

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

QUALIDADE DE VIDA E SINDROME DE BURNOUT:
um estudo sobre os impactos da doença no ambiente corporativo

**KAMILA APARECIDA DA SILVA SANTOS
MARIA EDUARDA DIAS ROMERO**

FRANCA/SP

2024

KAMILA APARECIDA DA SILVA SANTOS
MARIA EDUARDA DIAS ROMERO

QUALIDADE DE VIDA E SINDROME DE BURNOUT:
um estudo sobre os impactos da doença no ambiente corporativo

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof.^a Taciana Lucas de Afonseca Salles

FRANCA/SP
2024

KAMILA APARECIDA DA SILVA SANTOS
MARIA EDUARDA DIAS ROMERO

QUALIDADE DE VIDA E SINDROME DE BURNOUT:

um estudo sobre os impactos da doença no ambiente corporativo

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a)

Nome..... : Prof.^a Taciana Lucas de Afonseca Salles

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____

Nome..... : Profa. Dr^a Júlia Mara Moscardini Miguel Pereira

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____

Nome..... : Profa. Adriana Cristina Araújo Rabelo

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 18 de junho de 2024.

AGRADECIMENTO

A realização deste Trabalho de Graduação não seria possível sem o apoio e a colaboração de diversas pessoas e instituições, às quais dedicamos nossos sinceros agradecimentos.

Primeiramente, agradecemos a Deus, por nos conceder saúde, força e perseverança para enfrentar os desafios desta jornada acadêmica.

À nossa família, por seu amor incondicional, incentivo constante e apoio em todos os momentos. Em especial, aos nossos pais e irmãos, por acreditarem em nós e proporcionarem todas as oportunidades necessárias para a nossa formação.

A nossa orientadora, Taciana, por sua orientação precisa, paciência, disponibilidade e valiosas contribuições ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho. Sua experiência e conhecimento foram fundamentais para a concretização deste projeto.

Aos nossos amigos e colegas de curso, pela parceria, troca de conhecimentos e pela amizade que tornou esta caminhada mais leve e prazerosa. Compartilhar momentos de estudo, dúvidas e conquistas com vocês foi essencial para o crescimento pessoal e acadêmico.

Aos professores e funcionários da Fatec Franca, pelo ensino de qualidade, pelo suporte oferecido durante toda a graduação e por contribuírem significativamente para a nossa formação profissional.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, nosso muito obrigado. Cada palavra de apoio, gesto de incentivo e colaboração foram fundamentais para a conclusão deste ciclo.

Por fim, agradecemos a todos que fizeram parte desta trajetória. Este trabalho é resultado de um esforço coletivo e da soma de muitas contribuições, por isso, a todos vocês, nossa eterna gratidão.

Dedico o presente Trabalho de Graduação primeiramente a Deus, a nós, e todos os que sofrem ou sofreram com a síndrome de Burnout.

Se o sono perfaz o ponto alto do descanso físico, o tédio profundo constitui o ponto alto do descanso espiritual. Pura inquietação não gera nada de novo.

Walter Benjamin

RESUMO

A Síndrome de burnout é caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal, a síndrome é recorrente entre os trabalhadores que lidam com altas demandas emocionais e físicas. Porém, por ser uma doença que recentemente detectada em uma quantidade maior de pessoas de diferentes áreas, há ainda muita dúvida e falta de preparo das empresas em saber lidar com ela e como prevenir. Assim, este estudo tem como objetivo entender a correlação entre a qualidade de vida no trabalho e os sintomas da síndrome de burnout, identificando os motivos que levam ao desenvolvimento desta síndrome. Portanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, por meio de pesquisa bibliográfica em artigos científicos, além de pesquisa de campo com 26 profissionais de atendimento ao cliente, utilizando questionário estruturado. Este estudo contribui para a compreensão dos fatores relativos à qualidade de vida no trabalho que levam ao Burnout e ressalta a necessidade de estratégias efetivas para promover o bem-estar dos profissionais. Os resultados mostram que dentre os profissionais pesquisados, a maioria mencionou a existência de aspectos do trabalho que podem gerar a exaustão, despersonalização e desmotivação, deixando em evidência um significativo descontentamento principalmente sobre a forma de abordagem das empresas selecionadas. Por fim, a Síndrome de Burnout é um problema de grande relevância entre profissionais da área de telemarketing e necessitam de atenção.

Palavras-chave: Bem-estar. Exaustão emocional. Gestão de Pessoas. Profissionais de telemarketing.

ABSTRACT

Burnout syndrome is characterized by emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment. The syndrome is recurrent among workers who deal with high emotional and physical demands. However, because it has only recently been detected in a greater number of people from different areas, there is still much doubt and lack of preparation among companies on how to deal with and prevent it. Thus, this study aims to understand the correlation between quality of life at work and the symptoms of burnout syndrome, identifying the reasons that lead to the development of this syndrome. Therefore, a qualitative descriptive study was conducted through a bibliographic review of scientific articles, as well as field research with 26 customer service professionals using a structured questionnaire. This study contributes to understand the factors related to quality of life at work that lead to burnout and highlights the need for effective strategies to promote the well-being of professionals. The results show that among the professionals surveyed, the majority mentioned the existence of work aspects that can generate exhaustion, depersonalization, and demotivation, highlighting significant discontent mainly regarding the approach of the selected companies. Finally, burnout syndrome is a highly relevant problem among telemarketing professionals and requires attention.

Keywords: Well-being. Emotional exhaustion. People management. Telemarketing professionals.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Meu trabalho permite que eu planeje como fazer minhas tarefas.....	32
Figura 2 – O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.....	33
Figura 3 – O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.....	34
Figura 4 – O meu trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.....	34
Figura 5 – O meu trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.....	35
Figura 6 – O meu trabalho faz com que eu tenha que lidar, muitas vezes, com problemas que eu nunca tinha visto antes.....	36
Figura 7 – O meu trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.....	36
Figura 8 – O meu trabalho está organizado de forma que eu possa realizar atividades completas do início ao fim.....	37
Figura 9 – O meu trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.....	38
Figura 10 – Eu tenho oportunidade de construir amizades em meu trabalho.....	39
Figura 11 – Meu (minha) superior (a) imediato (a) se preocupa com o bem-estar das pessoas que trabalham com ele(a).....	39
Figura 12 – Os meus colegas de trabalho se preocupam comigo.....	40
Figura 13 – Se o meu trabalho não for feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.....	41
Figura 14 – Os meus colegas de trabalho são amigáveis.....	41
Figura 15 – É provável que os resultados do meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.....	42
Figura 16 – O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.....	43
Figura 17 – O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.....	44
Figura 18 – O meu trabalho exige conhecimento e habilidades muito especializados.....	44

Figura 19 – Eu recebo <i>feedback</i> de outras pessoas sobre meu desempenho (como meus superiores ou colegas).....	45
Figura 20 – O trabalho que desempenho pode afetar outras pessoas, na medida em que ele está sendo bem ou mal realizado.....	46
Figura 21 – Meu trabalho, em geral, não é importante ou valorizado.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sintomas de burnout e aspectos da qualidade de vida no trabalho.....31

LISTA DE SIGLAS

OMS – Organização Mundial Saúde.

CAPS – Centro de Atenção Psicossocial.

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho.

ISMA – BR – International Stress Management Association.

SB – Síndrome de Burnout.

RH – Recursos Humanos.

VUCA – Volatility (volatilidade), Uncertainty (incerteza), Complexity (complexidade) e Ambiguity (ambiguidade).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 SAÚDE MENTAL.....	15
2.1 SAÚDE MENTAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	17
3 SÍNDROME DE BURNOUT	21
4 O PAPEL DO RH NA SÍNDROME DE BURNOUT.....	25
4.1 PRÁTICAS A SEREM ADOTADAS	27
5 PESQUISA DE CAMPO.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

As doenças ocupacionais precisam ser frequentemente acompanhadas pelas organizações, afinal é a saúde dos colaboradores que está em pauta. A Síndrome de Burnout ou síndrome do esgotamento profissional é um tema pouco abordado nas organizações, porém é de extrema importância que seja amplamente discutido.

Segundo pesquisas recentes a síndrome acomete aproximadamente 30% dos trabalhadores brasileiros, entretanto as empresas carecem de recursos para lidar com essa doença, pois não conhecem de forma efetiva suas causas, consequências e tratamentos (Jornal USP, 2023). Assim, o objetivo deste estudo é entender a correlação entre a qualidade de vida no trabalho e os sintomas da síndrome de burnout, identificando os motivos que levam ao desenvolvimento desta síndrome.

Dessa forma, será possível contribuir para que as empresas tenham clareza dos aspectos do trabalho que impactam nas pessoas e podem desencadear a Síndrome de Burnout, promovendo uma melhora na qualidade de vida, a partir de um ambiente profissional mais acolhedor, reconhecendo os sintomas, buscando o tratamento correto e como a empresa pode ajudar o colaborador após o diagnóstico. O foco deste estudo é direcionado a compreender o cenário dos atendentes de Telemarketing. O Interesse por essa área está relacionado a falta reconhecimento, sobrecarga, pressão, estresse e frustração que muitas das vezes os funcionários se submetem a passar para atingir as metas impostas pelos líderes, o que pode ser um cenário propício ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Para tanto, será realizada pesquisa descritiva, por meio de levantamento bibliográfico em artigos científicos, tese e dissertações, além de pesquisa de campo, com os profissionais de atendimento ao cliente de duas empresas de grande porte, ambas são do ramo de seguro de vida, localizadas na cidade de Franca, interior de São Paulo,

O trabalho é composto por quatro capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada a revisão de literatura referente a saúde mental e a qualidade de vida no trabalho. No segundo capítulo é abordada a revisão de literatura referente ao burnout assim como os conceitos referentes à teoria da doença explicando como é diagnosticada, sua prevenção e medidas para tratamento. O terceiro capítulo apresenta o método empregado no desenvolvimento do trabalho bem como a

pesquisa de campo e sua aplicação. E o quarto capítulo apresenta as discussões e resultados obtidos na pesquisa de campo.

2 SAÚDE MENTAL

O verdadeiro conceito de saúde mental é muito mais complexo do que se conhece popularmente, não se tratando apenas de pessoas com algum déficit cognitivo. Segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde), a saúde mental pode ser considerada um estado de bem-estar que possibilita o desenvolvimento de habilidades pessoais utilizadas para enfrentar desafios e contribuir com a comunidade. Portanto, pode ser determinada pelos aspectos biológicos, psicológicos e sociais (GOV.BR, S/d).

Mas afinal, o que é saúde mental? Saúde mental abrange diversos aspectos, incluindo a sensação de bem-estar e equilíbrio, a capacidade de lidar positivamente com adversidades e conflitos e o reconhecimento e respeito pelos próprios limites e imperfeições. Ter boa saúde mental significa mais do que apenas a ausência de doença mental, mas inclui aspectos como resiliência e autoestima positiva. Cuidar da saúde mental abrange adotar um estilo de vida que promova o bem-estar físico, emocional e psicológico. Isso envolve praticar autocuidado, como exercícios regulares, sono adequado, alimentação saudável, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e busca por apoio profissional quando necessário (De Paula, 2008).

As doenças mentais existem há séculos. Na renascença, aqueles considerados loucos eram segregados das cidades e condenados a vagarem pelo mundo. Na Idade Média, passaram a ser confinados em grandes asilos juntamente com outros doentes (inválidos, portadores de doenças venéreas, etc.), e os mais violentos chegavam a ser acorrentados. No século XVIII, Phillipe Pinel, considerado o pai da psiquiatria, propõe tratamento particular e específico aos doentes mentais, criando os manicômios que visavam a reeducação dos alienados, o respeito às normas e a não violência. Ao longo do século XIX, as discussões sobre transtornos mentais aumentaram, permitindo avanços no entendimento sobre as causas e suas formas de tratamento, que passaram de medidas físicas como banhos frios e chicotadas à tratamentos gentis e administração de medicamentos (CCS, s/d).

Isso mostra que, na medida em que a doença mental deixou de ser considerada uma questão moral e comportamental e passou a ser entendida como uma questão orgânica e fisiológica, o tratamento deixa de ser disciplinador e passa a ser mais solidário, inclusivo e libertário, o que deu início à Luta Antimanicomial que visava o resgate da cidadania e a defesa dos direitos humanos aos doentes mentais (CCS,

S/d). Com os estudos, vieram as mudanças na forma de se entender a saúde mental e, conseqüentemente, surgiu uma nova abordagem na assistência aos pacientes psiquiátricos, focada na sua reabilitação. Nesse cenário, surgiram os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), um espaço criado pela iniciativa pública e dedicado ao cuidado da saúde mental (Leal; Antoni, 2013).

No Brasil, o movimento antimanicomial iniciou-se no final da década de 1970. Em 1990, a Declaração de Caracas propõe a reestruturação da assistência psiquiátrica. E em 2001, foi criada a Lei n. 10.216, a qual dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental (CCS, S/d). De acordo com essa lei a pessoa portadora de transtorno mental tem direito a (Brasil, 2001, s/p):

- I - ter acesso ao melhor tratamento do sistema de saúde, consentâneo às suas necessidades;
- II - ser tratada com humanidade e respeito e no interesse exclusivo de beneficiar sua saúde, visando alcançar sua recuperação pela inserção na família, no trabalho e na comunidade;
- III - ser protegida contra qualquer forma de abuso e exploração;
- IV - ter garantia de sigilo nas informações prestadas;
- V - ter direito à presença médica, em qualquer tempo, para esclarecer a necessidade ou não de sua hospitalização involuntária;
- VI - ter livre acesso aos meios de comunicação disponíveis;
- VII - receber o maior número de informações a respeito de sua doença e de seu tratamento;
- VIII - ser tratada em ambiente terapêutico pelos meios menos invasivos possíveis;
- IX - ser tratada, preferencialmente, em serviços comunitários de saúde mental.

Atualmente, a Política Nacional de Saúde Mental está baseada na redução gradual dos leitos psiquiátricos e na ampliação dos serviços substitutivos dos CAPS, que já são considerados referência em tratamento a pessoas com transtornos mentais severos e persistentes a partir de uma visão que não exclui ou segrega, mas que valoriza a subjetividade (Leal; Antoni, 2013). Assim, toda essa transformação nos cuidados à saúde mental trouxeram impactos no âmbito organizacional, que precisou ajustar suas políticas e práticas de gestão de pessoas diante de colaboradores mentais e emocionalmente abalados a partir de causas pessoais e profissionais, gerando afastamentos e processos de reintegração.

2.1 SAÚDE MENTAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para entender a relação entre a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a saúde mental dos indivíduos se faz necessário, antes, entender a relação entre mente e corpo. Sobre isso, Dejours (1986) ressalta que o campo de estudo da psicossomática trata dessa relação mente e corpo comprovando que existem doenças físicas e mentais que são desencadeadas por situações afetivas difíceis, que causaram um impacto significativo no psíquico do indivíduo, culminando na desordem e no desequilíbrio do corpo.

Segundo o Observatório de Segurança e Saúde do Trabalho, os transtornos mentais foram a terceira principal causa de afastamentos do trabalho em 2021, no Brasil (TRT13, 2023). É importante destacar que a saúde mental dos trabalhadores está intimamente ligada a um ambiente de trabalho que promova ações criativas e transformadoras em relação ao “sofrimento” presente nas atividades laborais. Essas ações devem contribuir para uma estruturação positiva da identidade do indivíduo no contexto profissional, amenizando seus impactos (Dejours, 1986).

Em razão disso, “a tutela jurídica do hodierno meio ambiente do trabalho vai desde a qualidade do ambiente físico interno e externo do local de trabalho, até as manutenções da boa saúde física e mental do trabalhador” (Minardi, 2010 *apud* Alvarenga e Marchiori, 2014). O direito fundamental à saúde mental está intimamente ligado à qualidade de vida dos trabalhadores no ambiente profissional, cujo objetivo é promover a integridade psicológica e física desses indivíduos durante o exercício de suas atividades, garantindo que o trabalho seja realizado de maneira saudável e equilibrada.

Um dos precursores da qualidade de vida no trabalho (QVT) foi Walton que a relacionou com oito aspectos do desenho do trabalho ou *work design*, em inglês, que são (Limongi-França, 2004):

- Compensação justa e adequada: remuneração justa pelos esforços e contribuições.
- Condições seguras e saudáveis: ambiente seguro, com proteção contra riscos à saúde.

- Oportunidades para desenvolver e usar as capacidades: permitir que as pessoas utilizem habilidades e competências, proporcionando um senso de realização e significado nas tarefas.
- Oportunidades futuras de crescimento contínuo e garantia de emprego: focar no desenvolvimento profissional contínuo, e na segurança no emprego, por meio da estabilidade e perspectivas de crescimento.
- Integração social na organização: ambiente de trabalho em que todos se sintam integrados, valorizados e apoiados.
- Constitucionalismo: ter políticas e práticas organizacionais justas, transparentes e seguidas de forma democrática e legal, garantindo igualdade e justiça.
- Trabalho e espaço total na vida: permitir equilíbrio saudável entre suas responsabilidades profissionais e pessoais.
- Relevância social do trabalho: percepção de que o trabalho é importante para o indivíduo e para a sociedade, destacando como o trabalho contribui para o bem-estar social e econômico.

A partir das ideias de Walton, em 1980, Hackman e Oldman criaram o Modelo de Características do Trabalho (*Job Characteristics Model-JCM*), descrevendo cinco características principais do trabalho que são (Limongi-França, 2004; Cunha de Jesus *et al.*, 2019):

- Variedade de habilidades: grau em que o trabalho exige uma variedade de habilidades e competências
- Significado da tarefa: grau em que a pessoa percebe que seu trabalho é importante para a empresa e para a sociedade;
- Identidade da tarefa: grau em que a pessoa sente pertencimento e realização ao realizar uma atividade do começo ao fim;
- Autonomia: grau de liberdade para organizar, priorizar e executar suas tarefas;
- *Feedback*: grau de retorno recebido pelos colegas e pelo líder sobre o desempenho.

Assim, na medida em que os níveis de variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback* são baixos, as pessoas tendem a perceber que não possuem

QVT, pois se sentem limitadas, não valorizadas, inúteis, sem apoio e incapazes. Sobre isso, Silva (2008, p. 8) afirma que “sem saúde não há vida digna e sem meio ambiente equilibrado não há saúde”. Isso explicita a importância fundamental do ambiente para a saúde mental e desta para qualquer tipo de atividade que uma pessoa que se proponha a realizar de forma profissional ou não, seja um esporte, um artesanato, um passeio, entre outros. Para qualquer uma dessas opções, a saúde mental deve estar presente.

Nas organizações, para manter este ambiente de trabalho adequado para o colaborador, visando desenvolver boa saúde mental, deve-se adotar, por exemplo, um cenário no qual haja a presença de lideranças empáticas, a fim de criar um ambiente seguro e acolhedor, bem como encorajar a comunicação honesta entre os empregados e os empregadores, cujo objetivo seria aumentar a confiança, comunicação, motivação e, portanto, trazer leveza ao ambiente de trabalho. Assim, pode-se dizer que as percepções negativas sobre os aspectos do desenho do trabalho se apresentam semelhantes à sensação de esgotamento, despersonalização e falta de realização profissional, que podem ser desencadeadas à longo prazo, gerando o quadro da Síndrome de Burnout, o qual merece ser melhor compreendido.

3 SÍNDROME DE BURNOUT

O conceito de Burnout originou-se em 1953, através do estudo de caso de Schwartz e Will, no qual ele descreveu o problema de uma enfermeira psiquiátrica desiludida com o seu trabalho. Porém, o problema só começou a ser notado em meados da década de 1970 pelo público e pelas comunidades acadêmicas americanas (Teixeira; Vieira, 2018).

Segundo Farber (1983 *apud* Carlotto; Câmara, 2008), essa questão se manifestou devido ao conjunto de fatores históricos, econômicos e sociais. Na busca por maior satisfação e realização no trabalho, trabalhadores americanos começaram a procurar empregos mais promissores, fora das suas comunidades. Nesses mercados emergentes, o trabalho se tornou mais especializado, burocratizado e solitário, elementos que combinados, desencadearam altas expectativas de satisfação e baixos recursos para tratar as frustrações, em outras palavras, a base adequada para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Outros fatores característicos da sociedade moderna como a tendência individualista, contribuiu para a ampliação do Burnout, por exercer forte pressão nas profissões de prestação de serviços. Além disso, a sobrecarga de atividades e tarefas realizadas pelos profissionais de ajuda, devido à redução de mão de obra e custos governamentais também contribuiu para o aumento da síndrome (Chermis, 1980 *apud* Carlotto; Câmara, 2008).

Assim, em 1974 o médico psicanalista Freudenberg, retomou o termo Burnout descrevendo-o como um sentimento de fracasso e exaustão causado pelo uso excessivo de energia e recursos com pequenos intervalos para recuperação. Ele deu continuidade em seus estudos entre 1975 e 1977, incluindo em sua definição comportamentos de depressão, desmotivação, aborrecimento, acúmulo de tarefas, fadiga, rigidez, irritabilidade e inflexibilidade (Carlotto; Câmara, 2008).

Assim, os primeiros estudos sobre Burnout foram resultados das pesquisas sobre as emoções e as formas de lidar, sendo desenvolvidos principalmente com profissionais que, devido à natureza do seu trabalho, mantinham um relacionamento recorrente e muitas vezes emocional com seus clientes, como por exemplo trabalhadores da área da saúde, educação e serviços sociais. Porém, até então as pesquisas eram apenas empíricas e sem cunho científico (Carlotto; Câmara, 2008).

Somente depois de 1976 que os estudos se tornaram científicos, criando-se modelos teóricos e instrumentos capazes de medir e compreender o sentimento de desânimo, apatia e despersonalização. Assim, a psicóloga social, Christina Maslach, foi a primeira a entender que as pessoas acometidas pela síndrome apresentavam conduta negativas e de afastamento social (Carlotto; Câmara, 2008).

Atualmente, a Síndrome de Burnout tem sido considerada um problema social de grande relevância, sendo investigada em diversos países, especialmente no ambiente organizacional e após a pandemia (Palmeirim, 2023). Segundo dados coletados pela ISMA-BR - *International Stress Management Association*, uma associação, sem fins lucrativos, voltada à pesquisa e ao desenvolvimento da prevenção e do tratamento de stress no mundo, o Brasil esteve em segundo lugar nos casos de Burnout no ranking mundial em 2021, afetando 70% da população (Palmeirim, 2023).

A Síndrome de Burnout era descrita pela OMS como um transtorno psiquiátrico, mas em 2022 passou a ser incluída dentro da 11ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID 11), sendo definida como uma síndrome gerada por um estresse crônico de trabalho não administrado de forma adequada (OPAS, 2019). Isso implica dizer que a Síndrome de Burnout, quando diagnosticada, pode ser considerada um fenômeno ocupacional e podendo ser motivo de afastamento do colaborador e responsabilidade direta do empregador.

É, portanto, um transtorno cada vez mais conhecido e diagnosticado, que combina fatores de risco pessoais com fatores de risco relacionados à organização. Na verdade, é um dos principais problemas de saúde mental e o prelúdio de muitas patologias psíquicas e físicas.

Segundo Bontempo (1999 *apud* Silva, 2006), o quadro de Burnout tem causas:

- Pessoais: se dão em função de aspirações excessivamente idealizadas, falta de critério para entender e avaliar os próprios desejos, sobrecarga imposta pela própria pessoa e traços da personalidade.
- Institucionais: envolvem a sobrecarga de trabalho posta pela empresa, a falta de autonomia para executar o trabalho, falta de apoio e de feedback da empresa, do líder e dos colegas, além de discriminação sexual.
- Características das pessoas: refere-se a aspectos do indivíduo que já possui a síndrome e não apresenta melhora.

Atualmente, a Síndrome de Burnout tem sido considerada um problema social de grande relevância e vem ganhando destaque devido aos grandes custos organizacionais que ela gera com afastamentos e retornos que merecem acompanhamento e apoio. Além disso, outros custos envolvidos são a rotatividade de pessoal, o absenteísmo, os problemas de produtividade e qualidade que ocorrem quando a pessoa ainda não foi diagnosticada e está tentando suportar ou administrar os sintomas, chegando até o surgimento de graves problemas psicológicos e físicos que podem levar o trabalhador à incapacidade total para o trabalho (Silva, *et al.* 2012).

Para Maslach e Jackson (1981 *apud* Costa *et al.*, 2022), o Burnout é uma síndrome composta por três dimensões:

- 1- Exaustão emocional (EE): ocorre quando o organismo está enfraquecido e a pessoa possui sentimentos de esgotamento ou falta de energia.
- 2- Despersonalização (DE): trata-se de uma resposta à exaustão, aumentando a distância mental da pessoa ou o sentimento de negativismo ou cinismo relacionados ao trabalho de alguém; a pessoa fica mais vulnerável às doenças.
- 3- Reduzida realização profissional (RRP): ocorre quando faltam recursos pessoais e/ou organizacionais que geram redução da eficácia profissional, desencadeando geralmente doenças como infarto, hipertensão, doenças mentais e psicossomáticas.

Menezes *et al.* (2007), complementa dizendo que a SB pode ser dividida em quatro fases, que são:

- Fase Física: ocorre a falta de apetite, insônia e constante fadiga;
- Fase Psíquica: sensação de ansiedade, frustração, desatenção e memória alterada, esquecendo-se de executar algumas tarefas;
- Fase Comportamental: o indivíduo apresenta problemas comportamentais e de relacionamento com colegas de trabalho por expressar irritabilidade, tendo negligência no trabalho por desconcentração;
- Fase Defensiva: ocorre sentimento de impotência, gerando queda da qualidade de suas atividades, bem como tendência para se isolar.

Entretanto, cabe destacar que a época em que surgem os sintomas e a duração de cada fase depende da intensidade do fator estressor, do seu tempo e permanência,

do seu efeito acumulativo e da forma com que a pessoa lida com a situação. Portanto, o desempenho do colaborador pode ser afetado diretamente. Um ambiente de trabalho continuamente estressante pode ser um fato de desencadeamento da síndrome, trazendo consequências não só para sua saúde, como para a organização, já que a doença pode levar o colaborador a se ausentar do trabalho, gerando licenças e, por vezes, a necessidade de contratações temporárias e transferências, que irão gerar novos treinamentos, entre outras despesas. Dessa forma, a qualidade dos serviços prestados e o nível de produção fatalmente serão afetados, assim como a lucratividade (Moreno-Jimenez, 2000; Schaufeli, 1999 *apud* Menezes *et al.*, 2007).

Levando em consideração que a SB é uma doença que pode ser prevenida, é necessário adotar medidas para o tratamento a nível pessoal, grupal e laboral para reduzir seus impactos. Portanto, é necessário compreender o problema, detectá-lo no sujeito, conhecer as técnicas de enfrentamento e aplicá-las de modo a reduzir os fatores estressantes (Santos; Almeida, 2018; Paganini, 2007 *apud* Dantas, 2021).

Nesse sentido, o fator crucial é a mudança no estilo de vida do indivíduo, na maioria das vezes sendo atividades específicas como separar um tempo para lazer, praticar exercícios físicos, fazer yoga, meditação, alimentar-se bem, contar com o apoio dos familiares, amigos e colegas, além de realizar acompanhamento com psicólogos ou psiquiatras, em alguns casos sendo necessário o uso de ansiolíticos ou antidepressivos (Lima; Donabela, 2021). No ambiente organizacional, a área de Recursos Humanos (RH) é a responsável pelo bem-estar dos colaboradores devendo, portanto, direcionar esforços na busca por um ambiente saudável.

4 O PAPEL DO RH NA SÍNDROME DE BURNOUT

Segundo Rossetti, a gestão de Recursos Humanos engloba as diretrizes e métodos que estimulam a cooperação entre as pessoas visando atingir as metas tanto da organização quanto individuais. Neste sentido, os líderes exercem uma função essencial nas empresas, uma vez que têm a responsabilidade de gerenciar o recurso mais importante: as pessoas. (Rossetti, 2017).

As organizações, especialmente os departamentos de RH, devem concentrar-se no compromisso com um ambiente de trabalho saudável para seus colaboradores e reconhecer que este não é apenas um direito deles, mas também o dever do empregador (Zenklub, 2022). Além disso, quando um funcionário adoece, é necessário que a organização compreenda que também poderá ser afetada, seja através da redução da produção (o que prejudicaria o desempenho da empresa) ou através de medidas compensatórias (gerando custos fora do orçamento da instituição) (Sépe, 2011).

A sobrecarga de trabalho é um dos fatores eliciadores do Burnout, além de outros fatores psicossociais que levam à doença. As empresas precisam entender que, jornadas de trabalho prolongadas não são vantajosas a médio e longo prazo, pois levam à baixa produtividade e aumento dos afastamentos. E, quando associadas a um ambiente tóxico que não garante o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, formam um conjunto fatalmente adoecedor (Palmeirim, 2023).

Portanto, é responsabilidade de toda organização compreender os causadores da SB e seguir as leis e diretrizes relacionadas às doenças no ambiente de trabalho, sendo o RH geralmente encarregado dessa tarefa. Assim, é crucial um ambiente que promova o bem-estar físico, mental e social, e os profissionais de RH devem estar especialmente atentos a esse aspecto (Rossetti, 2017). Uma das primeiras etapas, nesse sentido, é observar de perto o comportamento dos profissionais e identificar qualquer mudança significativa em seu desempenho ou atitude em relação ao trabalho.

Segundo Carlotto; Câmara (2008) e França *et al.* (2014), os sinais e os sintomas podem se apresentar na forma de:

- Sintomas emocionais: desânimo, irritabilidade constante, ansiedade, raiva, tristeza, baixa autoestima, dificuldade de autoaceitação, labilidade emocional, perda de interesse pelo lazer, sentimento de onipotência.

- Sintomas psicossomáticos: insônia, úlcera, dores de cabeça, hipertensão, fadiga constante, dores musculares, imunodeficiência, distúrbios respiratórios, sexuais e possível alteração menstrual nas mulheres
- Problemas comportamentais: abuso de álcool, drogas e medicamentos, aumento dos problemas familiares e conflitos sociais, aumento da agressividade, incapacidade de relaxar, resistência às mudanças, isolamento.
- Problemas profissionais: baixo rendimento no trabalho, faltas constantes, pouco cuidado a executar tarefas, falta de atenção, alterações na memória, lentidão de pensamento, impaciência, baixa motivação e criatividade, elevada frustração com o trabalho e arrependimento pela escolha profissional.

Sabendo desses sinais e sintomas, o RH pode acompanhar os colaboradores de modo a mapear seu estado mental, obtendo informações por meio do líder, dos colegas ou mesmo realizando pesquisas específicas que busquem identificar o estado geral do indivíduo. Uma vez detectada a doença ou seu início, lidar com pessoas afetadas pela síndrome de Burnout requer uma abordagem empática e cuidadosa. Para oferecer um suporte eficaz às pessoas afetadas, é importante demonstrar empatia e validar seus sentimentos. O desmerecimento e a interpretação a dor emocional como uma questão de falta de vontade ou esforço do colaborador irão agravar fortemente o quadro.

Dessa forma, é importante que se estabeleça um ambiente seguro e aberto para que as pessoas se sintam confortáveis em compartilhar seus desafios, preocupações e angústias, entendendo que o Burnout se dá tanto devido aos aspectos individuais quanto aos fatores organizacionais, que contribuem para o problema. Nesse sentido, o apoio contínuo e uma abordagem proativa são essenciais para ajudar os indivíduos a se recuperarem e prevenir futuros casos de Burnout na equipe.

Sendo assim, é importante que a empresa forneça orientações nutricionais, apoio psicológico e preparação emocional para lidar com desafios e conflitos. Além disso, promover um espaço de diálogo aberto e interação entre os colaboradores para resolver, de forma eficaz, as questões pessoais e profissionais (Zomer; Gomes, 2017).

4.1 PRÁTICAS A SEREM ADOTADAS

Ao compreender o processo de adoecimento, os gestores juntamente com o RH podem elaborar estratégias para enfrentar a síndrome, seja de forma preventiva ou para reduzir seus efeitos. O primeiro passo é concentrar-se na saúde ocupacional dos colaboradores, encarando essas estratégias como medidas eficazes para garantir o sucesso da empresa. Profissionais motivados e com qualidade de vida adequada tendem a desempenhar melhor suas funções, o que gera impactos positivos nos resultados almejados pelos empregadores. (Robbins, 2005).

Sendo uma das dimensões do Burnout a diminuição da realização pessoal do indivíduo, é fundamental que o RH esteja vigilante em relação ao desenvolvimento do plano de futuro de seus colaboradores. Há casos em que os planos são frustrantes e, em algumas situações, podem estar fora do controle da empresa, porém, é essencial que os gestores estejam atentos para minimizar o impacto das frustrações no ambiente laboral, adotando formas de compensação que não envolvem custos para a empresa como o reconhecimento social (Castro; Zanelli, 2007).

A desmotivação pode ser um grande problema dentro da empresa, comprometendo a saúde física e mental dos colaboradores. Portanto, Robbins (2005), diz algumas medidas que os gestores podem tomar para garantir a motivação dos funcionários que são: a melhoria do processo de seleção e colocação pessoal, a fixação de objetivos realistas, o replanejamento do trabalho, o aumento do envolvimento dos funcionários, a melhoria da comunicação organizacional e a implantação de programas corporativos de bem-estar (Robbins, 2005, p. 445).

Coerente a isso, Maslach *et al.* (2001 *apud* Castro; Zanelli, 2007) identificaram que os estressores mais importantes vindos da organização são:

- Papel conflitante e ambíguo: envolvendo a obrigação profissional de executar funções contrárias e conflituosas e o recebimento de informações inadequadas e ambíguas sobre sua função profissional
- Alta demanda de trabalho: incluindo aumento da carga de trabalho, pouco tempo para cumprir as exigências, desempenhar múltiplas funções simultaneamente.
- Perda de controle ou falta de autonomia: ausência de autonomia sobre funções importante do trabalho que impede a pessoa de resolver problemas.

- Perda de recompensa: falta de reconhecimento manifestada por redução salarial, perda de benefícios e falta de oportunidade de progresso na carreira.
- Ausência de suporte social: falta de suporte dos supervisores para enfrentamento e resolução de problemas, falta de suporte de colegas gerando perda da confiança do trabalho em equipe, relações de competição e isolamento.

Isso indica que apenas a sobrecarga não é fator de desencadeamento da SB, estão presentes também fatores psicossociais de ordem interpessoal como a falta de suporte e fatores relacionados ao desenho do trabalho como a falta de autonomia e a ambiguidade de papel. É importante entender que o profissional que desenvolve a síndrome é geralmente aquele que coloca toda sua energia na busca por um futuro através da profissão e desenvolvem a síndrome quando começam a experimentar frustrações, fracassos e desilusões, reduzindo drasticamente sua idealização profissional e realização pessoal (Castro; Zanelli, 2007).

É fundamental desenvolver um plano estratégico completo. Esse plano envolve a criação e aplicação de novas abordagens gerenciais, tecnológicas e organizacionais, tanto internamente quanto externamente. Ações como salários justos, melhorias no ambiente de trabalho físico, psicológico e social, juntamente com benefícios sociais, são fundamentais para incentivar os colaboradores. (Moretti, online, 2005; Timossi *et al.*, 2007 *apud* Alves, 2011).

Além disso, uma vez que a SB está diretamente relacionado ao trabalho a configuração dos cargos precisa ser projetada de modo a não propiciar o desenvolvimento da doença. Assim, aspectos do desenho do trabalho apontados por Hackman e Oldman no Modelo de Características do Trabalho (*Job Characteristics Model-JCM*) como fundamentais para a percepção de qualidade de vida no trabalho precisam ser alinhados aos fatores estressores desencadeantes da Síndrome de Burnout (Limongi-França, 2004; Cunha de Jesus *et al.*, 2019):

No contexto, de um mundo extremamente volátil, incerto, complexo e anacrônico (VUCA), além de extremamente exigente, o indivíduo se despedaça por ter que sempre produzir maior desempenho. “Essa incapacidade de chegar a uma conclusão e de encerrar cada atividade antes de iniciar outra conduzem ao Burnout” (Byung-Chul Han, 2014 *apud* Zanon, 2023). Por fim, é essencial que o gestor de RH

entenda que a Síndrome de Burnout não reflete apenas um corpo esgotado, mas uma alma consumida, um emocional dilacerado, pelo excesso de desempenho e produtividade.

5 PESQUISA DE CAMPO

O objetivo deste estudo foi entender a correlação entre a qualidade de vida no trabalho e os sintomas da síndrome de burnout, identificando os motivos que levam ao desenvolvimento desta síndrome. Dessa forma, foi realizada pesquisa descritiva, por meio de levantamento bibliográfico em artigos científicos, tese e dissertações, além de pesquisa de campo, com os profissionais de atendimento ao cliente localizados na cidade de Franca, interior de São Paulo.

O instrumento utilizado para a coleta de dados da pesquisa de campo foi um questionário elaborado com a ferramenta do Google Forms, composto por 25 questões, sendo as 4 primeiras direcionadas ao levantamento de dados demográficos sobre a amostra, como faixa etária, gênero, setor em que trabalha e tempo em que está na atual empresa. As demais questões foram criadas na forma de afirmativas, diante das quais os respondentes tinham que atribuir um conceito enumerado de 1 à 4, conforme abaixo:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Concordo
- 4- Concordo totalmente

As afirmações foram retiradas do questionário de *work desing* de (Morgeson; Humphrey, 2006 *apud* Proença, 2015) que considera as seguintes variáveis:

- Variedade de habilidades: grau em que o trabalho exige uma variedade de habilidades e competências
- Significado da tarefa: grau em que a pessoa percebe que seu trabalho é importante para a empresa e para a sociedade;
- Identidade da tarefa: grau em que a pessoa sente pertencimento e realização ao realizar uma atividade do começo ao fim;
- Autonomia: grau de liberdade para organizar, priorizar e executar suas tarefas;
- *Feedback*: grau de retorno recebido pelos colegas e pelo líder sobre o desempenho.

Assim, buscou-se extrair do questionário de *work desing* aquelas frases cujas respostas pudessem indicar um ambiente propício ao desenvolvimento de um dos três

sintomas da Síndrome de Burnout. A correlação feita entre os sintomas de Burnout e as características do trabalho estão explicitadas no Quadro 1 a seguir.

Quadro1. Sintomas de burnout e aspectos da qualidade de vida no trabalho

EXAUSTÃO
Meu trabalho permite que eu planeje como fazer minhas tarefas.
O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.
O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.
O meu trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.
O meu trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.
O meu trabalho faz com que eu tenha que lidar, muitas vezes, com problemas que eu nunca tinha visto antes.
O meu trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.
DESPERSONALIZAÇÃO
O meu trabalho está organizado de forma que eu possa realizar atividades completas do início ao fim.
O meu trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.
Eu tenho oportunidade de construir amizades em meu trabalho.
Meu (minha) superior (a) imediato (a) se preocupa com o bem-estar das pessoas que trabalham com ele(a).
Os meus colegas de trabalho se preocupam comigo.
Se o meu trabalho não for feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.
Os meus colegas de trabalho são amigáveis.
DESMOTIVAÇÃO/ FALTA DE REALIZAÇÃO
É provável que os resultados do meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.
O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.
O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.
O meu trabalho exige conhecimento e habilidades muito especializados.
Eu recebo feedback de outras pessoas sobre meu desempenho (como meus superiores ou colegas).
O trabalho que desempenho pode afetar outras pessoas, na medida em que ele está sendo bem ou mal realizado.
Meu trabalho, em geral, não é importante ou valorizado

Fonte: as autoras (2024)

O questionário foi respondido por 26 pessoas de diferentes empresas, sendo 25 trabalhadores da área de telemarketing e 1 da área administrativa, cujas respostas foram excluídas devido ao foco deste estudo ser direcionado a compreender o cenário dos atendentes de telemarketing. Assim, os respondentes caracterizam-se por serem majoritariamente do gênero feminino (69%), além de 31% terem entre 34 e 40 anos, 23% terem entre 28 e 33 anos e outros 23% terem entre 21 e 27 anos. Isso indica uma amostra jovem cuja maioria 46% gira entre 21 e 33 anos, tendo apenas 15% acima dos 40 anos.

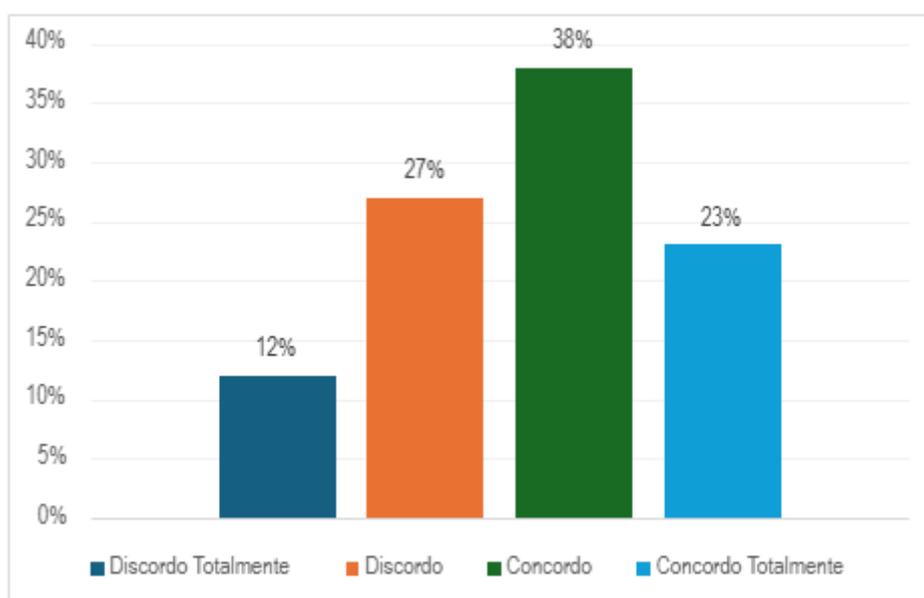
O tempo em que os respondentes trabalham na empresa apresenta-se mais diverso, na medida em que 42% têm até 2 anos na empresa atual, 27% têm até 4 anos e 23% têm 5 anos ou mais, indicando que a amostra já está na empresa por

tempo suficiente para sentirem algum tipo de reflexo do trabalho em suas vidas. Em relação às questões que visavam investigar aspectos do trabalho que pudessem gerar exaustão, desmotivação e despersonalização, os resultados estão apresentados nas figuras à seguir.

Dados sobre aspectos do trabalho que podem gerar exaustão

A Figura 1, a seguir, apresenta as respostas sobre a possibilidade do colaborador planejar suas tarefas diárias, que pode ser considerado um fator importante na promoção da exaustão.

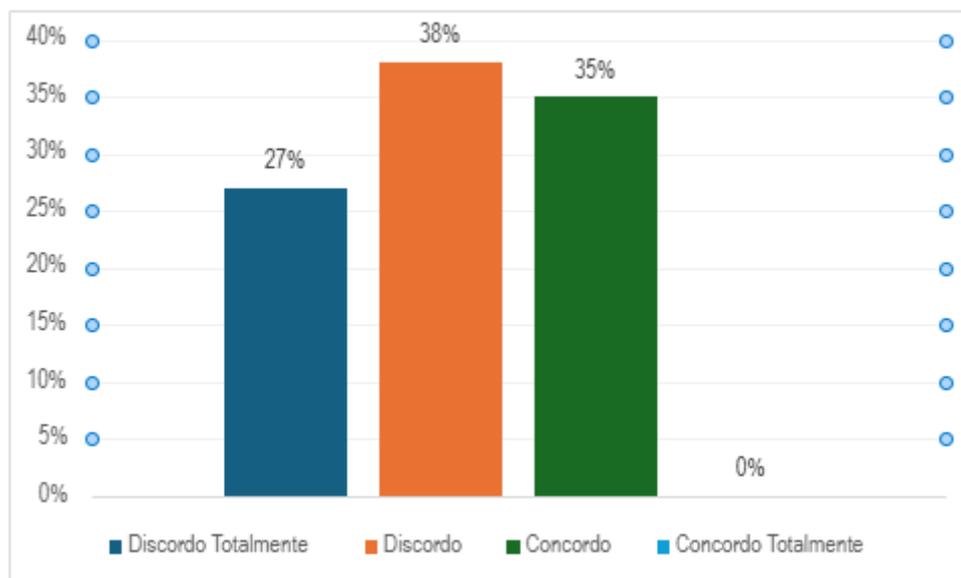
Figura 1: Meu trabalho permite que eu planeje como fazer minhas tarefas.



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Nota-se que para a maioria (61%) há autonomia no trabalho, de modo que 23% disseram que concordam totalmente com a afirmação e 38% disseram que concordam. Entretanto, uma parcela considerável (39%) disse que não possui liberdade para planejar suas tarefas laborais, pois 27% disseram que discordam e 12% disseram que concordam totalmente.

Ainda buscando investigar aspectos da autonomia no trabalho, a Figura 2, apresenta as respostas dos participantes.

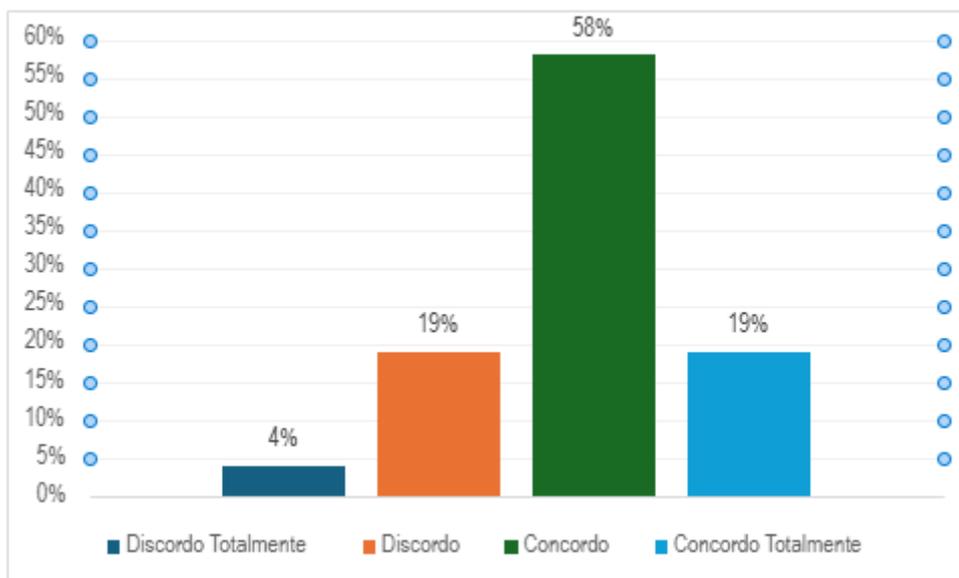
Figura 2: O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo

Fonte: dados da pesquisa (2024)

Pode-se perceber que a maioria (65%) discorda da autonomia de tomar decisões em seu trabalho, sendo que 38% discordam e 27% discordam totalmente. Apenas 35% mencionaram que concordam em possuir autonomia para tomar decisões sobre o seu trabalho. Analisando tais dados em conjunto com os da figura anterior, é possível entender que apesar dos respondentes terem dito que possuem liberdade para planejar seu trabalho, eles percebem que não possuem autonomia para tomar decisões.

Sobre a amplitude do conjunto de tarefas envolvidas no trabalho, a Figura 3 apresenta os dados coletados.

Figura 3: O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.

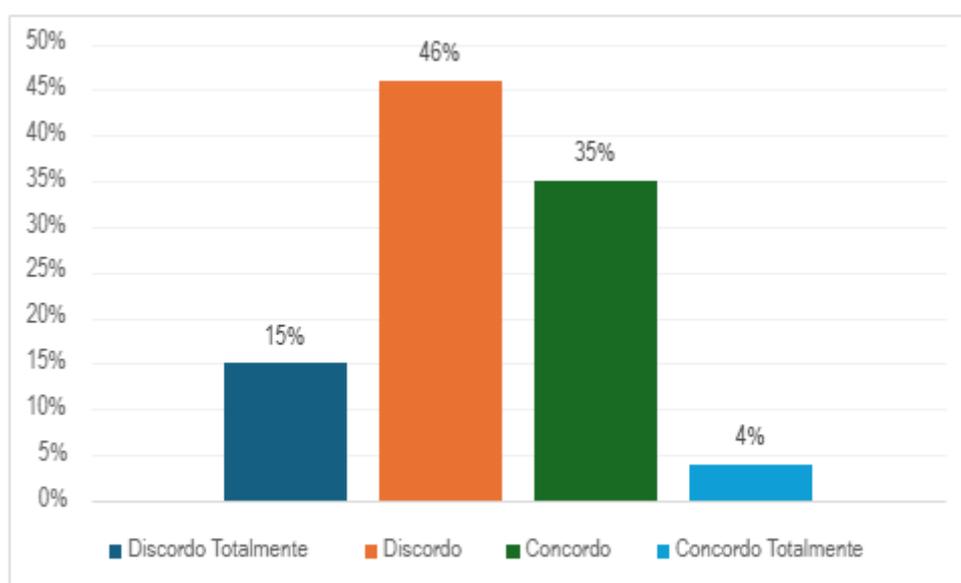


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Percebe-se que apenas 4% discordam totalmente e 19% discordam do fato de que seu trabalho exige um amplo conjunto de tarefas, enquanto a maioria (77%) concorda, sendo que 58% concordam e 19% concordam totalmente. Isso indica que para a maioria o trabalho é composto por várias tarefas, o que pode ser fator propício ao desenvolvimento de estresse.

Na sequência, perguntou-se sobre a complexidade das tarefas executadas, e as respostas podem ser encontradas na Figura 4, a seguir.

Figura 4: O meu trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.

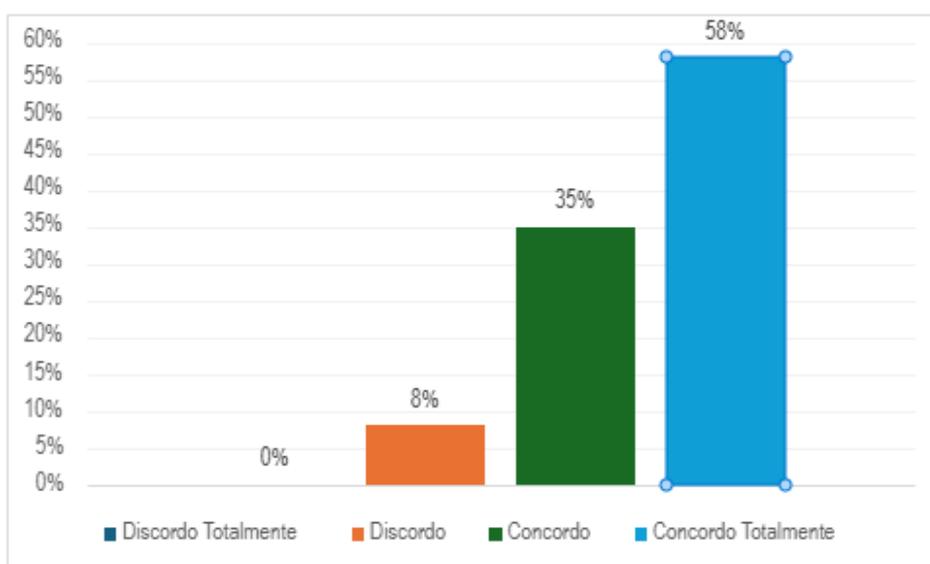


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Verifica-se que a maior parte da amostra discorda (61%) com o fato de as tarefas serem descomplicadas, sendo que 15% discordam totalmente e 46% discordam. Por outro lado, uma minoria expressiva (39%) concorda que suas tarefas são relativamente descomplicadas, sendo que 35% disseram que concordam e 4%, que concordam totalmente. É possível dizer que para a maioria dessa amostra o trabalho apresenta-se complexo, fator propício o desencadeamento de estresse.

A Figura 5, a seguir, apresenta os dados sobre o grau de atenção necessário em várias tarefas ao mesmo tempo.

Figura 5: O meu trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.

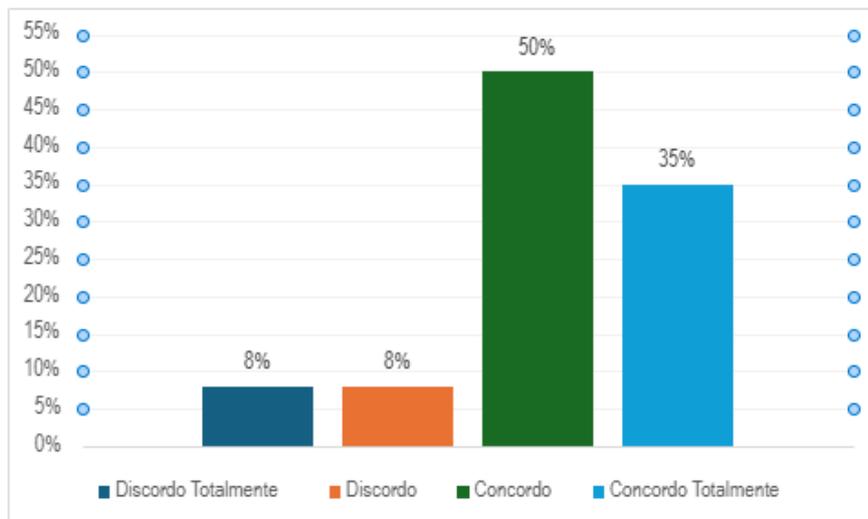


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Observa-se que apenas 8% discordam que precisam fazer mais de uma tarefa ao mesmo tempo, a maioria (93%) concorda, sendo que 35% concordam e 58% concordam totalmente. Tais dados indicam que o trabalho exercido pela amostra se caracteriza por exigir grande concentração e atenção, já que envolve elevado número de tarefas que são executadas ao mesmo tempo, fator que pode levar a estresse e exaustão.

A seguir, a Figura 6 apresenta os dados coletados a partir da questão sobre o trabalho exigir que lidem com problemas desconhecidos.

Figura 6: O meu trabalho faz com que eu tenha que lidar, muitas vezes, com problemas que eu nunca tinha visto antes.

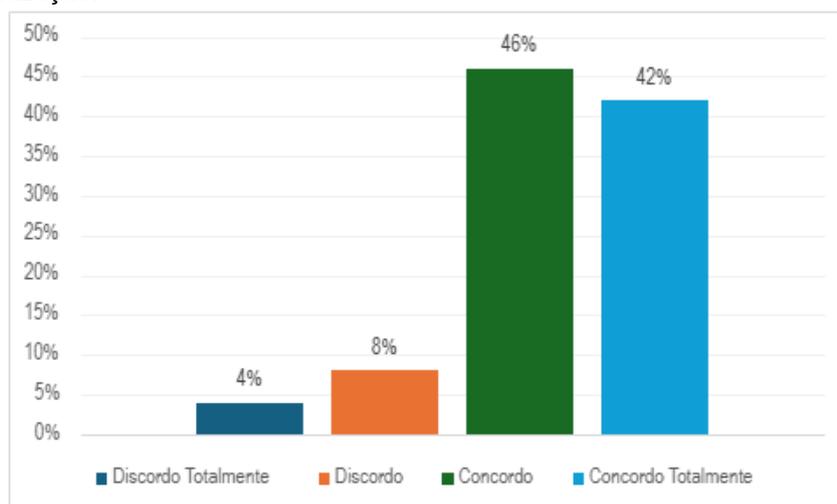


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Percebe-se uma igualdade nos conceitos discordo (8%) e discordo totalmente (8%), totalizando 16% que dizem que não lidam frequentemente com problemas desconhecidos. Entretanto, a maioria (85%) concorda com a afirmação, sendo que 50% concordam e 35% concordam totalmente. Assim, pode-se dizer que o trabalho dos participantes se caracteriza por ser repleto de situações inusitadas que exigem talvez criatividade e jogo de cintura, bem como estratégias para lidar com problemas e resolvê-los, o que pode trazer grande estresse.

Por fim, a Figura 7, apresenta os dados sobre o alto volume de interações com clientes externos.

Figura 7: O meu trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.



Fonte: dados da pesquisa (2024)

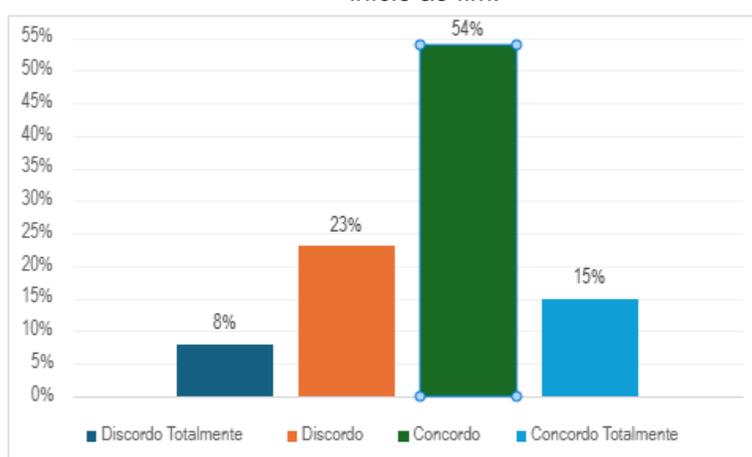
Verifica-se que a maior parte (88%) concorda que suas atividades diárias envolvem contato intenso com pessoas de fora da empresa, sendo que 42% concordam totalmente e 46% concordam. Mas, é importante notar que 12% discordam disso (4% discordam totalmente e 8% discordam). O fato da maioria ter dito que tem que lidar com vários clientes externos, é um indicativo de que o trabalho que exercem pode gerar estresse e exaustão, pois lidar com a demanda alheia, acolhendo suas queixas e necessidade é um dos fatores mais relevantes na geração da exaustão emocional.

Assim, nota-se que, a partir dos dados apresentados até aqui, segundo a maioria dos respondentes, o trabalho do atendente de telemarketing caracteriza-se por ser: imprevisível, conflituoso, com elevada demanda de trabalho, com baixa independência e autonomia, fatores que são considerados pela literatura como sendo componentes do desenho do trabalho que são precursores de estresse ocupacional. Há, portanto, um nível significativo de elementos presentes em relação aos aspectos organizacionais do trabalho, que podem gerar a exaustão emocional.

Dados sobre aspectos do trabalho que podem gerar despersonalização

A seguir serão apresentados os dados coletados que trazem clareza em relação à percepção das pessoas sobre seu trabalho e que podem estar relacionados com o processo de despersonalização. A Figura 8, a seguir, apresenta os dados sobre a possibilidade de a pessoa realizar o trabalho do começo ao fim, fator importante para que se identifiquem com o trabalho.

Figura 8: O meu trabalho está organizado de forma que eu possa realizar atividades completas do início ao fim.

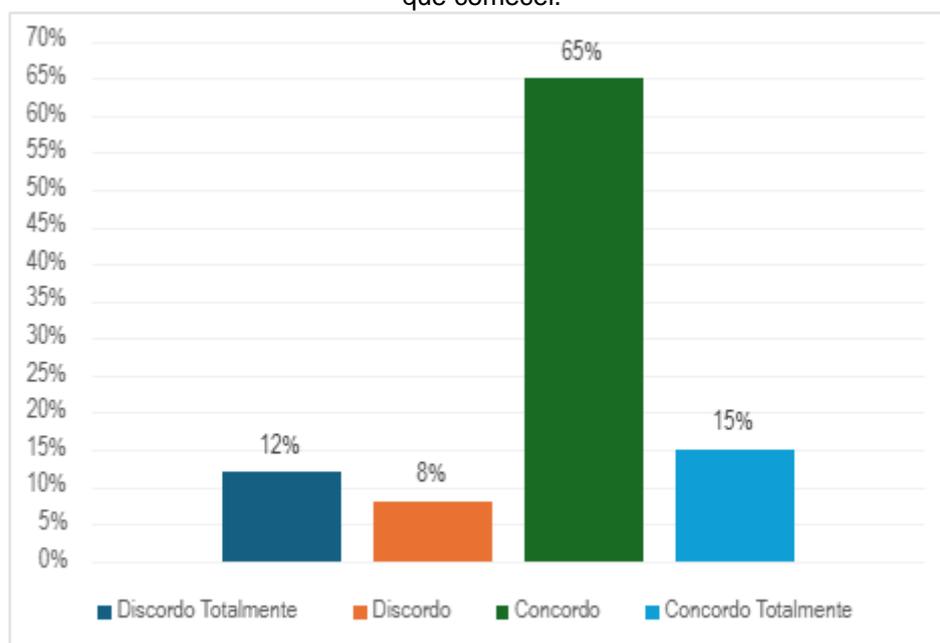


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Observa-se que a maioria concorda e concorda totalmente (69%) com o fato de que suas tarefas são completas, sendo que 15% concordam totalmente e 54% concordam. Além disso, percebe-se que 31% discordam ou discordam totalmente, sendo que 8% discordam totalmente e 23% discordam. Dessa forma, pode-se dizer que embora haja uma parcela significativa que percebe o trabalho como sendo fragmentado e sem continuidade, para a maioria dessa amostra o trabalho não é fragmentado, fator importante para gerar identificação e satisfação.

Ainda buscando identificar o quanto as pessoas executam tarefas de forma completa, a Figura 9 apresenta os dados coletados.

Figura 9: O meu trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.

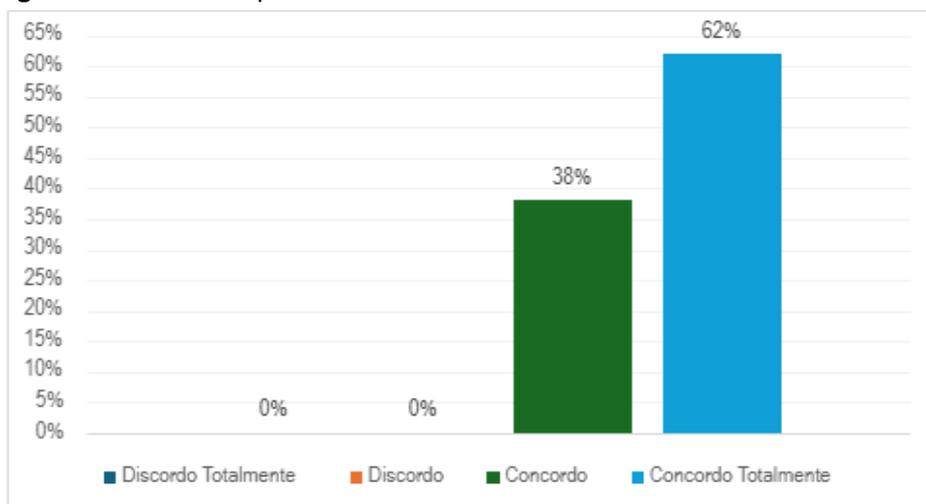


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Nota-se que 80% dos respondentes sentem que podem completar suas atividades, indicando que se trata de um trabalho que conseguem se enxergar no final, e ver suas habilidades traduzidas em um produto ou serviço. Isso se justifica na medida em que, 65% concordam com a afirmação e 15% concordando totalmente. Entretanto, há uma parcela (8%) que discorda e outros 12% discordam totalmente, indicando que pode haver processos fragmentadas.

A Figura 10, por sua vez, apresenta as respostas sobre a possibilidade de construir amizades no trabalho.

Figura 10: Eu tenho oportunidade de construir amizades em meu trabalho.

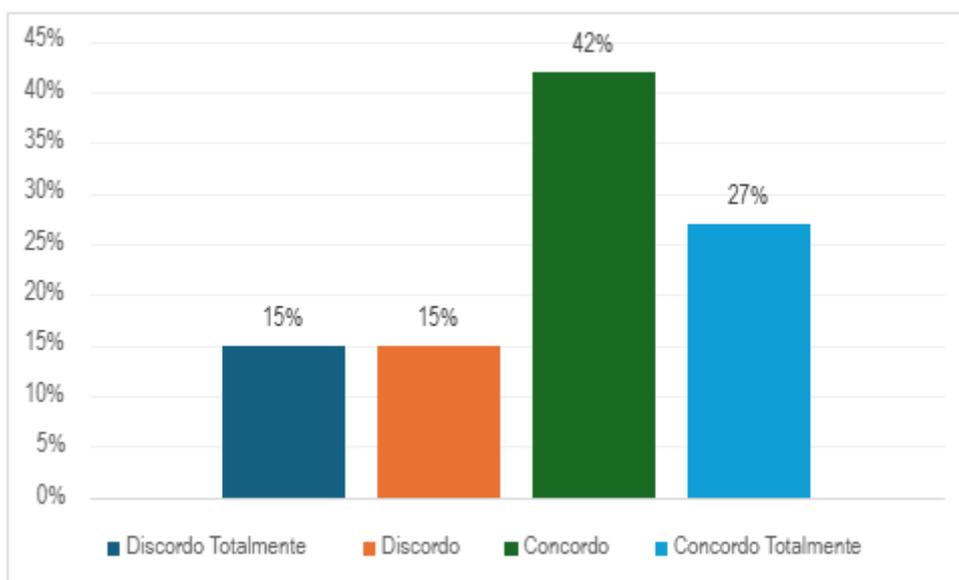


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Nota-se que 100% dizem que conseguem construir amizades no trabalho, de modo que 38% disseram que concordam com a afirmação e 62% disseram que concordam totalmente. Isso indica que o ambiente de trabalho é percebido pelos participantes como sendo propício às relações interpessoais.

A Figura 11, a seguir, investiga a percepção dos respondentes sobre a preocupação do líder com o bem-estar de sua equipe.

Figura 11: Meu (minha) superior (a) imediato (a) se preocupa com o bem-estar das pessoas que trabalham com ele(a).



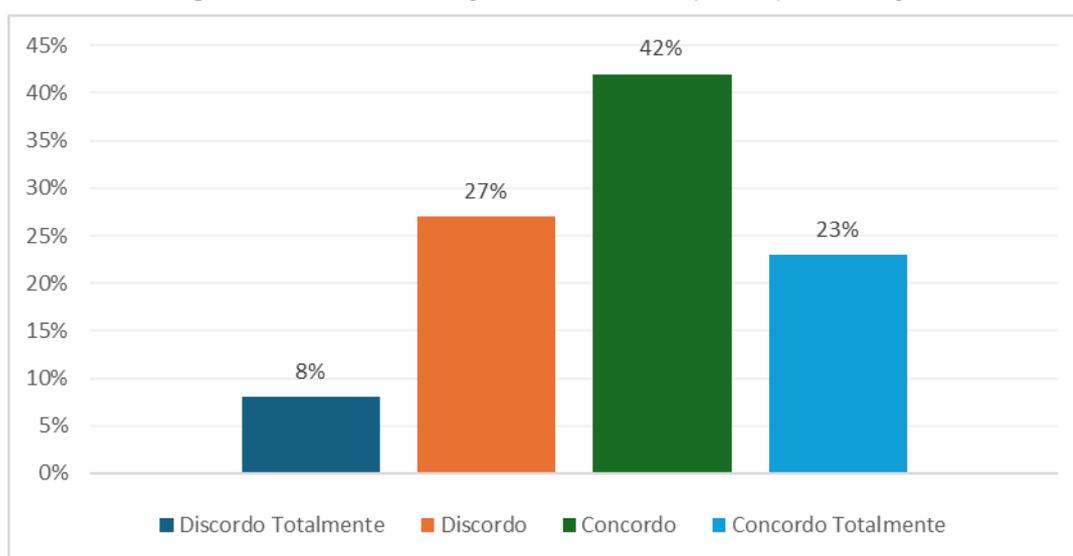
Fonte: dados da pesquisa (2024)

Vê-se que 15% de pessoas que discordam que seus superiores se importam com o bem-estar de seus encarregados e 15% discordam totalmente. Por outro lado,

69% concordam com a afirmação, tendo 42% concordam e 27% concordam totalmente. Isso indica que a maioria considera que seu líder está sim preocupado com o bem-estar das pessoas, gerando a percepção de um ambiente seguro, embora não se deva descartar o fato de que um terço disse que não percebem preocupação do líder com o bem-estar das pessoas, fator que pode ser desencadeador da sensação de estar abandonado e “lutando” sozinho.

Sobre a preocupação dos colegas, a Figura 12, apresenta as respostas coletadas.

Figura 12: Os meus colegas de trabalho se preocupam comigo.

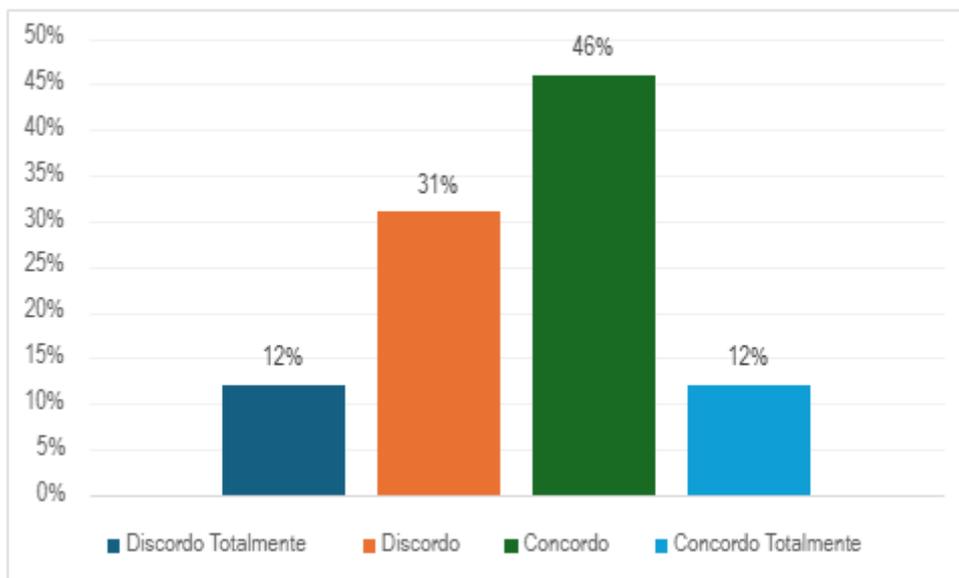


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Percebe-se que a maior parte da amostra (65%) concorda que os colegas se importam com eles, sendo que 23% concordam totalmente, 42% apenas concordam. Por outro lado, observa-se que 35% discordam da afirmação, sendo que 8% discordam totalmente e 27% discordam. Tais dados mostram que para a maioria da amostra os colegas preocupam-se uns com os outros, fator de grande importância para que as pessoas sintam que o ambiente é confiável e se vinculem com as pessoas e com o trabalho. Entretanto, mais uma vez, um terço das pessoas parece identificar certa falta de coleguismo e talvez algum individualismo entre os colegas, fator esse que deve ser um ponto de atenção.

Na Figura 13, a seguir, é possível visualizar as respostas sobre a pressão que o colaborador percebe em executar atividades que estão atreladas às atividades de outras pessoas.

Figura 13: Se o meu trabalho não for feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.

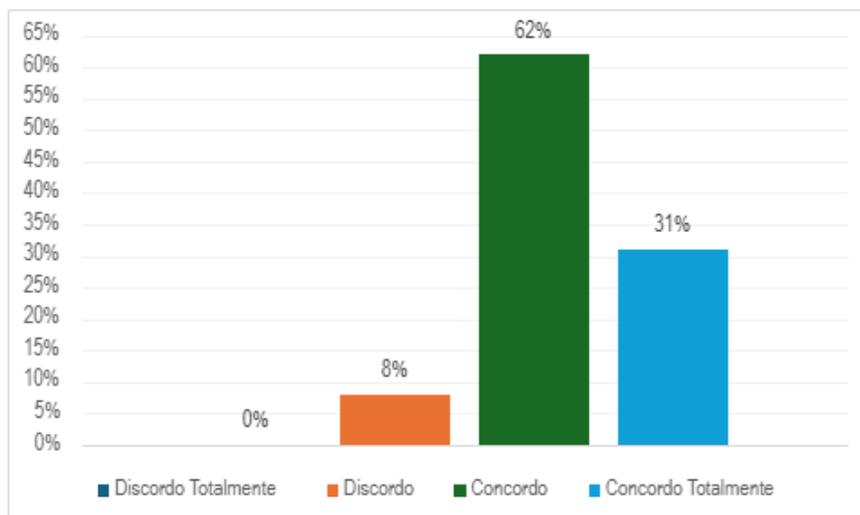


Fonte: dados da pesquisa (2024)

É possível notar que, de modo geral, a maioria (58%) disse que concorda com o fato de que outras pessoas dependem do seu trabalho estar concluído. Isso fica evidente observando o dado que indica que 46% das pessoas concordam com a afirmação e 12% concordam totalmente. Entretanto, 31% discordam que outras pessoas dependem delas para realizar suas tarefas. Isso mostra certa interdependência entre as atividades dos colaboradores o que interfere negativamente caso seja excessiva a cobrança e a pressão pelos prazos de entrega.

A partir da Figura 14, a seguir, é possível conhecer a opinião dos participantes sobre o fato de seus colegas serem amigáveis ou não.

Figura 14: Os meus colegas de trabalho são amigáveis.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

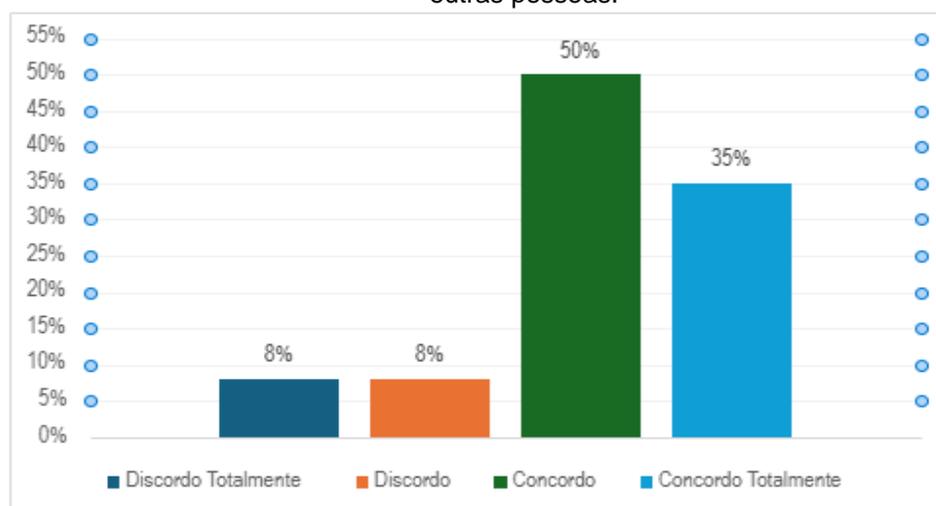
Observa-se que uma parcela pequena (8%) discorda do fato de que seus colegas são amigáveis, dado coerente com o que disseram sobre a possibilidade de se fazer amizades no trabalho. Assim, 93% da amostra concorda com a afirmação, dizendo que seus colegas são amigáveis sim, indicando um ambiente confiável e seguro, capaz de gerar bem-estar e percepção de boa qualidade de vida no trabalho.

Assim, com base nos dados apresentados sobre despersonalização, podemos dizer que o ambiente de trabalho dos respondentes se apresenta como sendo favorável ao estabelecimento de vínculos, amigável e seguro, já que percebem apoio e preocupação do líder e dos colegas, além de identificarem que o trabalho não é totalmente fragmentado e poderem se identificar com os resultados de suas ações, configurando um cenário seguro e motivador, propício à percepção de boa qualidade de vida no trabalho. Entretanto, a interdependência entre as tarefas, apontada pelos respondentes, pode ser um fator de desmotivação caso os prazos não sejam bem administrados e negociados, gerando pressão e desmotivação.

Dados sobre aspectos do trabalho que podem gerar desmotivação.

Na sequência, serão apresentados os dados que foram correlacionados com a percepção de desmotivação no trabalho, outro sintoma importante para a caracterização da Síndrome de Burnout. Assim, a Figura 15, apresenta os dados sobre o impacto do trabalho na vida de outras pessoas, fator esse que está relacionado com a importância que a pessoa percebe em seu trabalho e assim atribui significado a ele.

Figura 15: É provável que os resultados do meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.

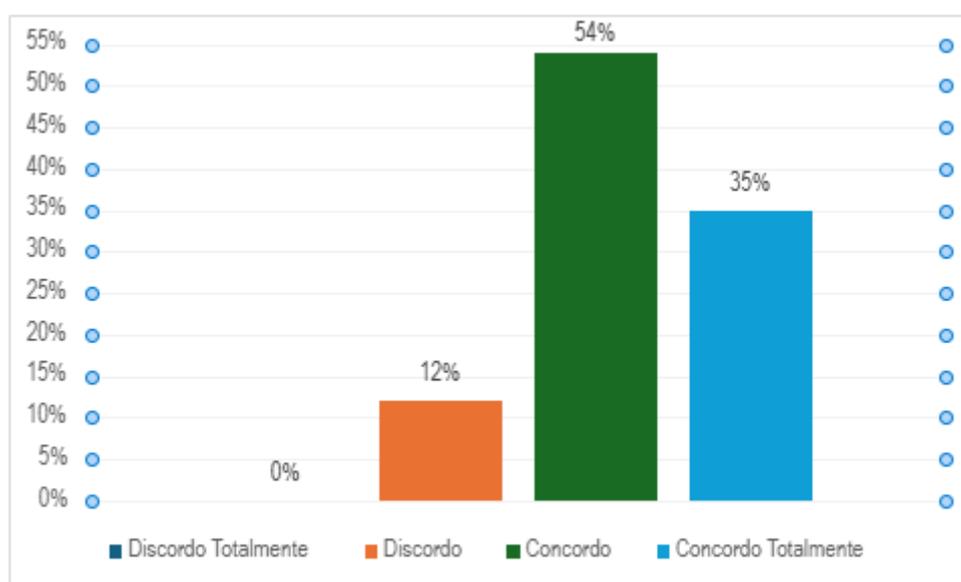


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Nota-se que 85% dos pesquisados concordam que seus trabalhos afetam de forma significativa a vida de outras pessoas, tendo em vista que 35% concordam totalmente e 50% concordam. Apenas 16% discordam da afirmativa, sendo esses dados distribuídos igualmente 8% entre quem discorda e discorda totalmente. Entendendo a correlação entre o impacto do trabalho e o significado atribuído a esse, pode-se dizer que tais dados indicam que na percepção dos respondentes suas atividades possuem elevado significado.

A Figura 16, por sua vez, apresenta a opinião dos participantes sobre o impacto do seu trabalho em pessoas fora da empresa, ou seja, sobre a importância e o significado social que seu trabalho tem.

Figura 16: O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.

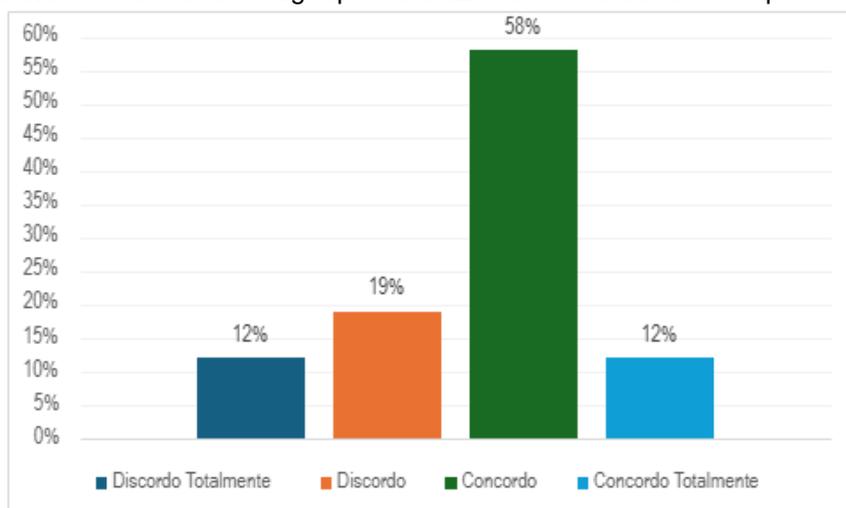


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Nota-se que 89% dos participantes concordam que seu trabalho tem impacto significativo nas pessoas externas à organização, sendo que 54% concordam e 35% concordam totalmente. Uma parcela muito baixa de apenas 12% discordam da afirmação. Assim, pode-se considerar que para essas pessoas seu trabalho tem importância social, fator esse que ajuda a gerar identidade, orgulho, significado e motivação.

Na Figura 17, é possível ver as respostas sobre a utilização de habilidades complexas para realizar o trabalho.

Figura 17: O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.

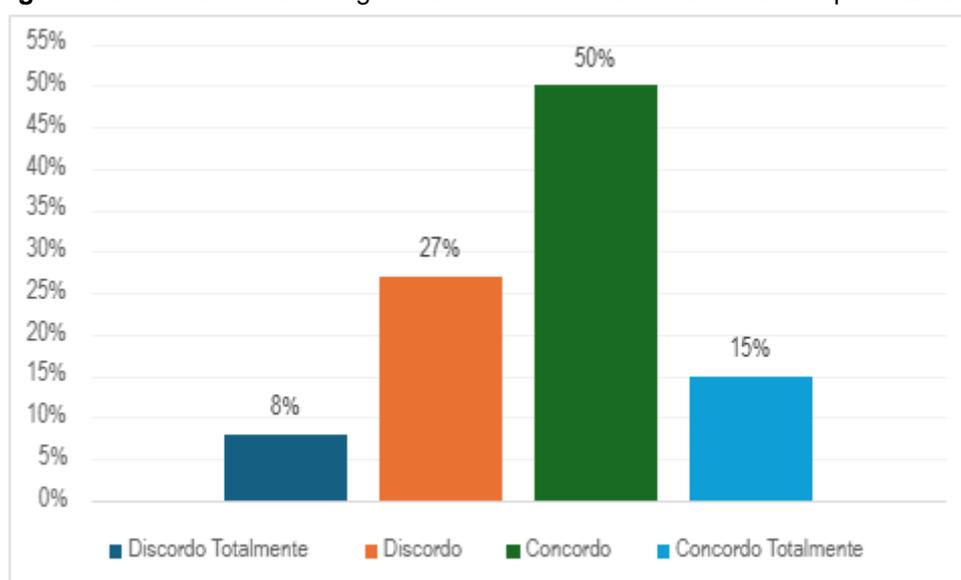


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Observa-se que 70% das pessoas sentem que o seu trabalho exige a utilização de várias habilidades complexas, sendo que 58% concordam e 12% concordam totalmente. Ainda que 31% discordem, apenas 12% discordam totalmente e 19% apenas discordam. Tal dado permite inferir que para essas pessoas, o trabalho caracteriza-se por ser desafiador e interessante, pois na medida em que o trabalho requer habilidades complexas, ele se torna importante e automotivador.

Na Figura 18, é possível ver as respostas sobre a exigência de conhecimentos especializados para realizar o trabalho.

Figura 18: O meu trabalho exige conhecimento e habilidades muito especializados.

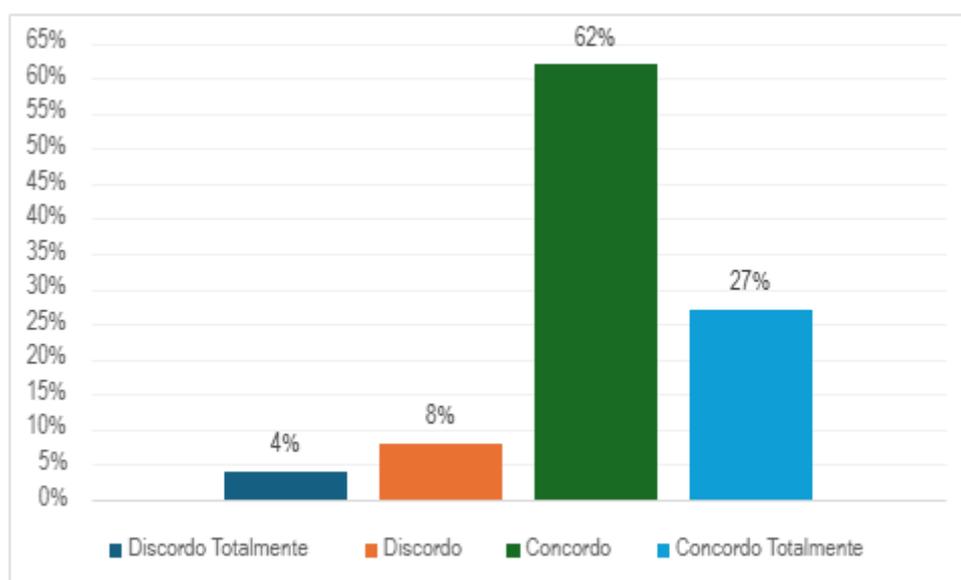


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Observa-se que apenas 35% discordam que o trabalho exija habilidades específicas, sendo que 8% discordam totalmente e 27% discordam. Em contrapartida, 65% concordam que o seu trabalho exige conhecimento e habilidades muito especializadas, sendo que 15% concordam totalmente e 50% concordam. Mais uma vez, isso confirma o fato de que os participantes percebem seu trabalho como sendo desafiador. Porém, isso só será um fator que impacta positivamente se as pessoas se perceberem capazes de realizar as atividades de forma plena. Caso contrário poderá ser um fator de desmotivação.

Na sequência, a Figura 19, a seguir, investiga se os respondentes recebem *feedback* do seu trabalho.

Figura 19: Eu recebo *feedback* de outras pessoas sobre meu desempenho (como meus superiores ou colegas).

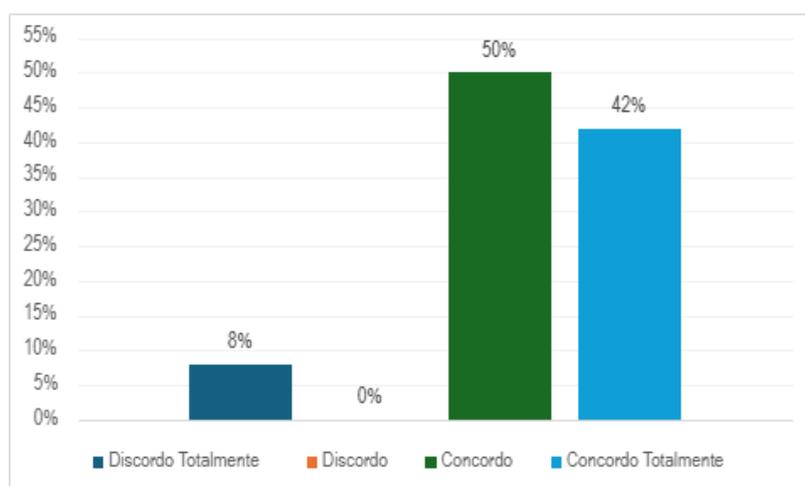


Fonte: dados da pesquisa (2024).

Nota-se que 89% dos pesquisados concordam que recebem *feedbacks* sobre seu desempenho, sendo que 27% concordam totalmente, enquanto 62% concordam. Além disso, 12% discordam da afirmação, levando em conta que 8% discordam e 4% discordam totalmente. Isso é um dado importante pois receber *feedback* dos colegas e do líder é uma prática importante para que as pessoas saibam se estão atendendo às expectativas e possam melhorar seu desempenho, sem isso, a sensação de angústia e dúvida gera baixa motivação e afeta a produtividade.

Já a Figura 20, a seguir, traz os resultados da investigação sobre a percepção dos respondentes em relação ao fato do trabalho deles afetarem outras pessoas dependendo da forma como é realizado.

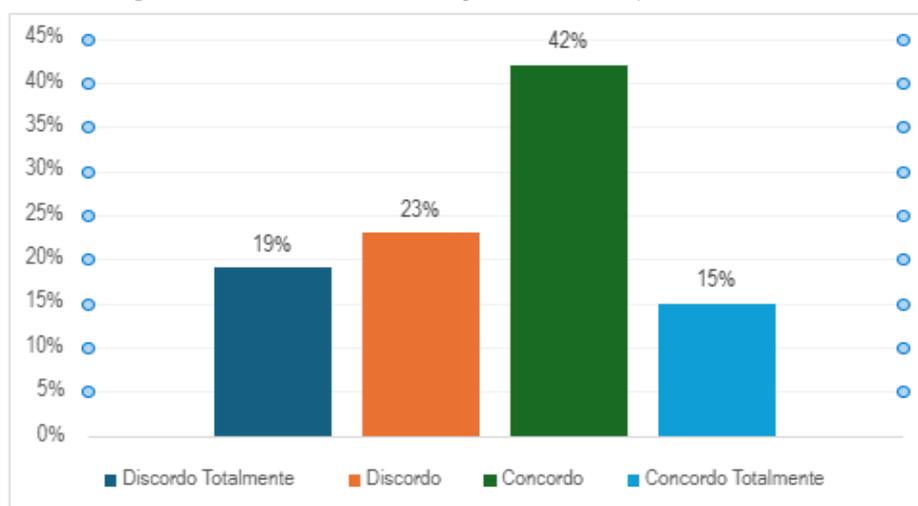
Figura 20: O trabalho que desempenho pode afetar outras pessoas, na medida em que ele está sendo bem ou mal realizado.



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Os dados revelam que a amostra percebe seu trabalho como exercendo grande impacto em outras pessoas de modo que 92% da amostra concorda com essa afirmação, sendo que 42% concordam totalmente e 50% concordam. Uma parcela quase insignificante (8%) discorda totalmente da afirmação. Esse dado revela o grau de preocupação que pode existir nas pessoas sobre seu desempenho no trabalho, pois quanto mais percebem essa relação, mais preocupação pode gerar. Assim, para essa população seu desempenho pode afetar outras pessoas, fator esse que pode gerar estresse, pressão e desmotivação.

Por fim, para checar de forma clara a percepção de importância do trabalho, a Figura 21, traz os dados sobre essa questão.

Figura 21: Meu trabalho, em geral, não é importante ou valorizado.

Fonte: dados da pesquisa (2024)

Vê-se que nessa questão, a opinião dos respondentes apresenta-se dividida de forma quase equilibrada, pois 57% das pessoas não se sentem valorizados em relação aos seus trabalhos, pois 15% concordam totalmente e 42% concordam que seu trabalho não é valorizado. Em contrapartida, 42% da amostra se sente valorizada, sendo que 23% disseram que discordam e 19%, que discordam totalmente da afirmação. Esses dados trazem uma informação importante pois considerando as respostas anteriores, os dados podem indicar que, apesar de as pessoas se verem como importantes e realizando um trabalho que desafia suas habilidades, elas não percebem esse reconhecimento por parte das outras pessoas e da sociedade.

Em resumo, é possível notar que em relação à desmotivação, a amostra não apresenta indícios claros de desmotivação, pois sinaliza que recebe retorno sobre seu desempenho, ou seja, que possui possibilidade de fazer ajustes e se desenvolver mais; diz que executa tarefas que desafiam suas habilidades, a partir das quais podem elevar sua autoestima e percebem que seu trabalho tem importância pois seu desempenho afeta a vida de outras pessoas, dentro e fora da organização. Entretanto, é preciso atentar para o fato de que esse impacto, como dito anteriormente, só será um fator motivador se for devidamente gerenciado e não for imposto como uma cobrança ou uma pressão sobre os colaboradores da empresa. E por fim, cabe destacar a baixa valorização do trabalho percebida pela amostra, o que, muito provavelmente pode resultar na baixa sensação de orgulho do trabalho que executam e na baixa pretensão de seguirem carreira na área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo investigou a correlação entre a qualidade de vida no trabalho e os sintomas da síndrome de burnout, identificando os motivos que levam ao desenvolvimento desta síndrome, para tanto foi realizado uma pesquisa de campo com profissionais da área de telemarketing.

A partir das respostas obtidas, foi possível identificar aspectos chaves que influenciam a exaustão emocional, a despersonalização e a desmotivação, principais componentes do Burnout.

De acordo com os resultados percebe-se que ao melhorar a qualidade de vida no trabalho, automaticamente, poderá reduzir ou até evitar os sintomas do esgotamento entre os profissionais de telemarketing, uma vez que os fatores do desenho do trabalho podem, facilmente, ser correlacionados com a geração dos sintomas da Síndrome de Burnout. Ou seja, o aumento a autonomia, a promoção de um ambiente social adequado, a oferta de suporte adequado para enfrentamento dos desafios e o reconhecimento da importância do trabalho, são estratégias eficazes para geração do bem-estar no trabalho.

Assim, pode-se notar que conforme a literatura aponta, os elementos do trabalho e a forma como ele está arranjado, ou seja, seu desenho, pode ser considerado um precursor da Síndrome de Burnout, pois podem trazer angústia, estresse, desmotivação e preocupação em demasia. Assim, mesmo que não se tenha o questionário específico de investigação do Burnout, é possível à área de Recursos Humanos identificar as condições estressantes por meio das características do trabalho e, assim, tomar iniciativas preventivas e corretivas.

Foi possível perceber também, que a área de telemarketing se configura como uma atividade laboral que merece atenção por parte das empresas e de seus líderes, pois se caracteriza como um trabalho que exige muito das habilidades e do emocional do colaborador, mas que é pouco reconhecido no mercado. Embora seja um trabalho operacional e sem *status*, as pessoas parecem atribuir importância e significado para justificarem sua permanência no trabalho, talvez como uma forma de aceitação e enfrentamento em prol da sobrevivência.

Entretanto, cabe destacar que o estudo teve como principais limitações a falta de estudos semelhantes, o que o torna único, mas que também traz dificuldades. Além disso, também houve dificuldade de acesso aos profissionais de telemarketing para

aplicação do questionário, principalmente a colaboração de profissionais de gênero masculino.

Enfatiza-se, assim, a necessidade de se aprofundar nos resultados obtidos, investigando em uma amostra maior, incluindo outras variáveis relacionadas com o Burnout, bem como diferentes populações ou ocupações específicas que possam ter configurações de cargos que estão propícios ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rúbia, Z.de. MARCHIORI, Flávia, M. Saúde mental e qualidade de vida no trabalho. **Direito e Sustentabilidade**, 2014. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/94956/2014_alvarenga_rubia_saude_mental.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 29. mar. 2024.

ALVES, Everton, F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho Programs and activities in quality of life at work. 2011. **Revista Interfacehs** – v.6, n.1, 2011. Disponível em: <https://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2013/08/4_ARTIGO_vol6n1.pdf>. Acesso em: 06 de maio 2024.

DE PAULA, Karoline, V. da S. A questão da saúde mental e atenção psicossocial: considerações acerca do debate em torno de conceitos e direitos. **Resenhas e Críticas Bibliográficas** 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/physis/a/PPNHnkjPDDdY6TmzLZQR3wf/>>. Acesso em 05 de fev. 2024.

BRASIL. Lei No. 10.216. **Presidência da República**. 2001. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10216.htm>. Acesso em: 02 abr. 2024.

CARLOTTO, Mary S.; CÂMARA, Sheila, G. Análise da produção científica sobre Síndrome de Burnout no Brasil. **PSICO, Porto Alegre, PUCRS**. v. 39, n. 2, 2008. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/1461/3035>>. Acesso em 15 fev. de 2024.

CARVALHO, Gustavo, M. Síndrome de Burnout nas Relações Trabalhistas. **Jusbrasil**. 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/sindrome-de-burnout-nas-relacoes-trabalhistas/1168298326#:~:text=A%20s%C3%ADndrome%20de%20burnout%20%C3%A9,da%20vida%20de%20um%20indiv%C3%ADduo>. Acesso em: 07 fev. 2024.

CASTRO, Fernando, G. de; ZANELLI, José, C. Síndrome de Burnout e projeto de ser. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. 2007. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v10n2/v10n2a03.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2024.

CCS. A reforma psiquiátrica brasileira e a política de saúde mental. **Centro Cultural do Ministério da Saúde**. S/d. Disponível em: <<http://www.ccs.saude.gov.br/vpc/reforma.html>>. Acesso em: 22 mar. de 2024.

COSTA, J. A.; FASANELLA, N. M.; SCHMITZ, B. M.; SIQUEIRA, P. M. Síndrome de Burnout: uma análise da saúde mental dos residentes médicos de um hospital escola. *Rev. bras. educ. med.* 46 (01) • 2022. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/1981-5271v46.1-20210179>>. Acesso em: 19 maio 2024.

CUNHA DE JESUS, Nana C.; BASTOS, Antônio V. B.; AGUIAR, Carolina V. N. Desenho do trabalho: caracterização do fenômeno e análise de suas relações.

Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. 19(4), 2019. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v19n4/v19n4a02.pdf>>. Acesso em: 31 dez. 2023.

DANTAS, Lauane, M. Síndrome de Burnout: aspectos clínicos e farmacológicos. **Programa de Educação Tutorial.** Universidade Federal do Paraíba. 2021. Disponível em: <https://www.ufpb.br/petfarmacia/contents/documentos/consultorias-2021/2deg-consultoria/luanne-sindrome-de-burnout_aspectos-clinicos-e-farmacologicos.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2024.

DEJOURS, Christophe. Por um novo conceito de saúde. **Revista brasileira de saúde ocupacional.** 1986. Disponível em: <Microsoft Word - Dejourn 1986 POR UM NOVO CONCEITO DE SAÚDE.doc - pdfMachine from Broadgun Software, <http://pdfmachine.com>, a great PDF writer utility! (usp.br)>. Acesso em 20 abr. 2024

FRANÇA, T.L. B. et al. Síndrome de Burnout: características, diagnóstico, fatores de risco e prevenção. **Revista de Enfermagem UFPE online**, Recife, v. 8, n. 10, p. 3539-46, out. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistaenfermagem/article/view/10087/10538>>. Acesso em: 23 mar. 2024.

FREITAS, Bismarck, L. A Evolução Da Saúde Mental No Brasil: Reinserção Social. **Revista Científica Semana Acadêmica.** 2021. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_evolucao_da_saude_mental_no_brasil_reinsercao_social_0.pdf>. Acesso em: 9 de mar. 2024.

GOV.BR. Saúde Mental. Ministério da Saúde. S/d. **Ministério da saúde.** Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental>>. Acesso em: 20 mar. 2024.

JORNAL USP. Síndrome de burnout acomete 30% dos trabalhadores brasileiros. **Jornal da USP.** 2023. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/radio-usp/sindrome-de-burnout-acomete-30-dos-trabalhadores-brasileiros/>>. Acesso em: 22 abr. de 2024.

LEAL, Bruna M.; ANTONI, Clarissa de. Os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS): estruturação, interdisciplinaridade e intersetorialidade. **Aletheia** 40, p.87-101, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n40/n40a08.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2024.

LIMA, Suiane, dos S. F. de; DOLABELA, Maria F. Estratégias usadas para prevenção e tratamento da Síndrome de Burnout. **Research, Society and Development.** V. 10, n. 5. 2021. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/14500/13241>>. Acesso em 9 mai. 2024.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENEZES, P. C. M; ALVES, E. S. R. C.; NETO, S. A. A.; DAVIM, R. M. B.; GUARÉ, R. O. Síndrome de Burnout: uma análise reflexiva. **Revista de Enfermagem UFPE online**, vol. 11, n. 12, 2017. Disponível em: <

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/25086>>. Acesso em 29 mai. 2024.

OPAS. CID: burnout é um fenômeno ocupacional. **Organização Panamericana da Saúde**. 2019. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/noticias/28-5-2019-cid-burnout-e-um-fenomeno-ocupacional>>. Acesso em 9 mai. 2024.

PALMEIRIM, Juliana. Síndrome de Burnout: professor da UFF realiza estudos sobre a promoção de saúde nos ambientes de trabalho. **Universidade Federal Fluminense**. 2023. Disponível em: <bookmark#:~:text=Desde%20janeiro%20de%202022%2C%20a,apresenta%20sintomas%20f%C3%ADsicos%20e%20emocionaishttps://www.uff.br/?q=noticias/11-04-2023/sindrome-de-burnout-professor-da-uff-realiza-estudos-sobre-promocao-de-saude-nos#:~:text=Desde%20janeiro%20de%202022%2C%20a,apresenta%20sintomas%20f%C3%ADsicos%20e%20emocionais>. Acesso em: 18 abr. de 2024.

PROENÇA, Teresa. **Questionário de Desenho do Trabalho**. Faculty of Economics, University of Porto, 2015. Disponível em: <http://www.morgeson.com/downloads/Portuguese_WDQ.pdf>. Acesso em: 10 de mai. de 2024.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Ed. São Paulo - Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSSETTI, Priscilla H. Q. **O papel das organizações no controle da Síndrome de Burnout**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/713/1/20171S_ROSSETTIPriscillaHelenaQueiroz_OD0146.pdf>. Acesso em: 7 de mar. 2024.

SÉPE, Ana Carla Horst. **Estresse x trabalho: qualidade de vida nas organizações**. 2011. 45f. Monografia (Especialização em RH - Gestão de Pessoas e Competências). Centro Universitário Filadélfia – UNIFIL, Londrina, 2011. Disponível em: <<https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000006/00000697.pdf>>. Acesso em 07 de abr. de 2024.

SILVA, Jorge, L. L. da.; DIAS, André, C.; TEIXEIRA, Liliane, R. Discussão sobre as causas da Síndrome de Burnout e suas implicações à saúde do profissional de enfermagem. **Aquichan**. Chía, Colômbia, 2012. Disponível em: <v12n2a06.pdf (scielo.org.co)>. Acesso em: 22 mai. 2024.

SILVA, Maria E. P. Burnout: por que sofrem os professores? **Revista Psicologia**. RJ. 2006. Disponível em: <<http://www.revispsi.uerj.br/v6n1/artigos/v6n1a08.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2024.

TEIXEIRA, Lilian, C.; VIEIRA, Adriana, M. Síndrome de Burnout: um estudo de caso sobre a exaustão emocional e o estresse ocupacional de uma servidora pública em um município do estado de Minas Gerais. **Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-Graduação**. v. III, 2018. Disponível em:

<https://revista.unifagoc.edu.br/index.php/caderno/article/download/528/409>>. Acesso em: 9 fev. 2024.

TRT13. Transtornos mentais são a terceira maior causa de afastamento do trabalho no Brasil. Justiça do Trabalho. **Tribunal Regional do Trabalho da 13ª região (PB)**. 2023. Disponível em: <<https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/transtornos-mentais-sao-a-terceira-maior-causa-de-afastamento-do-trabalho-no-brasil>>. Acesso em 7 mai. de 2024.

ZANON, Silvana, P. **Surfando no mundo Bani**. Editora Sulina. 2023.

ZENKLUB. Síndrome de Burnout pode gerar indenização? **Zenklub**. 2022. Disponível em: < <https://zenklub.com.br/blog/trabalho/burnout-indenizacao/> >. Acesso em: 1 de mai. de 2024.

ZOMER, Francieli, B. GOMES, Karin, M. Síndrome De Burnout E Estratégias De Enfrentamento Em Profissionais De Saúde: Uma Revisão Não Sistemática. **Revista de Iniciação Científica**. Criciúma, v. 15 n. 1, 2017. Disponível em: < <https://www.periodicos.unesc.net/ojs/index.php/iniciacaocientifica/article/view/3339/3498>>. Acesso em: 24 de mar. 2024.

APÊNDICE

Questionário Work Desing.

Este questionário tem fins puramente acadêmicos, para realização de Trabalho de Graduação do curso de Gestão de Recursos Humanos da FATEC-Franca. Assim, nenhum dado ou informação será divulgado, garantindo o sigilo e o anonimato de todos os participantes.

1. Quanto anos você tem:
 - Até 20 anos
 - De 21 a 27 anos
 - De 28 a 33 anos
 - De 34 a 40 anos
 - Acima de 40 anos

2. Qual o seu sexo?
 - Feminino
 - Masculino

3. Qual o seu setor?
 - Telemarketing
 - Administrativo
 - Produção

4. Quanto tempo de empresa você tem?
 - Menos de 1 ano
 - Até 2 anos
 - Até 4 anos
 - 5 anos ou mais

Para responder às questões, pense em seu trabalho e em seu papel atual colocando na frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta.

- 1 - Discordo Totalmente.
 - 2 - Discordo.
 - 3 - Concordo.
 - 4 - Concordo Totalmente.
-
5. Meu trabalho permite que eu planeje como fazer minhas tarefas.
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4

6. O meu trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.

- 1
- 2
- 3
- 4

7. É provável que os resultados do meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.

- 1
- 2
- 3
- 4

8. Eu tenho oportunidade de construir amizades em meu trabalho.

- 1
- 2
- 3
- 4

9. O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.

- 1
- 2
- 3
- 4

10. O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.

- 1
- 2
- 3
- 4

11. O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.

- 1
- 2
- 3
- 4

12. Meu (minha) superior (a) imediato (a) se preocupa com o bem-estar das pessoas que trabalham com ele(a).

- 1
- 2
- 3
- 4

13. O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.

- 1
- 2
- 3
- 4

14. O meu trabalho está organizado de forma que eu possa realizar atividades completas do início ao fim.

- 1
- 2
- 3
- 4

15. O meu trabalho exige conhecimento e habilidades muito especializados.

- 1
- 2
- 3
- 4

16. Os meus colegas de trabalho se preocupam comigo.

- 1
- 2
- 3
- 4

17. Eu recebo feedback de outras pessoas sobre meu desempenho (como meus superiores ou colegas).

- 1
- 2
- 3
- 4

18. Se o meu trabalho não for feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.

- 1
- 2
- 3
- 4

19. O meu trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.

- 1
- 2
- 3
- 4

20. O meu trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.

- 1
- 2
- 3
- 4

21. O trabalho que desempenho pode afetar outras pessoas, na medida em que ele está sendo bem ou mal realizado.

- 1
- 2
- 3
- 4

22. O meu trabalho faz com que eu tenha que lidar, muitas vezes, com problemas que eu nunca tinha visto antes.

- 1
- 2
- 3
- 4

23. Os meus colegas de trabalho são amigáveis.

- 1
- 2
- 3
- 4

24. Meu trabalho, em geral, não é importante ou valorizado.

- 1
- 2
- 3
- 4

25. O meu trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.

- 1
- 2
- 3
- 4