

## **Gestão de Pessoas**

**ESTUDO QUALITATIVO SOBRE OS IMPACTOS DO BURNOUT NA ÁREA DE  
CONTROLADORIA: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE SUPERAÇÃO NA VISÃO  
DE ADMINISTRADORES E OUTROS PROFISSIONAIS**

## Resumo

As mudanças no ambiente corporativo, competitividade e pressão por resultados afetam diretamente a qualidade de vida e o bem-estar dos funcionários. Quando as demandas de trabalho ultrapassam os limites, o indivíduo pode ser afetado pela Síndrome de Burnout, uma condição que resulta no esgotamento físico e mental devido ao prolongado e intenso estresse. Essa pesquisa de caráter qualitativo se concentrou exclusivamente nos profissionais da área de controladoria, devido à elevada exposição desse grupo a níveis intensos de estresse e pressão e teve como objetivo identificar os efeitos do burnout em suas carreiras. Os objetivos específicos incluem investigar as causas do burnout, analisar os efeitos físicos e mentais na saúde e bem-estar, avaliar seu impacto na produtividade e desempenho profissional, examinar estratégias de prevenção e intervenção e investigar suas consequências na satisfação no trabalho e nas intenções de turnover. Realizou-se entrevistas semiestruturadas com seis profissionais de diferentes empresas, sendo quatro Administradores. Utilizou-se o software NVivo para organizar os dados transcritos e análise de conteúdo para estudar os dados. Os resultados enfatizam a importância do autocuidado, do suporte psicológico e de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, onde os profissionais possam se sentir valorizados e motivados.

**Palavras-chave:** Burnout, Controladoria, Estresse, Qualidade de vida, Saúde mental.

## Abstract

Changes in the corporate environment, competitiveness, and pressure for results directly affect the quality of life and well-being of employees. When work demands exceed limits, individuals may be affected by Burnout Syndrome, a condition resulting in physical and mental exhaustion due to prolonged and intense stress. This qualitative research focused exclusively on professionals in the controllership area due to this group's high exposure to intense levels of stress and pressure. The study aimed to identify the effects of burnout on their careers. The specific objectives include investigating the causes of burnout, analyzing its physical and mental effects on health and well-being, evaluating its impact on productivity and professional performance, examining prevention and intervention strategies, and investigating its consequences on job satisfaction and turnover intentions. Semi-structured interviews were conducted with six professionals from different companies, four of whom were Administrators. NVivo software was used to organize the transcribed data, and content analysis was employed to study the data. The results highlight the importance of self-care, psychological support, and a healthy, balanced work environment where professionals can feel valued and motivated.

**Keywords:** Burnout, Controllership, Stress, Quality of life, Mental health.

## 1. INTRODUÇÃO

A Síndrome de burnout é comum em profissionais que lidam com altos níveis de estresse e pressão, comum em profissionais que exercem atividades administrativas, principalmente aqueles que lidam com prazos apertados, não tem reconhecimento adequado, têm muitas demandas, são multitarefas e que precisam lidar com grande pressão por resultados (Maslach; Leiter, 2016), principalmente profissionais que trabalham “no campo dos serviços humanos, cuja ocupação envolve um relacionamento frequente, intenso e direto com as pessoas usuárias dos seus serviços” (Tamayo, 2002, p. 47).

A competitividade do mercado de trabalho é cada vez mais seletiva, e o número de competências exigidas se amplia – diariamente – aliada a uma demanda pelo aprendizado permanente. As demandas de trabalho têm exigências físicas, psicológicas, sociais e organizacionais que demandam esforços (físicos, cognitivos e emocionais) e estão associadas a custos - fisiológicos e psíquicos. Com isso, há uma crescente preocupação das companhias com a saúde mental e física dos trabalhadores (Schaufeli e Taris, 2014).

Quando os profissionais precisam dedicar esforço extra para alcançar sua meta, assim como há escassez de demanda (onde não é possível ter desafios, não é possível desenvolver especialização, crescimento pessoal ou ganhos futuros) há consequências negativas, pois há uma sobrecarga de energia sendo aplicada. Essas consequências negativas chegam rápido, entre elas, perda de produtividade, baixo desempenho, alta taxa de turnover para a companhia e afastamento por saúde, principalmente por consequência do burnout (Vazquez *et al.* 2019). Segundo Maslach e Leiter (1997, p. 3), burnout é um termo utilizado para descrever um estado de esgotamento físico e mental causado pelo excesso prolongado de estresse no trabalho.

A presente pesquisa delimitou o estudo aos profissionais da área de controladoria para identificar a recorrência e os efeitos do burnout na carreira desses profissionais, pois quem atua nessa área tem um perfil de agente facilitador dos demais colaboradores, direta ou indiretamente. Isso exige a visão global da empresa, tanto o conhecimento do core business quanto do *core competence* (Lunkes *et al.*, 2010).

A área de controladoria tem como função principal o suporte informacional, controle interno e de estratégias. Muito mais do que apenas compilar dados, o *controller* é gestor da informação, extraíndo as principais e transformando-as para que as tomadas de decisões sejam mais assertivas (Lunkes *et al.*, 2010). Segundo J.B. Heckert e J.D. Willson (apud Tung, 1985, p. 34), a tarefa desse profissional pode ser definida como:

Ao *controller* não compete o comando do navio, pois essa é a tarefa do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua tarefa manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra e à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino [...].

Trata-se de uma área de atuação muito eclética que usa bastante os conhecimentos dos Administradores, embora profissionais de outras áreas como Contábeis, Direito, Economia, Engenharias, dentre outras, também exerçam essa função de extrema responsabilidade e que exige muita atenção e análise. O controlador, ou *controller*, nome em inglês como ficou mais conhecido, é a pessoa responsável pela consolidação dos sistemas quantitativos de planejamento orçamentário, da análise da produtividade e lucratividade, da segurança patrimonial, dos controles internos, dos

sistemas de informação gerencial (SIG) e pelos registros fiscais e gerenciais da atividade empresarial (Ferreira; Portella, 2020).

Como explica Barros Neto (2002), o processo administrativo é composto por quatro funções essenciais que guiam o trabalho do administrador: planejamento, organização, direção e controle, que compõem o acrônimo PODC. No planejamento, o administrador define objetivos e estabelece planos de ação para alcançá-los, considerando recursos e prazos. A organização envolve a estruturação dos recursos humanos e materiais, distribuindo tarefas e responsabilidades de forma eficiente. A direção consiste em liderar e motivar a equipe, comunicando-se eficazmente e tomando decisões para orientar as ações rumo aos objetivos estabelecidos. Por fim, o controle envolve monitorar e avaliar o desempenho, comparando os resultados com os planos e implementando ajustes necessários para corrigir desvios. Esse ciclo contínuo garante que as atividades organizacionais sejam coordenadas de maneira eficaz, adaptando-se às mudanças e melhorando continuamente a performance.

Assim, as atividades do *controller* estão profundamente sintonizadas e alinhadas com o processo administrativo e essa integração assegura que as decisões administrativas sejam baseadas em informações financeiras robustas e que a organização funcione de maneira eficaz e eficiente.

Nesse contexto, a pergunta que norteou este estudo foi: quais as consequências da Síndrome de burnout na carreira dos profissionais da área de controladoria? Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os efeitos do burnout na carreira dos profissionais que atuam nessa função (muitos dos quais são administradores), a fim de investigar as principais causas do burnout entre eles, bem como analisar os fatores organizacionais que contribuem para o surgimento e desenvolvimento desse fenômeno, além de analisar os sintomas físicos e mentais do burnout nos *controllers* e investigar os efeitos desses sintomas na saúde e bem-estar desses profissionais.

Trata-se de um assunto pouco pesquisado, pois não se encontrou estudos e pesquisas acadêmicas, conforme pesquisado nas bases Google Acadêmico, Web of Science, SciELO e Periódicos CAPES, no período de 2000 a 2022, com as palavras “burnout” e “controladoria”. Há alguns poucos estudos que abordam a questão do burnout em áreas de atuação próximas à da controladoria, como auditoria interna (Bernd; Beuren, 2023), participação acionária e tomada de decisão gerencial (Schlup *et al.*, 2021), incerteza, tomada de decisão orçamentária e Burnout (Quevedo, 2021), relação entre funções que exigem muitas demandas e controle e o burnout (Demerouti *et al.*, 2021), mas nenhum que pesquisou os efeitos do esgotamento nesses profissionais.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Ter saúde mental, além de estar bem consigo mesmo e com os outros, também inclui aceitar as exigências da vida, saber lidar com as emoções (sejam elas boas ou ruins) e mais do que reconhecer seu limite, saber dar limites aos demais. Com a competitividade e as mudanças cada vez mais rápidas na sociedade e, especialmente no mundo do trabalho, as cobranças e a pressão por resultados nas organizações aumentaram tornando a gestão do estresse uma questão de extrema importância para garantir a produtividade das empresas. Assim, além de administrar as áreas funcionais das companhias e seus processos, exige-se dos gestores a capacidade de lidar com as interações humanas no trabalho, sendo essa uma competência fundamental para que uma empresa alcance seus objetivos de negócios (Gramms; Lotz, 2017).

De acordo com Sandrin (2019) o Burnout é um estado de exaustão física, emocional e mental que surge de um estresse crônico e prolongado, sendo comumente associado ao trabalho, seus sintomas incluem: exaustão crônica, sensação de estar constantemente cansado, mesmo após dormir bem, perda de interesse ou motivação, falta de entusiasmo ou prazer em atividades que antes eram agradáveis, sentimento de despersonalização (distanciamento emocional e cinismo em relação ao trabalho ou outras atividades), redução na produtividade, dificuldade em manter o foco e concluir tarefas, problemas de sono e de saúde física (dores de cabeça, problemas digestivos e problemas de pele etc.).

Segundo Maslach (2000, apud Tamayo, 2002), o desenvolvimento de burnout pode se dar principalmente quando há um desajuste entre a vida profissional e pessoal do indivíduo, principalmente pelas seguintes situações: excesso de carga de trabalho, falta de controle em relação ao trabalho executado, recompensas insuficientes: externas (ex.: salários) e internas (ex. reconhecimento do trabalho), ausência de coleguismo, falta de justiça e equidade (não há processos justos no local de trabalho, conflito de valores entre os do indivíduo e os da organização, dentre outros.

Quando esses desajustes permanecem por muito tempo, há uma grande chance da tensão emocional se tornar crônica e o profissional desenvolver burnout. Uma vez identificada a Síndrome, é necessário realizar o tratamento, que inclui a redução de carga de trabalho, apoio social no trabalho, uso de antidepressivos e psicoterapia, além de atividades físicas e exercícios de relaxamento (Sonnentag; Jelden, 2021, p. 35).

O termo burnout surgiu em 1970, quando o médico Herbert Freudenberger atendia usuários de drogas em Nova York, chamados de burnout pois só davam importância para as drogas e não se importavam com outros assuntos (Campos, 2005). De acordo com Tamayo (2009), as primeiras manifestações da Síndrome de burnout foram observadas em 1974 em profissionais de áreas assistenciais, como professores, policiais e profissionais da saúde, principalmente terapeutas e enfermeiros. O autor define o burnout como:

[...] um estado de fadiga ou frustração emocional crônica que resulta da dedicação a uma causa, a um modo de vida ou a uma relação interpessoal exigente, especialmente quando se trata de trabalho voluntário ou ajudar os outros (Freudenberger, 1974, p. 160).

Tamayo (1997), após intensa busca e análise de vários autores sobre a diferença de burnout e estresse, concluiu que o estresse laboral envolve atitudes e comportamentos negativos com respeito aos clientes, ao trabalho e à organização e que a Síndrome de burnout é a fase final, que surge como resposta ao estresse ocupacional prolongado. O burnout é – atualmente – um dos maiores riscos à saúde dos trabalhadores, não obstante, é também um dos mais incompreendidos e envolto em preconceito, isso porque gestores mal preparados tendem a caracterizar o esgotamento mental como um problema pessoal, uma fraqueza psicológica que os colaboradores devem resolver por si mesmos, no máximo, praticando técnicas de relaxamento ou procurando outro emprego mais sossegado.

Maslach e Leiter (2022) afirmam que – na verdade – o Burnout precisa ser gerenciado no local de trabalho, isto é, trata-se de um problema a ser resolvido, ou melhor, evitado pelas empresas, como qualquer outra questão relativa à saúde e segurança no trabalho. Os pesquisadores, pioneiros no estudo do esgotamento devido ao trabalho, defendem que as companhias podem promover a produtividade sustentável poupando os funcionários da exaustão e, no final, a própria empresa da ineficiência e da

ineficácia. Ambos os autores sugerem a realização de autoavaliações dos empregados para revelarem proativamente problemas no local de trabalho e assim antecipar possíveis soluções. Eles ainda apresentam dados de pesquisas que estimam em mais de US\$ 500 bilhões e de 550 milhões de horas de trabalho em perdas anuais devido ao estresse no trabalho, majoritariamente causadas por ambientes de trabalho disfuncionais.

A recorrência de burnout também tem consequências para a organização, pois aumenta o número de licenças médicas, rotatividade e há baixo desempenho e rendimento dos funcionários. É importante que a empresa tome ações para evitar que os colaboradores cheguem a desenvolver a Síndrome do burnout, pois, mesmo com a volta do seu colaborador depois da sua recuperação, o desempenho pode demorar meses para voltar como era antes. Nesse sentido, a comunicação empresa - colaborador é essencial, o empregado deve se sentir confiante para compartilhar situações de estresse (Barros Neto, 2022).

Em 2022, os países membros da OMS decidiram incluir o Burnout na Classificação de Doenças em 2022 e o Ministério da Saúde (2022) incluiu a Síndrome na lista de doenças ligadas ao trabalho e define burnout como:

A sensação de estar acabado, ou Síndrome do Esgotamento Profissional, é um tipo de resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho. Tem sido descrita como resultante de uma vivência profissional em um contexto de relações sociais complexas, envolvendo a representação que a pessoa tem de si e dos outros. O trabalhador, que antes estava muito envolvido afetivamente com seus clientes, com seus pacientes ou com seu trabalho em si, desgasta-se e, em um dado momento, desiste, perde a energia ou se "queima" completamente. O trabalhador perde o sentido de sua relação com o trabalho, desinteressa-se e qualquer esforço lhe parece inútil.

Em comparação à edição anterior, a principal mudança trazida pelo CID-11 se refere à caracterização da Síndrome por três elementos: sensação de esgotamento; cinismo ou sentimentos negativos relacionados a seu trabalho; e eficácia profissional reduzida (OMS, 2020). Segundo Araújo et al. (2021), a pandemia do COVID-19 que iniciou no final de 2019 e se espalhou no mundo no início de 2020 transformou as relações e o trabalho. Em pouco tempo, empresas e colaboradores precisam se habituar ao home office e com o isolamento social, o tempo dedicado ao trabalho aumentou, o que piorou a recorrência de burnout em todo o mundo.

Segundo Haidar (2021), a busca na internet durante a pandemia por termos como "ansiedade" e "depressão" aumentaram; porém, o que teve o maior aumento foi o termo "burnout", com crescimento de 122%. O olhar das companhias ficou mais atento ao tema de saúde mental e –consequentemente – para o tema do burnout, trazendo à tona o interesse do público em geral, inclusive de pesquisadores acadêmicos.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa é classificada como exploratória de natureza qualitativa (Creswell e Creswell, 2021) e visou identificar os efeitos do burnout nas carreiras dos profissionais de controladoria e suas consequências na vida pessoal e profissional. Caracterizada como descritiva, busca descrever características de populações específicas usando técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2022). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, técnica qualitativa eficaz para explorar experiências e percepções (Minayo, 2010; Fontanella, Ricas e Turato, 2008).

Os participantes foram selecionados por conveniência, incluindo profissionais de controladoria com diferentes cargos e níveis de experiência. O convite para participação detalhou os objetivos do estudo, garantiu anonimato e confidencialidade, e informou sobre a possibilidade de desistência a qualquer momento em estrita observância aos protocolos éticos em pesquisa (Witiuk et al., 2018).

A análise dos dados seguiu três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, os dados foram transcritos e organizados. Durante a exploração, as unidades de registro foram identificadas e categorizadas, codificando os temas emergentes. No tratamento dos resultados, foram identificados padrões e tendências, utilizando tabelas e quadros analíticos. O software NVivo auxiliou na organização e análise qualitativa dos dados (Sutopo, 2023).

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Foram conduzidas seis entrevistas com profissionais de controladoria de diferentes empresas, abrangendo faixas etárias de 27 a 46 anos. Com exceção de um entrevistado de 29 anos, todos os demais participantes são do gênero feminino. Entre os entrevistados, apenas os de 32 e 46 anos possuem filhos. Em relação ao tempo de atuação na área de controladoria, todos os entrevistados possuem mais de quatro anos de experiência, chegando até 27 anos.

Os dados das entrevistas foram transcritos e organizados em unidades de registro. Em seguida, foram realizadas leituras exploratórias do material, para se familiarizar com os dados e identificando as unidades de contexto. Nenhum dos participantes terão seus nomes divulgados e serão identificados como “Entrevistada 1 (E1)”, “Entrevistada 2 (E2)”, “Entrevistado 3 (E3)”, “Entrevistada 4 (E4)”, “Entrevistada 5 (E5)” e “Entrevistada 6 (E6)”. No tocante à formação, E1 é graduada em Publicidade e Propaganda, E2 em Direito, E3, E4, E5 e E6 em Administração.

E1, de 47 anos, trabalha há 4 anos na área de controladoria de uma grande empresa de infraestrutura. Ela identifica fatores organizacionais como alto volume de trabalho, prazos apertados e sobrecarga de projetos como contribuintes para o desenvolvimento de burnout. Entre os sintomas físicos, ela sentia vertigens, problemas intestinais, enxaquecas, baixa imunidade e perda de peso (10 kg em 3 meses). Os sintomas emocionais incluíam ansiedade, depressão, insônia, exaustão, baixa autoestima e isolamento social. No trabalho, seu comprometimento diminuiu. E1 teve burnout pela primeira vez em 2014, não diagnosticado, e novamente em 2020 durante a pandemia, no novo cargo. Ela relata:

E1: Toda experiência é válida. Mas, hoje eu olho para trás e vejo que eu não deveria ter aceitado o novo cargo, por conta da minha saúde. Eu tinha o ônus, mas não tinha o bônus. Eu não tinha suporte, apoio e não recebia as informações que eu precisava. Então me era exigido, mas eu não era reconhecida e a demanda aumentou muito mais.

Ao perceber os sintomas em 2020, iniciou terapia e tratamento com psiquiatra. Ela considerou deixar o mercado corporativo, mesmo recebendo outras propostas. E1 aprendeu a equilibrar comprometimento e autocuidado, incluindo atividade física, alimentação saudável, meditação e terapia. Ela enfatiza a necessidade de incorporar o cuidado com a saúde mental na cultura da empresa, promovendo discussões sobre burnout e alinhando ações ao discurso. E1 destaca a importância de líderes atentos às suas equipes, equilibrando tarefas e incentivando ações como ginástica laboral, criando um ambiente onde os funcionários possam falar abertamente sobre seus sentimentos, sem preconceitos ou retaliações.

E2, de 27 anos, trabalha em uma instituição de ensino nacional e desenvolveu burnout devido à falta de clareza nas demandas e insatisfação constante do líder. Essa situação causou ansiedade, choro frequente e uma crise que a levou ao hospital. Ela buscou ajuda de uma psicóloga após apresentar manchas vermelhas no corpo, atribuídas ao burnout pela médica. O burnout reduziu seu desempenho, causando desmotivação e a sensação de que seu trabalho não era valorizado, mesmo após a recuperação. Aprendendo a separar trabalho e vida pessoal, ela passou a compartilhar seus sintomas. A entrevistada sugere que a empresa incentive a cultura de tratamento com psicólogos para prevenir burnout. Ela disse que “Independente do trabalho que eu entregar, eu sei que ele não irá valorizar, então, não darei o meu melhor”. Essa atitude não se limitou ao período de convívio com a doença, mas persistiu posteriormente, levando a entrevistada a sentir-se desmotivada.

E3, administrador de 29 anos, trabalha em uma grande empresa de infraestrutura e já enfrentou a Síndrome de Burnout duas vezes na área de controladoria. A primeira ocorrência foi em 2020, durante a pandemia, em outra grande empresa, e a segunda em 2022, na empresa atual. Em ambas as situações, a sobrecarga e o acúmulo de funções foram os principais fatores. Em 2020, ele buscou ajuda após colegas apontarem seu comportamento reativo e irritado. Em 2022, reconheceu por conta própria a necessidade de terapia. Além das mudanças comportamentais, E3 notou aumento na resistência às demandas, comportamentos agressivos, níveis elevados de estresse e feedbacks negativos. Ele relatou apenas enxaquecas como sintoma físico. Após mudar de empresa em 2020, percebeu em 2022 que trocar de emprego não resolveria o problema. Ele concluiu que o autocuidado, terapia, atividades físicas e qualidade de vida são essenciais. E3 acredita que empresas devem incentivar o autocuidado e oferecer um ambiente acolhedor para os colaboradores.

E4, administradora de 32 anos, trabalhava em uma grande empresa de saúde. Com a pandemia, houve uma redução drástica na demanda, diminuindo a equipe da área de Controladoria. Mesmo com a retomada das atividades, a equipe não foi reestabelecida ao nível anterior, resultando em acúmulo de funções. Durante esse período, E4 teve um filho, aumentando suas responsabilidades e desafios. Ela começou a apresentar sintomas emocionais, como episódios de choro, sensibilidade intensa e tristeza, seguidos por sintomas físicos, incluindo tontura e taquicardia. Eventualmente, foi hospitalizada com dores gastrointestinais graves e insuficiência de órgãos, atribuídas ao burnout. E4 ficou afastada do trabalho e, ao retornar, buscou acompanhamento psicológico e psiquiátrico, além de medicamentos. No entanto, a situação não melhorou, diminuindo sua motivação e desempenho, levando ao seu desligamento.

E4 considerou deixar a empresa anterior, mas temia ser vista como incapaz. Atualmente, trabalha em uma empresa multinacional de saúde, que valoriza mais a saúde mental dos colaboradores. Embora ainda pense em mudar de área, está se preparando para novas oportunidades. A experiência ensinou E4 a valorizar o tempo de qualidade, entender que a perfeição é inalcançável e identificar prioridades. Ela acredita que as empresas devem ouvir seus funcionários e incentivá-los a equilibrar vida pessoal e profissional, o que não ocorreu em sua experiência anterior. Ela descreve que “ao invés de a empresa tentar identificar onde poderiam melhorar, me incentivar a procurar apoio profissional, eles falaram que eu não dava conta”.

E5, administradora de 41 anos, trabalha em uma grande empresa de infraestrutura e desenvolveu burnout devido a mudanças desestruturadas em sua área. A falta de comunicação clara e a duplicidade de chefias com exigências diferentes aumentaram a pressão sobre ela, além da necessidade de superar expectativas. Enfrentou

intensos sintomas emocionais, procurou um psiquiatra, iniciou tratamento medicamentoso e terapia. Sentiu-se incompetente, culpada por não trabalhar mais horas (trabalhava até 16 horas diárias), enfrentava sonolência excessiva e irritabilidade, e desenvolveu compulsões, como arrancar cabelo. Embora tentasse manter o desempenho, sua satisfação no trabalho foi negativamente impactada. Considera deixar a empresa, mas não necessariamente sua posição. Aprendeu a importância da organização e gestão do tempo, e entender a urgência real das demandas. Sugere que empresas adotem medidas como horários de trabalho rígidos e controlados, semelhantes à empresa de tecnologia onde trabalhou, onde horas extras necessitavam autorização múltipla. Acredita que empresas devem ouvir feedbacks e alinhar discursos com a realidade, contratar mais funcionários para reduzir a carga de trabalho, e redistribuir eficientemente as atividades, especialmente com o crescimento da empresa.

A Entrevistada 6, com 46 anos de idade, ocupa o cargo de gerente em uma rede nacional de restaurante há cinco anos e está na companhia há 27 anos. Ela relatou que houve uma reestruturação organizacional na qual um gerente geral foi colocado acima dos gerentes existentes. No entanto, o novo gerente geral demonstrou falta de habilidade interpessoal ao lidar com as demandas, o que afetou todos os funcionários. Houve casos de assédio moral, nos quais nada parecia satisfatório, e o gerente geral – frequentemente – gritava com os subordinados. Ela descreveu que :

E6: [...] não só no trabalho, mas em casa eu também me sentia muito estressada, nervosa, irritada, chorava com frequência. Quando estava em casa, eu não conseguia fazer as coisas direito, não sentia vontade de ir ao trabalho”.

Ela sofria de insônia, exaustão física e emocional extrema, e seus pensamentos estavam constantemente voltados para o trabalho, o que resultou em lapsos de memória persistentes até hoje. Seu desempenho foi afetado negativamente, com atrasos na entrega de projetos e relatórios. A diretoria percebeu essas mudanças e forneceu feedback negativa à entrevistada. Além disso, colegas de trabalho notaram que ela estava diferente e ela decidiu procurar um psiquiatra, que prescreveu medicamentos e a afastou do trabalho por 20 dias. Durante esse período, ela recebeu muito apoio da diretoria. Quando retornou ao trabalho, o diretor da empresa ouviu suas experiências, assim como as dos demais funcionários, e decidiu voltar ao modelo organizacional anterior.

Dado que a empresa não tinha uma cultura voltada para o bem-estar dos funcionários, a entrevistada começou a dedicar mais atenção para com a sua equipe e fornecer o apoio necessário, inclusive em relação a problemas ocorridos em outros departamentos. Ela começou a priorizar sua própria saúde e sua família, colocando-se como uma prioridade. Reduziu sua carga horária e aprendeu a delegar tarefas de forma mais eficiente. Além disso, ela aprendeu a estabelecer limites e dizer "não" quando necessário. Embora tenha considerado deixar a área de controladoria e até a empresa, decidiu que só deixaria o mundo corporativo como um todo, isto é, se fosse para parar de trabalhar de uma vez.

A exploração do material completo permitiu identificar as unidades de registro relevantes nos relatos dos participantes. Essas unidades foram – então – agrupadas em categorias, representando os temas emergentes e os principais aspectos discutidos. Essa etapa também incluiu a codificação dos dados para melhor análise. Durante o processo de codificação e análise, utilizando-se o aplicativo Nvivo, conforme detalhado na seção metodológica, identificaram-se padrões recorrentes,

conexões e relações entre as categorias e temas emergentes. As categorias emergentes foram revisadas e refinadas ao longo da exploração do material, assegurando uma representação precisa e abrangente dos dados coletados. Essa abordagem rigorosa contribuiu para a confiabilidade e validade dos resultados obtidos. Seguindo o modelo de formulação de análise de conteúdo (Bardin, 2011), os principais procedimentos foram: (1) distribuição de frequência (2) nuvem (3) árvore de palavras (4) análise de cluster e (5) gráficos. O Quadro 1 apresenta a frequência das palavras mais recorrentes. Foram excluídas palavras de função de negação, relação, conjunção, entre outros.

Quadro 1 – Frequência das palavras

Palavra	Contagem	Percentual Ponderado (%)	Palavras similares
Empresa	234	1,98	Trabalham, trabalhando, trabalhar, trabalhasse, trabalhava, trabalhou
Pandemia	32	0,27	
Burnout	30	0,25	
Terapia	30	0,25	
Estresse	22	0,19	
Ansiedade	23	0,19	
Psicóloga	22	0,19	
Saúde	21	0,18	
Meditação	4	0,03	
Transtorno	3	0,03	
Líderes	3	0,03	
Crise	2	0,02	

Fonte: pesquisa.

A Figura 1 ilustra a nuvem de palavras, que pode ter várias utilidades, desde destaque dos termos mais buscados em sites (Lunardi; Castro; Monat, 2008), até como ferramenta para o ensino e aprendizagem (Ramsden; Bate, 2008). Quanto mais vezes a palavra aparece no texto, maior é o seu tamanho. Esse tipo de técnica é utilizado apenas para ilustrar a distribuição, facilitando a visualização dos dados.

Figura 1 – Nuvem de Palavras

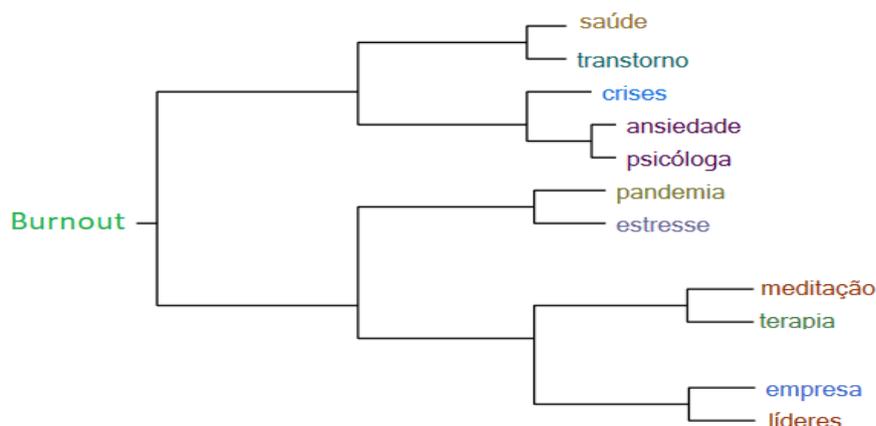


Fonte: pesquisa.

A Figura 2 demonstra a análise de cluster das palavras mais frequentes. Segundo Ziegel *et al.* (1999), na análise de cluster, o agrupamento é realizado com base em medidas de similaridade ou dados nos quais as similaridades podem ser calculadas. O objetivo principal dessa análise é identificar grupos naturais entre itens ou variáveis.

Portanto, o primeiro passo consiste em desenvolver escalas para medir a associação entre objetos. Uma medida comumente utilizada é a distância euclidiana entre pontos.

Figura 2 – Análise de cluster



Fonte: pesquisa.

A codificação na análise de conteúdo geralmente envolve a leitura dos dados (como entrevistas ou respostas a questionários abertos) e a identificação de ideias ou conceitos importantes que aparecem e a repetição de palavras e/ou termos pode ser a estratégia adotada no processo de codificação para serem criadas as unidades de registro, categorias de análise iniciais e, posteriormente, esses conceitos são então rotulados com códigos (Bardin, 2011). O Quadro 2 sumariza os códigos.

Quadro 2 – Códigos

Dimensão	Descrição	Códigos
Progressão	Aumento gradual dos sintomas de exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal ao longo do tempo.	Necessidade de agradar; Perfeccionismo; má gestão; Aumento das demandas
Exaustão emocional	Sensação de esgotamento emocional e físico, acompanhada de falta de energia e fadiga.	Ansiedade; Enxaqueca; Choro; Tontura; Irritabilidade; Cansaço.
Despersonalização	Refere-se a uma atitude negativa, desapego e insensibilidade em relação ao trabalho, aos colegas e às pessoas atendidas.	Sem vontade de retornar ao trabalho; Afastamento dos colegas profissionais e dos amigos e familiares.
Diminuição da realização pessoal	É a percepção de ineficácia e falta de realização no trabalho.	Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo.
Enfrentamento	Priorizar o autocuidado, tanto físico como emocional.	Terapia; Psiquiatria; Atividade física; Boa alimentação.
Atitudes	Cultivar uma mentalidade positiva	Compartilhar experiência; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Remédios; Autocuidado; Tempo de qualidade; Organização; separar vida pessoal da profissional.

Fonte: pesquisa.

Esses códigos foram posteriormente agrupados em categorias ou temas mais amplos. Essa técnica permite que os pesquisadores identifiquem padrões e temas nas respostas dos participantes, dando uma visão mais profunda dos fenômenos que

estão sendo estudados (Bardin, 2011). O Quadro 3 apresenta as categorias identificadas.

Quadro 3 – Categorias da divisão

<b>Categoria</b>	<b>Códigos</b>
<b>Entrevistada 1</b> Desenvolvimento do burnout devido má organização das tarefas.	Necessidade de agradar; Perfeccionismo; Ansiedade; Enxaqueca; Cansaço; sem vontade de retornar ao trabalho; Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo; Terapia; Psiquiatra; compartilhar experiência; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Remédios; Autocuidado; Tempo de qualidade; separar vida pessoal da profissional.
<b>Entrevistada 2</b> Desenvolvimento do burnout devido má gestão.	Perfeccionismo; má gestão; Ansiedade; Choro; sem vontade de retornar ao trabalho; Vontade de deixar a empresa; Terapia; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Tempo de qualidade; separar vida pessoal da profissional.
<b>Entrevistado 3</b> Desenvolvimento do burnout devido sobrecarga e acúmulo de função (por escolha).	Necessidade de agradar; Perfeccionismo; Aumento das demandas; Ansiedade; Irritabilidade; sem vontade de retornar ao trabalho; Afastamento dos colegas profissionais e dos amigos e familiares; Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo; Terapia; Atividade física; Boa alimentação; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Autocuidado; Organização;
<b>Entrevistada 4</b> Desenvolvimento do burnout devido à sobrecarga via pandemia (sem escolha).	Má gestão; Aumento das demandas; sem vontade de retornar ao trabalho; Afastamento dos colegas profissionais e dos amigos e familiares; Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo; Psiquiatra; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Remédios; Tempo de qualidade; separar vida pessoal da profissional.
<b>Entrevistada 5</b> Desenvolvimento do burnout devido reestruturação organizacional da área.	Necessidade de agradar; Perfeccionismo; má gestão; Aumento das demandas; Ansiedade; Irritabilidade; Cansaço; sem vontade de retornar ao trabalho; Afastamento dos colegas profissionais e dos amigos e familiares; Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo; Terapia; Psiquiatra; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Remédios; Autocuidado; Tempo de qualidade; Organização; separar vida pessoal da profissional.
<b>Entrevistada 6</b> Desenvolvimento do burnout devido reestruturação organizacional empresarial.	Necessidade de agradar; má gestão; Aumento das demandas; Irritabilidade; Cansaço; sem vontade de retornar ao trabalho; Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo; Psiquiatra; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Remédios; Tempo de qualidade; separar vida pessoal da profissional.

Fonte: pesquisa.

Durante a fase de tratamento dos resultados, foram conduzidas análises para identificar padrões, tendências e interpretações dos dados. Para isso, foram analisados as Figuras e os Quadros, com o objetivo de proporcionar uma compreensão aprofundada da experiência da Síndrome de Burnout entre os profissionais da área de controladoria, permitindo uma avaliação abrangente dos impactos dessa Síndrome em suas vidas pessoais e profissionais. Além disso, buscou-se identificar as estratégias de enfrentamento adotadas por esses profissionais diante dos desafios enfrentados.

É importante ressaltar que três dos seis entrevistados foram afastados do trabalho com diagnóstico de Síndrome de Burnout por um psiquiatra. Os demais não foram afastados, sendo que a E5 recebeu a indicação de afastamento pelo psiquiatra, mas optou por não a acatar devido às demandas profissionais, como ela relata:

A psiquiatra queria me afastar e a psicóloga também me disse que seria a melhor opção, porém, eu não quis pois eu tinha muitas demandas para

finalizar. Seria afastada, mas, teria a preocupação de estar sobrecarregando outras pessoas ou minhas atividades poderiam não estar andando e quando eu voltasse, teria acúmulo (E5).

A E2 e o E3 não buscaram atendimento psiquiátrico, no entanto, segundo a interpretação dos médicos que os atenderam, os sintomas apresentados estavam diretamente relacionados às condições de trabalho enfrentadas e ao estilo de vida adotado até aquele momento.

A análise dos dados revelou a manifestação de categorias recorrentes como má gestão, ansiedade, enxaqueca e a busca por terapia como forma de enfrentamento. Além disso, destacou-se a importância de priorizar o autocuidado e promover uma cultura de saúde mental, incluindo a prática regular de atividade física, como mencionado algumas vezes pelo E3 “Atividade física tem me ajudado muito, às vezes, preciso priorizar a prática de exercícios e ter essa consciência que preciso me priorizar, porque se não nos priorizarmos, ninguém mais vai”. Além de, como citado pela E1, estar aberta as mudanças propostas durante a terapia “Durante a terapia, você precisa estar disposta as mudanças que serão necessárias, entender que tem um caminho a percorrer e que é necessário evoluir”.

A ideia de deixar a área de atuação e a empresa também foi mencionada, refletindo a insatisfação com o ambiente de trabalho e a busca por um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Como menciona a Entrevistada 4 “Eu quero mudar de área e estou me preparando para quando a oportunidade chegar. Também terá desafios, mas, acredito que irei conseguir equilibrar melhor a minha vida profissional e pessoal”.

Outros aspectos relevantes incluíram a necessidade de alinhar o discurso organizacional com a realidade, a importância de uma alimentação adequada, a pressão do perfeccionismo e os impactos da pandemia no bem-estar dos respondentes. Sintomas como irritabilidade, cansaço e afastamento foram observados, o que motivou a busca por terapia e o uso de medicamentos. A troca de experiências e a valorização de uma cultura de qualidade de vida também emergiram como temas importantes, juntamente com a necessidade de separar a vida pessoal da profissional e a importância da organização nas atividades diárias.

Uma característica comum entre os entrevistados é o elevado nível de comprometimento e perfeccionismo, juntamente com a necessidade constante de agradar aos outros. Esses traços de personalidade provavelmente contribuíram para a demora em reconhecer a necessidade de buscar ajuda, pois relutavam em demonstrar vulnerabilidade e fragilidade, tanto para si mesmos quanto para os outros. Todos os entrevistados enfatizaram a importância de cuidar da saúde mental como forma de prevenir o desenvolvimento da Síndrome de Burnout. Eles reconhecem que, se tivessem priorizado esse cuidado anteriormente, poderiam ter evitado a experiência do burnout. Como resultado, estão empenhados em compartilhar as lições aprendidas com outras pessoas, visando conscientizar sobre a importância do autocuidado e da atenção à saúde mental.

Além disso, observou-se que em empresas menores, os colaboradores enfrentam maiores dificuldades em relatar as dificuldades que estão enfrentando. Isso ocorre devido ao contato direto com líderes ou proprietários, sem a presença de um intermediário, como um departamento de recursos humanos. Como comentou a E2:

Eu não sei com quem posso compartilhar esse sentimento, pois meu líder direto é o dono da empresa, não acredito que comentar dessas situações irá resolver pois não há ninguém que poderá dar um *feedback*, mas, compartilhar esses sentimentos com os meus colegas, mostra que não sou a única que passa por essas situações (E2).

Essa proximidade pode gerar receios em compartilhar problemas pessoais ou relacionados à saúde mental, aumentando a pressão para ocultar o sofrimento emocional. Essas descobertas destacam a complexidade do fenômeno do burnout e a necessidade de abordagens abrangentes para a prevenção e intervenção. Os resultados enfatizam a importância do autocuidado, do suporte psicológico e da criação de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, onde os profissionais possam se sentir valorizados e motivados.

Ao considerar essas questões, torna-se possível estabelecer estratégias mais eficazes para lidar com os desafios relacionados ao burnout e promover um melhor bem-estar entre os profissionais da área de controladoria. Essas observações ressaltam a importância de promover uma cultura de cuidado com a saúde mental nas organizações, independentemente do seu tamanho. É essencial que os colaboradores se sintam à vontade para buscar suporte e relatar suas dificuldades, sem receio de retaliação ou estigma, isto é, é preciso estabelecer um ambiente de segurança psicológica.

Em última análise, esse estudo contribui para o conhecimento e a conscientização sobre o burnout na área de controladoria, fornecendo insights valiosos para a prevenção, intervenção e promoção de um ambiente de trabalho saudável. Espera-se que essas descobertas inspirem ações efetivas por parte das organizações e profissionais, resultando em uma maior atenção à saúde mental e no bem-estar dos indivíduos envolvidos nessa área.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados mostraram que um ambiente de trabalho saudável, com apoio emocional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, é crucial. O burnout afeta negativamente a satisfação no trabalho, desempenho e produtividade, além de impactar a saúde física e mental, podendo levar a doenças graves como cardiovasculares e distúrbios metabólicos.

Por isso, empregadores e instituições devem adotar medidas para promover a saúde integral dos trabalhadores, oferecendo suporte emocional, programas de gerenciamento de estresse e ambientes de trabalho saudáveis. Investir no bem-estar dos funcionários fortalece a saúde mental, produtividade e satisfação profissional, criando um futuro sustentável onde as necessidades dos trabalhadores são atendidas integralmente.

As estratégias de prevenção e intervenção no burnout devem considerar aspectos organizacionais e ações individuais, incluindo a gestão adequada da carga de trabalho, políticas de saúde e bem-estar, promoção do autocuidado e suporte social. Um ambiente organizacional saudável deve permitir que os colaboradores se identifiquem com a cultura da empresa e sintam confiança e companheirismo, sem medo de discriminação ou dispensa por questões de saúde mental.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o conhecimento sobre o burnout na área de controladoria, inspirando ações efetivas para promover a saúde mental e o bem-estar dos profissionais. Recomenda-se que as organizações implementem programas de conscientização, treinamentos em habilidades de enfrentamento e incentivem a busca de ajuda profissional. Além disso, é fundamental estar atento aos sinais precoces de burnout e criar uma cultura de cuidado com a saúde mental.

Por fim, reconhece-se que o estudo apresenta a limitação de contar com apenas seis participantes com prevalência de entrevistadas do sexo feminino (83%), o que pode

restringir a generalização dos resultados devido ao viés e tamanho reduzido da amostra, no entanto, essa limitação não invalida os resultados, pois a metodologia qualitativa semiestruturada permitiu uma exploração profunda das experiências e percepções dos profissionais de controladoria, oferecendo insights valiosos sobre o burnout, além do mais, a riqueza dos dados qualitativos pode revelar nuances e padrões significativos que estudos quantitativos amplos podem não captar. Assim, para fortalecer a validade externa dos achados, sugerem-se novos estudos com amostras maiores e diversificadas, incluindo diferentes setores e variáveis demográficas, além de abordagens mistas que integrem dados qualitativos e quantitativos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, D. N.; OLIVEIRA, L. C de; ROCHA, F. N.; BERNARDINO, A. V. S. Aumento da Incidência de Síndrome de *Burnout* nas atividades laborais durante a pandemia de COVID-19. **Mosaico – Revista Multidisciplinar de Humanidades**, Vassouras, v. 12, n. 2, p. 85-90, mai./ago. 2021. Disponível em: <http://192.100.251.116/index.php/RM/article/view/2813/1682>. Acesso em: 29 de outubro de 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da administração - curso compacto**: manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BERND, D. C.; BEUREN, I. M. A Síndrome de *burnout* está associada ao trabalho dos auditores internos? **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 33, n. 99, 2017. DOI: 10.13037/gr.vol33n99.3408. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/3408](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/3408). Acesso em: 2 fev. 2023.
- CAMPOS, Rosangela G. **Burnout**: uma revisão integrativa na enfermagem oncológica. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2005. Disponível em: [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-11052005-112045/publico/CAMPOS\\_RG.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-11052005-112045/publico/CAMPOS_RG.pdf). Acesso em: 26 de junho de 2022.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Penso, 2021.
- DEMEROUTI, Evangelia; BAKKER, Arnold B.; JONGE, Jan de; JANSSEN, Peter P.M.; SCHAUFELI, Wilmar B. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, v. 27, n. 4, p. 279-286, 2021.
- FERREIRA, José Antônio Stark; PORTELLA, Georgiana Alexandre. **Controladoria**: conceitos e aplicações para gestão empresarial. E-Pub. São Paulo: Saint Paul, 2020.
- FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FREUDENBERGER, Herbert. J. Staff burnout. **Journal of Social Issues**, v. 30, p. 159-165, 1974. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>. Acesso em: 20 de abril de 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.

GRAMMS, Lorena Carmen; LOTZ, Erika Gisele. **Gestão da qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: InterSaberes, 2017.

Haidar, Silvia. Busca pelo termo burnout na internet aumenta 122% durante a pandemia. **Blog Saúde Mental**. São Paulo: Folha de São Paulo. Abril, 2021. Disponível em: <https://saudemental.blogfolha.uol.com.br/2021/09/27/busca-pelo-termo-burnout-na-internet-aumenta-122-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 29 de outubro de 2022.

LUNARDI, M. S.; DE CASTRO, J. M. F.; MONAT, A. S. Visualização dos resultados do Yahoo em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de web services. **Infodesign**, v. 5, n. 1, p. 21-35, 2010.

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBARGER, Darci; um estudo sobre as funções da controladoria. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 106-126, set-dez 2010. São Paulo, FEA-RP/USP. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34779/37517>. Acesso em: 30 de out. de 2022.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The burnout challenge**: managing people's relationships with their jobs. Cambridge: Harvard Business Press, 2022.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association (WPA)**, v. 15, n. 2, p. 103-111, 2016.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Hucitec, 2010.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Saúde de A a Z**. Síndrome de Burnout. Saúde Brasil – dicas de saúde para uma vida saudável e de qualidade. Brasília: MS, s/d. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 29 de novembro de 2022.

OMS, Organização Mundial da Saúde. **Saúde mental no local de trabalho**. 2020. [https://www.who.int/mental\\_health/in\\_the\\_workplace/portuguese\\_healthy\\_workplaces\\_guidelines.pdf](https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/portuguese_healthy_workplaces_guidelines.pdf)

QUEVEDO, Ryan Caldas. **Efeito da incerteza ambiental e participação na tomada de decisão orçamentária moderados pela Síndrome de burnout**. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021.

RAMSDEN, A.; BATE, A. **Using word clouds in teaching and learning**. Bath: University of Bath, 2008.

SANDRIN, Luciano. **Burnout**: como evitar a Síndrome de esgotamento no trabalho e nas relações. São Paulo: Paulinas, 2019.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *In*: Bauer, G. F.; Hämmig, O. (org.). *Occupational, Organizational and Public Health*. Dordrecht; Heidelberg; New York; London: Springer, 2014. p. 43-68. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)

SCHLUP, D.; BECK, F.; ZONATTO, V. C. da S. Mediating effects of psychological capital and burnout syndrome on the relationship between budgetary participation and management performance. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 297–314/315, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2021140109>. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/757>. Acesso em: 2 fev. 2023.

SONNENTAG, S.; JELDEN, K. Burnout and its relations to resilience, exclusion, and reentry: a longitudinal study among employed individuals. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 26, n. 1, p. 35-49, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000207>

SUTOPO, Ariesto Hadji. **Qualitative analysis using NVivo**: open-ended surveys on basic literacy. E-book Kindle. Tangerang Selatan: Topazart, 2023.

TAMAYO, M. R. Burnout: implicações das fontes organizacionais de desajuste indivíduo-trabalho em profissionais da enfermagem. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 474-482, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000300019>. Acesso em: 16 de junho de 2022.

TAMAYO, M. R. **Burnout**: relações com a afetividade negativa, o *coping* no trabalho e a percepção de suporte organizacional. 2002. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Doutorado em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

TAMAYO, M. R. **Relação entre a Síndrome do burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos**. 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 1997.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1985.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza; SANTOS, Annelise Souza; COSTA, Paula Vargas; FREITAS, Clarissa Pinto Pizarro; WITTE, Hans; SCHAUFELI, Wilmar. Trabalho e bem-estar: evidências da relação entre burnout e satisfação de vida. **Avaliação psicológica**, Itatiba, v. 18, n. 4, dez. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18917.05>. Acesso em: 11 set. 2022.

WITIUK, Ilda Lopes; FRANÇA, Beatriz; KRÜGER, Cauê; GUEBERT, Mirian Celia Castellain. **Ética em pesquisa envolvendo seres humanos**: Vol. 2. Coleção Ética em Pesquisa. Curitiba: PUCPRESS, 2018.

ZIEGEL, E. R.; JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. Applied multivariate statistical analysis. **Technometrics: a journal of statistics for the physical, chemical, and engineering sciences**, v. 41, n. 1, p. 81, 1999.