

REVISTA TÓPICOS

OS IMPACTOS DO BURNOUT NAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

DOI: 10.5281/zenodo.15560439

Giovani de Angelo¹

Brenda de Oliveira de Souza²

Mariana Márcia Rezende da Costa³

RESUMO

Este estudo demonstra a evolução da área de Recursos Humanos, cuja missão vai muito além das funções burocráticas, O RH contemporâneo preza pela promoção de um ambiente de trabalho saudável e pela valorização dos colaboradores. Quando o cuidado com as pessoas é realizado de forma alinhada com os objetivos da empresa, os resultados tendem a ser positivos, refletindo-se no aumento da produtividade, da motivação e da capacidade de inovação. No entanto, nem sempre o ambiente de trabalho é saudável. Jornadas longas, pressão constante e falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional podem afetar a saúde dos trabalhadores, levando a quadros como a Síndrome de Burnout, um estado de cansaço físico e mental extremo que compromete o desempenho no trabalho e a qualidade de vida.

Ambientes muito competitivos e com alto nível de cobrança favorecem o surgimento de conflitos, queda na produtividade e até aumento de pedidos

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

de demissão. O papel do RH nesse contexto é fundamental para prevenir esses problemas. O acompanhamento próximo aos funcionários permite a percepção de mudanças comportamentais e a tomada de medidas antes que os problemas se agravem. Algumas ações eficazes incluem avaliações de desempenho, pesquisas de clima organizacional, programas de bem-estar e benefícios voltados ao cuidado com a saúde física e mental.

Ao final, o objetivo é claro: cuidar das pessoas para que se sintam bem, consigam otimizar sua produção e estejam mais motivadas a crescer junto com a empresa. Um RH atuante, empático e humano é uma peça-chave para o sucesso sustentável de qualquer organização.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão de pessoas. Burnout.

ABSTRACT

This study demonstrates the evolution of the Human Resources (HR) field, whose mission goes far beyond bureaucratic functions. Contemporary HR is committed to promoting a healthy work environment and valuing employees. When people management is carried out in alignment with the company's strategic objectives, the outcomes tend to be positive, reflected in increased productivity, motivation, and innovation capacity. However, the work environment is not always healthy. Long working hours, constant pressure, and the lack of balance between personal and professional life can negatively affect workers' health, leading to conditions such as Burnout Syndrome—a state of extreme physical and mental exhaustion that compromises both job performance and quality of life.

Highly competitive environments with excessive pressure contribute to the emergence of conflicts, a decline in productivity, and even an increase in

REVISTA TÓPICOS

resignation rates. In this context, the role of the HR department is essential to prevent such issues. Close monitoring of employees allows for the early identification of behavioral changes and the implementation of proactive measures before problems worsen. Effective actions include performance evaluations, organizational climate surveys, wellness programs, and health benefits that address both physical and mental well-being.

Ultimately, the objective is clear: to care for people so they feel well, are able to optimize their productivity, and are more motivated to grow alongside the organization. An active, empathetic, and human-centered HR is a key element for the sustainable success of any organization.

Keywords: Human Resources. People management. Burnout.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as principais atribuições do departamento de Recursos Humanos, destaca-se a promoção de um clima organizacional saudável, elemento essencial para a harmonia nas relações interpessoais e para a manutenção da produtividade no ambiente de trabalho. No entanto, rotinas de trabalho intensas, cobranças excessivas, metas muitas vezes inatingíveis e a competitividade presente no ambiente laboral dificultam a convivência entre os colaboradores e impactam negativamente sua saúde mental, gerando ansiedade e estresse.

Caso persistam, esses fatores podem desencadear a Síndrome de Burnout, condição associada a ambientes de trabalho insalubres que levam o colaborador a vivenciar sensações de esgotamento extremo, sentimentos de negativismo em relação ao trabalho e diminuição da eficácia profissional.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Tais impactos não se limitam ao indivíduo, pois também se refletem na produtividade, no clima organizacional e nos indicadores de rotatividade e absenteísmo.

Nesse sentido, torna-se fundamental repensar as práticas de gestão de pessoas, colocando a saúde mental como um dos pilares estratégicos da atuação do departamento de Recursos Humanos (RH). Cabe a ele, juntamente com as lideranças da organização, identificar fatores de risco, promover um ambiente organizacional harmonioso, implementar programas de qualidade de vida e atuar preventivamente por meio da escuta ativa e do apoio psicossocial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este artigo explora o papel estratégico do Departamento de Recursos Humanos, destacando a Gestão de Pessoas como uma ferramenta fundamental para a promoção da qualidade de vida e produtividade nas organizações, cujo objetivo é auxiliar as organizações no alcance de metas, objetivos e missão (Chiavenato, 2022). Nesse sentido, realizar a gestão das pessoas de forma eficiente e eficaz, alinhada aos objetivos estratégicos da organização tende a gerar resultados positivos em aspectos financeiros, motivacionais, de pesquisa e desenvolvimento, de inovação, entre outros (Peloso; Yonemoto, 2012).

No entanto, há situações em que o trabalho deixa de proporcionar satisfação profissional, podendo, em alguns casos, desencadear problemas que variam desde a insatisfação até a exaustão emocional. Em muitas

REVISTA TÓPICOS

circunstâncias, há profissionais que se dedicam às atividades laborais por longas jornadas diárias, tornando o trabalho o centro de suas vidas, o que revela uma dificuldade em estabelecer limites entre a vida profissional e pessoal que pode levar, em situações contínuas, ao desenvolvimento da Síndrome do Esgotamento Profissional (Síndrome de Burnout).

Segundo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) citados por Vieira e Russo (2019), o Burnout

Foi tradicionalmente definido como uma síndrome psicológica composta de três dimensões: exaustão emocional (sensação de esgotamento de recursos físicos e emocionais), despersonalização ou cinismo (reação negativa ou excessivamente distanciada em relação às pessoas que devem receber o cuidado/serviço) e baixa realização pessoal (sentimentos de incompetência e de perda de produtividade (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER apud VIEIRA; RUSSO, 2019, p. 2).

REVISTA TÓPICOS

De acordo com Nicoli Abrão Fasanella (2022), médica psiquiatra, docente da Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde (FCMS) da PUC-SP e mestranda do programa de pós-graduação “Educação nas Profissões da Saúde”, a Síndrome de Burnout é resultante do estresse intenso e crônico mal gerenciado no local de trabalho, consideração ratificada em 2023, pelo Ministério da Saúde (BRASIL, 2023), ao reconhecer o burnout como uma doença relacionada ao trabalho.

Tal condição tem se tornado, cada vez mais, um dos principais desafios para as organizações modernas, uma vez que impacta a produtividade dos profissionais e o desempenho global das empresas e influencia todas as áreas organizacionais, podendo levar à tomada de decisões precipitadas, ao aumento dos conflitos interpessoais, a queda na produtividade, estresse na cultura organizacional e aumento no turnover, já que a insatisfação contínua e a cobrança exacerbada fazem com que o funcionário se sinta desmotivado e insatisfeito, optando pela realocação em outro emprego.

Diante dessa conjuntura, o RH assume um papel central na prevenção e enfrentamento da Síndrome de Burnout. É preciso que seus representantes acompanhem de perto o comportamento dos colaboradores e observem se houve alguma mudança significativa na produtividade ou nas relações interpessoais. Isso pode ser feito através de pesquisas de clima organizacional, reuniões periódicas com as lideranças e a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho que promovam a escuta ativa e cuidado com a saúde mental e física.

REVISTA TÓPICOS

A Síndrome do Esgotamento Profissional deve ser compreendida como uma resposta do organismo à exposição prolongada a um ambiente de trabalho disfuncional. A identificação precoce dos sinais é fundamental para proteger a saúde do colaborador, bem como para apontar as possíveis causas do problema e implementar medidas de higiene organizacional.

Ademais, é importante ressaltar que a atualização da Norma Regulamentadora Nº. 1 (NR-1) - Portaria MTE nº 1419, de 27 de agosto de 2024, exige que as organizações incluam os riscos psicossociais (estresse, sobrecarga, assédio) em seu Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) para que as empresas possam identificar a instalação desses fatores e adotar medidas preventivas como nos casos de Burnout. Além disso, é preciso que as organizações mantenham a documentação atualizada sobre os riscos e os planos de ação adotados, bem como envolvam todos os colaboradores na avaliação contínua desses riscos.

A nova versão da NR 1 também reforça a necessidade de treinamento e capacitação para gestores e equipes, com foco em saúde mental e a prevenção de problemas psicossociais. Suas novas diretrizes foram implantadas primeiramente em caráter educativo e orientativo, as organizações tiveram 12 meses para se adequar e implementar ações para avaliar e gerenciar os danos psicossociais como estresse, ansiedade e depressão, fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Desde 26 de maio de 2025, a norma entrou em vigor.

A atualização da norma conferiu ainda mais importância ao papel estratégico do RH como um importante recurso para prevenir, intervir e

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

reverter o quadro da Síndrome de Burnout, sendo atuante juntamente com as lideranças na detecção desse mal e na proposição de medidas de melhorias no ambiente laboral ao reconhecer a importância da saúde mental no trabalho e facilitar o acesso a serviços de apoio (psicoterapia, serviços médicos ou de assistência social).

O cenário atual aponta que o capital humano deve ser valorizado dentro da organização, reforçando sua importância para atingir as estratégias organizacionais. Deve-se entender que as pessoas são o principal capital dentro das empresas e que investir no seu bem-estar proporciona o sentimento de pertencimento ao colaborador, gerando seu engajamento para atingir os resultados traçados pela organização. Em suma, criar um ambiente de trabalho saudável e prevenir doenças ocupacionais, como o Burnout, não são apenas uma questão de ética, mas também uma estratégia de sucesso empresarial.

Peloso e Yonemoto (2012) destacam ainda que a gestão estratégica de pessoas deve incorporar mecanismos de monitoramento e avaliação contínua dos fatores que afetam o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Isso inclui a escuta ativa, a análise de indicadores de clima organizacional e o acompanhamento de dados relacionados à saúde ocupacional. O uso das tecnologias e sistemas de gestão de pessoas pode facilitar esse processo, permitindo que o RH atue de forma preditiva, antecipando crises e promovendo intervenções baseadas em evidências.

A criação de uma cultura organizacional preocupada com a saúde mental do colaborador é medida essencial, apontada por especialistas como

REVISTA TÓPICOS

Fasanella (2022), como necessária para que o discurso das lideranças esteja alinhado às práticas institucionais, fomentando a abertura ao diálogo, o respeito aos limites individuais e a flexibilização das metas quando possível. Essas práticas contribuem para a higienização do ambiente de trabalho e estabelecem a confiança nas relações trabalhistas.

Ao envolver diferentes setores, a implementação de programas de qualidade de vida pode ser mais eficaz e abrangente, atingindo um público mais amplo e com soluções específicas para cada área, o que favorece uma maior aceitação e otimiza os resultados. Medidas como flexibilização de horário, concessão de home office, implantação de programas de apoio psicológico, incentivo à prática de atividades físicas, campanhas de saúde emocional, são iniciativas, quando bem implementadas, promovem não apenas a saúde integral dos trabalhadores, mas também fortalecem o sentimento de pertencimento e valorização dentro corporação.

Ressalte-se que o papel estratégico do RH não se limita à prevenção e ao cuidado, mas também fomentar o desenvolvimento humano e organizacional. Conforme Chiavenato (2022), a gestão de pessoas deve estar alinhada à missão, visão e valores da empresa, exercendo papel de mediador entre os objetivos estratégicos e as necessidades dos indivíduos. Implementando políticas de valorização profissional, capacitação contínua e reconhecimento, o RH fortalece a cultura organizacional e contribui para a criação de ambientes saudáveis, mais preparados para os desafios atuais.

3 METODOLOGIA

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Nesse trabalho, adotou-se uma abordagem qualitativa, fundamentada na revisão bibliográfica de estudos recentes que abordam a Síndrome de Burnout, cada vez mais presente no ambiente organizacional. Foi realizada a análise crítica das publicações acadêmicas e dados de relatórios institucionais que evidenciam a relevância da discussão sobre o tema da saúde mental no trabalho e o papel das organizações na implantação e sustentabilidade de modelos de gestão mais humanizados.

4 DISCUSSÕES

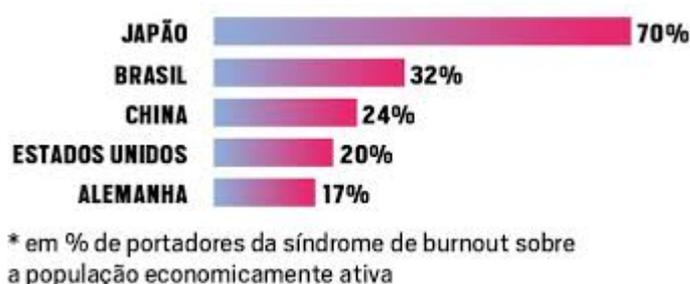
Em janeiro de 2022, a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconheceu oficialmente a Síndrome de Burnout como uma doença ocupacional. Esse reconhecimento garantiu aos trabalhadores o direito de se afastar de suas funções para buscar tratamento adequado, no entanto, o retorno ao ambiente de trabalho pode ser desafiador, pois muitos profissionais enfrentam hostilidade, preconceito e falta de compreensão e o apoio por parte de colegas e gestores. Em vez de acolhimento, é comum se depararem com olhares desconfiados, comentários maldosos ou expectativas irreais de produtividade imediata.

Diante desse cenário, torna-se imprescindível que as organizações repensem suas práticas para promover um ambiente de trabalho saudável, com reconhecimento da Síndrome de Burnout como um problema sério e com a oferta de suporte psicológico adequado aos colaboradores atingidos por ela.

REVISTA TÓPICOS

De acordo com um levantamento realizado pela International Stress Management Association – ISMA apresentado pela revista Época Negócios (2021), o Brasil é o segundo país com mais casos diagnosticados (32% da população economicamente ativa), sendo superado apenas pelo Japão, onde 70% da população é acometida pelo problema.

Figura 1: Ranking dos países mais estressados no trabalho



Fonte: ISMA-BR apud Época Negócios (2023)

Ainda segundo dados da Organização Mundial de Saúde (2022), somente em 2019, cerca de um bilhão de pessoas viviam com algum transtorno mental. A depressão e a ansiedade resultaram no prejuízo global quase um trilhão de dólares pela perda de produtividade.

Diante desses dados, é fundamental destacar a responsabilidade das organizações quanto a prevenção, tratamento e superação dos casos de Síndrome de Burnout, uma vez que ambientes inadequados, caracterizados por jornadas longas de trabalho, pela falta de reconhecimento das lideranças e proposição de metas inatingíveis são fatores que contribuem para o esgotamento emocional dos trabalhadores.

REVISTA TÓPICOS

Com o surgimento de casos de Burnout na organização, cabe ao departamento de Recursos Humanos juntamente com a direção da organização e suas lideranças, identificarem a origem dos adoecimentos e promoverem mudanças estruturais que tornem o clima organizacional mais agradável e promovam condições de trabalho mais humanizadas, com jornadas equilibradas entre vida pessoal e profissional e que respeitem os limites físicos e mentais do trabalhador.

Além disso, a comunicação aberta, o respeito e a empatia fortalecem a cultura organizacional e reforçam o sentimento de pertencimento e valorização da equipe. Ao adotar essas práticas, a organização não apenas estimula o crescimento de seus colaboradores, como também fortalece a imagem institucional.

Mostra-se também importante capacitar as lideranças para que saibam estabelecer demandas realistas aos colaboradores, condizentes aos recursos oferecidos pela empresa, ademais devem ser preparadas para monitorar as relações interpessoais, priorizando a escuta ativa do empregado, seja através de feedbacks diretos ou por meio da avaliação 360 graus, questionários ou pesquisas de clima organizacional para identificar a percepção dos colaboradores sobre a compatibilidade entre as instalações e recursos ofertados com as metas e prazos estabelecidas pela corporação.

Bem como, a organização pode ofertar acompanhamento psicológico, investir em programas de bem-estar e aplicar as técnicas de mindfulness como forma de prevenir ou reduzir o agravamento de sintomas da Síndrome de Burnout. Isso tende a gerar maior sentimento de

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

pertencimento aos colaboradores, motivação e engajamento, garantindo menor rotatividade e absenteísmo.

Portanto a responsabilidade da organização vai além de cumprir as normas trabalhistas. Consiste também em atuar sobre as causas do problema e repensar seu modelo de gestão, garantindo ao colaborador um ambiente higiênico de fatores estressantes que podem levar à instalação do quadro de esgotamento mental do colaborador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fundamental saber diferenciar a Síndrome de Burnout do cansaço comum, uma vez que o Burnout está diretamente relacionado à sobrecarga contínua de trabalho e a um ambiente laboral disfuncional.

O departamento de RH ao perceber os primeiros sinais de esgotamento deve agir prontamente, mesmo que o próprio colaborador tenha dificuldade em reconhecer seus sintomas. Sugere-se que o RH oriente os líderes a realizarem entrevistas cuidadosas para compreender se os problemas enfrentados estão relacionados à sobrecarga de trabalho, estresse prolongado ou ao esgotamento da equipe em virtude de algum fator.

Quando se detecta que a causa do sofrimento se relaciona com o ambiente profissional insalubre, é necessário que o RH promova ações de sensibilização sobre a importância da saúde mental no trabalho. Tanto os colaboradores quanto as lideranças devem ser instruídos sobre como

REVISTA TÓPICOS

identificar as causas que contribuem para o sofrimento psíquico, como ambientes tóxicos, falhas na comunicação e desrespeito.

Além disso, é essencial oferecer suporte emocional por meio de programas de bem-estar aos funcionários, bem como capacitar as lideranças para evitar a imposição de demandas abusivas.

Entende-se que prezar pelo equilíbrio da vida profissional e pessoal e por manter um ambiente organizacional saudável, não apenas protege a saúde do trabalhador, mas também contribui para o aumento da produtividade e a redução de custos com afastamentos e turnover.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Ministério da Saúde, Portaria GM/MS Nº 1.999, de 27 de novembro de 2023. Altera a Portaria de Consolidação GM/MS nº 5, de 28 de setembro de 2017 para atualizar a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 nov. 2023. Seção 1. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-1.999-de-27-de-novembro-de-2023-526629116>. Acesso em: 29 mai. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Atualiza a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 ago. 2024. Seção 1. Disponível em

REVISTA TÓPICOS

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mte-n-1.419-de-27-de-agosto-de-2024-580778271>. Acesso em: 8 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2022. Disponível em: <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:3254b67e-3669-4467-9e90-55160029fec3>. Acesso em: 8 abr. 2025.

FASANELLA, N. A. Síndrome de burnout já é classificada como doença ocupacional. Jornal da PUC-SP, 2022. Disponível em: <https://j.pucsp.br/noticia/sindrome-de-burnout-ja-e-classificada-como-doenca-ocupacional>. Acesso em: 8 abr. 2025.

MOURA, Marcelo. O que é burnout? Entenda os estágios e sintomas dessa síndrome. Época Negócios, 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/01/o-que-e-burnout-entenda-os-estagios-e-sintomas-dessa-sindrome.html>

OMS; OIT. Organização Mundial da Saúde; Organização Internacional do Trabalho. Mental health at work: policy brief. Geneva: WHO; ILO, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 28 maio 2025.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas. Colloquium Humanarum, Presidente

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Prudente, v. 9, n. 2, p. 1-13, jul./dez. 2012. Disponível em <https://journal.unoeste.br/index.php/ch/article/view/809/832>. Acesso em: 8 abr. 2025.

VIEIRA, I.; RUSSO, J. A. Burnout e estresse: entre medicalização e psicologização. Physis (Rio J.), Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, e290206, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/57RLsw3NPS4YRKzMLHPGyTy/>. Acesso em: 28 mai. 2025.

¹ Discente do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Fatec Baixada Santista Campus Rubens Lara e-mail: giovani.angelo@fatec.sp.gov.br

² Discente do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Fatec Baixada Santista Campus Rubens Lara e-mail: brendadeoliveira01607@gmail.com

³ Docente do Curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Fatec Baixada Santista Campus Rubens Lara. Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MG). e-mail: marcpsi@yahoo.com.br