



"BURNOUT" NA VISÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

[Administração, Ciências da Saúde, Edição 124 JUL/23 SUMÁRIO / 29/07/2023](#)

"BURNOUT" IN THE PERCEPTION OF THE STRATEGIC PERSONNEL
MANAGEMENT

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.8195674

Kate Natasha Sebastião¹

Stephane Faria Alves Monteiro²

Vitória Maria Dionisio Pinto³

Claudio Augusto Kelly⁴

Resumo

A síndrome de *Burnout*, definida como a exaustão física e mental causada no ambiente profissional, se tornou um tópico em destaque ao falar de saúde mental no trabalho nos últimos anos, e conseqüentemente, a importância de as empresas estarem preparadas para lidar com tal obstáculo que assola seus colaboradores e ocasiona piores resultados. O presente artigo tem como objetivo a discussão a respeito do desenvolvimento da síndrome de *Burnout* no ambiente de trabalho, desde o primeiro estudo até os dias atuais, e a relevância de uma gestão de pessoas eficiente incorporada na estrutura da empresa, para enfrentar, com as melhores estratégias, casos já existentes da síndrome e prevenir novas ocorrências, criando um ambiente mais seguro e confortável e promovendo a

melhora no desempenho dos colaboradores. A metodologia usada foi construída com base na revisão sistemática da literatura, utilizando livros e artigos publicados em revistas contendo os materiais bibliográficos que mais incluíam textos relacionados ao tema deste estudo. Através das revisões realizadas, concluiu-se que o *burnout* pode se manifestar em qualquer área ou setor, impactando negativamente o resultado dos colaboradores. Isso ocorre não apenas devido à exaustiva rotina de trabalho, mas também devido ao clima organizacional, que pode influenciar no crescimento dessa síndrome. Além disso, constatou-se que os problemas emocionais exercem uma considerável interferência na eficiência e produtividade dos colaboradores. Nesse contexto, a gestão de pessoas se mostrou essencial no ambiente organizacional, uma vez que estratégias eficientes nessa área podem criar um ambiente favorável para os colaboradores, no qual eles se sintam valorizados e capazes de apresentar um alto nível de desempenho. Essa abordagem proporciona resultados positivos dentro da organização.

Palavras-chave: Síndrome de Burnout; Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica; Doença Ocupacional.

ABSTRACT

Burnout syndrome, defined as the physical and mental exhaustion caused in the professional environment, has become a prominent topic when talking about mental health at work in recent years, and consequently, the importance of companies being prepared to deal with such an obstacle that it devastates its collaborators and causes worse results. The purpose of this article is to discuss the development of the Burnout syndrome in the work environment, from the first study to the present day, and the relevance of efficient people management incorporated into the company's structure, to face, with the better strategies, existing cases of the syndrome and prevent new occurrences, creating a safer and more comfortable environment and promoting improved employee performance. The methodology used was based on a systematic review of the literature, using books and articles published in magazines containing the bibliographic materials that most included texts related to the subject of this

study. Through the reviews carried out, it was concluded that burnout can manifest itself in any area or sector, negatively impacting the results of employees. This occurs not only due to the exhaustive work routine, but also due to the organizational climate, which can influence the growth of this syndrome. In addition, it was found that emotional problems exert considerable interference in the efficiency and productivity of employees. In this context, people management proved to be essential in the organizational environment, since efficient strategies in this area can create a favorable environment for employees, in which they feel valued and capable of presenting a high level of performance. This approach delivers positive results within the organization.

Keywords: Burnout Syndrome; Human Resources Management; Strategic Management; Occupational Illness.

1. Introdução

Muito se tem discutido, acerca da síndrome de *Burnout* nos dias atuais, mais conhecida como "esgotamento profissional". A síndrome de *Burnout* "caracteriza-se por um cansaço emocional que leva a uma perda de motivação e que pode prosseguir até sentimentos de intolerância ao trabalho e uma sensação profunda de fracasso" (Mendanha *et al.*,2018).

Embora as pesquisas sobre "Burnout" tenham décadas de introdução à ciência, o termo e a vivência a respeito da síndrome são considerados modernos, tendo em vista que passou a ser observada como uma doença pela OMS (Organização Mundial da Saúde) apenas em 1º de janeiro de 2022, na qual foi incorporado como a síndrome do esgotamento profissional (Fasanella, 2022).

Atualmente, o índice dessa síndrome tem se elevado cada vez mais devido ao presente cenário do mercado de trabalho, que corrobora, muitas vezes, a competitividade não saudável entre os colaboradores e excesso de exigências e sobrecarga no trabalho, gerando exaustão física e emocional.

Ademais, por consequência das mudanças no estilo de vida e métodos de trabalho durante a pandemia da Covid-19, os índices de transtornos mentais em

evidência a síndrome de *Burnout*, se tornaram ainda mais preocupantes. Conforme a Associação Internacional de Gerenciamento de Estresse no Brasil (ISMA-BR), 72% da população brasileira tinha uma sequela de estresse e 30% destes, sofriam de "*Burnout*" (Bonfim, 2020), ainda, foi realizado uma avaliação de custos que o estresse e problemas relacionados, como a síndrome de *burnout*, provocavam anualmente para empresas nos Estados Unidos, e a estimava do prejuízo foi de \$150 bilhões de dólares, sendo analisados os índices de insatisfação, absenteísmo, rotatividade e aposentadoria precoce (Trigo *et al.*, 2007).

Por fim, com a introdução do isolamento social em 2020 e a alta taxa de transmissão do vírus, muitas empresas adotaram o "*Home Office*" como novo regime de trabalho. Apesar de ter apresentado um método com mais flexibilidade de local e horário, surgiu uma nova preocupação: conseguir separar trabalho e lazer. Segundo o pesquisador Cary Cooper da *Manchester Business School*, "cerca de 40% das pessoas acordam e a primeira coisa que fazem é chegar seus e-mails, para outros 40%, é a última coisa que fazem à noite" (BBC Brasil, 2016).

A tecnologia em excesso pode levar à fadiga mental devido à dificuldade de separar a vida profissional e pessoal, na qual é necessário ter disciplina para saber quando se deve manter conectado e quando se desligar do trabalho. "O levantamento mostrou também que 32% dos entrevistados informaram que a saúde mental piorou significativamente por conta do trabalho à distância" (Corsini, 2022).

Neste cenário, empresas de todos os segmentos começam a entender a necessidade de considerar a saúde mental como uma questão de grande relevância no mercado, pois está ligada diretamente com os resultados e o sucesso da empresa.

Então, a gestão estratégica de pessoas se torna de suma importância, pois é a partir dela que um clima organizacional adequado para os profissionais será criado para que desenvolvam suas habilidades a fim de entregar os melhores resultados e atingir suas metas pessoais e profissionais, valorizando seus

colaboradores como seres humanos e não somente como recurso da organização.

Este artigo tem como objetivo identificar quais são as tomadas de decisões que líderes e gestores devem ter em relação ao cuidado com o colaborador e compreender as estratégias que podem ser utilizadas para a prevenção dos casos de *Burnout*, de modo que não surja novas ocorrências e ocasione um efeito dominó nos demais colaboradores, assim impactando os resultados da empresa. Trata-se de um artigo de revisão bibliográfica sistemática da literatura.

2. Referencial Teórico

2.1 Conceito de Gestão Estratégica

Segundo o renomado consultor britânico Vaughan Evans (2013), estratégia é definida como a maneira pela qual uma empresa alcança seus objetivos, utilizando seus recursos para obter vantagem competitiva sustentável. Sendo assim, o planejamento estratégico consiste no esforço de uma empresa para se adaptar às condições ambientais a que está exposta. Através desse planejamento, busca-se tanto aproveitar oportunidades como defender-se de ameaças internas e externas, ao mesmo tempo em que se analisam as forças e fraquezas presentes. Em suma, o objetivo desse planejamento é estabelecer a melhor direção a ser seguida, permitindo que a empresa atue de forma inovadora e diferenciada no mercado (Andrade, 2019).

O cerne da estratégia é constituído de três elementos: diagnóstico, diretriz política e plano de ação. O diagnóstico é a capacidade de se discernir o desafio que uma organização está enfrentando, entretanto, um bom diagnóstico costuma vir acompanhado de analogias e metáforas. A diretriz política está relacionada ao tipo de abordagem que será utilizada para encarar o desafio enfrentado pela organização, para que isso venha a ocorrer devemos buscar um método de como lidar com a situação de modo que tenhamos um conjunto específico de ações. Um erro frequente é optar por várias ações, muitas vezes sem conexão entre si. Essa abordagem é prejudicial, pois o verdadeiro desafio deve ser enfrentado desde a raiz. Por outro lado, o plano de ação consiste em um

conjunto adequado de ações para cumprir a diretriz escolhida. A estratégia está diretamente relacionada à tomada de decisões que permitem enfrentar um desafio específico, sendo essencial refletir sobre a relevância e coerência das ações a serem adotadas (Rumelt, 2011).

2.1.1 Objetivos da gestão estratégica

O Planejamento Estratégico desempenha um papel fundamental na elaboração de um plano de ações. Essa etapa prática consiste na execução das estratégias propostas, sendo o plano de ações responsável por especificar as tarefas a serem realizadas por cada colaborador para alcançar os objetivos estabelecidos, bem como os recursos necessários para implementar todas as ações previstas no planejamento estratégico. (Decourt *et al.*, 2012)

A gestão estratégica possui a função de gerenciar diante dos diversos cenários e metas futuras, baseando nos indicativos internos da empresa. Em muitos casos, é a partir desse gerenciamento que ocorrem mudanças e tomadas de decisões capazes de alterar a posição de uma empresa no mercado. Embora possa parecer um conjunto de práticas aplicadas somente em empresas grandes, hoje é importante que as pequenas empresas tenham uma estratégia bem definida para se manterem competitivas. (Serra *et al.*, 2014)

Os objetivos de uma gestão estratégica estão intimamente relacionados com o futuro esperado pela empresa. Trata-se de antecipar o que acontecerá e criar os caminhos e ações que devem ser tomadas para que os resultados se aproximem o máximo possível do planejado. Uma gestão estratégica eficiente deve considerar todos os setores da organização. Em suma, um plano de gestão estratégica deve incluir: Análise dos pontos fortes e fracos internos e externos, desenvolvimento do plano de ação, implementação desses planos e avaliação dos resultados finais alcançados (Collins, 2018).

2.1.2 Tipos de Gestão Estratégica

O conceito de gestão estratégica é dividido entre duas escolas de pensamento: a abordagem prescritiva e a abordagem descritiva. A *abordagem prescritiva* trata

de definir como as estratégias devem ser desenvolvidas. Nesse sentido, ela constrói um processo analítico mais abrangente, que engloba todas as ameaças e oportunidades relacionadas à estratégia. Por outro lado, a *abordagem descritiva* concentra-se na aplicação prática das estratégias, ou seja, como é possível implementá-las com base em princípios gerais. (Drucker, 1981).

2.1.3 Diferença entre Gestão e Planejamento Estratégico

Existem dois conceitos semelhantes entre os termos gestão estratégica e o planejamento estratégico, que pode ocorrer uma distorção na compreensão dos termos.

O planejamento estratégico visa analisar onde a empresa se encontra atualmente e onde ela deseja chegar em um período específico. Para isso, é necessário delinear os processos que devem ser executados para atingir os objetivos propostos. Com o plano em vigor, começa a ocorrer a distribuição das tarefas, a organização dos prazos e o acompanhamento dos processos. Isso é gestão.

Em resumo, o planejamento estratégico corresponde ao “antes”, enquanto a gestão compreende o “durante”. A gestão estratégica consiste no acompanhamento da execução de todas as tarefas estabelecidas no planejamento, incluindo a avaliação da qualidade, o cumprimento dos prazos e a evolução em direção à meta.

2.2 Gestão Estratégica Assertiva

No mundo corporativo, a aplicação do conceito de assertividade se encontra distorcido, visto que alguns associam a assertividade à agressividade, enquanto outros evitam ser assertivos por receio de parecerem agressivos, optando por um comportamento mais “político”, onde dissimulam suas verdadeiras intenções e desejos. Há também quem acredite que a cultura organizacional assertiva equilibra passividade e agressividade em suas políticas e decisões, o que pode levar a interpretações de que a empresa adota uma postura ambígua, oscilando

entre esses extremos. No entanto, nenhum desses cenários caracteriza uma gestão assertiva (Reis, 2017; Ferigato et al., 2022).

Uma gestão assertiva, de fato, não se enquadra no equilíbrio entre passividade e agressividade. Ao invés disso, ela se baseia em uma postura honesta, verdadeira, transparente, objetiva e focada, demonstrando coerência entre pensamentos, sentimentos, ações e palavras. Podemos perceber que a assertividade faz parte da cultura da empresa quando as pessoas se sentem respeitadas, livres para pensar e se expressar, possuem autonomia para decidir com responsabilidade e, principalmente, sentem que existe justiça nos relacionamentos e a imparcialidade é determinante na tomada de decisão. Nas reuniões, todos os integrantes contribuem com suas ideias de forma construtiva, sem tentar sobrepor-se aos demais. As ideias opostas são encaradas de forma natural, e quando ocorre algum erro as pessoas têm coragem de assumir suas responsabilidades. O reconhecimento dos comportamentos e resultados positivos faz parte da cultura, assim como o feedback de erros é bem aceito e oferecido com empatia e respeito. Na cultura organizacional assertiva, o foco está na solução, não em encontrar um culpado para os problemas. (Reis, 2017)

No entanto, a empresa perde a oportunidade de ser assertiva com seus colaboradores quando não deixa claro seu posicionamento e objetivos estratégicos, quando é reativa diante das necessidades de mudança e demora a responder às demandas do mercado. A falta de organização, planejamento, foco e clareza do objetivo também prejudica a assertividade. Quando a empresa foca na busca por culpados em vez de soluções, cria um clima organizacional tenso e ansioso, com medo de errar. Decisões são tomadas com base em escolhas políticas, não com foco em resultados. Empresas que se baseiam no medo não alcançam o comprometimento genuíno dos colaboradores, que devem ser motivados pelo prazer no trabalho, não pelo temor. (Ferigato *et al.*, 2022)

A gestão assertiva começa com um pensamento consciente, considerando o impacto das decisões nas pessoas, processos, resultados e no ambiente externo da organização, como o meio ambiente, social e econômico.

No mundo corporativo, gerir significa administrar pessoas e resultados, levando em conta os fatores críticos de sucesso internos e externos à organização, em um cenário turbulento, complexo, ambíguo, incerto e volátil. Para uma gestão assertiva, é fundamental a competência de gestão de mudança, a postura de um transformador que protagoniza as mudanças.

Essa convivência saudável com a mudança contínua exige do gestor duas habilidades: a percepção do cenário para analisar contextos e a habilidade de responder na velocidade das mudanças. Mas para que essa competência seja efetiva, a implementação deve estar apoiada em um forte propósito que contribui positivamente para todos, que faça sentido para cada colaborador. Uma gestão assertiva consegue envolver e comprometer todos os colaboradores, criando um sentimento de autonomia e escolha em cada um. Respeitar a autonomia e as escolhas do outro é um dos maiores atributos de um verdadeiro líder.

2.3 Gestão Estratégica de Pessoas

Gestão estratégica de pessoas é a abordagem usada pela área de Recursos Humanos e lideranças para analisar e definir as ações necessárias para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Essa gestão estratégica visa melhorar os resultados individuais e da organização. (Dutra *et al.*, 2017)

As empresas passaram por diversas mudanças no decorrer dos anos, principalmente durante o século XX quando o conceito de organização começou a ser aperfeiçoado, tais transformações ocorreram durante o que chamamos de a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação (Chiavenato, 2006).

Entre 1900 e 1950, ocorreu a industrialização clássica, reforçando a Revolução Industrial, resultando em estruturas organizacionais piramidais, hierárquicas, com supervisores e tomada de decisão centralizada. Em 1910, o taylorismo revolucionou os negócios com experimentos que enfatizavam tarefas e focavam em alta produtividade, cargos de funcionários, e não diretamente no colaborador, as pessoas eram vistas como um recurso da empresa. Em seguida, surgiu a

industrialização neoclássica que trouxe novas perspectivas no mundo da organização que representam a evolução das mudanças no desenvolvimento do mundo corporativo.

Na procura da melhoria, percebeu-se o recurso humano como algo imprescindível, saindo da antiga visão das relações humanas laborais e reconhecendo-o cada vez mais como um papel fundamental. Nesse contexto, as pessoas começam a ser percebidas como seres inteligentes detendo de conhecimentos e habilidades únicas, passando a promover o sucesso organizacional. Assim, a importância da gestão de pessoas tem sido amplamente debatida, uma vez que os indivíduos que antes eram apenas máquinas, hoje em dia são considerados o capital humano da empresa, o bem maior da organização.

2.3.1 Vantagens e importância da gestão estratégica de pessoas

Desempenhar a gestão estratégica de pessoas garante a empresa uma vantagem competitiva, além de facilitar o atingimento das metas e alcançar melhores resultados nos processos. Sua importância se mostra quando a execução de uma gestão estratégica bem aplicada resulta no aumento da produtividade e a diminuição do índice de *burnout* entre os colaboradores, assim fazendo com que toda a empresa atinja a satisfação profissional.

Outra vantagem para realizar a gestão estratégica de pessoas dentro de uma organização é por ela estabelecer um ambiente que os colaboradores se sentem seguros em demonstrar como se sentem, as suas expectativas em relação a empresa e quais ações podem ser realizadas para intensificar a busca pelo seu crescimento profissional dentro da empresa. (Albuquerque *et al.*, 2009; Fragoso, 2009).

A retenção de talentos e a criação de um ambiente agradável e apropriado para os colaboradores também são ótimas vantagens da implementação da gestão estratégica de pessoas, causadas pela disponibilização de treinamentos, desenvolvimento de projetos para bonificações e promoções e estratégias para impulsionar a motivação dos colaboradores. Esse conjunto de boas práticas

organizacionais devem ser sempre baseados na missão, visão e valores da empresa.

2.3.2 Pilares para a implementação da gestão estratégica

Abaixo são apresentados onze pilares para a implementação da gestão estratégica de pessoas em uma organização:

- *Plano de Carreira para os Colaboradores*: o plano de carreira consiste no caminho profissional fornecido pela empresa para cada colaborador, dessa forma, suas habilidades são desenvolvidas com o objetivo de alcançar cargos maiores dentro da empresa. Ele proporciona um aumento na motivação dos colaboradores, o que colabora para crescimento de talentos retidos que querem se desenvolver em sua vida profissional.
- *Utilização de Softwares*: ao utilizar *softwares* para acompanhar o desempenho dos colaboradores, desde a gestão ao andamento das demandas, os processos se tornam automatizados, o que faz a sobrecarga de atividades na rotina de trabalho ser menor. Outra vantagem é sua agilidade ao lidar com os vários tipos de trabalho que são realizados dentro da empresa, elevando a produtividade de toda a equipe, otimizando e organizando a gestão das atividades.
- *Treinamento e Desenvolvimento Individual*: ao ter sua função estabelecida dentro da organização, é necessário para o colaborador elevar seus conhecimentos e habilidades com treinamentos a fim de potencializar a execução de suas funções dentro da empresa e seu caminho profissional. Os treinamentos devem ser elaborados com base nas metas que a empresa espera serem alcançadas, para que os pontos fortes sejam fortalecidos e os pontos fracos melhorados.
- *Engajamento*: engajar as pessoas é uma tarefa essencial na gestão estratégica de pessoas, é importante para os líderes saberem como motivar seus colaboradores e manter a proatividade com suas atividades, ajudando a empresa alcançar bons resultados. O engajamento pode ser realizado através de uma pesquisa de pulso ou uma pesquisa de clima, mas o

importante é que a pessoa esteja engajada em sua função sem ser como apenas uma forma de ganhar recompensas ou bonificações.

- *Planejamento de Sucessão*: o plano de sucessão é um método para a empresa moldar o futuro dos seus colaboradores, nele é mapeado o caminho de desenvolvimento profissional, identificando as competências, treinamentos necessários para melhorar seu desempenho e utilizar as informações obtidas de forma estratégica.
- *Avaliação de Potencial*: esse método é uma avaliação das habilidades e capacidades de todos os colaboradores da empresa para que se desenvolva o autoconhecimento sobre sua vida profissional. É imprescindível realizar a avaliação de potencial para que os líderes possuam conhecimento sobre as habilidades de suas equipes e assim saber como melhorar os métodos de reter talentos, identificar os perfis que melhores se encaixam para promoções e aumentar a produtividade da empresa.
- *Avaliação de Risco*: o processo verifica possíveis problemas e oportunidades que podem acontecer na empresa, desenvolvendo um planejamento com o objetivo de aumentar a estabilidade para que as metas da empresa sejam cumpridas sem imprevistos, diminuindo potenciais incertezas que podem acontecer e direcionar a tomada de decisão.
- *Cultura Organizacional*: a cultura organizacional é um conjunto de normas, valores e atitudes que representam o comportamento de todos os profissionais e promovem vantagens competitivas, seu objetivo é aperfeiçoar a tomada de decisão alinhando as ações entre os colaboradores e a organização.
- *Comunicação Eficiente*: é necessário estabelecer uma comunicação objetiva e simples entre os líderes e as equipes, de forma que a informação seja entendida por todos, permitindo que os colaboradores possam expressar suas opiniões e se sintirem incluídos. Implementar a cultura de feedbacks, ter um ambiente onde os líderes são abertos ao diálogo e estão dispostos a auxiliar sua equipe é essencial para que a comunicação seja efetiva durante a jornada de trabalho.
- *Trabalho em Equipe*: é fundamental incentivar o trabalho em equipe para que a implementação da gestão estratégica de pessoas dentro da empresa tenha sucesso, é através dele que os objetivos e metas conseguem se

manter alinhados fazendo com que os resultados obtidos pela empresa sejam positivos. Sua proposta é fazer com que os colaboradores compreendam a importância dos processos, formando um ambiente saudável para a troca de ideias entre as equipes.

- *Metas Alcançáveis*: entender as limitações e capacidades de cada colaborador é uma tarefa importante ao implementar a gestão estratégica de pessoas, não é viável estabelecer metas e prazos que a equipe não consegue realizar, cabe aos líderes planejarem objetivos compatíveis com o atual cenário da empresa e de seus liderados.

2.4 Síndrome de *Burnout* (SB)

Os estudos para a denominação do conceito de *Burnout* foram descritos pela primeira vez em 1974 nos Estados Unidos pelo psicanalista alemão Herbert Freudenberger, após começar sua jornada operando por meio de clínicas de atendimento gratuitas, com foco no tratamento de pacientes com dependência química. Entre os anos de 1975 e 1977, Freudenberger expandiu seus conhecimentos e implementou novas definições sobre a Síndrome de "*Burnout*", comportamentos como fadiga, depressão, irritabilidade, aborrecimento e sobrecarga de trabalho. Em 1980 a definição é expandida e é acrescentada a "frustração" como consequência de não conseguir adquirir a recompensa desejada. Desde a década de 90, a síndrome de *Burnout* não é mais analisado como algo que afeta apenas profissionais na área da saúde, mas também todos os grupos profissionais que possuem um contato interpessoal.

Segundo Maslach e Goldberg, essa síndrome é caracterizada por sintomas de exaustão emocional, despersonalização e baixo desempenho no trabalho devido à alta exigência (Volpato *et al.*, 2003).

Portanto, o termo "*Burnout*" refere-se à incapacidade de algo funcionar devido ao esgotamento de energia. Pode-se dizer que o termo se refere a uma síndrome com características que representam uma exaustão emocional referente as atividades do trabalho (Silveira *et al.*, 2005).

2.5 Causas e efeitos da Síndrome de *Burnout* em diferentes profissões

A síndrome de *burnout* é um tema polêmico e ainda há discordâncias sobre a melhor forma de conduzi-la diante do cenário organizacional. É importante que as empresas tenham políticas que estimulem a interação e a integridade do profissional, e implemente essas características ao setor administrativo, pois está interligado com os aspectos da síndrome de burnout. (Santos *et al.*, 2022)

O *burnout* quando decorre do ambiente de trabalho, trata-se de uma patologia diretamente relacionada em decorrência do assédio moral dentro da organização. A prática do assédio moral dentro da empresa é uma conduta indesejável, podendo gerar em várias consequências. Portanto, devido a causa prejudicial, seria um erro ignorar seus efeitos devastadores sobre a saúde mental dos trabalhadores. (Souza; Oliveira, 2020)

No ambiente de trabalho quando os colaboradores se sentem ameaçados ou pressionados, seu comportamento muda e os sintomas de estresse aparecem rapidamente, afetando seu estado físico e emocional. O estresse pode ter causas e consequências tanto para indivíduo quanto para a empresa. (Santi, 2014)

Estudos sobre estresse também tentam mostrar que os custos do estresse são muito maiores do que sua prevenção (Arantes; Vieira, 2002, p. 76). Arantes e Vieira também apontam que vários estudos realizados por empresas e instituições de saúde do trabalhador concordam que o preço que as sociedades industrializadas pagam pela exaustão física e mental dos trabalhadores é um custo muito alto.

O trabalho desenvolvido por Caixeta *et al.* (2021) revelaram evidências significativas da síndrome de *burnout* nas seguintes profissões: profissionais da saúde (enfermeiros, médicos, fisioterapeutas, motoristas do transporte de saúde, educadores físicos, gerentes da ESF); policiais militares, bombeiros, professores, bancários e motoristas de transporte coletivo. Neste trabalho os autores concluíram que síndrome de burnout se apresenta de forma crescente na população inserida no ambiente de trabalho e afeta diversos profissionais. As consequências decorrentes dessa síndrome prejudicam o indivíduo em todos os âmbitos de sua vida.

No artigo publicado por Silva; Dias e Teixeira (2012) a respeito das causas do burnout e o seu impacto na saúde dos trabalhadores de enfermagem, os autores analisaram os resultados e constataram que o processo está inteiramente relacionado com os fatores organizacionais, pessoais, individuais e até mesmo os inerentes à profissão. As repercussões descritas são amplas, afetando os domínios físico, psicológico, emocional, organizacional e familiar. Portanto, concluiu-se que a síndrome de burnout é um problema psicossocial atual e que a abordagem e pesquisas são necessárias para possibilitar ações que minimizem o sofrimento labora desse profissional.

Segundo Martins (2017), que estudou o burnout em profissionais de saúde em Portugal, a síndrome de *burnout* é descrita como um fenômeno complexo, decorrente de diversas variáveis, com consequência negativas nos profissionais e organizações de saúde. Estudos apontam que 21,6% dos colaboradores sofrem de *burnout* moderado e 47,8% sofrem de burnout grave. As más condições de trabalho foram identificadas como o preditor mais importante. É necessário estudar mais sobre este impasse para que sejam realizadas as tomadas de decisões de forma eficiente e reduzir o impacto nos profissionais de saúde.

No trabalho desenvolvido por Maria (2016) que analisou a ocorrência da síndrome de Burnout e seus efeitos nas diversas áreas profissionais conclui-se que ainda há carência de para elucidação deste mal. O autor conclui ser necessário conhecer a SB para que surjam ações de políticas públicas direcionadas para a manutenção da saúde e bem-estar laboral.

Muitos estudos se preocupam em identificar as causas do burnout, principalmente entre professores. Farber (1991) argumenta que as causas consistem na combinação de fatores individuais, organizacionais e sociais, e que essa interação pode levar à percepção de baixa valorização profissional. Referindo-se aos fatores de personalidade, o autor afirma que professores idealistas e dedicados à profissão são vistos na literatura como mais vulneráveis, pois sentem que têm alguma coisa a perder. Esses professores são dedicados com o trabalho e se envolvem de forma intensa nas atividades, mas quando não

são recompensados pelo seu esforço se sente desapontado. Idealizações sobre trabalho e organização levam ao surgimento do burnout.

2.6 A Gestão de Pessoas como forma de minimizar a Síndrome de *Burnout*

O trabalho é intrínseco à atividade humana, além de ser fonte de reconhecimento e vital para o processo de socialização do homem. No entanto, no acelerado e competitivo mundo contemporâneo, em que as condições de trabalho estão longe de serem adequadas muitas vezes, o desemprego assola a maioria dos indivíduos e a construção de uma carreira se vê reduzida a um emprego que pague o salário, as doenças laborais têm se tornado uma realidade cada vez mais crescente.

Dentre essas doenças, destaca-se o *Burnout*, a síndrome do esgotamento, um tipo de exaustão resultante do trabalho em que o funcionário deixa de se sentir conectado com a atividade que realiza, passando por um processo de adoecimento físico e mental, que leva à alienação e ao rompimento de vínculos à medida que avança.

Assim, pensamos em algumas estratégias de gestão de pessoas, baseados nos estudos de Moreira (2016) para contribuir com a tentativa das empresas em diminuir os impactos e o sofrimento causado pelo *Burnout* em seus trabalhadores. Estas pode ser pensada a partir de cada contexto e é importante salientar que não são prescritivas, ou seja, não devem ser tomadas como verdades absolutas, mas como gatilhos para reflexão no contexto de gestão organizacional.

A primeira estratégia é reforçar a importância do *trabalho em equipe*. Além de possibilitar para o colaborador a criação de vínculos e ampliar a atuação, o trabalho em equipe evita a sobrecarga de tarefas e a responsabilidade individual por tomadas de decisão, reduzindo a pressão sobre o funcionário, que muitas vezes se sente exclusivamente responsável pelo sucesso de determinada função.

A segunda estratégia é investir em um *clima organizacional acolhedor e humanizado*, em que os funcionários possam sentir que existe uma

contrapartida da empresa a respeito de seu trabalho e que o ambiente é seguro. Situações de assédio moral, fofocas e hierarquias rígidas dificultam a criação de um ambiente em que os colaboradores se sintam parte integrante do trabalho.

Por fim, a gestão de pessoas deve pensar em formas de *minimizar os estresses dos funcionários*. Estratégias como melhoria da comunicação, divisão de tarefas, oficinas, alongamento, ginástica laboral e reconhecimento por meio da remuneração podem reforçar a motivação dos funcionários para o trabalho, bem como a implantação de planos de carreira que possam demonstrar a importância que o funcionário tem para a organização.

Uma das formas de prevenir o estresse é por meio dos gestores e do RH, que podem ajudar na identificação e contratação das pessoas adequadas para cada cargo. Desse modo, conseguiriam identificar melhor os sintomas, a fim de ajudar a diminuir os casos de estresse no ambiente de trabalho, e ainda poderiam analisar cada caso, conseguindo trazer para dentro da organização uma melhor solução, a fim de não prejudicar o rendimento dos funcionários.

De acordo com Dubrin (2003, p. 192), para gerenciar o estresse na organização, é necessário fornecer suporte emocional aos empregados, oferecer um programa de bem-estar e oportunidades para descanso no trabalho. Chiavenato (1999) oferece algumas dicas para as empresas reduzirem o estresse de seus empregados, como permitir que conversem amigavelmente entre si, reduzir conflitos pessoais no trabalho, dar controle aos empregados sobre como devem realizar seu trabalho, proporcionar benefícios competitivos, entre outras.

Portanto, uma gestão de pessoas preocupada com a saúde física e mental dos trabalhadores é uma ferramenta inovadora para o enfrentamento da síndrome de *Burnout* e outras doenças laborais. É importante considerar essas estratégias em diferentes contextos organizacionais, uma vez que cada um deles pode influenciar o aparecimento ou a prevenção do esgotamento nos funcionários.

3. Metodologia

Neste artigo, procedeu-se à realização de uma revisão sistemática de literatura para identificar a literatura existente sobre a importância da gestão estratégica de pessoas referente ao desenvolvimento da Síndrome de "*Burnout*" dentro de uma organização.

Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada (Linde e Willich, 2003).

A pesquisa bibliográfica sistemática é um método científico amplamente utilizado para explorar e analisar de forma organizada e sistemática as fontes bibliográficas relevantes sobre um tema específico. Ao realizar uma pesquisa bibliográfica sistemática, o pesquisador busca identificar e coletar uma ampla gama de fontes bibliográficas relevantes, como artigos científicos, livros, dissertações e teses, que abordam a liderança ética e sua importância no ambiente de trabalho. Essa abordagem garante que a pesquisa seja baseada em evidências sólidas e atualizadas, contribuindo para uma análise aprofundada e bem fundamentada.

Durante o processo de pesquisa bibliográfica sistemática, é importante estabelecer critérios de inclusão para a seleção das fontes. Esses critérios podem envolver a data de publicação, a relevância para o tema, o tipo de fonte e o idioma. Ao realizar as buscas em bases de dados acadêmicas e bibliotecas, é possível utilizar palavras-chave relacionadas à liderança ética, ambiente de trabalho, comportamento ético, cultura organizacional, entre outros termos relevantes. A análise das fontes selecionadas envolve a leitura crítica, a identificação de tendências, lacunas e pontos de convergência e divergência entre os estudos. A partir dessas análises, é possível desenvolver uma compreensão mais completa sobre a liderança ética e sua importância no ambiente de trabalho, bem como identificar as principais contribuições teóricas e práticas nessa área.

Em suma, a pesquisa bibliográfica sistemática é um método valioso para explorar os diferentes modais de transporte utilizados na exportação agrícola brasileira. Ao utilizar essa abordagem, podemos coletar e analisar uma ampla gama de fontes bibliográficas, proporcionando uma base sólida para a construção do conhecimento e a elaboração do trabalho acadêmico.

Os critérios de inclusão foram artigos de revisão sistemática, relatos de caso e artigos originais publicados nos últimos 15 anos, na língua portuguesa, envolvendo gestão de pessoas e a síndrome de *Burnout*, com objetivos de apontar as causas e os efeitos de *Burnout* numa organização e também as melhores estratégias da área de gestão de pessoas nos casos de *Burnout*.

Foram realizadas buscas bibliográficas sistemática, no período de junho de 2022 a março de 2023, de livros e artigos publicados em revistas indexadas nos bancos de dados Google Acadêmico e *Scientific Electronic Library Online* (Scielo) publicados entre os anos de 2007 e 2022, e as palavras chaves utilizadas para a seleção dos artigos foram: "Síndrome de Burnout", "Gestão de Pessoas", "Gestão Estratégica" e "Doença Ocupacional".

De 59 publicações pesquisadas, foram excluídas 21, incluindo duplicatas publicadas em duas ou mais bases de dados e artigos, e os materiais bibliográficos selecionados foram os publicados entre os anos de 2007 e 2022, de língua portuguesa e inglesa, que incluíssem os estudos sobre a síndrome de *Burnout* e a gestão estratégica de pessoas.

Os artigos foram avaliados através de uma leitura exploratória, buscando textos que se enquadram ao objetivo deste estudo, dando mais relevância para aqueles que abordaram o desenvolvimento da síndrome de *Burnout* no ambiente de trabalho e as estratégias que a área de gestão de pessoas pode implementar a fim de lidar com os casos da síndrome de dentro da empresa. Com base neste critério dos dez artigos selecionados, apenas quatro foram utilizados na etapa de resultados e discussão.

4. Resultados e Discussão

No Quadro I estão sumarizados os objetivos principais, os resultados e as conclusões dos artigos utilizados na revisão sistemática.

O objetivo desta revisão é descrever os efeitos do *burnout* dentro das organizações e identificar estratégias para lidar e prevenir novas ocorrências, visto que a síndrome se desenvolve exclusivamente do esgotamento mental e físico causado no ambiente profissional e impacta diretamente no desempenho do colaborador dentro da empresa.

Os resultados obtidos diante da leitura dos artigos, mostrou que o índice de *burnout* se faz presente em maior escala no mercado de trabalho principalmente na era da informação, em que as mudanças aceleradas, tanto na sociedade quanto no cenário organizacional, colocam a gestão de pessoas frente a questões importantes sobre a saúde física e mental do colaborador.

Loureiro *et al.* (2008) em seus estudos, evidenciou que 44,4% dos trabalhadores estavam com exaustão emocional e física e 25,93% demonstraram cinismo, um descaso que colaborador passa a sentir pelo seu trabalho. Em relação às variáveis sociodemográficas apontadas pelo autor, o cinismo e o tipo de contrato temporário proporcionam de forma significativa, insegurança e preocupação para o colaborador, ocasionando a falta de perspectiva para o futuro. Em relação às estatísticas, os níveis de *burnout* foram associados a variáveis de clima organizacional, indicando mais desgaste emocional e físico, menos envolvimento dentro da empresa e conforto físico. Dentre os trabalhadores, os que demonstraram cinismo foram os que tinham menor comprometimento com a organização.

Quadro 1. Síntese dos artigos utilizados na revisão sistemática.

Autor / Ano	Objetivo	Resultados	Conclusão
Santos; Nascimento e Oliveira (2018)	Verificar de que modo o alinhamento estratégico pode	Os resultados foram aplicados a 33 funcionários, sendo 15 gerentes	Por meio das estratégias, a empresa criou um ambiente favorável para que os

	<p>contribuir com as práticas da gestão estratégica de pessoas na empresa.</p>	<p>e 18 operacionais. A visão dos gestores sobre a gestão de RH é positiva, os enxergam como parceiros, com desempenho de alta qualidade e execução eficiente das estratégias. A maioria dos relatos do operacional diz que o RH desempenha seu papel dentro da organização com qualidade, sempre buscando alinhar as estratégias, no entanto, existe uma pequena parcela que indica que ainda há espaço para melhorias.</p>	<p>funcionários se sintam valorizados e se desenvolvam, o que reflete nos benefícios mútuos entre os funcionários e a empresa. Dessa forma, as estratégias contribuem para a transformação por meio das necessidades do mercado. No entanto, os gestores foram aconselhados a utilizar as reuniões entre líder e liderado para discutir os pontos de melhoria.</p>
Ribeiro (2019)	<p>Analisar as melhores ações estratégicas de gestão de pessoas em relação a síndrome de</p>	<p>Os resultados do estudo foram consistentes sobre o impacto do <i>burnout</i> dentro das organizações</p>	<p>Concluiu-se que há necessidade de estratégias da gestão de pessoas para a redução do desenvolvimento de</p>

	<i>burnout</i> , a fim de diminuir o impacto dentro da organização.	e as estratégias que a gestão de pessoas pode utilizar, de forma que minimize a síndrome de <i>burnout</i> .	<i>burnout</i> dentro das organizações.
Hyeda e Zuher (2011)	Avaliar os efeitos do <i>burnout</i> no desenvolvimento do presenteísmo em uma equipe de profissionais da área de enfermagem.	Foi aplicado um questionário na qual participaram 65 funcionários de uma equipe de enfermagem de um hospital público, representados em 87,5% colaboradores do período diurno, 80% vespertino e 69% noturno. Dos 65 funcionários, oito não apresentaram estresse, tristeza, ansiedade ou falta de energia nos sete meses anteriores, e os outros 57 colaboradores responderam um questionário MBI	Por meio das amostras coletadas, concluiu-se que a síndrome de <i>burnout</i> esteve presente na equipe de enfermagem interferindo de forma negativa na produtividade dos colaboradores. Na metodologia WPAI-GH, o presenteísmo demonstrou um impacto maior comparado com o absenteísmo, principalmente pelos sintomas emocionais. Levando em consideração os resultados obtidos da SPS-6, os sintomas emocionais afetaram consideravelmente a eficiência e produtividade dos

		(avaliação de <i>burnout</i>), com dois tipos de metodologias: WPAI-GH e SPS-6, elas mensuram o grau dos sintomas de uma determinada patologia.	colaboradores, ocasionando prejuízo para a organização, na qual a capacidade de concentração e conclusão das atividades laborais foram afetadas.
Loureiro et al. (2008)	Descrever as características do <i>burnout</i> nos colaboradores de uma organização e analisar a relação entre a síndrome, o ambiente de trabalho e as variáveis como sexo, idade, estado civil e outras.	As pesquisas foram analisadas entre 54 participantes, em sua maioria do sexo feminino, entre 30 e 45 anos e casados. Foram apontados que 44% dos trabalhadores de produção demonstraram exaustão emocional e física e 25,93% apresentavam cinismo.	Os resultados mostraram que o <i>burnout</i> é um problema que afeta a saúde dos trabalhadores independente de área e setor, além de não serem desencadeadas apenas por atividade físicas e intelectuais exigidas pelo posto de trabalho, mas também por outras variáveis como o clima organizacional. Assim, destacou-se que a organização deve empregar estratégias para a prevenção da síndrome.

Através da pesquisa, concluiu-se que o *burnout* é um problema de saúde que pode afetar todos os tipos de atividade laboral, e não é desenvolvido apenas por questões físicas e intelectuais, nas quais são exigidas em grande escala, mas como também o clima organizacional da empresa pode corroborar para o desenvolvimento da síndrome. Apesar disso, existem algumas medidas que podem reduzir os efeitos do desgaste nos colaboradores no local de trabalho, tendo como exemplo a implantação de serviços de saúde ocupacional, que tem um papel fundamental pois identifica as causas do *burnout*, proporciona a prevenção da doença e realiza avaliações periódicas de todos os níveis de saúde do colaborador como bio-psico-cultural-socio e espiritual.

Além disso, existem estratégias de *coping*, uma adaptação eficaz para o enfrentamento de processos cognitivos e comportamentais que os indivíduos utilizam para lidar com situações difíceis e redução de estresse, outrossim, proporcionar atividades lúdicas entre os colaboradores, a fim de criar um clima organizacional mais leve, positivo e produtivo. Essas atividades motivam os colaboradores, fortalecem o espírito de equipe e reduzem o estresse.

Hyeda e Handar (2011) realizaram uma pesquisa com 65 membros de uma equipe de profissionais da área de enfermagem de um hospital público, a partir dos resultados obtidos, constatou-se que 63% dos trabalhadores apresentaram alteração em algum aspecto da síndrome estudada, entretanto, nenhum dos dados sociodemográficos mostraram uma relação significativa entre os resultados com o *burnout*.

Foi concluído que a síndrome de *burnout* afeta negativamente a produtividade dos profissionais de enfermagem, levando ao presenteísmo, o qual teve um impacto maior em comparação ao absenteísmo, resultando em um maior número de horas de trabalho perdidas. Os sintomas mencionados pelos funcionários influenciaram de maneira significativa a eficiência e a produtividade dos profissionais com *burnout*, devido às dificuldades de concentração e conclusão das tarefas no ambiente de trabalho.

Segundo Santos, Nascimento e Oliveira (2018) após a aplicação de um questionário em uma empresa do setor tecnológico, com o intuito de analisar os benefícios das boas práticas de gestão estratégica de pessoas, constatou que essas práticas proporcionam um ambiente propício ao desenvolvimento dos colaboradores, visando valorizá-los e obter resultados positivos para a empresa. Ou seja, busca-se uma relação de ganho mútuo entre colaborador e empresa.

Os resultados da pesquisa mostraram que, embora a maioria dos funcionários esteja satisfeita com sua liderança estratégica interna, uma minoria ainda se diz insatisfeita com o papel do RH. Como estratégia de melhoria, recomenda-se que os gestores aproveitem as reuniões semanais com supervisores e líderes para identificar os pontos que a gestão de pessoas precisa aprimorar de maneira estratégica, buscando a motivação e o desempenho dos colaboradores. Nota-se que, em sua prática estratégica, a empresa visa envolver o RH no processo de planejamento estratégico e definição de metas, a fim de obter sucesso organizacional e engajar os funcionários em resultados organizacionais positivos.

Ribeiro (2019) acredita que “a primeira inovação organizacional se dá quando se modifica a estrutura dos recursos humanos (RH) para gestão de pessoas e com isso, amplia-se o horizonte a respeito do papel do funcionário no contexto de trabalho.” (RIBEIRO, 2019, p. 107). Considerando a necessidade de estratégias para alcançar melhores resultados, como colaboradores motivados, um clima organizacional favorável e a realização dos objetivos desejados, o autor mencionou três estratégias para reflexão no contexto da gestão organizacional.

A primeira estratégia enfatiza a importância do trabalho em equipe, visando evitar a sobrecarga de trabalho e a responsabilidade individual na tomada de decisões, isso significa evitar a pressão que os colaboradores sentem ao serem os únicos responsáveis pela execução de determinadas tarefas, o que pode gerar ansiedade e medo de falhar.

Além disso, é fundamental criar um clima organizacional acolhedor e humanizado, no qual os funcionários se sintam valorizados, reconhecendo seu papel no sucesso e prosperidade do negócio e se mantenham competitivos no

mercado de trabalho. Por fim, a gestão de pessoas deve buscar formas de reduzir o estresse dentro da organização, através de estratégias que incentivem os colaboradores em seu trabalho. A implementação de um plano de carreira, uma comunicação mais clara e assertiva, a divisão de tarefas, recompensas e remuneração adequadas são algumas maneiras de os trabalhadores perceberem sua importância dentro da empresa.

5. Conclusão

O objetivo deste estudo foi investigar o desenvolvimento da síndrome de *burnout* nas organizações e a atuação estratégica da gestão de pessoas diante desse cenário. Através das revisões realizadas, concluiu-se que o *burnout* pode se manifestar em qualquer área ou setor, impactando negativamente o resultado dos colaboradores. Isso ocorre não apenas devido à exaustiva rotina de trabalho, mas também devido ao clima organizacional, que pode influenciar no crescimento dessa síndrome. Além disso, constatou-se que os problemas emocionais exercem uma considerável interferência na eficiência e produtividade dos colaboradores.

Nesse contexto, a gestão de pessoas se mostrou essencial no ambiente organizacional, uma vez que estratégias eficientes nessa área podem criar um ambiente favorável para os colaboradores, no qual eles se sintam valorizados e capazes de apresentar um alto nível de desempenho. Essa abordagem proporciona resultados positivos dentro da organização.

Em suma, pode-se considerar que a síndrome de *burnout* deve ser frequentemente vigiada, na medida em que trabalhadores apresentem reações de insatisfação e desmotivação ao executarem as suas tarefas, ou ainda outros comportamentos que denunciem a incidência desse tipo de estresse e fica evidente a importância de implementar uma gestão estratégica de pessoas e que as organizações estejam devidamente comprometidas na manutenção da saúde mental de seus colaboradores, oferecendo condições adequadas para o exercício de suas atividades laborais. Ao priorizar o bem-estar dos colaboradores e

criar um ambiente propício ao seu crescimento profissional, é possível promover resultados satisfatórios para a empresa como um todo.

Referências

Albuquerque, L. G. de; Leite, N. P.; Quishida, A. *A gestão estratégica de pessoas*. In: Albuquerque, L. G. de; Leite, N. P.; Quishida, A. *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 35-50.

Andrade, A. R. *Planejamento estratégico na prática: o guia para pequenas empresas*. 1ª edição, editora Alta Books, 2019.

Arantes, M. de A. C.; Vieira, M. J. F. *Estresse: clínica psicanalítica*. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

Belton, P. *Estarmos sempre conectados nos deixa mais estressados no trabalho?* – BBC News Brasil. 10 jul. 2016. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-36642941>. Acesso em: 14 maio 2023.

Bomfim, M. *Na pandemia, 37% das empresas registraram aumento de doenças psiquiátricas* | Exame. 11 set. 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/na-pandemia-37-das-empresas-registraram-aumento-de-doencas-psiquiatricas/>. Acesso em: 16 set. 2022.

Caixeta, N. C.; Silva, G. N.; Queiroz, M. S. C.; Nogueira, M. O.; Lima, R. R.; De Queiroz, V. A. M.; Araújo, L. M. B.; Amâncio, N. F. G. A síndrome de Burnout entre as profissões e suas consequências. *Brazilian Journal of Health Review*, Curitiba, v.4, n.1, p.593-610 jan./feb. 2021.

Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Chiavenato, I. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 515 p. ISBN 8522438730.

Collins, J. *Empresas Feitas Para Vencer.: Porque Algumas Empresas Alcançam a Excelência e Outras Não.* 1ª edição, editora HSM, 2018.

Corsini, L. *Home office e trabalho híbrido desencadearam casos de burnout entre jovens, aponta estudo.* 2 fev. 2022. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/home-office-e-trabalho-hibrido-desencadearam-casos-de-burnout-entre-jovens-aponta-estudo/>. Acesso em: 22 maio 2022.

Decourt, F.; Neves, H. R.; Baldner, P. R. *Planejamento e Gestão Estratégica.* 1ª edição, Editora FGV, 2012

Drucker, P. *Prática da Administração de Empresas.* São Paulo: Editora Pioneira, 1981.

Dubrin, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional.* Tradução de James Sunderland Cook e Martha MalvezziLeal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

Dutra, J. S.; Dutra, T. A.; Dutra, G. A. *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.* 1ª edição, editora Atlas, 2017.

Evans, V. *Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes.* 1ª edição. Editora Elsevier, 2013.

Farber, B. A. (1991). *Crisis in education. Stress and burnout in the american teacher.* São Francisco: Jossey-Bass Inc.

Fasanella, N. A. *Síndrome de Burnout já é classificada como doença ocupacional.* 4 mar. 2022. Disponível em: <https://j.pucsp.br/noticia/sindrome-de-burnout-ja-e-classificada-como-doenca-ocupacional>. Acesso em: 14 maio 2023.

Ferigato, E.; de Souza, S. M. N. L.; Ramos, M. A.; dos Santos, O. S. Como um planejamento estratégico assertivo da logística pode otimizar as operações entre os processos da cadeia de suprimentos? *Revista Caparaó*, v. 4, n. 1, e78, 2022.

Fragoso, S. A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009.

Hyeda, A.; Handar, Z. Avaliação da produtividade na síndrome de *burnout*. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v. 9, n. 2, p. 79-84, 2011a. Disponível em: <http://www.rbmt.org.br/details/90/pt-BR>. Acesso em: 6 mar. 2023.

Linde, K.; Willich, S. N. How objective are systematic reviews? Differences between reviews on complementary medicine. *J R Soc Med*. 2003; 96:17-22.

Loureiro, H.; Pereira, A. N.; Oliveira, A. P.; Pessoa, A. R. *Burnout* no trabalho. *Revista de Enfermagem Referência*, v. II, n. 7, p. 33-41, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388239954005>. Acesso em: 2 fev. 2023.

Maria, A. L. Síndrome de *Burnout* em diferentes áreas profissionais e seus efeitos. *Acta Brasileira do Movimento Humano*, v. 6, n. 3, 2016.

Martins, C. R. *Síndrome de Burnout nos Profissionais de Saúde: Causas, Consequências, Prevenção e Tratamento*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Medicina, Universidade da Beira Interior – Ciências da Saúde, Covilhã – PT, 2017.

Maslach, C; Jackson, S. Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, v. 5, pp. 133-153, 1984b.

Mendanha, M. H.; Bernardes, P.; Shiozawa, P. *Desvendando o Burnout: uma análise interdisciplinar da Síndrome do esgotamento profissional*. São Paulo: Ltr, 2018. Méndez, E. B. (1999). Uma versão brasileira do AUDIT – Alcohol Use Disorders Identification Test. Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade Federal de Pelotas, RS.

Moreira, D. A.; Horta, N. C.; Brito, M. J. M.; Pereira, L. D.; Montenegro, L. C. Estratégias de organização e fortalecimento do trabalho na equipe de saúde da família.

Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro, v. 1, n. 6, pp. 2106-2118, jan/abr 2016.

Reis, H. S. *Alinhamento estratégico com informação clarificada, comunicação assertiva, estratégia pré-definida e recursos qualificados: Um estudo de caso*. Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão. Lisboa – PT, 2017.

Ribeiro, K. C. R. O processo de gestão de pessoas como ferramenta inovadora para o enfrentamento da síndrome de *burnout*. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 9, n. 4, p. 101-110, 2019. Disponível em:

<https://doi.org/10.24883/iberoamericanic.v9i4.356>. Acesso em: 22 fev. 2023.

Rumelt, R. P. *Estratégia boa, estratégia ruim: descubra suas diferenças e importância*, 1ª ed., editora Elsevier, 2011.

Santi, G. A. *Estresse no ambiente de trabalho uma apresentação a síndrome de Burnout*. Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de bacharel em Administração, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis-SP, 2014.

Santos, E. de S.; Sousa, J. dos S. de.; Sunhiga, G. E.; Costa, D. H. *Como a Gestão de Pessoas tem sido influenciada por meio da Síndrome de Burnout e qual o seu impacto na Administração*. e-Acadêmica, v. 3, n. 2, e1132143.

<https://doi.org/10.52076/eacad-v3i2.143>

Santos, R. W. dos; Nascimento, V. M. B.; Oliveira, M. C. R. de. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 8, n. 3, 3 set. 2018. Disponível em:

<https://doi.org/10.20503/recape.v8i3.36590>. Acesso em: 12 jan. 2023.

Serra, F. R.; Ferreira, M. P.; Torres, A. P.; Torres, M. C. *Gestão Estratégica: Conceitos e Casos*. 1ª edição, editora Atlas S.A., 2014.

Silva, J. L. L.; Dias, A. C.; Teixeira, L. R. *Discussão sobre as causas da Síndrome de Burnout e suas implicações à saúde do profissional de enfermagem*. Aquichan, v.

12, n. 2, pp. 144-159, 2012.

Silveira NM, Vasconcellos SJL, Cruz LP, Kiles RF, Silva TP, Castilhos DG, et al. *Avaliação de Burnout em uma amostra de policiais civis*. Rev Psiquiatr RS. 2005;27(2):159-63.

Souza, A. C.; Oliveira, A. P. *Síndrome de Burnout como consequência do assédio moral organizacional*. Revista Científica Doctum Direito, v. 1, n. 4, 2020.

Trigo, T. R.; Teng, C. T.; Hallak, J. E. C. Síndrome de *burnout* ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Archives of Clinical Psychiatry* (São Paulo), v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0101-60832007000500004>. Acesso em: 26 jan. 2023

Volpato, D. C.; Gomes, F. B.; Castro, M. A.; Borges, S. K.; Justo, T.; Pereira A. M. T. B. Burnout em profissionais de Maringá. *Revista Eletrônica Inter Ação Psy*. 2003;1(1):102-11.

¹Graduanda em Administração no Centro Universitário – UniFUNVIC E-mail:

katenatasha99@gmail.com

²Graduanda em Administração no Centro Universitário – UniFUNVIC Email:

stephanefaria2@gmail.com

³Graduanda em Administração no Centro Universitário – UniFUNVIC Email:

vitoria.dionisio4223@gmail.com

⁴Doutor em Engenharia de Materiais e professor do Centro Universitário –

UniFUNVIC E-mail: prof.claudiokelly.pinda@unifunvic.edu.br

[← Post anterior](#)

[Post seguinte →](#)

A RevistaFT têm 28 anos. É uma Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis "B2" em 2023. Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#).



Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp RJ: (21) 98159-7352

WhatsApp SP: (11) 98597-3405

e-Mail: contato@revistaft.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ: 48.728.404/0001-22

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC), desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação.

Conselho Editorial

Editores Fundadores:

Dr. Oston de Lacerda Mendes.

Dr. João Marcelo Gigliotti.

Editor Científico:

Dr. Oston de Lacerda Mendes

Orientadoras:

Dra. Hevellyn Andrade Monteiro

Dra. Chimene Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada periodicamente em revistaft.com.br/expediente Venha fazer parte de nosso time de revisores também!

Copyright © Editora Oston Ltda. 1996 - 2023

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio de Janeiro-RJ | Brasil