



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Luana Leite Sevilha

Milena Gallucci

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE LIDERANÇA INEFICAZ NO
DESENVOLVIMENTO DO BURNOUT**

Orientador: Ricardo Bertoni Pompeu

**Americana, SP
2023**



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Luana Leite Sevilha

Milena Gallucci

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE LIDERANÇA INEFICAZ NO
DESENVOLVIMENTO DO BURNOUT**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof.º Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

**Americana, SP
2023**

GALLUCCI, Milena

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE LIDERANÇA INEFICAZ NO DESENVOLVIMENTO DO BURNOUT. /
Milena Gallucci, Luana Leite Sevilha – Americana, 2023.

75f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia
de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1. Análise de dados 2. Liderança. I. GALLUCCI, Milena, II. SEVILHA, Luana Leite III. POMPEU,
Ricardo Bertoni IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia
de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 681516

316.46

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de
Americana Ministro Ralph Biasi.

LUANA LEITE SEVILHA
MILENA GALLUCCI


**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE LIDERANÇA INEFICAZ NO DESENVOLVIMENTO DO
BURNOUT**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Comportamento Organizacional.

Americana, 1 de dezembro de 2023

Banca Examinadora:


Me. Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi


Me. Edison Valentim Monteiro
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi


Me. Benedito Luciano Antunes de França
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Dedico este trabalho primeiramente a DEUS, pois Ele nunca me desamparou, ao meu filho, Arthur e meu companheiro, Mateus, pois foram eles quem me apoiaram e deram força para persistir e não desistir. Agradeço minha dupla pela parceria e apoio!

Agradeço primeiramente a DEUS por dar saúde e sabedoria para a finalização desse curso. Aos colegas que participaram voluntariamente da entrevista, a minha dupla por toda a colaboração e a minha família, por todo apoio.

AGRADECIMENTOS

Nossa trajetória acadêmica até o presente momento foi caracterizada por desafios superados e conquistas alcançadas, feitos possíveis graças ao auxílio e à colaboração de diversas pessoas.

Em primeiro lugar, gostaríamos de expressar nossos agradecimentos a nosso orientador, Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu, cuja dedicação, orientação e incentivo foram extremamente cruciais para o nosso desenvolvimento acadêmico. Sua experiência e disponibilidade desempenharam um papel fundamental e de extrema importância em nossa jornada.

Também estendemos nossos agradecimentos a todos os nossos professores, cujas aulas e conhecimentos enriqueceram a nossa formação. A ampla variedade de perspectivas e abordagens apresentadas em sala de aula contribuiu de forma significativa para a nossa compreensão do tema abordado.

Agradecemos aos entrevistados que, de forma voluntária, cederam parte de seu tempo e aceitaram compartilhar conosco suas experiências pessoais, a fim de enriquecer nosso trabalho e contribuir com nossa pesquisa sobre o tema. Essas contribuições desempenharam um papel essencial no desenvolvimento do nosso trabalho.

Às nossas famílias, amigos e entes queridos, expressamos nossa gratidão profunda. Seu apoio emocional, compreensão e incentivo foram fontes de força e motivação ao longo de toda a nossa jornada acadêmica.

Também desejamos agradecer uma à outra, por nossa parceria nesse projeto. Trabalhar em equipe nos permitiu superar desafios, compartilhar ideias e aprender juntas, de maneira enriquecedora.

Por fim, reconhecemos e agradecemos a todos os pesquisadores e acadêmicos, cujas contribuições no campo do nosso estudo possibilitaram a realização deste trabalho. Suas pesquisas e conhecimentos anteriores foram fundamentais para a nossa compreensão e análise do tema. A conclusão deste trabalho não seria possível sem a colaboração e o apoio de todas as pessoas mencionadas. Expressamos nossa mais sincera gratidão a todos.

“Grandes líderes podem ver a grandeza nos outros quando eles próprios não podem ver e conduzi-los ao seu potencial mais alto que eles nem mesmo conhecem.”

Roy T. Bennett

RESUMO

Muito se tem falado sobre a gestão de liderança atualmente, principalmente dentro das organizações. O papel do líder no ambiente de trabalho tem se mostrado fundamental para o sucesso e o desenvolvimento das equipes, bem como para o alcance dos objetivos organizacionais. Neste contexto, compreender os princípios, as habilidades e as práticas que envolvem uma liderança eficaz tornam-se essenciais para as empresas que desejam se evidenciar em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. A pesquisa a seguir, aborda a influência da gestão de liderança ineficaz no desenvolvimento do Burnout. O estudo investiga a relação entre essa liderança e o surgimento do Burnout entre colaboradores em ambientes de trabalho. Para alcançar esse objetivo, foi conduzida uma análise abrangente de conceitos e teorias relacionados à gestão de liderança e ao Burnout. A metodologia inclui uma revisão da literatura e a coleta de dados por meio de entrevistas com profissionais de algumas organizações. Os resultados destacam a importância da qualidade da liderança na prevenção do Burnout, ressaltando a necessidade de líderes eficazes que possam apoiar suas equipes e promover um ambiente de trabalho saudável. Conclui-se que, a gestão de liderança ineficaz pode contribuir para o desenvolvimento do Burnout, afetando negativamente o bem-estar dos funcionários e a produtividade das organizações. Portanto, aprimorar as habilidades de liderança e promover uma cultura de liderança eficaz são cruciais para enfrentar o Burnout e criar ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Este estudo oferece insights significativos que podem orientar as práticas de liderança e a formulação de políticas organizacionais destinadas a mitigar o impacto do Burnout nos funcionários e nas organizações.

Palavras-chave: Saúde; Trabalho; Impacto; Síndrome de Burnout.

ABSTRACT

Much has been said about leadership management in today's world, especially within organizations. The role of a leader in the workplace has proven to be crucial for the success and development of teams, as well as for the achievement of organizational objectives. In this context, understanding the principles, skills, and practices that involve effective leadership becomes essential for companies that aim to stand out in an increasingly competitive and dynamic market. The following research addresses the influence of ineffective leadership management on the development of Burnout. The study investigates the relationship between ineffective leadership and the emergence of Burnout among employees in workplace environments. To achieve this goal, a comprehensive analysis of concepts and theories related to leadership management and Burnout was conducted. The methodology includes a literature review and data collection through interviews with professionals from various organizations. The results highlight the importance of leadership quality in preventing Burnout, emphasizing the need for effective leaders who can support their teams and promote a healthy work environment. It is concluded that ineffective leadership management can contribute to the development of Burnout, negatively affecting employee well-being and organizational productivity. Therefore, improving leadership skills and promoting a culture of effective leadership are crucial for addressing Burnout and creating healthier and more productive work environments. This study offers significant insights that can guide leadership practices and the formulation of organizational policies aimed at mitigating the impact of burnout on employees and organizations.

Keywords: *Health; Work; Impact.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores que podem ter colaborado para o Burnout	66
--	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Ortografia do Burnout.....	36
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

1. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	15
1.1. Objetivo Geral.....	16
1.2. Objetivos Específicos.....	17
1.3. Justificativa.....	17
2. LIDERANÇA.....	18
2.1. Concepção de Liderança na Atualidade.....	18
2.2. Conceitos Fundamentais De Liderança.....	19
2.3. Liderança Estratégica.....	21
2.4. Liderança Transacional.....	22
2.5. Liderança Transformacional.....	23
2.6. Influência da liderança no clima organizacional.....	25
2.7. Liderança e o Trabalho Remoto.....	27
3. CONCEITO E DEFINIÇÃO DE BURNOUT.....	30
3.1. Evolução do Conceito.....	33
3.2. Ortografia.....	35
3.3. Burnout como Problema de Saúde.....	36
3.4. Consequências para a Saúde Mental.....	37
3.5. Impacto nas Organizações.....	38
4. LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O BURNOUT.....	41
4.1. A liderança ineficaz e antiética.....	43
4.2. A expectativa dos liderados.....	45
5. METODOLOGIA.....	48
5.1. Procedimento de Coleta de Dados.....	49
5.2. Apresentação do Questionário.....	50
5.3. Resultados.....	50
5.3.1. Relato de Valentina.....	50
5.3.2. Relato de Jordana.....	53
5.3.3. Relato de Ayrton.....	55
5.3.4. Relato de Bianca.....	57
5.4. Análise e Discussão de Resultados.....	61
5.4.1. O líder ineficaz e antiético.....	61
5.4.2. O líder ineficaz.....	61
5.4.3. O líder antiético.....	62
5.5. O impacto da má liderança.....	63
5.5.1. Consequências emocionais e físicas.....	63
5.5.2. Na equipe.....	63
5.5.3. No trabalho.....	64
5.5.4. A solução dos liderados.....	64
5.6. Fatores Externos.....	65

5.7. Conclusão do capítulo	67
----------------------------------	----

INTRODUÇÃO

A gestão de liderança assume uma grande relevância nas organizações modernas. O papel desempenhado pelos líderes no ambiente de trabalho se mostra crucial para o êxito e o avanço das equipes, além de ser essencial para alcançar os objetivos institucionais. Dentro desse cenário, adquirir conhecimento sobre os fundamentos, competências e táticas ligadas a uma liderança eficaz se torna uma necessidade premente para as empresas que almejam sobressair-se em um mercado cada vez mais disputado e em constante transformação.

Podemos dizer ainda que a liderança é um conceito fascinante e essencial no contexto organizacional e na sociedade como um todo. Ao longo da história, estudiosos, filósofos e líderes inspiradores têm explorado e refletido sobre o significado e a importância desta.

A liderança está presente em diversos meios, entre eles, além das organizações, universidades, escolas, instituições de diversos fins e/ou quaisquer organizações sociais (Abdalla; Calvosa; Batista, 2013), daí a importância de abordar esse tema, pois é um assunto considerado e estudado por diversos pesquisadores, profissionais, entre outros.

Este trabalho tem como objetivo explorar os principais conceitos, teorias e práticas relacionados à gestão de liderança, analisando sua importância e impacto nas organizações contemporâneas. Serão abordados aspectos como os estilos de liderança, as competências necessárias para liderar com eficácia, as estratégias de desenvolvimento de liderança e os desafios enfrentados pelos líderes no contexto atual.

É fundamental destacar que este estudo não apenas oferecerá um panorama sobre a gestão de liderança, mas também ressaltará a sua importância estratégica no contexto empresarial atual. O desenvolvimento de líderes capacitados e o fortalecimento da cultura de liderança são fatores-chave para o crescimento e a sustentabilidade das organizações, bem como para a motivação e o desenvolvimento das equipes.

Portanto, este trabalho tem como propósito fornecer uma análise abrangente e embasada sobre a gestão de liderança, com o objetivo de aprimorar o

desempenho organizacional. Através do estudo detalhado das teorias, práticas e desafios envolvidos na gestão de liderança, busca-se fornecer insights que possam ser aplicados no ambiente empresarial, contribuindo assim para a eficácia das lideranças.

1. SITUAÇÃO PROBLEMA

O Burnout é um fenômeno que tem recebido cada vez mais atenção nas últimas décadas, e diversos estudos e pesquisas têm sido conduzidos para compreender a extensão e impacto desse problema nas empresas e na saúde dos trabalhadores.

Essa síndrome pode impactar profissionais de diferentes áreas e idades. Um estudo feito pelo Ministério de Saúde (2001), concluiu que as pessoas mais propensas a adquirir o Burnout são as que possuem um contato direto com o usuário/cliente. Os profissionais da área de saúde são um grande exemplo em que precisam fazer plantões exaustivos durante muitas horas e lidam com momentos de tensão para fornecer cuidados de qualidade, lidar com casos difíceis e tomar decisões críticas. Além disso, a carga de trabalho pesada, a falta de recursos adequados e a pressão do tempo podem contribuir para o surgimento do Burnout.

Os professores de escolas e universidades que também passam por situações de estresse com a falta de recursos adequados, salas de aula superlotadas, indisciplina dos alunos e a necessidade de lidar com diferentes necessidades e demandas individuais dos estudantes podem aumentar o estresse e o desgaste dos professores. Outro exemplo, são os profissionais de telemarketing que estão expostos a altos níveis de estresse devido às demandas intensas e repetitivas do trabalho. A pressão para atingir as metas de seus superiores, lidar com clientes insatisfeitos e lidar com um volume constante de chamadas pode levar a um esgotamento físico e emocional.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), o Burnout é descrito como um fenômeno relacionado ao estresse crônico no trabalho que não foi adequadamente gerenciado. Estima-se que o Burnout afete milhões de pessoas em todo o mundo, e seus efeitos podem ser prejudiciais tanto para os indivíduos

quanto para as organizações.

Um estudo realizado pela Gallup em 2020, com base em uma amostra representativa de 7.500 trabalhadores nos Estados Unidos, mostrou que cerca de 76% dos entrevistados afirmaram sentir algum nível de Burnout em algum momento de suas carreiras. Esse número alarmante ressalta a relevância do problema e a necessidade de ações efetivas para prevenir e lidar com o Burnout no local de trabalho.

Uma má liderança pode ter um impacto significativo no desenvolvimento do Burnout entre os funcionários como por exemplo a falta de apoio e suporte. Uma liderança ineficaz pode não fornecer o suporte emocional necessário aos funcionários, a falta de apoio pode levar os funcionários a se sentirem desvalorizados, desmotivados e isolados, aumentando o risco de Burnout. Uma liderança com uma dificuldade de comunicação não consegue se comunicar de maneira clara e eficaz com a equipe. Isso pode resultar em falta de clareza sobre as expectativas, metas e prazos, causando estresse adicional e sobrecarga de trabalho.

No exemplo dos funcionários de telemarketing, há o caso de uma pressão excessiva. A liderança nesta área normalmente coloca uma pressão excessiva nos funcionários estabelecendo metas inatingíveis impondo prazos irrealistas e promovendo uma cultura de trabalho intensa.

Como citado anteriormente, os professores também são um grande exemplo de não terem reconhecimento e recompensas. Uma liderança que não valoriza e reconhece o trabalho árduo e as conquistas dos funcionários pode causar sentimentos de desvalorização e falta de motivação. A ausência de recompensas e reconhecimento adequados pode contribuir para o desenvolvimento do Burnout.

É importante ressaltar que nem toda má liderança resultará em Burnout, pois os fatores individuais e organizacionais também desempenham um papel importante. No entanto, uma liderança eficaz e de apoio pode ajudar a prevenir e mitigar os efeitos do Burnout nos funcionários.

1.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral investigar a relação entre o Burnout e a gestão de liderança, buscando compreender como os estilos de liderança podem influenciar o surgimento e o desenvolvimento do Burnout em diferentes contextos organizacionais. Pretende-se analisar como líderes e suas práticas na função podem impactar os níveis de estresse, exaustão emocional e desgaste dos colaboradores.

1.2. Objetivos Específicos

- Realizar uma revisão da literatura sobre liderança e seus principais conceitos, bem como seus tipos e variedades, a fim de estabelecer uma base teórica sólida para o estudo;
- Realizar uma revisão da literatura sobre o conceito de Burnout, seus principais sintomas, fatores desencadeantes e consequências, a fim de estabelecer uma base teórica sólida para o estudo;
- Investigar os mecanismos através dos quais a liderança pode influenciar os níveis de estresse, exaustão emocional e desgaste dos colaboradores, explorando possíveis mediadores e moderadores dessa relação.

1.3. Justificativa

O tema "A influência da Gestão de Liderança ineficaz no desenvolvimento do Burnout Organizacional", merece atenção no contexto organizacional contemporâneo. O Burnout, um estado de esgotamento físico, mental e emocional relacionado ao trabalho, tem se tornado uma preocupação cada vez mais presente nesse meio. Essa síndrome pode gerar sérias consequências negativas, tanto para os indivíduos quanto para as empresas, afetando a saúde dos colaboradores, o clima organizacional, a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

2. LIDERANÇA

A gestão de liderança é um conceito fundamental no âmbito empresarial e organizacional que se refere à capacidade de liderar e influenciar uma equipe de trabalho para alcançar objetivos comuns. Um líder eficaz não possui apenas habilidades técnicas e conhecimentos específicos, mas habilidades de comunicação, tomada de decisões, resolução de problemas etc.

É possível imaginar uma situação em que uma empresa enfrenta uma queda na moral dos funcionários e falta de motivação na equipe de trabalho. Os funcionários apresentam falta de comprometimento, baixa produtividade e uma atitude negativa no ambiente de trabalho. Isso cria um ambiente pouco saudável e afeta diretamente os resultados da empresa.

Nesse contexto, o objetivo geral da gestão de liderança seria reverter essa situação problemática, buscando restaurar a motivação e o engajamento da equipe. O líder deve identificar as causas subjacentes da baixa moral e implementar estratégias eficazes para que os colaboradores se sintam motivados, como estabelecer metas claras, fornecer feedback construtivo, reconhecer e recompensar o bom desempenho, promover a comunicação aberta e incentivar o desenvolvimento profissional.

Através de uma gestão de liderança eficaz, o objetivo geral é criar um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sintam valorizados, motivados e engajados. Isso não só melhorará a moral e a produtividade da equipe, mas também terá um impacto positivo nos resultados e no sucesso geral da empresa.

2.1. Concepção de Liderança na Atualidade

Na atualidade, a gestão de liderança desempenha um papel essencial na condução das organizações em um ambiente de negócios em constante evolução. A tradicional hierarquia de comando e controle tem dado lugar a abordagens mais colaborativas e participativas, nas quais a liderança é vista como uma responsabilidade compartilhada por todos os membros da equipe.

Nesse contexto, a gestão de liderança na atualidade requer uma visão holística e adaptativa. Os líderes não podem mais se apegar a um estilo único de

liderança, mas precisam ser flexíveis o suficiente para se ajustarem às demandas e desafios específicos de cada situação. Isso implica em uma abordagem situacional, na qual eles avaliam o contexto e adaptam seu estilo de liderança para obter os melhores resultados.

Além disso, a gestão de liderança também enfatiza a importância das habilidades sociais e emocionais. Os líderes eficazes são capazes de se comunicar de forma clara e assertiva, ouvir ativamente, demonstrar empatia e cultivar relacionamentos saudáveis com os membros da equipe. Eles reconhecem que a liderança vai além do mero exercício do poder, envolvendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

“Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. (Hunter, 2004, p.105). Pois bem, o líder da atualidade busca cada vez mais, encontrar formas de fazer com que seus liderados se motivem, trazendo bons resultados e colaborando com o crescimento da equipe como um todo.

Outro aspecto crucial na gestão de liderança atual é a promoção de um ambiente inclusivo e diversificado. Os líderes estão cada vez mais conscientes da importância da representatividade e da valorização da diversidade em suas equipes. Eles reconhecem que a diversidade traz perspectivas diferentes, estimula a inovação e fortalece a capacidade adaptativa da organização diante dos desafios do mercado global.

Em suma, a gestão de liderança na atualidade é uma abordagem dinâmica e multifacetada. Ela envolve a capacidade de adaptar-se às mudanças, cultivar habilidades sociais e emocionais, promover a diversidade e inclusão, e utilizar a tecnologia de forma estratégica. Ao incorporar esses elementos, os líderes podem desempenhar um papel fundamental na condução das organizações rumo ao sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e desafiador.

2.2. Conceitos Fundamentais De Liderança

O tema liderança tem sido estudado extensivamente, inclusive internacionalmente, por mais de um século. O foco de sua pesquisa mudou várias vezes ao longo do tempo, atestando quão complexo, oportuno e relevante é sua

pesquisa contínua. Na era da transformação digital são exigidas novas competências profissionais e, com isso, um novo perfil de liderança vem sendo desenhado.

Quando falamos no meio empresarial, sabe-se que há tanto o líder quanto o chefe. Entre eles há uma grande diferença: o líder delega a função ao seu liderado e a si, mostra o caminho para que aquilo seja feito, ao contrário do chefe, que apenas dita o que quer que seja realizado e espera que isso seja feito da melhor forma possível, dentro do menor tempo. O líder tem bom relacionamento interpessoal com sua equipe, importa-se em escutar e está sempre apto a mudanças, quando for necessário (Rocha *et al.*, 2019).

Liderança é um tema muito discutido dentro das organizações, onde o líder tem uma função significativamente relevante, quando atua na orientação de sua equipe, de forma a se importar com seu bem-estar, não focando apenas em resultados. Uma liderança falha pode acarretar diversos problemas, tais como empregados desmotivados ou ainda, inércia organizacional, o que infelizmente pode ser algo comum em qualquer empresa, podendo resultar até mesmo em seu encerramento. Liderar é criar um ambiente em que as pessoas querem fazer parte da organização e não apenas trabalhar para ela, querem fazer e não ter que fazer (Canastra; Ferreira, 2012, p. 79).

Tanto no cotidiano profissional quanto no pessoal, a liderança está presente de forma ativa. Segundo Hunter (2004, p. 25), liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem com prazer visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”, de forma a ser considerado um fenômeno social. Então, pode-se afirmar que:

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciamos, é uma atividade que envolve pessoas, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar é persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem resultados em curto, médio ou longo prazo (Carvalho, 2012, p. 324).

Portanto, entende-se que, uma organização bem estruturada, que visa seu

crescimento de forma “saudável”, preza por uma boa liderança, focada em liderar de forma humanizada, importando-se realmente com o bem-estar da equipe e das demais relações ao seu redor.

2.3. Liderança Estratégica

Liderança Estratégica é a técnica usada por líderes para influenciar outras pessoas a tomada de decisão, de forma totalmente voluntária, em seu dia a dia, com o intuito de aumentar a viabilidade da empresa a longo prazo, assim como, a curto prazo, mantém sua estabilidade financeira.

Gerentes e seus liderados tomam diariamente decisões, enquanto interagem entre si ou com os demais grupos na organização ou fora dela, no caso principalmente, dos clientes e/ou fornecedores.

Segundo Tichy e Cohen (1997, p. 106): “Quando não se pode controlar, dar ordens ou monitorar, a única coisa que nos resta é confiar. Portanto, cabe ao líder identificar se, seu liderado se encaixa nos valores e cultura da organização, se tem boa índole e é capacitado para determinada tomada de decisão.” Assim sendo, entende-se que liderança é parceria, confiança e possui uma relação que vai além daquela entre líder e liderado.

Para Bennis e Nanus (1998) *apud* Gonçalves (2021), “liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade.” A liderança estratégica vai além de simplesmente administrar uma equipe e suas tarefas cotidianas. Ela engloba a capacidade de adquirir uma compreensão profunda do ambiente no qual a organização opera. Isso inclui a análise de tendências de mercado, a identificação de concorrentes e a antecipação de mudanças nas preferências dos clientes e nas condições econômicas. Com base nessa análise, os líderes estratégicos podem elaborar planos e estratégias que permitem à organização se destacar em um cenário empresarial em constante evolução.

Além disso, acredita-se que, a liderança estratégica desempenha um papel fundamental na definição da cultura organizacional. Muitas vezes, são os líderes estratégicos que estabelecem os valores e princípios que orientam a organização. Eles inspiram a equipe a compartilhar uma visão comum e a trabalhar em conjunto

para alcançar metas de longo prazo. Isso implica a criação de um ambiente onde a inovação e a aprendizagem contínua são valorizadas, e onde os colaboradores se sentem motivados e engajados.

Em resumo, a liderança estratégica é uma abordagem abrangente que visa posicionar uma organização para o sucesso em longo prazo. Ela exige visão, adaptação constante e a habilidade de inspirar e alinhar a equipe com uma visão compartilhada. Em um ambiente empresarial em constante mutação, os líderes estratégicos desempenham um papel crucial ao orientar as organizações em direção a um futuro de sucesso sustentável.

2.4. Liderança Transacional

Liderança transacional é um estilo de liderança que se concentra em gerenciar e atingir metas, criando transações claras entre líderes e seguidores. Muitas vezes é contrastada com a liderança transformacional, que se concentra na inspiração e no desenvolvimento pessoal dos seguidores.

A liderança transacional é baseada em um sistema de recompensas e punições onde os líderes definem expectativas claras para os membros da equipe e recompensam o desempenho quando as metas são alcançadas. Os líderes transacionais também intervêm quando os membros da equipe não atendem às expectativas e aplicam as consequências apropriadas, como advertências ou sanções.

Para Bass (1985), os líderes transformacionais são agentes de mudança, instigando e transformando atitudes, crenças e motivos dos seguidores para perceber suas necessidades. Os líderes transacionais esclarecem os requisitos de função e tarefa e oferecem recompensas contingentes positivos e negativos, de acordo com o sucesso da atuação. Ou seja, podemos enfatizar a relevância teórica de duas classes de comportamento, transformacional e transacional.

Ainda de acordo com Bass (1999, p.10), “A liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses”. Ou seja, quando se trata de liderança transacional, a ideia básica refere-se ao processo associado ao reconhecimento das conquistas. As necessidades e

desejos dos subordinados são satisfeitas e reconhecidas se eles fizerem o esforço necessário para desempenhar determinada tarefa.

Aqui, o líder trabalha com os seus elementos e cria acordos para desempenho de tarefas baseadas na negociação e compreensão mútua, esclarecendo a recompensa antecipadamente, se o resultado esperado for alcançado (Bass; Avolio, 1997 apud Dias; Borges, 2015). Na forma corretiva, há acompanhamento de metas, expectativas ou antecipação da ocorrência de erros e desvios do padrão estabelecido.

Embora a liderança transacional possa ser eficaz em certos cenários, ela também apresenta suas desvantagens, podendo criar um ambiente de trabalho no qual os membros da equipe se sintam desmotivados, realizando suas tarefas apenas para evitar penalidades ou obter recompensas, em vez de se envolverem genuinamente no trabalho. Em contraste, a liderança transformacional, que se concentra na inspiração, motivação e no crescimento pessoal dos membros da equipe, muitas vezes é vista como uma alternativa mais eficaz em ambientes onde a criatividade, inovação e dedicação são elementos essenciais.

2.5. Liderança Transformacional

A liderança transformacional é um modelo de liderança que prioriza a inspiração e motivação dos membros da equipe, com o objetivo de alcançar resultados notáveis. Isso implica a formulação de uma visão cativante e a definição de padrões de desempenho elevados, encorajando os seguidores a atingirem todo o seu potencial. Geralmente, essa abordagem de liderança está ligada a líderes carismáticos, que possuem a habilidade de influenciar e inspirar aqueles que os seguem.

O tema Liderança Transformacional foi citado pela primeira vez por Burns (1978). No entanto, houve também outros autores que tiveram ideias semelhantes, o que resultou em uma centralização desses estudos para um mesmo fim, com base em outra compreensão da visão de gestão de contingência - onde o gestor se considera um ator na análise de liderança – um conceito que prevaleceu na década de 1970.

O texto de Burns (1978) introduziu os fundamentos do modelo de Liderança

Transformacional e lançou uma das áreas mais úteis de pesquisa sobre o tema na administração. Relacionada à perspectiva da Nova Liderança (Bryman, 2009), a liderança transformacional representa um desvio intrigante em relação à visão convencional do campo, especialmente no que se refere a elementos como traços, estilo e fatores contingenciais. Segundo Burns (1978), liderança é algo onde o ato de liderar e o de ser liderado caminham juntos. Burns trabalha sua teoria em cima da perspectiva de relacionamento entre líder e liderado, pois para ele, o ato de liderar constitui a criação de novos líderes, através das pessoas que estão em seu círculo no dia a dia, dando a elas perspectivas, reconhecimentos e boas condições, que tornem possível seu desenvolvimento referente à capacidade de tomada de decisão e não apenas as envolvendo com atividades rotineiras. Com isso, Burns cunhou o termo "transformacional", que se refere ao estilo de liderança empregado por grandes estadistas, que foram inspiração para que o autor desenvolvesse sua teoria.

Segundo Burns (1978, p. 27): "Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade." Para o autor, como dito anteriormente, há nesse modelo a centralidade do conteúdo moral, o que vem a mediar o relacionamento entre o liderado e seu líder em um mesmo ideal, evitando assim a não compatibilidade de ideias entre ambos.

Burns (1978) argumentou ainda que os líderes transformacionais têm a capacidade de "transformar" seus seguidores, ajudando-os a transcender interesses pessoais em prol do bem maior da organização. Ele descreveu esse estilo de liderança como o oposto da liderança transacional, que se concentra em recompensas e punições para alcançar resultados.

Portanto, pode-se afirmar que, a Liderança transformacional é um estilo de liderança que se concentra em motivar e servir de inspiração para os membros da equipe, a fim de alcançar desempenho e níveis superiores de desenvolvimento pessoal. Esse estilo de liderança envolve a criação de uma visão inspiradora, o estabelecimento de metas desafiadoras e o incentivo à inovação e à criatividade. É frequentemente associado a líderes carismáticos que têm a capacidade de influenciar e inspirar as suas equipes.

2.6. Influência da liderança no clima organizacional

A influência é um conceito fundamental nas áreas de psicologia social, sociologia, comunicação e liderança. Está associada à capacidade de influenciar, moldar ou dirigir o comportamento, opiniões ou ações de outras pessoas. Pode ser alcançada de diversas maneiras, incluindo persuasão, autoridade e exemplo pessoal. É um componente essencial da interação humana e desempenha um papel vital na liderança e na dinâmica organizacional.

O conceito de influência reconhece o fato de que os indivíduos sejam diferentes uns aos outros no tanto em que seus comportamentos afetam as atividades de um grupo. Isso implica num relacionamento recíproco entre o líder e os seguidores, mas nesse caso não é caracterizado necessariamente por dominação, controle ou indução à submissão por parte do líder. A definição de influência também reconhece que os líderes possam influenciar os membros do grupo por meio do seu próprio exemplo (Bass, 1990, p.15-16).

Portanto, entende-se que, a capacidade de influenciar está diretamente ligada ao exemplo, relacionamento e não simplesmente ao fato de se dar ordens ou delegar funções.

Diante disso, sabe-se que a liderança tem um papel fundamental dentro do clima organizacional, porque ela influencia de forma direta o comportamento dos empregados.

Um elemento crucial da liderança é a habilidade de se comunicar de forma eficaz. Líderes bem-sucedidos são proficientes em transmitir suas ideias de maneira clara e inspiradora, motivando as pessoas a segui-los. A comunicação também engloba a capacidade de ouvir atentamente os membros da equipe, mostrando empatia e considerando diversas perspectivas.

Além disso, acredita-se que liderança está essencialmente ligada à construção de relacionamentos. Líderes que estabelecem conexões sólidas com seus seguidores tendem a exercer uma influência maior. Isso requer a construção de confiança, demonstração de apoio e reconhecimento, bem como o cuidado com o

bem-estar e o desenvolvimento pessoal das pessoas sob sua liderança.

O líder deve colocar seu poder de direção focado no desenvolvimento de futuro, com a finalidade de engajar seus liderados, guiando-os a partir disso (House, 1997, P. 445 *apud* Robbins, 2005, P. 258).

Drucker (2006) acredita que o líder parte da ideia de exercer influência sobre os seus liderados e demais pessoas, o que não necessariamente tem ligação com poder hierárquico, pois nem todo chefe é líder e vice-versa. Em toda organização existem pessoas que, de alguma forma, ocupam cargos de liderança, mas não estão capacitados para fazê-lo, estando ali, muitas vezes, por trazer resultados e alcançar metas, mas de forma alguma se importando com seus liderados como pessoas, os vendo apenas como números, ou até alguém que os devem obediência. Da mesma forma, existem aqueles que têm poder de influência sobre os outros, mas não necessariamente ocupa um cargo de liderança.

Enfatiza-se que, a liderança dentro da organização é algo indispensável, o que a leva a destacar-se. Para Falconi (2009, p. 13), “sem ela nada acontece. De nada adianta método ou conhecimento técnico se não existe liderança para fazer acontecer.” Subentende-se que, não basta um diploma, por exemplo, ou o cargo que você ocupa, é necessário saber liderar, entender o que isso significa e qual sua importância para si e para as pessoas ao seu redor.

A liderança é um conceito complexo e multifacetado que desempenha um papel fundamental em nossa sociedade. Ela se manifesta em diversas áreas da vida, desde a política e os negócios até a educação, a família e até mesmo em nossas interações cotidianas. O papel de um líder vai além de apenas tomar decisões ou dar ordens; ele envolve influenciar e inspirar pessoas a trabalharem juntas em direção a objetivos comuns.

É importante acrescentar o conceito de liderança definido por Caravantes (2005, p.505): “liderança como um processo de influência dirigido para modelar o comportamento de outras pessoas”. Portanto, pode-se entender que, o papel da liderança vai além de estar acima de outra pessoa em uma determinada função, mas sim ser exemplo a ser seguido.

Sabe-se ainda que, o conceito de líder tal como é vem diretamente da

relação entre líderes e liderados. A liderança consiste em agrupar pessoas para atingir um objetivo comum, reunindo seguidores, não necessariamente subordinados, pois é algo que vai além de posição, títulos ou ainda cargos.

Por fim, pode-se afirmar que, a liderança é uma força impactante que molda diversas áreas de nossas vidas. Ela não apenas afeta o desempenho de organizações e grupos, mas também exerce influência sobre nossa sociedade como um todo. Líderes eficazes têm a capacidade de inspirar e guiar pessoas na busca de objetivos comuns, e seu efeito pode ser profundamente transformador. Portanto, adquirir compreensão dos princípios da liderança e de como ela opera é crucial para o sucesso em várias fases da vida.

2.7. Liderança e o Trabalho Remoto

Com a modernização do mundo, que está cada vez mais avançada, muitos são os motivos pelos quais as organizações e suas pessoas precisam sempre se atualizar para evoluir de forma conjunta com essa modernidade. Um dos grandes pontos de modernização atual é o chamado modelo de Trabalho Remoto.

A Gestão de Liderança desempenha um papel fundamental no trabalho remoto, também conhecido como home office. Este tipo de trabalho tornou-se mais comum, especialmente desde a pandemia da COVID-19, que acelerou a adoção deste meio em muitas organizações. Neste cenário, o líder possui uma importante missão na promoção da produtividade, bem-estar dos colaboradores e no alcance dos objetivos da empresa.

Sabe-se que o momento atual da sociedade como um todo está mais complexo, sendo assim, o papel da liderança se faz ainda mais presente e necessário para que os objetivos das organizações sejam alcançados, mas também há mais desafios:

Atualmente, com as grandes transformações ocorridas no mercado em pleno século XXI e com a intensificação da globalização entre as nações, as organizações vêm passando por profundas transformações gerenciais. Hoje necessitamos muito mais das habilidades de liderança no mundo organizacional para acompanhar as transformações e necessidades em decorrência dos novos desafios (Santos; Machado; Francischetti, 2013).

Há autores que se dispuseram a pesquisar sobre o tema, demonstrando através de estudos sobre liderança que, principalmente no que tange a transformações no meio organizacional, são muito os desafios dos líderes, especialmente no trabalho remoto.

Vargas Neto e Patah (2014) dedicaram sua atenção à temática do desempenho em equipes virtuais, concluindo que seu estudo demonstra, de maneira quantitativa, a influência positiva da virtualidade das equipes no desempenho operacional de projetos. Esse trabalho fornece insights valiosos para uma compreensão mais aprofundada do papel do líder em equipes virtuais.

Já Leite e Albuquerque (2009) conduziram uma investigação sobre equipes remotas, e suas conclusões indicam que, apesar dos desafios envolvidos, é viável alcançar o comprometimento, assim como a promoção do compartilhamento de valores e da identidade organizacional dentro dessas equipes. Em relação à gestão estratégica de recursos humanos, os autores enfatizam a necessidade de adotar estilos de liderança mais adequados para promover o comprometimento, além de destacar o papel ativo da liderança na conquista desse comprometimento.

Com o propósito de criar uma ferramenta destinada a simplificar o desenvolvimento dos líderes que atuam no ambiente virtual, Samartinho (2013) se dedicou a examinar as habilidades específicas necessárias para esses líderes e procurou entender as características, a complexidade e as dinâmicas das influências envolvidas na liderança no ambiente virtual. O autor também enfatiza a "irreversibilidade das atuais plataformas virtuais" (p. 299) e os desafios enfrentados pelos líderes virtuais na busca por resultados organizacionais, destacando a necessidade de pesquisas adicionais sobre liderança no contexto virtual.

No que diz respeito à liderança, quando os indivíduos se unem para formar equipes virtuais, o processo de liderar se torna mais desafiador, uma vez que a ela ocorre dentro do contexto de grupos e envolve a influência sobre esses indivíduos para alcançar metas específicas.

A confiança também desempenha um papel crucial no contexto do trabalho remoto. Líderes devem confiar que seus membros da equipe irão cumprir suas responsabilidades, ao passo que os membros da equipe também precisam confiar que

seus líderes estão apoiando-os e acompanhando seu progresso de maneira justa. Além disso, a gestão de equipes remotas requer flexibilidade e empatia por parte dos líderes. Isso implica reconhecer que os membros da equipe podem estar enfrentando desafios pessoais, como cuidar de filhos ou lidar com a solidão do trabalho remoto. Uma liderança empática está preparada para oferecer apoio e flexibilidade quando necessário.

Resumidamente, no trabalho remoto, os líderes têm um papel essencial na formação de um ambiente de trabalho produtivo e inspirador. Eles devem tomar a iniciativa na comunicação, definir expectativas de forma clara, oferecer apoio constante e cultivar uma cultura de confiança e autonomia. Ao fazer isso, os líderes podem guiar suas equipes rumo ao sucesso, mesmo quando estão trabalhando remotamente.

3. CONCEITO E DEFINIÇÃO DE BURNOUT

Ao longo do tempo, o estudo sobre o desempenho de funcionários e ambiente organizacional tem sido constante. Figuras como Mayo, foram destacadas na Escola das Relações Humanas, em que foi estudado como uma empresa deve reconhecer os funcionários como seres humanos que possuem necessidades variadas, como fisiológicas, segurança e sociais que impactam diretamente no ambiente de trabalho e na produtividade. A QVT (Qualidade de Vida do Trabalho) considera quatro elementos essenciais: Domínio Biológico, Social, Psicológico e Organizacional. Situações mais estressantes em ambientes de trabalho podem contribuir para uma síndrome mais grave de estresse, como o Burnout.

A origem da palavra “estresse” é derivada do latim, e é usada para se referir a fadiga e cansaço. Conforme descrito por Limongi-França e Rodrigues (2005, *apud* Romero, 2020) , o estresse pode ser compreendido como um estado do corpo após um grande esforço de adaptação, que pode impactar em várias áreas da saúde como mental, emocional e física. Nota-se que o termo “Burnout” é utilizado para diferenciar o estresse ocupacional, que surge em ambientes de trabalho, com o estresse comum, que ocorre em diversas situações da vida do ser humano.

A Síndrome de Burnout, também conhecida como síndrome da fadiga emocional, é um distúrbio psíquico que tem como causa a tensão emocional e condições de trabalho estressantes. A aglomeração de situações de estresse vivenciados no ambiente organizacional podem afetar diretamente a saúde mental e física do sujeito, tornando-o propenso a desenvolver esta síndrome.

No dicionário, a palavra “Burnout” é de origem inglesa e não possui uma tradução exata em português. O início “Burn” significa queimar, e “out” significa exterior, fora. Portanto, o termo “Burnout” pode ser traduzido como “completamente queimado” ou “ser consumido pelo fogo”. Com a tradução deste termo, é possível imaginar uma metáfora de uma espécie de vulcão, que explode de dentro para fora, assimilando a uma pessoa que chegou ao seu limite de estresse ocupacional.

Conforme definido pela Organização Mundial da Saúde (OMS), o Burnout é caracterizado como uma doença em que o estresse crônico ocorre no local de

trabalho e é de difícil enfrentamento.

Esta síndrome tem como início o alto esforço e desempenho no trabalho, tendo um alto nível de dedicação com uma expectativa de receber resultados positivos, reconhecimentos e realização pessoal. A frase popular: “Trabalhe enquanto eles dormem” pode definir este momento na vida de um profissional com tendência ao Burnout. A competitividade, a ambição, o desejo de se destacar dos colegas do trabalho, ou até mesmo um amor zeloso pela atividade que exerce, pode ser o começo de um estágio nada benéfico à saúde.

O que começa como dedicação, pode evoluir para esgotamento e despersonalização. Momentos pessoais como a oportunidade de se estar com a família, amigos, ou até mesmo praticar algum tipo de lazer, já não serão prioridade. Diversão e atividades de entretenimento não terão mais tanta importância e valor.

Uma das primeiras aparições do termo “Burnout” foi em um livro de Graham Greene (1960/2004), um escritor e jornalista britânico que escrevia contos, obras teatrais e críticas de literatura. Greene escreveu um romance chamado “A Burnt-Out Case” (1960), em que se descreve a história de um arquiteto que está cansado de viver como uma celebridade, não sentindo mais prazer na vida. Com isso, o personagem principal se dedica a uma rotina de hábitos simples, cooperando voluntariamente em uma construção de um hospital para pacientes leprosos, encontrando assim, uma felicidade genuína que ele desconhecia. Portanto, pode-se concluir que esta breve sinopse provê ao leitor diferentes interpretações, mas o autor não tem o intuito de definir a palavra “Burnout” como um conceito de fadiga ocupacional.

Já na área de publicações científicas, o primeiro registro de utilização do termo com um significado similar ao utilizado atualmente é de Bradley (1969). Este que foi um penitenciário americano, utilizou o termo em um artigo de criminologia para descrever como era a equipe de uma unidade correcional de jovens delinquentes, que tem como título “*Community-Based Treatment for Young Adult Offenders*” em português “Tratamento comunitário para jovens infratores”. Bradley menciona em seu artigo a carga horária dos agentes, que chegaram a trabalhar de doze a dezesseis horas por dia durante sete dias por semana. Ele também propõe em seu artigo, sugestões de melhoria como períodos de descanso, evitando assim que ocorra o

fenômeno “burn out” com os agentes. Também não é de a intenção do autor definir a palavra Burnout, em que ele a utiliza no artigo dentro de aspas, como se fosse algo metafórico.

Ao passar dos anos, o escritor Sommer, publicou um texto na *American Psychologist* que tem como título “*The burnt-out chairman (1973)*” descrevendo os desafios e frustrações de um professor universitário que ocupa o cargo de chefe de departamento. O autor descreve no texto a ligação do estresse desta ocupação, porém o termo “Burnout” não se encontra no desenvolvimento do texto, apenas no título.

Após esta análise dos autores, é possível observar que, até o ano de 1973, o termo “Burnout” não era oficialmente definido como um distúrbio psíquico ligado a tensão ocupacional, mas sim utilizado como um termo metafórico, como se usou o autor Greene, ou utilizado em artigos científicos, como fez Bradley e Sommer. Porém nenhum dos autores teve o propósito de desenvolver oficialmente como um conceito.

O início para o termo “Burnout” se tornar oficialmente um conceito, foi devido a um psicanalista judeu, de origem alemã chamado Herbert J. Freudenberger (1926-1999). De acordo com Schaufeli & Buunk (2003, apud Fontes, 2016), Freudenberger é citado como o “pai fundador” do conceito Burnout por identificar e constatar os sintomas de si mesmo e dos colegas de trabalho.

Herbert realizava trabalhos voluntários na clínica *St. Mark Free Clinic*, em Nova York, com o foco de tratar dependentes químicos. No início dos anos 70, o movimento hippie em Nova York ficou conhecido e o uso de drogas era comum. A clínica funcionava de segunda a sexta-feira, das 18h às 22h e tinha aproximadamente 40 pacientes por noite (1971a apud Fontes, 2016). Em seu trabalho como psicanalista, tratava cerca de 10 dependentes químicos por hora e trabalhava 12 horas por dia. No início gostava de se dedicar e tinha prazer ao fazer seu trabalho, porém começou a ultrapassar limites humanos, chegando cedo à clínica e voltando para casa tarde, até estudando o caso de seus pacientes após o horário comercial. Com isso, ele começou a sentir sintomas de dores de cabeça e dores no corpo causados pela exausta rotina de trabalho.

De acordo com Freudenberger (1974, apud Fontes, 2016), o Burnout ocorre quando um profissional começa a falhar em suas atividades, desgastando-se e se tornando inoperando devido a um gasto de energia e recursos de esforços,

normalmente depois de um ano de serviço. É também descrito como um estado de exaustão mental e física devido a pressão no trabalho.

Devido a suas contribuições ao estudo do tema Burnout, Freudenberger foi reconhecido nos Estados Unidos. Ele foi homenageado com diversos prêmios ao longo de sua carreira, incluindo o título de Psicólogo do Ano da *American Psychological Association* (APA) e da Sociedade Americana de Psicólogos em Prática Privada em 1981, bem como o Prêmio de Psicólogo Distinto da APA e sua Divisão de Psicoterapia em 1983. Além disso, ele recebeu a Menção Presidencial da APA em 1990 e o Prêmio Presidencial Especial Carl F. Heiser da APA em 1992.

3.1. Evolução do Conceito

Diante de variados conceitos que foram surgindo aos longos dos anos, o Burnout é considerado um conceito próspero devido à grande popularização e impacto mundial, além de ser um assunto de grande interesse atual.

O conceito teve uma origem recente que foi a partir da década de 70, em uma linguagem global, que é o inglês. Surgido apenas como um tópico utilizado para descrever o quadro dos funcionários da *Free Clinic* de Herbert Freudenberger, o tópico foi expandido e considerado um fenômeno limitado aos profissionais de saúde e assistência social. No entanto, ao longo do tempo, a aplicação deste conceito expandiu-se novamente para incluir várias profissões e ocupações. Isto se deve principalmente ao aumento do interesse científico do Burnout. Hoje, o conceito de Burnout é amplamente reconhecido e utilizado em diversas situações.

Para um melhor entendimento da evolução da área de esgotamento e estresse no trabalho, é interessante ser estudado o trabalho de Christina Maslach, psicóloga americana e professora, conhecida por realizar diversos estudos sobre o esgotamento ocupacional. É necessário avaliar em como o conceito desenvolveu-se com suas contribuições. A comparação entre a análise de Freudenberger e Maslach apresenta a trajetória do conceito de Burnout. O psicanalista Freudenberger teve um objetivo mais focado na clínica em que estava atuando e no seu compromisso social, enquanto Maslach estava mais direcionada com o campo acadêmico. Ambos se importavam com o trabalho social deste conceito, porém Maslach tinha prioridade a uma pesquisa.

É possível observar um confronto entre as abordagens de Herbert Freudenberger e Christina Maslach sobre o burnout. Enquanto Freudenberger tem como foco compreender a síndrome por meio de encontros clínicos e histórias individuais de seus pacientes, Maslach adota uma ação mais científica, utilizando questionários e pesquisas para identificar as causas que contribuem para o surgimento do burnout. A grande diferença está entre como eles realizam a relação entre pesquisa e ação. O psicanalista Herbert realizava atendimentos individuais, com atitudes terapêuticas e investigativas. Já Maslach, primeiramente observava e anotava o diagnóstico, após isso focava em realizar mudanças organizacionais ao invés de intervenções individuais.

Um exemplo prático, é um dos primeiros estudos de Pires e Maslach (1981) em que foi pesquisado pessoas que atuavam como cuidadores em creches, ao invés de cenários experimentais. Maslach fez entrevista com 83 funcionários através de questionários, e com isso chegou a alguns resultados. A conclusão foi que, quanto maior a quantidade de trabalhadores para as crianças, menor a quantidade de horas de trabalho, mais tranquilidade e maior a sensação de bem-estar. Os resultados desta pesquisa foram utilizados para orientar mudanças na estrutura da creche, com horários e divisão de salas, com o objetivo de evitar o surgimento do Burnout. Isso concluiu para o estudo de Maslach, que uma pesquisa gera o conhecimento para iniciar a transformação da situação.

Com resultados de mais pesquisas e estudos, foi desenvolvido e criado o *Maslach Burnout Inventory* (MBI), que consiste em uma ferramenta para medir o Burnout. No início o MBI possuía 47 itens e foi aplicado para 605 pessoas de diferentes profissões. Após isso, foi feita uma versão atualizada, contendo 25 itens e foi utilizado para 420 pessoas, os resultados foram parecidos. A análise das duas pesquisas foram identificaram alguns componentes do Burnout: Exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização profissional.

A criação do MBI representou uma evolução para a pesquisa de Burnout, passando-se assim de métodos individuais como entrevistas e consultas, para uma abordagem mais padronizada. Com esta ferramenta, foi possível realizar muitas pesquisas estatísticas como satisfação no trabalho, gênero, conflito de funções e comprometimento organizacional em relação ao Burnout. De acordo com Maslach e Leiter (2014, *apud* Fontes, 2016) a cada ano, aproximadamente 1000 artigos são

publicados abordando o tema do Burnout.

Recentemente, o termo “Burnout” ganhou atenção devido a uma série de fatores inter-relacionados. A difusão de informação através dos meios de comunicação social e das redes sociais desempenhou um papel importante. Histórias e testemunhos de pessoas afetadas pelo Burnout estão a ser amplamente partilhados, estimulando a discussão e a consciencialização sobre este fenómeno que antes poderia ter passado despercebido. A crescente investigação científica sobre o Burnout também contribui para a sua prevalência. Esses estudos fornecem evidências sólidas de que o esgotamento impacta negativamente a saúde e o bem-estar dos funcionários. Esse acúmulo de evidências atraiu a atenção tanto da comunidade acadêmica quanto do público em geral, e o termo “síndrome de Burnout” consolidou-se como um problema relevante.

Um fator relevante são as mudanças na cultura organizacional. As empresas estão começando a reconhecer a importância de criar um ambiente de trabalho saudável e promover o bem-estar dos funcionários. Esta percepção estimulou a discussão sobre o Burnout e levou a medidas concretas para prevenir e reduzir este problema nas organizações

De acordo com um artigo da revista *The New Yorker*, três em cada cinco trabalhadores em todo o mundo relatam sofrer de esgotamento. Isto sugere que o esgotamento já não é visto como um fenómeno limitado a empregos ou profissões específicas, mas como um problema generalizado que afeta um vasto leque de pessoas em vários contextos. No entanto, apesar da popularidade e do uso expandido do conceito de Burnout, a natureza conceitual do Burnout permanece controversa. Alguns investigadores questionam-se se o esgotamento é realmente um conceito separado ou apenas parte de outros conceitos relacionados com o stress.

Em geral, a popularidade do termo “Burnout” hoje se deve a fatores como a ampla divulgação através da mídia e das redes sociais, uma base crescente de pesquisas científicas e o reconhecimento pelas empresas da necessidade de abordar a saúde mental de seus funcionários.

3.2. Ortografia

Ao analisar como a ortografia da palavra “Burnout” evoluiu conforme os anos de trabalho de Freudenberger e Maslach, podemos identificar variações da palavra. Nota-se que as datas que são apresentadas são aproximadas, e o uso da palavra pode variar até dentro do mesmo artigo. No entanto, é possível destacar as seguintes mudanças, conforme o quadro 1, a seguir (2016).

Quadro 1 - Ortografia do Burnout

Herbert J. Freudenberger	
Ano	Ortografia
1973b	burnt out
1974a	burn-out / burn out
1980	Burn-Out
1984	burnout
Christina Maslach	
Ano	Ortografia
1976	burned-out
1977	burn-out
1978	burnout

Fonte: Adaptado de Fontes (2016,p. 94).

Em relação ao psicanalista Freudenberger, a palavra “burnt out” era usado no passado, mas o “t” foi removido conforme o passar do tempo. O uso da inicial maiúscula no livro de 1980 foi incorporado para se dar destaque ao conceito. Posteriormente, a utilização do hífen foi removida, tornando o conceito em uma única palavra. É observado que a eliminação do hífen ajudou a simplificar a escrita na medida que a palavra se torna cada vez mais comum.

3.3. Burnout como Problema de Saúde

Em 18 de novembro de 1999, o Ministério de Saúde, por meio da portaria nº 1339, definiu a lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho, incluindo assim a “Sensação de Estar Acabado” também conhecido como “Síndrome de Burn-Out” ou “Síndrome do Esgotamento Profissional” na categoria de transtornos mentais e comportamentos relacionados ao trabalho. A inclusão na lista, foi devido a causa entre essa síndrome e os fatores de risco, como o “Ritmo de trabalho penoso (CID10 A56.3

e “Outras dificuldades físicas e mentais relacionadas com o trabalho (CID10 Z56.6)” (Brasil, 1999).

As estatísticas destacam um quadro alarmante do estado de esgotamento nos cuidados de saúde. Um estudo conduzido pela *Medscape* nos EUA em 2020, descobriu que aproximadamente 42% dos médicos entrevistados relataram sentir-se esgotados ou exaustos no trabalho. Esta taxa alarmante representa um aumento significativo em comparação com anos anteriores, os enfermeiros e outros profissionais de saúde enfrentam desafios semelhantes.

De acordo com um estudo publicado no *American Psychological Association*, é estimado que entre 21% e 61% dos profissionais de saúde mental apresentam sinais de esgotamento. Esses sinais foram associados ao ambiente de trabalho, devido ao grande número de casos e a gravidade do estado dos clientes.

Segundo a Associação Nacional de Medicina do Trabalho (Anamt), aproximadamente 30% dos mais de 100 milhões de trabalhadores do Brasil sofrem de Burnout.

De acordo com uma pesquisa nacional de enfermagem nos Estados Unidos, (*National Library of Medicine - PubMed*), 15,6% entre mais de 2.000 enfermeiros relataram ter sofrido com sintomas de Burnout.

Estes números destacam a necessidade urgente de abordar o Burnout como um grave problema de saúde pública e implementar estratégias eficazes para prevenir e tratar esta condição.

3.4. Consequências para a Saúde Mental

Os efeitos do esgotamento na saúde mental podem ser devastadores. As pessoas que sofrem de Burnout muitas vezes experimentam um declínio na sua qualidade de vida e no seu bem-estar psicológico. A depressão e a ansiedade são doenças comuns associadas ao esgotamento e aumentam o risco de outros problemas de saúde mental, como transtorno de estresse pós-traumático (TEPT) e abuso de substâncias.

A maioria dos pesquisadores, como a psicóloga Christina Maslach, define o

Burnout em termos de três aspectos principais: exaustão emocional, cinismo (ou despersonalização) e diminuição da realização pessoal (não desempenho). Essas dimensões são amplamente aceitas e fundamentais para a compreensão do Burnout.

O esgotamento e exaustão emocional é considerado como a primeira dimensão em que pode afetar os relacionamentos, levando a conflitos familiares e sociais e a sentimentos de solidão. A exaustão emocional também pode afetar a autoestima e confiança. Isso pode ser uma enorme barreira ao bem-estar geral. Burnout não é apenas uma questão de exaustão física. Tem um sério impacto negativo na saúde mental. A fadiga precoce e a tensão emocional são apenas o começo de um ciclo de problemas de saúde mental que, se não for interrompido, pode levar a problemas graves como depressão, ansiedade e distúrbios ainda mais complexos. A exaustão emocional é normalmente o primeiro sinal ao estresse do contexto do trabalho.

O próximo sintoma específico da síndrome de Burnout, é a despersonalização. Isto ocorre quando um profissional adota uma postura negativa, especialmente com as pessoas com quem são envolvidas diretamente da rotina, este tipo de comportamento está associado a uma atitude cínica e indiferente em relação ao trabalho e às pessoas. Muitas vezes, isso se deve à exaustão emocional, levando a reações negativas e apáticas (Maslach e Leiter 1997). O cinismo refere-se à perda de envolvimento emocional ou cognitivo, enquanto a despersonalização refere-se a reações frias e desorganizadas a vários aspectos no ambiente organizacional.

Outra dimensão do Burnout, é uma diminuição do sentimento de realização pessoal, que está associada a uma redução do sentimento de competência e realização tanto no trabalho como na organização. Isto inclui aspectos sociais e não sociais do desempenho ocupacional. Este aspecto refere-se à diminuição da percepção de eficácia e produtividade do funcionário e à incapacidade de lidar com as demandas do trabalho. Este declínio pode ser ainda agravado pela falta de apoio social e de oportunidades de desenvolvimento profissional. Além disso, a menor realização pessoal está associada à autopercepção negativa dos funcionários, que por sua vez está associada à depressão.

3.5. Impacto nas Organizações

O impacto direto do Burnout no desempenho profissional é significativo,

evidenciado pela dificuldade de manter o foco, tomar decisões e manter a produtividade. Isso pode levar a erros de trabalho, atrasos nos projetos e má qualidade das tarefas executadas, prejudicando a eficiência operacional de uma organização. O esgotamento está intimamente relacionado ao aumento de procrastinação. Funcionários exaustos têm maior probabilidade de tirar licença médica e faltar ao trabalho com mais frequência, criando desafios significativos de planejamento e execução. Muitos profissionais que enfrentam esta síndrome podem decidir sair de suas empresas, resultando no aumento da rotatividade de funcionários e na necessidade de novos investimentos em recrutamento e treinamento.

Os indivíduos que estão nesse processo de desgaste estão sujeitos a largar o emprego. Eles investem menos tempo e energia no trabalho. Só fazem o que é absolutamente necessário e faltam com mais frequência. Além de trabalhar menos, não trabalham bem. Trabalho de alta qualidade requer tempo e esforço, compromisso e criatividade, mas o indivíduo desgastado já não está disposto a oferecer isso espontaneamente. A queda na qualidade e na quantidade do trabalho produzido é o resultado profissional do desgaste (Marlach e Leiter 1999,p.36 *apud* Trigo et al., 2006).

A cultura empresarial, elemento fundamental da coesão e do sucesso organizacional, também é afetada pelo esgotamento. A fadiga e o excesso de trabalho prejudicam o moral e o envolvimento dos funcionários, criando um ambiente cheio de negatividade. Este cenário pode prejudicar a cultura da empresa e, em última análise, levar a um ambiente de trabalho tóxico que reduz significativamente a satisfação e a produtividade dos funcionários.

No setor financeiro, o esgotamento tem um enorme impacto nas empresas. A elevada rotatividade de funcionários e o custo de recrutamento e formação de novos funcionários são apenas parte do problema.

A produtividade reduzida e potenciais erros no trabalho também podem ter um impacto financeiro direto, impactando a rentabilidade e a competitividade de uma empresa. O esgotamento pode afetar a reputação de uma empresa no mercado de trabalho. As empresas conhecidas por negligenciarem o bem-estar dos seus funcionários podem ter dificuldade em atrair e reter talentos.

A retenção de talentos é um componente crítico do crescimento e da competitividade de uma empresa, e o esgotamento representa uma ameaça

significativa a esse objetivo. É importante notar que, em algumas jurisdições, as empresas podem ser responsabilizadas legalmente se não protegerem a saúde mental de seus funcionários. O não cumprimento dos regulamentos de saúde e segurança no local de trabalho relacionados ao esgotamento pode resultar em sanções legais. Portanto, se a questão do Burnout não for devidamente abordada, as organizações ficam expostas a riscos jurídicos, além de consequências financeiras.

4. LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O BURNOUT

A síndrome de Burnout é um fenômeno psicológico que está associado ao estresse crônico no ambiente de trabalho, e é caracterizada por três componentes fundamentais: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal. A exaustão emocional se refere à sensação profunda de esgotamento, tanto físico quanto emocional, que surge devido à sobrecarga de demandas no trabalho. A despersonalização envolve o desenvolvimento de uma atitude cética e distante em relação aos colegas de trabalho e/ou clientes, o que resulta na perda de empatia e em sentimentos de isolamento. A diminuição da realização pessoal é a percepção de que o próprio trabalho já não possui mais significado ou gratificação, levando a uma autoestima profissional reduzida.

Dentro desse tema, que está sendo cada vez mais estudado de forma profunda atualmente, a figura do líder é fundamental.

No dia a dia das organizações, o líder assume o papel não apenas de liderar, mas, como já abordado anteriormente, ele influencia de forma direta seus liderados e colegas de trabalho. Uma gestão de liderança falha pode e, na maioria das vezes, impacta de forma direta no desenvolvimento da síndrome de Burnout. O estresse crônico, de forma corriqueira, serve como um precursor do Burnout, e líderes que não conseguem administrar suas equipes de forma eficaz ou estabelecer um ambiente de trabalho saudável, podem desempenhar um papel significativo na promoção desse estresse.

Diversos autores têm se dedicado a pesquisar como a liderança pode ter um impacto positivo nas atitudes e comportamentos de seus liderados. No entanto, optou-se por abordar essa questão de uma perspectiva menos idealizada, concentrando-se na análise dos seus aspectos negativos.

A literatura trás que, a liderança é derivada da relação que um indivíduo tem com a motivação e sua capacidade de gestão, além de reconhecer que a vontade de liderar ou exercer autoridade por parte de um líder deve ser aplicada de maneira adequada em situações e momentos específicos. Essa abordagem envolve um contexto que inclui três elementos cruciais: líderes, seguidores e cenário, sendo que nenhum deles pode ser efetivamente compreendido ou exercido isoladamente (Padilla; Hogan; Kaiser, 2007 *apud* Najnudel, 2019).

Sabe-se ainda que, muito se fala sobre a liderança como algo bom, um exemplo a ser seguido, porém há necessidade de trazer o lado sombrio da liderança.

Em discussões anteriores sobre o tema, perspectivas mais antigas não admitiam a possibilidade de que líderes inadequados fossem considerados líderes legítimos. No cenário atual, existe um esforço para abordar a liderança em todas as suas facetas, inclusive as negativas (Kellerman, 2005). Nesse mesmo contexto, Padilla, Hogan e Kaiser (2007) *apud* Najnudel, 2019, acrescentam que a liderança abusiva está relacionada a resultados prejudiciais que impactam a qualidade de vida dos funcionários e o desempenho da organização.

Mesmo sendo crucial compreender o comportamento eficaz de liderança para a formação de futuros gestores, é igualmente essencial reconhecer os comportamentos dos líderes que podem ser prejudiciais não apenas para a organização, mas também para o bem-estar dos funcionários (Aryee et al., 2007; Tepper, 2007 *apud* Najnudel, 2019). Kellerman (2005) reforça ainda que, falar sobre o tema liderança e negar seu abuso, é a mesma coisa de comparar escolas de medicina que focam apenas no ensinamento sobre saúde, mas não ensinam doenças.

Lipman-Blumen (2005, p. 2) *apud* Najnudel (2019), são líderes ruins os “indivíduos que, em virtude de seus comportamentos destrutivos e de suas qualidades ou características pessoais disfuncionais, infligem danos sérios e duradouros aos indivíduos, grupos, organizações, comunidades e até às nações que lideram.” Se subentendendo que, líderes tóxicos causam prejuízos aos seus subordinados por meio de estratégias de influência negativas, que têm o efeito de deteriorar a moral, motivação e autoestima destes.

Conforme Tepper (2007), é importante notar que a supervisão abusiva frequentemente não é devidamente reconhecida, pois muitos subordinados hesitam em admitir que foram vítimas, mesmo quando têm a chance de relatar essas experiências anonimamente. Apesar disso, o autor argumenta que aproximadamente 10% das demissões podem ser atribuídas a funcionários que foram submetidos a tratamentos prejudiciais.

De acordo com Quick et al. (2012) *apud* Najnudel (2019), o estresse é um termo que ainda suscita interpretações diversas, mas pode ser conceituado como a

maneira pela qual os indivíduos se adaptam ao ambiente, resultando em níveis variados de desempenho e saúde, podendo abranger desde altos níveis de realização até uma angústia profunda. Nesse ponto, pode-se desenvolver a síndrome de Burnout.

4.1. A liderança ineficaz e antiética

De acordo com Kellerman (2004), seria inocente se pensar que todas as pessoas que ocupam cargos de liderança em uma empresa são bons líderes. A palavra liderança possui uma sensação positiva, e é comum imaginar o cargo de liderança ligado a alguém com boas habilidades de comunicação e de performance no trabalho. Diversos estudos sobre “O bom líder” é feito ao passar dos anos e, por esse motivo, é comum as características negativas serem desprezadas do foco de atenção. Porém, houve um crescente interesse entre os pesquisadores sobre como o comportamento destrutivo de um líder é tão importante para uma empresa do que o comportamento positivo e desejável de um líder, que é comum ser estudado.

De acordo com um estudo acadêmico sobre dinâmica de liderança, Kellerman (2004) discute detalhadamente duas categorias diferentes que caracterizam os déficits de liderança: Aqueles caracterizados pela ineficiência e aqueles caracterizados pela falta de ética. Sobre a ineficiência, observou-se que os líderes que se associam nesta categoria tendem a apresentar dificuldades significativas nas principais habilidades e competências que são essenciais para avaliar ambientes complexos, tomar decisões estratégicas e enfrentar os obstáculos. Estes líderes muitas vezes se sentem presos na tentativa de desenvolver estratégias, implementar planos que faltam habilidades de capacidade e precisão, e serem incapazes de iniciar e gerir mudanças quando é preciso para a sobrevivência e o avanço organizacional.

Em relação a liderança ética, é possível analisar os padrões de comportamento de líderes que são claramente incapazes de discernir e aderir aos princípios éticos básicos. O líder antiético seria incapaz de diferenciar corretamente o que é certo e errado, levando muitas vezes a decisões que podem prejudicar outras pessoas na empresa.

O cientista político Burns (1978) estabeleceu um padrão ideal de como seria uma liderança ética, descrevendo o tipo de líder que prioriza as necessidades de seus liderados acima das suas próprias. Este tipo de liderança seria como um exemplo para

promover o bem comum. Portanto, ao contrário do que é descrito por Burns, o líder imoral pode ser caracterizado por aquele que tem posturas contrárias com essas qualidades. O líder imoral seria aquele que negligencia as necessidades dos seus liderados, colocando seus próprios interesses acima dos outros.

Kellerman (2004) faz uma definição de sete padrões de maus líderes.

- 1) Incompetente (Ineficaz), seria o líder que não tem motivação ou conhecimento suficiente para promover ações. Não toma muitas atitudes e não cria mudanças.
- 2) Rígido (Ineficaz), é o líder que possui habilidades e conhecimentos, mas é relutante para promover mudanças e novas ideias;
- 3) Destemperado (Antiético), se caracteriza por não ter controle emocional e por ser dado a excessos;
- 4) Insensível (Antiético), é conhecido por não ter empatia aos seus liderados e negligenciar suas necessidades;
- 5) Corrupto (Antiético), é capaz de enganar e roubar. Coloca literalmente as suas necessidades acima dos demais;
- 6) Insular (Antiético), não demonstra interesse sobre as necessidades básicas das pessoas da organização, como bem-estar e saúde;
- 7) Perverso (Antiético), um dos piores tipos de líder. É sádico e usa o sofrimento como ferramenta de poder e superioridade. Pode causar impacto as pessoas do grupo como psicólogo e físico.

Pode-se analisar que o estudo sobre má liderança é menos comum do que sobre a liderança positiva, tanto a nível internacional como nacional. Existem muitas opiniões diferentes em todo o mundo sobre o que constitui liderança negativa, incluindo liderança descuidada, abuso de poder, supervisão agressiva e liderança narcisista. Porém, ainda não existe um método conclusivo ou padronizado para a compreensão das relações entre esses conceitos.

No Brasil, o conceito de liderança tóxica ou destrutiva raramente é considerado em publicações ou conferências acadêmicas. A liderança descuidada ocorre quando os líderes não se envolvem ativamente ou não tomam as ações necessárias, o que pode levar à ineficiência, à insatisfação dos funcionários e à

confusão sobre a tarefa em questão.

O carisma pode ser uma habilidade positiva, mas pode ser prejudicial se usado para ganho pessoal e não para o bem público. A supervisão abusiva, na qual os gestores são frequentemente hostis verbal ou não verbalmente, está associada a uma menor satisfação no trabalho e a um maior desejo dos funcionários para sair da empresa. Os líderes narcisistas podem parecer competentes devido à sua presença ousada e imponente, mas a sua arrogância e falta de consideração pelos outros podem levar a um ambiente de trabalho deficiente e a problemas jurídicos para a empresa.

Como resultado, a liderança tóxica pode causar danos significativos a uma organização, incluindo: Ineficiência, metas perdidas e questões legais. Também pode afetar a saúde física e mental de um funcionário, impactando a produtividade e a satisfação geral no trabalho. Uma liderança deficiente pode levar a baixa motivação e alta rotatividade.

4.2. A expectativa dos liderados

O tema liderança constantemente tem um grande interesse das pessoas e gera muitas expectativas por parte delas. Muitos estudos, livros e filmes são produzidos para definir o que seria “um bom líder”. De acordo com Kotter (2014), a liderança seria apontar uma direção, emponderar e ajudar as pessoas a realizar seus sonhos com velocidade e energia, mobilizando um grupo e saltar rumo a um futuro melhor. Esta afirmação significa que os líderes fazem mais do que apenas saber, mas sim ser capaz de fazer com sucesso e ser um exemplo para as outras pessoas. Este é um exemplo de citação que enfatiza a expectativa do que seria um bom líder.

Porém, essa expectativa muitas vezes pode ser considerada uma utopia. A figura do líder é vista frequentemente como um pai exemplar, um super-herói sem capa, que tem como objetivo ser um suporte motivacional às pessoas e capaz de resolver qualquer situação ou problema com excelência. Essa idealização do líder é reforçada devido a livros, histórias e filmes que apresentam um líder exemplar e que consegue “salvar a situação” com sucesso, mesmo sob pressão.

Nesta análise, quando um líder não atende a essa idealização de perfeição, acaba como resultado frustrando os seus liderados. Ao longo do desenvolvimento

deste trabalho, é visto que alguns dos entrevistados cita a necessidade de aceitação e proximidade com o líder, tendo uma visão de que o líder é um cargo elevado e distinto, e que é extremamente necessário ter a intimidade e a aceitação deste, para que consiga alcançar seus objetivos. Como consequência dessa frustração dos liderados, o líder pode ser desrespeitado, temido, evitado e pode impactar diretamente com ânimo das pessoas, em alguns casos levar ao Burnout.

De acordo com Drucker (2014, *apud* Costa 2014), a única definição possível de um líder, é alguém que possui seguidores. Não é aquele popular, adorado e admirado, mas sim o que faz o seu trabalho ao qual foi designado. Não é títulos e privilégios, mas sim, responsabilidade. É possível também refletir que os líderes são vistos sempre como inspirações e exemplos a serem seguidos, mas também são pessoas normais que precisam de suporte e apoio. Este pode ser uma figura de incentivo e modelo aos liderados, mas as pessoas que ocupam o cargo de liderança também precisam ter um tempo de lazer e descansar.

Os estudos sobre o cargo de liderança apresentam que um líder de sucesso é aquele capaz de proporcionar um ambiente organizacional produtivo, com confiança e colaboração entre as pessoas. De acordo com Covey (1989) cita que a confiança é a ferramenta mais importante para uma comunicação eficaz. Sendo assim, a confiança entre o líder e seus liderados ajudam as pessoas se sentirem melhores e valorizadas, e assim mais produtivas no trabalho.

É possível refletir que os líderes devem aceitar que muitas vezes eles podem errar, mas isso não significa que não está sendo um bom líder. Um líder pode cometer erros que muitas vezes quebram as expectativas dos liderados, mas é preciso ter mais estudos que apresentam que o fracasso ou erro em um processo não é o fim, mas sim uma aprendizagem, pois afinal o líder também está totalmente apto a cometer erros.

Portanto, na realidade, a liderança seria um equilíbrio entre o líder e o liderado. O ato de confiança e comunicação entre ensinar e aprender, e saber suas forças e fraquezas. O cargo é visto quase sempre como um trono superior, mas na realidade é um ser humano que percorreu um caminho com erros e acertos, experiências e desafios, e que busca pela evolução constante de se manter e crescer na carreira, para ao final do dia, poder aproveitar momentos de lazer e cuidar de sua

vida pessoal. Quebrar as expectativas das pessoas diante de um ser mítico é preciso, pois o líder também sofre uma grande pressão e com isso pode se prejudicar psicologicamente e fisicamente. Valorizar a humanização, o respeito, a transparência e a troca de experiências é preciso para obter confiança e um bom ambiente organizacional.

5. METODOLOGIA

De acordo com Richardson (1999, p. 22), “o método é o caminho ou a maneira para se chegar a um determinado fim ou objetivo, e metodologia são os procedimentos e regras utilizados por determinado método”. Diante disso, constata-se que, através do método, poder-se-á chegar a um propósito pré-definido de maneira assertiva possível.

Já Marconi e Lakatos (2003, p.83) definem o método científico como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista, o que indica que este pode ser usado para que se tenha fontes seguras ao escrever sobre um determinado tema, por exemplo, como é o caso dessa pesquisa.

Diante das afirmações citadas, entende-se que após escolha de um tema, deve-se escolher um objetivo que será seguido.

Para este trabalho, o principal método foi a pesquisa bibliográfica.

Elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar (Prodanov; Freitas, 2013, p. 54).

Então, pode-se afirmar que, apesar de haver diversos meios para se realizar a pesquisa, deve-se assegurar de que as informações são verdadeiras, buscando por fontes confiáveis, por exemplo.

Para Gil (2002, p. 17) “A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada ao problema”. Portanto, pode ser usada como base, fonte de informações para tornar possível a construção de um trabalho como um todo, trazendo mais credibilidade e embasamento a ele.

Sabe-se ainda que esse é um método comum, utilizado de forma frequente no âmbito acadêmico, que tem a finalidade de aprimorar e atualizar conhecimentos.

A seguir, será apresentado o relato de quatro pessoas que tiveram uma experiência com a síndrome de Burnout em sua jornada profissional. Estes indicam a relação direta entre a má liderança, o procedimento de coleta de dados e a resposta dos participantes, que voluntariamente contribuíram para a conclusão deste capítulo.

5.1. Procedimento de Coleta de Dados

Este estudo utilizou dados qualitativos para compreender a síndrome de Burnout e sua relação com a má liderança. Os dados foram coletados para aprofundar a compreensão dos profissionais envolvidos.

O procedimento de coleta de dados foi desenvolvido através de um questionário, em sua maioria igual, porém há um deles onde foram implementadas perguntas diferentes. Estes foram enviados de maneira online, através de redes sociais e via entrevistas particulares, feitas pessoalmente no local de trabalho e na casa de alguns dos entrevistados.

Para compreender como uma liderança falha contribui para o esgotamento mental, foi procurado relatos de pessoas com experiências semelhantes, que tiveram o convívio com “maus líderes”. Os sintomas relatados incluem exaustão física e emocional, falta de motivação, dificuldade de concentração e sintomas físicos como dores de cabeça e insônia. O recrutamento dos participantes foi através dos contatos das autoras deste trabalho de conclusão de curso, Luana e Milena, que durante a jornada profissional, puderam testemunhar situações com colegas de trabalho, que vivenciaram a experiência do Burnout.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2023, de forma que, de maneira rápida, os participantes convidados responderam o questionário e forneceram suas vivências que serviram como base para uma análise mais aprofundada. Os nomes dos envolvidos serão utilizados no trabalho de maneira fictícia, para preservar o anonimato. Nenhum dado de caráter pessoal será descrito.

Dos 4 participantes, são três mulheres e um homem, entre 21 à 46 anos. Os participantes atuavam em empresas públicas e privadas, de setores variados

(compras, marketing, atendimento ao cliente, financeiro, entre outros). Com o consentimento dos entrevistados, os resultados dessas respostas serão utilizados para essa pesquisa.

5.2. Apresentação do Questionário

As entrevistas foram realizadas de maneira online através de redes sociais, local de trabalho e na residência de um dos participantes para desenvolver uma compreensão abrangente das experiências pessoais e profissionais relacionadas à síndrome de Burnout. O questionário contém perguntas abertas que permitiram aos entrevistados compartilhar suas experiências de forma mais detalhada e pessoal.

1. Conte a sua experiência com o Burnout. Quando foi que você percebeu os primeiros sintomas?
2. De acordo com a situação que você viveu, quais foram as principais causas no ambiente de trabalho que contribuíram para o Burnout?
3. Como era a liderança da sua equipe? Descreva características da liderança do seu ambiente de trabalho.
4. Como era a comunicação da liderança com a sua equipe?
5. Você recebeu algum suporte ou apoio da liderança durante o seu período de Burnout?
6. Você procurou por ajuda durante seu período de Burnout? O que você recomenda para os funcionários para evitar o Burnout?
7. Você acredita que uma boa liderança, mais empática, pode evitar com que funcionários desenvolvam essa síndrome?

5.3. Resultados

5.3.1. *Relato de Valentina*

Durante seis anos, a carreira de Valentina foi marcada por um período de estabilidade profissional em uma multinacional. Ela estava adaptada completamente, compartilhando a rotina diária com os colegas e gerenciando adequadamente as demandas de trabalho. Além disso, Valentina é mãe de um filho pequeno, o que acrescenta um desafio, mas ainda assim, conseguia equilibrar as responsabilidades

de forma satisfatória ao time.

Em 2022, Valentina decide dar um passo corajoso em sua carreira e buscar novos desafios. Sentia-se confortável em seu cargo anterior e estava ansiosa pelo crescimento profissional. Como resultado, ela passou por um processo seletivo interno e conseguiu com sucesso uma nova posição na mesma empresa. A sua escolha baseou-se na vontade de se desafiar e desenvolver as suas competências, dada a riqueza de experiência que adquiriu durante a sua trajetória.

No entanto, essa decisão, que tinha grandes expectativas de sucesso, revelou-se um caminho repleto de desafios significativos. Valentina foi designada para trabalhar com um novo líder que se caracterizava por uma atitude hostil e sarcástica. Ele não ignorou suas inseguranças, especialmente pelo domínio do idioma inglês e, infelizmente, optou por rir de suas dificuldades em vez de oferecer apoio ou orientação construtiva.

Valentina participou de reuniões em que suas inseguranças foram discutidas, mas o ambiente carecia de abertura e ela ficou preocupada em ser ridicularizada. O acúmulo dessas inseguranças e a crescente incapacidade de realizar atividades com confiança acabaram, e após conversado internamente com o RH, levou ao seu diagnóstico de “síndrome de Burnout”, em que Valentina teve que ser afastada por 20 dias, para recuperar sua saúde mental e emocional.

O retorno ao ambiente de trabalho trouxe uma sensação avassaladora de irritação e aumento de insegurança, pois atividades, treinamento e informações importantes durante a ausência foram apagadas de sua memória. Valentina tentou se readaptar a função, o que revelou-se uma tarefa difícil, que infelizmente trouxe uma surpresa desagradável: foi demitida.

Dada a introdução da jornada profissional de Valentina, é possível prosseguir as respostas do questionário:

- 1- “Foi uma experiência triste. Os primeiros sintomas surgiram logo que eu comecei meu novo cargo em 2022. Eu percebi sinais de exaustão e desânimo, e chorava sempre quando percebia que estava insegura e não estava atendendo as expectativas do meu time. A pressão era grande,

me sentia sobrecarregada, além de ter que ser forte para cuidar do meu filho”.

- 2- “Com certeza, as causas foram a liderança inadequada. Meu chefe era sarcástico e antipático, o que me deixou insegura. Senti muita falta de apoio durante esse período”
- 3- “Uma liderança insensível. Meu líder não demonstrava empatia e não era compreensível com as minhas dificuldades. Lembro que ele me zombava com as minhas inseguranças na frente de todos, e eu cada vez mais me isolava, dele e do meu time. Comecei a ter medo de fazer perguntas”.
- 4- “Meu líder sempre marcava reuniões com o time para obter mais comunicação, mas quase ninguém tinha coragem de dar alguma opinião que fosse diferente da dele. Eu me sentia desconectada, porque não conseguia ser próxima do meu líder. Isso agravou minha sensação de desamparo e de me sentir perdida”.
- 5- “Não recebi o apoio necessário da liderança. As tentativas de discutir minhas inseguranças e desafios não resultaram em nada. Em vez disso, senti-me desencorajada e ridicularizada, e tentava vencer minhas dificuldades sozinha, o que fazia eu ficar mais horas em frente ao computador, atrapalhando meu horário de sono e o tempo com meu filho. Ficava nervosa o tempo todo, não sabia se o serviço que eu estava fazendo estava certo ou errado e tinha medo de perguntar”.
- 6- “Busquei ajuda do setor de RH e de um psiquiatra, recomendo a todos que façam o mesmo.”
- 7- Com certeza, acredito que uma liderança que oferece apoio e orientação, e compreende as necessidades dos funcionários, promove um ambiente mais saudável no trabalho. Pois com a minha demissão, foi necessário contratar uma nova pessoa, e rotatividade na empresa nunca é um bom sinal. Sei também que ele perdeu muitas pessoas boas no time, que

tinham uma grande capacidade”.

5.3.2. Relato de Jordana

Jordana foi contratada por uma empresa após concluir a formação em marketing. Seu objetivo era atuar na área que sempre sonhou. Surpreendentemente, porém, a sua missão inicial não correspondia à sua formação e às suas ambições. Jordana foi designada para a área de projetos.

Embora Jordana tenha aceitado esta nova tarefa e cumprido suas responsabilidades, seu desejo por marketing nunca diminuiu. Então, ela e seu líder discutiram a possibilidade de passar para a equipe de marketing. Ele concordou com a mudança, mas o que se seguiu foi uma experiência frustrante. No novo ambiente de marketing, suas ideias e contribuições raramente eram consideradas. Sempre que ela ficava entusiasmada com um projeto ou ideia, seu líder parecia desinteressado e muitas vezes demonstra isso bocejando durante as reuniões online. Isso a causou grande sofrimento emocional, enquanto lutava para impressionar seu chefe, mas raramente alcançava resultados positivos.

Durante esse período, problemas de saúde foram agravados pelo estresse no trabalho. Teve sintomas como dores de cabeça, cansaço, insônia e alterações no apetite. Seu líder não apenas os ignorou, mas riu deles e fez comentários insensíveis, como sugerir que ela estava com “COVID no estômago”.

Em um momento de extrema frustração, e após tentativas anteriores de comunicação, Jordana agendou uma reunião com seu líder para expressar suas dificuldades. Infelizmente, aquela reunião se transformou em um confronto desagradável, no qual ele foi extremamente rude e a acusou de ser incompetente. Ele até expressou arrependimento por tê-la contratado. Importante mencionar que, ele não tinha expressado insatisfação nas atividades dela, ou feito um feedback durante o trabalho. Apenas, não teve comunicação.

Após esse confronto, Jordana pediu demissão imediatamente e entregou seu notebook, máquina que era utilizada diariamente para uso no trabalho, ao Departamento de Recursos Humanos. Jordana se sentiu culpada pelo transtorno causado pela saída repentina e por ter sobrecarregado seus colegas, que foram pegos de surpresa e tiveram que fazer suas atividades, mas de acordo com ela, aquela

situação foi “a gota d’água”.

A seguir, será apresentado as respostas de Jordana para o questionário:

- 1- “Foi horrível. Me sentia desanimada, fraca, e gastei muita energia para impressionar meu líder. Isso me desgastou, eu ficava pensando em trabalho até nos finais de semana. Não aguentei e desisti da empresa, pedi para sair”.
- 2- “As causas foram a liderança. Embora eu tenha sido transferida para a área de marketing, eu não tinha voz e minhas ideias não eram levadas em consideração. Me esforçava, tentava até ficar próxima do meu líder, mas a comunicação era zero. Ele não passava informações suficientes, e depois cobrava e criticava as pessoas, como se ele tivesse orientado bem. As vezes ele ouvia a minha ideia e dizia que estava boa, mas depois queria mudar tudo de última hora, era frustrante mesmo”.
- 3- “Sentia que a liderança era fraca, sem comunicação e pouco feedback. Tinha muitas piadas internas e ele não demonstrava interesse em me ouvir. Gostaria que ele tivesse me orientado ou dado algum feedback construtivo, para eu não ter precisado me esforçar tanto em vão. Percebi também que meu líder tinha dificuldade de argumentar e deixar as coisas claras”.
- 4- “Pouca interação. A área de marketing corria atrás dele para tentar atender as expectativas, mas nós nos sentíamos abandonados e isolados. Nossa equipe ficou desmotivada, sem vontade de fazer a empresa crescer. Quando você tem um líder, você espera que ele vai te orientar e dizer qual é a expectativa dele, dizer o que ele espera, e isso não era feito, era tipo: “se vira”, “dá um jeito aí.”
- 5- “Busquei por conta própria ajuda de um médico pois sentia constantemente dores de cabeça e exaustão. Tentava esconder a minha irritação e insatisfação do meu líder, até que um dia cheguei no limite”.

- 6- Sim, fui atrás de um médico e estou em um psicólogo, mesmo após pedir demissão. Também fui atrás de atividades complementares como a yoga. Recomendo que busquem ajuda profissional e nunca troquem o sono e a alimentação, que são coisas básicas da saúde, para trabalhar mais e mais”.
- 7- “Se eu tivesse tido uma liderança aberta para dar feedbacks e orientações, apresentar as expectativas com clareza e com uma boa comunicação, esse esgotamento seria evitado”

5.3.3. Relato de Ayrton

Ayrton trabalhou por cerca de 4 anos como vendedor de cartões de crédito em uma loja de roupas dentro de um shopping. Sua trajetória nesta empresa foi marcada por desafios e esgotamento emocional. Sua meta diária era vender cerca de 10 cartões de crédito, um grande desafio, pois é visto que esse produto não é algo atrativo, pelo contrário, geralmente as pessoas sentem desconfiança em adquiri-lo.

Ayrton lidou com uma liderança difícil. Esta era mal-humorada, explosiva e “bipolar”, como descrito por ele. Tinha o hábito de chamar os funcionários que não cumpriram a meta em uma sala particular em que os repreendia e ameaçava. O clima era tenso e tornava o ato de vender os cartões de crédito como uma “sobrevivência” para não ser atacado.

A líder tinha uma prática de fixar uma placa com o nome dos funcionários, posicionando em destaque o nome daquele vendedor que alcançou mais vendas de cartões, e colocando em posição inferior o nome do funcionário com menor desempenho. Isso criava um ambiente de competição e desconfiança entre os próprios funcionários.

Durante esse período de trabalho, é normal com que lojas de roupas tenham uma grande rotatividade de funcionários, principalmente quando se tem um ambiente tenso, de constante pressão para cumprir metas impossíveis. Ayrton sempre notava os colegas de trabalho conseguindo novos empregos e avançando em suas

carreiras, enquanto ele permanecia na mesma loja, “preso” como descrito por ele, em um ciclo de vendas de cartões. Isso o trouxe sentimentos de inveja e a vontade de escapar, enviando currículos para outras empresas em seu horário de almoço.

Ayrton relata sensações de enjoo, visão turva e esquecimento. Já com sintomas emocionais, Ayrton relata que já chorou no banheiro do trabalho, depois de ser pressionado por sua líder após cometer um erro nas vendas de cartões.

Com o agravamento da pandemia de Covid-19, em março de 2021, lojas de shopping não poderiam ficar abertas ao público e as vendas ficaram apenas online. Por esse motivo, cortes de funcionários foram necessários, principalmente para vendedores. Ayrton foi demitido, mas para a sua surpresa, sentiu uma sensação de alívio e ficou feliz. Isto representou a ele, um recomeço.

Com muita determinação, Ayrton conseguiu um emprego melhor, onde descreve que se sente valorizado. Isso fez com que ele refletisse, ele percebeu que sair de um ambiente “tóxico” era importante, e já estava na hora de reconhecer que era o momento de seguir em frente e achar realmente uma ocupação que o fazia feliz.

A seguir, serão apresentadas as respostas de Ayrton:

- 1- “Começou quando eu vi o quanto era complicado vender cartões de crédito. Tinha muita cobrança em cima das minhas costas, e eu não tinha exemplos de pessoas para seguir. A líder me cobrava, mas não fazia nada. Só ficava mandando, sem passar nenhuma orientação e ficava na salinha dela.”
- 2- “O motivo foi ter que atingir aquelas metas todos os dias e toda aquela pressão. A líder era uma pessoa desequilibrada, nós nunca sabíamos quando ela ia explodir ou descontar a raiva em alguém.”
- 3- “Ela era bem difícil de lidar. Tinha um jeito explosivo, surtava de vez em quando. Também tinha um costume de tratar todas as situações para o lado pessoal, demonstrando não ser uma boa profissional. Já vi alguns funcionários “baterem de frente com ela”. E tem também aquele hábito desonesto de colocar uma placa com o nome dos funcionários em ordem

de vendas, parecia que ela queria gerar uma competição entre os funcionários.”

- 4- “Não tinha comunicação, era como se fosse uma grande hierarquia. Só tive comunicação com a liderança quando a situação estava feia, ou tinha algum B.O. E, ela era ausente. Muitas vezes a líder saía porque tinha que buscar o filho na escola, reunião de pais, horários de almoço longos, o que nos deixavam muito confusos.”
- 5- “Não recebi apoio, é até engraçado essa pergunta. Lembro que estava no carro e só de ver a rua do meu trabalho já sentia ânsia. Sentia que o dia seria ruim. Lembro que em domingo à noite, quando começava o programa “Fantástico” eu já começava a me sentir mal, com medo de como seria a semana.”
- 6- “Não busquei ajuda, infelizmente. Estava orgulhoso e não queria demonstrar insatisfação do meu trabalho para os meus familiares. Tinha a sensação de que eu teria que ser grato, pois afinal, muitas pessoas no Brasil estão desempregadas. “
- 7- “Acredito sim que uma liderança saudável, tem tudo para dar certo, até na questão de manter os funcionários na empresa. Funcionários felizes gostam do seu emprego. Hoje sou bem mais feliz e realizado, no meu novo emprego.”

5.3.4. Relato de Bianca

Bianca é uma menina meiga, muito educada e prestativa. Sempre procurou realizar suas demandas com muito comprometimento, dentro do prazo e da melhor forma possível.

Após um período de tempo, Bianca finalmente conseguiu encontrar uma nova oportunidade no mercado de trabalho: ela iria atuar como Assistente

Administrativo, numa advogacia muito renomada. Era o início de um sonho!

Nas primeiras semanas, o ambiente e liderança pareciam ótimos, tudo estava caminhando da melhor maneira, dentro do esperado, porém, essa realidade mudaria muito em breve.

A gestão direta de Bianca era uma pessoa muito inteligente, segundo o seu relato, porém, extremamente imediatista e difícil de lidar. Ela queria as demandas “para já”, mas não tinha paciência de ensinar o que era necessário. A maioria das vezes, era grossa, rude e sem educação.

Ainda segundo relatou Bianca, não existia uma boa comunicação com sua chefe. Esta não conhecia bem os processos e sempre esperava que todos fizessem suas demandas e de outras áreas que não eram as suas. O pior é que, de forma alguma, existia reconhecimento por esses esforços, apenas cobrança.

Os dias foram passando e a situação se tornando insustentável. Bianca não sentia nenhuma vontade de ir para o trabalho, pelo contrário: tinha crises de ansiedade só de lembrar que era domingo e, que se aproximava do dia que precisaria retornar àquele ambiente e encontrar sua chefe.

Mesmo com tudo isso acontecendo, Bianca insistiu no emprego, pois entendia que o problema em si não era o ambiente, ou até mesmo seus colegas. Ela relatou que, tudo ficava tranquilo e fluía, quando a gestão não estava presente.

Mas, o fato de insistir em estar num trabalho onde a gestão a fazia tão mal, acabou refletindo de forma direta em sua saúde: Bianca desenvolveu Burnout. Teve problemas de estômago e sua ansiedade apenas piorou. Não existia mais nenhum motivo para seguir nesse emprego, ela precisava priorizar sua saúde e bem-estar.

Bianca suportou a situação por 9 meses, mas não conseguiu seguir por mais tempo... Mesmo precisando, optou por pedir demissão e seguir sua vida, pois tinha esperanças de conseguir algo dentro de suas expectativas, com uma liderança, no mínimo, humana.

Hoje, Bianca já está recolocada no mercado de trabalho, onde atua em algo que gosta de fazer, com uma boa gestão e um ambiente tranquilo, sem ser sobrecarregada.

Abaixo, segue a entrevista feita com a Bianca, onde ela responde algumas perguntas criadas com a intenção de compartilhar sua história e experiência com o Burnout, resultante de uma gestão falha.

1- Fale sobre seu cargo na empresa em questão. Qual era sua função? E qual ramo de atuação da empresa onde você trabalhava?

R: Trabalhava como Auxiliar Administrativo em um escritório de advocacia.

2- Como era o ambiente onde você trabalhava? Em sua rotina, você ficava sozinha ou compartilhava o ambiente com algum colega?

R: Compartilhava a sala onde trabalhava com mais duas colegas.

3- Conte para nós, como era a pessoa para quem você respondia diretamente (Características de personalidade), ou seja, seu líder?

R: Muito inteligente, porém extremamente impaciente para ensinar e aguardar o trabalho ser concluído, grosseira e rude, tratando todos os funcionários de maneira ofensiva e sem-educação.

4- Como era a comunicação da liderança com a sua equipe?

R: Péssima, onde a chefe não conhecia os processos da empresa e esperava que todos fizessem o trabalho de todas as áreas (principalmente o que não nos era de responsabilidade) e sem reconhecimento.

5- Existia pressão para alcançar metas e objetivos? Fale sobre.

R: Sim, não podíamos solicitar informações para os clientes, tínhamos que conseguir o mais rápido possível, corretamente e sem solicitar ajuda para os clientes gerando uma pressão gigantesca. O serviço era exigido em prazo menor do que o estipulado internamente, geralmente tendo que estar finalizado em menos de meio dia.

6- Como você se sentia em relação a sua liderança direta?

R: Diminuída e inferior. Ela nos fazia sentir como se não fizessemos nada corretamente. Constantemente dizia que não fazíamos nada e que ela fazia o trabalho de todo mundo, sem exceção.

7- Conte a sua experiência com o Burnout. Quando foi que você percebeu os primeiros sintomas?

R: Quando comecei a perceber os sintomas físicos, tais sendo, roxos em todo corpo, queda de cabelo e começo de gastrite nervosa.

8- Você recebeu algum suporte ou apoio da liderança durante o seu período de Burnout? Fale sobre.

R: Não, não recebi nenhum apoio.

9- Você procurou por ajuda durante seu período de Burnout? Fale sobre.

R: Sim, comentei sobre com minhas colegas de trabalho e conhecidos, que sempre me aconselharam.

10- Você acredita que, além de você, existiam outras pessoas na sua rede de trabalho que passaram por situação semelhante à sua?

R: Sim, todos os que trabalham na empresa, pois a personalidade e jeito de liderar da chefe era constantemente comentado internamente.

11- Para você, a forma de liderar do (a) seu (a) gestor (a) influenciou diretamente na sua situação com o Burnout?

R: Com certeza. Quando a chefe não estava presente no escritório, o ambiente de trabalho era leve, agradável e o trabalho fluía.

12- Você acredita que uma boa liderança, mais empática, pode evitar com que funcionários desenvolvam essa síndrome?

R: Sim. Todos devem ser tratados com respeito e como seres humanos, de modo que temos nossos sentimentos, limitações e maneiras de aprender.

13- Como você está se sentindo atualmente?

R: Muito bem. Sai da empresa, e foi como se um peso tivesse saído de minhas costas. Agora, não tenho mais crises de ansiedade domingo à noite, por conta de ter que ir para o escritório na segunda, minha gastrite está muito melhor e os roxos diminuíram. Tento levar minha experiência como um aprendizado. Aprendi muito no escritório, tanto no lado profissional quanto no lado emocional e, se algum dia me tornar líder, com certeza terei uma abordagem diferente para com a minha equipe, pois senti na pele as consequências de uma péssima liderança!

5.4. Análise e Discussão de Resultados

5.4.1. O líder ineficaz e antiético

É possível perceber o sentimento da fala dos participantes, em que eles possuem uma imagem do que seria um “bom líder”, porém durante a experiência de convivência, estes notaram que o líder não é aquilo que eles esperavam. Eles ficam decepcionados com líderes que não conseguem corresponder às expectativas.

5.4.2. O líder ineficaz

De acordo com algumas falas, é possível ver que se trata líderes ineficazes, que significa um líder que carece de conhecimentos e habilidades. Após estudado, foi classificado três habilidades que estão faltando: **1) Compromisso e Responsabilidade com o trabalho, 2) comunicação, e 3) conhecimento nos processos.**

1) Compromisso e Responsabilidade

“[...] muitas vezes a líder saía porque tinha que buscar o filho na escola, reunião de pais, horários de almoço longos, o que nos deixavam muito confusos.”

2) Comunicação

“Sentia que a liderança era fraca, sem comunicação e pouco feedback.”

“[...] me esforçava, tentava até ficar próxima do meu líder, mas a comunicação era zero. Ele não passava informações suficientes, e depois cobrava e criticava as pessoas, como se ele tivesse orientado bem. As vezes ele ouvia a minha ideia e dizia que estava boa, mas depois queria mudar tudo de última hora, era frustrante mesmo”.

“Quando você tem um líder, você espera que ele vá te orientar e dizer qual é a

expectativa dele, dizer o que ele espera, e isso não era feito, era tipo: “se vira”, “dá um jeito aí.”

“[...] percebi também que meu líder tinha dificuldade de argumentar e deixar as coisas claras”

“[...]” só ficava mandando, sem passar nenhuma orientação e ficava na salinha dela.”

“[...] não tinha comunicação, era como se fosse uma grande hierarquia”

“[...] meu líder sempre marcava reuniões com o time para obter mais comunicação, mas quase ninguém tinha coragem de dar alguma opinião que fosse diferente da dele”.

3) Conhecimento dos processos

“[...] a chefe não conhecia os processos da empresa e esperava que todos fizessem o trabalho de todas as áreas”

“[...] a líder me cobrava, mas não fazia nada.”

“[...] tinha muita cobrança em cima das minhas costas, e eu não tinha exemplos de pessoas para seguir”.

5.4.3. O líder antiético

O líder antiético se caracteriza por muitas vezes ter um comportamento arrogante e agressivo, não priorizando as ideias de seus liderados. Podem impactar diretamente a saúde das pessoas.

[...] tinha muitas piadas internas e ele não demonstrava interesse em me ouvir”

[...] a líder era uma pessoa desequilibrada, nós nunca sabíamos quando ela ia explodir ou descontar a raiva em alguém.”

“[...] ela era bem difícil de lidar. Tinha um jeito explosivo, surtava de vez em quando. Também tinha um costume de tratar todas as situações para o lado pessoal, demonstrando não ser uma boa profissional.”

“[...] parecia que ela queria gerar uma competição entre os funcionários”

“[...] extremamente impaciente para ensinar e aguardar o trabalho ser concluído, grosseira e rude, tratando todos os funcionários de maneira ofensiva e sem-educação”

“Ela nos fazia sentir como se não fizéssemos nada corretamente”

“[...] meu chefe era sarcástico e antipático”

“[...] Lembro que ele me zombava com as minhas inseguranças”.

5.5. O impacto da má liderança

5.5.1. Consequências emocionais e físicas

É visto que os participantes relataram impactos negativos devido ao contato com a má liderança. Desânimo, insegurança, perda de motivação e adoecimento foram mencionados.

“[...] me deixou insegura. Senti muita falta de apoio durante esse período”

“[...] senti-me desencorajada e ridicularizada”

“[...] ficava nervosa o tempo todo”

“[...] me sentia desanimada, fraca, e gastei muita energia para impressionar meu líder”

“[...] sentia constantemente dores de cabeça e exaustão.”

“Lembro que estava no carro e só de ver a rua do meu trabalho já sentia ânsia. Sentia que o dia seria ruim. Lembro que em domingo à noite, quando começava o programa “Fantástico” eu já começava a me sentir mal, com medo de como seria a semana”

“[...] comecei a perceber os sintomas físicos, tais sendo, roxos em todo corpo, queda de cabelo e começo de gastrite nervosa.”

“A pressão era grande, me sentia sobrecarregada”.

5.5.2. Na equipe

Os relatos apresentados mostram que o impacto da má liderança não é apenas entre um líder e um liderado, mas também afeta o desempenho, a motivação e a produtividade das equipes. Foi mencionado problemas de isolamento e desunião do grupo, desânimo, competitividade entre os próprios funcionários e ambiente negativo.

“[...] me zombava com as minhas inseguranças na frente de todos, e eu cada vez mais me isolava, dele e do meu time”

“[...] nossa equipe ficou desmotivada, sem vontade de fazer a empresa crescer”

“[...] e tem também aquele hábito desonesto de colocar uma placa com o nome dos funcionários em ordem de vendas, parecia que ela queria gerar uma competição entre os funcionários”

“[...] nós nos sentíamos abandonados e isolados.”

“[...] já vi alguns funcionários “baterem de frente com ela”.

5.5.3. No trabalho

Foi analisado que as causas de uma má liderança afetam diretamente os resultados do trabalho. É apontado problemas a necessidade de ter um retrabalho, atrasos devido a falha de comunicação e baixa qualidade.

Os entrevistados também perceberam que a consequência da má liderança causa a alta rotatividade dos funcionários e a vontade de sair da empresa.

“[...] tinha medo de perguntar”

“[...] isso me desgastou, eu ficava pensando em trabalho até nos finais de semana”

“[...] eu me sentia desconectada. Isso agravou minha sensação de desamparo e de me sentir perdida”.

“[...] ele ouvia a minha ideia e dizia que estava boa, mas depois queria mudar tudo de última hora, era frustrante mesmo”

“[...] não aguentei e desisti da empresa, pedi para sair”

“[...] tínhamos que conseguir o mais rápido possível, corretamente e sem solicitar ajuda para os clientes gerando uma pressão gigantesca. O serviço era exigido em prazo menor do que o estipulado internamente, geralmente tendo que estar finalizado em menos de meio dia”

“Quando a chefe não estava presente no escritório, o ambiente de trabalho era leve, agradável e o trabalho fluía.”

“Sei também que ele perdeu muitas pessoas boas no time, que tinham uma grande capacidade”

“[...] foi necessário contratar uma nova pessoa, e rotatividade na empresa nunca é um bom sinal”.

Percebe-se uma grande insatisfação dos funcionários. Os relatos confirmam sobre como a má liderança impacta diretamente em resultados negativos e falha nos objetivos.

5.5.4. A solução dos liderados

Os participantes da entrevista apresentaram algumas situações para lidar com a má liderança. A maioria das respostas é se afastar, resultando em uma grande

rotatividade na empresa.

Esse afastamento pode ser temporário, fazendo com que a pessoa cuide de sua saúde e transferindo suas atividades para outra pessoa durante um período, ou pode ser definitivo, finalizando na transferência de área ou saída da empresa.

É citado ajuda médica e recursos externos, como procurar suporte em colegas e praticar meditação.

“Busquei por conta própria ajuda de um médico pois sentia constantemente dores de cabeça e exaustão”

“[...] fui atrás de um médico e estou em um psicólogo, mesmo após pedir demissão. Também fui atrás de atividades complementares como a yoga. Recomendo que busquem ajuda profissional e nunca troquem o sono e a alimentação, que são coisas básicas da saúde”

“Hoje sou bem mais feliz e realizado, no meu novo emprego”

“[...] comentei sobre com minhas colegas de trabalho e conhecidos, que sempre me aconselharam”

“Sai da empresa, e foi como se um peso tivesse saído de minhas costas.”

“Busquei ajuda do setor de RH e de um psiquiatra”.

5.6. Fatores Externos

Existem vários outros fatores externos que podem contribuir para a síndrome de Burnout. De acordo com o relato dos participantes, é possível mencionar alguns exemplos.

A responsabilidade familiar e filhos é um desafio diário para poder conciliar o trabalho e a vida pessoal. Para a mãe Valentina esse equilíbrio foi difícil. A responsabilidade de cuidar do filho, dar atenção, suprir as necessidades físicas e educacionais enquanto se gerencia a carreira, pode ser muito exaustivo e intensificar o Burnout.

Outro fator é a expectativa do time. A pressão para atender as expectativas dos colegas de trabalho podem ser fatores de grande estresse, visto a grande necessidade em não decepcionar a equipe, estando sempre a disposição de atende-

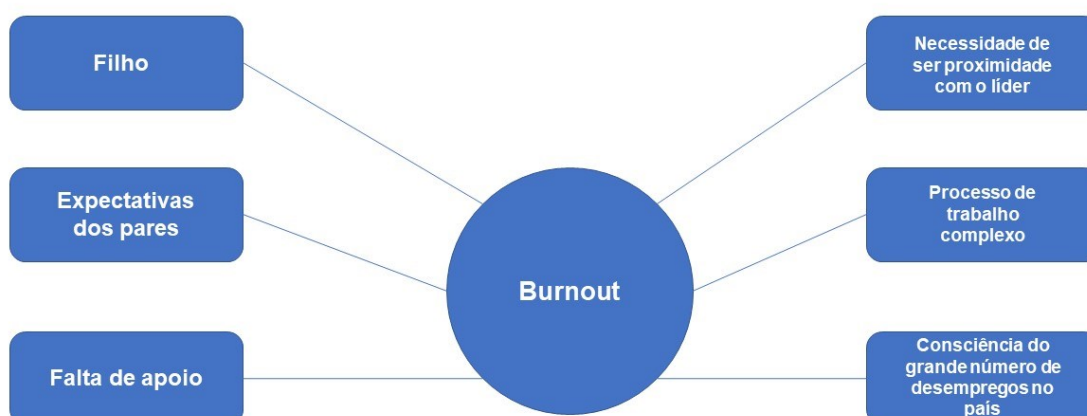
los e de ser um colega de trabalho eficiente.

É percebido ao longo das entrevistas, a grande necessidade de se obter uma intimidade com o líder, tentando constantemente impressioná-lo(a) e demonstrando ser disponível a qualquer momento. Pode-se pensar em uma pessoa que sempre está tentando apresentar o seu melhor para evitar ser julgado pelo líder.

No caso do relato de Ayrton, é mencionado um outro fator que é o processo de trabalhos complexos que aumentam a pressão e o estresse do indivíduo. No exemplo, é citado as vendas de cartões de crédito, que por si já é um grande desafio para se obter grandes vendas todos os dias. Este fator pode levar diretamente a frustração e desânimo.

A pressão social e conscientização sobre o desemprego também é citado. A preocupação constante com a segurança de um emprego pode levar uma pessoa a aceitar as condições de trabalho atuais, a não procurar ajuda e melhores oportunidades de emprego. Por esse motivo, é ignorado sinais de Burnout pelo medo de não conseguir recolocação rapidamente. A figura 01 abaixo, mostra a análise dos fatores que podem vir a desencadear o burnout, com base nas expectativas dos entrevistados, bem como alguns fatores externos.

Figura 1 - Fatores que podem ter colaborado para o Burnout



Fonte: Autoria própria (2023)

5.7. Conclusão do capítulo

Com base nos relatos de Valentina, Jordana, Ayrton e Bianca sobre suas vivências com a síndrome de Burnout e liderança inadequada, pode-se concluir que a liderança deficiente desempenhou um papel substancial no desenvolvimento do Burnout nesses profissionais. Suas histórias evidenciam que a liderança ineficaz pode acarretar sérias implicações para a saúde mental e emocional dos colaboradores.

Os relatos dos participantes revelaram sintomas de Burnout, como exaustão física e emocional, falta de motivação, dificuldades de concentração e problemas de saúde física. Isso indica que a liderança inadequada pode ter uma influência direta no surgimento da síndrome de Burnout.

A escassa comunicação entre líderes e suas equipes emergiu como uma questão comum em todas as narrativas. Os participantes experimentaram dificuldades em se comunicar abertamente com seus líderes, intensificando assim a sensação de isolamento e desamparo.

Os relatos sugerem que os líderes não ofereceram o apoio necessário durante os períodos de Burnout. Em vez disso, em muitas situações, contribuíram para agravar os sintomas, seja por meio de críticas, sarcasmo ou falta de empatia.

Todos os participantes enfrentaram impactos adversos em sua saúde mental e física devido ao ambiente de trabalho e à liderança ineficaz. Isso ressalta a importância de promover ambientes de trabalho saudáveis e líderes empáticos.

A busca por assistência profissional, como médicos e psicólogos, mostrou-se crucial para auxiliar os participantes a lidar com o Burnout. É imperativo que os funcionários reconheçam os sintomas e busquem ajuda quando necessário.

Os participantes enfatizaram a crença de que uma liderança mais empática e eficaz poderia ter evitado o desenvolvimento da síndrome de Burnout. Isso destaca a importância de desenvolver líderes que compreendam as necessidades e preocupações de seus colaboradores.

Resumidamente, as narrativas dos participantes sublinham a necessidade de fomentar uma liderança mais empática e eficaz no ambiente de trabalho, a fim de prevenir o Burnout e proteger a saúde mental dos funcionários. Líderes devem criar um ambiente onde a comunicação seja estimulada, o apoio seja proporcionado e o bem-estar dos colaboradores seja uma prioridade. Isso não apenas beneficia os

funcionários, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, exploramos a intrincada relação entre a gestão de liderança ineficaz e o surgimento do Burnout, aprofundando nossa compreensão dos conceitos e tipos de lideranças e das causas subjacentes ao Burnout. A pesquisa evidenciou que a liderança desempenha um papel fundamental na prevenção da síndrome, e líderes eficazes desempenham um papel crucial na promoção do bem-estar dos colaboradores e de ambientes de trabalho saudáveis.

Ao analisar os diversos tipos de liderança, pudemos identificar como abordagens como a liderança estratégica, a liderança transacional e a liderança transformacional, por exemplo, podem afetar de maneira distinta a saúde mental e o engajamento dos colaboradores. Além disso, nossa análise das causas do Burnout revelou fatores como sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento, escassez de apoio social e desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Nossos resultados destacam a urgente necessidade de capacitar líderes com as habilidades e conhecimentos necessários para compreender e abordar o Burnout, considerando a influência dos diferentes estilos de liderança e suas implicações no bem-estar dos colaboradores. Enfatizamos ainda a importância de promover uma cultura de liderança eficaz nas organizações, que valorize a empatia, a comunicação aberta e o apoio à saúde mental dos colaboradores.

A gestão de liderança ineficaz, de acordo com Kellerman (2004), pode acarretar graves consequências, tanto para os funcionários quanto para as organizações como um todo, incluindo altos índices de absenteísmo, rotatividade de pessoal, queda na produtividade e prejuízo na qualidade dos serviços prestados. Portanto, torna-se imperativo aprimorar as habilidades de liderança e investir na capacitação de líderes, uma medida essencial para combater o Burnout.

Além disso, nosso estudo fornece alguns insights que podem orientar práticas de liderança e a formulação de políticas organizacionais, abordando não apenas os estilos de liderança, mas também as raízes subjacentes do Burnout.

Destacamos a importância de uma abordagem preventiva em relação ao Burnout e reforçamos que a prevenção se inicia com uma liderança eficaz. Ao promover ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, as organizações não apenas beneficiam seus colaboradores, mas também fortalecem sua competitividade em um mercado cada vez mais desafiador.

Ademais, nossa pesquisa incluiu um estudo empírico no qual conduzimos quatro entrevistas detalhadas com funcionários que experienciaram o Burnout devido a uma liderança ineficaz. Esses depoimentos forneceram uma visão realista e pessoal de como essa liderança pode impactar o bem-estar dos colaboradores e contribuir para o desenvolvimento do Burnout. As histórias compartilhadas pelos participantes ilustraram a importância de uma liderança empática, comunicativa e de apoio, bem como as graves consequências quando esses elementos estão ausentes.

Esses depoimentos reforçaram a relevância do tema deste estudo e a necessidade de ações práticas para abordar a liderança ineficaz nas organizações. Além disso, ressaltaram a urgência de promover líderes conscientes das implicações de suas ações e dispostos a adotar uma abordagem mais humanizada na gestão de suas equipes.

Essas experiências relatadas pelos funcionários afetados pelo Burnout também sublinham a importância de programas de prevenção do Burnout e de um apoio contínuo para os colaboradores que enfrentam desafios relacionados à saúde mental. Portanto, as conclusões deste estudo destacam ainda mais a necessidade de aprimorar as práticas de liderança e de promover ambientes de trabalho que valorizem o bem-estar dos colaboradores como parte fundamental de uma estratégia organizacional sustentável e eficaz.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M.; CALVOSA, M.; BATISTA, L. **Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade**. Revista Iberoamericana de Educación, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2013.

ABRAMSON, Ashley. Burnout and stress are everywhere. **American Psychological Association**, [S. L.], v. 53, n. 1, p. 72-72, jan. 2022. Disponível em: <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>. Acesso em: 09 set. 2023.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO. 30% dos trabalhadores brasileiros sofrem com a síndrome de Burnout. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2018/12/12/30-dos-trabalhadores-brasileiros-sofrem-com-a-sindrome-de-burnout/>. Acesso em: 11 set. 2023.

BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision**. Organizational Dynamics, v..8, Issue 3, p. 19–31, 1990.

BASS, B. M. (1999). **Two decades of research and development in transformational leadership**. European Journal of Work and Organizational Psychology.

BASS, B. M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectations**. Free Press; Collier Macmillan.

BERTERO, Carlos Osmar. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 8, n. 27, p. 73-95, jul. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901968000200003>. Acesso em: 09 set. 2023.

BRADLEY, H.B. **Community-based Treatment for Young Adult Offenders**. Crime & Delinquency. California, p. 359-370. jul. 1969. Disponível em: <https://www.deepdyve.com/lp/sage/community-based-treatment-for-young-adult-offenders-H6M0fR89ZI>. Acesso em: 09 set. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. (org.). **LISTA DE DOENÇAS RELACIONADAS AO TRABALHO**. Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1999/prt1339_18_11_1999.html. Acesso em: 09 set. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. (org.). Síndrome de Burnout. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 09 set. 2023.

BRYMAN, Alana. **Liderança nas organizações**. In. CLEGG, Stewart.; Hardy, Cynthia; Nord, Walter R. (Organizadores). Handbook de estudos

organizacionais: ação e análise organizacionais. 3. v. São Paulo: Atlas, 2009.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

BURN-OUT an "occupational phenomenon": **International Classification of Diseases**. 2019. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Acesso em: 09 set. 2023.

BURNS, James Macgregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978. 548 p. Disponível em: <https://archive.org/details/leadership0000burn>. Acesso em: 21 out. 2023.

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2022.

CANASTRA, Maria Albertina De Almeida Pereira; FERREIRA, Maria Amélia Dias. **Liderar com competência...ou (treinar) competências de liderança**. 2012. 80 f. TCC (Graduação) - Curso de Enfermagem, UFPI, Teresina, 2012.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: Teoria e Processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARLOTTO, Mary Sandra. A SÍNDROME DE BURNOUT E O TRABALHO DOCENTE. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 21-29, jun. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-73722002000100005>. Acesso em: 28 set. 2023.

COSTA, Eliza et al. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMANDO, DIREÇÃO E LIDERANÇA. **Faculdades Integradas Asmec**, Ouro Fino, v. 1, n. 1, p. 1-1, jan. 2014. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/asmec/wp-content/uploads/sites/10006/2018/10/ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-02.pdf>. Acesso em: 28 out. 2023.

COSTA, Sofia Neves Pinheiro da; TEIXEIRA, Luis Henrique Amorim; BEZERRA, Luiza Neves Pinheiro. Burnout at Work in Modern Times. **Clin Med Res And Elmer Press**, Recife, p. 752-756, jul. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281623921_Burnout_at_Work_in_Modern_Times/fulltext/55f2206e08aedecb69020f6e/281623921_Burnout_at_Work_in_Modern_Times.pdf. Acesso em: 11 jul. 2023.

COVEY, Stephen R. Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. [S. L.]: **Franklin Covey**, 1989. 217 p. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4134716/mod_resource/content/1/Os_7_Ha%CC%81bitos_das_Pessoas_Altamente_Eficazes-Stephen_Covey.pdf. Acesso em: 28 out. 2023.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães E. **ESTILOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO DE EQUIPES NO SETOR PÚBLICO**. 2015. 22 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Mg, 2015.

DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2006.

FONTES, Flávio Fernandes. **TEORIZAÇÃO E CONCEITUALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA: O CASO DO BURNOUT**. 2016. 130 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, **Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, Natal, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/21535/1/FlavioFernandesFontes_TESE.pdf. Acesso em: 09 set. 2023.

FREUDENBERGER, Herbert J. **Women's burnout: How to spot it, how to reverse it, and how to prevent it**. Garden City: Doubleday, 1985. Disponível em: <https://archive.org/details/womensburnouthow0000freu>. Acesso em: 09 set. 2023.

FREUDENBERGER, Herbert J; RICHELSON, Geraldine. Burn-out: the high cost of high achievement. **New York: Bantam Books**, 1981. 244 p. Disponível em: <https://archive.org/details/burnout00herb/mode/2up>. Acesso em: 09 set. 2023.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. **Atlas, São Paulo**, v. 4, p. 17, set. 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/GIL-%202002-%20Como%20Elaborar%20Projeto%20de%20Pesquisa.PDF>. Acesso em: 25 abr. 2023.

GONÇALVES, R. de A. (2021). Liderança estratégica presente na trajetória de oficiais do Exército Brasileiro. **Revista De Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad**, 16(2), 177-190. <https://doi.org/10.18359/ries.4977>

GREENE, Graham. **A Burnt-Out Case**. **United Kingdom: Heinemann**, 1960. 212 p. Disponível em: https://archive.org/details/burntoutcase0000grah_i6l6/mode/2up. Acesso em: 09 set. 2023.

GUIMARÃES, Liliana A. M.; CARDOSO, **Wilma Lucia C. D.** **ATUALIZAÇÕES SOBRE A SÍNDROME DE BURNOUT**. ca 2015. Disponível em: <http://debas.eel.usp.br/~wilcar/BURNOUT-editado.doc>. Acesso em: 09 set. 2023.

HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KRANZ, Viktoria. **Wer ist Herbert Freudenberger?** 2022. Disponível em: <https://bvbud.de/bbud-wer-ist-herbert-freudenberger>. Acesso em: 09 set. 2023.

KELLERMAN, B. **How bad leadership happens**. *Leader to Leader*, p. 41–46, Winter 2005.

KELLERMAN, Barbara. *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston: **Harvard Business School Press**, 2004. 312 p. Disponível em: https://archive.org/details/badleadershipwha0000kell_g2w6/page/n5/mode/2up. Acesso em: 21 out. 2023.

KOTTER, John P.. *Accelerate*. **Boston: Harvard Business Review**, 2014. 232 p. Disponível em: <https://archive.org/details/acceleratebuildi0000kott>. Acesso em: 28 out. 2023.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, N.P. P. e ALBUQUERQUE, L. G.- **Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota** - *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 99-114, julho-setembro 2009.

LEPORE, Jill. *Burnout: Modern Affliction or Human Condition?* **The New Yorker**, New York, v. 1, n. 1, p. 1-1, maio 2021. Disponível em: <https://www.newyorker.com/magazine/2021/05/24/burnout-modern-affliction-or-human-condition>. Acesso em: 11 set. 2023.

LIPMAN-BLUMEN, J. **The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches**. *Ivey Business Journal*, v. 69, n. 3, p. 1–8, 2005.

LUCIANO FILHO. *Síndrome de burnout está cada vez mais presente na vida dos brasileiros*. **Jornal da Usp**. Ribeirão Preto, p. 1-1. jan. 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/sindrome-de-burnout-esta-cada-vez-mais-presente-na-vida-dos-brasileiros/>. Acesso em: 11 set. 2023.

MALESIC, Jonathan. *Burnout dominated 2021. Here's the history of our burnout problem*. **The Washington Post**. Washington, p. 1-1. jan. 2022. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/history/2022/01/01/burnout-history-freudensberger-maslach/>. Acesso em: 09 set. 2023.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The Measurement of Experienced Burnout. **Journal Of Organizational Behavior**, California, v. 2, n. 2, p. 99-113, abr. 1981. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227634716_The_Measurement_of_Experienced_Burnout. Acesso em: 11 set. 2023.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. The truth about burnout. **San Francisco: Jossey-Bass**, 1997. 208 p. Disponível em: <https://archive.org/details/truthaboutburnou00masl>. Acesso em: 11 set. 2023.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

NAJNUDEL, Priscila Sarmiento. A influência da liderança abusiva no engajamento, no estresse e na intenção de rotatividade: um estudo com funcionários de empresas públicas e privadas. 2019. 56 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – **Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/4cbd868e-b1fc-4c17-be6c-9d2458a08b93>. Acesso em: 18 set. 2023.

PADILLA, A.; HOGAN, R.; KAISER, R. B. **The toxic triangle**: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, v. 18, n. 3, p. 176– 194, 2007.

PLOUS, Scott. Christina Maslach. 2016. Disponível em: <https://maslach.socialpsychology.org/>. Acesso em: 11 set. 2023.

PONTES, Carla. **Síndrome de Burnout**: uma doença relacionada ao trabalho. *Jusbrasil*. Jundiaí, p. 1-1. jan. 2014. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/sindrome-de-burnout-uma-doenca-relacionada-ao-trabalho/118679303>. Acesso em: 16 set. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 83p.

QUICK, J. C. et al. **Stress in organizations**. In: Preventive stress management in organizations. 2nd ed. Washington, DC: American Psychological Association, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMERO, Sonia Mara; OLIVERIA, Luciano Oliveira de; NUNES, Sergio da Costa. **Estresse no Ambiente Organizacional**: estudo sobre o corpo gerencial. Universidade Luterana do Brasil, Canoas, v. 1, n. 1, p. 1-16, jan. 2020. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1215_SEGET0701Stress.pdf. Acesso em: 11 set. 2023.

ROCHA, Jandira Alves Da Silva; RIBEIRO, Lucas De PAULA. **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais a Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda 2013

SAMARTINHO, J.P.R.S.) **“E-liderança: um modelo de competências e de boas práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system”** 2013. 278 f. Tese de doutoramento em Gestão. Evora: Universidade de Evora.

SANTOS, N. C.; MACHADO, L. A.; FRANCISCHETTI, C. E. et al. **A relevância da Liderança no Brasil**: Um estudo Bibliométrico sobre a Produção acadêmica no período de 2007 a 2012. In: EnANPAD, XXXVII Encontro da ANPAD, 2013. Rio de Janeiro.

SCHAUFEL, Wilmar B. Burnout: A Short Socio-Cultural History. 2017. 23 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, **Utrecht University**, Leuven, 2017. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/481.pdf>. Acesso em: 18 set. 2023.

SCHIRRMEISTER, Renata et al. A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais: Ana Cristina Limongi-França. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, São Paulo, v. 3, n. 12, p. 283-296, dez. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n3/v12n3a04.pdf>. Acesso em: 09 set. 2023.

SCHWARTZ, Leoleli. Estilo de vida e burnout médico no Brasil 2020. **Medscape, [S. L.]**, v. 1, n. 1, p. 1-20, dez. 2020. Disponível em: <https://portugues.medscape.com/slideshow/65000130?0=reg=1#1>. Acesso em: 09 set. 2023.

SOMMER, Robert. The burnt-out chairman. **American Psychologist**.

Washington, p. 536-537. jun. 1973. Disponível em:
<https://psycnet.apa.org/buy/1990-57074-001>. Acesso em: 09 set. 2023.

SULLIVAN, Virginia; HUGHES, Vickie; WILSON, Debra Rose. Nursing Burnout and Its Impact on Health. **National Library of Medicine, [S. L.]**, p. 153-169, mar. 2022. Disponível em:
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35236605/>. Acesso em: 09 set. 2023.

TAKAHASHI, R.T.; PEREIRA, L.L. **Liderança e Comunicação**. Rev. Esc. Enf. USP, v. 25, n. 2, p. 123-35, ago. 1991

TICHY, N. M., COHEN, E. **The leadership engine: how winning companies build leaders at every level**. New York: HarperCollins, 1997.

TRIGO, Telma Ramos; TENG, Chei Tung; HALLAK, Jaime Eduardo Cecílio. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. 2006. 11 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psiquiatria, **Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2007. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rpc/a/6CTppSZ6X5ZZLY5bXPPFB7S/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 set. 2023.

VIEIRA DE CARVALHO, Antônio; NASCIMENTO, Luiz Paulo; GOMES SERAFIM, Oziléa Clén. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2012.

VIEIRA, Isabela. Conceito(s) de burnout: Questões atuais da pesquisa e a contribuição da clínica. 2010. 8 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psiquiatria, **Universidade Federal do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rbso/a/KTtx79ktPdtVSxwrVrkkNyD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 set. 2023.

VIEIRA, Isabela; RUSSO, Jane Araujo. Burnout e estresse: entre medicalização e psicologização. **Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 02, p. 1-22, fev. 2019. Disponível em:
<https://www.scielosp.org/article/physis/2019.v29n2/e290206/#>. Acesso em: 18 set. 2023.

VILLAGRAN, Camila Antunez. Associação do Sofrimento Moral e Síndrome de Burnout em enfermeiros de hospital universitário. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, [s. l], v. 1, n. 1, p. 1-10, jul. 2022. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rlae/a/MckTp4VVTYx4YKCKdtFTH7k/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2023.

World Health Organization. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. **International Classification Of Diseases**, Global, v. 1, n., p. 1-1, maio 2019. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Acesso em: 11 set. 2023.