.”

As principais causas do Absenteísmo são:

Doenças Não Relacionadas Ao Trabalho: Gripes, viroses e conjuntivite são exemplos de males que podem motivar o absenteísmo, em especial por serem altamente contagiosas. Junto a enfermidades crônicas e outros tipos, elas chegam a representar metade das causas de faltas ao trabalho.

Doenças Ocupacionais: São as enfermidades que têm relação com a atividade desempenhada durante a jornada ou as condições de trabalho do empregado. Alergias na pele (dermatoses), alterações na visão, surdez, Lesões por Esforço Repetitivo (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT) estão entre os males ocupacionais mais comuns.

Doenças psicossociais, como depressão e síndrome do pânico, também podem ser desenvolvidas ou agravadas se houver um clima organizacional muito agressivo, com alta competitividade e assédio moral recorrente.

Sobrecarga De Trabalho: Funcionários sobrecarregados ou que fazem muitas horas extras têm maiores chances de apresentar fadiga e alterações no sono, levando a faltas ou atrasos frequentes. Além disso, caso desempenhem atividades com movimentos repetitivos, estão mais sujeitos a adoecer por LER/DORT.

Más Condições De Trabalho: Ambientes como fábricas e minas são reconhecidos por seus perigos, que ocasionam desde quedas e amputações até graves doenças respiratórias por causa da inalação contínua de partículas prejudiciais. Contudo, mesmo locais aparentemente livres de riscos podem desencadear algumas doenças, provocadas, por exemplo, pela má postura do trabalhador enquanto digita relatórios.

Bullying E Conflitos: Ainda que não adoça, há quem fuja do ambiente de trabalho por causa de desentendimentos junto a colegas ou gestores. Pequenos conflitos fazem parte dos relacionamentos interpessoais, mas, quando em excesso, eles são capazes de provocar estados emocionais negativos, principalmente se o empregado estiver sensível.

Nos quadros mais graves, episódios de bullying, incluindo ofensas verbais e até físicas, podem se tornar corriqueiros, caracterizando assédio moral no trabalho.

Falta De Motivação: Companhias que não investem em planos de carreira e oportunidades de crescimento costumam experimentar altas taxas de faltas devido à ausência de motivação no trabalho. Sem perspectivas de melhorias no futuro, muitos empregados acabam se acomodando e colocando demandas cotidianas à frente da vida profissional.

Razões Pessoais: Morte de parentes, descoberta de doenças graves, divórcio e a perda de bens significativos podem conduzir a crises profundas, impactando a performance do trabalhador e ocasionando o absenteísmo. Nessas situações, é essencial adotar uma postura empática e mostrar solidariedade durante os momentos difíceis, construindo uma relação de lealdade com o colaborador.

Imprevistos: Por fim, vale lembrar que imprevistos acontecem, em especial quando a empresa está localizada em uma metrópole. São situações que fogem do controle, como enchentes, alagamentos, acidentes de trânsito e demandas de manutenção no transporte público.

Em sua maioria, eles resultam em atrasos, mas há situações em que o deslocamento até a organização fica impossibilitado durante um ou mais dias. Faltar, ter que sair mais cedo ou chegar mais tarde são situações inevitáveis, o problema é quando esses episódios ficam cada vez mais frequentes, sem justificativas e se repetem em diferentes equipes.

De acordo com Luciana Gehlen, especialista em Recursos Humanos e professora da Universidade Feevale, e Nayara a importância de identificar as causas do absenteísmo para serem feitas as mudanças é muito necessária. "Quanto mais rapidamente se identificar os motivos, mais rapidamente será possível agir e impedir que as consequências se espalhem para os outros colaboradores. É uma questão de causa e efeito", ressalta.

3.3.1. Rotatividade de Funcionários e Custos

A rotatividade, caracterizada pela movimentação de trabalhadores em postos de trabalho, é um tópico primordial na área de pesquisa de Economia do Trabalho visto seu caráter excessivo no país e consequências alarmantes para produtividade da mão de obra nacional. O Brasil apresenta historicamente uma das maiores taxas de rotatividade do trabalho entre nações com médias comparáveis. O conjunto de mecanismos da legislação brasileira é um dos principais determinantes para a alta rotatividade. Os resultados desse desenho institucional são relações curtas de trabalho, baixo investimento por parte dos trabalhadores nas relações de trabalho e por parte do empregador insuficiente investimento em qualificação e treinamento de seus trabalhadores. Portanto, reduzir o incentivo à rotatividade é fundamental para aumentar os investimentos em qualificação e em treinamento durante a relação de trabalho e, com isto, gerar ganhos de produtividade e crescimento de longo prazo.

Segundo a organização internacional SHRM (Society for Human Resource Management), a rotatividade de funcionários pode custar de 30% até 200% do salário anual de um colaborador desligado, dependendo do cargo, do tempo de reposição e da complexidade do trabalho (Laureen Tilmans; Organizational Development; 2025). Esse valor inclui tanto custos diretos (rescisão, recrutamento, integração) quanto custos indiretos (queda de produtividade, perda de conhecimento, impacto no clima e na cultura organizacional).

Custos diretos

- Estes são os mais visíveis e fáceis de mensurar. Envolvem:
- Verbas rescisórias (férias, 13º, FGTS, aviso prévio);
- Custos de recrutamento e seleção, como plataformas, testes e tempo da equipe de RH;
- Treinamento e integração do novo colaborador até atingir a produtividade esperada;
- Consultorias externas, quando contratadas para apoiar o processo.

Custos indiretos

São mais difíceis de quantificar, mas muitas vezes maiores que os diretos:

- Perda de produtividade da equipe durante a transição;
- Sobrecarga de trabalho nos colegas, gerando estresse, erros ou absenteísmo;
- Perda de conhecimento técnico e histórico de processos;
- Impacto no clima organizacional, aumentando insegurança e insatisfação no trabalho;
- Prejuízo à cultura organizacional, dificultando a coesão e o engajamento de funcionários;
- Interrupção de projetos, retrabalho e atrasos em entregas;
- Custo de oportunidade, pois tempo e energia são desviados da inovação para tarefas operacionais.

Para gerenciar a rotatividade de funcionários de forma eficaz, é essencial medir e analisar regularmente as taxas de turnover. Algumas das métricas utilizadas incluem:

Taxa de turnover total: calculada dividindo o número de saídas pelo número médio de funcionários durante um período específico.

Taxa de turnover voluntário: foca nas saídas voluntárias e pode fornecer insights sobre a satisfação dos funcionários e a eficácia das políticas de retenção.

Taxa de retenção: complementar à taxa de turnover, a taxa de retenção mede a proporção de funcionários que permanecem na empresa durante um período específico.

Além dos custos de recrutamento, há também os custos associados ao treinamento e integração de novos funcionários. Cada novo colaborador precisa de tempo para se familiarizar com os processos da empresa, aprender sobre o produto ou serviço oferecido, e se adaptar à cultura organizacional. Isso pode representar uma perda de produtividade inicial que requer investimentos em programas de capacitação. (Human Solutions; Sullivan França; 2025).

Funcionários que testemunham a rotatividade elevada podem sentir incerteza em relação ao futuro da empresa e preocupações sobre sua própria segurança no emprego, levando na diminuição da motivação e do comprometimento com os objetivos organizacionais.

Além disso, a alta rotatividade pode criar um ciclo de desengajamento. Funcionários desmotivados podem começar a procurar novas oportunidades de emprego, contribuindo ainda mais para o aumento da rotatividade. Afetando, dessa forma, negativamente a eficiência e a eficácia do trabalho em equipe.

3.4. Relação entre Esgotamento e Inovação no Ambiente de Trabalho

A psicóloga do HSM, Yzy Câmara, explica que a Síndrome de Burnout impacta profissionais com uma grande carga de trabalho. Repórteres, policiais, bombeiros, agentes penitenciários, professores, médicos, enfermeiros e outros profissionais da área da saúde costumam ser afetados.

“A devoção ao trabalho, o perfeccionismo, a realização de funções que não lhe são prazerosas e a dedicação intensa ao trabalho podem levar o indivíduo ao esgotamento total, o que vai trazer diversas consequências físicas e comportamentais. Além do trabalho, as dimensões espirituais, sociais, familiares, o lazer e até o ócio são necessários”, relata.

Ao notar os sinais de esgotamento, o recomendado é buscar tratamento com profissionais especializados.

“Durante o processo terapêutico, vamos resgatar as origens do sujeito que foram deixadas de lado, estimulando a

prática de atividades prazerosas, o contato com a natureza, o convívio com a família e amigos, além da utilização de práticas de relaxamento e meditação, sempre potencializando os diversos aspectos que geram felicidade e foram esquecidos pelo indivíduo enquanto ele estava focado somente ao trabalho”, recomenda Yzy.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), os transtornos mentais e comportamentais estão entre as principais causas de faltas ao trabalho no mundo. O psiquiatra Arão Zvy Pliacekos, do Hospital de Saúde Mental Professor Frota Pinto (HSM), unidade do Governo do Ceará, explica que o bem-estar no trabalho começa pela escolha da profissão. “Em primeiro lugar é muito importante respeitar a sua vocação e trabalhar naquilo que você gosta de fazer. Muitos profissionais, na busca por obter uma colocação no mercado de trabalho, acabam exercendo atividades com as quais não se identificam realmente, o que começa a causar problemas psíquicos”, pontua.

Em um mercado cada vez mais competitivo, o acúmulo de pressões torna-se um peso. Diante deste cenário, a busca por uma carreira estável está, muitas vezes, associada a estresse, ansiedade e outros tipos de sofrimentos mentais. O especialista reforça que, para evitar o esgotamento emocional no ambiente de trabalho, é necessário respeitar aptidões e limites.

“Se você faz questão de mostrar um bom desempenho a todo momento, que é um incansável e que é sempre plausível de elogios, vai acumular tanto estresse que, em algum momento, tudo isso explode e pode, inclusive, levar o indivíduo a pedir demissão do emprego. Por isso, é importante o equilíbrio, saber impor seus limites, tirar férias, ter lazer, praticar atividade física, reconhecer suas vocações e se respeitar”, orienta o psiquiatra.

Também conhecido como síndrome do esgotamento profissional, o *burnout* é o distanciamento físico e emocional que vai além de um simples cansaço. De acordo com o médico do trabalho Hugo Ricardo Valim de Castro, do Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida No Trabalho

(SesoQVT), a condição está geralmente associada a profissões de estresse elevado e envolvimento emocional, como jornalistas, policiais e médicos, mas pode afetar qualquer um.

“A primeira medida depois da identificação do problema é o afastamento daquela pessoa, que não precisa ser prolongado, e início de uma psicoterapia. Os colegas e a instituição que o emprega devem ajudar a identificar os fatores de risco, aqueles que mais influenciaram no desenvolvimento da condição. Pode ser uma carga de trabalho excessiva, falta de reconhecimento, dentre outras”
— explica.

A inovação floresce em um ambiente onde os funcionários se sentem seguros para compartilhar suas ideias mais ousadas, sem medo de julgamento. Promovendo uma cultura de confiança e colaboração, onde todos se sintam valorizados e encorajados, contribui com suas perspectivas únicas. A verdadeira inovação surge da diversidade de experiências, perspectivas e habilidades, com o incentivo da diversidade de pensamento na equipe, reunindo pessoas de diferentes origens, culturas e áreas de especialização.

A Cultura de inovação e criatividade são os motores que impulsionam o progresso e a excelência no ambiente de trabalho moderno. Ao cultivar uma cultura que valoriza a confiança, a colaboração, a diversidade de pensamento, a experimentação e o espaço para inovação contínua, você construirá as bases para o sucesso a longo prazo de sua empresa.

O potencial inovador é um dos principais recursos para empresas que desejam acompanhar e até mesmo liderar as constantes transformações em seus mercados.

Para atingir esse objetivo, é preciso envolver todos os colaboradores na geração e implementação de ideias, elevando a sua capacidade de inovação no trabalho.

Valorizando as contribuições individuais, a empresa fortalece seu poder de adaptação, impulsiona a criatividade e se torna capaz de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgirem em seu caminho.

A inovação no trabalho engloba a introdução de novas (ou aprimoradas) ideias, processos, produtos ou serviços dentro de uma organização, e pode ser realizada por todos os membros de

uma equipe. Ela envolve a adoção de novas tecnologias, mas vai além, abrangendo também uma cultura que incentive a criatividade, a experimentação e a busca por soluções melhores para os desafios externos e internos. Para inovar no trabalho, não basta ter boas ideias. É preciso implementá-las de modo efetivo e gerar valor ao negócio, desenvolvendo um novo produto, reduzindo custos operacionais ou aumentando a produtividade em um setor, por exemplo.

Profissionais que investem em aprendizado contínuo, explorando o potencial de plataformas digitais e softwares inovadores, destacam-se por sua visão de futuro. A automatização de processos, por sua vez, tem provocado uma reconfiguração nas carreiras: enquanto tarefas repetitivas são delegadas às máquinas, há uma maior valorização de competências analíticas, criativas e estratégicas.

Investir em inovação não é apenas uma questão de sobrevivência profissional, mas um passo estratégico rumo a uma carreira de sucesso, adaptar-se às inovações requer esforço, mas é uma oportunidade para crescer e se destacar no mercado de trabalho do futuro.

O processo de inovação compreende diversas fases que abrangem desde a concepção de uma ideia até sua implementação prática. Ele geralmente passa por fases como inspiração, pesquisa, desenvolvimento, teste, implementação e avaliação contínua. Para que o processo de inovação seja aplicado em uma empresa, é importante que ela esteja preparada para tal, com uma mentalidade inovadora sendo adotada na cultura da empresa. Orofino (2021, p. 223), afirma que: Inovação, transformação cultural e digital envolvem mudanças de mindset e quebra de paradigmas. Também é sobre assumir alguns riscos que deixariam qualquer gestor que opera com a segurança do “isso sempre deu certo” em estado de alerta.

O processo de inovação é dinâmico e interativo, muitas vezes não seguindo uma linha reta. Fascioni (2021, p. 33) afirma que “[...] inovação é um meio, não um fim. O fim é seduzir o cliente e fidelizá-lo; para isso há que se entregar valor”, Logo, a flexibilidade é fundamental, pois as mudanças podem ser necessárias em resposta a desafios, *feedback* do mercado ou avanços tecnológicos. É essencial entender como o ambiente de trabalho pode afetar o desgaste emocional para criar espaços mais saudáveis e produtivos, tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Fatores que contribuem para o desgaste emocional

- **Sobrecarga de trabalho:** quando as demandas ultrapassam a capacidade do colaborador, há maior propensão ao esgotamento.
- **Falta de reconhecimento:** trabalhar duro sem receber feedback positivo ou reconhecimento pode desmotivar e afetar a autoestima.
- **Conflitos interpessoais:** desentendimentos frequentes com colegas ou lideranças criam um clima de tensão constante.
- **Ambiente físico inadequado:** espaços barulhentos, desconfortáveis ou mal estruturados também impactam negativamente a saúde emocional.
- **Insegurança no emprego:** a constante preocupação com demissão ou instabilidade financeira pode gerar ansiedade crônica.

Esses fatores podem se manifestar de diferentes formas, desde irritabilidade e a falta de concentração até problemas mais graves, como a síndrome de burnout.

Consequências do desgaste emocional no ambiente corporativo

- **Queda na produtividade:** funcionários desgastados emocionalmente tendem a produzir menos e cometer mais erros.
- **Aumento do absenteísmo:** problemas de saúde mental levam a afastamentos frequentes e prolongados.
- **Alta rotatividade:** um ambiente tóxico faz com que talentos procurem outras oportunidades, gerando custos para a organização.
- **Reputação negativa:** empresas conhecidas por climas organizacionais ruins têm mais dificuldade em atrair bons profissionais.

Além disso, o desgaste emocional pode desencadear conflitos internos que afetam o trabalho em equipe, gerando um círculo vicioso de tensão e baixa performance. Em contrapartida, companhias que investem em programas de suporte emocional e na criação de um ambiente saudável colhem benefícios como maior engajamento, inovação e satisfação entre os colaboradores.

3.5. Cultura Organizacional e Clima Empresarial

A cultura organizacional é a essência da empresa, a sua personalidade, e como ela se manifesta no dia a dia. Ela abrange tudo o que é visto, sentido e vivido pelos colaboradores, desde os valores mais profundos até os ritos e símbolos. A cultura organizacional pode se formar de forma natural, a partir do comportamento dos fundadores e líderes, ou pode ser planejada e implementada pela empresa.

A cultura organizacional é construída por vários elementos, como:

- Valores: O que a empresa considera importante.
- Crenças: O que a empresa acredita sobre si mesma e sobre o mundo.
- Normas: As regras e expectativas de comportamento dentro da empresa.
- Comportamentos: A forma como os colaboradores se comporta no dia a dia.
- Ritos e cerimônias: Os eventos e práticas que celebram a cultura da empresa.

A cultura organizacional é importante porque:

- Influencia o engajamento e a motivação dos colaboradores.
- Atrai e reter talentos.
- Impacta a produtividade e o desempenho da empresa.

- Define a identidade da empresa e a sua imagem no mercado.

Existem diferentes tipos de cultura organizacional, como:

- Cultura do poder: Baseada na hierarquia e no controle.
- Cultura de papéis: Baseada em regras e procedimentos.
- Cultura de tarefas: Baseada na performance e no resultado.
- Cultura de pessoas: Baseada no desenvolvimento e no crescimento dos colaboradores.

A motivação dos colaboradores é um dos fatores mais importantes quando o assunto é o desempenho das equipes e os resultados do negócio, sendo diretamente influenciada pelo clima organizacional. O clima organizacional pode ser comparado à personalidade das pessoas, o conjunto de características de uma empresa.

O conceito de clima organizacional é bastante simples: se define como a combinação de atitudes praticadas pela empresa que influencia na percepção dos colaboradores a respeito do empregador. Ou seja, todas as decisões tomadas pela empresa afetam a forma como os profissionais percebem seu local de trabalho. Esse reflexo pode ser positivo ou negativo.

A importância do clima organizacional no ambiente de trabalho reflete a percepção das pessoas colaboradoras sobre o negócio, influenciando diretamente a motivação, a produtividade e o bem-estar. Um clima positivo promove maior satisfação, engajamento e retenção de talentos, enquanto um clima negativo pode levar a problemas como alta rotatividade, baixo desempenho e conflitos internos.

Ao investir no monitoramento e na melhoria contínua do clima organizacional, as empresas conseguem criar um ambiente mais harmonioso, melhorar a comunicação interna e fortalecer a cultura organizacional, contribuindo para o sucesso a longo prazo.

Podemos considerar como pilares do clima organizacional:

- a capacidade de a empresa reconhecer os serviços prestados;
- a coerência entre o ambiente e a estrutura oferecida em relação às tarefas executadas por cada profissional separadamente;
- a confiança entre colaboradores e seus líderes;
- a estrutura da empresa como um todo;
- a relação das pessoas e a organização como um todo.

Sendo assim, quando a empresa entende que essas questões impactam diretamente na motivação dos colaboradores e em sua produtividade, é possível avaliar esses elementos e identificar pontos que necessitam ser mais bem desenvolvidos, com o objetivo final de compor uma equipe mais focada e produtiva.

O clima e a cultura organizacional vêm ganhando cada vez mais espaço e visibilidade dentro das organizações, segundo CHIAVENATO (2004,p.116) “[...] a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho.” nos mostra o quanto o clima e a cultura organizacional estão inteiramente ligados e são responsáveis pelo resultado positivo no desempenho dos funcionários dentro das empresas. Elas também envolvem a criação de um ambiente interno propício ao crescimento, inovação e desempenho superior. Nesse contexto, o clima e a cultura organizacional emergem como fatores críticos que influenciam diretamente o sucesso e a longevidade das organizações. Como afirmou Edgar Schein, renomado especialista em cultura organizacional, ‘A cultura de uma organização define a maneira como fazemos as coisas por aqui.’ Esta citação ressalta a importância da cultura como uma força motriz por trás das práticas e comportamentos dos membros da organização.

A relação entre clima e cultura organizacional é um tópico de grande relevância do contexto empresarial contemporâneo, “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo 284 ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento”. Segundo Ricardo Luz (2007, p.12). Ambos desempenham papéis cruciais na determinação do sucesso e da sustentabilidade de uma organização. Neste capítulo, aprofundaremos a compreensão desses

conceitos e exploraremos a complexa interação entre eles. A cultura organizacional é um elemento fundamental que molda a identidade, os valores e as normas de uma empresa. Ela é uma representação do “do modo como fazemos as coisas aqui” e exerce influência sobre o comportamento dos colaboradores, suas atitudes em relação ao trabalho e seu senso de pertencimento à organização, segundo SOUZA (1978 apud BERNARDES 2003, p. 60): [...] Assim, um esfriamento nas relações dentro do agrupamento deverá dificultar a realização do trabalho e também uma redução na uniformidade de comportamentos, enquanto a alteração das tecnologias obriga novos tipos de interações e a outras regras de procedimentos. A cultura pode ser vista como uma camada mais profunda e arraigada, enquanto o clima organizacional é mais perceptível imediatamente sentido pelos funcionários, por outro lado, o clima organizacional refere-se à atmosfera emocional e psicológica de uma organização em um determinado momento. Ele está intimamente ligado às percepções e sentimentos dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Um clima positivo pode levar a níveis mais elevados de satisfação, engajamento e produtividade, enquanto um clima negativo pode resultar em desmotivação, conflitos e alta rotatividade de funcionários. Na cultura organizacional existem dimensões que ajudam a entender influências que ocorrem nas ações dos colaboradores. “Por exemplo, a cultura da serraria de uma empresa pode ser muito diferente da cultura de seu departamento de marketing.” Andrew J. Dubrin p.140 (1998).

3.6. Impactos do Burnout

Depois de ser tratada, a Síndrome de Burnout ainda pode deixar impactos na vida do indivíduo que estava doente. Exemplos de doenças clínicas que podem resultar de um quadro pós o burnout são os transtornos de ansiedade e a depressão. Além disso, alguns sentimentos podem continuar frequentes, como o estresse. Por isso, a síndrome também pode impactar na saúde física, sendo um facilitador para o sedentarismo, por exemplo. (Paola Sobral; Qualidade de Vida, Saúde; 2023).

Impactos na Produtividade

- Redução da capacidade de concentração e memória: O burnout causa exaustão física e mental, comprometendo a capacidade de concentração e memória, o que dificulta o cumprimento das tarefas diárias.
- Redução do desempenho: A síndrome afeta o rendimento dos colaboradores, podendo levar à dificuldade em cumprir prazos, cometer erros frequentes e não realizar tarefas de forma eficaz.
- Aumento do absenteísmo: Os indivíduos com burnout são mais propensos a faltar ao trabalho devido a problemas de saúde relacionados ao estresse crônico.
- Redução do comprometimento: A síndrome pode levar os funcionários a se distanciarem do trabalho, diminuindo o comprometimento e a motivação.

Impactos na Lucratividade

- Custo com saúde: O aumento do absenteísmo e os custos com saúde relacionados ao burnout impactam diretamente os resultados financeiros da empresa.
- Custo com turnover: A rotatividade de funcionários, causada pelo burnout, gera custos com recrutamento, treinamento e perda de conhecimento.
- Perda de produtividade: A redução da produtividade dos colaboradores com burnout resulta em menor produção e, conseqüentemente, menor receita.
- Custo com tratamento: Os custos com tratamento de burnout, tanto para o indivíduo quanto para a empresa (se houver programas de prevenção e apoio), também podem afetar a lucratividade.

4. ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E GESTÃO DO BURNOUT NAS EMPRESAS

De acordo com o site do SEBRAE, a Associação Internacional de Gestão de Estresse, estima-se que 32% dos profissionais brasileiros sofram com o esgotamento no ambiente de trabalho. Esse valor é superior a um terço do total de trabalhadores.

Stefania De Simone, pesquisadora italiana reconhecida na área de psicologia organizacional, onde foca em estudar o relacionamento entre indivíduos no ambiente de trabalho, com ênfase em bem-estar, estresse ocupacional, burnout e inovações organizacionais na área da saúde. Stefania e alguns outros estudantes de psicologia na área organizacional, desenvolveram estudo publicado pela revista científica internacional “Aging Clinical and Experimental Research”, em 2021, o “Organizational strategies to reduce physician burnout: a systematic review and meta-analysis”(“Estratégias organizacionais para reduzir o burnout em médicos: uma revisão sistemática e meta-análise”).

O objetivo da pesquisa era analisar e responder, de forma abrangente e científica, quais estratégias são mais eficazes na prevenção e redução do burnout entre profissionais da saúde, especialmente médicos. Os resultados foram eficientes, e constatado que a melhor técnica de ajuda a se aplicar está nas mudanças no ambiente corporativo, sendo mais eficazes que a ajuda individual, ou seja, o estudo comprovou que estratégias como:

Redução da Carga de Trabalho: Diminuir o volume de tarefas, distribuir atividades e evitar sobrecarga permite que os colaboradores trabalhem com mais qualidade, sem chegar ao esgotamento.

Melhoria na Gestão e na Liderança: Líderes bem-preparados, humanizados e com escuta ativa, fazem uma enorme diferença no clima organizacional. Podendo identificar sinais de estresse, dar suporte, orientar e promover um ambiente mais colaborativo e saudável.

Melhoria na Comunicação Interna: Ambientes com comunicação claras e diretas, evitam mal-entendidos, sobrecarga e conflitos. Funcionários que sabem exatamente o que é esperado, se sentem mais seguros e menos pressionados.

Reconhecimento e Valorização Profissional: Empresas que valorizam seus funcionários, dão feedback positivo e reconhecem esforços fortalecem o senso de propósito e pertencimento.

Promoção do Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional: Incentivar horários flexíveis, pausas no expediente, home office e respeito aos períodos de descanso faz com que os profissionais consigam recarregar suas energias e manter a saúde física e mental.

Desenvolvimento de uma Cultura Organizacional Saudável: Empresas que adotam uma cultura baseada no respeito, na empatia, na cooperação e no cuidado coletivo criam um ambiente onde os profissionais se sentem seguros, respeitados e apoiados.

Estratégias para reduzir a rotatividade de funcionários:

Implementar um plano de carreira

Ter um plano de carreira claro é essencial para diminuir a rotatividade de funcionários. Isso mostra aos colaboradores que a empresa está investindo no desenvolvimento deles e que há oportunidades de crescimento profissional.

Melhorar a qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho pode ser melhorada de várias maneiras, como oferecendo benefícios, promovendo um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e criando um ambiente de trabalho agradável e seguro.

Fortalecer a cultura organizacional

Investir em uma cultura organizacional forte e positiva é fundamental. Isso pode ser feito através de práticas de reconhecimento, incentivo ao trabalho em equipe, e promovendo valores que alinhem com as expectativas dos funcionários.

O papel da gestão de pessoas na redução da rotatividade

- **Importância da gestão de pessoas:** a gestão de pessoas é crucial para reduzir a rotatividade de funcionários. Ela envolve a criação de políticas e práticas que visam atrair, desenvolver e reter talentos.
- **Recrutamento e seleção eficientes:** um processo seletivo bem planejado é fundamental para contratar os candidatos certos, que se alinham com a cultura e os valores da empresa. Isso inclui uma avaliação criteriosa durante o recrutamento e seleção.
- **Treinamento e desenvolvimento:** oferecer treinamento e desenvolvimento contínuo ajuda os funcionários a se sentirem valorizados e a melhorar suas habilidades, o que pode reduzir a rotatividade.

4.1. Qualidade de Vida no Trabalho

O termo “Qualidade de vida” é variável da percepção do indivíduo, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Pode-se definir QVT como um conjunto de ações para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização.

Louis Davis foi um dos principais pesquisadores estudiosos na área de psicologia organizacional, desenvolvimento organizacional e relações humanas no trabalho. Ele se destacou mundialmente por ser um dos criadores do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Davis argumentava que modelos de trabalho altamente mecanizados, que priorizam apenas a eficiência dos processos e negligenciam os aspectos humanos, geram sérias consequências. Entretanto seus estudos e práticas

mostraram que melhorar a qualidade de vida no trabalho viria como uma estratégia inteligente e necessária para o sucesso e longevidade das organizações.

Eric Trist foi um psicólogo britânico, considerado um dos mais importantes pensadores e pioneiros no campo da psicologia organizacional. Ele foi um dos fundadores do renomado Tavistock Institute of Human Relations, no Reino Unido, instituição que se tornou referência mundial nos estudos sobre relações humanas no trabalho, dinâmica de grupos e desenvolvimento de organizações. Trist se destacou por desenvolver, junto com Louis Davis e outros pesquisadores, a abordagem sociotécnica, uma teoria que busca equilibrar os avanços tecnológicos, os processos produtivos e as necessidades humanas dentro das organizações.

O conceito de “Qualidade de vida no trabalho” começou a ser introduzido nos países industrializados, como: Estados Unidos, Inglaterra, e países da Europa Ocidental. Esse período foi marcado por mudanças na forma de organizar o trabalho, com forte avanço tecnológico, automação de processos e, conseqüentemente, uma crescente preocupação com os impactos que esses modelos produtivos causavam nos trabalhadores.

O Q.V.T. funciona como o índice para medir a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, às condições oferecidas e à própria experiência durante o tempo em que permanecem na organização. Para aferir o Q.V.T. são utilizados diversos indicadores que refletem diretamente como o colaborador percebe seu local de trabalho, tanto do ponto de vista físico quanto emocional e profissional.

Entre os principais indicadores, destacam-se:

Grau de satisfação com a função desenvolvida: Avalia se o trabalhador se sente realizado, reconhecido e motivado na atividade que exerce.

Clima organizacional: Está direcionado ao ambiente de convivência dentro da empresa. Um clima organizacional saudável, pautado no respeito, na colaboração, na comunicação aberta e no apoio entre líderes e equipes.

Plano de carreira: Ter um plano de carreira estruturado, que ofereça perspectivas de crescimento, desenvolvimento profissional e evolução dentro da empresa.

Oportunidades de crescimento: É essencial que a empresa ofereça treinamentos, capacitações, desenvolvimento de competências e espaço para que os colaboradores possam expandir seus conhecimentos e avançar em suas carreiras.

Foi somente na década de 1970 que foi introduzido por pesquisadores, Louis Davis e Eric Trist, ambos vinculados ao renomado Tavistock Institute of Human Relations, localizado no Reino Unido.

CONCLUSÃO

No trabalho de conclusão de curso, foi possível discernir que a Síndrome de Burnout é uma condição que abrange o âmbito corporativo, na forma de influência psicossocial estreitamente relacionada às condições de trabalho, às relações interpessoais no ambiente empresarial e aos modelos organizacionais adotados, manifestação extrema do estresse ocupacional específico, especialmente em ambientes em que existe sobrecarga de tarefas, metas abusivas, estruturas hierárquicas, ausência de reconhecimento e fragilidade de suporte emocional. A Síndrome de Burnout configura-se como um desafio no contexto empresarial contemporâneo, apresentando impactos negativos profundos e multifacetados sobre a produtividade e a lucratividade das organizações, a investigação realizada sobre o desgaste físico e emocional dos colaboradores, decorrente de cargas de trabalho excessivas, pressão contínua e ausência de suporte adequado, compromete significativamente o desempenho individual e coletivo no ambiente corporativo. Tal quadro resulta não apenas em índices elevados de absenteísmo e rotatividade, mas também em prejuízos financeiros substanciais decorrentes da redução da eficiência operacional e da qualidade na prestação de serviços ou produção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho enfatizam a complexidade e a urgência do tema relacionado à Síndrome de Burnout no ambiente empresarial. Ao longo da pesquisa, ficou evidenciado que as características vão além de um mero problema individual, configurando-se como uma questão organizacional que afeta diretamente a produtividade e a lucratividade das instituições. O estudo na temática foi essencial para conhecer a ligação direta entre estresse ocupacional e Burnout, no qual o Burnout é apresentado como uma evolução do estresse mal gerenciado, diante desse cenário, ficou claro que a prevenção e o tratamento do Burnout devem ser enfrentados como missão conjunta entre empresas e colaboradores. A adoção de práticas organizacionais baseadas na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho, no reforço dos vínculos interpessoais, na valorização do colaborador, no estímulo à autonomia, no equilíbrio entre demandas e recursos e na promoção do bem-estar psíquico são políticas básicas para ambientes saudáveis e produtivos. E por isso, este trabalho reafirma que o combate ao Burnout pressupõe uma abordagem multidimensional, e que a síndrome não afeta somente o funcionário em particular, mas também o âmbito corporativo e a empresa.

REFERÊNCIAS

Bezerra de Souza Gianasi, Luciana, Cristina de Oliveira; Pepsic, SciELO, Estud. pesqui. psicol. vol.14 no.3 Rio de Janeiro dez. 2014); Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.phpscript=sci_arttext&pid=S180842812014000300004#:~:

Melo dos Santos, Marize; Conceição Gomes Lima, Andrea; Solon Tajra Fábio; Cisne Tomaz, Henrique; Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/dphvYH39MprDY7LmfCP886J/#:~:>

Ramos Trigo, Telma; Tung Teng, Chein; Eduardo Cecílio Hallak, Jaime, Arch. Clin. Psychiatry (São Paulo) • 2007; Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rpc/a/6CTppSZ6X5ZZLY5bXPPFB7S/>

Vieira, Isabela, Rev. bras. saúde ocup. 35 (122) Dez 2010; Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/KTtx79ktPdtVSxwrVrkkNyD/>

Imprensa CFA; 23 de julho de 2020; Disponível em: <https://cfa.org.br/qual-e-o-nivel-do-seu-cansaco/#:~:>

Carolina Peuker , Ana; Mental Health ; Disponível em: <https://beetouch.com.br/burnout-um-novo-olhar-da-oms-e-as-implicacoes-para-a-economia-e-as-empresas/#:~:>

Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/5-impactos-da-sindrome-de-burnout-na->

Disponível em: https://www.mppi.mp.br/internet/wp-content/uploads/2020/09/Ebook_Guia-

Disponível em: <https://fia.com.br/blog/presenteismo/#:~:>

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/qrp3L67NtWyzqJQkKcqbBPn/?lang=pt#:~:>

Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/presenteismo/#:~:>

Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK216189/>

Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/do-micro-ao-macro/presenteismo-o-custo-invisivel-que-mina-a-produtividade-das-empresas/#:~:>

Disponível em: <https://www.onze.com.br/blog/presenteismo/#:~:text=>

Disponível em: <https://www.rpso.pt/definicoes-e-consequencias-do-presenteismo/>

Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/presenteismo/>

Disponível em: <https://neon.com.br/aprenda/empresas/presenteismo/>

Disponível em: <https://abqv.org.br/presenteismo/>

Disponível em: <https://fia.com.br/blog/absenteismo/>

Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/absenteismo>

Disponível em: <https://solides.com.br/blog/o-que-e-rotatividade/#:~:>

Disponível em: <https://cajuina.org/principais/coluna-comp/o-custo-oculto-do-turnover/#:~:>

Disponível em: <https://accelere.se/recursos-humanos/turnover-como-calcular-custos-gerados-e-4-orientacoes-para-reduzir/>

Disponível em:

https://www.sintragenlitoral.com.br/bol11_2011.htm#:~:text=Nesse%20contexto%2C%20acredita%20Rom%C3%A3o%2C%20faz%20sentido%20que,demitido%20na%20busca%20por%20uma%20nova%20coloca%C3%A7%C3%A3o

Disponível em:

<https://pdfs.semanticscholar.org/c12c/de238f521f3bc907d54186b7e2337a28cb1f.pdf#:~:>

Disponível em: <https://www.randstad.com.br/mundo-do-trabalho/aquisicao-de-talentos/vantagens-e-desvantagens-das-contratacoes-temporarias/#:~:>

Disponível em: [https://www.puc-](https://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2018/relatorios_pdf/ccs/ECO/ECO-Nat%C3%A1lia%20Ferreira%20Trigo.pdf#:~:)

[rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2018/relatorios_pdf/ccs/ECO/ECO-Nat%C3%A1lia%20Ferreira%20Trigo.pdf#:~:](https://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2018/relatorios_pdf/ccs/ECO/ECO-Nat%C3%A1lia%20Ferreira%20Trigo.pdf#:~:)

Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/turnover#:~:>

Disponível em: <https://www.saude.ce.gov.br/2020/02/27/saude-mental-e-trabalho-saiba-como-evitar-esgotamento-profissional-no-dia-a-dia/#:~:>

Varella, Drauzio; Helena Varella Bruna, Maria; 31/03/2011; Revisado; Disponível em: <https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/sindrome-de-burnout-esgotamento-profissional/#:~:>

Disponível em: <https://www.experimenteser.com.br/sem-categoria/esgotamento-emocional-no-trabalho-o-que-e-e-quais-os-sintomas/#:~:>

Disponível em: <https://genyo.com.br/vicio-em-apostas/#:~:>

Disponível em: [https://www.contact.co.mz/pt/artigo-5#:~:text=Esteja%20atento%20aos%20sinais%20acima%20apresentados%2C%20tome,Burnout%20\(%20S%C3%ADndrome%20de%20Burnout%20\)%20](https://www.contact.co.mz/pt/artigo-5#:~:text=Esteja%20atento%20aos%20sinais%20acima%20apresentados%2C%20tome,Burnout%20(%20S%C3%ADndrome%20de%20Burnout%20)%20)

Acesso em agosto: <https://www.geap.org.br/blog/burnout-e-os-cuidados-com-a-saude-mental-no-trabalho/#:~:text=Sendo%20assim%2C%20existem%20algumas%20maneiras%20de%20amenizar,oferecer%20uma%20sa%C3%BAde%20mental%20para%20os%20funcion%C3%A1rios>

Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/seguran%C3%A7a-e-sa%C3%BAde-trabalho-promovendo-melhoria#:~:>

Azevedo, Regina; 2025; Disponível em: https://psi.reginaazevedo.com.br/psicologa-regina-azevedo-terapia-para-profissionais/?gad_source=1&gad_campaignid

Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/sis/noticias-comum/esgotamento-profissional-tem-sintomas-especificos>

Disponível em: <https://www.unifoa.edu.br/cultura-de-inovacao-e-criatividade-no-trabalho/#:~:>

Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/capacidade-de-inovacao-no-trabalho/>

Disponível em: <https://www.sisprimedobrasil.com.br/tecnologia-e-inovacao-no-ambiente-de-trabalho-o-impacto-nas-carreiras/>

Disponível em: <https://fesagroup.com/blog/ambiente-de-trabalho-inovador/>

Disponível em: <https://alexandria-html-published.platosedu.io/4030b127-7b39-4c16-9231-a3fee4e794f1/v1/index.html#:~:>

Disponível em: <https://blogposonline.upf.br/carreira-e-mercado/ambiente-trabalho-desgaste-emocional/#:~:>

Disponível em: <https://www.levty.com/br/blog/qual-a-relacao-entre-a-tecnologia-e-a-saude-mental-no-trabalho-66840e2112542b7253a1d675>

Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/download/3322/1488>

Disponível em: <http://www.ccms.saude.gov.br/noticias/recortes-da-inovacao-sindrome-de-burnout>

Disponível em: <https://mittechreview.com.br/tecnologia-em-alta-saude-mental-em-baixa/>

Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/tecnologia-e-saude-mental/>

Disponível em: <https://www.feevale.br/acontece/noticias/pesquisa-revela-preocupacao-com-o-esgotamento-mental-e-sobrecarga-de-trabalho-de-gestores>

Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:>

Disponível em: <https://teamguide.app/blog/elementos-da-cultura-organizacional/>

Disponível em: https://www.ead.senac.br/drive/tecnico_em_administracao/index.html

Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=cultura+organizacional&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar

Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/clima-organizacional#:~:>

Disponível em: <https://umentor.com.br/blog/clima-organizacional-o-que-e-principais-tipos-e-como-medir>

Disponível em: <https://www.ibe.edu.br/como-o-clima-organizacional-influencia-na-produtividade/#:~:text>

Disponível em:

https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/11/14_COMO_CLIMA_CULTURA_ORGANIZACIONAL.pdf#:~:

Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout#:~:>

Disponível em: <https://hilab.com.br/blog/o-que-e-estresse-ocupacional/#:~:>

Disponível em: <https://ayodelecajuellapsiquiatra.com.br/sindrome-de-burnout-no-trabalho/#:~:>

Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/sindrome-burnout#:~:>

Disponível em: <https://almeidaematos.com.br/doenca-ocupacional-direitos-do-trabalhador-e-protecoes-legais/#:~:>

Disponível em: <https://gutembergamorim.com.br/sindrome-de-burnout-e-doenca-ocupacional-saiba-seus-direitos-e-como-buscar-indenizacao/#:~:>

Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/periodo-de-experiencia-e-afastamento-por-doenca-direitos-e-deveres/2545435188>

Disponível em: <https://vitorcalai.com/beneficio-por-incapacidade-temporaria-antigo-auxilio-doenca-requisitos-direitos-e-jurisprudencia>

Disponível em: <https://www.contatoseguro.com.br/blog/o-que-e-burnout-e-como-afeta-o->