

SÍNDROME DE BURNOUT COMO CONSEQUÊNCIA DA MÁ GESTÃO ADMINISTRATIVA

Ellen Sofia Antunes de OLIVEIRA¹
Alecsandra Cristina Benatti FERREIRA²

RESUMO

Com a alta demanda do mercado e alta concorrência, o mundo organizacional passou a exigir mais agilidade e autonomia do trabalhador, mas graças a essas mudanças o número de doenças psicológicas adquiridas em nome dessa produtividade tóxica está em crescimento em todo o mundo. A síndrome de Burnout também conhecida por outros nomes, é o esgotamento emocional acarretado pelo desgaste das atividades de trabalho, Neste artigo, o objetivo é construir proposições que relacionam como uma gestão administrativa pode afetar todo o ambiente organizacional e comprometer toda a equipe de trabalho, trazendo consequências para a saúde física e psicológica dos colaboradores causando seu sobrecarregamento e afastamento as atividades laborais e até mesmo sua inatividade .

Palavras Chave: Gestão de Pessoas, Ambiente Organizacional, Síndrome de Burnout, Doença Ocupacional.

ABSTRACT

With the high demand of the market and high competition, the organizational world began to demand more agility and autonomy of the worker, but thanks to these changes the number of psychological diseases acquired in the name of this toxic productivity is growing worldwide. The Burnout syndrome also known by other names, is the emotional exhaustion caused by the exhaustion of work activities, In this article, the objective is to build propositions that relate how an administrative management can affect the entire organizational environment and compromise the entire work team, bringing consequences to the physical and psychological health of employees causing their overload and withdrawal from work activities and even their inactivity.

Keywords: People Management, Organizational Environment, Burnout Syndrome, Occupational Disease.

¹ Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT – da Sociedade Cultural e Educacional de Itapeva ellensofiaantunesdeoliveira@alunos.fait.edu.br

² Docente do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT – da Sociedade Cultural e Educacional de Itapeva. Alecsandra.ferreira@professor.fait.edu.br

1. Introdução

Segundo a expressão popular “o trabalho engrandece o homem”, mas com todo o processo de globalização e constantes exigências do mercado laboral para uma maior produtividade com redução tempo para executar as demandas e atividades para a busca de uma lucratividade maior, com a defesa de que “tempo é dinheiro”, a organização pode acabar adoecendo o colaborador fazendo com que o mesmo perca sua motivação, vontade de trabalhar, o tornando apático e distante de suas atividades e relações interpessoais.

A quantidade de funcionários de empresas afastados por doenças ocupacionais na modalidade psicológica, a qual conseqüentemente acarreta uma série de conseqüências para vida do colaborador aumenta no país diariamente e de forma preocupante, ainda mais com a mistura de sintomas que podem ser facilmente confundidas sem o diagnóstico de um profissional.

A OMS possui uma Classificação Internacional de Doenças, a qual tem como objetivo principal a padronização das doenças e de outros problemas de saúde em todo o mundo e durante a divulgação da CID11, foi acrescentado a Síndrome de Burnout à lista das doenças ocupacionais – doenças adquiridas através de execução de atividade laboral.

O presente artigo possui ênfase nos conceitos relativos à gestão de pessoas, ambiente organizacional com referências em artigos de autores renomados na administração e destaque na síndrome de Burnout e suas conseqüências para a saúde do colaborador e como o gestor pode prevenir.

Levanta-se a problemática de como um ambiente de trabalho mal organizado e com uma gestão de administração precária que não raras vezes ignora o trabalhador como ser humano, apenas considerando-o como uma engrenagem da cadeia produtiva, pode trazer conseqüências físicas e psicológicas para o mesmo, fazendo com que a sobrecarga impacte negativamente na produtividade e nas suas atividades cotidianas, trazendo conseqüências desastrosas para o ambiente de trabalho, comprometendo ainda mais a organização.

Em casos em que essa desorganização está instalada resta claro a existência de desvio de função, considerando que os funcionários inativos sobrecarregam os

outros, levando-os a fazer mais tarefas que os demais, conseqüentemente atrasando ou sobrepondo suas tarefas.

Esse quadro por si só já é deveras caótico, mas ainda pode piorar sobremaneira, quando ocorre uma desmotivação generalizada e um ambiente organizacional ineficaz, misturando claramente o lado pessoal e o profissional, sem qualquer arrumação ou separação.

Justifica-se o trabalho que, a valorização da saúde do colaborador é necessária à obtenção de um ambiente saudável, organizado com uma gestão humanizada que não se desvie dos objetivos da organização e muito menos de suas funções estabelecidas no contrato de trabalho para que ele que possa desempenhar seu cargo com maestria e produtividade.

2. Desenvolvimento

2.1 Trabalho e Ambiente Organizacional

De acordo com Delors (1992) *apud* Candido e Souza (2017) o trabalho tem impacto direto no aparelho psíquico do homem, o qual ambiente e a dinâmica do trabalho ignoram as histórias pessoais de cada trabalhador.

“Embora o trabalho seja um componente que pode privilegiar a identidade do homem, permitir o acesso aos bens de consumo e resgatar sua autoestima, ressalta-se que as condições de trabalho podem afetar seriamente a saúde dos trabalhadores, principalmente num ambiente altamente competitivo, onde ocorra desequilíbrio entre Esforço e Recompensa no trabalho, levando ao estresse ocupacional, sobretudo quando existe alto esforço e baixa recompensa.”

(Areias e Comandule 2006 p.194)

Fundamenta Costa Neto e Canuto (2010), liderança é a capacidade de inspirar, influenciar e motivar as pessoas, colocando-as em um mesmo objetivo e foco, e que quando ocorre à presença de um líder dentro da organização os resultados são plenamente satisfatórios.

“O clima organizacional pode ajudar ou atrapalhar dentro da organização [...] tem certa influencia na motivação dos empregados em realizar em contento suas obrigações.”

(COSTA NETO; CANUTO, 2010 p.93).

Segundo Cândido e Souza (2017) apontam que é necessário que alguns requisitos estejam presentes no ambiente de trabalho, atendendo assim algumas condições como segurança psicológica, local com móveis e equipamentos apropriados, transparência na tomada de decisões por parte dos supervisores; reconhecimento e recompensas de acordo com a contribuição do trabalho e sensação de que as tarefas vão de encontro com os valores profissionais e morais do trabalhador para que as atividades sejam executadas com excelência e respeito ao colaborador.

Segundo a Constituição Federal de 1988, artigo 7º, inciso XXII, é dado como direito social fundamental dos trabalhadores um meio ambiente sadio e seguro, que vise à melhoria de sua condição social, redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de saúde, higiene e segurança.

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

IV - salário-mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim.

XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e Segurança;

Franco *et al* (2019) diz que é necessário abranger o local, os instrumentos, o modo de execução das tarefas e a atentar-se de como o trabalhador é tratado pelo empregador e pelos outros indivíduos no trabalho, pois não basta apenas dar condições de ambiente físico, adequado e salubre ao trabalhador, enquanto sua saúde mental entra em declínio prejudicando toda sua vida. É essencial à adoção de medidas de proteção do mesmo de forma harmônica com um meio ambiente do trabalho equilibrado.

Foi adotada uma lista de critérios que são essenciais à qualidade de Trabalho e emprego, a qual se cita:

1. Assegurar carreira e segurança do emprego;
2. Promover a saúde e o bem-estar dos trabalhadores;
3. Desenvolver habilidades e competências;
4. Conciliar trabalho com o não trabalho.

(Comissão Comunicação da União Europeia, (EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, 2002 *apud* AREIAS e Comandule 2006 p.190)

Conforme SILVA *et al* (2020), sob o ponto de vista das empresas, a falta de motivação afeta o colaborador diretamente na sua autoestima profissional, onde acabam se sentindo menos valiosos e sem conexão com os valores da cultura organizacional, ocasionando efeitos negativos como: baixa produção, ambiente de trabalho hostil e até mesmo sua postura profissional diária alterada.

Franco *et al* (2019) p.11 completa:

“[...] esgotamento físico e psicológico ocasionados pela constante tensão emocional e pressão no trabalho são decorrentes de um meio ambiente laboral extremamente competitivo impulsionado pelo empregador [...] além das expectativas que se transformam em frustrações, são os fatores desencadeantes no ambiente laboral da Síndrome de Burnout.”

2.2 Síndrome de Burnout

Para FRANCO *et al* (2019), a síndrome teve seus primeiros estudos desenvolvidos nos anos de 1953 e 1960, o termo passou a ser utilizado graças aos autores Schwartz e Will, através do estudo de caso conhecido como “Miss Jones” sendo descrito os problemas que uma enfermeira psiquiátrica desiludida adquiriu com seu trabalho, já nos anos 60, surge outra publicação intitulada “A burn Out Case”, de Graham Greene relatando o caso de um arquiteto que abandonou sua profissão devido a sentimentos de desilusão e insatisfação.

Segundo Carlotto e Gobbi (1999 p.5) *apud* França (1987) Burnout é uma expressão inglesa para designar aquilo que deixou de funcionar por exaustão de

energia, sendo utilizada pela primeira vez em estudos científicos creditados em 1974, pelo psicólogo Herbert J. Freudenberger descreve como um sentimento de fracasso, insatisfação, exaustão causada por um excessivo desgaste de energia e recursos (Carlotto e Gobbi 1999 p.5 *apud* França 1987; Perlman e Hartman, 1982).

Passados mais de 25 anos de estudos sobre a síndrome, Carlotto e Gobbi (1999) *apud* Maslach e Leiter (1997) colocam que a mesma não se restringe apenas aos profissionais ligados as áreas da saúde e educação, mas é um fenômeno que afeta todas as profissões. Destaca-se que, a maior parte das profissões tem exigido relações sociais e humanas em todos os setores, sejam no atendimento de clientes, consumidores, público, colegas, supervisores ou até mesmo pela sua rotina e ambiente de trabalho que também pode adoecê-lo.

Paganini (2011) fundamenta que a síndrome passou a fazer parte do mundo laboral à medida que começou a explicar a sociedade das consequências do impacto das atividades ocupacionais para o trabalhador e para as organizações.

Os sintomas mais característicos do burnout são exaustão emocional e distanciamento afetivo.

“A exaustão emocional abrange sentimentos de desesperança, solidão, depressão, raiva, impaciência, irritabilidade, tensão, diminuição de empatia; aumento da suscetibilidade para doenças, cefaleia, náuseas, tensão muscular, dor lombar ou cervical, distúrbios do sono. O distanciamento afetivo provoca a sensação de alienação em relação aos outros, sendo a presença destes muitas vezes desagradáveis e não desejada.”

(Trigo *et al*, 2007 *apud* Cândido e Souza, 2017 p.4)

Sequente Carlotto e Gobbi (1999) *apud* Maslach (1978) relatam que do ponto de vista organizacional, está altamente associada com a baixa moral e produtividade dos trabalhadores, absentismo e turnover.

2.2.1 Consequências para o Colaborador e a Organização

Carlotto e Gobbi (1999) *apud* Maslach e Leiter (1976. 1978; 1997), fundamentam que o profissional com a síndrome se sente exausto, frequentemente

fica doente (baixa imunidade), sofre de insônia, úlcera, dores-de-cabeça, problemas relacionados à pressão sanguínea, tensão muscular, fadiga crônica.

Paganini (2011), afirma que as consequências podem ser físicas, psicológicas, pessoais, e sociais, porém podem atingir o indivíduo de várias maneiras e em cenários diferentes, sendo no trabalho, na vida social ou organizacional e como forma de lidar com seus problemas, os profissionais afetados por vezes fazem uso excessivo de tranquilizantes, drogas e álcool além de desenvolvimento de outras doenças comorbidades decorrentes tais como ansiedade e depressão.

Segundo Benevides-Pereira (2002) *apud* Paganini (2011 p.39) é exemplificado que:

Trabalho: pode haver a diminuição na qualidade de serviço pela fadiga, exaustão, o indivíduo sente-se desmotivado havendo uma predisposição a acidentes pela falta de atenção. Há também um alto número de abandono do emprego ou profissão.

Vida Social: o isolamento social fica evidente, pois o indivíduo afasta-se do grupo, podendo até no aspecto familiar levar ao divórcio.

Organizacional: está presente a baixa produtividade, pelo esgotamento e lentidão. Os diversos tipos de acidentes de trabalho caracterizados pela negligência e falta de concentração do indivíduo. O absentismo, que é a incidência de faltas contínuas do empregado, que passam a ser frequentes, uma vez que ele a considera uma 'fuga'. Além da rotatividade, ou seja, por ser comum o abandono do serviço ou profissão, a pessoa muda de emprego na tentativa de solucionar o problema.

No ponto de vista de Carlotto e Gobbi (1999) defendem que a saída comportamental do trabalho, ou seja, o pedido de desligamento, atualmente não tem sido uma manifestação frequente devido às restrições e necessidade de emprego no mercado de trabalho para a sobrevivência, porém, mais sério e importante, é o "desligamento psicológico" do trabalho (onde o colaborador apresenta despersonalização, baixo envolvimento e comprometimento com os resultados, reduzindo sua produtividade e animo em grupo e suas atividades organizacionais), uma vez que o indivíduo permanece no emprego por necessidades maiores, mas seu desempenho decai.

2.2.2 Prevenção

Maslach e Leiter (1999) *apud* Paganini (2011), relatam que para a síndrome ser solucionada é preciso focar sua ação e atividades em programas preventivos, que enfatizam três níveis:

- Programas centrados na resposta do indivíduo: busca-se criar condições do colaborador de ter respostas e autonomia para as situações negativas ou estressantes.
- Programas centrados no contexto ocupacional: são totalmente voltados aos aspectos organizacionais (líderes, gestores e empregadores), buscando a melhoria das condições no ambiente de trabalho para que o mesmo seja saudável para todos os indivíduos.
- Programas centrados na interação do contexto ocupacional e no indivíduo: busca-se combinar os dois níveis anteriores, tentando melhorar as condições laborais de acordo com a percepção do trabalhador.

Robins (2005) ressalta que utilizar de esforços para estimular a inovação, programas de autonomia para os funcionários e adoção do trabalho em equipes, a qual todos estejam alinhados a um objetivo são alguns exemplos de atividades de mudança à planejada, voltada para continuidade da alta produtividade. O autor ainda completa que para que o ambiente organizacional para ser saudável deve conter:

Respeito pelas pessoas: as pessoas são vistas como responsáveis conscientes e dedicadas, a qual devem ser tratadas com dignidade e respeito.

Confiança e apoio: A organização eficaz e saudável se caracteriza por um clima de confiança, autenticidade, abertura e apoio para sua equipe.

Confrontação: Os problemas não devem ser varridos para baixo do tapete, devem ser confrontados abertamente e solucionados.

Participação: Quanto mais às pessoas são afetadas por uma mudança, mais elas devem participar das decisões relacionadas a esse processo.

(ROBBINS 2005 p.430)

As pessoas costumam relacionar o estresse laboral sintetizando-o como um estado emocional vinculadas à sobrecarga de trabalho; considerando a quantidade de tarefas, ambiente em que está inserido; número de horas trabalhadas e pontos de motivação e reconhecimento de seus líderes e colegas, logo Carlotto e Gobbi (1999) *apud* Maslach e Leiter (1997), indicam que os colaboradores procuram oportunidades de serem autônomos e independentes para fazer suas próprias escolhas e decisões com incentivo da organização. Buscam também usar suas habilidades, conhecimento e experiências para pensar e resolver problemas tendo como fundamento e entendimento todo o processo organizacional.

De acordo com os autores supracitados acima, é importante que a pessoa se sinta engajada, motivada, responsável e reconhecida pelo seu trabalho e não coagida através de normas e políticas administrativas mecânicas e rígidas que buscam padronização de pessoas e mecanização dos processos, vendo-a como parte do processo produtivo e não como realizadora da atividade. Carlotto e Gobbi (1999) defendem que a redefinição e reorganização dos processos de trabalho, reestruturando o ambiente e rotina da organização, buscando o aproveitamento de habilidades próprias do colaborador, bem como a diversificação de atividades de forma que não as tornem exaustivas para o mesmo e inserindo-o de forma significativa no resultado global do produto ou serviço prestado, é de grande relevância e importância para que o colaborador se sinta parte da organização.

3. Considerações Finais

O presente estudo não visa exaurir o tema, muito pelo contrário é apenas uma grande porta para a abertura de uma discussão ainda muito maior de qualidade de vida no ambiente organizacional, bem como comportamento organizacional adequado e hierarquia com cautela, que ainda precisa ser e muito debatido no meio corporativo e acadêmico, a fim de estabelecermos regras mais harmônicas e sociáveis sobre tudo para viabilizar o bom ambiente de trabalho, considerando que pessoas felizes são motivadas e portanto produzem mais.

Mesmo com leis e diretrizes trabalhistas que protejam o colaborador, o abuso de poder com cargas horárias e realização de atividades abusivas de gestores que

utilizam de incentivos de competitividade desleal dentro da própria equipe em nome de “conquistar mais dinheiro”, ainda são cenários bem frequentes na sociedade moderna atual, sendo necessário transformar tudo e qualquer material ou ação em capital com um valor agregado.

A partir do que foi apresentado conclui-se que, quando o ambiente organizacional apresenta grandes falhas com um alto nível de desorganização, ele prejudica principalmente o colaborador e sua integridade física, fazendo com que o trabalhador acabe contraindo doenças ocupacionais reduzindo sua produtividade e motivação para realizar suas atividades. Um ambiente doente é capaz de alterar mesmo que gradativamente, toda a personalidade e vida do trabalhador o levando ao limite.

Quando além do ambiente doente, a organização apresenta gestores e empregadores apáticos, sem comunicação clara e as políticas e diretrizes reguladoras que buscam moldar a personalidade do colaborador ignorando suas individualidades, em nome do retorno financeiro, causando a retração do trabalhador, que não raras vezes abandona seus valores, ideais e vontade de tomar decisões e solucionar problemas, já que o mesmo não recebe o reconhecimento que por tais atitudes, não vendo razão em fazê-las, fator que pode ainda ser piorado quando além de não reconhecido, outro leva os créditos ou usufrui da sua ideia ou contribuição.

Compete ao empregador que se atente às mudanças do mercado, com uma visão mais humana sobre a gestão de sua equipe, buscando sempre manter a saúde de seus subordinados em primeiro lugar e estar atento aos comportamentos anormais com uma rede de apoio caso eles precisem, pois de nada vale uma empresa se não há uma equipe que a faz funcionar com suas capacidades e conhecimentos.

A presença de um líder e ou um bom gestor é de extrema importância dentro de uma organização, pois cabe a ele oferecer condições e oportunidades para que o colaborador desempenhe suas atividades e possa crescer profissionalmente e pessoalmente.



Referências

ABREU, Rebecca Tavares Nishimura. **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA PROMOÇÃO DO BOM CLIMA ORGANIZACIONAL. Diversitá - Revista Multidisciplinar do Centro Universitário Cidade Verde**, Cidade Verde, v. 7, n. 1, p. 118-128, 2021.

Disponível em: <https://revista.unifcv.edu.br/index.php/revistapos/article/view/367>. > Acesso em: 09 abr. 2023.

ARAÚJO, Kléber Carvalho de. **Gestão de Pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO**. 2021. 20 f. TCC (Graduação) - Curso de Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2021. Disponível em:

<http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/4533/1/KL%c3%89BER%20CARVALHO%20DE%20ARA%c3%9aJO%20%20-%20TCC%20-%20LOG%c3%8dSTICA.pdf>.> Acesso em: 09 abr. 2023

AREIAS, Maria Elenice Quelho; COMANDULE, Alexandre Quelho. **Qualidade de Vida, Estresse no Trabalho e Síndrome de Burnout** in Vilarta, Roberto. **Qualidade de Vida e Fadiga Institucional** / Roberto Vilarta, Teresa Helena Portela Freire de Carvalho, Aguinaldo Gonçalves e Gustavo Luis Gutierrez (Organizadores). Campinas, SP: IPES Editorial, 2006. p.183-202. Disponível

em: https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/fadiga_completo.pdf > Acesso em: 18 mar. 2023

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm > Acesso em 09 mar. 2023

WORLD HEALTH ORGANIZATION . **Burn-out an "occupational phenomenon: International Classification of Diseases. International Classification of Diseases**, 29 maio 2019. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>> Acesso em: 20 abr. 2023.

CÂNDIDO, Jéssica; SOUZA, Lindinalva Rocha de. **SÍNDROME DE BURNOUT: AS NOVAS FORMAS DE TRABALHO QUE ADOCEM. Psicologia Pt: Portal dos Psicólogos**,

Apucarana, p. 1-12, 28 jan. 2017. Disponível em:

<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1054.pdf>. > Acesso em: 19 mar. 2023

CARLOTTO, Mary Sandra; GOBBI, Maria Dolores. **SÍNDROME DE BURNOUT: UM PROBLEMA DO INDIVÍDUO OU DO SEU CONTEXTO DE TRABALHO? Aletheia,, [s.], v. 10, p. 103-114, 1999. Anual. Disponível em:**

https://www.researchgate.net/profile/MaryCarlotto/publication/285329138_Burnout_Syndrom_e_an_individual_problem_or_a_jobrelated_problem/links/63beabfb56d41566df59a4c0/Burnout-Syndrome-an-individual-problem-or-a-job-related-problem.pdf. > Acesso em: 05 mar. 2023.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; CANUTO, Simone Aparecida. **Administração com Qualidade**: conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 2010.

FRANCO, Márcia Villar *et al.* **SÍNDROME DE BURNOUT E SEU ENQUADRAMENTO COMO ACIDENTE DO TRABALHO**. *Intr@Ciência*, [s. l], v. 17, p. 1-13, mar. 2019. Anual. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20190312105103.pdf. > Acesso em: 26 mar. 2023

PAGANINI, Daiani Damiani. **SÍNDROME DE BURNOUT**. 2011. 50 f. TCC (Pos-Graduação) - Curso de Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1056/1/Daiani%20Damiani%20Paganini.pdf>. > Acesso em: 09 abr. 2023

ROBBINS, Stephen P.. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 463 p.

SILVA, J.L. G. *et al.* **Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores**. *LIBERTAS: Rev. Ciênc. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p.96-108, ago./dez. 2020. Disponível em: <<http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/270/247> > Acesso em: 09 abr. 2023