

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E GESTÃO DO BURNOUT: UM ESTUDO COM GESTORES

Simone Gouveia da Veiga

DOI: <https://doi.org/10.33871/26747170.2025.7.2.10395>

RESUMO: Esta pesquisa tem como objetivo examinar como as estratégias de prevenção e gestão do burnout contribuem para a qualidade de vida no trabalho (QVT). Utilizando uma abordagem qualitativa, caracterizada como estudo de caso, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com cinco gestores atuantes em diferentes setores e níveis hierárquicos de empresas localizadas no litoral do Paraná. O estudo visa identificar as práticas adotadas para mitigar o burnout, compreender a visão dos gestores sobre a QVT e analisar os desafios e facilitadores na implementação dessas estratégias. Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), permitindo uma categorização estruturada das informações obtidas. Os resultados demonstram que, apesar do reconhecimento da relevância do bem-estar dos colaboradores por parte das organizações, a adoção de estratégias eficazes de prevenção e gestão do burnout ainda enfrenta obstáculos, como a escassez de recursos e a limitação de tempo para a implementação de ações concretas. Dessa forma, evidencia-se a necessidade de fortalecer as práticas de gestão e promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável, a fim de melhorar a qualidade de vida profissional e minimizar os riscos de burnout. Do ponto de vista teórico, esta pesquisa amplia o conhecimento sobre a relação entre as estratégias organizacionais e a QVT. Já sua contribuição prática ressalta a importância de uma transformação cultural dentro das empresas, fomentando ambientes de trabalho mais sustentáveis e voltados ao bem-estar dos funcionários.

Palavras chaves: Burnout; Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); Gestão de Pessoas; Estratégias de Prevenção; Saúde Mental.

BURNOUT PREVENTION AND MANAGEMENT STRATEGIES: A STUDY WITH MANAGERS

ABSTRACT: This research aims to examine how burnout prevention and management strategies contribute to quality of work life (QWL). Using a qualitative approach classified as a case study, semi-structured interviews were conducted with five managers from different sectors and hierarchical levels in companies located in the coastal region of Paraná. The study seeks to identify the practices adopted to mitigate burnout, understand managers' perceptions of QWL, and analyze the challenges and facilitators in implementing these strategies.

For data analysis, the content analysis technique proposed by Bardin (2011) was applied, allowing for a structured categorization of the collected information. The findings indicate that, although organizations acknowledge the importance of employee well-being, the adoption of effective burnout prevention and management strategies still faces challenges such as limited resources and time constraints for implementing concrete actions.

Thus, the need to strengthen management practices and foster a more balanced and healthy work environment is evident to enhance professional quality of life and reduce the risks of burnout. Theoretically, this research expands knowledge on the relationship between organizational strategies and QWL. From a practical perspective, it highlights the importance of cultural transformation within companies, promoting more sustainable work environments focused on employee well-being.

Keywords: Burnout; Quality of Life at Work (QWL); People Management; Prevention Strategies; Mental Health.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o ambiente corporativo tem passado por transformações significativas devido à intensa competitividade, ao rápido fluxo de informações e às crescentes exigências do mercado. As empresas, em busca de vantagens competitivas, precisam constantemente inovar, reduzir custos e otimizar sua eficiência. De acordo com Codo e Menezes (2019, p. 45), o burnout afeta especialmente profissionais altamente motivados, que, diante do estresse no trabalho, acabam intensificando seus esforços até atingirem um estado de exaustão. Nesse contexto, a dinâmica do mercado globalizado exige rápida adaptação às mudanças tecnológicas e às preferências dos consumidores, o que muitas vezes resulta em prazos reduzidos, metas desafiadoras e jornadas de trabalho prolongadas.

Além disso, a constante troca de informações e a exigência de disponibilidade contínua, por meio de e-mails e mensagens instantâneas, contribuem para um ambiente de trabalho ininterrupto. Apesar da facilidade que estas ferramentas proporcionam, eles também impõem maior pressão sobre os trabalhadores, pois, a automação pode resultar na redução do número de funcionários, aumentando a carga de trabalho sobre aqueles que permanecem na organização (Calvosa, 2022).

O aumento das exigências profissionais e da competitividade no mercado tem levado a um crescimento significativo dos casos de burnout, afetando tanto a produtividade quanto a qualidade de vida dos trabalhadores (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli et al., 2009). Esse esgotamento profissional impacta diretamente a gestão, pois pode resultar no afastamento de funcionários, prejudicando o desempenho da empresa, sua reputação e a atuação dos gestores. Além disso, a ausência prolongada de um colaborador pode desmotivar a equipe, intensificar a carga de trabalho dos demais e comprometer o clima organizacional (Mandú et al., 2018).

Martins e Soldara (2017) ressaltam a importância de estudar os gestores, considerando seu papel fundamental na liderança e no bem-estar das equipes. Esses profissionais lidam com pressões intensas, que vão além do cumprimento de metas organizacionais, incluindo a mediação de conflitos, a tomada de decisões estratégicas e a motivação dos colaboradores. Quando não possuem suporte adequado ou recursos suficientes para administrar o estresse, essas demandas podem resultar em esgotamento profissional.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar como as estratégias de prevenção e gestão do burnout podem impactar a qualidade de vida no ambiente de trabalho. A pesquisa foca nas decisões dos gestores, pois, para reduzir os efeitos negativos do burnout, é recomendado que as organizações e seus líderes criem um ambiente de trabalho saudável, implementando políticas que promovam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, além de oferecer apoio à saúde mental e física dos colaboradores.

A razão para a realização desta pesquisa sobre estratégias de prevenção e gestão do burnout por gestores está na relevância e necessidade urgente de abordar esse tema no cenário organizacional atual. A síndrome de burnout, conforme abordado por Maslach e Leiter (2016), tem se tornado um problema crescente nas empresas devido ao aumento das exigências profissionais e à intensificação da competitividade no mercado. Segundo Martins e Soldara (2017), os gestores desempenham um papel decisivo na preservação do bem-estar dentro das organizações, sendo fundamental que eles entendam as práticas que podem ser adotadas para reduzir os impactos do burnout. Pesquisas recentes reforçam a importância de estratégias preventivas, que incluem a criação de um ambiente de trabalho saudável e a implementação de práticas de gestão que favoreçam a resiliência e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Carvalho; Magalhães, 2014).

O burnout, também conhecido como síndrome do esgotamento profissional, é uma condição complexa causada pelo estresse prolongado no ambiente de trabalho (Codo; Menezes, 1999). Ele se manifesta por meio de três sintomas principais: exaustão emocional, despersonalização e uma sensação de realização

pessoal reduzida (Maslach; Leiter, 2016). Ainda, para Codo e Menezes (1999) a síndrome se manifesta física e mentalmente, onde a despersonalização diz respeito a uma postura cínica e impessoal em relação ao trabalho e aos colegas. Por outro lado, a baixa realização pessoal está associada a sentimentos de incapacidade e insatisfação com o próprio desempenho.

Os impactos do burnout são sérios, afetando tanto a saúde mental quanto a física dos trabalhadores, podendo levar a condições como depressão, ansiedade, problemas cardiovasculares e distúrbios do sono (Martins; Soldara, 2017). Além disso, o burnout compromete o ambiente de trabalho, elevando os índices de absenteísmo, rotatividade de funcionários e redução da produtividade. A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes também são afetadas negativamente, o que pode prejudicar a imagem da organização (Jarruche; Mucci, 2021). Compreender as causas do burnout e aplicar estratégias de prevenção e intervenção é essencial para promover a saúde mental no ambiente de trabalho (Santos et al., 2024). Adotando uma abordagem integrada, as empresas podem criar espaços mais saudáveis, ajudando os colaboradores a desenvolverem seu potencial.

Manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal é essencial na prevenção e mitigação do burnout. No entanto, para que isso seja eficaz, é necessário adotar métodos de reconhecimento, monitoramento e tratamento da síndrome no ambiente de trabalho, permitindo a identificação de sinais precoces e a intervenção dos gestores para apoiar os colaboradores afetados (Maslach; Leiter, 2016). O papel da gestão nesse processo e suas ações preventivas serão explorados nas próximas seções.

A primeira etapa é o reconhecimento precoce dos sinais dessa condição, o que requer a conscientização de gestores e colaboradores sobre os indicadores de burnout, como exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal. Programas de capacitação para gestores, ajudando-os a identificar esses sinais e fornecer suporte adequado, são fundamentais para a detecção precoce e intervenção, prevenindo o agravamento da situação (Santos et al., 2024). De acordo com Trigo (2011), Carvalho et al. (2024) e Pereira et al. (2014), o uso de ferramentas de avaliação, como questionários e escalas (por exemplo, o Maslach Burnout Inventory), pode ser realizado periodicamente para monitorar o estresse e o bem-estar dos colaboradores, essas avaliações regulares permitem uma abordagem proativa, facilitando a identificação de problemas e a aplicação de estratégias de intervenção.

Líderes e gestores precisam ser capacitados para identificar os sinais de burnout e agir de forma adequada e empática (Maslach; Leiter, 2016). Estimular um estilo de liderança que promova a comunicação aberta, reconheça os esforços dos colaboradores e faça uma delegação adequada de tarefas contribui para criar um ambiente de trabalho mais positivo e de apoio (Maslach; Leiter, 2016). Portanto, fica claro que identificar e monitorar o burnout requer empatia, discernimento e compreensão tanto dos líderes quanto dos colegas, pois a forma como o processo é conduzido impacta diretamente os resultados. Essas práticas não só facilitam a identificação do burnout, mas também criam um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos (Pereira et al., 2014).

Após identificar o burnout, os gestores têm um papel crucial em implementar intervenções para ajudar os colaboradores. Isso envolve ajustar as demandas de trabalho, como a carga e os prazos, para torná-las mais equilibradas e realistas (Maslach; Leiter, 2016). Segundo Latorraca (2019), Santos et al. (2024) e Barreto et al. (2013), isso pode incluir a revisão da carga de trabalho, prazos e a complexidade das tarefas atribuídas, as organizações podem reduzir o estresse e prevenir o burnout.

Criar um ambiente de suporte organizacional é crucial para prevenir o burnout. Isso envolve os colaboradores perceberem que a organização valoriza seu bem-estar e oferece os recursos e apoio necessários para enfrentar os desafios (Santos et al., 2024). Programas de mentoria, por exemplo, oferecem orientação e apoio de colegas experientes, auxiliando os colaboradores a superar desafios no ambiente de trabalho e a desenvolver habilidades eficazes para lidar com o estresse (Silva et al., 2023).

Os programas de desenvolvimento de carreira e capacitação contínua ajudam na prevenção do burnout ao melhorar a competência dos colaboradores e aumentar sua motivação. Treinamentos em gestão do estresse, resolução de conflitos e habilidades interpessoais fornecem ferramentas práticas para lidar com as pressões do trabalho, promovendo também um senso de progresso e realização pessoal (Trochini et al., 2023).

Uma intervenção importante a se destacar é a promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão. Ambientes inclusivos, onde todos se sentem ouvidos e respeitados, ajudam a reduzir conflitos interpessoais e aumentam o sentimento de pertencimento entre os colaboradores. Políticas e práticas de diversidade, como treinamentos culturais e comitês de diversidade, contribuem para um ambiente mais harmonioso e favorecem o bem-estar emocional dos funcionários (Aguiar et al., 2017).

Portanto, é evidente que a avaliação e o monitoramento constantes são essenciais para a eficácia das estratégias de gestão do burnout (Trochini et al., 2023). Essas avaliações fornecem insights sobre o sucesso das intervenções e apontam áreas que precisam de ajustes. Com um monitoramento contínuo, as

organizações conseguem reagir de forma proativa às necessidades dos colaboradores e ajustar suas abordagens para lidar com o burnout conforme necessário.

Além das ações de gestão, a promoção do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é essencial na prevenção do burnout. Políticas como horários flexíveis e a possibilidade de trabalho remoto permitem aos colaboradores maior controle sobre seu tempo, reduzindo o estresse e aumentando a satisfação no trabalho (Latorraca, 2019). Incentivar o uso das férias e dias de folga, assim como oferecer programas de bem-estar, como yoga, meditação e atividades físicas, ajuda a recarregar as energias e a manter um equilíbrio saudável (Guerreiro et al., 2006; Marqueze; Moreno, 2005).

Outro ponto importante é a criação de um ambiente de trabalho que favoreça pausas regulares e momentos de descanso, o que pode diminuir a fadiga e aumentar a produtividade (Guerreiro et al., 2006). Atividades sociais e recreativas no trabalho também fortalecem os laços entre os colaboradores, criando um senso de comunidade. Estudos indicam que essas práticas, além de reduzir o estresse, melhoram a produtividade e a satisfação no trabalho, promovendo um ambiente mais acolhedor e colaborativo, impactando diretamente na qualidade de vida no trabalho (Fogarolli, 2022).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) busca garantir o bem-estar físico, mental e social dos colaboradores, promovendo um ambiente saudável que favoreça o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Camargo et al., 2021). Condições como ergonomia, desenvolvimento profissional e um ambiente acolhedor são essenciais para prevenir o burnout, pois a falta delas contribui para o estresse e o esgotamento (Barreto et al., 2022). Ao alinhar estratégias de QVT com ações de prevenção ao burnout, as empresas não apenas cuidam do bem-estar dos colaboradores, mas também melhoram seu desempenho, criando um ambiente mais produtivo e saudável.

Para compreender de forma aprofundada as dinâmicas do burnout e suas implicações no ambiente de trabalho, esta pesquisa adota uma abordagem metodológica qualitativa, com ênfase na análise de entrevistas com gestores de diferentes setores.

- i) Para estudos empíricos e experimentais: Introdução, Referencial teórico (que pode ser junto da introdução), Material e métodos, Resultados e discussão (que podem ser separados), Conclusões ou considerações finais, Agradecimentos (se houver), fonte de financiamento (se houver), e referências.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esta investigação, foi adotada uma abordagem qualitativa, uma vez que, segundo Flick (2018), "a pesquisa qualitativa é particularmente adequada para explorar fenômenos complexos e processos sociais em contextos naturais" (p. 35). Isso possibilita uma compreensão profunda das experiências e percepções dos gestores em relação ao burnout. O estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo, com o objetivo de identificar aspectos ainda pouco compreendidos e aprofundar discussões já existentes sobre o fenômeno. A escolha desse delineamento justifica-se pelo fato de que o burnout é um fenômeno complexo e multifacetado, cujas práticas e percepções dos gestores demandam uma análise mais detalhada. O caráter descritivo permitirá ainda apresentar as estratégias de prevenção e gestão do burnout aplicadas, detalhando sua eficácia no contexto organizacional.

foi escolhida a estratégia de estudo de caso, que se destaca por sua capacidade de explorar a complexidade de um fenômeno dentro de um contexto específico (Yin, 2011). A abordagem permite uma compreensão detalhada das estratégias de prevenção e gestão do burnout e sua relação com a qualidade de vida no trabalho, necessitando de uma aproximação com gestores para capturar aspectos únicos da realidade investigada. Assim, a amostra foi composta por cinco gestores de diferentes níveis hierárquicos, provenientes de empresas variadas da região do litoral do Paraná. Os participantes foram selecionados por conveniência, com a condição de possuírem ao menos um ano de experiência gerencial e responsabilidade por equipes compostas por no mínimo quatro colaboradores.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com gestores, com o intuito de compreender suas percepções, experiências e estratégias para lidar com o burnout. Conforme Minayo (2014), "a entrevista semiestruturada é uma abordagem flexível e profunda, permitindo que o pesquisador explore, de forma detalhada, os significados, vivências e pontos de vista dos participantes, adaptando-se às respostas e

ao contexto da pesquisa". Por essa razão, foi escolhida a entrevista semiestruturada, que oferece a flexibilidade de explorar questões que surgem durante a conversa, proporcionando insights valiosos. Utilizando um roteiro previamente elaborado (APÊNDICE A), foram realizadas cinco entrevistas, uma com cada gestor, abordando os temas e objetivos da pesquisa. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise. Para proteger a privacidade dos participantes, seus nomes e as empresas em que trabalham não foram revelados, sendo identificados anonimamente, conforme apresentado no QUADRO 1.

QUADRO 1 – DETALHAMENTO DAS ENTREVISTAS

Entrevistado	Área de atuação da empresa	Tempo de atuação como gestor na empresa
Gestor A	Logística e Transportes	1 ano
Gestor B	Segurança Portuária	5 anos
Gestor C	Saúde Mental e Dependência Química	8 anos
Gestor D	Educação	7 anos
Gestor E	Sindicato portuário	3 anos

FONTE: As autoras (2024)

As entrevistas semiestruturadas focaram nas estratégias de prevenção e gestão do burnout adotadas pelos gestores, além de avaliar a percepção de sua eficácia. O roteiro de perguntas foi dividido em seções que cobriram dados demográficos e profissionais, a intensidade dos sintomas de burnout, as estratégias utilizadas e a avaliação dessas ações. Durante as entrevistas, os gestores detalharam as práticas implementadas, os desafios enfrentados, e a percepção sobre o impacto dessas ações no bem-estar dos colaboradores, além de sugerirem melhorias. A metodologia rigorosa e a aplicação de frameworks teóricos permitiram identificar as estratégias que contribuem para melhorar a qualidade de vida no trabalho e otimizar o desempenho organizacional.

A análise dos resultados foi conduzida por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011), que é uma metodologia eficaz para investigar as percepções dos gestores sobre o burnout. O processo seguiu as três fases propostas por Bardin: i) pré-análise, onde as entrevistas transcritas foram lidas integralmente para identificar padrões e esclarecer pontos para a codificação; ii) exploração do material, que envolveu a definição de categorias de análise baseadas na teoria, possibilitando a separação de trechos relevantes das entrevistas; iii) tratamento dos resultados, onde, após a codificação, foi possível interpretar os dados e fazer correlações com a teoria sobre as estratégias de prevenção e gestão do burnout e seu impacto na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

As categorias de análise da pesquisa foram organizadas de acordo com as práticas de gestão e prevenção do burnout, baseadas em teorias e estudos anteriores.

- 1. Identificação e Monitoramento do Burnout:** As estratégias de monitoramento incluem a realização de avaliações regulares, como questionários e escalas para detectar sinais de burnout, conforme Trigo (2011), Carvalho et al. (2024) e Pereira et al. (2014). A liderança desempenha um papel crucial ao manter uma comunicação aberta, reconhecer o esforço dos colaboradores e demonstrar empatia, como sugerido por Maslach e Leiter (2016). Além disso, a empatia, discernimento e compreensão entre líderes e colegas são essenciais no processo de monitoramento do burnout (Pereira et al., 2014).
- 2. Intervenções Diretas dos Gestores:** A reestruturação das demandas de trabalho, revisão de cargas de trabalho, prazos e tarefas complexas, são estratégias apontadas por Maslach e Leiter (2016) e Latorraca (2019). Práticas de trabalho flexíveis, como horários ajustáveis e a possibilidade de trabalho remoto, também são citadas como intervenções eficazes (Ribeiro, 2019). O suporte organizacional, que valoriza o bem-estar dos colaboradores e oferece recursos necessários para lidar com os desafios, é fundamental, segundo Santos et al. (2024). Além disso, programas de desenvolvimento de carreira e capacitação contínua (Trochini et al., 2023), melhorias no design do ambiente de trabalho e a criação de áreas de descanso e interação social (Aguiar et al., 2017;

Barreto, 2022) são essenciais para a gestão do burnout. Acesso facilitado a recursos de saúde mental e a formação de grupos de apoio também são práticas recomendadas (Martins, 2004; Silva et al., 2023).

3. **Promoção do Equilíbrio Trabalho-Vida:** A promoção do equilíbrio trabalho-vida é enfatizada por meio de políticas de trabalho flexíveis, férias e folgas adequadas (Latorraca, 2019; Guerreiro et al., 2006). Programas de bem-estar, que envolvem atividades físicas, mentais e emocionais, são indicados para ajudar na prevenção do burnout (Marqueze e Moreno, 2005). A implementação de pausas regulares e a criação de momentos de descanso e lazer também são fundamentais para o bem-estar dos colaboradores (Guerreiro et al., 2006; Fogarolli, 2022).

Essas práticas evidenciam o compromisso das organizações em garantir um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, prevenindo o burnout e promovendo a qualidade de vida no trabalho, permitindo entender melhor os fatores que causam o burnout e as práticas preventivas, impactando positivamente a qualidade de vida no trabalho e o desempenho organizacional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, será feita uma descrição concisa de cada gestor entrevistado e das atividades de suas equipes nas empresas em que trabalham. Em seguida, serão analisadas as categorias identificadas no estudo, culminando na discussão e apresentação dos resultados obtidos.

Gestor A

Líder de uma equipe de 4 colaboradores na área de logística e transportes, o gestor A lida com o acompanhamento de veículos e documentação de transporte no porto de Paranaguá. A atividade exige organização e agilidade, com um ritmo acelerado, especialmente durante a alta temporada de exportações, o que pode gerar estresse e contribuir para o burnout devido à pressão por prazos.

Gestor B

Na área de segurança portuária, o gestor B lidera uma equipe de 189 colaboradores que trabalham em turnos ininterruptos de 12x36 horas. Eles são responsáveis por garantir a segurança no Porto Organizado, o que envolve grande responsabilidade e vigilância constante. O trabalho é estressante devido aos riscos envolvidos, além da pressão contínua.

Gestor C

O gestor C é responsável por uma equipe de 9 colaboradores na área de saúde mental e dependência química. A equipe oferece atendimento a transtornos mentais graves e dependência, o que exige grande carga emocional tanto dos profissionais quanto dos pacientes, resultando em estresse constante.

Gestor D

Na área de educação, o gestor D lidera uma equipe de 30 colaboradores, entre professores e funcionários administrativos. A atividade é marcada por prazos, avaliações e a pressão por resultados. Para os professores, o desafio é ainda maior devido à responsabilidade no desenvolvimento dos alunos, somada à cobrança de excelência dos pais.

Gestor E

Líder de uma equipe de 10 colaboradores no sindicato portuário, o gestor E gerencia o setor de administração e recepção, lidando com grande volume de documentos e informações. Embora pareça um ambiente menos estressante, a necessidade de atenção aos detalhes e a falta de pausas adequadas tornam o trabalho estressante, o que pode contribuir para o burnout.

Tendo em mente quem são os gestores entrevistados neste estudo e recordando como foi mencionado anteriormente, a gestão da Síndrome de Burnout é desafiadora e exige a identificação constante dos sintomas. Gestores A, B, C, D e E relatam que, em momentos de alta demanda, os colaboradores apresentam sinais de estresse e burnout. No entanto, o Gestor B enfrenta dificuldades para identificar esses sintomas devido à Lei de Proteção de Dados, que restringe o acesso à saúde dos funcionários.

Os demais gestores (C, D, E) reconhecem os sintomas, mas não os associavam diretamente ao burnout. Isso sugere que os sinais se tornam comuns e podem passar despercebidos, destacando a importância da

liderança na identificação precoce do problema.

Embora métodos formais de monitoramento, como questionários e escalas, sejam sugeridos, a implementação deles encontra resistência nas empresas. O Gestor A contorna isso utilizando conversas informais durante pausas, o que tem ajudado a aliviar o estresse.

Em resumo, a identificação e o controle do burnout exigem atenção constante, estratégias adaptativas dos gestores e superação de barreiras institucionais. A liderança desempenha papel essencial no apoio emocional e na observação dos sintomas, sendo fundamental para a prevenção do burnout no ambiente de trabalho.

Das intervenções diretas dos gestores, Maslach e Leiter (2016) sugerem que as empresas ajustem as demandas de trabalho para alinhar as expectativas organizacionais às necessidades dos colaboradores, buscando equilibrar a carga de trabalho e minimizar o estresse. Latorraca (2019), Santos et al. (2024) e Barreto et al. (2013) destacam a importância de revisar as cargas de trabalho e prazos, enquanto Ribeiro (2019) enfatiza a necessidade de flexibilidade nas formas de trabalho, incluindo horários e modalidades (remoto, presencial ou híbrido).

Os gestores entrevistados relatam dificuldades em implementar essas práticas de forma mais efetiva. O Gestor C aponta que, desde que assumiu a posição de liderança, não percebeu ações focadas no bem-estar dos funcionários. O Gestor E, por outro lado, menciona que a empresa adota algumas estratégias, como a redução da pressão, pausas regulares e flexibilização de prazos, sendo o único a adotar a flexibilidade sugerida por Ribeiro (2019). Já os outros gestores relatam campanhas de conscientização, palestras e atividades recreativas, mas enfrentam obstáculos ao tentar evitar discussões sobre trabalho durante esses momentos de lazer.

Santos et al. (2024) acrescentam que o apoio organizacional, ou seja, a percepção de que a empresa se importa com o bem-estar de seus colaboradores, é um fator motivacional importante. Quando os funcionários sentem que são valorizados, isso pode diminuir os níveis de estresse e aumentar a satisfação no ambiente de trabalho.

Quanto ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional é essencial para prevenir o burnout. Latorraca (2019) aponta que a flexibilidade no trabalho, como horários ajustáveis e home office, ajuda a reduzir o estresse. Porém, alguns gestores mencionaram que essas práticas ainda são restritas. O Gestor E observou que pausas sem necessidade de justificativa ajudam a aliviar a pressão.

O uso adequado de férias e folgas é crucial para a recuperação dos colaboradores (Guerreiro et al., 2006), embora o Gestor C tenha enfrentado dificuldades para garantir esse descanso devido a questões operacionais.

Programas de bem-estar, como atividades físicas e apoio emocional, são eficazes para melhorar a qualidade de vida no trabalho (Marqueze; Moreno, 2005). O Gestor B destacou a implementação de ginástica laboral e eventos como a "Corrida do Porto", que aumentaram a satisfação no trabalho.

Além disso, pausas regulares e atividades sociais, como festas e campanhas de conscientização, ajudam a reduzir o estresse e fortalecer os laços entre os colaboradores, como relatado pelos gestores A e B, além de ajudar a manter a qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) está diretamente ligada às estratégias de prevenção e gestão do burnout, que exigem uma abordagem organizacional estruturada. Segundo Maslach e Leiter (2016), adaptar as demandas de trabalho à realidade dos colaboradores é crucial para equilibrar as expectativas da empresa e reduzir o estresse ocupacional, criando um ambiente mais saudável. Latorraca (2019), Santos et al. (2024) e Barreto et al. (2013) destacam a revisão das cargas de trabalho, prazos e complexidade das tarefas como medidas essenciais para evitar a sobrecarga dos funcionários.

Os resultados da pesquisa indicam que, embora os gestores reconheçam a importância das estratégias de prevenção, a implementação enfrenta desafios, como a resistência organizacional a mudanças e a dificuldade em integrar práticas preventivas no dia a dia. No entanto, algumas práticas adotadas, como a flexibilização de horários e modalidades de trabalho (Ribeiro, 2019), suporte ao bem-estar dos colaboradores (Santos et al., 2024) e a criação de espaços para descanso e socialização (Aguiar et al., 2017; Barreto, 2022), têm contribuído positivamente para a qualidade de vida no trabalho (QVT). A literatura destaca que o suporte contínuo da empresa e a valorização dos funcionários são essenciais para mitigar os efeitos do burnout. Trochini et al. (2023) apontam que programas de desenvolvimento e capacitação aumentam o desempenho e fortalecem o senso de pertencimento. Martins (2004) e Silva et al. (2023) sugerem que feedbacks frequentes e avaliações contínuas são ferramentas eficazes para monitorar a sobrecarga de trabalho e identificar sinais iniciais de esgotamento.

A pesquisa destaca a importância da colaboração entre gestores e RH na implementação de estratégias de QVT para prevenir o burnout. O RH deve adotar uma abordagem integrada com ajustes na carga horária, programas de bem-estar e suporte psicológico. Isso contribui para um ambiente de trabalho saudável e

produtivo, melhorando a saúde mental, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o desempenho organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar como as estratégias de prevenção e gestão do burnout impactam a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Foram entrevistados cinco gestores de diferentes empresas e setores para entender as práticas adotadas, suas percepções sobre a QVT e os desafios na implementação dessas estratégias.

A literatura aponta que o burnout, causado pelo estresse crônico no trabalho, afeta a saúde mental dos colaboradores e a produtividade das organizações (Maslach & Leiter, 2016). O primeiro objetivo do estudo foi identificar as estratégias de prevenção adotadas pelos gestores, e os resultados mostram que, embora haja conscientização, sua aplicação ainda enfrenta desafios, sendo necessário um compromisso organizacional com a saúde mental. O segundo objetivo foi analisar a compreensão da qualidade de vida no trabalho (QVT) pelos gestores, que reconhecem os benefícios das estratégias de prevenção, mas destacam que sua eficácia depende de apoio contínuo e recursos adequados. O terceiro objetivo investigou as barreiras e facilitadores na implementação dessas práticas, revelando que a resistência organizacional a mudanças estruturais, como capacitação e maior flexibilidade, é um obstáculo. Contudo, organizações que ajustam suas abordagens com base no feedback dos colaboradores têm mais sucesso na implementação dessas estratégias.

Por fim, os resultados obtidos reforçam que a prevenção e a gestão do burnout exigem um compromisso sistemático, que vá além de medidas isoladas e envolva práticas integradas para lidar tanto com as causas quanto com as consequências desse fenômeno.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, C. V. N. et al. Cultura Organizacional e Adoecimento no Trabalho: Uma revisão sobre as relações entre cultura, *burnout* e estresse ocupacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 6, n. 2, p. 121–131, 2017. Disponível em: <<https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1157>>. Acesso em: 23 jun. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARRETO, L. M. T. DA S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34–52, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rausp/a/67kxgzVbRHyhLZSsvTDLNn/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 23 jun. 2024.
- BARRETO, T. dos S. et al. A importância de ações estratégicas para prevenção da síndrome de *Burnout* no ambiente de trabalho. **Revista De Ciências Sociais Aplicadas**, v. 3, n. 2, p. 04-17, 2022. Disponível em: <<https://ojs.uniceplac.edu.br/index.php/reciso/article/view/75/37>>. Acesso em: 23 jun. 2024.
- BENTO, R. I. dos S. **As políticas organizacionais de conciliação como preditoras do equilíbrio trabalho-família e da satisfação no trabalho**. 2017. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Escola De Ciências Sociais, Universidade de Évora, 17 fev. 2017. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20893/2/Dissertac%CC%A7a%CC%83o-RuteBento_VERSAOFINAL.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2024.
- BRASÍLIA, F. **Radis de outubro destaca exaustão e síndrome de burnout – Fiocruz Brasília**. Disponível em: <<https://www.fiocruzbrasil.br/radis-de-outubro-destaca-exaustao-e-sindrome-de-burnout>>. Acesso em: 29 out. 2024.
- CALVOSA, M. V. D. Relevância do trabalho e da qualidade de vida no trabalho para a sociedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 2, p. e2021- 0456, 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/358486611_RELEVANCIA_DO_TRABALHO_E_DA_QUALIDADE_DE_VIDA_NO_TRABALHO_PARA_A_SOCIEDADE>. Acesso em: 23 jun. 2024.

CAMARGO, S. F. et al. Qualidade de vida no trabalho em diferentes áreas de atuação profissional em um hospital. **Ciencia & saude coletiva**, v. 26, n. 4, p. 1467–1476, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232021264.0212>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

CARVALHO, C. G.; MAGALHÃES, S. R. Inteligência emocional como estratégia de prevenção contra a síndrome de *burnout*. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 11, n. 2, p. 540-550, 2014. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5033210.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

CARVALHO, R.; DANTAS, J.; HERNANDEZ, J. Oldenburg *Burnout* Inventory com Policiais Militares de UPPs do Rio de Janeiro: Propriedades Psicométricas. **Revista Ciência & Política**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 243–264, 2024. Disponível em: <<https://revista.iscp.edu.br/index.php/rcp/article/view/366>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. **O que é *Burnout*?** Disponível em: <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/jornaldoprofessor/midias/arq/Burnout.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

COSTA, A. R. *Burnout* and Leadership *Burnout* e liderança. **Acta Obstet Ginecol Port**, v. 17, n. 3, p. 184-185, 2023. Disponível em: <https://www.fspog.org/images/editor2/03_editorial-aogp-03-23.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2024.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Christchurch, New Zealand: Sage Publications, 2008.

DA SILVA, L. et al. Síndrome de *Burnout*: Como minimizar os impactos nos resultados da organização com a gestão de pessoas? **Cadernos UniFOA**. v. 18, n.53. 2023. Disponível em: <<https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/download/4687/3271/18503#:~:text=A%20empresa%20poder%C3%A1%20oferecer%20apoio,s%C3%ADndrome%20ou%20minimizar%20seus%20efeitos.>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

SOLDERA, Lais Luisa de Oliveira; MARTINS, Leandro Gonçalves. Síndrome de *Burnout*: conceitos e observações para os gestores de recursos humanos. **Leopoldianum**, v. 43, n. 119-20, p. 12-12, 2017. Disponível em: <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Wvwug4uLva4J:scholar.google.com/+burnout+gestores&hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0,5>. Acesso em: 23 jun. 2024.

FOGAROLLI, W. **A compreensão da cultura de bem-estar e o combate ao burnout**. Disponível em: <<https://melhorh.com.br/a-compreensao-da-cultura-de-bem-estar-e-o-combate-ao-burnout/>>. Acesso em: 29 out. 2024.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2018.

GUERREIRO, M. D. et al. **Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar**. 4. ed. Lisboa: CITE, 2006.

GOMES, R.; MENDES, A. M. **Estudo de pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2010.

JARRUCHE, L. T.; MUCCI, S. Síndrome de burnout em profissionais da saúde: revisão integrativa. **Revista Bioética**, v. 29, n. 1, p. 162–173, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1983-80422021291456>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

LATORRACA, C. de O. C. et al. O que as revisões sistemáticas Cochrane dizem sobre prevenção e tratamento da síndrome de *burnout* e estresse no trabalho. **Revista Diagnóstico e Tratamento**, v. 24, n. 3, p. 119-125, 2019. Disponível em: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/12/1026704/rdt_v24n3_119-125.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2024.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational behavior and human performance**, v. 4, n. 4, p. 309–336, 1969.

LOUREIRO, H. et al. *Burnout* no trabalho. **Revista de Enfermagem Referência**, n. 7, p. 33–41, 2008. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3882/388239954005.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

MANDÚ, M. J. da SILVA et al. Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo Bibliométrico da Pesquisa em Português. **ID On Line: Revista de Psicologia**, v. 12 n. 40, 2018. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1174>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. DE C. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69–79, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing Qualitative Research**. 6. ed. Christchurch, New Zealand: Sage Publications, 2016.

MARTINI, L. C. et al. Educação em saúde mental no trabalho: protagonismo dos trabalhadores no contexto sindical. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 47, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2317-6369/32020pt2022v47e17>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

MARTINS, D. de A.; GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. Programas De Prevenção Ao Alcoolismo No Trabalho. **Série: Saúde Mental e Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. v. 3, p. 217-244.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association (WPA)**, v. 15, n. 2, p. 103–111, 2016. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/wps.20311>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Disponível em: <<https://www.gov.br/transportes/pt-br/centrais-de-conteudo/portos-fichas-pdf>>. Acesso em: 29 out. 2024.

OLIVEIRA, R. Exaustão Emocional Em Cenários Para Além Das Corporações: Análise De Ocorrência Dentro Do Meio Acadêmico. **15º Jornada Científica E Tecnológica e 12º Simpósio De Pós-Graduação Do Ifsuldeminas**, V. 14, N. 1, 2022. Disponível em: <<https://josif.ifsuldeminas.edu.br/ojs/index.php/anais/article/view/541>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

PEREIRA, A. M. et al. *Burnout* e interação trabalho-família em enfermeiros: Estudo exploratório com o Survey Work-Home Interaction Nijmegen (SWING). **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental** (11), 24-30, 2014. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/74638/2/91301.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

RIBEIRO, K. C. R. O processo de gestão de pessoas como ferramenta inovadora para o enfrentamento da síndrome de *Burnout*. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 9, n. 4, 2019. Disponível em: <<https://iberoamericanic.org/rev/article/view/356>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

SANTOS, I. E. P. de S. et al. Entendendo a Síndrome de *Burnout*: Impactos, Sintomas e Estratégias de Intervenção. **Periódicos Brasil. Pesquisa Científica**, v. 3, n. 1, p. 141-150, 2024. Disponível em: <<https://periodicosbrasil.emnuvens.com.br/revista/article/view/19>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with *burnout* and engagement: a multi-sample study. **Journal of organizational behavior**, v. 25, n. 3, p. 293–315, 2004. Disponível em: <<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

SILVA, C. C. S. et al. *Burnout* e tecnologias em saúde no contexto da enfermagem na Atenção Primária à Saúde. **Escola Anna Nery**, v. 21, p. e20170031, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/yVyHVrr7DdN8dBVkdX3rWHS/>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

SOLDERA, L. L. de O.; MARTINS, L. G. Síndrome de *Burnout*: conceitos e observações para os gestores de recursos humanos. **Leopoldianum**, v. 43, n. 119-120, p. 12-12, 2017. Disponível em: <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Wvwug4uLva4J:scholar.google.com/+burnout+gestores&hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0,5>. Acesso em: 23 jun. 2024.

TRIGO, T. R. **Validade fatorial do *Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey* (MBI-HSS) em uma amostra brasileira de auxiliares de enfermagem de um hospital universitário: influência da depressão**. 2011. Dissertação (Mestrado em Psiquiatria) - Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5142/tde-26052011-123120/pt-br.php>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

TROCHINI, M. T., GOISSIS, T. V. **O impacto da síndrome de *Burnout* nas relações interpessoais e empresariais**. Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi", Americana, 2023. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15534>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

YIN, R. K. **Qualitative Research from Start to Finish**. New York, Guilford, 2011. Disponível em: <<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1696152>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

Received on 02, 2025.

Accepted on 04, 2025.