



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**Priscilla Helena Queiroz Rossetti**

**O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NO CONTROLE DA SÍNDROME DE BURNOUT**

**Americana, SP  
2017**



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**Priscilla Helena Queiroz Rossetti**

**O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NO CONTROLE DA SÍNDROME DE BURNOUT**

Projeto monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec-Americana, sob orientação do Profa. Me Daniela Maria Feltrin Marchini. Área Temática: Comportamento Organizacional.

**Americana, S. P.  
2017**

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS**  
**Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

R74p ROSSETTI, Priscilla Helena Queiroz

O papel das organizações no controle da Síndrome de Burnout./  
Priscilla Helena Queiroz Rossetti. – Americana: 2017.

60f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - -  
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação |  
Tecnológica Paula Souza

Orientador: Profa. Ms. Daniela Maria Feltrin Marchini

1. Administração de recursos humanos 2. Psicologia aplicada a  
administração 3. Sociologia organizacional I. MARCHINI, Daniela Maria  
Feltrin II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza –  
Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.3

Priscilla Helena Queiroz Rossetti

## O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NO CONTROLE DA SÍNDROME DE BURNOUT.

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

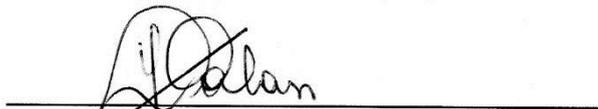
Área de concentração: Comportamento Organizacional.

Americana, 27 de Junho de 2017.

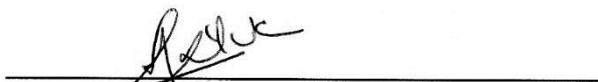
### Banca Examinadora:



Daniela Maria Feltrin Marchini (Presidente)  
Mestre  
Fatec Americana



Doralice de Souza Luro Balan (Membro)  
Doutora  
Fatec Americana



Sílvia Aparecida José e Silva (Membro)  
Mestre  
Fatec Americana

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meus, pais Carlos e Maria do Carmo Rossetti, pelo apoio e amor incondicional, por tornar possível a realização desse sonho, e pelo ser humano que me tornei.

Agradeço à minha irmã, Patrícia Rossetti, e aos meus familiares, que durante este processo me incentivaram.

Agradeço ao Professor Me. Ricardo Pompeu, por fazer despertar o interesse em Gestão de Pessoas.

A Professora Me. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes, por me auxiliar no início deste Projeto.

A minha orientadora, Professora Me. Daniela Maria Feltrin Marchini pelos incentivos, esclarecimentos e auxílio na realização deste projeto.

À Instituição pelo ambiente criativo e amigável que proporciona e a todos os professores pelo carinho e por compartilharem seus conhecimentos.

Agradeço aos meus queridos amigos, pelos momentos e conhecimentos compartilhados, por todo o apoio, auxílio e principalmente, pela amizade.

Meus mais sinceros agradecimentos e admiração ao meu amado namorado, Rodrigo Brito Battilana, por me acompanhar, incentivar e auxiliar nesta jornada. Por toda paciência e carinho neste momento. “A ti não necessitaria escrever; seriam seus a dedicatória, o prólogo, as linhas, os pontos finais, vírgulas, acentos e o resto. O todo. Pois sem ti não haveria o verbo, Amor”.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente participaram deste trabalho.

Obrigada!

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais pela oportunidade da Vida, pelo Lar que me proporcionaram, pelos Valores que me ensinaram e pelo Amor incondicional.

À minha doce avó Helena (*in memoriam*) por todo Amor e pelas lindas lembranças de infância.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

José de Alencar.

## RESUMO

A sociedade contemporânea tem se caracterizado por constantes mudanças, avanços tecnológicos, reestruturação do modo de produção e do trabalho, intensificação da concorrência e aumento da produtividade. Devido a alta competitividade, as organizações têm imposto aos seus colaboradores uma pressão excessiva, aumento das horas extras e metas abusivas. Com isso, os níveis de tensão e estresse no ambiente organizacional tem crescido consideravelmente nos últimos anos, entre elas a Síndrome de Burnout, doença psicossocial que mais cresce no mundo, e que está relacionada a desordens emocionais, físicas e mentais. Neste estudo, serão apresentadas as principais características desta Síndrome, a relação entre colaboradores e organizações e variáveis que podem minimizar os impactos causados na vida do trabalhador.

**Palavras chave:** Estresse, Síndrome de Burnout; Ambiente Organizacional.

## ABSTRACT

The actual society have been marked by constants changes, technology advances, restructuration mode for production and work, intensification of competition and production increasing. Due to high competitiveness, the companies have imposed to their workers an excessive pressure, increase of the overtime labor and abusive goals. With this, the tension levels and stress in the company environment, have grown considerably in the last years, highlighting Burnout Syndrome. This is a psychosocial illness and is the fastest growing disease in the world, and is related to emotional, physical, and mental disorders. This monograph presents the principals characteristics of this syndrome, the relation among workers and companies and the variables that can minimize the impacts caused in the workers life.

**Keywords:** Stress; Burnout Syndrome; Organizational environment.

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Variáveis ambientais que afetam o comportamento organizacional .....	37
Figura 2 - Pirâmide das Necessidades - Maslow .....	45

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores organizacionais associados a SB e possíveis consequências ....	26
Tabela 2 - Fatores individuais associados a índices inferiores da SB.....	27
Tabela 3 - Fatores individuais associados a índices superiores da SB.....	27
Tabela 4 - Fatores laborais associados a índices superiores da SB.....	28
Tabela 5 - Fatores sociais associados a índices superiores da SB.....	29

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Formulário M.B.I Maslach Burnout Inventory (Jbeili, 2008).....	31
Quadro 2 – Resultados do Formulário M.B.I. (Jbeili, 2008).....	32
Quadro 3 - Perfil do Trabalhador do Século XX .....	39

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CID – Classificação Internacional de Doenças

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

ISMA-BR – *International Stress Management Association do Brasil*

LER – Lesão por Esforço Repetitivo

MIB – *Maslach Burnout Inventory*

OMS – Organização Mundial da Saúde

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SB – Síndrome de Burnout

SEP – Síndrome do Esgotamento Profissional

T&D - Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Justificativa .....	16
1.2 Situação Problema .....	17
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo Geral .....	18
1.3.2 Objetivos Específicos .....	18
1.4 Metodologia .....	19
<b>2 SINDROME DE BURNOUT</b> .....	<b>21</b>
2.1 Estresse e Síndrome de Burnout.....	22
2.2 Principais causas da Síndrome de Burnout.....	25
2.3 Fatores de Risco.....	26
2.4 Identificando a Síndrome de Burnout .....	29
2.5 Diagnóstico e Tratamento da Síndrome de Burnout.....	30
<b>3 O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>33</b>
3.1 Relações Trabalhistas .....	33
3.1.1 Regime Primitivo .....	33
3.1.2 Regime Escravo .....	34
3.1.3 Regime Feudal .....	34
3.1.4 Regime Capitalista .....	35
3.2 Cultura Organizacional .....	36
3.3 Relação Indivíduo-Organização.....	37
3.4 O trabalhador do século XXI.....	38
3.5 Gestão de Pessoas .....	40
3.6 Liderança .....	41
3.7 Trabalho em Equipe .....	43

3.8 Motivação .....	44
3.9 Estratégias de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	44
<b>4 MINIMIZANDO OS EFEITOS DA SINDROME DE BURNOUT .....</b>	<b>47</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>58</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A competitividade acirrada tem levado as organizações a uma busca incessante por melhores resultados e a necessidade de estar à frente da concorrência para garantir a sobrevivência no mercado, enquanto a instabilidade, a redução de postos de trabalho e o constante risco de desemprego (devido às crises econômicas) tornam o ambiente organizacional estressante, competitivo e incerto, podendo fragilizar os indivíduos, comprometendo seu desempenho profissional e gerando inúmeras consequências psicológicas nos trabalhadores.

Tais mudanças geraram novos desafios no que se refere ao desenvolvimento e a manutenção do bem-estar nas organizações e no local de trabalho (COOPER, C. L. & ROBERTSON, I., 2001 apud. MESSIAS; MENDES; MONTEIRO, 2012) .

Atualmente, as organizações pressionam cada vez mais seus trabalhadores, para que se atualizem, se especializem, para que sejam inovadores, saiam de sua “zona de conforto” e estejam de acordo com padrões cada vez mais exigentes. Assim, cabe aos profissionais estar em constante aprendizado e desenvolvendo competências relevantes para conseguir manter-se no mercado de trabalho.

Como consequência, os trabalhadores do século XXI vêm sofrendo de diversos distúrbios causados pelo estresse, como insônia, transtornos alimentares, problemas cardiovasculares e gástricos, transtornos mentais, entre outros. Os transtornos mentais, como ansiedade, depressão, síndrome do pânico e até esquizofrenia tem aumentado consideravelmente nos últimos anos.

A finalidade deste trabalho é de proporcionar uma reflexão sobre um fenômeno pouco conhecido, que tem atingido muitos trabalhadores, e o papel da organização neste contexto. Para melhor entender a Síndrome de Burnout, é preciso compreender a natureza e o progresso de fatores que a desencadeia.

Segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde, 2001): os transtornos mentais menores (ansiedade, depressão, neuroses) acometem cerca de 30% dos trabalhadores; os transtornos mentais graves (psicoses, manias, esquizofrenias), cerca de 5 a 10%.

Em decorrência dessa situação de estresse prolongado, muitos trabalhadores têm sido acometidos pela Síndrome de Burnout.

A palavra Burnout tem origem inglesa, e seu significado pode ser traduzido como “queimar por completo”, ou seja, a pessoa que desenvolve essa síndrome consome-se física e emocionalmente, chegando ao esgotamento profissional.

Muitos desses transtornos são ocasionados por chefes autoritários, falta de comunicação adequada, motivação e qualidade de vida no trabalho.

Assim, faz-se necessário o aprimoramento da gestão de pessoas e a identificação de mecanismo que sejam capazes de lidar com o enorme desafio de desenvolver nas organizações o bem-estar e bom relacionamento interpessoal.

Sendo assim, o presente trabalho pretende contribuir com o tema, através da coleta e análise dos conceitos aqui registrados e assim contribuir para o entendimento das causas e conseqüências da Síndrome de Burnout e tornar claro a importância de um ambiente organizacional sadio.

## 1.1 Justificativa

Analisando a estrutura atual do mundo dos negócios, é possível observar um aumento da complexidade na forma de lidar com pessoas. Cada vez mais, as empresas compreendem que as pessoas são um dos maiores recursos de uma organização, porém, a valorização do profissional ainda é um desafio, devido às inúmeras cobranças por produtividade e desempenho. Isso faz com que os trabalhadores sejam submetidos a constantes pressões por resultados.

A tensão e o estresse vivenciados no ambiente organizacional têm gerado altos índices de profissionais com doenças mentais relacionadas ao trabalho, por isso, a principal motivação para esta pesquisa ocorre devido ao número crescente de trabalhadores que apresentam esgotamento físico e emocional.

Benevides-Pereira (2002, p.45) ressalta que:

Síndrome de *Burnout* tem sido considerada um problema social de extrema relevância, pois se encontra vinculada a grandes custos organizacionais, devido à rotatividade pessoal, absenteísmo<sup>1</sup>, problemas de produtividade e qualidade e também por encontrar-se associada a vários tipos de disfunções pessoais.

---

<sup>1</sup> Absenteísmo significa "estar fora, afastado ou ausente". Consiste no ato de se abster de alguma atividade ou função.

Assim, faz-se necessário explorar a Síndrome de Burnout e a importância de as organizações construírem um ambiente de trabalho sadio, proporcionando bem-estar físico e mental aos seus trabalhadores.

## 1.2 Situação Problema

A Síndrome de Burnout, em decorrência de um ambiente organizacional problemático, está em crescimento, conforme pesquisa<sup>2</sup> realizada pela ISMA-BR (*International Stress Management Association do Brasil*), que revela que 30% da população brasileira economicamente ativa é atingida pelo problema. A pesquisa indica ainda que dos 30% dos entrevistados que sofrem de Burnout:

- 94% sentem-se incapacitados para trabalhar;
- 89% praticam presenteísmo<sup>3</sup>;
- 47% sofrem de depressão.

A pesquisa comparou ainda o desempenho de profissionais acometidos pela Síndrome de Burnout e dos demais trabalhadores, e revelou que em média, o desempenho é de cinco horas a menos por semana. Com relação aos sintomas, os que mais incomodam os trabalhadores são:

- 93% exaustão;
- 86% irritabilidade;
- 82% falta de concentração;
- 74% enfatizam a dificuldade de relacionamento no ambiente profissional.

Na contramão desses dados, nos últimos anos, as competências interpessoais têm sido consideradas fundamentais para o êxito das organizações. Não é simples lidar com pessoas cujos anseios e necessidades são distintos, se adequar à cultura organizacional de uma empresa e ainda, atingir objetivos e metas estabelecidos.

Para Chiavenato, (1999a, p.34) “lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações – deixou de ser um desafio

---

<sup>2</sup> Pesquisa realizada com mil profissionais de São Paulo e Porto Alegre, com idades entre 25 a 60 anos.

<sup>3</sup> Estão presentes no trabalho, mas não conseguem desempenhar suas tarefas.

e passou a ser uma vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

Portanto, é fundamental investir no capital humano, através de capacitação e qualificação, utilizando de ferramentas como T&D (Treinamento e Desenvolvimento), para ampliar e desenvolver competências, e até mesmo a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), que proporciona bem-estar e a satisfação dos funcionários, e tem como resultados melhorias significativas na produtividade e qualidade da tarefa desempenhada.

Diante destes fatos, este estudo tem como objetivo analisar as causas e consequências da Síndrome de Burnout, e como o ambiente organizacional adequado pode minimizar esses efeitos.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O capital humano é fundamental para o bom desempenho de uma organização. Portanto, é necessário reduzir os impactos dos processos de trabalho na saúde física e mental dos trabalhadores, evitando problemas psicossociais e de efetividade no processo produtivo das organizações.

Por isso, esta pesquisa tem como objetivo geral apresentar as características da Síndrome de Burnout e realizar um estudo de como as organizações podem minimizar os efeitos da Síndrome de Burnout no ambiente de trabalho.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Foi definido o estudo dos seguintes objetivos específicos:

- Compreender os principais fatores que levam à síndrome de Burnout;
- Analisar as consequências que essa síndrome pode trazer para os trabalhadores e para as organizações.
- Analisar as influências que o clima organizacional causa nos trabalhadores com

esta síndrome;

## 1.4 Metodologia

A metodologia aplicada a essa pesquisa, no que se refere a procedimentos técnicos, pode ser classificada como pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008, p.50) é descrita como:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Quanto à natureza da metodologia utilizada, pode ser classificada como metodologia dedutiva, pois tem como objetivo de analisar uma série de dados (premissas) e compará-los de modo a chegar a uma conclusão (GIL, 2008).

Quanto à forma de abordagem, pode ser classificada como pesquisa Qualitativa, que de acordo com Godoy (1995, p.58):

Considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Quanto aos objetivos da pesquisa, pode ser classificado como pesquisa exploratória, pois tende a proporcionar maior familiaridade com o problema e explicitá-lo (GIL, 2007).

Por fim, será realizada uma entrevista estruturada, com roteiro pré-estabelecido, cujo intuito é estabelecer um contato mais direto com alguém que vivenciou a Síndrome de Burnout. O questionário utilizado na entrevista pode ser visualizado no Apêndice A.

A estrutura textual do trabalho está dividida em cinco capítulos:

O primeiro capítulo reserva-se à **Introdução**, onde são apresentadas as propostas do trabalho, destacando a importância da escolha do tema, conforme o

contexto atual, seus objetivos, relevância da pesquisa, justificativa, problema, hipóteses e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo, **Síndrome de Burnout**, aponta as principais sintomas e causas deste transtorno mental, que atualmente acomete 30% dos trabalhadores brasileiros.

No terceiro capítulo, **O Indivíduo e a Organização**, são apresentados os conceitos, história e evolução do trabalho, bem como os conceitos de organização e cultura organizacional, além de uma breve análise sobre o perfil do trabalhador do século XXI e sua relação com a organização.

O quarto capítulo, **Minimizando os Efeitos da Síndrome de Burnout através da Gestão de Pessoas**, refere-se à análise dos dados obtidos no capítulo 3, e em como as ferramentas de gestão que podem melhorar o clima organizacional, refletindo no bem-estar do trabalhador.

No quinto capítulo são apresentadas as **Considerações Finais**, por meio dos resultados obtidos através deste estudo.

No sexto capítulo, **Referências**, são apresentadas as referências utilizadas nesta pesquisa.

## 2 SINDROME DE BURNOUT

A Síndrome de *Burnout*, ou síndrome do esgotamento profissional, é um distúrbio psíquico cuja principal característica é o estado de tensão emocional e estresse crônicos, provenientes de condições de trabalho físicas, emocionais e psicológicas desgastantes (VARELLA, 2010).

O conceito de *Burnout* surgiu nos Estados Unidos em meados dos anos 70, por meio do psicólogo alemão Herbert Freudenberger, que observou que os voluntários com os quais trabalhava, apresentavam progressivamente desgaste no humor e/ou desmotivação, que durava aproximadamente um ano, e era seguido de sintomas físicos e psíquicos que denotavam um particular estado de exaustão.

Assim, Freudenberger (1974) apud Benetti (2016 p.54) define a Síndrome de Burnout como um “distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso cuja causa está intimamente ligada à vida profissional”.

A Síndrome se caracteriza por ser um tipo de estresse ocupacional, que acomete profissionais envolvidos com qualquer tipo de cuidado relacionado com a atenção direta, contínua e altamente emocional, e se manifesta especialmente em pessoas cuja profissão exige envolvimento interpessoal<sup>4</sup> direto e intenso. Por isso, apresenta maior incidência em profissionais das áreas da educação (professores), saúde (médicos, enfermeiros e cuidadores), segurança (agentes penitenciários, bombeiros, policiais), financeira (bancários), assistência social e recursos humanos. Além disso, mulheres que enfrentam dupla jornada têm maiores chances de desenvolver o transtorno.

Observa-se que a Síndrome é resultante do constante estado de tensão que ocorre atualmente, onde as cobranças por desempenho e resultados estão cada vez mais presentes.

Segundo Freitas (2009, p.1), trata-se de “uma síndrome psicológica resultante de estressores interpessoais crônicos no trabalho”.

Para Maslach (2001), a Síndrome de Burnout se caracteriza por três aspectos básicos:

I. Exaustão emocional: caracterizada por uma intensa carga emocional, causa

---

<sup>4</sup> Que envolve relação entre duas ou mais pessoas.

fadiga intensa ou esgotamento, fazendo com que os profissionais se tornem pouco tolerantes e facilmente irritáveis.

II. Despersonalização: caracteriza-se pelo distanciamento emocional, causa indiferença e insensibilidade, fazendo com que os profissionais percam a empatia com outras pessoas.

III. Redução da realização pessoal: caracteriza-se pela falta de perspectivas para o futuro, frustração e sentimentos de incompetência e fracasso, fazendo com que os profissionais tenham queda da autoestima, e até depressão.

Maslach (2001) indica ainda que a exaustão emocional retrata a dimensão de tensão básica da Síndrome de Burnout, a despersonalização manifesta o contexto interpessoal onde se realiza o trabalho do indivíduo, e a diminuição das conquistas pessoais, simboliza a auto avaliação que o indivíduo realiza de seu desempenho ocupacional e pessoal.

A Síndrome do Esgotamento Profissional integra a Lista de Doenças Profissionais e Relacionadas ao Trabalho (Ministério da Saúde, Portaria nº 1339/1999) e está descrita sob o código Z73.0 na Classificação Internacional de Doenças (CID-10).

No ambiente organizacional, os principais aspectos que desencadeiam a Síndrome de Burnout são:

[...] Hora extra, injustiça social, hierarquia rígida, repressora e autoritária, excesso de responsabilidades, relações tensas e conflituosas entre os trabalhadores, falta de autonomia para realizar as tomadas de decisões, dificuldades de ascensão na carreira, falta de recompensa, ambiguidade de tarefas entre outros (FREITAS, 2009, p.2).

No Brasil, de acordo com a Previdência Social (2011), “os transtornos mentais já são a terceira razão de afastamentos do trabalho no Brasil, sendo que os gastos do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) giram em torno de R\$ 200 milhões em pagamentos de benefícios anuais”. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 1998) prevê que em 2020 a principal causa de incapacidade para o trabalho, sejam as doenças psiquiátricas.

## **2.1 Estresse e Síndrome de Burnout**

A busca incessante pelo aumento da qualidade e da produtividade no mercado de trabalho, bem como a competitividade podem desencadear diversos transtornos nos trabalhadores, como insegurança, isolamento, ansiedade e elevação nos níveis de estresse, bem como as excessivas cargas de trabalho físico e mental somados à pressão constante por desempenho e resultados podem culminar em sofrimento psíquico, principalmente quando o trabalhador percebe que não está de acordo com os “padrões” de desempenho atual (LIPP, 2010; CHIAVENATTO, 2010).

Este quadro é propício para o surgimento do estresse, e em alguns casos, a Síndrome de Burnout, que se caracteriza como um tipo de estresse ocupacional crônico, que causa um desgaste profissional, resultando na perda do interesse pelo trabalho.

Segundo Selye (1956, p.2):

A palavra estresse vem do inglês *stress*. Este termo foi usado inicialmente na física para traduzir o grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a um esforço ou tensão e transpôs este termo para a medicina e biologia, significando esforço de adaptação do organismo para enfrentar situações que considere ameaçadoras a sua vida e a seu equilíbrio interno.

O estresse refere-se às necessidades de adaptação ou ajustamento do organismo frente às pressões do meio em que vive.

Complementando a definição de anterior, Lipp (2010, p.1) afirma que:

*Stress* é uma condição de desequilíbrio do funcionamento, tanto físico como mental. Em momentos de tensão excessiva, todo o organismo é afetado. Se este equilíbrio é reestabelecido de pronto, não há danos maiores para a pessoa. No entanto, se a condição de desequilíbrio permanecer por tempo excessivo, as doenças começam a surgir e a impaciência, a ansiedade e a depressão se estabelecem.

O estresse é responsável (direta ou indiretamente), por mais de 80% das doenças típicas da modernidade, como hipertensão arterial, doenças coronarianas, asma, diabetes, entre outras (LADEIRA, 1996).

Pesquisas sobre estresse no âmbito do trabalho e das organizações tem como foco a identificação dos causadores do estresse e dos efeitos psicológicos que podem causar situações como insatisfação no trabalho, ansiedade, depressão, fadiga, Burnout, entre outros.

O Estresse é extremamente prejudicial à saúde, e pode levar o trabalhador a condições frágeis. As doenças físicas mais comuns causadas pelo estresse no

trabalho são alergias, asma, bronquite, cardiopatias, diabetes, enxaqueca, gastrite, hipertensão, hipertireoidismo, infecções causadas por baixa imunidade, obesidade, disritmias cerebrais (epilepsia) e alguns tipos de câncer, dentre outras (OLIVEIRA, 2011).

Problemas de coluna, dores nas costas, dores de cabeça e LER (lesão por esforço repetitivo), também são associados ao estresse físico no trabalho (PARAGUAY, 1990).

Profissionais de diversas áreas têm sofrido com a Síndrome de Burnout, que é definida por Malasch e Jackson (1981, p.81) como “uma reação à tensão emocional crônica sofrida por pressão trabalhista exagerada sobre o profissional, a partir de contato direto e excessivo com outros seres humanos”.

No entanto, estresse ocupacional é diferente de Burnout, conforme destaca (BENEVIDES-PEREIRA, 2002, p.45).

Burnout é a resposta a um estado prolongado de estresse, ocorre pela cronificação deste, quando os métodos de enfrentamento falharam ou foram insuficientes. Enquanto o estresse pode apresentar aspectos positivos ou negativos, o Burnout tem sempre um caráter negativo (distresse). Por outro lado, o Burnout está relacionado com o mundo do trabalho, com o tipo de atividades laborais do indivíduo.

O estresse é um sentimento ou manifestação que pode desaparecer após um período de repouso ou descanso, enquanto a Síndrome de Burnout apresenta-se como um estado crônico de estresse vivenciado no ambiente de trabalho e não diminui com descanso ou períodos de afastamento temporário do ambiente laboral, por ser exatamente este seu ambiente de incubação (Gallego e Rios 1991).

O conceito de Burnout sugere que o portador da síndrome tenha suas energias (físicas e emocionais) consumidas pelo estresse, gerando mudanças em seu comportamento, que passa a ser irritadiço agressivo e fora do contexto comum.

Burnout pode ser considerado como a combinação de características individuais de uma pessoa, somadas aos excessivos e prolongados períodos de estresse no trabalho.

A dura rotina de trabalho e os sinais de esgotamento físico e mental de profissionais que atuam nos limites da resistência, enquanto competitividade, globalização, novas tecnologias e informações tornaram o ritmo de vida muito mais rápido, porém, a qualidade de vida nem sempre acompanha esse ritmo frenético que os dias atuais impõem, e com isso, cada vez mais pessoas se sentem estressadas,

gerando dificuldades de convivência no ambiente organizacional.

As pessoas mais propensas a desenvolver a Síndrome de Burnout são aquelas que se envolvem intensamente em tudo o que fazem. A exaustão emocional gerada a partir da vivência alternada e constante sentimentos de esperança e solidão; depressão e raiva, impaciência e irritabilidade; tensão e ansiedade; sensação de baixa energia e aumento das preocupações ligadas ao trabalho também propiciam o surgimento da Síndrome de Burnout.

## **2.2 Principais causas da Síndrome de Burnout**

Acredita-se que as causas da Síndrome de Burnout são uma combinação dos fatores individuais, organizacionais e sociais, visto que essa relação pode gerar uma percepção de baixa valorização profissional. (FABBER, 1991 apud CARLOTTO, 2002).

Benevides-Pereira (2004) destaca que as causas são multifatoriais, ou seja, vão desde as características pessoais na função desempenhada, bem como por inúmeras variáveis advindas da organização/instituição onde o trabalho é desenvolvido. Afirma ainda que tais fatores podem culminar em um processo de estresse ocupacional, que posteriormente, poderá se tornar Burnout.

Vasques-Menezes (1999 apud Codo, 2002, p.254) definem Burnout como:

Uma desistência de quem ainda está lá. Encalacrado em uma situação de trabalho que não pode suportar, mas que também não pode desistir. O trabalhador arma, inconscientemente, uma retirada psicológica, um modo de abandonar o trabalho, apesar de continuar no posto.

O Decreto 3.048/1999, atualizado em outubro de 2010, que regulamenta a previdência social, ao tratar em seu artigo II dos agentes patogênicos causadores de doenças profissionais ou do trabalho, aponta a Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional (SEP) como agente etiológico ou como um dos fatores de risco de natureza ocupacional, e apresenta como causa o ritmo de trabalho penoso (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2011).

Alguns autores afirmam que a configuração do caso de Burnout percorre por estágios que vão desde a necessidade de autoafirmação profissional, permeando

por estágios de intensificação da dedicação ao trabalho que, de forma extrema, resultaria no esgotamento característico da síndrome. Outros estágios podem percorrer por caminhos que apresentam descaso crescente consigo mesmo, em atividades como comer e dormir, o não enfrentamento e negação dos problemas.

Além disso, existe também um processo de reinterpretação que faz com que coisas importantes sejam descartadas como inúteis, conhecido como a despersonalização, onde o portador torna-se “outra pessoa”, com traços de depressão, desesperança e exaustão. (Ferrari, 2017).

### 2.3 Fatores de Risco

Para análise dos fatores de risco no desenvolvimento da SB (Síndrome de Burnout), são observadas quatro situações: a organização, o indivíduo, o trabalho e a sociedade (OMS, 1998). A Tabela 1 apresenta fatores organizacionais, que influenciam a SB e suas possíveis consequências:

Tabela 1 - Fatores organizacionais associados a SB e possíveis consequências

<b>Fator</b>	<b>Possíveis consequências</b>
Burocracia (excesso de normas)	Impede a autonomia, a participação criativa e, portanto, a tomada de decisões. As atividades são realizadas lentamente, demandando muito tempo e muita energia por parte da equipe e/ou indivíduo na sua manutenção. Exemplo: tempo gasto no preenchimento de formulários, relatórios, participação em reuniões administrativas (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997)
Falta de autonomia (impossibilidade de tomar decisões sem ter de consultar ou obter autorização de outrem)	Impossibilita a liberdade de ação e independência profissionais (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997; Kurowski, 1999; Schaufeli, 1999a)
Normas institucionais rígidas	Impedem que o trabalhador atinja a autonomia e o sentir-se no controle de suas tarefas (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997; Carlotto, 2001)
Mudanças organizacionais freqüentes (alterações freqüentes de regras e normas)	Provocam insegurança, predispondo o funcionário a erros (Maslach e Leiter, 1997; Carlotto, 2001)
Falta de confiança, respeito e consideração entre os membros de uma equipe	Provoca um clima social prejudicial (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997; Schaufeli, 1999c)
Comunicação ineficiente	Provoca distorções e lentificação na disseminação da informação (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997; Schaufeli, 1999a)
Impossibilidade de ascender na carreira, de melhorar sua remuneração, de reconhecimento de seu trabalho, entre outras	Pode provocar grande desestímulo no trabalhador (Maslach e Leiter, 1997; Kurowski, 1999)
O ambiente físico e seus riscos, incluindo calor, frio e ruídos excessivos ou iluminação insuficiente, pouca higiene, alto risco tóxico e até de vida	Geram sentimentos de ansiedade, medo e impotência (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997; Kurowski, 1999)
Outros fatores: acúmulo de tarefas por um mesmo indivíduo; convívio com colegas afetados pela síndrome (Schaufeli, 1999c)	

Fonte: Adaptado de Organização Mundial da Saúde, 1998.

Acredita-se que características de personalidade, podem estar associadas a índices inferiores (Tabela 2) ou superiores (Tabela 3) da Síndrome de Burnout.

Tabela 2 - Fatores individuais associados a índices inferiores da SB

<b>Fator</b>	<b>Características</b>
Tipo de personalidade com características resistentes ao estresse ou <i>hardness</i> (Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli e Enzmann, 1998)	Envolvem-se em tudo o que fazem; acreditam possuir domínio da situação; encaram as situações adversas com otimismo e como oportunidade de aprendizagem (Antonovsky, 1987; Kobasa, 1979; Mendes, 1999; Moreno-Jiménez, 1999; Sörderfeldt <i>et al.</i> , 2000)
Lócus de controle interno	Responsabilizam-se pelos sucessos de sua própria vida, sendo estes encarados como conseqüentes às suas habilidades e seus esforços (Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli e Enzmann, 1998; Antonovsky, 1987; Kobasa, 1979; Mendes, 1999; Moreno-Jiménez, 1999; Sörderfeldt <i>et al.</i> , 2000)
Auto-estima, autoconfiança, auto-eficácia (Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli e Enzmann, 1998; Gil-Monte, 1997; Codo, 1999)	

Fonte: Adaptado de Organização Mundial da Saúde, 1998.

Tabela 3 - Fatores individuais associados a índices superiores da SB

<b>Fator</b>	<b>Características</b>
Padrão de personalidade	Indivíduos competitivos, esforçados, impacientes, com excessiva necessidade de controle das situações, dificuldade em tolerar frustração (Antonovsky, 1987; Kobasa, 1979; Kurowski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Mendes, 1999; Moreno-Jiménez <i>et al.</i> , 1999; Nagy e Davis, 1985; Schaufeli e Enzmann, 1998; Sörderfeldt <i>et al.</i> , 2000)
Lócus de controle externo	Consideram que suas possibilidades e acontecimentos de vida são conseqüentes à capacidade de outros, à sorte ou ao destino (Antonovsky, 1987; Kobasa, 1979; Kurowski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Mendes, 1999; Moreno-Jiménez <i>et al.</i> , 1999; Schaufeli e Enzmann, 1998; Sörderfeldt <i>et al.</i> , 2000)
Superenvolvimento	Sujeitos empáticos, sensíveis, humanos, com dedicação profissional, altruístas, obsessivos, entusiasmados, suscetíveis a se identificarem com os demais (Gil-Monte, 1997; Meis <i>et al.</i> , 2003b)
Indivíduos pessimistas	Costumam destacar os aspectos negativos, prevêem insucesso, sofrendo por antecipação (Antonovsky, 1987; Kobasa, 1979; Mendes, 1999; Moreno-Jiménez <i>et al.</i> , 1999; Sörderfeldt <i>et al.</i> , 2000; Kirk, 1995)
Indivíduos perfeccionistas	São bastante exigentes consigo mesmos e com os outros, não tolerando erros e dificilmente se satisfazendo com os resultados das tarefas realizadas (Antonovsky, 1987; Kobasa, 1979; Mendes, 1999; Moreno-Jiménez <i>et al.</i> , 1999; Sörderfeldt <i>et al.</i> , 2000)
Indivíduos com grande expectativa e idealismo em relação à profissão	Podem deixar de ser realistas, tendo grandes chances de se decepcionarem. Se associado ao otimismo, pode levar a baixos índices de <i>burnout</i> (Antonovsky, 1987; Kobasa, 1979; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Mendes, 1999; Moreno-Jiménez <i>et al.</i> , 1999; Schaufeli e Enzmann, 1998; Sörderfeldt <i>et al.</i> , 2000; Kirk, 1995; Carlotto, 2001; Codo, 1999; Meis <i>et al.</i> , 2003b)
Indivíduos controladores	São inseguros, preocupam-se excessivamente, têm dificuldade em delegar tarefas e em trabalhar em grupo (Firth, 1985)
Indivíduos passivos	Mantêm-se na defensiva e tendem à evitação diante das dificuldades (Antonovsky, 1987; Kobasa, 1979; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Mendes, 1999; Moreno-Jiménez <i>et al.</i> , 1999; Schaufeli e Enzmann, 1998; Sörderfeldt <i>et al.</i> , 2000)
Gênero	As mulheres apresentam maior pontuação em exaustão emocional; e os homens, em despersonalização (Burke, 1989)
Nível educacional	Indivíduos com nível mais elevado (Maslach <i>et al.</i> , 2001)
Estado civil	Maior risco em solteiros, viúvos ou divorciados (Maslach <i>et al.</i> , 2001; Nagy e Davis, 1985; Raquepaw, 1989) ou o oposto (Ross e Russel, 1989; Schaufeli, 1999a)

Fonte: Adaptado de Organização Mundial da Saúde, 1998.

Os fatores relacionados ao trabalho são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Fatores laborais associados a índices superiores da SB

Fator	Características
Sobrecarga	Quantidade ou qualidade excessiva de demandas que ultrapassam a capacidade de desempenho, por insuficiência técnica, de tempo ou de infra-estrutura organizacional (Kurowski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli, 1999a; Schaufeli e Enzmann, 1998; Vega, 1997) Pressão no trabalho propicia, principalmente, o aparecimento de exaustão emocional (Maslach <i>et al.</i> , 2001; Vega, 1997; Carlotto, 2001)
Baixo nível de controle das atividades ou acontecimentos no próprio trabalho; baixa participação nas decisões sobre mudanças organizacionais	Provocam pouca ou nenhuma satisfação do trabalhador pelo seu trabalho (Kurowski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli, 1999a; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997)
Expectativas profissionais	Indivíduos com discrepâncias entre suas expectativas de desenvolvimento profissional e aspectos reais de seu trabalho (Vega, 1997; Carlotto, 2001; Peiró, 1999)
Sentimentos de injustiça e de iniquidade nas relações laborais	Podem ser conseqüentes a carga de trabalho, salários desiguais para o mesmo cargo, ascensão de colega sem merecimento (Maslach <i>et al.</i> , 2001; Peiró, 1999; Maslach e Leiter, 1997)
Trabalho por turnos ou noturno	Chega a afetar cerca de 20% dos trabalhadores, acarretando transtornos físicos e psicológicos (Peiró, 1999) Mais propensos: os que precisam efetuar mudanças em períodos de tempo a cada 2 ou 3 dias, passando alternadamente do período diurno para o noturno e vice-versa (Peiró, 1999)
Precário suporte organizacional e relacionamento conflituoso entre colegas	Provocam pensamentos de não poder contar com ninguém; sentem-se desamparados, carentes de orientação, desrespeitados Quadro piora na presença de indivíduos competitivos, distantes, excessivamente críticos ou preguiçosos (Kurowski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli, 1999a; Schaufeli e Enzmann, 1998; Vega, 1997; Carlotto, 2001; Gil-Monte, 1997; Maslach e Leiter, 1997)
Tipo de ocupação	É maior em relação aos cuidadores em geral (Veja, 1997; Maslach e Jackson, 1999)
Relação muito próxima e intensa do trabalhador com as pessoas a que deve atender; responsabilidade sobre a vida de outrem	Exemplos: cuidadores de deficientes mentais, Aids, Alzheimer (Vega, 1997; Peiró, 1999; Maslach e Jackson, 1999) Papel: conjunto de funções, expectativas e condutas que uma pessoa deve desempenhar em seu trabalho
Conflitos de papel	Conflito de papel: embate entre informações e expectativas do trabalhador sobre seu desempenho em um determinado cargo ou função na instituição (Kurowski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli, 1999a; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997)
Ambigüidade de papel	Ambigüidade de papel: normas, direitos, métodos e objetivos pouco delimitados ou claros por parte da organização (Kurowski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli, 1999a; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997)

Fonte: Adaptado de Organização Mundial da Saúde, 1998.

Os fatores sociais são descritos na Tabela 5.

Tabela 5 - Fatores sociais associados a índices superiores da SB

Fator	Características
Falta de suportes social e familiar	Impede o indivíduo de contar com colegas, amigos de confiança e familiares (Constable e Russell, 1986; Maslach e Leiter, 1997; Maslach <i>et al.</i> , 2001)
Manutenção do prestígio social em oposição à baixa salarial que envolve determinada profissão	O indivíduo busca vários empregos, surgindo sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, pouco tempo para descanso e lazer, para atualização profissional, levando-o à insatisfação e à insegurança nas atividades desempenhadas (Constable e Russell, 1986; Maslach e Leiter, 1997; Maslach <i>et al.</i> , 2001)
Valores e normas culturais	Podem incrementar ou não o impacto dos agentes estressores no desencadeamento do <i>burnout</i> (Constable e Russell, 1986; Maslach e Leiter, 1997; Maslach <i>et al.</i> , 2001)

Fonte: Adaptado de Organização Mundial da Saúde, 1998.

## 2.4 Identificando a Síndrome de Burnout

Segundo Benevides-Pereira (2002) os sintomas da Síndrome de Burnout podem ser subdivididos em físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos:

- Físicos – fadiga constante e progressiva, distúrbios do sono, dores musculares e osteomusculares, cefaleias, enxaquecas, perturbações gastrointestinais, imunodeficiência, transtornos cardiovasculares, distúrbios respiratórios, disfunções sexuais e alterações menstruais em mulheres.
- Psíquicos – falta de atenção e concentração, alterações de memória, lentificação do pensamento, sentimento de alienação e solidão, impaciência, sentimento de insuficiência, baixa autoestima, labilidade emocional<sup>5</sup>, dificuldade de auto aceitação, astenia, desânimo, disforia<sup>6</sup>, depressão, desconfiança e paranoia.
- Comportamentais: negligência ou excesso de escrúpulos, irritabilidade, incremento da agressividade, incapacidade para relaxar, dificuldade na aceitação de mudanças, perda de iniciativa, aumento do consumo de substâncias (bebidas alcoólicas, café, fumo, tranquilizantes, substâncias ilícitas, entre outras), comportamento de alto-risco e suicídio.
- Defensivos – tendência ao isolamento, sentimento de onipotência, perda do interesse pelo trabalho ou até para o lazer, absenteísmo, ironia, cinismo.

<sup>5</sup> Labilidade emocional ou Instabilidade Afetiva é um estado de oscilação de humor ou estado de ânimo, sempre acompanhada intensa carga afetiva.

<sup>6</sup> Mudança repentina e transitória do estado de ânimo

No entanto, as manifestações sintomáticas variam conforme as características do indivíduo, como fatores genéticos, ambiente de trabalho e a etapa em que a pessoa se encontre no processo de desenvolvimento da síndrome.

Isso significa que, a Síndrome de Burnout apresenta sintomas diversos que variam de pessoa para pessoa.

## 2.5 Diagnóstico e Tratamento da Síndrome de Burnout

A evolução dos sintomas ocorre de forma lenta e dificilmente é percebida em seus estágios iniciais, porém, tornam-se perceptíveis à medida que avançam.

O diagnóstico correto é estabelecido por profissionais na área da psiquiatria, que são capazes de distinguir as causas destas manifestações entre os vários transtornos mentais existentes (como depressão e ansiedade) e doenças físicas (como o hipotireoidismo e hipertensão) que poderiam causar sintomas semelhantes. (LIPP, 2010; CHIAVENATTO, 2010).

No que se refere ao diagnóstico da Síndrome de Burnout, Benevides-Pereira (2002) destaca o instrumento *Maslach Burnout Inventory* (M.B.I.) construído em 1981 por Maslach<sup>7</sup>.

Trata-se de um questionário de auto avaliação difundido mundialmente para a avaliação de Burnout em termos das três dimensões (exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal) que, segundo a perspectiva psicossocial, compõem a síndrome (Silva, 2008).

Neste estudo, será apresentada a versão traduzida e adaptada por Jbeili (2008) do M.B.I., composto por 20 itens acerca dos sentimentos do avaliado.

As questões no formulário estão descritas no Quadro 1, e são estruturadas da seguinte forma:

- 9 questões relacionadas a Exaustão Emocional (1, 2, 3, 6, 10, 11, 14, 19, 20);
- 4 questões relacionadas a Despersonalização (5, 12, 15, 18);
- 7 questões relacionadas a Reduzida Realização Profissional (4, 7, 8, 9, 13, 16, 17);

---

<sup>7</sup> Instrumento Maslach Burnout Inventory – MBI, criado por Christine Maslach, psicóloga e professora da Universidade da Califórnia – EUA, validado no Brasil em 2001.

A resposta é dada pela frequência com que cada sentimento ocorre nas três áreas avaliadas, numa escala que varia entre no mínimo um (Nenhuma vez) e no máximo de cinco (Todos os dias).

O resultado é obtido de acordo com o somatório de todas as respostas de cada coluna e multiplicado pelo valor dela, em seguida, somam-se todos os valores, avaliando-os de acordo com a pontuação. Nota-se que elevados níveis da Síndrome de Burnout estão associados a elevadas pontuações.

Uma vez estabelecido o diagnóstico, o tratamento poderá ser implementado visando a recuperação do indivíduo, através do uso de medicamentos (se necessário) e medidas psicoterapêuticas individuais.

Além disso, atividades físicas realizadas regularmente, bem como exercícios de relaxamento também ajudam no controle dos sintomas. Momentos de lazer e descontração e lazer também contribuem na prevenção e até mesmo no tratamento da Síndrome de Burnout.

Quadro 1 - Formulário *M.B.I Maslach Burnout Inventory* (Jbeili, 2008)

<b>MARQUE "X" na coluna correspondente:</b> 1- Nunca   2- Anualmente   3- Mensalmente   4- Semanalmente   5- Diariamente						
<b>Nº</b>	<b>Características psicofísicas em relação ao trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Sinto-me esgotado(a) emocionalmente em relação ao meu trabalho					
2	Sinto-me excessivamente exausto ao final da minha jornada de trabalho					
3	Levanto-me cansado(a) e sem disposição para realizar o meu trabalho					
4	Envolve-me com facilidade nos problemas dos outros					
5	Trato algumas pessoas como se fossem da minha família					
6	Tenho que desprender grande esforço para realizar minhas tarefas laborais					
7	Acredito que eu poderia fazer mais pelas pessoas assistidas por mim					
8	Sinto que meu salário é desproporcional às funções que executo					
9	Sinto que sou uma referência para as pessoas que lido diariamente					
10	Sinto-me com pouca vitalidade, desanimado(a)					
11	Não me sinto realizado(a) com o meu trabalho					
12	Não sinto mais tanto amor pelo meu trabalho como antes					
13	Não acredito mais naquilo que realizo profissionalmente					
14	Sinto-me sem forças para conseguir algum resultado significativo					
15	Sinto que estou no emprego apenas por causa do salário					
16	Tenho me sentido mais estressado(a) com as pessoas que atendo					
17	Sinto-me responsável pelos problemas das pessoas que atendo					
18	Sinto que as pessoas me culpam pelos seus problemas					
19	Penso que não importa o que eu faça, nada vai mudar no meu trabalho					
20	Sinto que não acredito mais na profissão que exerço					
<b>Totais (multiplique o numero de X pelo valor da coluna) →</b>						
<b>Some o total de cada coluna e obtenha seu score →</b>						

Quadro 2 – Resultados do Formulário M.B.I. (Jbeili, 2008)

<b>Resultados:</b>
<b>De 0 a 20 pontos:</b> Nenhum indício da Burnout.
<b>De 21 a 40 pontos:</b> Possibilidade de desenvolver Burnout, procure trabalhar as recomendações de prevenção da Síndrome.
<b>De 41 a 60 pontos:</b> Fase inicial da Burnout, procure ajuda profissional para debelar os sintomas e garantir, assim, a qualidade no seu desempenho profissional e a sua qualidade de vida.
<b>De 61 a 80 pontos:</b> A Burnout começa a se instalar. Procure ajuda profissional para prevenir o agravamento dos sintomas.
<b>De 81 a 100 pontos:</b> Você pode estar em uma fase considerável da Burnout, mas esse quadro é perfeitamente reversível. Procure o profissional competente de sua confiança e inicie o quanto antes o tratamento.
<b>ATENÇÃO: este instrumento é de uso informativo apenas e não deve substituir o diagnóstico realizado por médico ou psicoterapeuta de sua preferência e confiança.</b>

Fonte: [http://www.chafic.com.br/index\\_arquivos/avaliaburnout.pdf](http://www.chafic.com.br/index_arquivos/avaliaburnout.pdf)

### **3 O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO**

Originada do grego, "organon", organização significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha (CHIAVENATTO, 1999b).

De acordo Bilhim (2006, p. 33-78) "a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns".

Neste aspecto, é possível citar as organizações escolares, acadêmicas, empresariais e pessoais, organização de eventos, organização doméstica, entre outros. Em todos os casos, a essência da organização fundamenta-se na maneira como as pessoas se inter-relacionam no planejamento, distribuição e execução de todos os elementos (pessoas, máquinas, equipamentos e recursos), visando um objetivo comum.

Os vínculos estabelecidos no ambiente de trabalho ocorrem por meio das relações trabalhistas, que com o passar do tempo, a chegada da tecnologia e a globalização, passaram por diversas transformações, conforme descrito no item 3.1.

#### **3.1 Relações Trabalhistas**

Desde os primórdios, o trabalho faz parte das necessidades humanas. A história do trabalho pode ser contada através do modo de produção que o homem desenvolveu ao longo da história, passando pelos regimes de trabalho: primitivo, escravo, feudal e capitalista (FERREIRA, 2013).

##### **3.1.1 Regime Primitivo**

Considerado o primeiro modo de produção, surgiu com o desenvolvimento das primeiras ferramentas, usadas para saciar suas necessidades básicas, como

alimentação e abrigo. Neste momento a sociedade primitiva estava em relações iguais de trabalho, pois cada um desenvolvia uma atividade para o bem de toda a relação de trabalho. (FERREIRA, 2013).

Neste período, as relações eram simples, porém, desde que começaram a plantar, estocar alimentos e riquezas, houve uma mudança nas relações, estabelecida pela hierarquia.

### **3.1.2 Regime Escravo**

Segundo Montesquieu (2000, p. 253) "a escravidão propriamente dita é o estabelecimento de um direito que torna um homem tão próprio de outro homem, que este é o senhor absoluto de sua vida e de seus bens".

O Regime da escravidão era estabelecido por relações desiguais, onde pessoas eram comercializadas como objetos, e, além disso, eram obrigados a realizar diversos trabalhos físicos, sem remuneração ou qualquer direito estabelecido. Os escravos trabalhavam em situações extremamente precárias, em troca de alimento e moradia.

### **3.1.3 Regime Feudal**

Para Goucher-Walton (2011, p. 203), o feudalismo "descreve uma hierarquia de poder na qual a terra (feudo) constitui a principal forma de riqueza e fornece a base para as ordens política e social, bem como para a estrutura econômica".

Lyon (1990, p. 146) afirma que o feudo "era terra de um senhor confiada a seu vassalo em troca de serviços".

Com a queda do Império Romano, a escravidão perdeu força, surgindo o Regime Feudal. Nesse cenário, foi estabelecida uma relação de servidão, entre os senhores feudais e os camponeses. Diferente dos escravos, os servos não eram propriedade, porém, eram semilivres. Eram obrigados a morar nas propriedades dos senhores feudais e realizavam trabalhos braçais, em troca, recebiam proteção

militar. As relações eram baseadas em escambo, ou seja, troca de mercadorias e serviços sem o uso de moedas.

### **3.1.4 Regime Capitalista**

Da relação entre os camponeses e a nobreza surgiu a burguesia, porém, diante do progresso e das mudanças ocorridas a partir daquela época (tecnologia agrícola, urbanização, industrialização), surgiu o capitalismo, onde as relações passaram a ser estabelecidas entre os proprietários dos meios de produção e os trabalhadores, que agora, recebem um salário em troca do seu trabalho, e as negociações passaram a ser feitas em dinheiro (FERREIRA, 2013).

A partir do século XVIII, foi criado o trabalho formal, onde tarefas e remunerações foram definidas. No século XX, foi firmado o contrato de trabalho, que dispõe das regras que estabelecem os direitos e deveres entre empregados e empregadores. A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) permitiu ao trabalhador brasileiro ter seus direitos reconhecidos, além de garantir benefícios como férias, décimo terceiro salário, fundo de garantia, aposentadoria, entre outros, que garante minimamente as necessidades do trabalhador.

As últimas décadas foram caracterizadas por grandes transformações, onde a globalização, a evolução dos meios de comunicação, crises econômicas, políticas e sociais, questões ambientais e sustentáveis, e uma avalanche de inovações tecnológicas tem deixado o mundo organizacional extremamente competitivo. Além disso, todos esses fatores têm exigido cada vez mais agilidade na tomada de decisões. Diante destes acontecimentos, o fator humano tem sido considerado de importância estratégica às organizações, ou seja, o trabalhador deixou de ser sinônimo de “força bruta” e passou a ser valorizado pelo seu intelecto.

Vergara (2005, p. 25) acredita que o ser humano deve ser “visto sob uma perspectiva integrada, não pode ser considerado um recurso (recurso humano), mas um gerador de recursos”, isso quer dizer que, um funcionário bem liderado, motivado e valorizado tende a produzir mais e melhor, gerando muito mais benefícios às organizações.

Dessa forma, as competências interpessoais têm sido consideradas

fundamentais para chegar ao sucesso, pois trata-se da “habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e à exigência da situação”. (MOSCOVICI, 2002).

No entanto, não é fácil lidar com as cobranças recorrentes e o estresse, e como consequência das pressões sofridas, seja no trabalho, familiar, acadêmico ou em qualquer ambiente, o índice de transtornos psíquicos como depressão, ansiedade, estresse e Síndrome de Burnout têm crescido consideravelmente.

### **3.2 Cultura Organizacional**

As organizações são compostas por pessoas que se relacionam, e para que haja uma boa convivência e igualdade entre elas, é preciso estabelecer normas que determinam esse relacionamento. Assim, a cultura organizacional é uma referência de crenças, costumes e valores que os trabalhadores de uma organização devem respeitar e vivenciar, para a convivência interpessoal no ambiente organizacional.

Para Chiavenato (1996, p.48), “A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa”.

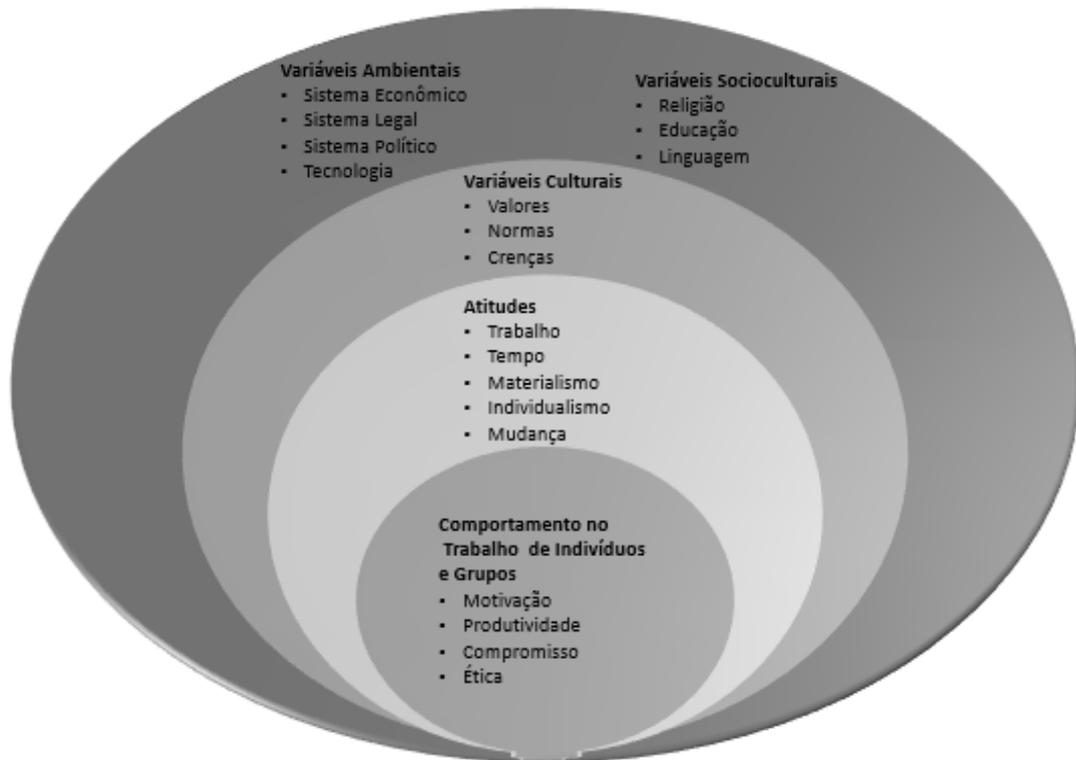
Na visão de Nassar (2000, p. 20):

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Segundo Chiavenato (2010), os indivíduos, desde o nascimento, interagem com seres humanos e com grupos, estabelecendo vínculos.

Assim, a cultura se fundamenta em aspectos como comunicação compartilhada, padrões, códigos de conduta e expectativas. Tais aspectos resultam em elementos que influenciam a cultura, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Variáveis ambientais que afetam o comportamento organizacional



Fonte: Baseado em Chiavenato, 2010.

É importante enfatizar que as organizações, na maioria das vezes, estão inseridas em um mesmo contexto sócio econômico cultural, porém, tem características completamente distintas. Isto ocorre devido a inúmeras variáveis, como por exemplo, o modelo de gestão, o estilo de liderança, o comprometimento de seus colaboradores, enfim a uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

### 3.3 Relação Indivíduo-Organização

Frente à complexidade do ambiente organizacional, faz-se necessário compreender como as relações organizacionais se constroem, e como os vínculos são estabelecidos entre indivíduo-organização.

Com a alta competitividade que acomete o mercado global, o trabalho foi ocupando a maior parte do tempo dos indivíduos, e o que era para suprir

necessidades básicas de subsistência, passou a ser, em muitos casos, ponto central da vida dos indivíduos. Nos últimos anos, os trabalhadores têm passado boa parte de sua vida, (se não a maior parte dela), em seu local de trabalho, dedicando sua força, energia e esforços para as organizações.

Segundo Chiavenato (2011, p. 302), comportamento “É a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe”.

Assim, o ambiente organizacional tem influenciado significativamente a vida das pessoas, tornando-se uma referência para os indivíduos, onde além de representar um meio de suprir suas necessidades, “confere também uma satisfação ao ideal de ego e preenche a necessidade de fazer algo bem feito, de deixar sua marca, de registrar sua importância no mundo” (TOLEDO e BULGACOV, 2004; p. 11).

Atualmente, o quadro de funcionários das organizações é composto por uma grande diversidade de pessoas em relação a suas origens, religiões, formações acadêmicas e visões políticas. Fato que influencia diretamente na forma de pensar e agir desses funcionários, e conseqüentemente, suas necessidades e perspectivas em relação às organizações. Assim, é possível perceber que as organizações só funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte, fazendo com que o maior “bem” das organizações sejam as pessoas. Dessa forma, é estabelecida uma relação de troca, pois as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas metas, assim como as pessoas dependem das organizações para satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais (ROBINS, 2008).

### **3.4 O trabalhador do século XXI**

O século XXI trouxe consigo a Revolução do Conhecimento, que segundo Martins (2007, p. 24) “mudou profundamente o cenário humano mundial, que transformou sem precedentes a força de trabalho em todos os países, de um trabalho manual não qualificado em uma atividade basicamente intelectual”, trazendo novas premissas no âmbito pessoal e profissional e causando também

uma mudança no perfil comportamental do colaborador, dos gestores e líderes, bem como na maneira de gerenciar e liderar negócios e pessoas.

A globalização e a era do conhecimento causaram mudanças significativas ao mundo dos negócios, onde a produtividade está fortemente atrelada ao conhecimento, fazendo com que a empregabilidade seja associada à qualificação pessoal e competências técnicas, ou seja, para se manter no mercado, os colaboradores precisam ser criativos, autocríticos, analíticos, capazes de agir e interagir, e se adaptar às mudanças constantes desta nova sociedade.

Em uma pesquisa realizada pela UNESCO (órgão da Organização das Nações Unidas para educação, ciência e cultura), quanto ao “Perfil do Trabalhador do Século XX”, oito características se destacam: flexibilidade, criatividade, informação, comunicação, responsabilidade, empreendedorismo, sociabilização, tecnologia (MUSSAK, 2007).

Quadro 3 - Perfil do Trabalhador do Século XX

Flexibilidade	Ser capaz se adaptar, de acordo com as necessidades do mercado.
Criatividade	Processar e utilizar as informações de forma original e inovadora.
Informação	Atualizar-se e reciclar-se constantemente.
Comunicação	Entender o mercado e se fazer entender por ele.
Responsabilidade	Assumir responsabilidades e exercer a liderança.
Empreendedorismo	Agregar valor ao seu trabalho e buscar meios de otimizar, melhorar, agilizar, e qualificar processos.
Sociabilização	Compreender, respeitar e conectar-se com a diversidade de pessoas que compõem o ambiente corporativo.
Tecnologia	Conviver com as novas tecnologias, e torna-las aliadas das organizações.

Fonte: Baseado em Mussak (2007)

Este novo cenário indica que não basta apenas que um colaborador seja especialista ou tenha experiência em sua função, é preciso saber se relacionar e se comunicar com os colaboradores de modo assertivo e evolutivo, para que assim haja maior envolvimento, empenho, colaboração e conseqüentemente, maiores índices de sucesso nas organizações.

### **3.5 Gestão de Pessoas**

A expressão gestão de pessoas surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que era usado para definir a maneira de relacionar-se com as pessoas nas organizações.

Na visão de Fleury e Fischer (1998, p. 56) gestão de pessoas é: “o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais de trabalho”.

Chiavenato (1999b, p. 8), define gestão de pessoas como “o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”.

Gil (2009, p. 17) descreve gestão de pessoas como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Através destas definições, é possível perceber que, com o passar do tempo, o conceito de gestão de pessoas passou por diversas transformações e deixou de ser apenas a maneira de se relacionar, conforme Chiavenato (1999c, p. 32):

A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares.

Ainda, na visão de Chiavenato (2002, p. 20):

A gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: 1. As pessoas como seres humanos; 2. As pessoas são como mero recursos (humanos) organizacionais; 3. As pessoas como parceiros da organização.

- Pessoas como seres humanos: pessoas que tenham personalidade própria, diferentes umas das outras, com vivências diversas, ou seja, pessoas como pessoas e não como simples recursos das organizações (CHIAVENATO, 2002).
- Pessoas como recursos organizacionais: como “alavancas” das organizações, aptos a prover intelecto, aptidões e conhecimentos, ou seja, que tornam as organizações mais dinâmicas e não apenas como agentes inertes, (CHIAVENATO, 2002).
- Pessoas como parceiros da organização: que agregam às organizações através de empenho, dedicação, responsabilidade, comprometimento, etc. na perspectiva de obter retorno por meio de salários, benefícios, bonificações, crescimento profissional, plano de carreira, ou seja, um investimento que visa um retorno satisfatório (CHIAVENATO, 2002).

Assim, pode-se dizer que gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas que incentiva a colaboração mútua das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Nesse aspecto, os líderes possuem um papel fundamental nas organizações, pois são os responsáveis por gerir os principais recursos: as pessoas.

Vergara (2005, p. 25) acredita que o ser humano deve ser “visto sob uma perspectiva integrada, não pode ser considerado um recurso (recurso humano), mas um gerador de recursos”, isso quer dizer que, um funcionário bem liderado, motivado e valorizado tende a produzir mais e melhor, gerando muito mais benefícios às organizações.

### **3.6 Liderança**

Atualmente, muito tem se falado sobre liderança, porém, até a década de 60, predominava-se o estereótipo de chefe, figura que exercia funções como planejar, organizar, controlar e corrigir. Naquela época, era comum o chefe com estilo autocrático, com controle total sobre os funcionários que deveriam atingir os objetivos das organizações a qualquer custo.

Já na década de 70, começaram a surgir necessidades intelectuais dos funcionários, e na década de 80, devido ao aumento da concorrência, surgiu a demanda por funcionários mais dedicados às empresas.

No entanto, somente na década de 90 começou a surgir uma liderança mais voltada à orientação e cooperação.

Segundo Rouch e Behling (1984 apud Sganzerla, 2005) “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”.

De acordo com Maximiniano (2004, p.289):

A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações, desejos, necessidades, aspirações e expectativas, tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seu quanto de seus seguidores.

Para Novo (2009, p. 16) liderança é “o processo de influência constituída na inter-relação entre a pessoa do líder e seus empregados”, de modo que “não é fruto apenas do perfil do líder e suas competências, mas também, diz respeito ao perfil da equipe e ao contexto organizacional” a que pertence.

Portanto, liderar consiste em exercer com autonomia e influência a ordem sob um determinado grupo, através da conjunção de métodos como a comunicação, disciplina e motivação, permitindo ao grupo um vínculo de perspectivas e conseqüentemente, na melhor performance da equipe.

As ferramentas de gestão de pessoas podem auxiliar na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização das competências, habilidades e aptidões que compõem as equipes de trabalho e dessa forma, proporcionar um entendimento dessa relação e tornar claro o caminho para obtenção desse diferencial competitivo tão almejado pelas empresas.

No cenário atual, lideranças competitivas, autoritárias e individualistas não se encaixam no perfil das organizações, que hoje vivenciam um período de diversidade e interdependência.

Nesse cenário, tem-se o papel do líder, cuja função é estimular os funcionários e o trabalho em equipe, favorecendo um bom clima no ambiente corporativo.

Segundo (Hersey, 1986) existem quatro estilos de Liderança:

- I. Autocrático (dominador, com foco nas tarefas);
- II. Democrático (aberto à opinião dos colaboradores);
- III. Liberal (acredita na equipe e delega tarefas);
- IV. Paternalista (simula um relacionamento pai e filho, podendo gerar conflitos pessoais).

Existem ainda os “Líderes” não constituídos, porém “eleitos” pelo grupo. São eles: o Líder Técnico (especialista), Líder Carismático (cativa e envolve o grupo), Líder Motivador (estimula o grupo em busca dos resultados).

Atualmente, um bom líder é essencial para uma organização, visto o longo caminho a ser percorrido para que os objetivos sejam satisfatórios.

Desta forma, o líder tem o papel de integrar os liderados na realização de suas atividades, tornando a aprendizagem mais consistente e contínua.

### **3.7 Trabalho em Equipe**

Monaco (2001) define trabalho em equipe como um grupo típico, em que os membros se identificam, com predominância da unidade de espírito, da coesão, das relações interpessoais, do engajamento pessoal e da adesão total dos membros ao grupo. Ou seja, trata-se de um grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa, cada qual, contribuindo com seus conhecimentos e experiências.

Donnellon (2006, p.4) cita em seu livro o ex-presidente americano Franklin Delano Roosevelt, afirmava que “agindo em conjunto, como um grupo, as pessoas conseguem realizar coisas que nenhum indivíduo sozinho jamais poderia realizar”.

Passada a fase de adaptação dos integrantes, o trabalho em equipe traz inúmeros benefícios aos colaboradores, como concentração de esforços para atingir os objetivos, apoio e colaboração mútua, comprometimento, compartilhamento de conhecimentos, melhoria na comunicação interna e redução de competitividade.

### **3.8 Motivação**

Segundo Novo, Chernicharo e Barradas (2009), motivação pode ser interpretada como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta. Nesse aspecto, destacam-se três elementos chaves:

- I. Intensidade: refere-se a quanto esforço a pessoa despende;
- II. Direção: em relação aos objetivos da organização e que com eles é coerente;
- III. Persistência: quanto tempo a pessoa consegue manter seu esforço.

Segundo pesquisadores a desmotivação no trabalho pode causar graves problemas tanto para as organizações quanto para seus colaboradores. Nas organizações, pode ocorrer queda na qualidade e produtividade. No que se refere aos colaboradores, os aspectos negativos estão relacionados à saúde física e mental, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, além da falta de comprometimento com a organização.

Um dos desafios da atualidade, no ambiente organizacional, é motivar os seus colaboradores, adequando as estratégias da empresa às pessoas que nela trabalham.

O desempenho organizacional é o resultado de elementos como: cultura organizacional, estratégia, tecnologia, recursos humanos, liderança, entre outros. A motivação também tem impacto no desempenho organizacional, visto que funcionários motivados costumam ter altos índices de desempenho em suas atividades, contribuindo com os objetivos das organizações.

### **3.9 Estratégias de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Chiavenato (2004, p.367) define que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) "representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua atividade na organização".

Ainda nesse contexto, Chiavenato (2004, p.348) destaca que, para que isso

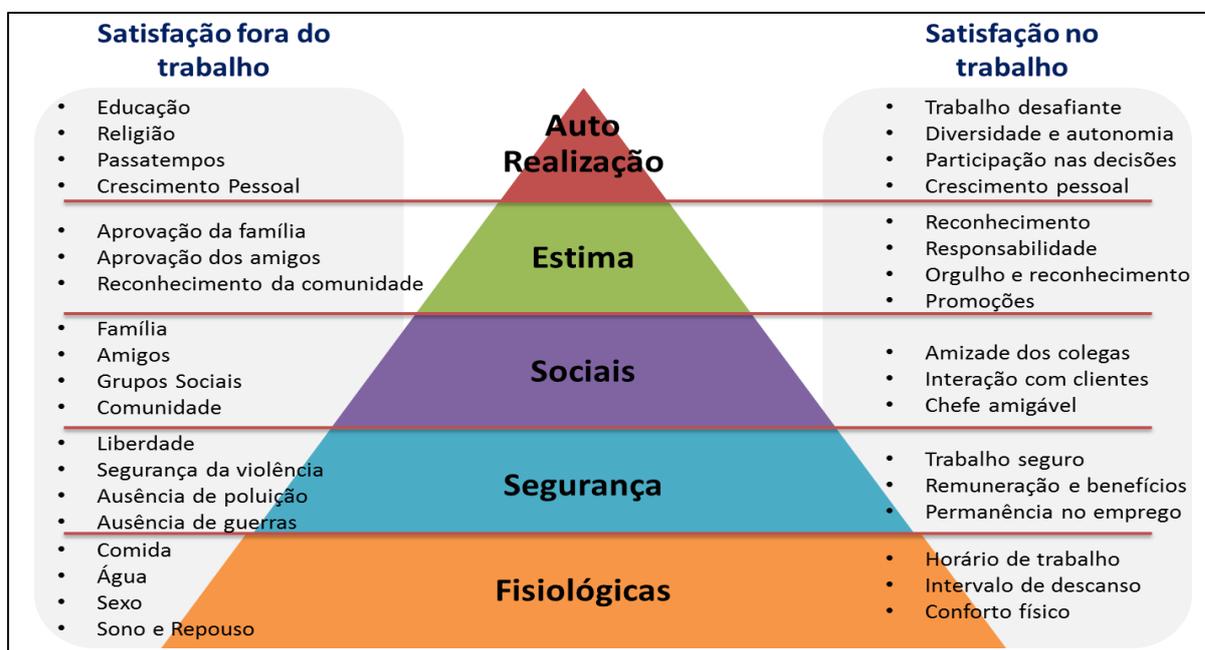
ocorra, é fundamental a existência de qualidade de vida, definida pelo autor como "criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais".

Maslow (1943, apud MAXIMIANO, 1995) acreditava que a satisfação das pessoas era baseada a partir de necessidades fundamentais a serem conquistadas, que os estágios de motivação são hierarquizados e correspondem às seguintes necessidades:

- Primárias (estão na base da pirâmide): Fisiológicas (sobrevivência) e de Segurança (proteção).
- Secundárias (estão no topo da pirâmide): Social (pertencer a um grupo) Estima (reconhecimento) e Auto Realização (próprio potencial).

A Figura 2 apresenta a Pirâmide das Necessidades, sob a ótica de Maslow:

Figura 2 - Pirâmide das Necessidades - Maslow



Fonte: <http://territoriohumano.com.br/wp-content/uploads/2013/04/Maslow.png>

É importante destacar que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), precisa ser refletida no contexto organizacional, ou seja, é preciso que seja parte integrante da cultura da empresa. Por isso, cabe aos gestores promoverem ações que possam refletir no espaço físico, um ambiente acolhedor, próspero e produtivo (CHIAVENATO, 2004).

O conceito de QVT exige profundo respeito pelos empregados, pessoas motivadas que participem, executem e sejam recompensadas pelos seus esforços, pois quando a satisfação das necessidades pessoais é suprida dentro da empresa, indica que a QVT está bem desenvolvida e valorizada pela organização.

Chiavenato (2004, p. 449), cita vários fatores envolvem a QVT:

- A satisfação com o trabalho executado;
- As possibilidades de futuro na organização;
- O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- O salário recebido;
- Os benefícios aferidos;
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- O ambiente psicológico e físico de trabalho;
- A liberdade e responsabilidade de tomar decisões;
- As possibilidades de participar.

Os líderes também têm papel importante nesse aspecto, pois são responsáveis direta e indiretamente pela qualidade de vida do liderado na organização, pois ao trabalhar com alguém que se admira e respeita, que reconhece e desenvolve a equipe, que se coloca no lugar do colaborador, é extremamente motivador, enquanto o contrário pode gerar elevados níveis de estresse, desmotivação e absenteísmo.

#### 4 MINIMIZANDO OS EFEITOS DA SINDROME DE BURNOUT

De acordo com o que foi apresentado até o momento, a Síndrome de Burnout é uma doença psicossocial que se caracteriza por um estado de exaustão física, emocional ou mental que se manifesta devido ao acúmulo de estresse no trabalho.

Segundo Lipp (2010), o estresse pode trazer importantes consequências para a empresa como, por exemplo: excesso de atraso e faltas; aumento de licenças médicas; acidentes de trabalho; alta rotatividade de funcionários; desempenho irregular; absenteísmo dentre outros.

As organizações precisam estar atentas a seus colaboradores e investir mais na qualidade de vida no trabalho, com programas para os funcionários, a fim de evitar ou, pelo menos, minimizar esse mal que traz tantas consequências nefastas (MARRAS, 2011).

Diante do exposto no Capítulo 3, é possível perceber que a gestão de pessoas de uma organização pode ser o seu grande diferencial, pois é por meio dela que serão implantadas e estabelecidas medidas para que as condições e ambiente de trabalho sejam adequados, e seus colaboradores valorizados.

O estilo adotado por um líder pode influenciar de formas diversas o ambiente de trabalho, o comportamento e o desenvolvimento das atividades profissionais, interferindo diretamente nos resultados, bem como no trabalho em equipe, comunicação, motivação, e em casos mais extremos, em insubordinação, geração de conflitos, desmotivação, estresse e até mesmo a Síndrome de Burnout.

O líder moderno transmite à sua equipe confiança em seus membros e em sua capacidade de atingir metas e objetivos. Nesse contexto, vale destacar que atualmente, um bom líder deve reunir características de vários estilos, pois é necessário se adaptar às situações enfrentadas, às exigências do mercado, e principalmente, saber lidar com o fator humano.

Muitos gestores e líderes ainda não perceberam as novas tendências comportamentais dos colaboradores, que buscam bem-estar tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional, pois todos querem tratamento respeitoso, justo e digno, bem diferente do tratamento que recebiam na década de 60.

No entanto, as relações de trabalho em muitas organizações não estão compatíveis com essas novas tendências, e problemas como cobranças intensas

por resultados, condições de trabalho impróprias, falta de segurança, frequente exposição a situações de desgaste, são fatores que impactam diretamente na saúde do trabalhador. Ao tentar lidar com todos esses fatores, tentando se afirmar e “dar conta” de tudo, o quadro é agravado ainda mais, fazendo com que o trabalhador não se importe com suas próprias necessidades, de alimentação, descanso e lazer, até o momento em que a situação fica insustentável e torna-se doença.

Assim, um bom líder pode mudar significativamente os rumos e resultados de um projeto, visto que liderar é uma tarefa complexa, que depende muito das percepções pessoais e situacionais, do bom relacionamento da equipe, e não apenas de qualificação técnica.

Além disso, a vivência em grupo favorece a ousadia e a criatividade no trabalho, pois uma equipe é formada por pessoas que trazem consigo histórias de vida e competências diferentes. Todas essas características juntas podem formar uma equipe competente e eficiente, levando-a a desempenhar papéis com êxito nas organizações, por isso, o trabalho em equipe fortalece a organização e conseqüentemente favorece os resultados. Um bom líder está à frente de sua equipe, cujo sucesso está na forma com a qual ele conduz a sua gestão.

A motivação como integrante da estratégia organizacional, é essencial para que os colaboradores sejam constantemente estimulados a crescer profissionalmente, a executarem suas tarefas com eficácia, fazendo com que se sintam realizados no exercício das suas funções. Com isso, os líderes devem usar a motivação como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação pessoal de seus colaboradores, que se sentem envolvidos e comprometidos em conquistar os objetivos propostos.

No Brasil, trabalha-se cerca de 44 horas semanais por um período aproximado de 30 a 35 anos, por isso o bem-estar e da saúde dos colaboradores são extremamente relevantes.

Como a SB é originada por uma combinação de fatores pessoais, sociais e institucionais, um aspecto importante da Gestão de Pessoas é pensar na QVT, proporciona maior participação dos colaboradores, propiciando um ambiente com integração com os líderes e gestores, com colegas de trabalho, e até mesmo com o ambiente de trabalho.

A QVT está relacionada às necessidades e expectativas humanas e sua respectiva satisfação, e reflete na atitude dos colaboradores por meio da motivação,

da adaptabilidade, da criatividade, sendo expressas por relações saudáveis e harmônicas.

As organizações que investem em QVT costumam ter como benefícios colaboradores eficazes, motivados empenhados, dispostos e saudáveis e conseqüentemente, também ocorre aumento na produtividade e lucratividade.

Além disso, a qualidade de vida no trabalho pode ser considerada uma “filosofia” que envolve pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação como bem-estar dos colaboradores e com a eficácia organizacional. Alguns dos benefícios obtidos em programas de QVT são: Investimento em Treinamento e Desenvolvimento; Maior engajamento dos profissionais a partir de sua valorização; Criação de áreas comuns para a integração de colaboradores; Maior valorização das competências e habilidades dos funcionários; Diminuição das doenças provenientes do trabalho e Criação de um ambiente mais saudável.

Outras medidas como desenvolvimento de programas para alimentação saudável, práticas de atividades físicas, prevenção de doenças como hipertensão e diabetes além de programas de saúde mental e alívio do estresse contribuem significativamente na vida do colaborador.

Programas de Ginastica Laboral<sup>8</sup> e *Quick Massage*<sup>9</sup> promovem o estímulo e a adoção de um estilo de vida mais saudável além de alívio das dores (pescoço, ombros e coluna), cansaço físico e mental, estresse, desconforto muscular, dores de cabeça, além da melhoria na circulação sanguínea, e na correção da postura.

As condições gerais de trabalho, como iluminação, ventilação, temperatura, barulho e higiene também influenciam na qualidade de vida dos colaboradores, causando desconforto e em certos casos, danos à saúde do trabalhador. Portanto, cabe à empresa moderna aplicar recursos, investir em capacitação e treinamentos, para que seus colaboradores sintam-se seguros e protegidos no ambiente organizacional.

Atualmente, as pessoas constituem o principal ativo de uma organização, portanto, faz-se necessário tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus colaboradores.

---

<sup>8</sup> Prática de exercícios no ambiente de trabalho, com duração de dez a 15 minutos, baseada em alongamentos e compensação das estruturas musculares envolvidas nas tarefas diárias.

<sup>9</sup> Massagem rápida, que pode ser realizada no ambiente profissional e tem duração de dez a 15 minutos, promovendo alívio em dores, no cansaço e no desconforto.

Pessoas que sofrem de Síndrome de Burnout ficam sob um elevado nível de estresse, cansaço e mal-estar generalizado, com sinais de esgotamento físico, emocional e psíquico que estão relacionadas à vida profissional.

Para complementar e embasar as informações obtidas no Referencial Teórico foi realizada uma entrevista (Apêndice A) com uma portadora da Síndrome de Burnout. A entrevista ocorreu por meio de um questionário aberto, no intuito de que a entrevistada pudesse expor sua experiência. A entrevistada é uma jovem de 23 anos, moradora da cidade de Americana (SP), que à época do ocorrido atuava no departamento de Recursos Humanos.

Na entrevista, a portadora da SB afirma que “emocionalmente estava extremamente esgotada e fisicamente também. Me afetou não somente no trabalho, mas em todas as outras áreas da minha vida”, confirmando as afirmações de Benetti (2016) e Maslach (2001).

Ela também relata que “não tinha força para nada, nem vontade de nada, só chorava, dificuldade de concentração, errando mais que o normal no trabalho, faltando cada vez mais na faculdade e acumulando trabalhos”. Fisicamente, sofria de “insônia todas as noites, perda totalmente da memória, não sentia entusiasmo nem conseguia se divertir, pois sempre o trabalho estava em sua cabeça” ratificando as declarações de Benevides-Pereira (2002).

Além disso, não conseguia desligar-se do trabalho “Saia do trabalho e trabalhava em casa... entrava no meu e-mail até de madrugada, fora as intensas dores musculares, idas ao hospital tomar remédio na veia contra enxaqueca e crises de ansiedade”, reafirmando as premissas de Lipp (2010) e Chiavenatto (2010).

Na pesquisa mencionada, foi possível perceber que devido a uma drástica mudança na gestão da organização e a ausência de fatores como comunicação, motivação, liderança participativa e eficaz, e qualidade de vida no trabalho, os sintomas foram se agravando cada vez mais, atingindo não somente o trabalho, mas outras áreas da vida da portadora.

Nota-se também, que a organização em nada contribuiu durante o processo, sendo necessário buscar ajuda externamente no primeiro momento e mais adiante, o afastamento definitivo.

Quando as organizações têm ciência da importância de investir, melhorar e valorizar seus recursos humanos, seus colaboradores sentem-se mais motivados, reconhecendo o investimento e a preocupação da empresa com seu bem-estar.

Para as organizações, há uma redução de custos relacionados às doenças de trabalho, melhora no relacionamento interpessoal, aumento da motivação dos colaboradores, e reduzindo a incidência da Síndrome de Burnout.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual, a todo o momento com a necessidade de adaptação ao novo, às novas tendências, ferramentas e tecnologias. Cada vez mais é necessário fazer mais com menos recursos, tomar decisões quase que de maneira instantânea, além, de lidar com uma cobrança ativa por resultados. Neste contexto, os colaboradores passam por uma constante superação, seja de desafios, metas, objetivos e expectativas pessoais e organizacionais.

Assim, o novo substitui a prática habitual, fazendo-se necessário novas práticas como habilidade de comunicar, de gerenciar pessoas, de lidar com a competitividade de forma positiva, de lidar com obstáculos de forma proativa, manter-se motivado, ser capaz de motivar, de trabalhar sob pressão, e todas os outros fatores humanos presentes no dia-a-dia. Em muitos casos, tais habilidades superam, em muito, os conhecimentos metodológicos e técnicos.

As organizações que preservam a integridade de seus colaboradores deixam de ser um ambiente insalubre, com profissionais infelizes, desmotivados e doentes. Promover um ambiente de trabalho sadio traz inúmeros benefícios às organizações, que reduzem os níveis de absenteísmo e licenças médicas, além de propiciar uma espécie de bem-estar coletivo, com profissionais motivados, envolvidos e empenhados.

Um grande diferencial competitivo de uma empresa está no potencial intelectual e criativo de seus colaboradores. Assim, uma gestão eficaz deve ter consciência das necessidades atuais do mercado, compreender as diferentes expectativas de seus colaboradores, criar uma ponte entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, garantir uma remuneração justa, estabelecer um ambiente físico, psicológico e social saudável, e implantar uma política de qualidade de vida no trabalho para atrair e reter talentos, formando equipes de alta performance, identificando e capacitando novos líderes.

Esta pesquisa ajuda a compreender a SB, identificar suas etapas, dimensões e seus estressores, torna possível às organizações implantar medidas que permitam prevenir, minimizar e até mesmo extingui-la.

Segundo o estudo realizado, conclui-se que para reduzir e auxiliar os casos da SB, as organizações podem utilizar-se de uma gestão eficaz, treinamento e

desenvolvimento, capacitação de liderança, trabalho em equipe, motivação e estratégias de qualidade de vida no trabalho.

Considera-se, portanto, que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, visto que foram apresentadas as principais características da Síndrome de Burnout, bem como ferramentas de gestão de pessoas que podem melhorar o clima organizacional, refletindo no bem-estar e na qualidade de vida de seus colaboradores, por meio de uma liderança eficaz e um ambiente de trabalho harmônico e salubre, atingindo assim a satisfação de ambos e minimizando os efeitos negativos que a Síndrome de Burnout causam para os indivíduos e as organizações.

## REFERÊNCIAS

BENETTI *et al.* **Representação social da psicologia organizacional e do trabalho em contexto escolar.** Revista Psicologia e Saúde. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2177-093X2016000100007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-093X2016000100007)>. Acesso em 11 Mai. 2017.

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

BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T. **Burnout em Professores: um estudo transcultural. Universidade Estadual de Maringá e Araucária.** Relatório final de pesquisa. Maringá, 2004.

BILHIM, J. A. F. **Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas**, 1ª ed. Lisboa, ISCSP 1996.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde.** Brasília: Ministério da Saúde; 2001. Disponível em <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas\\_relacionadas\\_trabalho1.pdf](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas_relacionadas_trabalho1.pdf)>. Acesso em: 02 Fev. 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Regulamento da Previdência Social no Brasil.** Brasília: Ministério do Trabalho; 2011. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/estatisticas/>>. Acesso em: 02 Fev. 2017.

CARLOTTO, M. S. **A síndrome de burnout e o trabalho docente.** Psicologia em Estudo, Maringá, v. 7, n. 1, p. 21-29, jan./jun. 2002.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. (a) **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração.** 3ª ed. - São Paulo: McGraw-Hill. 1999, p.34.

CHIAVENATO, I. (b). **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 8.

CHIAVENATO, I. (c). **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999, p.32

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos. Fundamentos Básicos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002, p.20.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8° ed. Rio de Janeiro: Elsevir, 2011.

CODO, W. **Educação: carinho e trabalho**. 3 ed.. Petrópolis: Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

DONNELLON, A. **Liderança de Equipes: Soluções Práticas para os Desafios do Trabalho**. 3. ed. São Paulo: Campos / Elsevier, 2006. 131 p. (Pocket Mentor).

ELIAS, A. L.; VOSER, R. C. **O estresse e a síndrome de burnout em personal trainers: um estudo descritivo e exploratório**. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 17, Nº 173, Octubre de 2012. Disponível em: < <http://www.efdeportes.com/efd173/sindrome-de-burnout-em-personal-trainers.htm> >. Acesso em 11 Mai. 2017.

FERRARI, J. S. **Síndrome de Burnout**. Brasil Escola. Disponível em <<http://brasil.escola.uol.com.br/psicologia/sindrome-burnout.htm>>. Acesso em 01 Mai. 2017.

FERREIRA, B. **A História do Trabalho**. História Total, 2013. Disponível em: < <http://historiabruno.blogspot.com.br/2013/04/a-historia-do-trabalho.html> >. Acesso em: 11 Mai 2017.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998, p.56.

FREITAS, J. **Saiba o que é a Síndrome de Burnout**. In: Expressão, Amparo, Ed. 10, p.1-2, Abr/Mar. 2009. Bimestral. Disponível em: <[http://www1.unimed.com.br/nacional/maisinfo/co/Jornal\\_UnimedAmparo1.pdf](http://www1.unimed.com.br/nacional/maisinfo/co/Jornal_UnimedAmparo1.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2017.

GALLEGO, A.; RIOS, L. F El. **Síndrome del "Burnout" o el desgaste profesional (I): revisión de estudios**. Revista da Asociación Española de Neuropsiquiatria, Madrid, Ed. 11, n. 39, p.257 - 265, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008, p.50.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009, p.17.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GOUCHER, C.; WALTON, L. (2011), **História mundial: jornadas do passado ao presente**. Porto Alegre, Penso.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986, p. 186.

ISMA-BR (International Stress Management Association do Brasil). **Prevenção e tratamento de stress**. Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br/>>. Acesso em: 12 Mar. 2017.

JBEILI, C. **Questionário Jbeili para identificação preliminar da Burnout**. *Chafic.com*. 2008. Disponível em: <[http://www.chafic.com.br/index\\_arquivos/avaliaburnout.pdf](http://www.chafic.com.br/index_arquivos/avaliaburnout.pdf)>. Acesso em 11 Mai. 2017.

LADEIRA, M. B. – **O que é Stress Ocupacional?** In: VERTENTES - Revista da Fundação de Ensino Superior de São João Del Rei, N.º 7, São João Del Rei jan./jun. 1996 p. 123-137

LYON, H. R. **Dicionário da Idade Média**. Traduzido por Álvaro Cabral. Zahar, 1990.

LIPP, M. N. **Stress na atualidade: qualidade de vida na família e no trabalho**. 2010. Disponível em: <<http://www.estresse.com.br/publicacoes/stress-na-atualidade-qualidade-de-vida-na-familia-e-no-trabalho/>>. Acesso em: 22 Mar. 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos. Do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, R. B. **Metodologia Científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2007. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=gKciDDLHWfwC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 16 Mai. 2017

MASLACH, C. **Job Burnout**. Annual Review Psychology Ed. 52, p. 397-422. 2001.

MASLACH, C. & J. S. E. (1981). **The measurement of experienced burnout**. *Journal of Occupational Behavior*, Ed. 2, pp. 99-113.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MESSIAS, F.; MENDES, J.; MONTEIRO, I. **O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores: o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho**. 2012. Disponível em: <<http://www.dosalgarves.com/rev/N22/4rev22.pdf>>. Acesso em: 11 Mai. 2017.

MONACO, F. F. **Criatividade no contexto das equipes de trabalho: uma avaliação nas células de gestão autônoma e círculos de controle da qualidade na Ambev – filial/S.C.** 196f. 2001. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2001.

MONTESQUIEU, C. S. B. **O Espírito das Leis**. Tradução de Cristina Murachco. 2. ed., 2. tiragem. São Paulo: Martins Fontes, 2000, p. 253.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MUSSAK, E. **Metacompetência: Uma Nova visão do Trabalho e da Realização**

**Pessoal**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NASSAR, P. **História e cultura organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000.

NOVO, D V.; CHERNICHARO, E. A. M.; BARRADAS, M. S. S. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

PAHO. Organização Pan-Americana de Saúde. Organização Mundial da Saúde. **Relatório sobre a saúde no mundo 2001. Saúde Mental: nova concepção, nova esperança**. OMS; 2001. Disponível em: <http://www.paho.org/bra/>. Acesso em: 18 Fev. 2017.

OLIVEIRA, C. **Estresse no trabalho leva mais de 1 milhão de brasileiros a receber auxílio-doença: Maioria das empresas não sabe lidar com problemas psicológicos dos funcionários**. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/educacao/noticias/estresse-no-trabalho-leva-mais-de-1-milhao-de-brasileiros-a-receberem-auxilio-doenca-20170419.html?question=0>>. Acesso em 02 Mar. 2017.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Diretrizes para a Prevenção Primária de Transtornos Mentais, Neurológicos e Psicossociais: Staff Burnout**. Alemanha: Divisão de Organização Mundial de Saúde Mental (OMS) 1998

PARAGUAY, A. I. B. **Estresse, Conteúdo e Organização do Trabalho: Contribuições da Ergonomia para melhoria das condições de trabalho**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, Ed. 70, pp. 40-43, 1990.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Ed Pearson. São Paulo, 2008.

SELYE, H. **Stress, a tensão da vida**. Edição original publicada por McGraw – Hill Book Company, Inc. 1956.

SGANZERLA, R. C. **A Liderança e Suas Principais Teorias**. Revista Eletrônica Academia de Talentos, 2005. Disponível em < [http://www.academiadetalentos.com.br/novo/revista2%20\\_artigos\\_lideranca.htm](http://www.academiadetalentos.com.br/novo/revista2%20_artigos_lideranca.htm)>. Acesso em: 11 Mai. 2017.

SILVA D.C.M, LOUREIRO M. F., PERES R.S. **Burnout em profissionais de enfermagem no contexto Hospitalar**. Psicologia Hospitalar, 2008. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-74092008000100004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-74092008000100004)>. Acesso em 11 Mai. 2017.

TOLEDO, de S. M.; BULGACOV, Y. **Cultura Organizacional e identidade: implicações dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos trainees em uma organização multinacional**. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, Anais, 2004.

VARELLA, D. **Síndrome de Burnout**. 2010. Disponível em: < <https://drauzio.varella.com.br/doencas-e-sintomas/sindrome-de-burnout/>>. Acesso em: 9 Mar. 2017.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICE A

Esta pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec-Americana, e tem como objetivo apresentar as características da Síndrome de Burnout e realizar um estudo de como as organizações podem minimizar os efeitos da Síndrome de Burnout.

Quando você foi diagnosticada com Síndrome de Burnout, estava em qual fase de sua vida:

**1. Quantos anos tinha na época?**

R: 21 anos.

**2. Qual sua área de atuação profissional?**

R: Quando fui diagnosticada, estava implementando um novo departamento na empresa, RH.

**3. E no contexto familiar: morava sozinha, com os pais, era casada, tinha filhos?**

R: Solteira e morava com meus pais.

**4. Quando o trabalho deixou de ser prazeroso e tornou-se um problema?**

R: Depois de mais ou menos 09 meses que estava implementando o novo departamento e principalmente se agravou após ter mudado a gestão da empresa, que veio com uma outra visão para meu departamento.

**5. Quanto tempo levou para perceber que havia algo “errado”?**

R: Não demorou muito, foi bem rápido, pois foi tudo muito intenso. Foi imediatamente após a entrada do novo gestor.

**6. O que você sentia (física e emocionalmente)?**

R: Eu sentia muitas coisas... Posso resumir essa questão dizendo claramente que TODOS os sintomas de uma pessoa diagnosticada com *Burnout* eu senti. Emocionalmente eu estava extremamente esgotada e fisicamente também. Me

afetou não somente no trabalho, mas em todas as outras áreas da minha vida. Não tinha força para nada, nem vontade de nada, só chorava, dificuldade de concentração, errando mais que o normal no trabalho, faltando cada vez mais na faculdade e acumulando trabalhos, insônia todas as noites, perda totalmente da memória, não sentia entusiasmo nem conseguia me divertir, pois sempre o trabalho estava em minha cabeça. Saia do trabalho e trabalhava em casa... Entrava no meu e-mail até de madrugada, fora as intensas dores musculares, idas ao hospital tomar remédio na veia contra enxaqueca e crises de ansiedade. Enfim, isso foi só um pouco que passei, foi um período muito difícil para mim. Não gosto nem de lembrar e ficar falando.

#### **7. As pessoas a sua volta percebiam que você estava diferente?**

R: Percebiam sim. Eu costumava ser muito alegre e positiva no meu trabalho, entregando as demandas no prazo, sempre ajudando a cada um, especialmente por ser funcionária antiga e muito respeitada, e eu era do RH, por isso a minha responsabilidade em ser exemplo e prezar por um clima interno agradável era de suma importância, porém eu já não conseguia mais fazer nada disso. Me culpava muito. A maioria não sabia como agir comigo, mas me ajudavam da maneira que podiam, quando eu precisava chorar, desabafar...

#### **8. Como foi o processo de descoberta da doença?**

R: Como sou estudante de Psicologia, sou muito atenta a essas questões de doenças, e quando comecei a piorar, conversei com uma grande professora e amiga, que me dava aulas de Gestão de Pessoas. A mesma me aconselhou a procurar um psiquiatra e fazer tratamento com medicação e terapia, pois ela sentia que eu estava com todos os sintomas de *Burnout*. Depois disso, conversei com mais duas professoras que aconselharam a mesma coisa. No início de dezembro de 2016 procurei um psiquiatra, que me diagnosticou com Síndrome de Burnout e ansiedade generalizada.

#### **9. E o tratamento?**

R: Fiz tratamento com remédio durante 03 meses e ainda faço terapia.

**10. Quanto tempo levou para você sair do estado de esgotamento?**

R: Foi em torno de 06 meses. Fui me sentir liberta quando conversei com meu gestor e decidi sair da empresa, naquele dia foi como se um grande peso tivesse saído das minhas costas. Atualmente já estou muito melhor.

**11. A melhora foi perceptível às pessoas de seu convívio?**

R: Com certeza foi. Aos poucos estou voltando a ser quem eu era, e sem dúvidas estou muito mais confiante, segura de si e do que quero para mim. Tudo isso que passei foi muito importante para o autoconhecimento.

**12. A empresa ajudou na sua recuperação? Como?**

R: Não posso ser totalmente injusta, mas não me ajudaram muito. Resumidamente, os gestores mal falavam comigo e quando falavam era em tom bem brando. Me senti muito descartada. Não queriam saber como eu estava, não vinham conversar comigo nem nada, senti uma certa apatia por parte deles, creio que pelo fato de não saberem como lidar com a situação. Em 2016 uma funcionária ficou afastada 04 meses também, por depressão, não totalmente voltado por causas do trabalho, e só estavam esperando ela voltar de licença para mandar embora, porém com a mudança do gestor, o mesmo decidiu dar um novo olhar e ficar com a funcionária.

**13. Se não, como poderia ter ajudado?**

R: O produto da empresa que eu trabalhava era bem específico e um pouco contraditório com o que eu passei. Eles vendiam cursos na área de desenvolvimento humano, emocional e profissional. Eu gostaria muito de ter recebido a ajuda de um Coach, que pudesse me auxiliar em todo aquele turbilhão de sentimentos, emoções, sofrimentos que eu sentia. Tive que procurar terapia com psicólogo fora da empresa, porque eles não se propuseram a me ajudar.