



## FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

### Graduação

## GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

### O reflexo de uma Liderança Centralizadora na saúde mental

Jaqueline Ibede Sanqueta Moraes Pereira  
Sueli de Lourdes de Moraes  
Miguel Mazza (Orientador)

### RESUMO

O presente artigo busca observar o reflexo de uma Liderança Centralizadora na saúde mental dos seus funcionários, ou seja, a pesquisa visa analisar as implicações que uma má liderança tem na saúde dos colaboradores da empresa, se concentrando na síndrome de *Burnout*, uma doença que mexe com o psicossocial e no desenvolvimento efetivo dentro da empresa. As faltas no trabalho, redução de produtividade, o stress, o esgotamento profissional, são alguns requisitos para essa síndrome dentro da organização, o que gera, com certeza, problemas e grandes perdas dentro da instituição, e o que foi pesquisado é que grande parte dessa síndrome vem de uma má liderança. A metodologia aplicada foi de caráter bibliográfico, com a intenção de mostrar o papel das lideranças organizacionais, o impacto do comportamento dos líderes na saúde dos colaboradores e dar enfoque principalmente na doença dos últimos tempos, a síndrome de *Burnout*, discorrendo qual seu conceito básico, suas dimensões, as motivações que acarretaram o aparecimento dessa síndrome, seus principais sintomas e consequências, que vem acarretando sérios

problemas para as empresas atualmente e por fim trazer também algumas soluções para minimizar os efeitos dessa síndrome.

**Palavras-chave:** Síndrome de Burnout; Liderança Tóxica; Saúde no trabalho; Burnout;

### **ABSTRACT**

The present article seeks to observe the reflection of a Centralizing Leadership in the mental health of its employees, that is, the research aims to analyze the implications that a bad leadership has in the health of the company's collaborators, focusing on the Burnout syndrome, a disease that affects with the psychosocial and effective development within the company. Absences at work, reduced productivity, stress, professional exhaustion are some requirements for this syndrome within the organization, which certainly generates problems and major losses within the institution, and what was researched is that a large part This syndrome comes from poor leadership. The applied methodology was of a bibliographical nature, with the intention of showing the role of organizational leaders, the impact of leaders' behavior on the health of employees and focusing mainly on the disease of recent times, the Burnout syndrome, discussing its basic concept, its dimensions, the motivations that led to the appearance of this syndrome, its main symptoms and consequences, which has been causing serious problems for companies today and finally also bring some solutions to minimize the effects of this syndrome.

**Keywords:** Burnout Syndrome; Toxic Leadership; Health at work; Burnout;

### **Introdução**

No momento presente, a nossa sociedade e também o mercado de trabalho vem se tornando cada vez mais globalizado, competitivo e inovador, sendo assim ele traz consigo progressivamente mais rivalidade, de um modo que apenas os mais capacitados e moldáveis ficam para essa batalha, conseguindo adaptar-se a grandes mudanças, seja econômicas ou tecnológicas, seja sociais ou culturais, então isso acaba trazendo muitas vezes uma sobrecarga nos colaboradores de pressão, de dar o melhor de si, de realização pessoal, muitas vezes também de desmotivação, stress, baixa autoestima, surgindo até doenças como no caso dessa artigo a síndrome de Burnout. Essas

sobrecargas podem muito bem influenciar na vida dos funcionários seja pessoal ou profissional.

Esse tipo de síndrome relatada a cima muitas vezes são causadas por uma má liderança, pois a falta de uma boa gestão de pessoas, onde os funcionários podem ser valorizados, reconhecidos pelos seus trabalhos pode gerar muitas inseguranças, desinteresses neles, acarretando muitas vezes grandes problemas no desenvolver de uma empresa e também para o empregado na parte de saúde mental, visto que para uma empresa evoluir é necessário que todos estejam em conjunto e queiram progredir juntos.

Então, é importante que o entendimento e que os funcionários bem satisfeitos e felizes regem uma empresa satisfeita e feliz, para que isso aconteça é necessária uma boa gestão, com bons planos e estratégias para que não apareça nada para estragar a conquista do grupo inteiro, pois como todo mundo sabe uma laranja no meio das outras sempre estraga mais algumas.

A metodologia aplicada foi de caráter bibliográfico, com a intenção de mostrar o papel das lideranças organizacionais, o impacto do comportamento dos líderes na saúde dos colaboradores e dar enfoque principalmente na doença dos últimos tempos, a síndrome de *Burnout*, discorrendo qual seu conceito básico, suas dimensões, as motivações que acarretaram o aparecimento dessa síndrome, seus principais sintomas e consequências, que vem acarretando sérios problemas para as empresas atualmente e por fim trazer também algumas soluções para minimizar os efeitos dessa síndrome.

## **Referencial teórico**

## 1. O conceito e papel fundamental da liderança

O termo de liderança, embora um pouco difícil de entendimento, vem sofrido ao longo dos tempos com inúmeras definições, como por exemplo a definição de Katz e Khan (1973), onde eles sugerem que o conceito de liderança aparece na literatura das ciências sociais como o atributo de uma posição, contrapondo-se à proposição anterior, como a característica de uma pessoa e ainda como uma categoria de conduta, ganhando, porém, o mesmo contorno conceitual relativo que implica no agente influenciador e nas pessoas influenciadas.

Mas seguindo as definições de Fiedler (1974), o conceito de liderança está associado ao relacionamento entre pessoas, cuja influência e poder são distribuídos de modo não uniforme em uma base legitimada, de modo que possa ser identificada a presença clara de um grupo de seguidores.

E para Jago (1982) a liderança é como um processo e como uma propriedade. O processo de liderança se dá no uso não coercitivo e prático da influência para coordenar e dirigir atividades dos membros de uma organização na direção de seus objetivos estratégicos. Já a propriedade é constituída por um leque de qualidades ou características atribuídas àqueles que empregam, de modo eficiente, tal influência.

Todos os estudiosos tem seu ponto de vista diante do que vem a ser a liderança, então de acordo com Caravantes e Kloeckner (2005) os estudos sobre a liderança têm mais de um século, os livros, artigos e publicações chegam a serem milhares deles.

Kotter (1990) retrata a liderança como a capacidade de motivar e inspirar pessoas a seguirem na direção exata, a despeito dos obstáculos gerados pelas mudanças imprevistas, encantando as pessoas e acomodando os interesses, emoções e necessidades humanas.

Na história e na mitologia, o líder seria um herói, quase um deus, significaria sempre um símbolo, aquele que conhece o verdadeiro caminho e que detém a chave do sucesso. É por isso que a liderança pode ser definida como a arte da condução de seres humanos. Se primitivamente se tratava, sobretudo,

de conduzir homens em campos de batalha ou em grandes empreendimentos de expansão territorial, hoje a liderança exerce-se em todos os setores da vida humana, mas em comum há o facto de todos os líderes serem emocionalmente cativantes e desenvolverem a sua ação visando o futuro (Jago, 1982).

Desde os princípios dos tempos, os humanos já buscavam se organizar de diferentes maneiras para sobreviver, como disputar poder, conquistar território, caçar e constantemente havia nessas lutas pela sobrevivência a permanência de um líder, que conduzia tudo e todos, isso porque a liderança é essencial e se faz necessária em todas as organizações existentes, pois dentro das empresas os administradores carecem de motivar e conhecer as pessoas que ali trabalham, dando apoio e incentivo o suficiente para que elas cresçam ali dentro e se tornem produtivas.

Como sugere James Hunter (2004), Liderança “É a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo a fim de atingirem metas para o bem comum, com um caráter que inspire confiança”.

Ou seja, a liderança é composta por líderes que ajudam e motivam seus colaboradores, sujeitando-os a regras, normas, incentivos, palavras de apreço para que tudo flua perfeitamente bem no ambiente de trabalho, por tanto a liderança cabe ao indivíduo que saiba conversar e se expressar diante de quaisquer situações, buscando sempre olhar o contexto como um todo, pois não é e toda organização que vemos líderes capacitados para essas circunstâncias.

Liderança é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 349).

Isto é, a liderança foca no desempenho dos funcionários e também em seus comportamentos, a mesma tem o papel de conduzir os cenários para que os assalariados se tornem motivados e dirigidos a seguirem regras e se tornarem produtivos. O líder é o agente da mudança, a organização pode ter uma boa gestão mais sem um bom líder nada flui corretamente, pois tudo que um líder faz, afeta todos da empresa e vice e versa.

À medida que as organizações se tornam mais orientadas pelos seus valores, os contextos e ambientes de trabalho, mesmo que descentralizados, tornam-se mais emocionais e psicologicamente mais saudáveis, uma vez que os

objetivos poderão ser atingidos sem sacrificar valores pessoais e a própria integridade das pessoas – de fato, ao invés disso, o trabalho poderá até reforçar essa mesma integridade individual, o sentimento de pertença, proporcionando uma experiência rica em aprendizagem individual e coletiva das pessoas e das equipes (Ramos, 2018).

Quando essas orientações e ajudas não acontecem acabam gerando problemas como aumento dos níveis de stress ou até mesmo a exaustão do funcionário, levando-o até a se tornar prisioneiro da síndrome de *Burnout*.

## 2. Conceitos de Burnout

A síndrome de *Burnout* mais conhecida como o desgaste profissional é considerado uma doença laboral que se relaciona com o trabalho e que tem o sintoma prevalente de profundo cansaço, seja mental ou físico. Essa síndrome não escolhe idade, dinheiro e nem profissão, porém tem seu enfoque em pessoas que trabalham com uma carga enorme de cobrança e tarefas.

Freundenberger (1974), um psiquiatra renomado, identificou a sintomatologia de Burnout durante o seu trabalho na clínica de tratamento para toxicodependentes. Reparou ali que depois de um ano de serviço, os humanitários com os quais trabalhava começaram a se salientar com baixo estado de cansaço extremo e também com sintomas de depressão e ansiedade, se tornando menos sensíveis e empáticas perante a sociedade e si.

Para Freundenberger, a síndrome de Burnout é apenas uma consequência do esgotamento, da desilusão e da falta de interesse pelo trabalho.

Já para Codo e Vasques-Menezes (1999), *Burnout* consiste na síndrome da desistência, pois o indivíduo, nessa situação, deixa de investir em seu trabalho e nas relações afetivas que dele decorrem e, aparentemente, torna-se incapaz de se envolver emocionalmente com o mesmo.

Para Corin, (1985) e Gagnon, (1985) “o burnout deve ser considerado um fenômeno coletivo que é necessário descodificar, tem implicações individuais, institucionais e socioculturais que devem ser analisadas.

Uma organização com colaboradores com burnout sofre ela própria da mesma síndrome, o absentismo aumenta, geram-se conflitos entre as diversas categorias profissionais e a saúde da organização está ameaçada.” (Corin & Gagnon, 1985 citados em Leal, 1998: 57)

O termo *burnout*, no sentido que se está estudando, foi empregado na década de 70 pelo psicólogo clínico Freudenberger. Entretanto, é possível considerar a hipótese de que ele apenas nomeou um sentimento que já existia e havia sido experimentado por muitos (Codo & Vasques-Menezes, 1999).

Por fim, Freudenberger e Richelson (1991) descreveram um indivíduo com *Burnout* como estando frustrado ou com fadiga desencadeada pelo investimento em determinada causa, modo de vida ou relacionamento que não correspondeu às expectativas.

## **2.1. Causas e sintomas do Burnout**

A síndrome de Burnout foi considerada ao longo dos tempos de estudo uma doença ocupacional que ocorria dentro de instituições que eram atreladas a líderes, trazendo junto com a doença diversas causas envolvidas, tanto na cobrança dentro do ambiente de trabalho quanto na forma de liderança e as atividades que os colaboradores realizavam durante o serviço.

Uma das causas mais vistas quando pesquisado esse tema é o desgaste físico e mental junto dos excessos de tarefas delegadas que sobrecarregam os funcionários fazendo com que os seus limites corporais e mentais peçam socorro, trazendo assim ao funcionário a síndrome de Burnout.

Quando um funcionário precisa trabalhar além de seus limites corporais e mentais, ele tenta ao máximo entregar o que é exigido pelo líder, o que em algum momento vai acarretar uma doença, pois nenhum ser humano aguenta tanta pressão ou sobrecarga assim por tanto tempo. Outra causa bem interessante é que além da sobrecarga e da pressão, essa síndrome pode ser causada também como um esforço muito grande com pequenos intervalos de recuperação, o que no final do expediente deixaria o funcionário totalmente esgotado para voltar no dia seguinte.

A síndrome de Burnout nada mais é do que a infelicidade no ambiente de trabalho, se você faz mais do que pede sua carteira de trabalho, se você exige

o seu máximo sempre, se você tem uma liderança que te persegue e sempre te coloca para baixo, é claro que isso não irá te fazer bem e tudo que te joga pra baixo ou te esgota nunca se torna bom para você.

Segundo Cherniss (citado em Roazzi, Carvalho, & Guimarães, 2000) *Burnout* é uma forma de adaptação que pode resultar em efeitos negativos tanto para a própria pessoa quanto para seu local de trabalho.

Ou seja, o ambiente de trabalho é o lugar que mais passamos o nosso tempo, até muitas vezes mais que nossa própria casa, tentar se adaptar a pessoas e um ambiente hostil, nunca será um efeito positivo na vida do funcionário. A raiva, a tristeza, insegurança, a incapacidade e o stress tornam-se difícil a adaptação no trabalho, seja com suas regras, atividades como com a própria organização.

Contudo, a definição mais dominante da síndrome de *Burnout* foi desenvolvida por Maslach e Jackson no ano de 1986, que incluiu três componentes em sua definição multidimensional, são elas: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal (Mills & Huebner, 1998; Codo & Vasques-Menezes, 1999).

Quando entramos em exaustão emocional o nosso sentimento é tão forte que acaba se tornando uma angustia de emoções, é a partir daí que a sensação de estafa mental é produzida e nos traz aquela falta de energia, aquele desânimo para tarefas simples, nos trazendo muitas vezes para aquela despersonalização do nosso eu, ou seja, aquela impressão de estarmos fora do corpo observando nossas atitudes, nossos pensamentos e palpites sendo eles reais ou não, o que acarreta sentimentos e atitudes negativas, agindo de modo indiferente ou sarcástica em relação ao pessoal que trabalha junto conosco.

Por último, a falta de realização pessoal no trabalho caracteriza-se como uma tendência que afeta as habilidades interpessoais relacionadas com a prática profissional, o que influi diretamente na forma de atendimento e contato com as pessoas usuárias do trabalho, bem como com a organização (Maslach, 1997).

Isso significa que, *Burnout* é uma síndrome que faz com que o trabalhador perca o interesse nos afazeres de trabalho, fazendo com que as tarefas e o colegas de trabalho não lhe importassem mais e qualquer tipo de empenho lhe parecesse desnecessário.

Enfim, a síndrome de Burnout ficou relacionada desfavoravelmente com a saúde, performance e satisfação no trabalho, qualidade de vida e bem-estar psicológico (Rabin, Feldman, & Kaplan, 1999).

De acordo com o levantamento anual de 2019, feito pela Previdência, cerca de 455 afastamentos de profissionais do local de trabalho por conta da Síndrome de Burnout, o que comparado com os dados de 2018 que indicavam 309 afastamentos de profissionais, foi um constante crescimento no total de 32,10% em apenas um ano (SEBRAE, 2022).

Voltando um pouco no tempo, os relatórios se tornam ainda mais alarmantes em relação a quantidade de afastamentos divulgados em 2006, sobre os cidadãos que recebem auxílio-doença do INSS, pois durante aquele período não houve nenhum caso oficial registrado, ou seja, nesse tempo de 2006 a 2019 houve um incremento de 455% de novos casos (SEBRAE, 2022).

Outro estudo sobre essa síndrome foi a sondagem do Instituto de Psicologia e Controle do Stress (IPCS), onde 34% da população brasileira tem que lidar com o stress em grande escala e 16,58% dos que responderam às perguntas relataram que a sobrecarga no trabalho causara um esgotamento mental intenso (SEBRAE, 2022).

Em pesquisa, o International Stress Management Association (ISMA) realizou um levantamento internacional que mostrou o Brasil em primeiro lugar entre os países do Ocidente com mais stress dentro das organizações, especificamente a síndrome de Burnout atinge nessa pesquisa o equivalente a 32% dos trabalhadores brasileiros, sem contar que apenas uma pequena parte dessa porcentagem realmente consegue um diagnóstico justo e conseguem afastar ou até mesmo se retirar do emprego desgastante em que estão, enquanto a outra parte segue em busca de melhora sozinhos (SEBRAE, 2022).

Segundo o IBGE a população que gira em torno de 212 milhões de pessoas, o percentual da pesquisa acima resultará em 67 milhões de brasileiros como problemas de stress mental e físico (SEBRAE, 2022).

Ao contrário do que todos amam comentar, a síndrome de Burnout não escolhe tipo físico, pessoas que trabalham com serviços braçais, atividades tecnológicas, cor ou raça, ela não segue padrões específicos de escolha.

Essa doença ataca qualquer indivíduo, independente da profissão, independentemente da posição hierárquica, porém ela remete principalmente os sujeitos que padecem com suas causas dentro da organização.

Algumas das causas mais comentadas que reflete no teor da síndrome de Burnout incluem:

- ✓ Uma jornada de trabalho muito longa e cansativa;
- ✓ A realização frequente de atividades em situação ou local de risco, que demandam cuidados extras para a própria proteção;
- ✓ O acúmulo de funções complicadas para um único cargo — inclusive de áreas que o colaborador não domina;
- ✓ A necessidade de fazer horas extras ou levar trabalho para casa para dar conta da quantidade de tarefas e prazos apertados;
- ✓ A constante desvalorização por parte da equipe e, em especial, dos supervisores;
- ✓ O excesso de cobranças, críticas e julgamentos por parte dos superiores;
- ✓ O conflitos (como desentendimentos e agressões) que tumultuam e deixam o clima organizacional pesado;
- ✓ O ambiente de trabalho sem os equipamentos, materiais e acessórios necessários para as atividades do profissional, especialmente aquelas feitas de modo repetitivo e em grande volume.

Há quem muito se confunde a síndrome de Burnout com o Stress Ocupacional devido os dois serem de fato causados pelas situações atenuantes do trabalho, entretanto, as duas síndromes são discrepantes, o stress é tido com uma determinação de Burnout, mas não corresponde a Burnout, pois essa síndrome é o resultado de um prolongado processo de tentativas de lidar com determinadas condições de estresse (Rabin, Feldman, & Kaplan, 1999).

Farber (citado em Roazzi, Carvalho, & Guimarães, 2000) explora a ideia de que *Burnout* não resulta apenas do estresse em si, mas sim do estresse não mediado, do estresse em excesso, sem maneiras de achar uma solução correta e coerente.

Assim, *burnout* não é um evento, mas sim um processo e, apesar de compartilharem duas características - esgotamento emocional e escassa

realização pessoal - *burnout* e estresse ocupacional diferem pelo fator despersonalização (Cherniss, citado em Roazzi, Carvalho, & Guimarães, 2000).

Parece haver um consenso em torno da síndrome poder ser caracterizada como uma resposta ao estresse laboral crônico, mas é importante que seus conceitos sejam mantidos distintos. *burnout* tem como consequência uma dessensibilização dirigida às pessoas com quem se trabalha, incluindo usuários, clientes e a própria organização, e o estresse é um esgotamento diverso que, de modo geral, interfere na vida pessoal do indivíduo, além de seu trabalho (Codo & Vasques-Menezes, 1999).

Sabemos que o modo como a liderança age afeta a síndrome de Burnout, e que também há diversos tipos de liderança que levam a diferentes níveis de stress do colaborador.

## **2.2. Minimizando os efeitos da Síndrome de Burnout**

Tudo que vem com excesso seja de situações, problemas, experiências e dificuldades causa algo ruim no nosso físico e no nosso mental, mais precisamente uma estafa mental gigantesca. Quando isso acontece no nosso segundo lar que seria o trabalho acaba levando os colaboradores da organização ao limite máximo, fazendo com que esses pequenos problemas se tornem grandes e gere inúmeros stress crônicos na vida de todos ali presente naquele ambiente hostil.

Por essa razão é se as organizações quiserem formar um ambiente de trabalho agradável, criar um local suavizado, compreensivo, receptivo e hospitaleiro e capaz de relacionar uma boa produtividade com satisfação profissional, é necessário que a empresa reexamine e reformulem as diretrizes, regras e o modo como agir perante os funcionários.

As mudanças da empresa devem começar pelas ações de seu líder, definindo novas normas internas de conduta, adotando um novo fluxo de trabalho, flexibilizando uma jornada diferenciada de atuação igualitária, cabrando metas conexas com a realidade de cada dia dentro da organização e claro, delegar tarefas e atividades fazendo com que nenhum setor se sinta sobrecarregado demais.

Além de tudo, não se esquecer que para uma boa tarefa ser realizada com êxito é necessário que os funcionários demandem recursos indispensáveis, criar um ambiente de lazer para a hora do almoço e café dos trabalhadores facilitaria a comunicação e o descanso deles, além de estabelecer também uma cultura de feedbacks, para o líder sempre ficar sabendo do que os funcionários tem dúvidas, críticas ou soluções para ajudar cada vez mais a empresa, pois um líder sem os outros funcionários seria apenas um desempregado, a empresa é um conjunto, se o arranjo não funciona a banda não toca bem.

Muitas vezes esse tipo de doença só melhora depois que o trabalhador procura um médico e esse doutor depois de um diagnóstico o afasta da organização e de suas funções por intermédio da Justiça do Trabalho, desse modo o profissional tem o poder de se tratar adequadamente e quando se sentir bem para voltar, retornará aos poucos ao serviço de origem. A reintegração, como chamam as organizações, devem ser observadas de perto, garantindo o melhor para o funcionário, avante do apoio incondicional ao seu físico e mental.

Essa reintegração é de extrema importância para que o que causou esse acúmulo emocional e estressante seja removido do ambiente de trabalho, fazendo com que a jornada de tarefas e pressão sejam remanejadas e ajustadas entre a equipe dentro dos limites previstos na lei.

Por isso, todos os funcionários devem ser acompanhados no mínimo semanalmente por psicólogos organizacionais que vão ajudar sempre a desenvolver a equipe como um todo, seja na saúde mental, física, intelectual, emocional e sem esquecer na qualidade de vida de cada um que ali trabalha.

### **3. O impacto da saúde mental na realização do trabalho na empresa**

A saúde mental no trabalho é um dos principais pontos de importância para um bom ambiente de trabalho, é algo essencial para a qualidade de vida dos colaboradores da empresa, além de ser fundamental para ajudar na produção e criatividade no trabalho.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), os problemas que temos no trabalho que atingem a saúde mental e física são responsáveis por uma parte significativa da perda de produtividade e criatividade profissional, o que conseqüentemente interfere principalmente nos ganhos da instituição.

A exaustão emocional e a despersonalização estão intimamente ligadas a fatores identificados no local de trabalho enquanto a reduzida realização pessoal está associada a falta de recursos necessários para se desempenhar uma atividade (Gonçalves, 2013).

Várias pesquisas têm demonstrado que colaboradores em risco de burnout, apresentam uma atitude negativa e apática para com o trabalho, demonstram uma diminuição no desempenho e são propensos a desenvolver, a longo prazo, problemas de saúde a nível físico e psicológico, como ansiedade, depressão, distúrbios de sono, enfraquecimento de memória e dores (Bakker et al, 2014).

Quando falamos sobre saúde mental no trabalho temos que levar em conta cada impacto que ambiente causa no psicológico de cada pessoa ali presente, pois o trabalho é o segundo lugar que passamos a maior parte do nosso tempo, é nosso segundo lar, então está claro que o espaço onde se trabalha tem que ser o mais saudável possível para que os funcionários e também a instituição não sofram com o desgaste ao longo do tempo, acarretando consequências negativas.

Conflitos acabam dificultando e prejudicando o ambiente e a saúde mental da equipe, por exemplo, o seu líder exige que tudo que aconteça passe por ele porem quando o movimento é inverso, ele não faz a menor questão de comunicar-se, ou seja, a liderança não sabe passar um feedback objetivos, mas exige isso dos funcionários, a liderança cobra dos colaboradores e ela mesma não condiz com as regras da empresa, então algo está equivocadamente errado, precisa urgentemente rever a postura.

É por isso que não basta somente cada um se comprometer individualmente, a empresa é um por todos e todos por um, sem o líder a empresa não segue em frente e sem o funcionário a empresa se acaba, então é necessário um esforço mutuo de ambos os lados e para isso é necessário que tudo seja coordenado de maneira bem organizada, pensada, refletida e solucionada.

Voltando ao tema da síndrome de Burnout, considera-se que ela pode ser especificada como uma experiência subjetiva interna que ocasiona sentimentos e atitudes negativas na relação da pessoa com o seu trabalho, influenciando a sua performance profissional. Na medida em que é uma experiência interna, a

existência de burnout dependerá também daquilo que são as suas experiências pessoais e profissionais, daí a sua subjetividade (Bakker et al, 2014).

Concluindo que Burnout é um problema de saúde pública que pode ser devidamente prevenido (Batista, 2010).

Trabalhadores quando estão saciados tornam-se produtivos e felizes, o que conseqüentemente traz melhorias ao ambiente e a produção de trabalho, esses fatores ditos já estão sendo suficientes para que haja um cuidado maior com a saúde dos colaboradores.

Quando se trabalha desmotivado, triste, irritado, depressivo, ansioso e estressado as coisas não fluem e a qualidade do serviço é muito afetada, os relacionamentos com os colegas e gestores também sofrem alterações, resultando em um clima organizacional péssimo, com uma produtividade baixíssima, dificultando o crescimento e desempenho da empresa no mercado.

Com a falta de cuidado com a saúde, os prejuízos que a empresa pode ter são enormes, como:

- ✓ Aumento de perda de dias de trabalho;
- ✓ Aumento no número de licenças;
- ✓ Diminuição da motivação e do engajamento;
- ✓ Aumento no diagnóstico de depressão, ansiedade e estresse;
- ✓ Elevação do burnout
- ✓ Redução do rendimento dos profissionais;
- ✓ Redução dos ganhos da empresa etc. (SAFE,2022)

São esses e muitas mais conseqüências que a empresa pode sofrer, por isso se conscientizar da importância da saúde mental no trabalho é entender que esses problemas se desenvolvem de maneira simples, porém tem formas e estratégias para resolver cada uma delas de maneira conjunto a equipe, sendo na forma de comunicação, palestra, roda de conversa, atividade físicas, lazer, práticas que ajudam na concentração, relaxamento, entre outras coisas.

Existe abundantes estratégias da empresa implementar maneiras para melhorar e preservar a saúde mental de seus representantes e ser capaz de obter resultados positivos frente as iniciativas tomadas para aprimorar a motivação, desenvolvimento da própria equipe, como por exemplo:

- ✓ **Implemente um programa de saúde mental:** a empresa deve agregar programas de saúde mental para a melhora do profissional, ninguém se sente bem trabalhando sobre estrema pressão mais as vezes é necessário, então aprender a lidar com esses problemas da forma certa é um avanço que a organização precisa desenvolver.
- ✓ **Oferecer benefícios:** Nas organizações o principal benefício que pode ser dado em relação a saúde é o plano de saúde, além é claro dos planos odontológicos, psicológicos, mas além disso, a empresa poderia sim contratar um profissional para conversar com os funcionários, podendo ser uma palestra, uma roda de conversa, ou até mesmo individualmente durante o mês, como uma forma de incentivo para que os trabalhadores se cuidem melhor.
- ✓ **Incentive atividades físicas:** Os trabalhadores nem sempre tem horários que ajudam ele a ir a uma academia ou fazer uma caminhada, então trazer essa movimentação corporal para dentro da empresa seria um benefício maravilho que ajudaria muito nas práticas de saúde mental. Tanto é que há diversas pessoas especializadas especificamente para disponibilizar esse tipo de serviço para as empresas.
- ✓ **Apoie os colaboradores:** Apoiar campanhas que a família do funcionário está envolvida, fazer pequenos eventos para incentivar a cooperação e amizade dentro da empresa, buscar um nível de união e não de panelinhas, além é claro do líder sempre agradecer pelos bons serviços vindos dos funcionários, deixando claro que a saúde mental deles é importante e eles também. Não há nada melhor do que você se sentir acolhido dentro da sua própria empresa.
- ✓ **Mantenha um canal ativo de feedback:** Esse tópico é um dos mais importantes, por mais que seja um assunto banal a falta de comunicação atrapalha muito a relação da empresa, do líder com os funcionários, muitas vezes fazer uma reunião não é a melhor forma de deixar os trabalhadores falarem, eles podem não se sentir confortáveis com uma conversa presencial, mas podem se sentir bem dentro por exemplo de um fórum, grupo de WhatsApp ou até por e-mail.

- ✓ **Use a tecnologia a seu favor:** A tecnologia hoje em dia é maior aliada de uma instituição, nesse momento não podemos ser arcaicos e lutar contra a conexão que as pessoas tem e sim lutar a favor dela, em tempos de distanciamento social, a empresa deve investir em atividades e maneiras de manter o relacionamento e contato com os colaboradores de maneira virtual. A exposição dos trabalhos feitos na página da empresa é exemplo de uma ideia boa de aproximação e valorização dos funcionários, podemos usar essa maneira como alternativa para barrar o distanciamento social, retirando a possibilidade de danos emocionais e motivacionais aos trabalhadores.
- ✓ **Ofereça psicoterapia como benefício:** Olha o funcionário como um todo, não apenas aquele funcionário dentro da empresa que só trabalha, mas a organização tem que ir além dos limites físicos dela mesma, sair do interno e ir ao externo, ou seja, ela tem que garantir acompanhamentos necessários para que o assalariado receba a máxima atenção possível para se cuidar.  
Oferecer talvez uma psicoterapia como um dos benefícios da empresa é interessante, além disso a sua empresa quando mostra que se importa com o operário se torna mais atrativa para a sociedade.
- ✓ **Treine as suas lideranças:** Erros da liderança e da gestão podem comprometer a saúde mental dos operários e por consequência a empresa pode ser prejudicada. Para que isso não aconteça, é necessário que haja treinamentos para a liderança saber de que maneira agir, sendo periodicamente observada, afinal o cotidiano sempre atualiza seus conhecimentos e integra novas lideranças as diretrizes abordadas até então.
- ✓ **Incentive a interação entre as equipes:** O isolamento de funcionários num determinado departamento aumenta o distanciamento o que não gera uma boa saúde mental, é necessário utilizar ferramentas que incentivam a interação como por exemplos horários de cafés coletivos, happy Hour, confraternizações como parte do calendário interno da empresa.
- ✓ **Readequação do trabalho:** Além da união das equipes, uma estratégia a se pensar e apostar seria a estratégia de readequar o trabalho com um

todo, ou seja, pegar aquelas pessoas que estão com cargas excessivas ou sobrecarregadas e dividir algumas responsabilidades para outros.

- ✓ **Proponha palestras a rodas de conversas:** Para ajudar no cuidado com a saúde mental no trabalho, a empresa pode investir em palestras e rodas de conversas entre os empregados e os profissionais da área da saúde como por exemplo psicólogos e psiquiatras. Para que fique bem organizado esses eventos e dê para todos se expressarem, a equipe poderia ser dividida em pequenos grupos de maior afinidade,
- ✓ **Avalie seus resultados e melhore suas ações:** Após implementar várias ações com foco em saúde mental no trabalho, isso não significa que as suas preocupações terminaram. Em vez disso, é preciso ficar de olho nos resultados que essas iniciativas têm na sua empresa para fazer ajustes conforme forem necessários (SAFE, 2022).

## **Considerações Finais**

Dentro do estudado nas disciplinas ao longo da faculdade de Administração, foi notado que uma liderança coerente é fundamental para que a empresa siga em frente tendo bons lucros e produtividade, além de ter melhor relação com o cliente.

A partir desse artigo pesquisado em relação a saúde no ambiente de trabalho, notamos que sem a boa liderança organizacional é difícil obter sucesso e reconhecimento no mercado, é uma tarefa que exige muitas habilidades, flexibilidades, conhecimentos, senso ético e bom humor para obter bons resultados.

Ainda notamos também que a saúde do funcionário é a base principal para que tudo flua dentro de uma empresa, pois sem ela, os funcionários ficam desmotivados e abalados, acarretando inúmeros problemas para a empresa. Então a boa liderança como podemos ver durante essa pesquisa, faz a organização decolar e junto dela os colaboradores também, visto que, uma empresa sem um líder é o mesmo que uma escola sem professores ou monitores. O conjunto de tudo é o que faz a empresa seguir em frente, trabalho em grupo nunca pode faltar.

## Referências Bibliográficas

Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia; Sanz-Vergel, Ana (2014) Burnout and Work Engagement, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior – Vol 1

Batista, JBV, Carlotto, MS (2010), Prevalência da Síndrome de Burnout e Fatores Sociodemográficos e Laborais – Ver Bras Epidemiol 13

CARAVANTES, Geraldo; CARAVANTES, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. Administração teoria e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

Codo, W., & Vasques-Menezes, I. (1999). O que é *burnout*? Em W. Codo (Org.), *Educação: Carinho e trabalho* (pp. 237-255). Rio de Janeiro: Vozes.

Chastre, A e Ramos, P (2018), Liderança – Para onde vamos a partir daqui?, Tema Central

Freudenberger, Herbert (1974), Staff burn-out, *Journal of Social Issues*, 30.

Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1991). *Estafa: O alto custo dos empreendimentos* Rio de Janeiro: Francisco Alves.

FIEDLER, F.E. A theory of leadership effectiveness. Nova York: McGraw-Hill, p. 133-153, 1967.

Gonçalves, Faria e Gomes (2013) Cognitive appraisal as a mediator in the relationship between stress and burnout – Ver. *Work & Stress*, European Academy of Occupational Health Psychology.

HALF, R. 13 dicas para promover ações voltadas para a saúde mental no trabalho. 13 julho de 2022. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/10-dicas-para-promover-acoes-voltadas-para-saude-mental-no-trabalho-rc>> Acesso em: 25-11-2022.

Hunter, James C. (2004), O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante.

Jago, A. (1982). Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 , 315-336

KOTTER, J.P. What Leaders really do. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business School Press, p.103-111, May/June, 1990

KATZ, D.; KAHN, R.L. Leadership practices in relation to productivity and morale. *Group Dynamics: Research and Theory*. 2. ed. Elmsford: Row, Paterson, 1960.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração princípios e tendências: Liderança e cultura organizacional. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008

Leal, M<sup>a</sup> Felisberta (1998), Stress e Burnout, Porto: Bial.

Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of *burnout* Em: C. L. Cooper (Org.), *Theories of organizational stress* (pp.68-85). Manchester: Oxford University.

Mills, L. B., & Huebner, E. S. (1998). A prospective study of personality characteristics, occupational stressors, and *burnout* among school psychology practitioners. *Journal of School Psychology*, 36, 103-120.

Rabin, S., Feldman, D., & Kaplan, Z. (1999). Stress and intervention strategies in mental health professionals. *British Journal of Medical Psychology*, 72, 159-169.

Roazzi, A., Carvalho A. D., & Guimarães, P.V. (2000). *Análise da estrutura de similaridade da síndrome de burnout: Validação da escala Maslach Burnout Inventory em professores Trabalho* apresentado no V Encontro Mineiro de Avaliação Psicológica: Teoria e prática & VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e contextos, Belo Horizonte, MG.

SEBRAE. Como a Síndrome de Burnout afeta o dia a dia das empresas. 2020. Disponível em:< Como a Síndrome de Burnout afeta o dia a dia das empresas> Acesso em: 24-11-2022.

SAFE. Entenda a síndrome de burnout e saiba como ela afeta a produtividade! 2022. Disponível em:< <https://blog.safesst.com.br/entenda-a-sindrome-de-burnout-e-saiba-como-ela-afeta-a-produtividade/> > Acesso em: 24-11-2022.