

ÁREA TEMÁTICA: GPSS GESTÃO DE PESSOAS

RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E A SÍNDROME DE *BURNOUT*

RESUMO

O tema deste estudo é a relação entre a síndrome de *Burnout* e as características dos seis estilos de lideranças apresentados por Goleman (2018) - Coercitivo, Modelador, Afetivo, Democrático, Visionário e Treinador. O objetivo geral foi verificar se os líderes da empresa objeto de estudo possuem características de liderança, que influenciam a síndrome de *Burnout* seja positivamente ou negativamente. Para isso, a metodologia desta pesquisa exploratória, qualitativa e quantitativa aplicou questionários a três grupos de gerentes e a três grupos de funcionários do nível operacional, que estão lotados em quatro restaurantes distintos da empresa objeto de estudo de caso. Os resultados da pesquisa demonstraram que na empresa objeto de estudo há características de estilos de liderança que contribuem fortemente para a instalação da síndrome de *Burnout*, ao passo em que também há gerentes que possuem características de estilos de liderança que mitigam os impactos da síndrome nos colaboradores.

Palavras-chave: síndrome de *burnout*, estilo de liderança, ambiente laboral.

ABSTRACT

The subject of this study is a relationship between Burnout syndrome and the characteristics of the six leadership styles presented by Goleman (2018) - Coercive, Modeling, Affective, Democratic, Visionary and Coach. The general was to verify if the leaders of the object company have leadership characteristics, whatever the purpose of the study of the Burnout syndrome or the objective of Burnout. For such a qualitative and managerial methodology, this research is researching three groups of employees at the operational level and is researching three different groups of employees at the operational level of the company. The results of the strategy work on selected resources in the company subject to leadership study that Burnout for the installation of innovation as well.

Keywords: burnout syndrome, leadership style, work environment.

INTRODUÇÃO

O modo de liderar pode ser visto como um grupo de comportamentos que viabiliza ao gestor exercer influência perante sua equipe. O termo *Burnout* é a síndrome do esgotamento profissional e se desenvolve através da exposição significativa a situações de alta demanda emocional no ambiente de trabalho. O tema deste estudo está ligado à relação que se estabelece entre os estilos de liderança e a síndrome de *Burnout*, a partir da seguinte questão de pesquisa: quais características presentes nos estilos de liderança, apresentados por Goleman (2018), influenciam positivamente ou negativamente os fatores que ocasionam a síndrome de *Burnout*? O estudo acerca do tema tem como objetivo geral verificar se os líderes da empresa objeto de estudo possuem características de liderança, que influenciam a síndrome de *Burnout* seja positivamente ou negativamente.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 LIDERANÇA

Para Tajra (2014), liderança é a capacidade de influenciar positivamente as pessoas. O gestor, que pretende desempenhar de forma eficaz sua função de liderança, deve ser capaz de escolher o estilo de liderança que promova as melhores práticas, em um ambiente produtivo e saudável, para que os liderados alcancem melhores resultados, conforme expõe Maximiano (2011). Nesta pesquisa serão considerados os estilos de liderança propostos por Goleman (2018), que são: coercitivo, visionário, afetivo, democrático, modelador e reinador.

O estilo de liderança coercitivo ou autocrática, de acordo com Maximiano (2011), é orientado para tarefas, ou seja, gosta de enfatizar os aspectos técnicos e as tarefas de trabalho. Apesar de algumas características negativas, esse estilo é muito útil se aplicado em situações estratégicas, como em momentos de emergência em que é exigido do líder agilidade na tomada de decisão.

O estilo de liderança visionário é aquele que inspira a equipe, através de uma visão realista do futuro, por meio da qual dentro desse contexto são elaborados planos atraentes, com objetivos claros para a organização de forma a direcionar e motivar, conforme exposição de Robbins (2014). Para o bom desempenho desse estilo, as visões devem ser atingíveis e as pessoas precisam acreditar na ideia. Segundo Goleman (2018), esse estilo proporciona aos liderados flexibilidade na participação no processo decisório, incentivando a troca de ideias, além de fornecer *feedback* positivo e construtivo para equipe, a fim de reforçar as recompensas em alcançar os objetivos traçados.

O estilo de liderança afetivo tem como característica a comunicação, o compromisso e a lealdade recíproca entre líder e liderado, utilizando como ferramenta o *feedback* positivo para construir uma relação de parceria e reconhecimento, além de ser receptivo e permitir a participação das pessoas dentro do processo de tomada de decisão. “Esse estilo de liderança tem como eixo as pessoas - seus representantes valorizam indivíduos e suas emoções mais do que tarefas e objetivos.” (GOLEMAN, 2018, p.19). Esse estilo pode cultivar maus hábitos na equipe já que o líder afetivo busca deixar o clima sempre agradável, esquivando-se de situações que possam gerar desconforto, além de utilizar poucas ferramentas de correção construtiva sobre o desempenho e resultados, deixando de direcionar os liderados em situações difíceis, o que pode levar ao fracasso da organização, por ser muito paternalista.

O quarto estilo é a da liderança democrática, Maximiano (2011) destaca que esse estilo envolve os liderados no processo de decisão, utilizando a participação das pessoas para aumentar a interação entre os colaboradores, fomentar a troca de ideias, e elevar a autoestima do colaborador, através do processo de inovação, dentro do ambiente corporativo. Goleman (2018) reforça um ponto de alerta sobre esse estilo: caso os colaboradores não tenham experiência ou grau de instrução considerados como necessários para opinar ou participar do processo de decisão, não é prudente incluir sua participação, pois não irão contribuir de forma efetiva, podendo induzir a erros. Outro apontamento sobre esse estilo é sobre o tempo de resposta para as decisões do líder, que tendem a serem lentas devido ao processo de consulta aos liderados, ocasionando em um número elevado de reuniões e lentidão nas decisões.

O quinto estilo de liderança, o modelador, possui algumas características semelhantes ao estilo coercitivo como o foco nas tarefas e não nas pessoas, por não dar abertura para participação das pessoas no processo de decisão, o que em algumas ocasiões pode gerar desmotivação do colaborador. O que difere o líder modelador são os altos padrões de exigência, uma vez que ele serve de espelho para os demais, já que possui grande habilidade na execução das tarefas, e exige que todos façam da mesma forma que ele, sem que sejam dadas muitas instruções, e aqueles que não conseguem realizar são, geralmente, retirados da equipe sem muita explicação. De acordo com Goleman (2018), esse estilo não costuma dar *feedback* sobre como as pessoas estão se saindo, o que pode gerar desmotivação e um clima de tensão na equipe, pois prefere fazer ele mesmo por não confiar que a entrega dos liderados terá nível de excelência tão bom quanto o seu. Se não for usado isoladamente, esse estilo de liderança funciona bem em locais nos quais a equipe não precisa de muita instrução e possui alto grau de maturidade e comprometimento.

O último estilo de liderança listado por Goleman é o treinador ou *coach*, esse estilo é marcado pelo processo de treinamento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, que são guiados por ele, de acordo com Robbins (2014, p. 258): “Um líder treinador ajuda as pessoas a crescer e a ter um melhor desempenho”. As ações do líder treinador são feitas através do diálogo constante, a fim de impulsionar seus liderados, com *feedback* construtivo. Goleman (2018) expõe que funciona como uma via de mão dupla, o liderado recebe instruções do líder e, com isso, consegue melhorar seu desempenho e ser mais produtivo, proporcionando aprendizado em longo prazo, que contribui para fomentar um sentimento de confiança na equipe.

Os estilos de liderança possuem características positivas e negativas, sendo recomendado o uso de cada uma de acordo com a situação demandar. Goleman (2018) expõe, de maneira sistêmica, que o estilo de liderança tem impacto no clima da organização. Segundo Marson (2015), o líder exerce papel fundamental na situação do clima organizacional, já que ele possui o poder de influenciar de forma que os liderados se sintam bem no ambiente de trabalho, tornando-o mais saudável ou até mesmo o deixando desfavorável em relação ao bem-estar dos colaboradores. O Quadro 1 apresenta as principais características de cada estilo e seu impacto sobre o clima organizacional.

Quadro 1- Principais características dos estilos de liderança

Estilo de liderança/ clima organizacional	Características Positivas	Características Negativas
Coercitivo	- Agilidade nas decisões em momentos de urgência.	- Exige obediência imediata; - Processo decisório centralizado no líder;

Impacto no clima organizacional: Negativo		<ul style="list-style-type: none"> - Inflexibilidade na participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão; - Falta de reconhecimento dos colaboradores - Liderança orientada para tarefas.
Visionário Impacto no clima organizacional: Positivo	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliza pessoas em torno de uma visão; - Incentiva as pessoas através de objetivos claros; - Flexibilidade na participação do processo decisório; - Liberdade para apresentar ideias; - Fornece <i>feedback</i> positivo e construtivo como forma de incentivar; - Colaboradores conhecem as recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excesso de confiança pode acabar sendo interpretada como arrogância.
Afetivo Impacto no clima organizacional: Positivo	<ul style="list-style-type: none"> - Cria harmonia e constrói vínculos emocionais com o colaborador; - Liderança orientada para as pessoas; - Comunicação, compromisso e lealdade recíproca entre o líder e o liderado; - Flexibilidade na participação do processo decisório; - Reconhecimento de um trabalho bem feito - Fornece <i>feedback</i> positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de <i>feedback</i> construtivo; - Falta de direcionamento para os liderados em situações difíceis.
Democrático Impacto no clima organizacional: Positivo	<ul style="list-style-type: none"> - Forja consenso mediante participação; - Flexibilidade na participação do processo decisório; - Ambiente colaborativo, através do compartilhamento de ideias; - Eleva a autoestima dos colaboradores através da participação nas decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excessivo número de reuniões; - Processo de tomada de decisão é lento.
Modelador Impacto no clima organizacional: Negativo	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento de tarefas dentro do prazo; - Nível de qualidade elevado do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece padrões de desempenho altos; - Obsessão por fazer cada vez melhor; - Diminui autoestima do colaborador; - Instiga clima de tensão; - Falta de comunicação nas tarefas; - Falta de confiança na equipe; - Inflexibilidade na participação dos colaboradores; - Não há <i>feedback</i>; - Falta de reconhecimento dos colaboradores; - Liderança orientada para tarefas.
Treinador/ <i>Coach</i> Impacto no clima organizacional: Positivo	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolve pessoas para o futuro; - Liderança orientada para as pessoas; - Treinamento contínuo; - Comunicação aberta; - Fornece <i>feedback</i> positivo e construtivo como forma de incentivar; - Estimula o sentimento de confiança na equipe; - Utiliza o diálogo como forma de estimular o comprometimento por parte do colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Depende do nível de receptividade do colaborador.

Fonte: Adaptado de Goleman (2018)

1.2 SÍNDROME DE *BURNOUT*

Os primeiros estudos científicos sobre a síndrome foram feitos por Herbert J. Freudenberger, em 1974, que descreveu *Burnout* como esgotamento físico e mental, cuja causa estava ligada à vida profissional. Christina Maslach e Susan Jackson, no ano de 1978, aprofundaram os estudos sobre o tema e elaboraram os primeiros critérios de investigação e de mensuração da síndrome, chamado de *Maslach Burnout Inventory* (MBI), que resume a síndrome em três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e falta de realização profissional. A MBI para caracterizar os principais sinais e sintomas para avaliação e acompanhamento do nível de comprometimento do *Burnout* (MEDANHA et al, 2018).

De acordo com Fonte (2011, p. 37), a exaustão emocional: “caracteriza-se por perda contínua de energia, fadiga, desgaste e/ou falta de recursos emocionais. É uma componente primordial da síndrome de *Burnout* que pode ter consequências físicas e psicológicas”. A despersonalização é descrita como “o desenvolvimento de atitudes negativas, irritação, cinismo e insensibilidade” (FONTE 2011. p, 37) com o outro e com o ambiente de trabalho. A baixa realização profissional “caracteriza-se pela insatisfação com o desenvolvimento profissional, o sentimento de incompetência para realizar as funções do cargo e a incapacidade de interagir com as pessoas” (Silva, 2008, p. 14). A síndrome de *Burnout* está listada na Classificação Internacional de Doença publicada pela Organização Mundial da Saúde com a CID – 10 Z73.0 (Medanha et al, 2018)

Válio (2018) elenca quatro aspectos variáveis para o desencadeamento do *Burnout*:

- a. Características organizacionais: inexistência de autonomia profissional, comunicação falha, mudanças frequentes no ambiente, riscos ocupacionais e outros pontos no arranjo organizacional.
- b. Características pessoais: baixa autoestima, controladoras, impacientes, perfeccionista, exigentes consigo mesma e outros pontos de ordem pessoal.
- c. Características do trabalho: falta de equidade nas relações laborais, injustiça, sobrecarga na qualidade e quantidade de demanda, baixa expectativa profissional, falta de participação nas decisões, pressão no ambiente de trabalho, ausência de reconhecimento por parte do líder, entre outros.
- d. Características sociais: falta de suporte familiar, falta de vida social, valores culturais, falta de perspectiva por conta do baixo salário.

Sobre as medidas preventivas relacionadas ao *Burnout* se infere que o mapeamento dos principais fatores estressores pode ajudar a atenuar a exposição do colaborador, que deverá ser mais preparado para lidar com essas situações levantadas (VALIO, 2018). *Burnout* é uma doença que pode atingir a todas as áreas profissionais, a depender do processo de gestão dentro do ambiente laboral, que pode se tornar um atenuante da síndrome (Medanha et al, 2018).

Cada estilo de liderança possui características positivas e negativas sobre as pessoas para as quais se exerce algum tipo de influência, sendo importante destacar os principais fatores da liderança que possuem relação com o desencadeamento da síndrome de *Burnout* e, principalmente, aqueles que possam contribuir para minimizar

os sintomas e diminuir o número de estressores, que contribuem para a doença no ambiente laboral.

O Quadro 2 apresenta as características negativas dos estilos de liderança em relação ao fator desencadeador de *Burnout*.

Quadro 2 - Características negativas dos estilos de liderança x fator desencadeador de *Burnout*

Estilo de liderança coercitiva			
Característica de liderança	Autores	Fator desencadeador de <i>Burnout</i>	Autores
Inflexibilidade na participação dos colaboradores nos processos de decisão, obediência imediata.	Robbins (2014)	Inexistência de autonomia profissional, falta de controle e participação nas decisões.	Válio (2018) Silva (2008)
Falta de reconhecimento dos colaboradores.	Goleman (2018)	Baixa autoestima, dedicação excessiva, ausência de reconhecimento.	Fonte (2011) Silva (2008)
Liderança orientada para tarefas.	Vieira (2018)	Colaboradores são considerados apenas como ferramenta.	Medanha et al (2018)
Estilo de liderança modelador			
Característica de liderança	Autores	Fator desencadeador de <i>Burnout</i>	Autores
Falta de comunicação nas tarefas.	Goleman (2018)	Comunicação falha, falta de segurança no trabalho, desvalorização do trabalho.	Medanha et al (2018) Silva (2008)
Jornada de trabalho prolongada.	Goleman (2018)	Excesso de horas extras, renúncia aos horários de lazer, alimentação inadequada, grandes demandas de tarefas.	Válio (2018) Fonte (2011)
Estabelece padrões de desempenho altos.	Goleman (2018)	Alto nível de cobranças e sobrecarga de compromisso com prazos.	Válio (2018) Silva (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro 3 busca destacar as características positivas dos estilos de liderança em relação com o fator de recuperação de *Burnout*, ou seja, os fatores que são significativos para mitigar a patologia dentro do ambiente corporativo.

Quadro 3 - Características positivas dos estilos de liderança x fator de recuperação de *Burnout*

Estilo de liderança afetivo			
Característica de liderança	Autores	Fatores que contribuem para a recuperação de <i>Burnout</i>	Autores
Cria harmonia e constrói vínculos emocionais com o colaborador.	Goleman (2018)	Clima de camaradagem, reforço das relações sociais.	Válio (2018) Fonte (2011)
Liderança orientada para as pessoas,	Goleman (2018)	Respeito aos limites e espaço da vida pessoal do colaborador. Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	Medanha et al (2018)
Comunicação, compromisso e lealdade recíproca entre líder e liderado.	Vieira (2018)	Sentimento de estima e empatia pelas pessoas.	Válio (2018) Fonte (2011)
Estilo de liderança Visionário			
Característica de liderança	Autores	Fatores que contribuem para a recuperação de <i>Burnout</i>	Autores
Mobiliza pessoas em torno de uma visão.	Robbins (2014)	Disponibilização de recursos para execução correta dos objetivos, inspirar novas perspectivas.	Válio (2018)
Incentiva as pessoas através de objetivos claros.	Goleman (2018)	Segurança e ambiente de trabalho organizado.	Válio (2018)

Colaboradores conhecem as recompensas.	Robbins (2014)	Elevação da autoestima, motivação para superar objetivos.	Válio (2018) Fonte (2011)
Estilo de liderança Democrático			
Característica de liderança	Autores	Fatores que contribuem para a recuperação de <i>Burnout</i>	Autores
Flexibilidade na participação do processo decisório.	Robbins (2014)	Autonomia e participação nas decisões	Válio (2018)
Ambiente colaborativo, através do compartilhamento de ideias.	Robbins (2014)	Otimização de aspectos ergonômicos, recursos suficientes para realização das tarefas.	Medanha et al (2018) Fonte (2011)
Senso de estima pelo colaborador pela preocupação com a sua opinião.	Maximiano, (2011)	Alimentar a criatividade e inovação.	Válio (2018) Medanha, Bernardes, Shiozawa (2018)
Estilo de liderança Treinador Ou Coach			
Característica de liderança	Autores	Fatores que contribuem para a recuperação de <i>Burnout</i>	Autores
Desenvolve pessoas para o futuro.	Goleman (2018)	Possibilidade de progressão funcional, promoção salarial, capacitação profissional.	Medanha et al (2018) Silva (2008)
Confia na equipe.	Goleman (2018)	Ambiente de trabalho com práticas saudáveis, nível de estressor menor.	Válio (2018)
Diálogo como forma de estimular o comprometimento por parte do colaborador.	Goleman (2018)	Poder de negociação sobre o desenvolvimento de tarefas, motivação para desenvolver as atividades laborais.	Medanha et al (2018) Fonte (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e qualitativa e a sua coleta de dados baseou-se na aplicação de dois tipos de questionários, um para os gestores operacionais da empresa objeto de estudo e o outro para os atendentes de lanchonete, que realizam as atividades fins da empresa. A empresa objeto de estudo tem grande representação na área de franquia de *fast food*. O público de interesse desta pesquisa são os gerentes do nível operacional, que possuem cargos de gestão e lideram os colaboradores, e os atendentes de lanchonete, que estão diretamente ligados aos gestores da empresa.

Os gestores estão lotados nos cargos de Gerente de Restaurante, Gerente de Plantão e Gerente de Área dessa franquia. O Gerente de Restaurante tem como principal responsabilidade o gerenciamento completo do restaurante, em tempo integral, sendo o responsável por assuntos relacionados a área de recursos humanos, controle de inventário e controle financeiro, tendo como subordinados hierárquicos todos os demais níveis de gerência e atendentes.

O Gerente de plantão é o responsável pela operação do restaurante apenas dentro de sua jornada de trabalho, garantindo a alocação correta dos colaboradores nos pontos de venda, conferência da entrada de dinheiro nos caixas e organização do restaurante em seu horário de funcionamento, ele lidera a equipe de gerentes de área e demais atendentes de lanchonete.

O Gerente de Área faz o acompanhamento da equipe de atendentes, garantindo a correta execução dos processos dentro de uma das estações de trabalho do restaurante, direcionando os colaboradores na estação pela qual está responsável naquele momento. Atualmente, a empresa conta com 7 restaurantes, nos quais são totalizados 7 gerentes de restaurante, 26 gerentes de plantão e 20 gerentes de área, cuja soma chega a 53 pessoas em cargos de gestão e liderança.

O instrumento utilizado no levantamento de dados alcançou uma amostra de 5 gerentes de restaurante, 24 gerentes de plantão e 15 gerentes de área distribuídos nas sete lojas da franquia, totalizando 44 gerentes. O questionário foi criado na plataforma *Google Forms* e disponibilizado pelo *WhatsApp* dos gerentes e, de forma presencial, nos restaurantes da empresa.

O questionário dos gestores foi composto por 52 questões, que foram construídas tendo como base as características de cada um dos estilos de liderança, que foram listados no Quadro 1. Esse questionário foi elaborado com questões que envolvem as características positivas e negativas de cada um dos estilos, que apresentam relação com as ações do líder e que acentuam e mitigam a síndrome de *Burnout*, listadas nos Quadros 2 e 3, tendo sido aplicado o questionário com a utilização de uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo esses: nunca, raramente, frequentemente, sempre, não se aplica. Para avaliar as características dos estilos de liderança se buscou também avaliar a frequência com que os líderes realizavam algumas ações descritas na teoria estudada.

A análise dos dados da pesquisa permite apurar as características dos estilos de liderança sobre a incidência positiva ou negativa da síndrome, e relacioná-los com os fatores desencadeadores de *Burnout*, que foram listados no Quadro 2 e as características evidenciam qual dos estilos, listados no Quadro 3, permitem mitigar a síndrome no ambiente laboral.

O levantamento com os atendentes de lanchonete tem como objetivo identificar se há algum grau de *Burnout* já existente dentro da organização, a fim de constatar a eficácia do estilo de liderança mais incidente na empresa. Foi utilizada a ferramenta MBI, que é o instrumento mais utilizado desde sua elaboração, em 1978, por Christina Maslach, conforme Medanha et al (2018).

A pesquisa realizada com os atendentes de lanchonete foi disponibilizada via formulário impresso e entregue aos respondentes ao final de jornada de trabalho, no momento em que estavam deixando seu local de trabalho, tendo sido realizadas 57 pesquisas com os colaboradores, que estão lotados em quatro restaurantes diferentes, pertencentes à empresa objeto de estudo.

O questionário é formado por 22 itens fechados, que avaliam sentimentos relacionados com o trabalho e que são distribuídos entre as dimensões de exaustão emocional (EE), despersonalização (D) e baixa realização profissional (RP). As perguntas buscam identificar a incidência com que as pessoas vivenciam algumas situações em seu ambiente de trabalho. O questionário apresenta escala tipo *Likert* de 7 pontos, variando entre o mínimo de zero (0) “nunca” e o máximo de seis (6) “todos os dias”. Entre as questões, 9 itens são relacionados à exaustão emocional, 5 itens para despersonalização e 8 itens para baixa realização profissional.

A análise das respostas do questionário para verificar a incidência da síndrome de *Burnout* foi realizada de acordo com Fonte (2011) e Fascina et al (2009), que consideram um nível baixo de *Burnout* quando os itens relacionados à exaustão emocional (EE) e despersonalização (D) possuem baixa pontuação e pontuações elevadas na realização profissional (RP). O nível médio da síndrome é considerado quando há uma pontuação média nas três dimensões, já o nível alto de *Burnout* é

percebido quando os níveis das dimensões de exaustão emocional (EE) e despersonalização (D) possuem alta pontuação e pontuações baixas na realização profissional (RP), conforme a Tabela 1.

Tabela 1- Níveis de *Burnout*

Nível de <i>Burnout</i>	Exaustão emocional	Despersonalização	Realização profissional
Alto	≥ 27 (Alta)	≥ 13 (Alta)	≥ 31 (Baixa)
Médio	17 – 26 (Média)	7 – 12 (Média)	38 – 32 (Média)
Baixo	≤ 16 (Baixa)	≤6 (Baixa)	≤ 39 (Alta)

Fonte: Adaptado de Fascina et al (2009)

3. ANÁLISE DE DADOS

Para a análise e a discussão dos dados desta pesquisa, as respostas dos dois questionários aplicados foram discriminadas, de forma individual, sendo o primeiro aplicado aos gerentes, que foi separado por cargo, pois a empresa objeto de estudo possui três níveis de cargos de gestão e liderança. O segundo instrumento de pesquisa, aplicado aos atendentes, foi detalhado quanto aos níveis e grau de *Burnout* e os colaboradores apresentam no momento, para em seguida relacionar com as características do estilo de liderança, que tem maior incidência entre os líderes da organização.

3.1 ANÁLISE DO NÍVEL GERENCIAL

3.1.1 Gerentes de restaurantes

Dentro do ambiente corporativo existem algumas ações que mitigam o desenvolvimento da síndrome de *Burnout*, nos colaboradores, uma dessas características é mobilizar as pessoas em torno de uma nova visão inspiradora, característica essa que é encontrada no estilo de liderança visionário, tendo sido esse estilo identificado em 47%, que sempre buscam envolver seus colaboradores e 47% que frequentemente também realizam essa ação com seus liderados. A autonomia e a participação nas decisões junto ao líder também fazem parte das ações, que contribuem para minimizar o desenvolvimento da síndrome, entre os respondentes, 73% mostraram flexibilidade na tomada de decisão e 20% frequentemente, que foi a característica de maior apontamento entre os respondentes, característica essa que pertence ao estilo de liderança democrático.

O estilo de liderança treinador ou *coach* tem como uma das características o diálogo como forma de estimular o comprometimento por parte do colaborador, os líderes lotados no cargo de gerente de restaurante apontaram que 70% sempre procuram desenvolver com seus liderados esse ponto e 25% frequentemente.

Quadro 4 - Gerente de restaurante – Características positivas

Características que mitigam <i>Burnout</i>	Estilo de liderança correspondente
Mobilizar pessoas em torno de uma nova visão inspiradora	Visionário
Autonomia e participação nas decisões	Democrático
Diálogo como forma de estimular o comprometimento por parte do colaborador	Treinador

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma das características que acentua o desenvolvimento da síndrome de *Burnout* é a ausência de reconhecimento dentro do ambiente laboral, essa característica foi identificada em uma parcela dos Gerentes de Restaurantes, entre os respondentes, 13% informaram raramente realizar ações de reconhecimento para os colaboradores e 20% disseram realizar frequentemente. Outro fator significativo para o desenvolvimento da síndrome é uma jornada de trabalho prolongada e entre os respondentes, 33% disseram que raramente seus liderados conseguem concluir todas as atividades dentro do prazo, e 27% responderam que frequentemente conseguem concluir suas tarefas do dia. O líder que estabelece padrões de desempenho demasiadamente elevados também pode acarretar no desenvolvimento de *Burnout* em sua equipe, nos apontamentos feitos na pesquisa, 13% responderam que raramente não conseguem um padrão de desempenho satisfatório, 67% responderam que frequentemente consideram o desempenho de entrega dos liderados aceitável.

Quadro 5 - Gerente de restaurante – Características negativas

Características que acentuam o desenvolvimento de <i>Burnout</i>	Estilo de liderança correspondente
Falta de reconhecimento	Coercitivo
Jornada de trabalho prolongada	Modelador
Padrões de desempenho muito altos	Modelador

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.2 Gerentes de plantão

Os líderes que pertencem ao cargo de gerente de plantão apresentaram nos resultados características que auxiliam a mitigar *Burnout*, no quesito conhecer as recompensas, 61% responderam que sempre comunicam sobre as recompensas pelo atingimento de objetivos, e 22% frequentemente. A característica sobre mobilizar pessoas em torno de uma nova visão inspiradora correspondeu a 47% dos que sempre envolvem os colaboradores na visão da empresa e 39% frequentemente. O estilo de liderança treinador ou *coach* tem como uma de suas principais características o desenvolvimento de seus liderados para o futuro, tendo sido possível identificar pelas respostas obtidas, que 51% sempre agem de forma a estimular o desenvolvimento e 36% de forma frequente.

Quadro 6 - Gerente de plantão – Características positivas

Características que mitigam <i>Burnout</i>	Estilo de liderança correspondente
Colaboradores conhecem as recompensas	Visionário
Mobilizar pessoas em torno de uma nova visão inspiradora	Visionário
Desenvolve pessoas para o futuro	Treinador ou <i>coach</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

O líder coercitivo tem como uma de suas características a liderança inflexível em tomada de decisão, sendo esse um dos itens que contribui para que os colaboradores não se sintam valorizados e importantes, nesse ponto os respondentes informaram que 6% raramente não permitem a participação dos liderados na tomada de decisão e 49% informaram realizar isso de forma frequente. O modelo de liderança modelador vê o colaborador como aquele que deve executar tarefas e não se preocupa com nada, além disso, os gerentes de plantão, que responderam ao questionário, informaram que 40% raramente se preocupam com os liderados além das tarefas e 26% frequentemente. Uma jornada de trabalho prolongada é um fator que compromete a qualidade de vida do colaborador, os gerentes do cargo em questão, 50% responderam que frequentemente realizam horas extras e não

conseguem realizar todas as tarefas dentro do horário e 10% disseram acontecer raramente.

Quadro 7 Gerente de plantão – Características negativas

Características que acentuam o desenvolvimento de <i>Burnout</i>	Estilo de liderança correspondente
Inflexibilidade na tomada de decisão	Coercitivo
Liderança orientada para tarefas	Coercitivo
Jornada de trabalho prolongada	Modelador

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.3 Gerentes de área

No resultado do questionário foi identificado que 44% dos gerentes de área sempre apresentam características de confiança em relação à equipe de liderados e 47% frequentemente, esse item é um dos fatores que corrobora para mitigar *Burnout* nas organizações. O senso de estima pelo colaborador e pela sua opinião também é um forte item que contribui para o não desenvolvimento da síndrome. Na organização, foi identificado que 49% sempre procuram desenvolver essas ações para com os liderados e 36% de forma frequente, o que é um bom indicador para a organização. Sobre o item desenvolver pessoas para o futuro, os respondentes informaram que 67% sempre realizam ações para contribuir com o crescimento dos seus liderados e 13% frequentemente, podendo inferir que os líderes possuem grande interesse em ajudar no crescimento profissional do liderado, o que é um fator relevante para minimizar o desenvolvimento de *Burnout* dentro da empresa objeto de estudo.

Quadro 8 - Gerente de área – Características positivas

Características que mitigam <i>Burnout</i>	Estilo de liderança correspondente
Confia na equipe	Treinador
Senso de estima pelo colaborador pela preocupação com a sua opinião.	Democrático
Desenvolve pessoas para o futuro	Treinador

Fonte: Elaborado pelo autor

O cargo de gerente de área apresentou algumas características e indicadores que podem acentuar a evolução da síndrome entre os colaboradores, a comunicação falha é elemento que pode contribuir para o ambiente de trabalho hostil, 16% raramente buscam conversar e desenvolver uma comunicação adequada com os colaboradores e 38% frequentemente, o que pode ocasionar em erros e mal-entendidos. O estabelecimento de padrões muito elevados de desempenho, por parte do líder, com estilo modelador pode causar insegurança na equipe e levá-los a terem sentimentos negativos em relação ao trabalho, 11% raramente ficam satisfeitos com a entrega feita pelos colaboradores e 58% frequentemente acreditam que o desempenho dos liderados pode ser melhor que o apresentado. Líderes que têm como ênfase os aspectos técnicos são considerados como líderes voltados para tarefas, o que em demasia pode gerar nos colaboradores o sentimento de que são objetos. Através do instrumento de pesquisa foi possível identificar que 31% raramente realizam ações que deixam prioridade em relação à execução de tarefas e 38% responderam realizar de forma frequente.

Quadro 9 - Gerente de restaurante – Características negativas

Características que acentuam o desenvolvimento de <i>Burnout</i>	Estilo de liderança correspondente
Comunicação falha	Modelador

Estabelece padrões de desempenho altos	Modelador
Liderança orientada para tarefas	Coercitivo

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 ANÁLISE DOS COLABORADORES

Mediante as manifestações da síndrome de *Burnout*, citadas por Válio (2018), Fonte (2011) e Fascina et al (2009), que listam suas dimensões, como sendo: a exaustão emocional, despersonalização e a falta de realização profissional, os colaboradores da empresa apresentaram variados níveis e proporção entre as dimensões da síndrome.

Entre os atendentes participantes da pesquisa, 46% mostraram um alto índice de exaustão emocional, seguido de 26% em nível médio e 28% em um nível baixo de exaustão, o que indica que quase metade dos respondentes apresenta altos sintomas relacionados a essa dimensão. Analisada de forma conjunta com as outras duas dimensões, quanto maior o índice de exaustão, maior é a possibilidade de desenvolver altos graus da síndrome.

A segunda dimensão de *Burnout*, a despersonalização, se apresentou de forma mais equilibrada entre os três níveis, sinalizando 31% dos atendentes com um alto nível, 37% com nível médio e 32% com nível baixo. Essa dimensão, quando apresenta alto grau, é um fator negativo para a empresa, pois quanto maior seu índice, maior é a possibilidade de acometimento de *Burnout* em um nível alto.

A dimensão de realização profissional possui análise inversa em relação às duas anteriores, pois seu resultado é positivo para organização, quando há um alto índice de realização profissional dos colaboradores, os atendentes apresentaram 51% de um alto índice, seguido por 23% de médio e 26% baixo, o que pode levar a um baixo nível de *Burnout*.

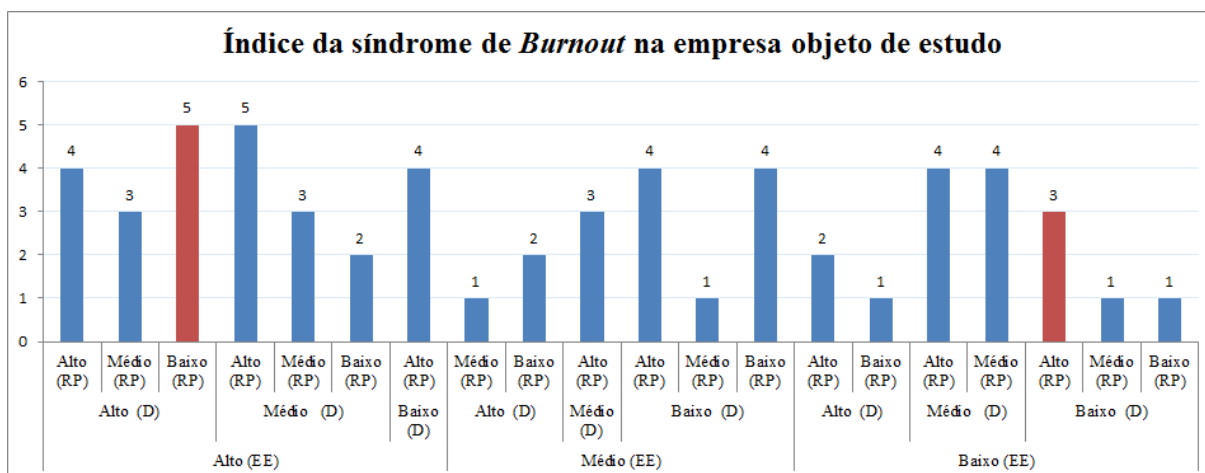


Gráfico 1 – Índice de síndrome de *Burnout* na empresa objeto de estudo

Analisando de forma simultânea, as três dimensões da síndrome de *Burnout* são classificadas em grau alto, médio ou baixo, a depender do nível de cada dimensão, sendo possível verificar que 9% dos respondentes apresentaram alto grau de *Burnout* por terem altos níveis nas dimensões EE e D e baixo nível na dimensão de RP, conforme Gráfico 4. O baixo grau de *Burnout* foi identificado em 5% dos respondentes, pois tiveram baixos níveis nas dimensões EE e D e alto nível na dimensão de RP. É possível inferir que há significativa quantidade de atendentes em nível médio da síndrome, assim como colocado por Fascina et al (2009) se considera

que uma pessoa, em médio nível de *Burnout* apresenta algum tipo de sofrimento considerável, no entanto não se pode definir com precisão a predominância dos níveis nas dimensões.

3.3 ANÁLISE GERAL DA RELAÇÃO ENTRE BURNOUT E LIDERANÇA NA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Foi possível observar que dentro da empresa, entre os três cargos de liderança da parte operacional há divergência entre o estilo de liderança predominante de cada um dos cargos, mas que de forma geral os estilos de liderança possuem características, que mitigam o desenvolvimento de *Burnout*, e que tiveram maior incidência nos resultados.

Para Goleman (2018), o estilo de liderança democrático possui influência positiva nas organizações, pois envolve o colaborador na tomada de decisão e permite a participação e integração com os liderados. Nos três cargos de gestão da empresa foi possível identificar que há grande flexibilidade dos líderes nesse ponto, característica essa que faz parte dos itens que contribuem para o não desenvolvimento de *Burnout*. Tendo como demonstrativo o gráfico 2, pode-se destacar que os cargos de gerente de área e gerente de restaurante apontaram, respectivamente, 60% e 73%, em sempre praticar essa característica com seus liderados.

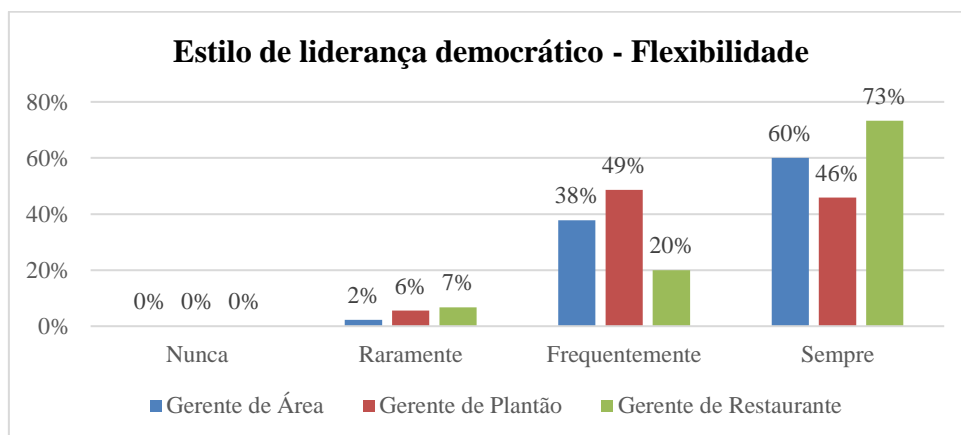


Gráfico 2 – Estilo de liderança Democrático – Flexibilidade

No que tange às divergências entre os cargos, o item comunicação, que está relacionado como uma oportunidade de melhoria do estilo de liderança modelador se mostrou com alguns percentuais distintos entre os três cargos da empresa. Os cargos de gerente de plantão e de gerente de restaurante apresentam no Gráfico 6, nessa ordem, 74% e 73% com a frequência sempre, no que diz respeito à comunicação, que é um bom indicador. O cargo de gerente de área apresentou baixos índices (40%) relacionados com a frequência em que busca realizar uma comunicação assertiva com os liderados, ponto que pode ser um atenuante para problemas de relacionamento entre os colaboradores e líderes, que pode estar elencado com a falta de reconhecimento, característica que faz parte do grupo de itens que aceleram o desencadeamento da síndrome de *Burnout*, em especial, aos pontos relacionados à exaustão emocional.

A dimensão de exaustão emocional apresentou 46% de alto grau entre os colaboradores, Medanha, Bernardes, Shiozawa (2018) sinalizam que para melhoria

do ambiente de trabalho, quanto ao que se trata sobre *Burnout*, a empresa precisa de ferramentas que favoreçam a integração interpessoal e as condições de trabalho, ou seja, para a melhoria do índice de exaustão é necessário que todos os líderes busquem esse aperfeiçoamento para que não haja discrepâncias na relação com o liderado.

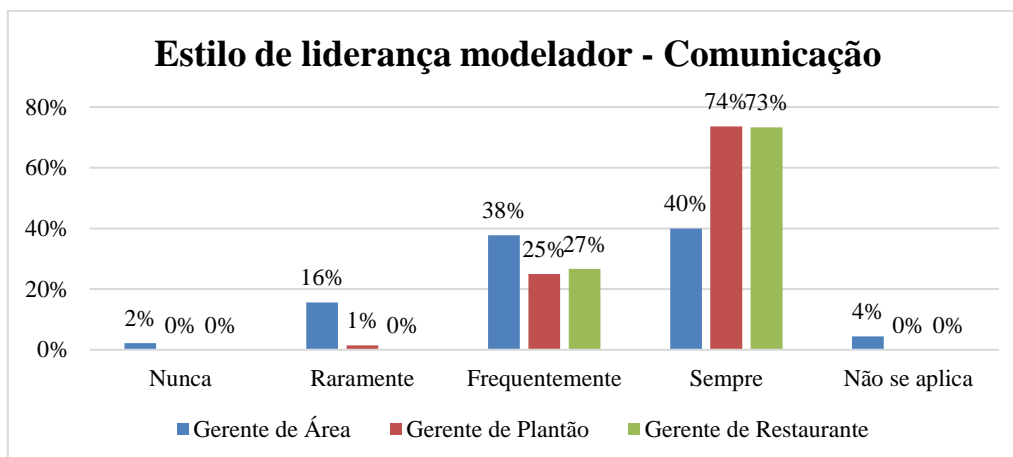


Gráfico 3 – Estilo de liderança modelador – Comunicação

Entre as três dimensões de *Burnout*, a que mais apresentou resultados positivos para mitigar a síndrome foi a de realização profissional, em que 51% dos respondentes informaram ter alta realização profissional, relacionando essa dimensão com o estilo de liderança treinador ou *coach*, que é o que mais apresenta características relacionadas ao crescimento e desenvolvimento profissional dos liderados, sendo possível identificar que em todos os cargos há grande inclinação para auxiliar no desenvolvimento profissional dos colaboradores, pois mais de 50% dos líderes, em todos os cargos da empresa, assim como apresentado no Gráfico 4, afirmaram sempre contribuir para desenvolver pessoas, característica essa que contribui para minimizar os desencadeadores da síndrome.

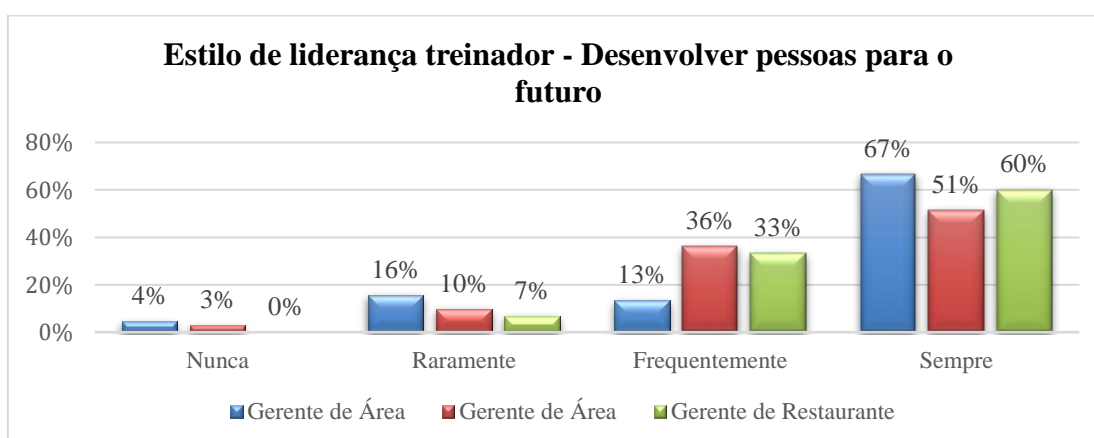


Gráfico 4 – Estilo de liderança Treinador ou *Coach* – Desenvolver pessoas

As variações entre os cargos analisados na empresa apresentaram características positivas do estilo de liderança treinador, que se destacou pelos resultados do questionário e pelo alto grau de realização profissional identificada nos atendentes de lanchonete da franquia. Apesar do bom resultado na dimensão realização profissional, no que tange à dimensão exaustão emocional, o resultado não

foi favorável para a organização, já que 46% apresentaram um alto grau de exaustão, o que não é um bom indicador sobre o grau de *Burnout* presente na empresa. A comunicação e o reconhecimento para com os colaboradores são pontos que precisam ser melhorados para que as dimensões de exaustão emocional e despersonalização apresentem indicadores mais baixos e não haja avanço da síndrome no quadro de colaboradores.

O que permite concluir que na empresa há características positivas de liderança, que podem mitigar os efeitos ou diminuir a incidência de *Burnout*, como o desenvolvimento de pessoas para o futuro, a confiança na equipe, diálogo como forma de estimular o comprometimento por parte do colaborador e, também, há algumas oportunidades que se não forem trabalhados podem desenvolver um alto grau de *Burnout* nos colaboradores como o processo de comunicação falho de alguns gerentes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estilos de liderança têm grande influência sobre o ambiente de trabalho, a existência de características positivas como o desenvolvimento de pessoas para o futuro, a confiança na equipe, diálogo como forma de estimular o comprometimento por parte do colaborador, que são características positivas e que pertencem ao estilo de líder treinador, proporcionando para a empresa e aos colaboradores mais incentivo para realizar um bom trabalho, proporcionando qualidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Essas são características que ajudam a minimizar o desenvolvimento de síndromes como *Burnout*. Já a falta de comunicação nas tarefas, jornada de trabalho prolongada e estabelece padrões de desempenho altos são características do líder modelador, que acentuam a probabilidade do desenvolvimento dos colaboradores, que estão expostos a esse tipo de liderança.

A empresa objeto de estudo apresentou algumas variações entre os três cargos analisados, ainda assim, em todos esses houve uma incidência maior dos estilos de liderança que possuem características que não propiciam o desenvolvimento da síndrome, principalmente, o estilo de liderança treinador. Apesar do bom resultado na dimensão realização profissional, foi identificado um alto grau de exaustão, o que não é um bom indicador sobre o grau de *Burnout* presente na empresa. O que permitiu identificar que a empresa possui estilos de liderança, que contribuem para o desenvolvimento da síndrome e estilos que minimizam as chances de desenvolvimento de *Burnout* nos colaboradores, já que de forma predominante foi identificado um grau médio da síndrome.

Portanto, sobre o problema de pesquisa, que foi levantado, é possível responder de forma afirmativa que há características de estilo de liderança, que contribuem fortemente para o *Burnout* e outras que suavizam os impactos recebidos no ambiente laboral pelos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DELBROUCK, Michel. **Síndrome de exaustão: *Burnout***. Lisboa: Climepsi, 2006

FASCINA et al. Avaliação do Nível da Síndrome de *Burnout* Na Equipe De Enfermagem Da UTI-Adulto. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO

E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009, p. 13.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FONTE, C. M. S. da. **Adaptação e validação para português do questionário de Copenhagen Burnout Inventory (CBI)**. Dissertação (mestrado em Gestão e Economia da Saúde) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011.

FRANÇA, F. M. de.; FERRARI, R. **Síndrome de Burnout e os aspectos sócio-demográficos em profissionais de enfermagem**. Disponível em: <<http://www2.unifesp.br/acta/pdf/v25/n5/v25n5a15.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

GOLEMAN, Daniel. Liderança que gera resultados. In: Harvard Business Review. **Gerenciando pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, 7-34.

MARSON et al. **A influência da liderança na satisfação e qualidade de vida do trabalhador: um estudo em uma empresa**. In: CONGRESSO NACIONAL EM EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2015, Rio de Janeiro.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração Para Empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEDANHA, Marcos; BERNARDES, Pablo; SHIOZAWA, Pedro. **Desvendando o Burn-out: Uma análise interdisciplinar da síndrome do esgotamento profissional**. São Paulo: LTR, 2018.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. **Doenças relacionadas ao trabalho**. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas_relacionadas_trabalho1.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2019.

ROBBINS, S. P. **Nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOBRAL, F.; PERCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAJRA, Sanmya Feitosa, SANTOS, Nádya dos. **Planejamento e Liderança: Conceitos, Estratégias e Comportamento Humano**. São Paulo: Érica, 2014.

VÁLIO, Marcelo Roberto Bruno. **Síndrome de Burnout e a responsabilidade do empregador**. São Paulo: LTR, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Paulo. **Coaching integral sistêmico: Conceitos, técnicas e ferramentas para obter resultados extraordinários**. São Paulo: Febracis, 2018.