ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Artigo Científico – Enangrad Pleno

TÍTULO DO TRABALHO: GESTÃO ORGANIZACIONAL E PREVENÇÃO DA SÍNDROME DE BURNOUT: ESTRATÉGIAS PARA AMBIENTES DE TRABALHO PSICOLOGICAMENTE SAUDÁVEIS

Resumo

A crescente incidência da Síndrome de Burnout tem ampliado os desafios relacionados à gestão da saúde mental nas organizações, tornando a prevenção dos riscos psicossociais uma prioridade estratégica para a gestão de pessoas. Reconhecida pela Organização Mundial da Saúde como um fenômeno ocupacional, a síndrome está associada a ambientes de trabalho caracterizados por sobrecarga, pressão excessiva por resultados, ausência de reconhecimento, baixa autonomia e deficiência no suporte organizacional. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar os principais fatores organizacionais associados ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout e identificar estratégias gerenciais capazes de promover ambientes de trabalho psicologicamente saudáveis. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em literatura científica nacional e internacional, documentos institucionais e dados oficiais sobre saúde ocupacional. A análise evidenciou que práticas organizacionais centradas na liderança humanizada, na promoção da segurança psicológica, na gestão equilibrada das demandas de trabalho e na implementação de políticas permanentes de saúde mental contribuem significativamente para a prevenção do Burnout. Conclui-se que a prevenção da síndrome deve integrar a estratégia organizacional, fortalecendo a sustentabilidade das relações de trabalho, a qualidade de vida dos colaboradores e o desempenho institucional.

Palavras-chave: Síndrome de Burnout. Gestão de Pessoas. Saúde Mental. Segurança Psicológica. Riscos Psicossociais.

Abstract

The increasing incidence of Burnout Syndrome has intensified organizational challenges related to workplace mental health, making the prevention of psychosocial risks a strategic priority for Human Resource Management. Recognized by the World Health Organization as an occupational phenomenon, Burnout is associated with work environments characterized by excessive workload, high performance pressure, lack of recognition, limited autonomy, and insufficient organizational support. In this context, this study aimed to analyze the main organizational factors associated with the development of Burnout Syndrome and to identify managerial strategies capable of promoting psychologically healthy work environments. This exploratory and descriptive study adopted a bibliographic and documentary research approach based on national and international scientific literature, institutional documents, and official occupational

health data. The findings indicate that organizational practices focused on human-centered leadership, psychological safety, balanced workload management, and continuous mental health policies significantly contribute to Burnout prevention. The study concludes that Burnout prevention should be incorporated into organizational strategy, strengthening sustainable employment relationships, employee well-being, and organizational performance.

Keywords: Burnout Syndrome. Human Resource Management. Mental Health. Psychological Safety. Psychosocial Risks.

1. Introdução

As transformações ocorridas nas relações de trabalho nas últimas décadas intensificaram as exigências impostas aos trabalhadores, modificando profundamente a dinâmica das organizações. A busca contínua por produtividade, competitividade e resultados, associada às mudanças tecnológicas, à intensificação das jornadas e às novas formas de organização do trabalho, ampliou significativamente a exposição dos trabalhadores aos riscos psicossociais. Nesse contexto, a saúde mental passou a ocupar posição estratégica nas discussões sobre gestão de pessoas e sustentabilidade organizacional.

Entre os principais agravos relacionados ao trabalho destaca-se a Síndrome de Burnout, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional, resultantes da exposição prolongada a estressores ocupacionais crônicos. Inicialmente descrita por Freudenberger (1974) e posteriormente aprofundada por Maslach e Jackson (1981), a síndrome deixou de ser compreendida apenas como um problema individual para ser reconhecida como consequência das condições organizacionais e das formas de gestão do trabalho. Essa mudança de perspectiva amplia a responsabilidade das organizações na construção de ambientes laborais saudáveis e na prevenção do adoecimento ocupacional.

No Brasil, o crescimento dos afastamentos relacionados ao Burnout, especialmente após a pandemia de COVID-19, evidencia a necessidade de revisão das práticas organizacionais voltadas à saúde mental. O reconhecimento da síndrome como fenômeno ocupacional pela Organização Mundial da Saúde e a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que passou a incorporar os riscos psicossociais ao gerenciamento de riscos ocupacionais, reforçam a importância de estratégias preventivas capazes de integrar saúde, segurança, liderança e gestão de pessoas.

Nesse cenário, a prevenção do Burnout ultrapassa a adoção de ações pontuais de assistência psicológica. Torna-se necessária uma abordagem sistêmica, baseada em práticas de liderança humanizada, fortalecimento da segurança psicológica, equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho, reconhecimento profissional e promoção de uma cultura organizacional orientada ao bem-estar. Assim, a gestão da saúde mental passa a constituir um elemento estratégico para a competitividade, a retenção de talentos e a sustentabilidade das organizações.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa:

Como as organizações podem estruturar práticas de gestão capazes de prevenir a Síndrome de Burnout e promover ambientes de trabalho psicologicamente saudáveis?

O objetivo geral consiste em analisar os fatores organizacionais associados ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout e identificar estratégias gerenciais voltadas à prevenção dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

Especificamente, pretende-se:

discutir os principais referenciais teóricos sobre Burnout;

identificar os fatores organizacionais relacionados ao adoecimento ocupacional;

analisar evidências documentais sobre a evolução da síndrome no Brasil;

discutir práticas organizacionais voltadas à prevenção e mitigação do Burnout;

propor um modelo conceitual de gestão para ambientes de trabalho psicologicamente saudáveis.

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em literatura científica, documentos oficiais e registros institucionais relacionados à saúde ocupacional e à gestão organizacional. A integração dessas fontes possibilita compreender a evolução do fenômeno e identificar práticas capazes de fortalecer a prevenção dos riscos psicossociais no ambiente corporativo.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, organizada em três eixos: Burnout como fenômeno organizacional; fatores organizacionais associados ao adoecimento; e estratégias de gestão para prevenção da síndrome. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados. Posteriormente, desenvolve-se a discussão crítica dos resultados obtidos a partir da literatura e dos documentos analisados. Por fim, apresentam-se as conclusões, as contribuições teóricas e gerenciais do estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A Síndrome de Burnout como fenômeno organizacional

A intensificação das transformações no mundo do trabalho ampliou significativamente a exposição dos trabalhadores a fatores capazes de comprometer sua saúde física e mental. Entre esses fatores destacam-se a sobrecarga de atividades, a elevada pressão por resultados, a insegurança ocupacional, a intensificação do uso das tecnologias digitais e a dificuldade de conciliar demandas profissionais e pessoais. Nesse contexto, a Síndrome de Burnout consolidou-se como um dos principais desafios contemporâneos para a gestão organizacional.

Inicialmente descrita por Freudenberger (1974) ao observar profissionais que atuavam em serviços de assistência social, a síndrome foi posteriormente aprofundada por Maslach e Jackson (1981), que a definiram como um estado caracterizado por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional. Esses três componentes permanecem como referência internacional para a compreensão do fenômeno e fundamentam instrumentos amplamente utilizados para sua avaliação, como o Maslach Burnout Inventory (MBI).

Ao reconhecer o Burnout como um fenômeno ocupacional na Classificação Internacional de Doenças (CID-11), a Organização Mundial da Saúde deslocou o foco da discussão do indivíduo para o ambiente de trabalho. Essa mudança conceitual reforça que a síndrome resulta da exposição prolongada a estressores ocupacionais

crônicos inadequadamente administrados, evidenciando que sua prevenção depende tanto das condições organizacionais quanto das estratégias individuais de enfrentamento.

Sob essa perspectiva, o Burnout deve ser compreendido como um indicador da qualidade das relações de trabalho e da eficácia dos processos de gestão. Organizações que mantêm ambientes caracterizados por excesso de demandas, baixa autonomia, comunicação deficiente, conflitos interpessoais e ausência de reconhecimento tendem a apresentar maior vulnerabilidade ao adoecimento ocupacional, comprometendo simultaneamente a saúde dos trabalhadores e o desempenho institucional.

A literatura sobre Burnout reúne contribuições provenientes da Psicologia, da Saúde Ocupacional, da Gestão de Pessoas e da Administração. Embora esses campos possuam enfoques distintos, observa-se convergência quanto ao entendimento de que a prevenção do adoecimento ocupacional depende da interação entre fatores individuais e organizacionais. O Quadro 1 sintetiza as principais contribuições teóricas que fundamentam este estudo e evidencia sua articulação na construção da proposta apresentada.

Quadro 1 – Síntese das contribuições teóricas para a prevenção organizacional do Burnout

Autor	Principal contribuição	Aplicação neste estudo
Freudenberger (1974)	Primeira descrição da Síndrome de Burnout	Fundamentação histórica do fenômeno
Maslach e Jackson (1981)	Modelo tridimensional do Burnout	Base conceitual da síndrome
OMS (CID-11)	Reconhecimento do Burnout como fenômeno ocupacional	Enfoque organizacional da prevenção
Edmondson (2019)	Segurança psicológica	Fundamentação das práticas preventivas
Ministério do Trabalho (NR-1)	Gestão dos riscos psicossociais	Integração entre saúde mental e gestão organizacional
OIT	Trabalho decente e saúde ocupacional	Sustentação das estratégias de promoção do bem-estar

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A síntese evidencia que diferentes referenciais teóricos convergem para uma compreensão sistêmica da Síndrome de Burnout, na qual fatores organizacionais assumem papel central na promoção ou na prevenção do adoecimento ocupacional. Essa integração fundamenta o framework conceitual apresentado na sequência e orienta a proposta de gestão preventiva desenvolvida neste estudo.

2.2 Fatores organizacionais associados ao Burnout

Embora características individuais possam influenciar a forma como cada trabalhador responde às pressões ocupacionais, a literatura demonstra que os fatores organizacionais exercem papel predominante no desenvolvimento da Síndrome de Burnout. Dessa forma, compreender o fenômeno exige analisar não apenas aspectos

psicológicos individuais, mas principalmente as condições estruturais do trabalho e os modelos de gestão adotados pelas organizações. Entre os fatores mais frequentemente associados ao Burnout destacam-se a sobrecarga quantitativa e qualitativa de trabalho, jornadas prolongadas, conflitos de papéis, ambiguidade nas responsabilidades, ausência de autonomia, insuficiência de recursos, baixa participação nas decisões e fragilidade dos mecanismos de reconhecimento profissional. Esses elementos contribuem para elevar continuamente os níveis de estresse ocupacional, favorecendo o esgotamento físico e emocional dos trabalhadores.

A literatura também evidencia que aspectos relacionados ao estilo de liderança exercem influência significativa sobre a saúde mental das equipes. Lideranças excessivamente centralizadoras, orientadas exclusivamente para resultados e pouco sensíveis às necessidades humanas tendem a aumentar a percepção de insegurança, reduzir o apoio social e ampliar a vulnerabilidade ao Burnout. Em contrapartida, líderes capazes de promover diálogo, participação, reconhecimento e apoio emocional contribuem para fortalecer o engajamento e reduzir os riscos psicossociais.

Outro aspecto relevante refere-se à cultura organizacional. Ambientes caracterizados por elevada competitividade interna, comunicação pouco transparente, ausência de confiança e baixa valorização do bem-estar tendem a potencializar o adoecimento ocupacional. Por outro lado, organizações que promovem relações colaborativas, aprendizagem contínua, respeito às diferenças e equilíbrio entre demandas e recursos favorecem o desenvolvimento de ambientes psicologicamente mais saudáveis.

Essas evidências reforçam que o Burnout não pode ser atribuído exclusivamente à capacidade individual de adaptação ao trabalho. Trata-se de um fenômeno multifatorial, cuja prevenção depende da articulação entre políticas organizacionais, práticas de liderança e condições adequadas para o exercício das atividades profissionais.

2.3 Gestão de Pessoas e prevenção dos riscos psicossociais

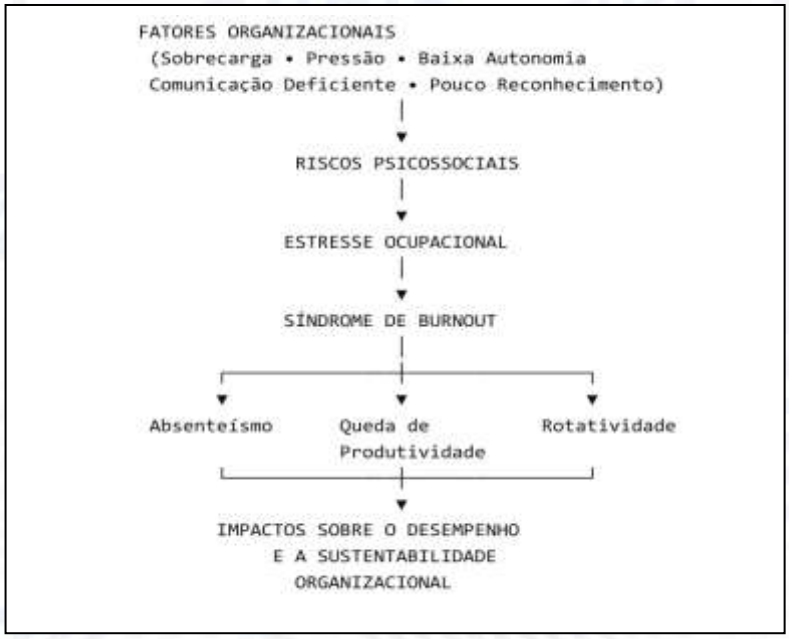
As transformações recentes na legislação trabalhista e nas normas de saúde e segurança ocupacional ampliaram a responsabilidade das organizações na prevenção dos riscos psicossociais. A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), ao incorporar esses riscos ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), reforça a necessidade de abordagens preventivas capazes de integrar saúde mental, gestão de pessoas e governança organizacional.

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas deixa de atuar apenas como área responsável por recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho para assumir papel estratégico na promoção da saúde organizacional. Políticas voltadas ao desenvolvimento de lideranças, fortalecimento da segurança psicológica, gestão equilibrada das cargas de trabalho, reconhecimento profissional e acompanhamento sistemático do clima organizacional passam a constituir importantes mecanismos de prevenção do Burnout. A segurança psicológica, conforme proposta por Edmondson (2019), representa um dos principais fatores protetivos para ambientes de trabalho saudáveis. Equipes que percebem respeito, confiança, possibilidade de manifestação de opiniões e abertura ao diálogo apresentam maior capacidade de aprendizagem, inovação e enfrentamento das pressões ocupacionais. Consequentemente, reduzem-se os níveis de estresse crônico e fortalece-se o comprometimento organizacional.

Paralelamente, observa-se crescente integração entre saúde mental, sustentabilidade organizacional e responsabilidade social corporativa. A promoção do bem-estar dos trabalhadores passa a compor a dimensão social das práticas ESG, demonstrando que o cuidado com as pessoas não representa apenas obrigação legal ou ética, mas também importante fator de competitividade, retenção de talentos e fortalecimento da reputação institucional. Assim, a prevenção do Burnout deve ser compreendida como processo contínuo de gestão, fundamentado na identificação precoce dos riscos psicossociais, no desenvolvimento de lideranças saudáveis e na construção de culturas organizacionais que valorizem simultaneamente desempenho, aprendizagem e qualidade de vida.

A literatura analisada evidencia que a Síndrome de Burnout resulta da interação entre fatores organizacionais, práticas de gestão e condições psicossociais do trabalho. Mais do que consequência de características individuais, o fenômeno pode ser compreendido como expressão das relações estabelecidas entre as demandas organizacionais e os recursos disponibilizados aos trabalhadores. Com base nessa integração teórica, propõe-se o framework conceitual apresentado na Figura 1.

Figura 1 - *Framework* conceitual da relação entre fatores organizacionais, Burnout e desempenho institucional.



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

O framework sintetiza os principais elementos identificados na literatura, evidenciando que o Burnout representa o resultado de uma cadeia de fatores organizacionais que, quando não adequadamente gerenciados, comprometem simultaneamente a saúde dos trabalhadores e o desempenho institucional. Ao relacionar riscos psicossociais, estresse ocupacional e indicadores organizacionais, o modelo reforça a necessidade de uma abordagem preventiva integrada, orientando a análise desenvolvida nas seções seguintes.

2.4 Saúde mental como dimensão estratégica da gestão organizacional

Nas últimas décadas, a saúde mental deixou de ser compreendida exclusivamente como questão clínica ou assistencial para ocupar posição estratégica na gestão das organizações. A crescente incidência de transtornos relacionados ao trabalho, associada aos elevados custos econômicos decorrentes do absenteísmo, presenteísmo, rotatividade e redução da produtividade, ampliou o interesse de organismos internacionais e das organizações pela gestão preventiva dos riscos psicossociais. A Organização Mundial da Saúde estima que depressão e ansiedade resultem na perda de aproximadamente 12 bilhões de dias de trabalho por ano, com impacto econômico superior a um trilhão de dólares em produtividade perdida. Além disso, a OMS destaca que ambientes de trabalho saudáveis favorecem a retenção de talentos, o desempenho organizacional e a sustentabilidade das relações de trabalho.

Sob essa perspectiva, a promoção da saúde mental passa a integrar a estratégia organizacional. As recomendações da Organização Mundial da Saúde e da Organização Internacional do Trabalho enfatizam que intervenções efetivas devem priorizar a eliminação ou redução dos riscos psicossociais presentes na organização do trabalho, atuando sobre fatores como excesso de carga laboral, baixa autonomia, liderança inadequada, conflitos interpessoais, violência, assédio, discriminação e ausência de apoio institucional. Dessa forma, desloca-se o foco das intervenções individuais para mudanças estruturais nas condições de trabalho, reconhecendo que a prevenção do adoecimento depende, sobretudo, da qualidade da gestão organizacional.

Essa abordagem encontra respaldo na ISO 45003:2021, primeira norma internacional dedicada à gestão da saúde psicológica e da segurança psicológica no trabalho. Complementar à ISO 45001, a norma orienta as organizações na identificação, avaliação e controle dos riscos psicossociais, propondo sua incorporação aos sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional. Entre os principais fatores de risco destacados pela norma estão a organização do trabalho, a distribuição das cargas de trabalho, os estilos de liderança, os relacionamentos interpessoais, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a cultura organizacional. A ISO também enfatiza que a gestão desses fatores deve integrar os processos de melhoria contínua da organização, fortalecendo simultaneamente o bem-estar dos trabalhadores e o desempenho institucional.

Nesse contexto, a segurança psicológica assume papel central na prevenção do Burnout. Conforme proposto por Edmondson (2019), ambientes psicologicamente seguros caracterizam-se pela existência de confiança interpessoal, respeito mútuo e liberdade para expressar opiniões, dúvidas e preocupações sem receio de punições ou constrangimentos. Equipes que percebem elevados níveis de segurança psicológica tendem a apresentar maior cooperação, aprendizagem, inovação e capacidade de enfrentamento das pressões ocupacionais, reduzindo a vulnerabilidade ao estresse crônico e ao adoecimento relacionado ao trabalho.

A integração entre saúde mental, segurança psicológica, gestão de pessoas e governança organizacional representa uma das principais tendências contemporâneas da Administração. Nesse cenário, a prevenção do Burnout deixa de constituir apenas uma ação voltada ao cuidado individual para tornar-se elemento estratégico da sustentabilidade organizacional, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional, da produtividade, da retenção de talentos e da responsabilidade social corporativa.

3 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A adoção dessa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender os fatores organizacionais associados ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout e identificar estratégias gerenciais voltadas à prevenção dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir da consulta a livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos técnicos publicados em bases nacionais e internacionais, contemplando estudos sobre Burnout, saúde mental no trabalho, gestão de pessoas, liderança, segurança psicológica e riscos psicossociais. A seleção das obras priorizou autores clássicos e pesquisas recentes capazes de oferecer sustentação teórica ao fenômeno investigado.

Complementarmente, desenvolveu-se pesquisa documental mediante análise de documentos oficiais, relatórios institucionais, publicações da Organização Mundial da Saúde (OMS), do Ministério do Trabalho e Emprego, da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e demais organismos especializados em saúde ocupacional. Também foram analisados dados estatísticos e documentos relacionados à atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que passou a incorporar os riscos psicossociais ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).

Os materiais selecionados foram submetidos à análise temática, permitindo identificar convergências entre os estudos quanto às causas organizacionais do Burnout, seus impactos sobre trabalhadores e organizações e as principais estratégias preventivas propostas pela literatura. A integração entre evidências científicas e documentos institucionais possibilitou construir uma visão sistêmica do fenômeno, articulando aspectos relacionados à saúde mental, gestão de pessoas e sustentabilidade organizacional.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 A transformação das relações de trabalho e o crescimento dos riscos psicossociais

A literatura evidencia que o crescimento da Síndrome de Burnout acompanha as profundas transformações ocorridas nas relações de trabalho ao longo das últimas décadas. O avanço da transformação digital, a intensificação da competitividade entre organizações, a flexibilização das formas de contratação e a ampliação das exigências por produtividade modificaram significativamente o cotidiano profissional, aumentando a exposição dos trabalhadores aos riscos psicossociais.

Embora tais transformações tenham proporcionado ganhos de eficiência e inovação, também ampliaram fatores como sobrecarga laboral, pressão por resultados, hiperconectividade e redução dos limites entre vida profissional e pessoal. Esses elementos favorecem a manutenção de níveis elevados de estresse ocupacional por períodos prolongados, criando condições propícias ao desenvolvimento do Burnout.

Sob essa perspectiva, verifica-se que a síndrome representa menos uma fragilidade individual e mais uma manifestação das condições organizacionais de trabalho. Essa interpretação desloca a responsabilidade pela prevenção do âmbito exclusivamente clínico para o contexto da gestão organizacional.

4.2 Liderança e cultura organizacional como fatores de proteção

Outro aspecto amplamente destacado pela literatura refere-se à influência exercida pelas lideranças sobre a saúde mental das equipes.

Organizações cujos gestores adotam estilos de liderança baseados em diálogo, confiança, reconhecimento e participação tendem a construir ambientes psicologicamente mais seguros, reduzindo significativamente a exposição dos trabalhadores aos fatores de risco associados ao Burnout.

Em sentido oposto, estilos de liderança excessivamente autoritários, centralizadores ou orientados exclusivamente para resultados costumam ampliar conflitos interpessoais, insegurança psicológica e sensação de sobrecarga, favorecendo o adoecimento ocupacional.

Da mesma forma, a cultura organizacional exerce papel decisivo. Ambientes caracterizados por cooperação, respeito, aprendizagem contínua e equilíbrio entre desempenho e qualidade de vida fortalecem o comprometimento dos colaboradores e contribuem para reduzir os níveis de exaustão emocional.

Esses resultados corroboram a compreensão de que a prevenção do Burnout depende da construção de relações organizacionais saudáveis e não apenas da oferta de programas isolados de assistência psicológica.

4.3 A prevenção do Burnout como estratégia de Gestão de Pessoas

A análise integrada da literatura demonstra que as organizações mais bem-sucedidas na prevenção dos riscos psicossociais apresentam características comuns.

Entre elas destacam-se:

monitoramento permanente do clima organizacional;

identificação precoce dos fatores de risco;

desenvolvimento de lideranças humanizadas;

programas estruturados de saúde mental;

fortalecimento da segurança psicológica;

equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho;

reconhecimento profissional;

participação dos colaboradores nas decisões.

Observa-se que essas práticas apresentam caráter essencialmente preventivo. Em vez de atuar apenas após o adoecimento dos trabalhadores, organizações maduras procuram identificar continuamente fatores capazes de comprometer a saúde ocupacional, promovendo intervenções antes que o estresse evolua para quadros mais graves.

Essa perspectiva aproxima a gestão da saúde mental dos princípios da melhoria contínua, na qual monitoramento, prevenção e aprendizagem organizacional tornam-se processos permanentes.

4.4 A NR-1 e a consolidação da gestão dos riscos psicossociais

A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 representa importante avanço na institucionalização da gestão dos riscos psicossociais nas organizações brasileiras.

Ao incorporar esses riscos ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), a norma amplia a responsabilidade das organizações pela identificação, avaliação e controle de fatores capazes de comprometer a saúde mental dos trabalhadores.

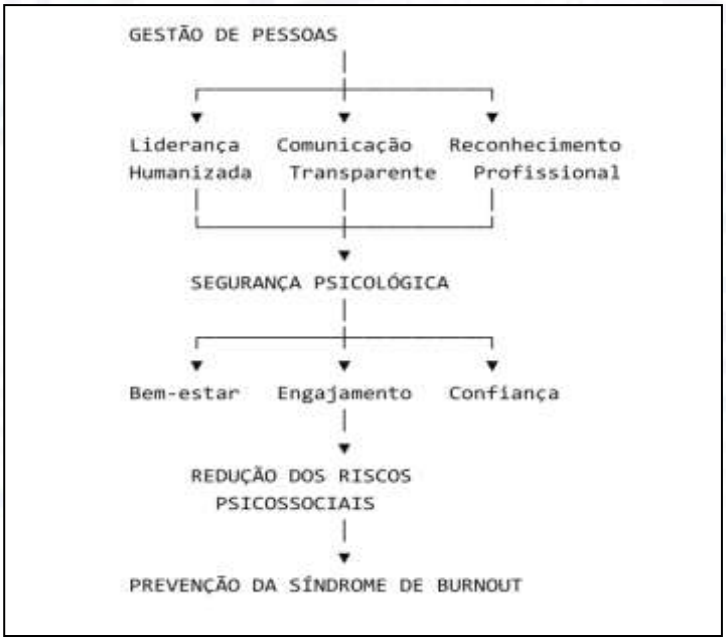
Essa mudança aproxima o Brasil das tendências internacionais de gestão ocupacional, reforçando a necessidade de integração entre saúde, segurança, gestão de pessoas e governança organizacional.

Mais do que atender exigências legais, organizações que incorporam os riscos psicossociais à sua estratégia fortalecem sua capacidade de atrair talentos, reduzir afastamentos, aumentar o engajamento e promover ambientes de trabalho sustentáveis.

Assim, a prevenção do Burnout deixa de representar exclusivamente uma obrigação normativa para constituir importante diferencial competitivo.

A análise integrada da literatura permitiu identificar que a prevenção do Burnout depende da interação entre diferentes práticas organizacionais. Não se trata da adoção de uma ação isolada, mas da construção de um sistema de gestão capaz de promover equilíbrio entre desempenho organizacional e saúde mental. A Figura 2 sintetiza os principais fatores organizacionais associados à prevenção dos riscos psicossociais identificados neste estudo.

Figura 2 - Framework analítico dos fatores organizacionais associados à prevenção do Burnout



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O framework evidencia que a prevenção do Burnout resulta da integração entre práticas de gestão de pessoas e fatores relacionados à qualidade das relações organizacionais. Liderança humanizada, comunicação transparente e reconhecimento profissional fortalecem a segurança psicológica, criando condições favoráveis ao bem-estar, ao engajamento e à confiança entre os colaboradores. Como consequência, reduzem-se os riscos psicossociais e amplia-se a capacidade organizacional de prevenir o adoecimento ocupacional de forma sustentável.

5 Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo analisar os fatores organizacionais associados ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout e identificar estratégias gerenciais capazes de promover ambientes de trabalho psicologicamente saudáveis. A análise da literatura científica e dos documentos institucionais permitiu compreender que o Burnout deve ser interpretado não apenas como um problema relacionado à saúde individual do trabalhador, mas como um fenômeno diretamente influenciado pelas condições organizacionais e pelas práticas de gestão adotadas pelas empresas.

Os resultados evidenciam que fatores como sobrecarga de trabalho, pressão contínua por resultados, deficiência na comunicação, ausência de reconhecimento, baixa autonomia e estilos de liderança inadequados constituem importantes elementos associados ao desenvolvimento da síndrome. Em contrapartida, organizações que investem em segurança psicológica, desenvolvimento de lideranças humanizadas, equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho, fortalecimento da cultura organizacional e promoção sistemática da saúde mental apresentam maior capacidade de prevenir os riscos psicossociais e fortalecer o bem-estar dos trabalhadores.

Outro aspecto relevante identificado neste estudo refere-se à crescente integração entre saúde ocupacional e gestão estratégica. A incorporação dos riscos psicossociais ao Programa de Gerenciamento de Riscos, prevista na atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), amplia significativamente a responsabilidade das organizações na identificação, avaliação e mitigação dos fatores que comprometem a saúde mental dos trabalhadores. Nesse contexto, a prevenção do Burnout deixa de representar exclusivamente uma obrigação legal para constituir importante elemento da governança organizacional, da sustentabilidade empresarial e da competitividade institucional.

Sob a perspectiva teórica, este estudo contribui ao integrar conceitos provenientes da Psicologia Organizacional, da Gestão de Pessoas, da Saúde Ocupacional e da Segurança Psicológica em uma abordagem sistêmica voltada à prevenção dos riscos psicossociais. Ao deslocar o foco da análise do indivíduo para o ambiente organizacional, amplia-se a compreensão do Burnout como resultado da interação entre fatores estruturais, culturais e gerenciais.

Do ponto de vista gerencial, os resultados oferecem subsídios para organizações que pretendem estruturar políticas permanentes de promoção da saúde mental. As evidências analisadas indicam que programas preventivos devem contemplar monitoramento contínuo dos fatores de risco, capacitação de lideranças, fortalecimento da segurança psicológica, acompanhamento do clima organizacional, revisão periódica das condições de trabalho e desenvolvimento de mecanismos institucionais de apoio aos colaboradores.

Como limitações, destaca-se que a pesquisa possui natureza bibliográfica e documental, não envolvendo investigação empírica junto a organizações ou trabalhadores. Embora essa abordagem tenha permitido ampla integração dos referenciais teóricos e normativos, estudos de campo poderão aprofundar a compreensão sobre a efetividade das estratégias preventivas em diferentes contextos organizacionais.

Recomenda-se que pesquisas futuras investiguem a relação entre estilos de liderança e incidência de Burnout, os impactos da implementação da NR-1 sobre os indicadores

de saúde ocupacional, a efetividade de programas de segurança psicológica e a influência das práticas ESG na prevenção dos riscos psicossociais. Estudos comparativos entre diferentes setores econômicos e organizações de distintos portes também poderão contribuir para o aperfeiçoamento das estratégias de gestão da saúde mental.

Conclui-se que a prevenção da Síndrome de Burnout exige uma mudança de paradigma na gestão organizacional. Mais do que oferecer suporte aos trabalhadores já adoecidos, as organizações precisam desenvolver ambientes de trabalho capazes de prevenir o surgimento dos riscos psicossociais, promovendo relações laborais sustentáveis, liderança humanizada e culturas organizacionais fundamentadas no respeito, na confiança e na valorização das pessoas. Nesse sentido, investir na saúde mental deixa de representar apenas uma ação de cuidado com os colaboradores para consolidar-se como estratégia de fortalecimento institucional e de sustentabilidade organizacional.

Referências

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

EDMONDSON, Amy C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.

FREUDENBERGER, Herbert J. Staff burn-out. Journal of Social Issues, New York, v. 30, n. 1, p. 159-165, 1974.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 45003:2021 – Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva: ISO, 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behaviour, Chichester, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. Job burnout. Annual Review of Psychology, Palo Alto, v. 52, p. 397-422, 2001.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, Oxford, v. 15, n. 2, p. 103-111, 2016.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (Brasil). Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília: MTE, 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Diretrizes sobre segurança e saúde no trabalho. Genebra: OIT, 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Classificação Internacional de Doenças – CID-11. Genebra: OMS, 2019.

SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P.; MASLACH, Christina. Burnout: 35 years of research and practice. Career Development International, Bingley, v. 14, n. 3, p. 204-220, 2009.

SHANAFELT, Tait D.; NOSEWORTHY, John H. Executive leadership and physician well-being: nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. Mayo Clinic Proceedings, Rochester, v. 92, n. 1, p. 129-146, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2019