

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SAMIRA PIMENTA E SILVA

**SÍNDROME DE BURNOUT NAS ORGANIZAÇÕES: a relação entre carga horária e
volume de trabalho no bem-estar dos colaboradores**

São Luís
2025

SAMIRA PIMENTA E SILVA

**SÍNDROME DE BURNOUT NAS ORGANIZAÇÕES: a relação entre carga horária e
volume de trabalho no bem-estar dos colaboradores**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientadora: Rosângela Maria Guimarães Rosa

São Luís

2025

Silva, Samira Pimenta e.

Síndrome de burnout nas organizações: a relação entre carga horária e volume de trabalho no bem estar dos colaboradores / Samira Pimenta e Silva. – 2025

19 f.

Orientadora: Rosângela Maria Guimarães Rosa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Síndrome de Burnout. 2. Carga horária. 3. Volume de trabalho.
I. Rosa, Rosângela Maria Guimarães. II. Título.

SAMIRA PIMENTA E SILVA

**SÍNDROME DE BURNOUT NAS ORGANIZAÇÕES: a relação entre carga horária e
volume de trabalho no bem-estar dos colaboradores**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 22 de julho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Rosângela Maria Guimarães Rosa (Orientadora)

Dr.^a em Saúde Pública

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

Dr em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Hélio Trindade de Matos

Dr. em Administração de Empresas

Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

As transformações no mundo do trabalho, impulsionadas pela tecnologia, globalização e novas exigências do mercado, têm elevado os níveis de produtividade e adaptabilidade demandados dos profissionais. Esse cenário contribui para o aumento dos casos de adoecimento ocupacional, com destaque para a Síndrome de Burnout. Diante disso, este estudo tem como objetivo investigar a influência da carga horária e do volume de trabalho na ocorrência do Burnout em ambientes organizacionais, analisando também os impactos psicossociais da sobrecarga laboral e identificando práticas preventivas. A metodologia adotada consiste em uma revisão bibliográfica de caráter descritivo e exploratório, baseada em fontes acadêmicas de reconhecida credibilidade, como SciELO, Google Acadêmico e Periódicos CAPES. A análise concentrou-se em publicações das áreas de psicologia do trabalho, administração e gestão de pessoas. Os resultados apontam que a carga horária excessiva, o acúmulo de tarefas, a ausência de pausas e a falta de apoio institucional são fatores determinantes para o surgimento do Burnout. Conclui-se que o enfrentamento da síndrome exige o comprometimento das organizações com a saúde mental de seus colaboradores, reconhecendo-a como estratégia essencial para a sustentabilidade institucional. Promover o bem-estar no trabalho não apenas atende a imperativos éticos, mas também fortalece a inovação, produtividade e longevidade das organizações. Dessa forma, torna-se indispensável repensar as práticas de gestão de pessoas, adotando políticas que equilibrem as demandas do trabalho com as necessidades humanas, em busca de ambientes organizacionais mais saudáveis e inclusivos.

Palavras-chave: Síndrome de Burnout. Carga horária. Volume de trabalho. Bem-estar no trabalho.

ABSTRACT

The transformations in the world of work, driven by technology, globalization, and new market demands, have increased the levels of productivity and adaptability required of professionals. This scenario contributes to a rise in cases of occupational illness, with Burnout Syndrome standing out as a particularly concerning outcome. In this context, the present study aims to investigate the influence of excessive working hours and workload on the occurrence of Burnout in organizational settings. It also seeks to analyze the psychosocial impacts of work overload and identifying preventive practices. The adopted methodology consists of a descriptive and exploratory bibliographic review, based on academic sources of recognized credibility such as SciELO, Google Scholar, and CAPES Journals. The analysis focused on publications in the fields of work psychology, business administration, and human resource management. The results show that excessive workload, long working hours, lack of adequate rest breaks, and insufficient organizational support are key factors in the development of Burnout. It is concluded that addressing the syndrome requires an effective organizational commitment to workers' mental health, recognizing it as a strategic element for achieving sustainable outcomes. Promoting well-being in the workplace is not only an ethical imperative but also contributes to strengthening innovation, productivity, and the long-term viability of organizations. Thus, rethinking people management practices and implementing policies that balance work demands with human needs is essential for building healthier, more inclusive, and equitable work environments.

Keywords: Burnout syndrome. Workload. Workload. Well-being at work.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	A SÍNDROME DE BURNOUT.....	7
3	METODOLOGIA	9
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	10
4.1	O Bem-Estar no Trabalho	10
4.2	Carga Horária e Volume de Trabalho	12
4.3	Impactos e Ações Preventivas nas Organizações.....	13
4.4	Discussão	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
	REFERÊNCIAS	16

SÍNDROME DE BURNOUT NAS ORGANIZAÇÕES: a relação entre carga horária e volume de trabalho no bem-estar dos colaboradores¹

Samira Pimenta e Silva²
Rosângela Maria Guimarães Rosa³

1 INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho, intensificadas pelas dinâmicas da globalização, pelo avanço tecnológico e pela busca incessante por eficiência e inovação, remodelaram profundamente a forma como as atividades profissionais são organizadas e vivenciadas. Se por um lado essas mudanças impulsionaram o crescimento econômico, a competitividade e a modernização dos processos produtivos, por outro lado trouxeram implicações significativas para a saúde física e mental dos trabalhadores. O ambiente laboral contemporâneo é marcado por alta pressão por resultados, jornadas prolongadas, múltiplas funções, insegurança profissional e cobrança constante por desempenho, elementos que, combinados, configuram um cenário propício ao surgimento de problemas psicossociais graves.

Entre esses problemas, a Síndrome de Burnout destaca-se como uma das manifestações mais emblemáticas do esgotamento relacionado ao trabalho. Diferentemente de uma simples sensação passageira de cansaço, o Burnout caracteriza-se por um processo crônico de desgaste emocional que compromete de forma profunda a motivação, a capacidade de interação social e o sentido atribuído ao trabalho. O trabalhador acometido pela síndrome tende a experimentar sentimentos de exaustão intensa, distanciamento afetivo em relação às atividades e colegas, além de uma percepção crescente de ineficácia e frustração pessoal.

A complexidade da Síndrome de Burnout reside justamente em sua natureza multifatorial. Não se trata de um fenômeno que possa ser explicado apenas pelas características individuais dos trabalhadores, mas sim pela interação entre as condições organizacionais, a gestão das demandas laborais e os recursos disponibilizados para lidar com as pressões do ambiente de trabalho. Nesse sentido, fatores como a carga horária excessiva e o volume elevado de tarefas emergem como elementos centrais no processo de desgaste, favorecendo a cronificação do estresse e a deterioração progressiva da saúde física e mental dos colaboradores.

O impacto do Burnout transcende o indivíduo, afetando diretamente a dinâmica organizacional. Empresas que negligenciam o bem-estar de seus trabalhadores enfrentam aumento das taxas de absenteísmo, presenteísmo, rotatividade de funcionários e queda na qualidade dos serviços prestados. Além disso, o clima organizacional deteriora-se, comprometendo o engajamento, a cooperação entre equipes e a capacidade de inovação. Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho deixa de ser apenas uma questão ética para se tornar um imperativo estratégico para a sustentabilidade das organizações.

Neste contexto, o objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre carga horária, volume de trabalho e a manifestação da Síndrome de Burnout. Para chegar a esse objetivo delineou-se os seguintes objetivos específicos:

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2025.1, na cidade de São Luís/MA;

² Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: samirapimenta1@gmail.com

³ Professora Orientadora Dr^a. em Saúde Pública. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração DECCA/CCSo/UFMA. Contato: rosangela.rosa@ufma.br.

- analisar os fatores que impactam o bem-estar dos colaboradores nas organizações;
- investigar as implicações da intensificação da carga horária e do volume de tarefas;
- apontar caminhos para o desenvolvimento de estratégias preventivas e de intervenção eficazes na construção de ambientes de trabalho mais equilibrados e humanos;

A fundamentação teórica que sustentou esta pesquisa foi composta por autores de reconhecida relevância no campo dos estudos organizacionais e da psicologia do trabalho. A conceituação da Síndrome de Burnout foi baseada nas contribuições de Christina Maslach e Susan Jackson, que foram pioneiras na identificação das três dimensões que compõem o fenômeno: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal. A esses referenciais somou-se a perspectiva de Michael e Leiter, que ampliaram a análise ao enfatizar a importância dos fatores organizacionais como gatilhos para o desenvolvimento da síndrome.

No aprofundamento da relação entre carga horária, volume de trabalho e saúde mental, foram mobilizados os estudos de Christophe Dejours (2015), que discutiram os impactos psicossociais do ambiente laboral, assim como as investigações de Carlotto e Gobbi, Loureiro, Souza, Helal e Paiva, que exploraram diferentes contextos e categorias profissionais afetadas pelo Burnout, trazendo uma visão mais ampla e diversificada do problema.

A reflexão sobre o papel das organizações na prevenção do Burnout foi enriquecida pelas abordagens de Chiavenato, cuja obra discutiu a importância da gestão estratégica de pessoas orientada para o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. Para complementar a análise, autores contemporâneos como Nielsen, De Hert e Cardoso et al. trouxeram contribuições atualizadas sobre práticas de gestão que buscaram integrar saúde mental e produtividade, apresentando modelos de intervenção que responderam às demandas dos novos contextos organizacionais.

Assim, ao longo deste estudo, pretendeu-se construir uma análise crítica que articulasse o entendimento teórico do fenômeno do Burnout com a realidade vivenciada nas organizações, buscando propor alternativas que pudessem fortalecer a prevenção, promover ambientes laborais mais saudáveis e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento de organizações mais sustentáveis e humanizadas.

Desse modo, a valorização da saúde mental no ambiente corporativo foi compreendida como um compromisso inalienável das organizações modernas, reconhecendo que o sucesso empresarial e o bem-estar dos colaboradores foram dimensões que se entrelaçaram e se potencializaram mutuamente. Investir na saúde do trabalhador revelou-se investir no futuro das organizações e na construção de um mercado de trabalho mais justo, inclusivo e promotor de desenvolvimento humano.

2 A SÍNDROME DE BURNOUT

Para esse referencial foi adotada a fundamentação teórica de Maslach e Jackson (1981), que distinguiram as dimensões da Síndrome de Burnout – exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal – como elementos interdependentes e essenciais para compreender o impacto do trabalho na saúde ocupacional. Complementarmente, foram consideradas as contribuições de Christophe Dejours (2015), que analisou o sofrimento psíquico como consequência da organização do trabalho e destacou a importância do reconhecimento simbólico para a preservação da saúde mental.

A Síndrome de Burnout, ou síndrome do esgotamento profissional, é definida como um distúrbio psíquico caracterizado por exaustão emocional, despersonalização e redução do senso de realização pessoal. Este fenômeno multidimensional foi descrito pela primeira vez em 1974 por Freudenberger, sendo posteriormente aprofundado por Christina Maslach, que introduziu as três dimensões principais que estruturam sua conceitualização (Maslach; Jackson, 1981).

A exaustão emocional é marcada por uma sensação de sobrecarga e fadiga persistente, frequentemente associada à impossibilidade de cumprir demandas profissionais. Já a despersonalização refere-se a atitudes negativas e insensíveis em relação a colegas ou clientes, enquanto a redução da realização pessoal envolve sentimentos de incompetência e insatisfação com o desempenho no trabalho (Maslach, Jackson e Leiter, 1996). Essas dimensões operam de maneira interdependente, formando um quadro clínico que impacta tanto o indivíduo quanto a organização.

Os primeiros estudos sobre a síndrome centraram-se em profissionais da saúde, devido à natureza intensamente interpessoal de suas funções, que frequentemente os expõe a altos níveis de estresse emocional e desgaste físico. Contudo, investigações mais recentes demonstram que o Burnout não se limita a setores específicos, sendo observado em diversas profissões que exigem contato humano intenso e constante, como educação, serviços sociais e atendimento ao cliente (Carlotto e Gobbi, 1999).

A Síndrome de Burnout está inserida em um quadro mais amplo de adoecimentos mentais associados à chamada "era da ansiedade", caracterizada por estados de alerta constantes, sensação de impotência e demandas simultâneas que fragilizam a autonomia dos sujeitos. Esse novo tempo é descrito, analiticamente, por meio dos modelos VUCA e BANI, que auxiliam na compreensão da complexidade do mundo contemporâneo. O conceito de VUCA, sigla em inglês para *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*, traduz o cenário pós-moderno em que os indivíduos e organizações estão inseridos: um espaço volátil, incerto, complexo e ambíguo, onde as decisões precisam ser tomadas sob pressão e com informações incompletas (Sarkar, 2016).

O modelo BANI, *Brittle, Anxious, Non-linear and Incomprehensible*, propõe uma atualização do VUCA ao introduzir dimensões mais subjetivas e emocionais, como a ansiedade generalizada, a não linearidade dos processos e a incompreensibilidade das situações que se apresentam cotidianamente. Em um mundo frágil, ansioso e caótico, como o descrito por Cascio (2020), os trabalhadores vivem em permanente estado de vigilância emocional, sendo exigidos a se adaptarem a ritmos cada vez mais instáveis, sem garantias de estabilidade ou retorno simbólico por seus esforços.

Do ponto de vista organizacional, o Burnout resulta frequentemente de um desequilíbrio entre as demandas do trabalho e os recursos disponíveis para enfrentá-las. Fatores como sobrecarga de trabalho, ausência de suporte social, e ambientes organizacionais pouco estruturados são os principais preditores dessa síndrome (Maslach e Leiter, 1997). Esse estresse crônico, quando negligenciado, pode evoluir para problemas de saúde física e mental, como insônia, depressão e doenças cardiovasculares, além de comprometer significativamente a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Além de suas consequências individuais, a síndrome apresenta implicações diretas para as organizações, como aumento do absenteísmo, alta rotatividade de funcionários e redução do engajamento e desempenho no trabalho. Em um cenário de globalização e competitividade crescente, essas consequências representam desafios significativos para a gestão de pessoas e a saúde ocupacional.

A análise de Loureiro *et al.* (2008) e Cardoso *et al.* (2017) reforça que a instabilidade contratual, a pressão constante por resultados e a ausência de reconhecimento institucional são fatores que intensificam o risco de desenvolvimento da síndrome. Assim, promover contratos de trabalho mais estáveis, valorizar o desempenho qualitativo, e não apenas quantitativo, e

incentivar práticas de gestão participativa são ações fundamentais para criar um ambiente laboral mais justo e equilibrado.

Os estudos realizados por Maslach e seus colaboradores reforçam que o Burnout é uma resposta inadequada ao estresse crônico no ambiente laboral, e não deve ser confundido com simples cansaço ou insatisfação transitória. Enquanto o estresse é uma resposta adaptativa a desafios específicos, o Burnout reflete uma crise profunda e prolongada no relacionamento entre o trabalhador e sua ocupação. Nesse sentido, a intervenção eficaz requer abordagens que integrem mudanças organizacionais e suporte individual, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e equilibrados.

3 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma revisão bibliográfica de caráter descritivo e exploratório. A escolha desta abordagem metodológica justifica-se pela necessidade de examinar e aprofundar o conhecimento teórico existente sobre a relação entre carga horária, volume de trabalho e a Síndrome de Burnout no contexto organizacional. A pesquisa descritiva busca apresentar, de maneira organizada e sistemática, os principais conceitos, características e relações que envolvem o fenômeno estudado, enquanto o caráter exploratório permite identificar e ampliar a compreensão sobre aspectos ainda pouco debatidos ou em processo de consolidação na literatura.

De acordo com Fonseca, a revisão bibliográfica configura-se como um procedimento metodológico essencial para a identificação, análise crítica e síntese de conhecimentos já produzidos, possibilitando ao pesquisador compreender o estado atual do tema investigado e orientar o delineamento de novas interpretações:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p. 32).

Assim, a revisão bibliográfica não se limita à simples reprodução de informações existentes, mas propõe a construção de uma análise crítica, capaz de integrar diferentes perspectivas teóricas e evidenciar os principais pontos de convergência e divergência encontrados nos estudos.

A coleta dos dados bibliográficos foi realizada em bases acadêmicas de reconhecida credibilidade, tais como SciELO, Google Acadêmico, Periódicos CAPES, bem como em repositórios digitais de universidades brasileiras. Foram selecionados livros, artigos científicos, dissertações e teses publicadas prioritariamente nos últimos vinte anos, buscando garantir atualidade e pertinência às discussões. A seleção do material obedeceu a critérios de relevância teórica para os campos da psicologia do trabalho, administração e gestão de pessoas, assegurando a abrangência e a profundidade necessárias para o desenvolvimento da análise proposta.

Entre os critérios de inclusão, priorizaram-se estudos que abordassem diretamente a Síndrome de Burnout no ambiente organizacional, os fatores de risco associados, como a carga horária excessiva e o volume elevado de trabalho, e as estratégias preventivas implementadas nas organizações. Trabalhos que apresentassem apenas menções superficiais ao tema, ou que não se alinhassem ao objetivo central do estudo, foram excluídos da amostra.

Após a coleta dos materiais, foi realizada uma análise de conteúdo, com o objetivo de identificar as principais categorias temáticas pertinentes à problemática investigada. Essa análise permitiu organizar os dados em torno de eixos centrais, como as dimensões do Burnout, os impactos psicossociais da sobrecarga de trabalho e as práticas organizacionais voltadas à promoção da saúde ocupacional.

Dessa forma, a metodologia adotada neste trabalho buscou garantir um embasamento teórico sólido e uma reflexão crítica consistente sobre o fenômeno da Síndrome de Burnout nas organizações privadas. A revisão bibliográfica de caráter descritivo e exploratório, aliada à análise criteriosa das fontes selecionadas, permitiu sistematizar conhecimentos e propor discussões que reforçam a importância da valorização da saúde mental no ambiente de trabalho como elemento estratégico para o sucesso e a sustentabilidade organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para investigar a relação entre carga horária, volume de trabalho e bem-estar dos colaboradores em empresas privadas, este estudo foi conduzido segundo os preceitos de uma abordagem descritiva e exploratória. Também foram utilizados os referenciais da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), que incluiu a Síndrome de Burnout na Classificação Internacional de Doenças (CID-11) como fenômeno ocupacional, e da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019), que defendeu políticas de proteção ao trabalhador, com foco em ambientes organizacionais saudáveis e na prevenção de riscos psicossociais. No contexto nacional, este estudo ainda se apoiou na Lei nº 14.457/2022 e na Nota Técnica nº 3/2022 do Ministério do Trabalho e Previdência, que reforçaram a importância do cuidado com a saúde mental no trabalho diante das transformações intensificadas pela pandemia da COVID-19.

4.1 O Bem-Estar no Trabalho

O conceito de bem-estar no trabalho tem evoluído significativamente nas últimas décadas, deixando de ser compreendido apenas como ausência de doenças ou desconfortos físicos para abranger uma dimensão mais ampla e complexa, que envolve o equilíbrio emocional, a realização pessoal e o reconhecimento social dos trabalhadores em seus espaços laborais. Essa concepção está profundamente enraizada nas diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que há mais de um século advoga pelo princípio do *trabalho decente*, aquele que oferece condições dignas, segurança, liberdade, equidade e respeito à dignidade humana (Alvarenga, 2007).

Segundo a OIT (2019), o trabalho decente é uma condição essencial para o desenvolvimento sustentável, e seu alcance passa, necessariamente, pela promoção do bem-estar físico e mental dos trabalhadores. A organização defende que jornadas excessivas, metas inalcançáveis, pressões abusivas e ausência de voz ativa nas decisões do cotidiano laboral constituem formas de precarização que comprometem não apenas a saúde dos indivíduos, mas também a produtividade e a resiliência das empresas.

Antes da pandemia, o debate em torno do Burnout ainda era, em muitos contextos, negligenciado ou tratado como fragilidade pessoal. A crise sanitária, no entanto, deslocou essa compreensão, evidenciando o caráter estrutural do sofrimento psíquico no trabalho. Conforme destacado por Porto e Carvalho (2021), a pandemia intensificou fatores já presentes na rotina laboral, como o excesso de demandas, a pressão por resultados e a ausência de reconhecimento, mas agregou novos elementos, como o medo da contaminação, o luto coletivo, o confinamento

e o colapso dos serviços de saúde. Essa convergência de tensões acentuou significativamente os níveis de esgotamento emocional entre os trabalhadores.

Nesse mesmo sentido, é importante destacar que a pandemia também acelerou transformações nas relações de trabalho, como a popularização do teletrabalho, que, embora tenha garantido a continuidade das atividades em setores específicos, trouxe novos desafios à saúde mental. A ausência de limites claros entre vida profissional e pessoal, a hiperconectividade, a pressão por produtividade e a solidão vivenciada por muitos trabalhadores potencializaram sintomas relacionados ao Burnout. Conforme salientam Oliveira e Gonçalves (2022), a pandemia revelou a precariedade das redes de apoio emocional nos ambientes corporativos e a necessidade urgente de políticas institucionais de acolhimento, escuta e cuidado psicológico.

Diante dessa nova configuração, diversas instituições passaram a desenvolver diretrizes e normativas específicas para tratar da saúde mental no trabalho. Um dos marcos mais relevantes foi a inclusão da Síndrome de Burnout na Classificação Internacional de Doenças (CID-11) pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), que a reconheceu como um fenômeno ocupacional decorrente de estresse crônico mal gerenciado. Essa formalização conferiu legitimidade científica e institucional ao sofrimento psíquico vinculado ao contexto laboral, permitindo a ampliação de políticas públicas voltadas à prevenção, diagnóstico e tratamento da síndrome.

Nessa continuidade, destaca-se o pensamento de Christophe Dejours, cuja obra é fundamental para compreender a relação entre sofrimento e prazer no contexto do trabalho. Dejours (2004) argumenta que o trabalho não é apenas um meio de subsistência, mas também um espaço de expressão da subjetividade e de construção da identidade. Contudo, quando o trabalho é atravessado por exigências desproporcionais, vigilância extrema e ausência de reconhecimento simbólico, instala-se um processo de patologização da experiência laboral. Para o autor, a saúde mental no trabalho está diretamente ligada à possibilidade de transformar o sofrimento em sentido, o que só ocorre quando o trabalhador tem margem de manobra para criar, cooperar e participar das decisões que afetam sua rotina.

Além das respostas governamentais, o setor empresarial também foi impulsionado a rever seus modelos de gestão. Diversas organizações passaram a implementar programas de apoio psicológico, treinamentos sobre saúde mental, flexibilização de horários e estratégias de humanização das relações de trabalho. No entanto, especialistas alertam que tais medidas, embora positivas, ainda são pontuais e muitas vezes superficiais. Para que sejam efetivas, essas ações precisam estar inseridas em uma política mais ampla de transformação cultural, na qual o sofrimento psíquico seja compreendido como um fenômeno social, relacional e estrutural, conforme argumenta Dejours (2015).

A psicodinâmica do trabalho, corrente inaugurada por Dejours, propõe ainda que o sofrimento no trabalho é inevitável, mas não necessariamente patológico. Ele torna-se nocivo quando não pode ser compartilhado, elaborado coletivamente ou reconhecido pela instituição. Ambientes marcados por silenciamento, metas inatingíveis e isolamento entre pares dificultam esse processo de sublimação, conduzindo os sujeitos ao adoecimento psíquico. Nesse cenário, o bem-estar no trabalho só pode ser concebido a partir da escuta ativa, da valorização simbólica do esforço e da construção de uma cultura organizacional baseada no respeito às limitações humanas e na corresponsabilidade pela saúde mental de todos os envolvidos.

A pandemia, portanto, funcionou como um espelho que refletiu de forma contundente as falhas do modelo produtivo vigente e a urgência de repensar as condições de trabalho a partir da centralidade do ser humano. O Burnout deixou de ser um tema restrito aos profissionais da saúde e da educação e passou a ocupar um lugar de destaque nos debates sobre qualidade de vida, justiça organizacional e direitos trabalhistas. Em um mundo cada vez mais marcado por

incertezas, vulnerabilidades e transformações rápidas, cuidar da saúde mental no trabalho tornou-se não apenas uma medida de prevenção, mas uma exigência ética, social e política.

4.2 Carga Horária e Volume de Trabalho

A intensificação da carga horária e o aumento do volume de trabalho representam, na contemporaneidade, alguns dos principais fatores de risco à saúde mental dos trabalhadores, especialmente no setor privado. Tais elementos configuram-se não apenas como desafios de ordem operacional ou administrativa, mas como determinantes diretos das condições psicossociais no ambiente laboral. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) alerta que longas jornadas, combinadas a demandas excessivas e metas rígidas, resultam em uma cultura organizacional baseada na exaustão, que compromete não apenas o desempenho das instituições, mas a dignidade humana no trabalho (OIT, 2019).

Historicamente, a regulação da carga horária teve como objetivo proteger o trabalhador contra a exploração, instituindo limites diários e semanais para a jornada. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 estabelece no artigo 7º o limite de 44 horas semanais, com possibilidade de até 2 horas extras diárias, desde que remuneradas. Contudo, na prática, observa-se o agravamento de situações em que esses limites legais são extrapolados por exigências implícitas ou pela imposição de metas descoladas da realidade produtiva, o que conduz a jornadas prolongadas não reconhecidas formalmente. Soma-se a isso a sobreposição de tarefas, a polivalência forçada e a informalidade nas cobranças, fenômenos que caracterizam o que Dejours (2004) denomina como intensificação do trabalho, um processo silencioso que esgota o trabalhador ao ampliar a exigência de produtividade sem oferecer contrapartidas simbólicas ou materiais.

A psicodinâmica do trabalho desenvolvida por Christophe Dejours fornece importantes subsídios para a compreensão das implicações da carga horária e do volume de tarefas sobre a subjetividade do trabalhador. Segundo o autor, o sofrimento no trabalho emerge quando há um desequilíbrio entre as exigências da organização e os recursos disponíveis para enfrentá-las, tanto técnicos quanto psíquicos e sociais. A intensificação da carga de trabalho, nesse contexto, desorganiza os coletivos, solapa o espaço da cooperação e rompe com os mecanismos de sublimação do sofrimento, uma vez que impede o trabalhador de encontrar sentido na atividade desempenhada (Dejours, 1993).

É importante distinguir, ainda, o conceito de carga horária, relacionada ao tempo formal de trabalho, do conceito de volume de trabalho, que inclui a quantidade e complexidade das tarefas atribuídas ao indivíduo. Um trabalhador pode cumprir rigorosamente uma jornada de oito horas diárias, mas estar submetido a um volume de atividades incompatível com esse período, o que gera sobrecarga e estresse acumulado. A esse respeito, Dejours destaca que a intensificação do trabalho se dá muitas vezes de forma oculta, naturalizada, sem que haja um reconhecimento explícito da sobrecarga, o que dificulta sua denúncia e torna seu enfrentamento ainda mais complexo.

Estudos empíricos demonstram que jornadas extensas e acúmulo de funções comprometem não apenas a produtividade e a qualidade do trabalho, mas também a saúde física e mental dos indivíduos. Fadiga, irritabilidade, lapsos de atenção, dificuldades de concentração, insônia, dores musculares e alterações de humor são sintomas recorrentes entre aqueles que vivenciam rotinas extenuantes. Com o tempo, esses quadros evoluem para formas mais graves de adoecimento, como a Síndrome de Burnout, a depressão e os transtornos de ansiedade, além de elevarem os índices de absenteísmo, licenças médicas e afastamentos prolongados (OMS, 2019; Dejours, 2004).

Em termos organizacionais, a ausência de políticas de gestão que considerem o impacto da carga de trabalho sobre a subjetividade do trabalhador revela uma lógica produtivista que se

sustenta à custa da saúde mental dos seus colaboradores. Ambientes que negligenciam a escuta ativa, o redimensionamento das tarefas e a corresponsabilidade pelo bem-estar da equipe tendem a desenvolver culturas tóxicas, marcadas pela competitividade exacerbada, pelo medo constante da demissão e pela desconfiança interpessoal. Tais cenários não apenas agravam o sofrimento, como também comprometem a sustentabilidade institucional e a qualidade dos serviços ou produtos ofertados.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) enfatiza que a flexibilização da carga horária, a redistribuição equitativa das tarefas e a criação de redes de apoio psicológico são medidas imprescindíveis para mitigar os efeitos do estresse crônico. Mais do que soluções pontuais, essas estratégias devem ser incorporadas de maneira sistêmica na cultura organizacional, promovendo uma gestão de pessoas que reconheça o trabalhador como um sujeito integral, dotado de necessidades emocionais, cognitivas e sociais.

Portanto, discutir a carga horária e o volume de trabalho não é apenas uma questão de organização de tempo ou eficiência operacional, mas de responsabilidade ética e social. A busca por equilíbrio entre exigências e capacidades, entre tarefas e recursos, entre metas e realidade, deve ser um princípio orientador das relações de trabalho que se pretendem humanas, inclusivas e saudáveis.

4.3 Impactos e Ações Preventivas nas Organizações

A Síndrome de Burnout tem se mostrado uma das principais expressões do sofrimento psíquico no mundo do trabalho contemporâneo, refletindo transformações profundas na organização das atividades laborais e na forma como os sujeitos se relacionam com suas funções profissionais. Trata-se de um fenômeno que ultrapassa a esfera individual e deve ser compreendido como um sintoma coletivo das disfunções organizacionais, do excesso de pressão por produtividade e da fragilidade dos vínculos institucionais. O Burnout não afeta apenas o bem-estar subjetivo do trabalhador, mas compromete também o desempenho das organizações e o equilíbrio das relações sociais.

Na perspectiva de Dejours (2015), a intensificação dos processos de adoecimento está diretamente relacionada à forma como o trabalho é estruturado nas sociedades capitalistas contemporâneas. Para o autor, “o sofrimento psíquico no trabalho emerge como consequência de um processo de subjetivação interrompido, no qual o sujeito não consegue dar sentido àquilo que realiza, sendo privado do reconhecimento simbólico e afetivo” (DEJOURS, 2015, p. 89). A ausência de reconhecimento e a invisibilidade das emoções nos ambientes laborais agravam os efeitos da síndrome e produzem um cenário de desamparo institucional.

Além das dimensões emocionais e psíquicas, a Síndrome de Burnout acarreta impactos físicos relevantes, como distúrbios do sono, dores musculares, disfunções gastrointestinais, cefaleias crônicas e fadiga intensa. Esses sintomas somáticos, muitas vezes negligenciados, levam ao comprometimento da capacidade funcional do trabalhador, resultando em afastamentos recorrentes, baixo desempenho e risco aumentado de acidentes ocupacionais. Como indica a Cartilha de Saúde Mental da SEJUSP (2021), “a Síndrome de Burnout, quando não diagnosticada e tratada, pode culminar em quadros de adoecimento grave, afetando o indivíduo e a coletividade com rupturas em vínculos profissionais e pessoais” (SEJUSP, 2021, p. 18).

Em termos institucionais, os prejuízos são expressivos. Organizações que negligenciam a saúde mental de seus colaboradores enfrentam altos índices de absenteísmo, presenteísmo (quando o trabalhador comparece, mas não rende) e rotatividade, além de declínio no engajamento e na qualidade dos serviços prestados. A Organização Internacional do Trabalho (2022) alerta que os custos com transtornos mentais no trabalho giram em bilhões de dólares anuais em perdas de produtividade e tratamento médico. O problema é agravado quando as

empresas adotam uma cultura organizacional baseada na meritocracia abusiva, metas irrealistas e ausência de escuta ativa, que amplificam a pressão e geram um ciclo contínuo de sobrecarga e adoecimento.

No Brasil, essa movimentação internacional encontrou eco em políticas nacionais, como a Nota Técnica nº 3/2022, do Ministério do Trabalho e Previdência, que passou a reconhecer a Síndrome de Burnout como doença ocupacional, passível de afastamento e cobertura previdenciária (Brasil, 2022). Ainda nesse contexto, a Lei nº 14.457/2022, que instituiu o Programa Emprega + Mulheres, incorporou dispositivos voltados à promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e à valorização da saúde mental como direito do trabalhador. Essas iniciativas refletem um processo de mudança institucional mais amplo, no qual o cuidado com a saúde emocional deixa de ser responsabilidade exclusiva do indivíduo e passa a ser compartilhado pelas organizações e pelo Estado.

A pandemia da COVID-19 intensificou significativamente os impactos do Burnout, ao impor novas exigências e pressões sobre os trabalhadores, e também expôs a fragilidade dos sistemas de suporte psicológico nas empresas. A maioria das instituições não possuía, até então, protocolos de prevenção e acolhimento voltados à saúde mental e a crise sanitária escancarou essa lacuna e impulsionou a criação de iniciativas institucionais voltadas ao cuidado emocional dos colaboradores, como programas de assistência psicológica, flexibilização de horários e campanhas de conscientização. Houve, nesse período, uma maior conscientização institucional sobre a importância da saúde mental, embora muitas ações ainda estejam no plano do discurso, sem efetiva implementação de políticas preventivas. Como destacou Gattaz (2022), psiquiatra e diretor do Instituto de Psiquiatria da USP, “o Burnout já existia antes da pandemia, mas o confinamento e a sobrecarga emocional tornaram os casos mais evidentes e mais graves” (p. 2).

A literatura recente também aponta para a importância do suporte emocional no ambiente corporativo. Nielsen *et al.* (2017) e De Hert (2020) evidenciam que a criação de estruturas de suporte psicológico, a implementação de atividades voltadas para a promoção do bem-estar e o incentivo a práticas de autocuidado são iniciativas que contribuem para reduzir a vulnerabilidade dos trabalhadores ao estresse crônico. Essas ações não apenas beneficiam a saúde dos indivíduos, mas também fortalecem o desempenho organizacional ao reduzir os índices de absenteísmo e conflitos internos.

Outro aspecto importante a ser considerado é o estigma que ainda recai sobre os transtornos mentais, mesmo em ambientes com maior grau de instrução. O medo da rotulação e da discriminação faz com que muitos trabalhadores silenciem seus sintomas, retardando o diagnóstico e o tratamento. Essa cultura de invisibilização da dor psíquica contribui para a cronificação do sofrimento e perpetua ambientes de trabalho tóxicos. Segundo a Cartilha da SEJUSP (2021), “o silêncio sobre o sofrimento é um dos maiores aliados do adoecimento nas organizações” (p. 15), o que ressalta a urgência de promover espaços seguros de acolhimento e escuta.

Os impactos da Síndrome de Burnout também repercutem sobre o convívio familiar e social. Trabalhadores afetados tendem a apresentar retraimento, irritabilidade e dificuldade de manter relações afetivas estáveis, o que compromete sua rede de apoio e agrava o ciclo de sofrimento. Salun e Zaslavskaya (2023) reforçam que os modelos contemporâneos de trabalho, descritos como pertencentes a um mundo BANI (frágil, ansioso, não-linear e incompreensível), favorecem o surgimento de distúrbios emocionais, ao exigir hiperprodutividade em um cenário de constante instabilidade e incerteza.

Por fim, Drucker (1997) destaca que organizações que valorizam o equilíbrio entre o esforço exigido e as recompensas oferecidas tendem a ser mais sustentáveis e inovadoras. O reconhecimento dos trabalhadores, a valorização da diversidade de talentos e a promoção de

uma cultura de confiança e respeito são fatores que fortalecem a resiliência organizacional e diminuem a incidência de Burnout.

Assim, os impactos da Síndrome de Burnout não se limitam ao adoecimento individual, mas dizem respeito a um sistema organizacional que fracassa em garantir condições dignas e saudáveis de trabalho. A responsabilização individual pelo sofrimento psíquico, ainda comum em muitos discursos empresariais, deve ser substituída por uma abordagem sistêmica e crítica, capaz de reconhecer as relações entre sofrimento, estrutura organizacional, cultura do trabalho e políticas institucionais. Para enfrentar essa realidade, é imprescindível a construção de estratégias de cuidado coletivo, pautadas na escuta, na prevenção e no compromisso ético com a saúde integral dos trabalhadores.

4.4 Discussão

A análise dos estudos revela que a Síndrome de Burnout é um fenômeno complexo e multidimensional, cujo desenvolvimento é influenciado por fatores individuais, organizacionais e contextuais. Nesta seção, os resultados da revisão bibliográfica e dos estudos empíricos são discutidos à luz de duas linhas principais: a configuração do burnout no ambiente organizacional e as especificidades do fenômeno entre trabalhadores. Essa abordagem integrada possibilita a identificação de pontos de convergência e divergência que enriquecem a compreensão do problema e fundamentam propostas de intervenção.

Os achados mostraram que a intensificação das jornadas, a migração repentina para o modelo remoto, a insegurança econômica, o medo do contágio e o luto coletivo contribuíram para o agravamento de quadros de ansiedade, depressão e da Síndrome de Burnout entre os trabalhadores de diferentes setores. Nesse contexto, a saúde mental passou a ocupar lugar central nas discussões sobre condições laborais, revelando a urgência de políticas institucionais voltadas à promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, os estudos de Salun e Zaslavska (2024) ampliam a discussão ao propor estratégias de enfrentamento baseadas na resiliência organizacional e sistêmica. Para os autores, a superação do Burnout e dos demais sofrimentos contemporâneos exige mais do que o fortalecimento da capacidade individual de resistir. É necessário transformar as estruturas, os processos e os valores que organizam a vida laboral. Ambientes pautados pelo medo, pela competitividade extrema e pela precarização das relações não apenas favorecem o adoecimento, como também inviabilizam o florescimento humano. Dessa forma, é fundamental que as organizações invistam em políticas de cuidado, comunicação transparente, justiça organizacional e promoção da saúde mental como pilares estruturantes de sua gestão.

Por fim, vale destacar que a prevenção da Síndrome de Burnout nas organizações exige uma transformação profunda das práticas de gestão de pessoas e da cultura institucional. Trata-se de reconhecer que o bem-estar dos colaboradores não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas uma estratégia fundamental para o sucesso, a inovação e a sustentabilidade das organizações no contexto contemporâneo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar a influência da carga horária e do volume de trabalho no bem-estar dos colaboradores nas organizações, com ênfase na compreensão dos fatores que favorecem o desenvolvimento da Síndrome de Burnout. A partir da análise teórica realizada, ficou evidente que o Burnout não se configura apenas como um problema individual, mas como um fenômeno organizacional que expressa falhas estruturais na gestão de pessoas, nas políticas de saúde ocupacional e na própria cultura corporativa vigente.

Verificou-se que a sobrecarga de trabalho, associada à pressão constante por produtividade e à ausência de suporte emocional, cria condições altamente propícias ao esgotamento físico e mental. Jornadas extensas, múltiplas demandas simultâneas e a falta de pausas adequadas para descanso interrompem os processos naturais de recuperação do trabalhador, culminando na instalação de um estado crônico de estresse que compromete a sua saúde integral. Em ambientes de alta demanda e baixa autonomia, a tendência ao surgimento dos sintomas de exaustão emocional, despersonalização e sensação de ineficácia torna-se uma realidade concreta e preocupante.

A análise revelou que o impacto da Síndrome de Burnout ultrapassa as fronteiras individuais, refletindo-se no funcionamento global das organizações. Trabalhadores adoecidos tendem a apresentar menor desempenho, desmotivação, aumento de faltas e afastamentos, além de dificuldades nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Tais fatores comprometem não apenas a produtividade, mas também o clima organizacional, a capacidade de inovação e a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento humano e profissional. A negligência em relação à saúde mental dos colaboradores transforma-se, portanto, em uma ameaça direta à sustentabilidade e à competitividade das instituições.

A discussão proposta ao longo deste trabalho também evidenciou que a prevenção do Burnout depende da adoção de uma nova postura por parte das organizações, baseada no reconhecimento de que o capital humano constitui seu ativo mais valioso. Estratégias como a flexibilização das jornadas de trabalho, a adequação do volume de tarefas às capacidades reais dos colaboradores, a criação de espaços para diálogo e escuta ativa, e o fortalecimento das redes de apoio emocional mostraram-se fundamentais para a construção de ambientes mais equilibrados.

O fortalecimento de uma cultura organizacional pautada pela valorização da saúde mental, pelo respeito aos limites humanos e pela promoção de condições de trabalho dignas emerge como condição indispensável para a prevenção do adoecimento ocupacional. Políticas de gestão que priorizem o bem-estar dos colaboradores, aliadas a práticas de reconhecimento profissional, incentivo à autonomia e participação efetiva dos trabalhadores nas decisões institucionais, demonstram ser caminhos eficazes para a reversão dos altos índices de Burnout observados nas organizações contemporâneas.

Ademais, o estudo aponta para a importância de que as ações de prevenção e promoção da saúde mental sejam contínuas, estruturadas e alinhadas à estratégia organizacional. Não se trata de ações pontuais ou de intervenções emergenciais, mas da necessidade de construção de uma política institucional consistente, que reconheça a complexidade das relações de trabalho e que esteja comprometida com a formação de ambientes laborais verdadeiramente saudáveis.

Conclui-se, portanto, que a valorização da saúde mental dos trabalhadores deve ser entendida não apenas como uma questão de responsabilidade social, mas como um imperativo estratégico para a eficácia, a sustentabilidade e o crescimento das organizações. O equilíbrio entre produtividade e bem-estar não é uma utopia, mas uma necessidade premente diante dos desafios que se impõem no mundo corporativo atual. Assim, construir ambientes de trabalho mais humanos, saudáveis e respeitosos não é apenas possível, mas essencial para que as organizações possam prosperar de forma ética e duradoura.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, R. Z. **A Organização Internacional do Trabalho e a proteção aos direitos humanos do trabalhador**. 2007.

AZEVEDO, V. A. Z.; KITAMURA, S. Stress, trabalho e qualidade de vida. In: VILARTA, R; CARVALO, T. H. P. F.; GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L. (Orgs). **Qualidade de**

vida e fadiga institucional. Campinas, SP: IPES Editorial, 2006. p. 137-150. Disponível em: https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/fadiga_completo.pdf. Acesso em: 20 mar. 2025.

BARTONE, Paul T. Leader influences on resilience and adaptability in organizations. In: SOUTWICK, Steven M. et al. (ed.). **The Routledge International Handbook of Psychosocial Resilience.** London: Routledge, 2017. p. 355–368.

BOTERO, J. C.; ROMERO, E. J. **Burnout syndrome in professors from an academic unit of acolumbian university.** Investigación y Educación en Enfermeira, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Art. 7º.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022.** Institui o Programa Emprega + Mulheres e altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 22 set. 2022.

CARDOSO, Hugo Ferrari *et al.* **Síndrome de burnout: análise da literatura nacional entre 2006 e 2015.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 17, n. 2, p. 121-128, 2017.

CARLOTTO, M. S.; GOBBI, M. D. **Síndrome de Burnout: um problema do indivíduo ou do seu contexto de trabalho?.** *Alethéia*, Canoas, n. 10, p. 103-114, 1999.

CASCIO, Jamais. **Facing the age of chaos.** Medium, 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 21 mar. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014.

DE HERT, S. **Burnout in healthcare workers: Prevalence, impact and preventative strategies.** Local and Regional Anesthesia, v. 13, p. 171-183, 2020.

DEJOURS, C. **Subjetividade, trabalho e ação.** Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. **Por um trabalho fator de equilíbrio.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, 1993.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social.** 6. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2015.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1997.

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. **Research on Work-Related Stress.** Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GATTAZ, Wagner F. **Burnout**: doença além da moda. *Ciência Hoje*, Rio de Janeiro, n. 385, p. 1-6, mar. 2022. Disponível em: <https://cienciahoje.org.br/artigo/burnout-doenca-alem-da-moda/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

LACERDA, F. **Estresse ocupacional: por que ele tem aumentado nas empresas?**, Beecorp Bem estar Corporativo, 2021. Disponível em: <https://beecorp.com.br/estresseocupacional-por-que-ele-tem-aumentado/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

LOUREIRO, Helena *et al.* **Burnout no trabalho**. Revista de Enfermagem Referência, v. 2, n. 7, p. 33-41, 2008.

MASLACH, C. **Burnout**: a multidimensional perspective. In: SCHAUFELI, W. B.; MASLACH, C.; MAREK, T. (Eds.). Professional burnout: recent developments in theory and research. New York: Taylor & Francis, 1993.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. **The measurement of experienced burnout**. Journal of Occupational Behavior, v. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. **The measurement of experienced burnout**. Journal of Occupational Behaviour, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E.; LEITER, M. P. **Maslach Burnout Inventory Manual**. 3. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Take this job and ...love it**. Psychology Today, v. 32, p. 50-57, 1999.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. **Job burnout**. Annual Review of Psychology, v. 52, p. 397-422, 2001.

MENEZES, P. C. M. *et al.* **Síndrome de Burnout**: uma análise reflexiva. Revista de Enfermagem UFPE on Line, Recife, v. 11, n. 12, p. 5092-5101, dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v11i12a25086p5092-5101-2017>. Acesso em: 15 mar. 2025.

NIELSEN, K. *et al.* **Preventing mental health problems in the workplace**: A narrative review of psychosocial risk management interventions. International Archives of Occupational and Environmental Health, v. 90, n. 4, p. 371-382, 2017.

OLIVEIRA, Luana; GONÇALVES, Paulo Henrique. **Aumento da Síndrome de Burnout na pandemia e seus impactos na saúde do trabalhador**. Revista Eletrônica Acervo Saúde, v. 14, n. 6, p. e11175, 2022. DOI: <https://doi.org/10.25248/reas.e11175.2022>.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Relatório do Centenário**: Trabalhar para um futuro mais brilhante. Genebra, 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **International Classification of Diseases – 11th Revision (CID-11)**. Genebra, 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde – CID-11**. Genebra: OMS, 2022. Disponível em: <https://icd.who.int/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

PORTO, Aline de A.; CARVALHO, Mariana M. **Trabalho e sofrimento psíquico durante a pandemia da COVID-19: vivências de trabalhadores brasileiros**. Psicologia & Sociedade, v. 33, e021007, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2021v33210007>.

SALUN, Maksym; ZASLAVSKA, Kateryna. **Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI**. Socratic Lectures, v. 10, p. 185–189, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23>.

SALUN, Carla; ZASLAVSKA, Laryssa. **Socratic Lectures: tendências globais e os desafios para as organizações no século XXI**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2023.

SARKAR, Aftab. **We live in a VUCA world: the importance of responsible leadership**. Development and Learning in Organizations, v. 30, n. 3, p. 9–12, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>.

SEJUSP – SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA DE MINAS GERAIS. **Cartilha Saúde Mental no Trabalho: prevenir e cuidar para transformar**. Belo Horizonte: SEJUSP, 2021. Disponível em: <https://www.seguranca.mg.gov.br/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

SOUZA, L. G.; HELAL, D. H.; PAIVA, K. C. M. **A Síndrome de Burnout em jovens trabalhadores: um estudo exploratório**. Revista Gestão Universitária na América Latina, v. 12, n. 1, p. 153-170, 2019.