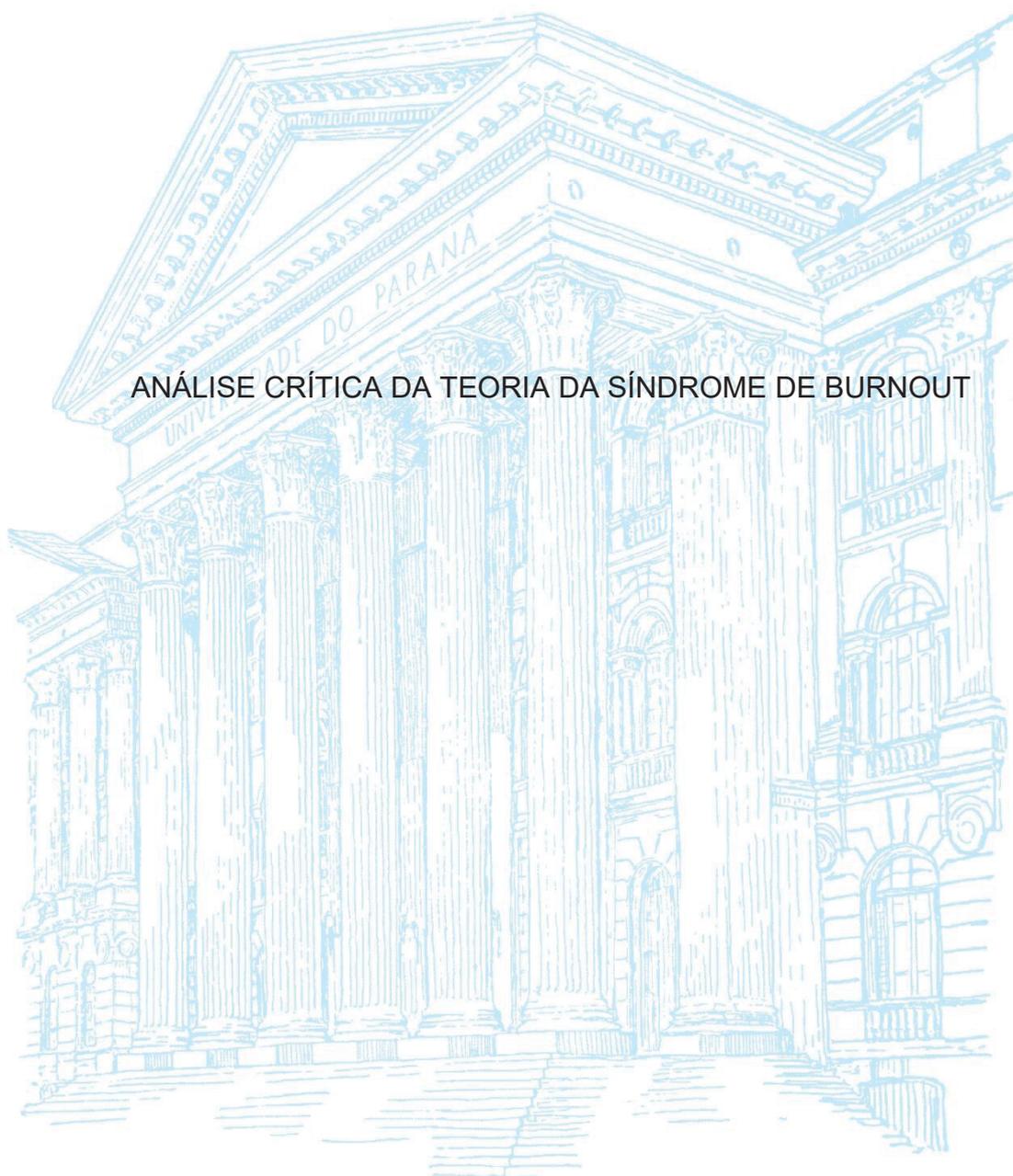


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIA JACQUELINE SCHNEIDER BIERMEIER



ANÁLISE CRÍTICA DA TEORIA DA SÍNDROME DE BURNOUT

CURITIBA

2024

MARIA JACQUELINE SCHNEIDER BIERMEIER

ANÁLISE CRÍTICA DA TEORIA DA SÍNDROME DE BURNOUT

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Psicologia, na linha Educação, Trabalho e Subjetividade, Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof. Dra. Camila Bruning

CURITIBA

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS HUMANAS

Biermeier, Maria Jacqueline Schneider  
Análise crítica da teoria da Síndrome de Burnout. / Maria Jacqueline  
Schneider Biermeier. – Curitiba, 2024.  
1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de  
Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Camila Bruning.

1. Burnout (Psicologia). 2. Trabalho – Aspectos psicológicos.  
3. Análise retórica. I. Bruning, Camila, 1982-. II. Universidade Federal do  
Paraná. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

Bibliotecária: Fernanda Emanoéla Nogueira Dias CRB-9/1607



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PSICOLOGIA -  
40001016067P0

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação PSICOLOGIA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **MARIA JACQUELINE SCHNEIDER**

**BIERMEIER** intitulada: **ANÁLISE CRÍTICA DA TEORIA DA SÍNDROME DE BURNOUT**, sob orientação da Profa. Dra. CAMILA BRUNING, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 29 de Maio de 2024.

Assinatura Eletrônica  
03/06/2024 14:50:36.0  
CAMILA BRUNING  
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica  
03/06/2024 15:03:47.0  
ELAINE CRISTINA SCHMITT RAGNINI  
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica  
03/06/2024 21:52:22.0  
JOSÉ HENRIQUE DE FARIA  
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ)

---

Praça Santos Andrade, 50, 2o andar - CURITIBA - Paraná - Brasil  
CEP 80060-010 - Tel: (41) 3310-2644 - E-mail: [pgpsicologia@ufpr.br](mailto:pgpsicologia@ufpr.br)  
Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 370203  
Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://siga.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp>  
e insira o código 370203

**A todos os trabalhadores em sofrimento pelo burnout.**

Ao meu pai (*In memoriam*) que estava sempre  
com um livro na mão, deixando um legado de estudo

Eterno em mim.

## AGRADECIMENTOS

Ricardo e Laís, meus amores. Quanto apoio, carinho e entendimento eu pude receber de vocês nesse tempo.

Minha menina, minha Lalá Linda: você me viu chorando de cansaço por causa do Mestrado, me abraçou e me disse: “Descansa um pouco aqui no meu amor, mamãe (silêncio)... E você tem que falar para sua professora que está muito difícil! Que não dá para você fazer tudo!”. Eu nunca vou esquecer desse dia, minha criança amorosa! Afirmo que minha professora foi legal comigo e já falo disso.

Rico, meu querido, meu companheiro. Sem você tão presente, essa caminhada seria impossível. Obrigada pelas comidas preparadas, a casa arrumada, pelos mimos e entendimentos com momentos de cansaço, pelo pai que você é para nossa pequena. Obrigada por ter me dado muitas horas sozinha em casa para eu poder estudar, pensar e produzir enquanto você estava amorosamente com ela. Sempre pude encontrar apoio em ti. Eu amo você e sou grata.

Professores que foram tão importantes na caminhada:

Obrigada por ter me ensinado a ler e escrever, Professora Letícia Zanotto. Ainda lembro do seu toque amoroso, sua ajuda, sua paciência. Hoje, eu leio e escrevo muito!

Professora Virgínia de Fátima Dias: minha primeira professora de português! Você sempre foi especial no meu coração. Meus colegas me chamavam de puxa-saco porque eu sempre levava presentinhos para você e hoje, sem qualquer razão para te bajular, sigo reconhecendo sua importância e sou grata por você despertar em mim o gosto pela leitura, pela escrita e por me ensinar a ter zelo nos trabalhos escolares. Impossível não lembrar de você nesse momento do Mestrado. Adorei nosso reencontro na faculdade de Administração!

Obrigada, Professora Íria de Marco, pelo livro *“Eu, Professora e Burnout: como o sistema público de ensino adocece professores dedicados e prejudica alunos interessados”*. Seu olhar crítico e sua coragem me influenciaram no desenvolvimento deste trabalho que eu apresento agora. Obrigada por ter me dado a oportunidade de te receber você como paciente. Minha gratidão e admiração por sua vida!

Professora Camila Bruning: obrigada por ter recebido meu projeto, por ter me escolhido para ser sua mestranda. Agradeço sua companhia, por ter feito desse caminho o mais plano possível para mim. Agradeço por ter visto quando estava

pesado demais e oferecido uma nova rota, uma nova maneira de pensar e tempos de descanso. Pude encontrar em você não apenas conhecimento e orientação, mas acolhimento para dúvidas profundas da minha alma, de quem eu era, quem eu sou. E também encontrei “puxões de orelha” absolutamente essenciais! Foi uma desconstrução importante para que eu pudesse entender de uma forma nova a Psicologia, o sofrimento do trabalhador e a mim mesma. Você soube o que me mostrar para me ensinar a pensar diferente do que eu costumava e também para eu chegar aonde eu queria. Obrigada por cada artigo que você escreveu, pelos que me indicou, obrigada por cada capítulo de livro, autores, vídeos e aulas. Obrigada por me corrigir e me ensinar a como dar uma aula ou palestra. Obrigada pelos estágios, pelos cafés e almoço junto comigo. Obrigada por ter me dado a oportunidade de ter a banca que eu desejei muito!

Professores José Henrique de Faria e Professora Elaine Cristina Schmitt Ragnini: estou muito agradecida por me avaliarem. Ter a palavra de vocês sobre esta produção me é importante. O que vocês produziram ao longo dos anos fez muito sentido para mim, tocaram-me e me transformaram profundamente.

Pelos seus ensinamentos em Psicologia Organizacional na graduação de Psicologia e iniciar um pensamento crítico, Professora Graciela Sanjutá Soares Faria: Obrigada!

Professora Fernanda de Ferrante: como foi enriquecedor fazer o estágio de Psicologia Organizacional com você! Obrigada pela confiança em mim, pelos seus ensinamentos, pelas orientações do que perguntar e avaliar junto ao trabalhador. Que olhar prudente e atento eu aprendi e desenvolvi com você!

Obrigada, Professor Pedro Guilherme Basso Machado! Não há medida que eu possa usar para mensurar a importância do seu apoio para eu entrar no Mestrado. Obrigada por dar uma olhada no meu projeto relâmpago, manter contato comigo, responder minhas mensagens apaziguando tanta insegurança que experienciei no início dessa jornada. O senhor me disse que eu era boa aluna o suficiente para encarar essa Pós-Graduação. O senhor não tem ideia do quanto suas palavras foram importantes naquele momento para eu aceitar essa caminhada. Obrigada pelo envio de artigos para que eu revisasse! Foram essenciais para minha pontuação nas atividades complementares. E agora está aqui a minha contribuição, junto com minha orientadora, quanto ao assunto de burnout.

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise crítica da Teoria da Síndrome de Burnout (TSB) desenvolvida por Christina Maslach e colaboradores. O objetivo desta dissertação foi identificar e selecionar quais obras que apresentam a TSB para, posteriormente, avaliar o conteúdo das obras selecionadas e realizar a análise crítica a partir da teoria da Economia Política de Poder e da Psicologia Crítica do Trabalho dos temas identificados para investigação. O universo a ser investigado é: 1981 – *The measurement of experienced Burnout*; 2001 – *Job Burnout*; 2005 – *Banishing Burnout – Six strategies for improving your relationship with work*; 2022 – *The Burnout challenge – Managing people´s relationships with their jobs*. Após análise das 4 obras, apresentam-se 16 críticas, sendo 10 delas desenvolvidas embasadas na Teoria da Economia Política de Poder (EPP) e 6 com base na Psicologia Crítica do Trabalho (PCT). Na EPP, as categorias analíticas são: responsabilização individual, comprometimento com a gestão, visão limitada de coletividade, discurso gerencialista, sequestro da subjetividade, discurso neoliberal, teoria adequacionista, anulação das diferenças e TSB como uma ideologia. Pela PCT, tem-se as categorias de análise sobre o MBI (*Maslach Burnout Inventory*) como ferramenta gerencialista e a inclinação pró-gerencial da TSB demonstrado em 4 pontos: personalização, colaboracionismo, dissimulação e psicologização.

Palavras-chave: Teoria da Síndrome de Burnout. Burnout. Análise crítica.

## **ABSTRACT**

This paper presents a critical analysis of the Burnout Syndrome Theory (BST) developed by Christina Maslach et al. The aim of this dissertation was to identify and select which works present the TSB in order to subsequently evaluate the content of the selected works and carry out a critical analysis based on the theory of the Political Economy of Power and Critical Work Psychology of the themes identified for investigation. The universe to be investigated is: 1981 - The measurement of experienced Burnout; 2001 - Job Burnout; 2005 - Banishing Burnout - Six strategies for improving your relationship with work; 2022 - The Burnout challenge - Managing people's relationships with their jobs. After analyzing the 4 works, 16 critiques are presented, 10 of which were developed based on the Political Economy of Power Theory (EPP) and 6 based on Critical Work Psychology (PCT). The EPP analytical categories are: individual accountability, commitment to management, limited vision of collectivity, managerialist discourse, hijacking of subjectivity, neoliberal discourse, adaptationist theory, annulment of differences and TSB as an ideology. Through the PCT, there are categories of analysis on the MBI (Maslach Burnout Inventory) as a managerialist tool and the pro-managerial inclination of TSB demonstrated in 4 points: personalization, collaborationism, dissimulation and psychologization.

Key-words: Burnout Syndrome Theory. Burnout. Critical analysis.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - COMO ATINGIR OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
QUADRO 2 - INTENÇÕES DE ESTUDO AO LONGO DOS ANOS.....	83
QUADRO 3 - DEFINIÇÕES DE BURNOUT AO LONGO DO TEMPO.....	83
QUADRO 4 - INTERVENÇÕES GERAIS PROPOSTAS.....	84
QUADRO 5 - SEIS ÁREAS DE COMPATIBILIDADE/INCOMPATIBILIDADE E PROPOSTAS DE AVALIAÇÃO.....	85
QUADRO 6 - AJUSTAMENTO COMPORTAMENTAL RELACIONADO ESPECIFICAMENTE A CADA ÁREA.....	88
QUADRO 7 - PASSO A PASSO DA INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL.....	89
QUADRO 8 - ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS DE ENFRENTAMENTO.....	90

## LISTA DE SIGLAS

AWS	- Areas of Worklife Survey
CID	- Classificação Internacional de Doenças
DSM	- Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders
EPP	- Economia Política de Poder
MBI	- Maslach Burnout Inventory
OMS	- Organização Mundial da Saúde
PCT	- Psicologia Crítica do Trabalho
SB	- Síndrome de Burnout
TSB	- Teoria da Síndrome de Burnout
USP	- Universidade de São Paulo

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ed. – edição
- etc. – do latim “et coetera”; significa “e outras coisas”
- n. p. – não paginado
- p. – Página

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA .....	17
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo geral.....	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
2.1	TEORIA DA ECONOMIA POLÍTICA DE PODER (EPP) .....	25
2.2	PSICOLOGIA CRÍTICA DO TRABALHO (PCT) .....	29
2.2.1	Visão instrumental da Psicologia .....	31
2.2.2	Ideologia .....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	35
3.1	CAMPO DE REFERÊNCIA DA PESQUISA .....	37
<b>4</b>	<b>OS FUNDAMENTOS DA TEORIA DA SÍNDROME DE BURNOUT</b> .....	38
4.1	<i>THE MEASUREMENT OF EXPERIENCED BURNOUT - 1981</i> .....	38
4.1.2	Definição de Burnout .....	38
4.1.3	Justificativa teórica .....	39
4.1.4	Instrumento de avaliação .....	39
4.1.5	Dimensões da Burnout .....	39
4.1.6	Quanto ao uso considerado correto da ferramenta .....	40
4.1.7	Perfis de experiência de trabalho .....	42
4.1.8	Variáveis que se relacionam com a Burnout .....	42
4.1.9	Carga de trabalho.....	42
4.1.10	Justiça organizacional e recompensas.....	42
4.1.11	Tratativas quanto ao fenômeno.....	43
4.1.11.1	Modificações na gestão de pessoas.....	43
4.1.11.2	Envolvidos no processo de compreensão da Burnout.....	43
4.2	<i>JOB BURNOUT - 2001</i> .....	44
4.2.1	Definição de Burnout.....	44
4.2.2	Mais informações sobre a tridimensionalidade da Burnout .....	45
4.2.3	Justificativa teórica.....	46
4.2.4	Metodologia da pesquisa .....	46

4.2.5	Focos de estudo .....	46
4.2.6	Encaminhamento das pesquisas empíricas .....	47
4.2.7	Tratativa de intervenção organizacional .....	47
4.2.7.1	Importância das hierarquias, das regras e dos recursos .....	47
4.2.7.2	Apoio social .....	48
4.2.7.3	Controle e informação .....	48
4.2.8	Tratativa de intervenção individual .....	48
4.2.9	Conclusões da pesquisa .....	49
4.3	<i>BANISHING BURNOUT - 2005</i> .....	50
4.3.1	Definições de Trabalho e Burnout .....	50
4.3.1.1	Trabalho: um relacionamento .....	50
4.3.1.2	Definição de Burnout .....	51
4.3.2	Justificativa Teórica da Obra .....	51
4.3.3	Campo emocional do trabalhador .....	51
4.3.3.1	Perda de energia, entusiasmo e falta de confiança .....	51
4.3.3.2	Perda da efetividade .....	52
4.3.3.3	Impossibilidade de ação defensiva .....	52
4.3.3.4	Medos .....	52
4.3.4	Detalhamento dos seis campos trabalho-pessoa .....	53
4.3.4.1	Problemas com carga de trabalho .....	54
4.3.4.1.1	Atuações na resolução de problemas com carga de trabalho .....	54
4.3.4.1.2	Adequação Comportamental – carga de trabalho .....	54
4.3.4.2	Problemas com controle .....	55
4.3.4.2.1	Atuações na resolução de problemas com controle .....	56
4.3.4.2.2	Adequação comportamental - controle .....	56
4.3.4.3	Problemas com recompensa .....	58
4.3.4.3.1	Atuações na resolução de problemas com recompensa .....	59
4.3.4.3.2	Adequação comportamental - recompensa .....	59
4.3.4.4	Problemas com comunidade .....	60
4.3.4.4.1	Atuações na resolução de problemas com comunidade .....	61
4.3.4.4.2	Adequação comportamental - comunidade .....	62
4.3.4.5	Problemas com justiça .....	62
4.3.5.5.1	Atuações na resolução de problemas de justiça .....	63
4.3.4.5.2	Adequação comportamental - justiça .....	64

4.3.4.6	Problemas com valores .....	65
4.3.4.6.1	Atuações na resolução de problemas com valores .....	66
4.3.4.6.2	Adequação comportamental - valores .....	66
4.3.5	Finalização da obra .....	68
4.4	<i>THE BURNOUT CHALLENGE - 2022</i> .....	69
4.4.1	Definições de Burnout .....	70
4.4.2	Conceito de compatibilidade/incompatibilidade presente na obra .....	70
4.4.3	Necessidades psicológicas e estados emocionais .....	71
4.4.4	Dentro das seis áreas há três dimensões .....	72
4.4.5	Tratamento para a Burnout .....	72
4.4.5.1	Estratégias individuais de enfrentamento .....	74
4.4.5.2	Medicalização da Burnout .....	76
4.4.5.3	Estratégias gerenciais de enfrentamento .....	77
4.4.5.3.1	O uso do MBI nas empresas .....	79
4.4.5.3.1.1	Cinco perfis identificáveis com base no MBI .....	79
4.4.5.4	Estratégias organizacionais de enfrentamento.....	81
4.4.5.4.1	Pesquisa organizacional.....	81
4.4.5.4.2	Reuniões sobre incompatibilidades .....	81
4.4.6	Avaliando seu próprio relacionamento com o trabalho.....	82
4.4.7	Passo a passo para alcance de sincronia trabalho-pessoa.....	84
4.4.7.1	Foco na área de mudança.....	84
4.4.7.2	Checagem constante.....	84
4.4.7.3	Desenhar um projeto de ação .....	85
4.4.7.4	Manutenção de item permanente na pauta .....	86
4.4.8	Alcance de Objetivo: comportamento individual e em grupo .....	86
4.5	SISTEMATIZAÇÃO POR TEMAS DE ANÁLISE .....	87
4.5.1	Justificativa teórica para a elaboração de cada obra.....	87
4.5.2	Definições de Burnout ao longo do tempo.....	88
4.5.3	Intervenções gerais propostas quanto ao fenômeno.....	89
4.5.4	As seis áreas e as propostas de avaliação .....	89
4.5.5	Intervenções individuais para problemas em cada área.....	92
4.5.6	Intervenções organizacionais .....	94
4.5.7	Estratégias individuais de enfrentamento à Burnout .....	95
5.	<b>ANÁLISE CRÍTICA DA TEORIA DA SÍNDROME DE BURNOUT</b> .....	97

5.1	Responsabilização individual .....	97
5.2	Comprometimento com a gestão.....	99
5.3	Visão limitada de coletividade .....	104
5.4	Discurso gerencialista .....	106
5.5	Sequestro da subjetividade .....	107
5.6	Discurso neoliberal .....	112
5.7	Teoria Adequacionista.....	113
5.8	Anulação das diferenças .....	114
5.9	Intraempreendedorismo .....	115
5.10	TSB: uma ideologia .....	117
5.11	Considerações Adicionais .....	121
	<b>POR UMA CONCLUSÃO .....</b>	<b>123</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

O tema desta dissertação é a Teoria da Síndrome de Burnout (TSB) proposta por Christina Maslach e tem-se por objetivo apresentação de uma análise crítica sobre a teoria tecida por essa autora e os colaboradores dela. Isso se dará com base na Teoria da Economia Política de Poder (EPP) de José Henrique de Faria e da Psicologia Crítica do Trabalho (PCT) de Hernán Camilo Pulido-Martinez e Leny Sato.

O assunto sobre o fenômeno da Síndrome de burnout (SB) está em evidência devido à introdução dela na nova Classificação Internacional de Doenças (CID-11), que entrou em vigor em 1º de janeiro de 2022, depois de decisões sobre o tema pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 2019. O jornal *O Estado de S. Paulo* em 28 de maio de 2019, noticiou que a Síndrome de burnout entrou na lista de doenças da OMS, sendo considerada um fenômeno ocupacional.

A definição da Síndrome de Burnout segundo a CID-11 é:

Síndrome de Burnout é uma síndrome conceituada como resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso. É caracterizada por três dimensões: sentimentos de exaustão ou esgotamento de energia; aumento do distanciamento mental do próprio trabalho, ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados ao próprio trabalho; e redução da eficácia profissional. A Síndrome de Burnout se refere especificamente a fenômenos no contexto ocupacional e não deve ser aplicada para descrever experiências em outras áreas da vida (CID-11, seção *Problems associated with employment or unemployment*).

O conceito escrito no Código Internacional de Doenças parece ter forte referência ao que Christina Maslach postula, a partir de 1981, com seus principais companheiros de pesquisa (Michael Leiter, Wilmar Schaufeli, Susan Jackson). Ao desenvolverem a teoria que busca explicar o fenômeno, construíram três características em que estariam, empiricamente, presentes e relacionadas:

- a) a exaustão emocional;
- b) a despersonalização;
- c) a redução de realização pessoal (MASLACH & JACKSON, 1981, p. 99).

Ao longo do tempo Maslach e seus companheiros de pesquisa foram desenvolvendo conceitos para a SB, o que será visto no desenvolvimento deste trabalho. O pioneirismo de Christina Maslach (VALCOUR, 2016, n.p., seção *Three Components*) e vários colaboradores é importante para que se tenha uma definição e um olhar sobre essa adversidade.

Porém, as soluções sugeridas para o problema parecem limitadas, uma vez que, desde 1981, isso é estudado e o problema se agrava com o passar dos anos nos sujeitos trabalhadores. A Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (USP) (2023) dirigiu estudos sobre a incidência da SB e constatou-se que um em cada quatro brasileiros está sofrendo disso. Afirmam que verificaram “uma inversão drástica nas razões para os afastamentos do trabalho”. Cerca de 20 anos atrás, o que dominava os motivos de afastamento eram os acidentes de trabalho e as questões ortopédicas (PIAI, 2023, n. p). Agora, em primeiro lugar, estão os afastamentos por questões psiquiátricas (cerca de 70%), e, então, os que se afastam por questões ortopédicas. Ainda de acordo com o estudo da USP, esses “dados colocam o Brasil no segundo lugar do *ranking* global de países com maior prevalência da doença, o que torna crucial examinar as condições de trabalho e os fatores que contribuem para esse cenário preocupante” (PIAI, 2023, n. p.).

Por esse motivo, é preciso averiguar o que é dito nessa teoria, que discurso é proferido e que (partes) não têm funcionado.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Elaborar uma análise crítica da Teoria da Síndrome de Burnout proposta por Maslach e colaboradores, tendo como referência orientadora a Teoria Economia Política de Poder (EPP) e a Psicologia Crítica do Trabalho (PCT).

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para elaboração de uma análise crítica da TSB, considera-se que essa teoria é o próprio campo empírico do estudo, cujos objetivos específicos são:

- a) expor os fundamentos da EPP e da PCT que orientarão a análise crítica da TSB;
- b) Identificar e selecionar as obras que se constituem no fundamento da proposta da TSB desenvolvida por Maslach e colaboradores.
- c) Elaborar uma análise das obras selecionadas a partir dos seus elementos constitutivos comuns;
- d) Analisar criticamente, a partir da EPP e da PCT, os elementos constitutivos da TSB identificados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Em Revisão Sistemática de Literatura (BIERMEIER & BRUNING, 2022, n.p.) efetuada na fase de projeto desta dissertação foi possível identificar as obras mais citadas a respeito da Burnout e constatou--se que Maslach e colaboradores são amplamente citados e suas propostas largamente aplicadas. Embasando-se nisso, buscaram-se as obras mais completas de Maslach e colaboradores, chegando assim, aos artigos e aos livros analisados nesta dissertação em suas versões originais:

- a) 1981 – *The measurement of experienced Burnout*;
- b) 2001 – *Job Burnout*;
- c) 2005 – *Banishing Burnout – Six strategies for improving your relationship with work*;
- d) 2022 – *The Burnout challenge – Managing people’s hips with their jobs*.

Maslach tem sua base de argumentos quanto ao fenômeno em estudos empíricos realizados por ela mesma associada com outros pesquisadores junto à pessoas da área da saúde e docência. Para iniciarem suas elaborações acerca dos conceitos sobre síndrome de burnout, Maslach e Schaufeli questionam: “Será que síndrome de burnout é realmente um conceito de um valor duradouro que melhora nosso entendimento do mundo do trabalho de vários profissionais?” (MASLACH & SCHAUFELI, 2017, p. 1). Concluem que a resposta é afirmativa ao que interrogam.

Explicam que o termo surgiu como um problema social e não como um constructo com preocupações acadêmicas e que o foco estava sobre as descrições clínicas da síndrome de burnout. Depois desse primeiro momento houve uma fase empírica que elevou as discussões para melhor avaliação desse fenômeno. Foram duas fases essenciais porque muitas pesquisas foram desenvolvidas com foco na

integração de estruturas conceituais sobre esse acontecimento mundial (MASLACH & SCHAUFELI, 2017).

Maslach (1993) alega que um pesquisador precisa fazer escolhas sobre como estudar algum assunto em particular. Considera importantes os seguintes pontos: que tipo de questões serão feitas, estruturas teóricas que serão aplicadas, assim como, as metodologias. No entanto, não aponta a partir de quais questões partem seus pensamentos. Adiciona que “tais escolhas têm importantes implicações para o que estudamos e para o que não estudamos” (MASLACH, 1993, p. 8). Comenta também que seu viés pela Psicologia Social a guiou para definir o burnout em termos de um relacionamento social entre duas pessoas: uma que dá e outra que recebe. Relata que o que mais a impressionou nas primeiras fases de seus estudos foi a “natureza da interação entre essas duas pessoas e vários fatores que (MASLACH, 1993, p. 8) poderiam melhorar ou refrear essa relação” (MASLACH, 1993, p.9) e o que há de único nessa relação, e que considera intrigante, é a base interpessoal como fonte tanto do estresse emocional como recurso de enfrentamento.

Claramente, minha abordagem multidimensional cresceu do foco na psicologia social em termos de duas dimensões “adicionais” (despersonalização e reduzida realização profissional) que coloca a experiência da exaustão dentro de um contexto relacional. Uma consequência do meu apoio na Psicologia Social é que eu não tenho feito pesquisas extensas quanto às variáveis de personalidade e diferenças individuais no *burnout*. E isso não quer dizer que eu ache essas variáveis desimportantes, mas porque eu acho que os fatores sociais são os mais importantes a serem falados sobre (MASLACH, 1993, p. 9).

Maslach explica que sua constatação geral de que “fatores situacionais são mais preditivos de burnout do que fatores individuais podem refletir esse viés” da Psicologia Social em suas pesquisas (MASLACH, 1993, p. 9). A Psicologia Social não a permitiu conduzir pesquisas clínicas nem nas 3 características do burnout e nem nos critérios diagnósticos. Ao ser questionada sobre o MBI poder ser usado como um diagnóstico individual ela responde negativamente (MASLACH, 1993, p.9).

O MBI - *Maslach Burnout Inventory* foi elaborado por Christina Maslach e Susan Jackson em 1978, tendo a exaustão emocional e a despersonalização como pontos de partida para elaboração das perguntas. A terceira dimensão, realização profissional, veio após terem aplicado o MBI muitas outras vezes com profissionais da saúde, serviço social e educação (MASLACH, 1993, p. 6).

Nós definimos o burnout como uma síndrome da exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização profissional que pode ocorrer em indivíduos que trabalham com outras pessoas de alguma forma. [...] Esta definição não deriva de nenhuma outra teoria, mas foi desenvolvida em bases de muitos anos de pesquisa. Esta pesquisa envolveu entrevistas, questionários e campos de observação de trabalhadores em grande variedade de ocupações incluindo profissionais da saúde, serviços sociais, saúde mental, justiça criminal e educação (MASLACH, 1993, p. 2)

A mesma autora (1993) aponta que suas obras posteriores seriam realizadas a partir de um retorno às raízes da sua pesquisa, pois foi através dos estudos sobre ajudar relacionamentos que a guiou ao descobrimento do burnout. Argumenta: “é minha esperança que essas raízes enxertadas em novos materiais, produzirão uma floração de conhecimento e compreensão sobre o fenômeno do burnout (MASLACH, 1993, p. 11).

Maslach e Schaufeli (2017) contribuem com o histórico da síndrome de burnout identificando que os primeiros artigos surgiram nos anos 70 nos Estados Unidos com Herbert J. Freudenberger e Christina Maslach, estudiosos que embasaram as pesquisas subsequentes contribuindo com suas descrições iniciais. Freudenberger era médico psiquiatra numa agência de saúde e foi lá que observou que os trabalhadores iam aos poucos sofrendo uma espécie de esgotamento, perda de motivação e compromisso e esse processo levava cerca de um ano para se estabelecer no indivíduo. E para este fenômeno emprestou o termo síndrome de burnout – termo usualmente empregado para descrever efeitos crônicos do abuso de drogas.

Enquanto isso, Maslach estudava maneiras com que as pessoas lidavam com as excitações emocionais no trabalho (MASLACH & SCHAUFELI, 2017, p. 2). O interesse da pesquisadora estava em conhecer estratégias cognitivas como a perda de interesse e despersonalização como tentativas de defesa psíquica e descobriu que ambas têm “implicações importantes na identidade profissional das pessoas e no comportamento laboral” (MASLACH & SCHAUFELI, 2017, p. 2). Certa vez ela comentou sobre suas reflexões com um advogado que revelou a ela que isso tem um nome entre os advogados especialistas em proteger os direitos civis dos pobres: síndrome de burnout. E assim, ela adotou esse nome para o fenômeno que observava e quando ela dizia “síndrome de burnout” entre os entrevistados dela, logo se sabia das sensações a que ela se referia. Foi assim que nasceu o termo que é utilizado até os dias de hoje. Maslach (1998) conta que todo esse trabalho não começou com esse

fenômeno em vista de forma clara, mas emergiu de um programa de pesquisa em emoções, em como as pessoas entendiam seus sentimentos e como eles lidavam com eles quando se tornavam muito intensos.

Ainda como parte característica desse primeiro momento de pesquisas sobre o tema Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) dizem que nessa fase o trabalho foi exploratório e teve como objetivo articular o fenômeno básico da síndrome de burnout, fornecer ajuda e serviço às pessoas necessitadas de cuidado devido a estressores emocionais e interpessoais. Nessa época Christina Maslach entrevistou muitos trabalhadores de serviços humanos (esses profissionais que são as raízes de todo o trabalho desenvolvido por ela) a respeito do estresse emocional de seus empregos e entendeu que estratégias de enfrentamento tinham implicações importantes para a vida das pessoas, em sua identidade profissional e comportamento no trabalho. Além disso, os comportamentos e sentimentos estudados não tiveram uma conotação de avaliação de resposta individual ao estresse, mas em termos de transações relacionais do indivíduo no local de trabalho. O relacionamento interpessoal teve o foco de atenção englobando as emoções do indivíduo e os motivos e valores subjacentes ao seu trabalho.

Sendo assim, as “perspectivas clínica e sócio psicológica dos artigos iniciais influenciaram a natureza da primeira fase da pesquisa sobre síndrome de burnout” (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 400). Ainda segundo os autores, o foco do lado clínico estava sobre as 3 características de síndrome de burnout e em questões de saúde mental e o foco social estava na relação entre provedor e destinatário do serviço humano envolvendo o contexto situacional das ocupações. A maior parte desta pesquisa inicial foi descritiva e qualitativa, utilizando técnicas como entrevistas, estudos e observações em locais de trabalho, afirmam os autores. Seguem explanando que mediante as entrevistas que se pôde verificar que o fenômeno tinha algumas regularidades identificáveis. Primeiro que nos serviços de assistência a prestação de serviço ou atendimento pode ser muito exigente e envolver esgotamento emocional e da atividade em si e que isso não é uma resposta incomum a sobrecarga de trabalho. Além disso, a despersonalização surgiu como ponto comum entre os respondentes, enquanto as pessoas descreviam como tentavam lidar com o estresse emocional de seu trabalho: Moderando a compaixão pelos clientes com distância emocional para proteger-se de intensa excitação emocional que poderia interferir no trabalho. Mas como consequência disso, tal comportamento parecia levar

a equipe a responder aos clientes de forma negativa, insensível e de formas desumanizadas.

A fase empírica tomou corpo em 1980, com natureza mais quantitativa pela utilização de questionários e pesquisas para que maiores populações pudessem ser estudadas. A escala que teve as propriedades psicométricas mais fortes e continua mais amplamente utilizada pelos pesquisadores é o *Maslach Burnout Inventory* (MBI) desenvolvidos por Maslach e Jackson em 1981, ele foi originalmente desenvolvido para uso nos serviços de assistência, mas professores solicitaram que fossem feitos estudos também sobre eles, originando um MBI específico para essa ocupação (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 401).

O desenvolvimento do MBI foi baseado na necessidade de um instrumento para avaliar a experiência de síndrome de burnout em uma ampla gama de trabalhadores de serviços humanos. A sua inclusão em futuras pesquisas permitirá uma melhor compreensão das variáveis pessoais, sociais e institucionais que promovem ou reduzem a ocorrência de síndrome de burnout. Além da importância desse conhecimento para as teorias da emoção e do estresse no trabalho, essas informações terão o benefício prático de sugerir modificações no recrutamento, treinamento e design de trabalho que podem aliviar esse grave problema (MASLACH & JACKSON, 1981, p. 112).

Na obra de 2001, Maslach, Schaufeli e Leiter afirmam que pode sim haver um impacto das hierarquias, das regras de operação e dos recursos ofertados (ou não) pelas organizações nas causas da Burnout. Adicionalmente, comentam que os ambientes organizacional e gerencial nos quais o trabalho ocorre – com todos seus valores implícitos nos processos e nas estruturas organizacionais – moldam as relações, o emocional e o cognitivo que as pessoas desenvolvem com seu trabalho.

Então, agora é preciso questionar o quanto a importância dos processos de controle e contexto organizacional (condições e organização do trabalho e relações socioprofissionais), foram efetivamente abordados para além da superfície imediata. O tratamento apresentado nas obras consiste na superação da intensificação das tarefas e ajustes comportamentais para um trabalhador que já está exausto? Os autores das mencionadas obras alegam que estudos a respeito da TSB na Administração são relativamente novos e que não é justificável um resumo dos principais padrões (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 409). Entretanto, desde o século XVIII há estudos sobre as condições de trabalho nas manufaturas e na indústria que apontam para o que se chama de Síndrome de

Burnout (ABENDROTH, 1977; HOBBSAWM, 1991).

A importância de um estudo crítico sobre esse tema é por este buscar romper com a “tradição gerencialista, afirmando novos modos de interpretação da realidade, incluindo novos elementos nas análises” (FARIA, 2007, p. 2). De acordo com Bruning (2021), as pesquisas baseadas na EPP têm o “propósito de desvendar e expor mecanismos de poder, denunciar a repressão e o controle social, com o intuito de subsidiar os sujeitos em suas ações políticas, tendo como ideal uma sociedade sem exploração, única alternativa para que se estabeleça uma real democracia” (BRUNING, 2021, p. 553). A autora diz, quanto ao objetivo da Teoria Crítica: “elucidare expor as contradições que a ideologia mascara, atuando no sentido de desmantelar obstáculos institucionalizados” (BRUNING, 2021, p. 553).

A EPP caracteriza-se como “uma teoria crítica das formas de controle nas organizações capitalistas” (FARIA, 2007, p. 305) e busca “desvendar os mecanismos de poder nas organizações com o objetivo de auxiliar os sujeitos em suas ações políticas de resistência e enfrentamento” (FARIA, 2004a). Ela aborda o processo de movimentação intencional sobre a subjetividade do trabalhador por parte da organização, uma vez que controlá-la é de grande utilidade.

A PCT aborda aspectos fundamentais para a continuidade da máquina capitalista, abordando a Psicologia sendo usada com o objetivo de aumento de eficiência organizacional. Por esta psicologia ser construída por pesquisadores dentro de universidades essa intervenção torna-se supostamente ética no mundo do trabalho, mas suas maneiras de operar no ambiente corporativo visam ao lucro e não ao apoio aos trabalhadores. A TSB demonstra estar relacionada com esses processos. A EPP e a PCT podem ser teorias que tragam pensamentos arejados sobre o assunto aqui em questão.

A seguir, a apresentação do referencial teórico. Posteriormente, a metodologia e, então, os resultados da análise.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIA DA ECONOMIA POLÍTICA DE PODER (EPP)

A Economia Política de Poder (EPP) tem seus fundamentos “em uma dialética materialista interdisciplinar, nos estudos sobre as organizações”, levando “em conta [...] os movimentos internos e contraditórios destas” (FARIA, 2007, p. 11). Sob a ótica desta teoria subjetividade é

a forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que formam a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 46).

Com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais, é relevante manipular a interpretação do funcionário quanto à sua própria realidade. Uma maneira de efetuar isso é exercendo sobre ele controle e

pressão para que seu comportamento seja metódico, prudente e disciplinado. Para que se atinja a eficácia na organização burocrática, deve haver a inculcação de sentimentos e atitudes apropriados a seu funcionamento, desencadeando, por consequência, um processo de conformismo e conservadorismo nos trabalhadores (Merton, 1966 apud Faria & Meneghetti, 2007, p. 303).

O controle abrange o comportamento do trabalhador e sua subjetividade (as organizações visam dominar o mundo interno de seus funcionários) e isso subtrai dele “suas iniciativas e as decisões sobre forma (como) e quantidade (quanto) necessários de produção, impondo a opção de trabalhar ou não trabalhar nas condições dadas (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 305; FARIA, 2017, p. 357). O controle é essencial para o contexto organizacional e a gerência tem esse papel, que está representado “por funções de fiscalização responsáveis pelo ajustamento do sujeito trabalhador à máquina organizacional, determinando o seu fazer e o seu pensar” (BRAVERMAN, 1977 apud FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 304). Controle é sobre vigiar permanentemente o trabalhador, seu ritmo de trabalho e sua postura para cumprir estritamente as especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo, [...] adestrando o corpo e as emoções (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 304; FARIA, 2017, p. 356). Controla-se também as “palavras ditas e não ditas, os gestos e

movimentos, os modos de usar os instrumentos de trabalho, as relações interpessoais, os comportamentos e a vida social” (FARIA, 2017, p. 357). Segundo Hopfer e Faria (2006) “o controle social é o elemento central da gestão organizacional, sendo exercido sobre os indivíduos e grupos internos de trabalho de uma determinada empresa como fundamento de sua produtividade e competitividade” (HOPFER & FARIA, 2006, n. p.). Os mecanismos de controle são “socialmente necessários do ponto de vista do sistema de capital”. Afinal, é por meio dele que o capital se apropria “do conhecimento de seus trabalhadores sobre seus trabalhos” (FARIA, 2017, p. 354). “As organizações são espaços de comportamento controlado, e todo o controle social passa necessariamente pelo controle da identidade” (FREITAS, 2000, p. 53).

Porém, o controle não se dá sem que haja resistência por parte dos trabalhadores, daí a importância de se criar uma instância imaginária (FARIA, 2017, p. 359), um controle simbólico-imaginário executado pela organização sobre a identidade do sujeito trabalhador (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 313). Esse imaginário é “enganador na medida em que ‘prende os indivíduos na armadilha de seus próprios desejos de afirmação narcisista’” (ENRIQUEZ, 1997, p. 35), “visto que o trabalho é um dos fatores decisivos na construção da identidade e na inclusão social dos sujeitos” (VASQUEZ-MENEZES, 2004; TAVARES, 2004; MORIN, 2001; DEJOURS, 1999 apud FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 313). Esse imaginário coletivo mascara as relações de poder e de dominação e legitima e assegura a obtenção dos objetivos organizacionais (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 306), com base na condução dos sujeitos “a se tornarem membros da equipe e a se sentirem parte de algo maior do que eles, ou seja, as organizações convidam os sujeitos a uma realidade aparente que estes assumem como verdade” (FARIA, 2017, p. 281). Então, a organização vai construir uma realidade social que

deve servir de guia a todos os sujeitos, pois pretende envolvê-los em seu projeto, como colaboradores, ao mesmo tempo em que procura alcançar sua condição afetiva, sua subjetividade e seus desejos conscientes e inconscientes. A organização não busca apenas um envolvimento qualquer do trabalhador, mas um comprometimento objetivo e subjetivo, uma vinculação tão plena quanto possível” (FARIA, 2017, p. 285).

O espaço subjetivo para esse vínculo profundo pode ser encontrado uma vez que as pessoas buscam no trabalho não apenas resoluções para suas questões econômicas e materiais, mas também estão em busca de laços afetivos, realização

dos seus desejos e necessidades objetivas e psicológicas (FREITAS, 2000, p. 200). O trabalhador acaba por repetir “com a organização o que vive com seus pais e com todas as pessoas com as quais se relaciona: ele busca na organização o sentido de sua existência [...], almejando incessantemente ser amado” (SCHMITT, 2003, p. 117). Com isso, as empresas “são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que cada ser humano abriga em si. [...] Ela assume o lugar da mãe e busca captar o ideal de ego de seus membros” (FREITAS, 2000, p. 65). Por meio de vínculos profundos com o funcionário aumenta-se a possibilidade de alcance dos propósitos organizacionais com a transferência de afeto (FREITAS, 2000). Assim a organização pode exercer dominação psicológica com a

oferta reiterada de amor, bem mais do que pela coerção, a interdição e a castração, representadas pela relação com o pai, pelo temor do pai e da ameaça de castração. O trabalhador é livre para se movimentar na organização, para colocar em prática suas iniciativas, criatividade e sua vontade de inovação. No entanto, só o faz porque tem para si as regras, os valores e a filosofia da organização. Existe uma dependência do trabalhador com relação à organização-mãe, uma demanda de amor insatisfeito com relação à mãe e também um temor de perder este amor. Essas situações são amplamente disseminadas pela organização. A lógica de todos esses processos é assegurar o controle da organização sobre seus trabalhadores (SCHMITT, 2003, p.54).

Assegurar o controle é garantir a estabilidade da empresa mantendo a submissão de seus membros aos seus ideais (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 304) e colocando o inconsciente dos indivíduos sob o domínio da organização “fazendo com que se calem e não se manifestem de forma autêntica” (ENRIQUEZ, 2000 apud FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 304). Tal dominação se torna “possível pelo fato da [sic] organização ter capacidade de influenciar o inconsciente de seus membros, fazendo deles aliados na busca de poder e de perfeição” (FREITAS, 2000, p. 65). Para isso, mantém-se um controle psicológico feito por meio de ideias, pensamentos, imagens e ações, configurando formas de dominação “direta e indireta, em que a sutileza pode estar nos processos inconscientes dos indivíduos ou na rede imaginária criada a partir de um coletivo disposto a exercer sua autoridade coercitiva” (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 52).

Para que o controle seja efetivo, é preciso uma estrutura de funcionamento, uma estrutura de poder que viabilize condutas grupais de obediência às normas e à conformidade (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 304). A organização, então, “apresenta imagens que permitem a coerência das condutas coletivas, levando os

indivíduos a se comportarem de maneira uniforme e previsível, livre de questionamentos próprios e dos outros” (MOTTA, 1991, p. 8). Para que o controle se dê de modo quase que imperceptível, técnicas são destinadas a fim de manter o equilíbrio da organização, por exemplo, os mecanismos de sedução: a credulidade no mito-herói; a organização sendo um ambiente harmônico; a participação de atividades sociais e recreativas; a representação da empresa em atividades externas; a ginástica laboral; o hino da empresa; a promoção de atividades sociais; a oferta de objetos de fascínio; a ativação da credulidade quanto ao poder da empresa, gerando encanto no funcionário; o medo de ambiente condenatório; os processos de acolhimento e o atendimento de angústias. Além disso, para que sofrimentos sejam amenizados, recompensas (que podem ser armadilhas) são oferecidas pela organização. Os “bônus, viagens, veículos, moradia, recompensas por produtividade e outros benefícios sequestram também a autonomia do sujeito” (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 53) uma vez que o que está acontecendo é um contrato psicológico em que o sujeito para ser reconhecido, admirado e ser considerado fundamental na organização ele precisa se submeter “a ritmos intensos de trabalho, para além da hora normal, ausentando-se, assim, do seu ambiente familiar e privando-se do descanso recomendado para a manutenção de sua saúde física e mental” (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 53).

A TSB informa que entender as necessidades emocionais dos trabalhadores é importante e isto será mostrado posteriormente. Ou seja, é uma teoria que busca realizar intervenções com o saciamento de necessidades emocionais para crescimento do lucro e da produtividade. Dizem que as evidências dos estudos que já realizaram apontam para a importância de necessidades psicológicas fundamentais e estados emocionais desejados – autonomia, pertencimento, competência, segurança psicológica, justiça, sentido e emoções positivas com relação à performance no trabalho, produtividade – (MASLACH & LEITER, 2022, pp. 63-65). Afirmam que, quando tais pontos são satisfeitos, há melhores resultados pessoais e profissionais e pode-se construir um plano para que se tenha uma boa compatibilidade entre o trabalhador e o local de trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 63). No desenvolver das críticas, esses elementos de controle aqui introduzidos se farão mais claros.

## 2.2 PSICOLOGIA CRÍTICA DO TRABALHO (PCT)

De acordo com Pulido-Martínez e Sato (2013) desde o início do século XX existe uma busca pelo aumento de produtividade fazendo a psicologia encontrar um lugar no mundo laboral, com o objetivo principal “*encontrar los trabajadores más aptos para distintos cargos*”<sup>1</sup>, o que facilitou o caminho para que esta ciência se unisse à psicologia humanista de Elton Mayo (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1356). Essa união configura “*una visión de la disciplina que creció y se expandió alrededor del mundo hasta convertirse en la versión hegemónica de la psicología del trabajo tal como hoy en día se conoce*”<sup>2</sup> (HOLLWAY, 1991; ROSE, 1999 apud PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1356) e isso contribui para “*atenuar la tensión latente establecida entre las habilidades, los conocimientos, las aptitudes y las actitudes que tiene el trabajador para hacer las tareas que se le asignan y la voluntad de que este dispone para realizarlas*” (VITELES, 1932;1954 apud PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1356). De acordo com os autores, isso é fundamental para que o capitalismo se perpetue (PULIDO- MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1356).

Então, continuam os pesquisadores, a Psicologia propôs um projeto: felicidade sobre as bases de satisfação do trabalhador com base na percepção dele com relação às tarefas que realiza, negligenciando algumas das condições objetivas do trabalho (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1356). Para o alcance de satisfação e felicidade, os autores dizem que foram criados “objetos psicológicos”. Deles, derivam ferramentas que hoje se “*constituye el actual ciclo psicológico organizacional que cubre las intervenciones relacionadas con el reclutamiento, la retención y el retiro*”<sup>3</sup> (PULIDO- MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1356).

As intervenções da Psicologia Hegemônica se articulam com o aumento da eficiência nas organizações “*dentro de un proyecto de satisfacción del trabajador con las tareas, sin considerar las condiciones objetivas de trabajo*”<sup>4</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1357). Continuam com um ponto importante sobre eficiência, lucro e processos psicológicos:

---

<sup>1</sup> “Encontrar os trabalhadores mais adequados para diferentes cargos

<sup>2</sup> “Uma visão da disciplina que cresceu e se espalhou pelo mundo para se tornar a versão hegemônica da Psicologia do Trabalho como é conhecida hoje”.

<sup>3</sup> “constitui o ciclo atual da psicologia organizacional, abrangendo intervenções relacionadas a recrutamento, retenção e aposentadoria”.

<sup>4</sup> “em um projeto de satisfação do trabalhador com as tarefas, sem considerar as condições objetivas de trabalho”.

*Esta articulación guiada por las ganancias a simple vista podría parecer un tanto cínica, si no se considera que proviene de un horizonte ético fundamentado en valores liberales tales como el mérito y el mejoramiento continuo. Es decir, el interés por la eficiencia y en la ganancia se unen con los procesos psicológicos para que, por ejemplo, a través de la aplicación de los instrumentos psicológicos se produzca una efectiva y justa movilidad social basada en las capacidades y el desempeño<sup>5</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1357).*

Assim sendo, seguem dizendo que o que se pretende é que a psicologia seja útil para uma intervenção supostamente ética no mundo do trabalho, mas o objetivo é garantir alcance dos valores liberais (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1357).

Pulido-Martínez e Sato (2013) apontam tipos de críticas que podem ser efetuadas a respeito das formas de exercer a Psicologia, sendo 5 os caminhos de exercício crítico (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1356):

*El primero se concentra en la visión instrumental de la psicología hegemónica industrial, organizacional, ocupacional o del trabajo para examinar las aplicaciones que se adelantan, con el objetivo de proponer una serie de cambios o transformaciones para mejorarla. El segundo, toma como base las carencias que tiene la psicología hegemónica para proponer una serie de contra-psicologías que puedan llegar a suplantar a la psicología hegemónica. El tercer camino señala el carácter ideológico de la psicología del trabajo. El cuarto, considera que la relación entre la psicología y el trabajo se articula alrededor de un problema de producción de la subjetividad y de gobierno del mundo laboral. El último camino examina el lugar de la psicología del trabajo en relación con las geopolíticas del conocimiento<sup>6</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1356).*

Na prática, os pesquisadores acabam combinando os conceitos e os métodos de modo que se consolide uma Psicologia crítica do trabalho (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1356). Aqui serão apresentados apenas 2 desses caminhos, os que serão utilizados para a análise: a visão instrumental da Psicologia e o caráter ideológico da Psicologia Organizacional e a do Trabalho.

<sup>5</sup> “Essa articulação voltada para o lucro pode, à primeira vista, parecer um tanto cínica, se não considerarmos que ela decorre de um horizonte ético baseado em valores liberais, como o mérito e a melhoria contínua. Ou seja, o interesse na eficiência e no lucro está associado a processos psicológicos para que, por exemplo, por meio da aplicação de ferramentas psicológicas, seja produzida uma mobilidade social efetiva e justa com base em habilidades e desempenho”.

<sup>6</sup> “A primeira se concentra na visão instrumental das Psicologias Industrial, Organizacional, Ocupacional ou do Trabalho Hegemônica, a fim de examinar as aplicações avançadas, com o objetivo de propor uma série de mudanças ou transformações para melhorá-la. A segunda baseia-se nas deficiências da Psicologia Hegemônica para propor uma série de contrapsicologias que possam substituir a Psicologia Hegemônica. O terceiro caminho aponta para o caráter ideológico da Psicologia do Trabalho. O quarto considera que a relação entre Psicologia e trabalho está articulada em torno de um problema de produção de subjetividade e de governança do mundo do trabalho. O último caminho examina o lugar da Psicologia do Trabalho em relação à Geopolítica do conhecimento”.

### 2.2.1 Visão instrumental da Psicologia

Os autores colocam a Psicologia como um possível instrumento que serve ao alcance dos valores liberais, como ela pode ser um útil quanto ao aumento de eficiência no trabalho (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1357). O objetivo é que a Psicologia faça uma análise de modo a se aproximar dos problemas que o mundo do trabalho deseja resolver. Os autores explicam:

*Esta crítica busca encontrar las dificultades, carencias, ausencias e imprecisiones que tiene la psicología del trabajo, para hacerla más objetiva, precisa y, por tanto, científica, de forma tal que se pueda establecer aspectos centrales para las organizaciones laborales tales como: quiénes son los mejores trabajadores, dónde deben estar ubicados, qué potencialidades es factible desarrollar, cómo debe hacerse la capacitación y cómo deben ser evaluados para seguir la vía apropiada para sus carreras<sup>7</sup>* (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1357).

Essa crítica tem uma proposição de ser ética, com intervenções livres de preconceitos, pois diante deles não há como ter processos de trabalhos justos nem alcance dos valores liberais (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1357) e objetiva uma higiene interna (DE VOS, 2012 apud PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1357) que *“responda con mayor propiedad al proyecto de felicidad al convertirse en un saber más igualitario<sup>8</sup>”*. Essa postura também entende que ferramentas psicológicas devem ser estendidas a todos em nome da igualdade quando se trata de *“negociaciones referidas a aspectos relacionados con el manejo de la fuerza laboral<sup>9</sup>”* (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1357). Pretende-se que o uso amplo do conhecimento psicológico caracterize as relações como mais equitativas (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1357).

Os autores apontam outro elemento importante deste tipo de crítica: psicologia deve ser humanista (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1357). Explicam:

*es decir que se deben revisar las estrategias usadas para intervenir en el mundo del trabajo, puesto que la racionalidad detrás de estas tácticas*

<sup>7</sup> "Essa crítica busca encontrar as dificuldades, deficiências, ausências e imprecisões na Psicologia do Trabalho, para torná-la mais objetiva, precisa e, portanto, científica. Isso fará que possa estabelecer aspectos centrais para as organizações de trabalho, tais como: quem são os melhores trabalhadores, onde eles devem estar localizados, quais potencialidades podem ser desenvolvidas, como o treinamento deve ser feito e como eles devem ser avaliados para seguir o caminho adequado para suas carreiras."

<sup>8</sup> "Responda de modo mais adequado ao projeto de felicidade, tornando-se um conhecimento mais igualitário".

<sup>9</sup> "Negociações sobre questões de gerenciamento da força de trabalho."

*considera al trabajador como parte de la máquina, útil porque está ligado al proceso de producción. Se deja de lado entonces la complejidad del subjetividad humana, reduciéndola solamente a pocas dimensiones relacionadas con la administración*<sup>10</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1358).

Nessa crítica, segundo os autores, também há o aspecto intercultural, em que um fenômeno psicológico deve ser estudado em muitos países. Assim, as ferramentas psicológicas podem se adaptar para alcançar a produtividade que se promete (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1358). E enfim, colocam uma última característica: geralmente são estudos que demonstram um embasamento teórico fraco que resulta em intervenções que não explicitam consistentemente os problemas e estão embasadas “*casí exclusivamente en estúdios estadísticos y en las acciones técnicas derivadas de la práctica cotidiana que no han conducido a mayores elaboraciones conceptuales*<sup>11</sup>” (EDWARDS, 2008; FERNANDÉZ-RÍOS, 1995 apud PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1358).

## 2.2.2 Ideologia

São investigações de orientação marxista em que o foco de análise é o caráter ideológico atribuído à Psicologia Hegemônica (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1360). Buscam analisar “*la naturaleza del conocimiento psicológico hegemónico y de las implicaciones políticas que guarda su aplicación para mostrar como la psicología del trabajo es una especie de pseudociencia*<sup>12</sup>” (BRAVERMAN, 1974 apud PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1360). Um elemento que os autores apontam é sobre as ferramentas das Psicologias (Industrial, Organizacional, do Trabalho) são conduzidas de forma a conceber “*al trabajo, al trabajador y las organizaciones como algo natural, sin historia, técnico y fácilmente intervenible*<sup>13</sup>” (WEXLER, 1983 apud PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1360).

Uma crítica desse tipo, de acordo com Pulido-Martinez e Sato (2013) apontará o privilégio que a Psicologia Hegemônica concede às perguntas da gerência

<sup>10</sup> “Em outras palavras, as estratégias utilizadas para intervir no mundo do trabalho devem ser revistas, pois a racionalidade por trás dessas táticas considera o trabalhador como parte da máquina, útil por estar vinculado ao processo de produção. A complexidade da subjetividade humana é então deixada de lado, reduzindo-a apenas a algumas dimensões relacionadas à gestão”.

<sup>11</sup> Quase exclusivamente em estudos estatísticos e ações técnicas derivadas da prática diária que não levaram a elaborações conceituais adicionais”.

<sup>12</sup> “A natureza do conhecimento psicológico hegemônico e as implicações políticas de sua aplicação para mostrar como a psicologia do trabalho é um tipo de pseudociência”.

<sup>13</sup> “Trabalho, trabalhadores e organizações como naturais, não históricos, técnicos e de fácil intervenção”.

(PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1360). Este “*sesgo en torno a la administración, la crítica señala, es una manifestación de la negación intrínseca que esta hace del conflicto entre los trabajadores y el capital*”<sup>14</sup> (BRAMEL & FRIEND, 1981 apud PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1360).

A Psicologia Organizacional e a do Trabalho têm um espírito gerencialista apoiando, facilitando e reafirmando “*supuestos culturales y sociales que tienen fuerte arraigo en el mundo del trabajo*”<sup>15</sup> (PRILLELTENSKY, 1994 apud PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1360). Ainda de acordo com os autores, a Psicologia acaba por assumir que uma empresa está ilesa de conflitos políticos (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1360). Esse fato, adicionando o entendimento de que a ciência é boa para a sociedade, tem-se por resultado da “*Psicología como algo implícitamente bueno para los trabajadores y para los empleadores*”<sup>16</sup> (PRILLELTENSKY, 1994 apud PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1360). E então, vê-se outra consequência que é ponto-chave nesse tipo de crítica:

*Los problemas políticos y de poder que se presentan en el trabajo se convierten en asuntos psicológicos, desarticulando así posibles maneras de formular y alcanzar reivindicaciones laborales que vayan dirigidas hacia las condiciones de trabajo mismas como a contribuir a la desintegración de cualquier tipo de acción colectiva*”<sup>17</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1360).

Os autores (2013) sintetizam, explicando que uma crítica marxista vai demonstrar como a Psicologia Hegemônica é capaz de exercer repressão “*sobre los trabajadores de forma que esta contribuye a mantener el estatus quo*”<sup>18</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1361). E para Prilleltensky (1994), citado pelos autores, esse fato ocorre em quatro momentos:

*Primero, la Psicología personaliza los conflictos cuando transforma los problemas del trabajo en asuntos internos de individuos. Segundo, propone un enfoque colaborativo caracterizado por sostener que se tienen metas comunes ideales compartidas por los trabajadores y los administradores. Con estas estrategias, la manipulación que se ejerce sobre el trabajador pasa imperceptible y en lugar de revelarse quiere obedecer. Tercero, se le da cabida a que una vez definidos los problemas como una cuestión psicológica, un experto de la mente entre a solucionar los problemas del trabajo y se*

<sup>14</sup> “O viés gerencial, segundo a crítica, é uma manifestação da negação intrínseca da gerência do conflito entre trabalho e capital.”

<sup>15</sup> “Pressupostos culturais e sociais que estão fortemente enraizados no mundo do trabalho”.

<sup>16</sup> “Psicologia como implicitamente boa para os trabalhadores e para os empregadores”.

<sup>17</sup> “As questões políticas e de poder no trabalho se transformam em questões psicológicas, desarticulando, assim, possíveis formas de formular e alcançar demandas trabalhistas que abordem as próprias condições de trabalho, além de contribuir para a desintegração de qualquer tipo de ação coletiva”.

<sup>18</sup> “Sobre os trabalhadores de uma forma que contribua para manter o *status quo*”.

*proporcionen los elementos para que la gerencia tome decisiones “éticas”, basada en la ciencia psicológica para administrar a la fuerza laboral. Finalmente, se logra un alineamiento alrededor de las metas organizacionales, como si estas fueran los principales intereses de los trabajadores*<sup>19</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1361).

Ou seja, a Psicologia pode vir a servir para a repressão de transformações necessárias porque os programas que sugerem mudança organizacional estão ao serviço do capital e não dos trabalhadores (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1361). Complementam: *“Se trata entonces de establecer si la persona típicamente no le tiene miedo al cambio, que se puede traducir si va a acoger o no las directrices de la gerencia sobre lo que este significa, y si las va a seguir según sus prescripciones*<sup>20</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1361). E, dessa forma, a Psicologia e a Sociologia marxista conseguem mostrar *“cómo en los procesos de selección se está ejerciendo una práctica que necesariamente conduce a la conformidad con el estatus quo*<sup>21</sup>” (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1361). Além disso, podem discutir a respeito de psicólogos que subordinados à alguma gerência, pois eles também precisam cumprir objetivos e ficam impossibilitados de fazerem críticas ao mundo do trabalho (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1361).

Passa-se agora para a seção de metodologia.

---

<sup>19</sup> Primeiro, a Psicologia personaliza o conflito quando transforma os problemas de trabalho em questões internas dos indivíduos. Em segundo lugar, ela propõe uma abordagem colaborativa caracterizada por sustentar que há metas ideais comuns compartilhadas por trabalhadores e gerentes. Com essas estratégias, a manipulação do trabalhador passa despercebida e, em vez de se revelar, o trabalhador quer obedecer. Terceiro, uma vez que os problemas são definidos como uma questão psicológica, um especialista da mente entra em cena para resolver problemas de trabalho e fornece os elementos para que a gerência tome decisões “éticas”, com base na ciência psicológica, para gerenciar a força de trabalho. Por fim, obtém-se um alinhamento em torno das metas organizacionais, como se esses fossem os principais interesses dos trabalhadores”.

<sup>20</sup> “Em seguida, é uma questão de determinar se a pessoa normalmente “não tem medo de mudanças”, o que pode ser traduzido no fato de ela aceitar ou não as diretrizes da gerência sobre o que significa mudança e se as seguirá conforme prescrito”.

<sup>21</sup> “Como nos processos de seleção está sendo exercida uma prática que necessariamente leva à conformidade com o *status quo*”.

### 3 METODOLOGIA

Elaborar uma análise crítica da Teoria da Síndrome de Burnout proposta por Maslach e colaboradores, tendo como referência orientadora a Teoria a Economia Política de Poder (EPP) e a Psicologia Crítica do Trabalho (PCT). Para a elaboração de uma análise crítica da TSB, considera-se que essa teoria é o próprio campo empírico do estudo, cujos objetivos específicos são:

- a) expor os fundamentos da Economia Política do Poder e da Psicologia Crítica do Trabalho que orientarão as análises críticas do TSB;
- b) identificar e selecionar as obras que se constituem no fundamento da proposta da Teoria da Síndrome de Burnout (TSB) desenvolvida por Christina Maslach e colaboradores;
- c) elaborar uma análise das obras selecionadas a partir dos seus elementos constitutivos comuns;
- d) analisar criticamente, a partir da EPP e da PCT, os elementos constitutivos da TSB identificados.

Para que se realize cada objetivo específico, apresenta-se o quadro a seguir.

QUADRO 1 – COMO ATINGIR OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

(continua)

Objetivo específico	Procedimento específico
<p>Expor os fundamentos da Economia Política do Poder e da Psicologia Crítica do Trabalho que orientarão as análises críticas do TSB</p>	<p>Leitura de capítulos selecionados das obras de José Henrique de Faria e da PCT:</p> <p>Faria, José H. (Org.) (2007). Os fundamentos da Teoria Crítica: uma introdução. In <i>Análise crítica das teorias e práticas organizacionais</i>. São Paulo: Atlas.</p> <p>Faria, José H. (Org.) (2007). A fase do colaboracionismo: a nova prática sindical. In <i>Análise crítica das teorias e práticas organizacionais</i>. São Paulo: Atlas.</p> <p>Faria, José H. (Org.) (2007). As organizações e a sociedade unidimensional. In <i>Análise crítica das teorias e práticas organizacionais</i>. São Paulo: Atlas.</p>

<p>Expôr os fundamentos da Economia Política do Poder e da Psicologia Crítica do Trabalho que orientarão as análises críticas do TSB</p>	<p>Faria, José H. (Org.) (2007). O controle político- ideológico e a exploração dos trabalhadores em um hospital: “contratar “burro” para pagar pouco. In <i>Análise crítica das teorias e práticas organizacionais</i>. São Paulo: Atlas.</p> <p>Faria, José H. (Org.) (2007). A instituição da violência nas relações de trabalho. In <i>Análise crítica das teorias e práticas organizacionais</i>. São Paulo: Atlas.</p> <p>Faria, José H. (Org.) (2007). Controle, organização e trabalho. In <i>Análise crítica das teorias e práticas organizacionais</i>. São Paulo: Atlas.</p> <p>Faria, José H. (2017). Poder, controle, gestão e trabalho: os fundamentos da Teoria da Economia Política de Poder. In <i>Poder, controle &amp; gestão</i>. Curitiba: Juruá.</p> <p>Faria, José H. (2017). Poder real e poder simbólico. In <i>Poder, controle &amp; gestão</i>. Curitiba: Juruá.</p> <p>Faria, José H. (2017). Processo de trabalho e gestão nas organizações. In: <i>Poder, controle &amp; gestão</i>. Curitiba: Juruá.</p> <p>Faria, José H. (2017). A prática do controle nas organizações produtivas. In <i>Poder, controle &amp; gestão</i>. Curitiba: Juruá.</p> <p>Faria, José H. (2017). O controle exacerbado e seu disfarce: a violência e suas dissimulações discursivas na gestão do processo de trabalho. In <i>Poder, controle &amp; gestão</i>. Curitiba: Juruá.</p> <p>Faria, José H. (2017). A teoria crítica do controle na gestão das organizações produtivas capitalistas. In: <i>Poder, controle &amp; gestão</i>. Curitiba: Juruá.</p> <p>Pulido-Martínez, H. C., &amp; Sato, L. (2013) ¿entonces ¿esto de la crítica qué es? De la relaciones entre la psicología y el mundo del trabajo. <i>Universitas ychologica</i>, 12(4), 1355-1368.</p>
<p>Identificar e selecionar as obras que se constituem no fundamento da proposta da Teoria da Síndrome de Burnout (TSB) desenvolvida por Christina Maslach e colaboradores</p>	<p>Escolher as obras mais citadas a partir da RSL desenvolvida em fase de projeto (BIERMEIER &amp; BRUNING, 2022) e rastrear com base na análise das obras, outras que apresentem de forma mais ampla completa a TSB de Maslach e colaboradores.</p>
<p>Elaborar análise das obras selecionadas a partir dos seus Elementos Constitutivos Comuns</p>	<p>Após leitura integral das obras, realizar o fichamento delas, já traduzidas para o português, de modo a facilitar a identificação dos temas para análise crítica.</p>

<p>Analisar criticamente, a partir da EPP e da PCT, os elementos constitutivos da TSB identificados.</p>	<p>A análise de conteúdo será efetuada de acordo como ensinado por Bardín (2011) que aprecia de forma crítica o conteúdo com que se tem contato, englobando a perspectiva teórica e a análise do que foi lido, e então, categorizando analiticamente os dados encontrados.</p>
--	--

FONTE: A autora (2024).

### 3.1 CAMPO DE REFERÊNCIA DA PESQUISA

Essas são obras a serem analisadas. Na sequência, serão argumentadas à luz da EPP e da PCT.

- a) *The measurement of experienced Burnout (1981);*
- b) *Job Burnout (2001);*
- c) *Banishing Burnout – Six strategies for Improving your Relationship With Work (2005);*
- d) *The Burnout Challenge – Managing people’s relationships with their jobs (2022).*

## 4 OS FUNDAMENTOS DA TEORIA DA SÍNDROME DE BURNOUT

Cada obra eleita para compor este estudo será apresentada já sistematizada, de modo a facilitar o entendimento. O motivo de alguns detalhamentos deve-se ao fato da indisponibilidade dos livros em português<sup>22</sup>, mas que, agora, ficam acessíveis ao leitor interessado por essas obras.

### 4.1 *THE MEASUREMENT OF EXPERIENCED BURNOUT - 1981*

Nesta seção, será apreciada a obra de 1981 e complementada com um artigo mais recente de 2021 sobre o MBI, acompanhando o desenvolvimento do pensamento dos pesquisadores.

#### 4.1.2 Definição de Burnout

A definição de Burnout, que os autores apresentam nesse artigo, é que se trata de exaustão emocional e cinismo, ocorrendo frequentemente em indivíduos que trabalham atendendo pessoas de alguma forma. Eles têm por aspecto-chave o aumento dos sentimentos de exaustão. À medida que seus recursos emocionais são esgotados, os trabalhadores sentem que, psicologicamente, não são mais capazes de darem de si mesmos. Outro aspecto da síndrome é o desenvolvimento de atitudes e de sentimentos cínicos e negativos sobre usuários dos serviços (sentimentos que podem se conectar à experiência da exaustão emocional, ou seja, esses dois aspectos da Burnout aparecem de alguma forma relacionados). O trabalhador adquire uma percepção insensível ou até mesmo desumanizada dos outros passando a ver os usuários [do serviço] como merecedores dos problemas que enfrentam. Um terceiro aspecto da Síndrome de Burnout é a tendência de autoavaliação negativa. Os trabalhadores se sentem infelizes sobre si mesmos e insatisfeitos com suas conquistas profissionais (MASLACH & JACKSON, 1981, p. 99).

---

<sup>22</sup> Toda tradução é responsabilidade da autora.

#### 4.1.3 Justificativa teórica

A intenção dos pesquisadores é contribuir com as teorias da emoção e do estresse no trabalho, de modo que as informações obtidas tragam benefício prático de sugerir modificações no recrutamento, no treinamento e no *design* de trabalho que podem aliviar esse problema que é grave, segundo os autores (MASLACH & JACKSON, 1981, p. 112).

#### 4.1.4 Instrumento de avaliação

Esse artigo apresenta o Maslach Burnout Inventory (MBI). Foi elaborado para mensurar aspectos hipotéticos da Síndrome de Burnout e estão apoiados nos dados de pesquisas exploratórias anteriores (entrevistas com trabalhadores de várias profissões da área de Saúde e a de Serviços Humanos, observações no local de trabalho e estudos de caso) que indicam atitudes, sentimentos e discursos de trabalhadores esgotados de modo que uma série dessas declarações se tornaram itens de medida do MBI (MASLACH & JACKSON, 1981, p. 100), adotando uma abordagem baseada na frequência com que as pessoas experimentavam esses sentimentos, com respostas que variam de “nunca” a “todo dia” baseado na Hassles Scale (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.). Ele avalia as três dimensões do burnout de modo separado.

#### 4.1.5 Dimensões da Burnout

São três as dimensões da Burnout avaliadas pelo MBI: exaustão emocional, realização pessoal, despersonalização.

No quesito exaustão emocional, tem-se os seguintes pontos a serem avaliados: “Sinto-me emocionalmente esgotado do meu trabalho; Eu me sinto esgotado no final do dia de trabalho; Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e tenho que enfrentar mais um dia no trabalho; Trabalhar com pessoas o dia todo é realmente causa de tensão em mim; Eu me sinto esgotado com o meu trabalho; Eu me sinto frustrado com meu trabalho; Eu sinto que estou trabalhando demais; Trabalhar diretamente com pessoas coloca muito estresse em mim; Eu sinto que eu já estou com os nervos à flor da pele” (MASLACH & JACKSON, 1981, p. 102).

O segundo quesito (realização pessoal) apresenta as seguintes afirmações: “Posso entender facilmente como os usuários do serviço que presto se sentem sobre as coisas; Lido de forma muito eficaz com os problemas dos usuários do serviço que presto; Sinto que estou influenciando positivamente a vida das pessoas através do meu trabalho; Sinto-me com vigor; Eu posso facilmente criar uma atmosfera descontraída com os usuários dos serviços; Sinto-me entusiasmado depois de trabalhar próximo dos usuários dos serviços; Sinto-me entusiasmado depois de trabalhar próximo dos usuários dos serviços; No meu trabalho, lido com problemas emocionais com muita calma” (MASLACH & JACKSON, 1981, p. 102).

O terceiro quesito é sobre despersonalização: “Sinto que trato alguns usuários como se fossem ‘objetos’; Eu me tornei mais insensível com as pessoas desde que aceitei este trabalho; Preocupo-me que este trabalho esteja me endurecendo emocionalmente; Eu realmente não me importo com o que acontece com alguns usuários dos serviços; Sinto que usuários do serviço me culpam por alguns de seus problemas” (MASLACH & JACKSON, 1981, p. 103).

Existe um quarto item que foi eliminado por seu valor ter dado muito baixo. Mas é opcional usá-lo por ser uma variável relacionada ao alto desgaste emocional (MASLACH & JACKSON, 1981, p. 104). São as variáveis: “Eu me sinto semelhante aos usuários dos serviços de várias maneiras; Eu me sinto pessoalmente envolvido com os problemas dos usuários dos serviços; Eu me sinto desconfortável com a maneira que eu tenho tratado alguns usuários dos serviços” (MASLACH & JACKSON, 1981, p. 104).

#### 4.1.6 Quanto ao uso considerado correto da ferramenta

Maslach e Leiter (2021) afirmam que quando essa ferramenta é usada de forma certa ela pode beneficiar empregados e organizações. Se usada incorretamente, gera mais confusão do que compreensão sobre o que é a Burnout (MASLACH & LEITER, 2021, n. p. seção *Modifications and Misuses of the MBI*). Por isso, apontam 3 desafios quanto ao uso do MBI:

- a) simplificações (somar as três pontuações, porém a pontuação total pode ser alcançada por combinações muito diferentes das três dimensões; considerar as três dimensões como sintomas da Burnout e uma pontuação negativa em

- um deles constituir Burnout; usar apenas uma das perguntas para avaliar cada dimensão);
- b) utilização apenas do elemento exaustão, como uma proposta (implícita) de nova definição da Burnout e dirigindo a Burnout como um problema de depressão;
  - c) modificação da pontuação (divisão arbitrária da amostra de entrevistados pela metade com a suposição imprecisa de que a metade com mais pontuações negativas está esgotada e a outra metade não. Além disso, usaram as descrições da faixa de pontuações, que dividem a faixa em terços (inferior, média, superior), como pontos de corte arbitrários para "Burnout baixo, médio e alto". Quando o estudo replica essa mesma faixa, eles afirmam, de forma imprecisa, que "um terço do grupo está altamente esgotado" (MASLACH & LEITER, 2021, n. p., seção *Modifications and Misuses of the MBI*).

Os autores entendem que esse mau uso ocorre por muitas pessoas pensarem a Burnout como uma doença ou deficiência e desejam um *score* único para diagnosticá-la. Afirmam que desde o início, a Burnout não foi considerada um tipo de doença ou enfermidade pessoal – o que a OMS reiterou em sua declaração de maio de 2019 – (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.). No entanto, dizem que, para o tratamento ser coberto por planos de saúde/seguros, é preciso que haja um diagnóstico reconhecido no Sistema de Saúde. Por isso, existe pressão para que a Burnout tenha uma definição médica para se enquadrar em tais sistemas (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.). Alertam que o uso não confidencial do MBI é antiético. Quando pessoas diagnosticadas passam a receber conselhos, como “sua equipe precisa melhorar”, “peça demissão se não consegue lidar com o trabalho”, trata-se de uma exposição do indivíduo e que as pontuações serem usadas como apontamento de deficiência pessoal é claramente errada (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.).

#### 4.1.7 Perfis de experiência de trabalho

O MBI considera cinco perfis da experiência de trabalho em que não são apenas os extremos (Burnout e *engagement*) que devem ser compreendidos, mas as cinco experiências do trabalhador<sup>23</sup> (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.):

- a) burnout – *score* negativo em exaustão, cinismo e eficácia profissional;
- b) sobrecarregado (*overextended*) – pontuação negativa forte apenas na exaustão;
- c) ineficaz (*ineffective*) – pontuação negativa forte apenas na eficácia profissional;
- d) desmotivado (*disengaged*) – pontuação negativa forte apenas no cinismo;
- e) engajado (*engagement*) – fortes pontuações positivas em exaustão, cinismo e eficácia profissional.

#### 4.1.8 Variáveis que se relacionam com a Burnout

Estão apresentados a seguir os elementos que os autores consideram importantes para cada perfil. O grupo “Burnout” tem problemas com várias esferas do trabalho (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.).

#### 4.1.9 Carga de trabalho

Estes autores alegam que o grupo definido como sobrecarregado tem apenas um problema fundamental: a carga de trabalho contendo altas demandas e poucos recursos (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.).

#### 4.1.10 Justiça organizacional e recompensas

Já o grupo dos desmotivados e ineficazes parecem ter problemas com justiça no local de trabalho ou recompensas sociais e reconhecimento (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.).

---

<sup>23</sup> Essa questão será mais bem explanada na seção do livro *The Burnout Challenge*.

#### 4.1.11 Tratativas quanto ao fenômeno

##### 4.1.11.1 Modificações na gestão de pessoas

Neste artigo, os autores utilizam as informações que pormenorizaram na obra de 2005 (*Banishing Burnout – Six strategies for improving your relationship with work*) posteriormente aqui apresentada. Aconselham:

*Any solution that an employer undertakes to improve the work-life experience needs to account for the varying sources of the five different patterns, rather than assuming that one type of solution will fit all. [...] Organizations should not use the MBI in isolation. They should combine its findings with those of other tools to determine the likely causes of the five profiles<sup>24</sup> (MASLACH & LEITER, 2021, n. p., seção *Best Practices for Using the MBI at Work*).*

##### 4.1.11.2 Envolvidos no processo de compreensão da Burnout

De acordo com os autores, tanto as pessoas trabalhadoras na linha de produção quanto os diretores estão envolvidos no processo de compreender o que é esse fenômeno. Advertem que *“all stakeholders from line workers to the boardroom need a complete understanding of what Burnout is and how it can be properly identified and successfully managed”<sup>25</sup>* (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.), sendo isso essencial para reformular os locais de trabalho atuais e projetar melhorias sobre eles. Apesar do mau uso da palavra “Burnout” (que se tornou uma expressão para designar qualquer coisa que aflige uma pessoa no trabalho), o fato não deve ser ignorado ou minimizado.

---

<sup>24</sup> “Qualquer solução que um empregador empreenda para melhorar a experiência de vida no trabalho precisa levar em conta as fontes variáveis dos cinco padrões diferentes, em vez de presumir que um tipo de solução servirá para todos. [...] As organizações não devem usar o MBI isoladamente. Elas devem combinar suas descobertas com as de outras ferramentas para determinar as causas prováveis dos cinco perfis”.

<sup>25</sup> “todos em uma organização, da linha de produção à diretoria, precisam ter uma compreensão completa do que é o burnout e como ele pode ser e como ele pode ser devidamente identificado e gerenciado com sucesso”.

## 4.2 JOB BURNOUT - 2001

### 4.2.1 Definição de Burnout

Os autores qualificam a Burnout como “*a prolonged response to chronic emotional and interpersonal stressors on the job, and is defined by the three dimensions of exhaustion, cynicism, and inefficacy*”<sup>26</sup> (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 397; 405). Outro conceito apresentado é de que a Burnout “*is a problem that is specific to the work context, in contrast to depression, which tends to pervade every domain of a person’s life*”<sup>27</sup> (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 404). Os autores colocam como premissa fundamental que “*burnout is a consequence of the interaction of an individual with a worksetting*”<sup>28</sup> (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 401), por ser uma resposta à carga excessiva de trabalho, adicionada à pressão de tempo que leva à exaustão (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 407). Com o objetivo de avaliar intervenções de alívio para a Burnout, começaram a identificar ligações entre o ambiente de trabalho e os pensamentos e os sentimentos do indivíduo. Por isso, definem Burnout como uma consequência da interação de um indivíduo com o ambiente de trabalho (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 401), além de ser uma resposta prolongada a estressores crônicos no trabalho (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 405).

Pelo fato de a Burnout estar associada a absenteísmo, intenção de saída do trabalho, rotatividade, conflito de funções (ocorre quando é necessário atender a demandas conflitantes no trabalho) ou ambiguidade de funções (quando há falta de informações adequadas para realizar bem o trabalho) (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 407), produtividade e eficácia mais baixa, há menor satisfação no trabalho, diminuição do comprometimento e um efeito negativo nos colegas, ela pode vir a ocorrer por conflitos pessoais. Assim sendo, afirmam que a Burnout é um fenômeno que pode ser contagioso e se perpetuar por meio de interações informais no trabalho (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 406).

---

<sup>26</sup> uma resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho e é definido pelas três dimensões de exaustão, cinismo e ineficácia

<sup>27</sup> é um problema específico do contexto de trabalho, em contraste com a depressão, que tende a permear todos os domínios da vida de uma pessoa

<sup>28</sup> burnout é uma consequência da interação de um indivíduo com um ambiente de trabalho

#### 4.2.2 Mais informações sobre a tridimensionalidade da Burnout

Os autores comentam que, inicialmente, o termo “Burnout” não tinha uma definição bem estabelecida. Apesar do uso variado do termo, notaram que as três dimensões centrais eram sempre presentes e, assim, avançaram para o desenvolvimento da teoria multidimensional, que é a teoria predominante até os dias de hoje (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 402).

Sobre as três dimensões da Burnout, dizem (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 402) que a exaustão é a qualidade central do fenômeno. Essencialmente, quando alguém descreve a si ou ao outro com Burnout, está dizendo sobre a exaustão que sentem. Das três dimensões, esta é mais presente e pela forte identificação com esse aspecto, outros pesquisadores consideram as outras duas desnecessárias. No entanto, os autores não concordam com esse posicionamento, uma vez que se perde de vista a situação como um todo. A exaustão é o que propulsiona o trabalhador para os distanciamentos emocional e cognitivo. Por isso, considerar apenas essa dimensão é desconsiderar os outros aspectos críticos da relação da pessoa com seu trabalho (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 403). Quanto à despersonalização, dizem ser a tentativa de colocar distância entre si e quem recebe o serviço prestado. Assim ignoram todas as qualidades de atuar como um ser único e envolvente, em que as demandas se tornam mais administráveis se há uma objetificação. As pessoas podem se utilizar do distanciamento cognitivo. Desse modo, desenvolvem cinismo e indiferença ao se sentirem exaustos ou desencorajados (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 403). E, sobre a ineficácia, explicam que uma situação de demandas excessivas e desgastantes no trabalho contribuem para a exaustão e o cinismo, causando erosão na eficácia do trabalhador. Isso dificulta a pessoa de se sentir realizada, já que ela está passando pela exaustão ou tratando as pessoas de forma indiferente. Pela falta de recursos relevantes, a ineficácia parece surgir mais claramente, enquanto a exaustão e o cinismo emergem da sobrecarga de trabalho e do conflito social (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 403).

#### 4.2.3 Justificativa teórica

Como parte característica do primeiro momento de pesquisas sobre o tema, Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) dizem que essa fase do trabalho foi exploratória, objetivando articular o fenômeno básico da Síndrome de Burnout e fornecer ajuda e serviço às pessoas necessitadas de cuidado devido a estressores emocionais e interpessoais.

#### 4.2.4 Metodologia da pesquisa

A maior parte desta pesquisa inicial foi descritiva e qualitativa, utilizando técnicas de entrevistas, estudos e observações em locais de trabalho. Nessa época, Christina Maslach entrevistou diversos trabalhadores de serviços humanos – esses profissionais que são as raízes de todo o trabalho desenvolvido – (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 399) a respeito do estresse emocional de seus empregos. Os comportamentos e os sentimentos estudados não tiveram uma conotação de avaliação de resposta individual ao estresse, mas em termos de transações relacionais do indivíduo no local de trabalho. As entrevistas foram o meio de identificação de que o fenômeno tinha regularidades identificáveis.

#### 4.2.5 Focos de estudo

Foram três os focos de estudo neste artigo:

- a) o relacionamento interpessoal focou englobar as emoções do indivíduo e os motivos e os valores subjacentes ao seu trabalho, tendo por influência as perspectivas clínico-sócio-psicológicas dos artigos iniciais (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 400);
- b) o foco do lado clínico estava sobre as três características da Síndrome de Burnout e em questões de saúde mental;
- c) o foco social estava na relação entre provedor e destinatário do serviço humano, envolvendo o contexto situacional das ocupações.

#### 4.2.6 Encaminhamento das pesquisas empíricas

As pesquisas empíricas (a partir de 1980) se tornaram mais robustas com a contribuição teórico-metodológica da Psicologia Organizacional Industrial, em que a Burnout, conceituada como uma forma de estresse no trabalho, vinculou-se aos conceitos de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e rotatividade.

Em 1990, a fase empírica tomou novas direções com a criação de novos MBIs, desta vez adaptados a mais ocupações profissionais. O MBI foi originalmente desenvolvido para uso nos serviços de assistência, mas pessoas em cargos de docência solicitaram que fossem feitos estudos também sobre eles, originando um MBI específico para essa ocupação (*MBI-Educators Survey*, ou MBI-ES). Além deles, foram estudados também cargos de administração, gerentes, Tecnologia da Informação e militares, gerando o *MBI-General Survey*, ou MBI-GS. Este foi usado, então, para ocupações que não são claramente voltadas para pessoas. Os itens estão ligeiramente revisados e as três dimensões estão igualmente presentes: exaustão, cinismo (atitude emocionalmente distante do trabalho) e eficácia profissional reduzida (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 402).

#### 4.2.7 Tratativa de intervenção organizacional

##### 4.2.7.1 Importância das hierarquias, das regras e dos recursos

Foi observado, pelos autores, que os setores ocupacionais que vêm apresentando a Burnout têm ficado cada vez mais amplo. Em pesquisas anteriores, a tendência era focar o contexto imediato (exemplo: enfermeiras com seus pacientes; professores com seus alunos). Mas entenderam que também existe a questão das hierarquias, das regras de operação e dos recursos, em que todos esses fatores podem ter uma influência de longo alcance e persistente, principalmente quando violam as expectativas básicas de justiça e de equidade.

Por isso, o foco contextual ampliou-se para incluir o ambiente organizacional e o gerencial no qual o trabalho ocorre, destacando que valores implícitos nos processos e estruturas organizacionais moldam a relação emocional e cognitiva que as pessoas desenvolvem com seu trabalho (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 409). Dizem que essa pesquisa tem implicações importantes para a Burnout,

mas como ainda é relativamente nova, ainda não se justifica um resumo dos principais padrões (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 409). Além disso, dizem que o contexto organizacional é moldado por forças sociais, culturais e econômicas. Por esse motivo, as organizações passaram por muitas mudanças, como *downsizing* e fusões, o que traz efeitos significativos na vida de seus funcionários (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 409).

#### 4.2.7.2 Apoio social

Afirmam que a falta de apoio dos supervisores é mais relevante para o adoecimento do que o suporte vindo por parte dos colegas de trabalho. O apoio social deve moderar a relação entre os estressores do trabalho e a Burnout (ou seja, a relação será forte quando o apoio social for baixo, mas fraca quando o apoio for alto). No entanto, os estudos sobre essa hipótese tiveram sucesso misto. Não está claro se esse resultado se deve a questões metodológicas ou a questões teóricas (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 407).

#### 4.2.7.3 Controle e informação

E a outra instância abordada é o controle e a informação, em que a falta de *feedback* está fortemente atrelada às três dimensões da Burnout, afirmando que esse também é presente nas pessoas com pouca autonomia e pouca participação na tomada de decisões (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 407).

#### 4.2.8 Tratativa de intervenção individual

A respeito dos fatores individuais, os autores dizem que as pessoas não respondem simplesmente ao ambiente de trabalho, mas trazem qualidades exclusivas para o relacionamento, em que características individuais estão conectadas à Burnout (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 409).

Apontam que pessoas com baixos níveis de *hardiness* (envolvimento nas atividades diárias, senso de controle sobre os eventos e abertura a mudanças) têm pontuações mais altas de Burnout, principalmente na dimensão de exaustão. As pessoas que atribuem eventos e conquistas a outras pessoas poderosas ou ao acaso,

em vez de atribuir à sua própria capacidade e a seu esforço, também têm maior índice da síndrome. Pessoas passivas e defensivas têm menos Burnout que as confrontadoras (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 410).

#### 4.2.9 Conclusões da pesquisa

Entendem a respeito da Burnout que:

- a) há uma sequência que vai da exaustão ao cinismo, em que a exaustão ocorre primeiro e, então, o cinismo leva à ineficácia (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 405);
- b) há uma predominância de sintomas disfóricos, como exaustão mental ou emocional, fadiga e depressão;
- c) a ênfase está mais nos sintomas mentais e nos comportamentais do que nos físicos;
- d) os sintomas de Burnout estão relacionados ao trabalho;
- e) os sintomas se manifestam em pessoas "normais" que não sofriam de psicopatologia anteriormente;
- f) a diminuição da eficácia e o desempenho no trabalho ocorrem devido a atitudes e a comportamentos negativos (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 404).

Os autores reconhecem, então, o desafio de estender o paradigma do trabalho-pessoa para uma conceituação mais ampla da pessoa situada no contexto do trabalho (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 413). Ao entenderem tal necessidade, decidiram estudar a formulação de um modelo que se concentra no grau de correspondência ou de incompatibilidade entre a pessoa e os seis domínios do ambiente de trabalho, nos quais quanto maior for a incompatibilidade entre a pessoa e o trabalho, maior a probabilidade de Burnout. Por outro lado, quanto maior a correspondência (ou ajuste), maior será a probabilidade de envolvimento com o trabalho (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 413).

Entenderam que incompatibilidades surgem quando o processo de estabelecer um contrato psicológico deixa questões críticas sem solução ou quando a relação de trabalho muda para algo que o funcionário considera inaceitável (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 413). Também dizem que o reconhecimento de seis áreas da vida profissional amplia o leque de opções para a

intervenção organizacional (MASLACH, SCHAUFELI & LEITER, 2001, p. 419). Essas seis áreas são apresentadas na obra *Banishing Burnout*, a seguir.

### 4.3 BANISHING BURNOUT - 2005

O nome completo do livro é *Banishing Burnout – Six strategies for improving your relationship with work*. Foi escrito por Michael Leiter e Christina Maslach. É escrito em forma de conversa com o leitor trabalhador e os autores afirmam que: “*If your situation on the job is going to diminish, then it’s up to you. You’re on your own, and you’re going to have to take charge of your work life. Taking charge is not for the faint of heart*”<sup>29</sup> (LEITER & MASLACH, 2005, p. 33).

#### 4.3.1 Definições de Trabalho e Burnout

##### 4.3.1.1 Trabalho: um relacionamento

Os autores estabelecem que trabalho é uma relação e que problemas nesse relacionamento podem atingir duramente uma pessoa com pensamentos, como “Não era para ter sido desse jeito...”; “Por que esta relação não está funcionando? É alguma coisa sobre mim? Ou a culpa é do outro? O que eu posso fazer para resolver isso?” (LEITER & MASLACH, 2005, p. 1). Eles são taxativos ao dizerem que o relacionamento com o trabalho tem alguma semelhança com relacionamentos com pessoas. Diante disso, comentam que um relacionamento importante requer muito cuidado e nutrição, tempo, esforço, comprometimento e dedicação para continuar em bons e maus momentos. Isso se aplica tanto ao relacionamento com o trabalho quanto com pessoas (LEITER & MASLACH, 2005, p. 2).

Dizem que em toda relação “*there are two key players: you and the other. In case of a work relationship, it is you and It (rather than him or her)*”<sup>30</sup> (LEITER & MASLACH, 2005, p. 2). Continuam dizendo que a relação entre uma pessoa e o Trabalho (*It*) pode ter um bom ajuste, e então, o trabalhador estará engajado no seu trabalho, porém “*when there is a poor fit and a major mismatch between you and It,*

---

<sup>29</sup> “Se sua situação no trabalho vai melhorar, se sua sensação de burnout vai diminuir, vai depender de você. Você está por tua conta, você tem que se responsabilizar pela sua própria vida e isso não é para os fracos”.

<sup>30</sup> “Há dois jogadores/intervenientes principais: você e o outro. No caso de uma relação de trabalho, é você e o *It* (e não ele ou ela)”.

*then you will be experiencing burnout*<sup>31</sup> e estará infeliz, exausto, cínico e pronto para desistir e abandonar o *trabalho* em busca de outro (*ready to quit and leave It for another job*) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 2).

#### 4.3.1.2 Definição de Burnout

Definem Burnout como estado crônico de falta de sincronia com trabalho que pode ser uma crise significativa na vida do trabalhador (*“chronic state of being out of synch with your job, and that can be a significant crisis in your life*<sup>32</sup>) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 2), sendo um fenômeno de perda de energia, entusiasmo e autoconfiança (LEITER & MASLACH, 2005, p. 3).

#### 4.3.2 Justificativa Teórica da Obra

Leiter e Maslach (2005) escrevem que a mensagem deste livro para que o sujeito trabalhador entenda melhor sua situação atual com o *Trabalho (It)*<sup>33</sup> e para que tenha novas ideias e ferramentas para tornar esse relacionamento muito melhor e construir autoconfiança (LEITER & MASLACH, 2005, p. 9)<sup>34</sup>.

#### 4.3.3 Campo emocional do trabalhador

##### 4.3.3.1 Perda de energia, entusiasmo e falta de confiança

Na perda de energia, o trabalhador está constantemente sobrecarregado, estressado, exausto, com dificuldade de dormir e em tentativas de escapar ou fugir por um tempo. Isso porque o *Trabalho (It)* é muito exigente, nada razoável e solicita mais do que é possível entregar (LEITER & MASLACH, 2005, p. 3). E por causa da falta de energia e um envolvimento ativo no trabalho há perda da autoconfiança, ocorrendo também dificuldade em encontrar uma razão para continuar (LEITER &

<sup>31</sup> Quando há um ajuste inadequado e uma grande incompatibilidade entre você e a Empresa, você estará sofrendo de esgotamento

<sup>32</sup> Estado crônico de estar fora de sincronia com seu trabalho, o que pode ser uma crise significativa em sua vida

<sup>33</sup> Neste trabalho, sempre que a palavra “trabalho” aparecer em itálico é a tradução do “*It*” ao longo da obra de Leiter e Maslach (2005). Lembrar que “*It*” é pronome em inglês usado não para definir pessoas, mas coisas. Além disso, letras maiúsculas definem pronomes próprios, pessoas, por exemplo. Essa informação é importante para o momento em que se fará a discussão entre a teoria de Maslach e a EPP.

<sup>34</sup> “*And that is the reason for this book: to give you some new understanding of your current state of affairs with It and to give you some new ideas and new tools to make that relationship a whole lot better*”.

MASLACH, 2005, p. 3). Enquanto a perda de entusiasmo ocorre na *expertise*, nas ideias criativas, na sensibilidade, o trabalhador passa a operar no mínimo de sua possibilidade; a paixão original se desvanece sendo substituída pelo cinismo. Os clientes são um fardo, os chefes uma ameaça e os colegas uma tarefa (LEITER & MASLACH, 2005, p. 3).

#### 4.3.3.2 Perda da efetividade

O trabalhador se torna menos efetivo trabalhando com os demais e as vibrações negativas de um relacionamento com o *Trabalho* irão repercutir no relacionamento familiar e com os amigos e fazer todo o mundo deste sujeito um pouco menos brilhante, pois o fenômeno alcança outras áreas da vida em que a saúde física e bem-estar mental ficam suscetíveis a se deteriorarem e a qualidade da performance no trabalho (*job performance*) diminuirá (LEITER & MASLACH, 2005, p. 3).

#### 4.3.3.3 Impossibilidade de ação defensiva

Os autores colocam que, enquanto algumas poucas pessoas no topo da gestão determinam o crescimento financeiro, as pessoas intermediárias se sentem mal pagas, não apreciadas e exploradas por novas demandas. Isso ocorre devido à busca pelos ganhos em curto prazo, enfrentando perda de benefícios e, até, de seus empregos devido a terceirizações e a demandas associadas com a globalização (LEITER & MASLACH, 2005, p. 5).

#### 4.3.3.4 Medos

Os trabalhadores estão com medo de desastres e das ondas de bactérias resistentes e os vírus mortais, como o SARS, e temem inclusive a própria alimentação. Isto porque uma vez que as comidas de que mais se gosta tem trazido consequências graves. As narrativas trágicas dos noticiários, os ataques terroristas se tornam ameaças à vida deles (LEITER & MASLACH, 2005, p. 7).

Os autores argumentam que, em tempos como este, em que as coisas são difíceis, é especialmente importante ter uma boa e sólida relação com o *Trabalho*

(LEITER & MASLACH, 2005, p. 8). Salientam que mesmo que as situações fiquem difíceis e haja contratempos, é preciso ânimo para continuar a trabalhar. Esperança, otimismo e autoconfiança farão a diferença no processo. Afirmam que os maiores desafios na vida profissional são aliviar o esgotamento criando um compromisso com o trabalho. Quando se é bem-sucedido nisso, o trabalhador tem tanto a vida do empregador melhorada como também a sua própria vida (LEITER & MASLACH, 2005, p. 33).

Além disso, o trabalhador deve atuar sobre seis áreas para sua melhora, a saber: carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores. É preciso encontrar em qual dos seis campos existe uma incompatibilidade maior ou menor (LEITER & MASLACH, 2005, p. 19). Reforçam que o trabalhador precisa ser flexível e criativo e que bons relacionamentos requerem tempo e dedicação (LEITER & MASLACH, 2005, p. 20). Salientam que para atingir um objetivo a longo prazo, é necessário ter visão, planejamento e persistência e também ser paciente e otimista (LEITER & MASLACH, 2005, p. 21). Sobre isso é descrito a seguir.

#### 4.3.4 Detalhamento dos seis campos trabalho-pessoa

Os autores indicam que o trabalhador precisa encontrar em qual dos seis campos propostos existe uma incompatibilidade maior ou menor, pois o conhecimento de seu perfil pessoal nas seis áreas o guiará para ter uma estratégia relevante para encontrar soluções para seus problemas (LEITER & MASLACH, 2005, p. 19). Com esses dados mais claros para o trabalhador, ele deve, então, averiguar em que área pode estar se sentindo mais prejudicado e elaborar um plano de ação (LEITER & MASLACH, 2005, p. 33). Para cada circunstância descrita, o trabalhador deve colocar se considera se está coerente (vale zero na pontuação), se há uma incompatibilidade (vale 1) ou se há uma grande incompatibilidade (vale 2). Assim é para todas as outras cinco áreas (controle, recompensa, comunidade, justiça e valores). Com o resultado somado, será possível saber quais as áreas compatíveis e as incompatíveis entre trabalhador e trabalho.

#### 4.3.4.1 Problemas com carga de trabalho

Os problemas da carga de trabalho se referem à exaustão que reduz a iniciativa do trabalhador, limitando sua capacidade de receber mais demandas de trabalho. A exaustão crônica inibe a capacidade de controlar a carga de trabalho e significa baixa resiliência (LEITER & MASLACH, 2005, p. 50).

São estas as proposições para averiguação quanto à carga de trabalho:

- a) de trabalho para completar no dia;
- b) a complexidade do trabalho;
- c) a intensidade das demandas dos clientes;
- d) rigidez de prazos;
- e) frequência de eventos inesperados;
- f) oportunidade de trabalhar num ritmo confortável;
- g) frequência de interrupções durante o tempo de trabalho;
- h) proporção do trabalho que se gasta atendendo clientes;
- i) quantidade de tempo que se trabalha sozinho;
- j) quantidade de tempo que trabalha com outros trabalhadores.

##### 4.3.4.1.1 Atuações na resolução de problemas com carga de trabalho

Quanto às estratégias de enfrentamento, os autores dizem que não se trata de trabalhar menos, mas trabalhar de um modo diferente. O desafio está em transformar pressões em uma vida sustentável de trabalho (LEITER & MASLACH, 2005, p. 49).

##### 4.3.4.1.2 Adequação Comportamental – carga de trabalho

Os autores definem alguns padrões para o trabalhador lidar com a quantidade das tarefas que são determinadas, a saber:

- a) não estar disponível demais, pois as pessoas podem perceber um trabalhador sempre acessível e capaz. Essa pessoa recebe uma demanda alta de trabalho, o que é insatisfatório e insustentável. (LEITER & MASLACH, 2005, p. 51);
- b) ser resiliente, sendo que resiliência é descrita pelos autores como uma ótima e maravilhosa alternativa para a exaustão, por construir a capacidade de

- persistir diante de situações exigentes. A resiliência aumenta a força física e a estamina a ponto de resistir uma alta demanda e tolerar mais as frustrações sem sucumbir à exaustão. (LEITER & MASLACH, 2005, p. 51);
- c) envolver-se em um programa *fitness* que o ajude a desenvolver força e flexibilidade, pois possivelmente sofrerá menos com dores nas costas no trabalho (LEITER & MASLACH, 2005, p. 51);
  - d) relaxar profunda e rapidamente numa situação de trabalho é um amortecedor eficaz contra as tensões psicológicas no trabalho (LEITER & MASLACH, 2005, p. 52);
  - e) reduzir a quantidade de trabalho, produzir menos, fazer horas-extras ou tirar férias (LEITER & MASLACH, 2005, p. 52);
  - f) criar tempos sem interrupção, pois, além de se conseguir estabelecer o próprio ritmo de trabalho, também pode-se concentrar em um único tópico e evitar demandas externas (LEITER & MASLACH, 2005, p. 53);
  - g) fazer melhor gestão do tempo (LEITER & MASLACH, 2005, p. 53);
  - h) estabelecer prioridades e respeitar prazos (LEITER & MASLACH, 2005, p. 53);
  - i) negociar redução da carga de trabalho, de modo a permitir atender às demandas principais (LEITER & MASLACH, 2005, p. 54);
  - j) outras opções: treinamento, pessoal de apoio e tecnologia (o que pode no início demandar mais tempo, mas depois de aprendida a nova forma de trabalho a tornará mais rápida) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 54).

#### 4.3.4.2 Problemas com controle

Colocam como problemas de controle a liderança ineficaz e os times ineficazes. O foco se volta à tomada de decisões, considerando a autoridade que a pessoa tem no trabalho (sem colocar importância sobre como o trabalhador a adquiriu, se por políticas empresariais ou pela influência no *networking*) e também sobre o trabalho em grupo. São pontos desta seção a serem avaliados e pontuados (LEITER & MASLACH, 2005, p. 25):

- a) quantidade de decisões em grupo no trabalho;
- b) o quanto se é possível dividir a autoridade com outros trabalhadores;

- c) quantidade de informação que a supervisão provê para desenvolvimentos organizacionais de maior importância;
- c) participação nas decisões que afetam o trabalho;
- d) qualidade da liderança da gestão superior;
- e) qualidade da liderança do supervisor imediato;
- f) autoridade que se tem sobre o próprio trabalho;
- g) oportunidades de exercitar o próprio juízo de valor profissional;
- h) capacidade de influenciar as decisões que afetam o trabalho;
- i) liberdade para seguir as próprias decisões.

#### 4.3.4.2.1 Atuações na resolução de problemas com controle

A necessidade é de maior autoridade sobre o trabalho<sup>35</sup> (LEITER & MASLACH, 2005, p. 71) e a autonomia que permita ao indivíduo tomar decisões reais sobre aspectos de sua vida no trabalho ("*work life*") (LEITER & MASLACH, 2005, p. 73), uma vez que o microgerenciamento reflete uma liderança fraca (LEITER & MASLACH, 2005, p. 72). Os autores advertem que tentar aumentar controle tem seus riscos. Afinal, isso pode ser interpretado como uma ameaça. O trabalhador pode ficar vulnerável a críticas de colegas ou gerentes, que podem descrever seus esforços para aumentar sua autonomia como uma recusa de trabalhar em equipe (LEITER & MASLACH, 2005, p. 86).

Quanto aos times ineficazes comentam que pode ocorrer de o time ter uma diminuição na cooperação, na colaboração e na produtividade. O problema se dá pelo indivíduo não ser do grupo que controle e não possuir autonomia e estar excluído das decisões importantes, o que o impossibilita plena participação na companhia (LEITER & MASLACH, 2005, p. 73).

#### 4.3.4.2.2 Adequação comportamental - controle

Com relação a um líder fraco é indicado ofertar as próprias habilidades e suporte oferecendo ajuda, mas de forma que não soe uma ameaça (LEITER & MASLACH, 2005, p. 74). Assim:

---

<sup>35</sup> "*Work*".

*You can make a modest contribution to the quality of leadership in your organization by finding a way to contribute, making a creative plan that divides the responsibility, even within the current hierarchy, without rocking the boat. Specifically, you can persuade your supervisor that you can help. You can offer to do things that are currently left undone, like creating new systems or products, coordinating liaison with other departments, and evaluating your current agenda and proposing a more effective process, a more realistic goal, or greater quality control. [...] without being critical of your supervisor, you might volunteer to prepare a report on the state of your current process. This report would propose new initiatives that give you a major new role<sup>36</sup> (LEITER & MASLACH, 2005, p. 74).*

Além disso, sugerem:

- a) aumentar o controle sobre o próprio trabalho reduzindo o grau em que outros determinam a forma de trabalho de alguém (LEITER & MASLACH, 2005, p. 75);
- b) para o aumento da autonomia, os autores sugerem que o trabalhador “*play the same game*<sup>37</sup>” uma vez que ele mesmo é quem dá as informações para sua liderança, executando o microgerenciamento reverso em forma de relatórios, identificando dados e eventos de maior prioridade e buscando exercer algum controle sobre suas atividades (LEITER & MASLACH, 2005, p. 77);
- c) mostrar uma alta *performance* para demonstrar que se é digno de maior autonomia, sendo o maior desafio o desenvolvimento da confiança do chefe de que serão feitas boas decisões quando elas forem necessárias (LEITER & MASLACH, 2005, p. 77);
- d) a validação externa também é um ponto a ser considerado: nada impressiona mais do que clientes felizes (LEITER & MASLACH, 2005, p. 77);
- e) ganhar prêmios e reconhecimentos de entidades fora da empresa farão com que as pessoas se impressionem e ofertem mais respeito (LEITER & MASLACH, 2005, p. 77);

<sup>36</sup> “Você pode fazer uma modesta contribuição para a qualidade da liderança em sua organização encontrando uma maneira de contribuir, elaborando um plano criativo que divida a responsabilidade, mesmo dentro da hierarquia atual, sem abalar o barco. Especificamente, você pode persuadir seu supervisor de que pode ajudar. Você pode se oferecer para fazer coisas que atualmente não são feitas, como criar novos sistemas ou produtos, coordenar a ligação com outros departamentos e avaliar sua agenda atual e propor um processo mais eficaz, uma meta mais realista ou um maior controle de qualidade. [...] sem criticar seu supervisor, você pode se oferecer para preparar um relatório sobre o estado do seu processo atual. Esse relatório proporia novas iniciativas que lhe dariam uma nova função importante.”

<sup>37</sup> “Jogue o mesmo jogo”.

- f) expressar simpatia quanto às dificuldades da supervisão e congratular pelos seus avanços são ações que demonstram liderança (LEITER & MASLACH, 2005, p. 80);
- g) ao identificar disfunções com o time “pratique terapia familiar, mas nunca chame disso<sup>38</sup>” (LEITER & MASLACH, 2005, p. 80);
- h) comunicação é o ponto chave, pois uma cultura de comunicação produz tomada de decisão em conjunto (LEITER & MASLACH, 2005, p. 82);
- i) manter a discussão positiva, sem discussões, sempre demonstrando apoio e suporte (LEITER & MASLACH, 2005, p. 83).

#### 4.3.4.3 Problemas com recompensa

Os autores dizem que incompatibilidade na recompensa significa falta de motivação, gratificação, realização, apreciação, autovalorização, autoestima e até mesmo amor (LEITER & MASLACH, 2005, p. 91).

Trata-se da compensação insuficiente – pagamento inadequado, causando dificuldade, ansiedade e depressão – (LEITER & MASLACH, 2005, p. 91) e falta de reconhecimento, pois além de dinheiro, busca-se, com o trabalho, apreciação, respeito e compensação; quer-se obter viagens, privilégios, dias adicionais de férias (LEITER & MASLACH, 2005, p. 92) e os prêmios que são dados para funcionários inovadores ou aos que estão se saindo bem com o chefe (LEITER & MASLACH, 2005, p. 93). Além disso, deseja-se que as pessoas vejam as contribuições dadas à organização de forma positiva e, até mesmo entusiasmada (LEITER & MASLACH, 2005, p. 92).

Mede-se esse campo mediante as seguintes proposições (LEITER & MASLACH, 2005, p. 26):

- a) salário e benefícios comparados ao que se necessita;
- b) salário e benefícios comparados ao que se poderia receber em algum outro lugar;
- c) reconhecimento da supervisão pelas realizações feitas no trabalho;
- d) reconhecimento vindo de outras gerências para além do supervisor direto;
- e) justiça nas avaliações de *performance*;

---

<sup>38</sup> “Practice family therapy with your team, but never call it that”.

- f) acesso às regalias – viagens, mobiliário de escritório, etc.;
- g) oportunidades de promoção;
- h) oportunidades de bônus e aumentos salariais;
- i) quantidade de tempo que é possível se divertir no trabalho;
- j) quantidade de tempo que se trabalha com pessoas que se tem estima.

#### 4.3.4.3.1 Atuações na resolução de problemas com recompensa

Dizem os autores que um trabalho que traz a possibilidade de desenvolvimento de habilidades e de competências é gratificante (LEITER & MASLACH, 2005, p. 92). Melhorar as atribuições que se tem no trabalho também pode ser uma saída, pois dedicando mais tempo em atividades de maior prazer ajuda a identificar como o trabalho está organizado (LEITER & MASLACH, 2005, p. 101).

#### 4.3.4.3.2 Adequação comportamental - recompensa

Para que o trabalhador possa lidar com problemas de recompensa, os autores sugerem:

- a) alinhar o salário com as políticas da empresa ou intencionar conseguir mais do que comumente é oferecido (LEITER & MASLACH, 2005, p. 94);
- b) pedir aumento, com base em argumentos sólidos, demonstrando que se é um ativo valioso para empresa (*“because you are extraordinarily gifted”*<sup>39</sup>), especialmente para seu supervisor (LEITER & MASLACH, 2005, p. 94). Isso deve ser feito no momento certo (estando atento se já não está próximo um momento de aumento salarial), de forma sucinta e estruturada que é como agrada a gerência (LEITER & MASLACH, 2005, p. 95);
- c) dar um ultimato, uma vez que algumas empresas só lidam com esse tipo de demanda de aumento de salário se o funcionário tem uma oferta sólida para ir trabalhar em outro lugar (LEITER & MASLACH, 2005, p. 95);
- d) pedir para o supervisor avaliar o trabalho diário, sabendo como ele gosta de ter informações (LEITER & MASLACH, 2005, p. 96);

---

<sup>39</sup> “Porque você é extraordinariamente talentoso”.

- e) identificar sucessos (aquilo que seu supervisor vê como sucesso) no trabalho, algo que atinja os objetivos da unidade (LEITER & MASLACH, 2005, p. 98);
- f) conservar-se elevado, mantendo o controle das realizações e celebrando cada uma, contando para pessoas queridas da alegria ao realizar algo no trabalho e celebrar as realizações de outras pessoas e do time como um todo (LEITER & MASLACH, 2005, p. 99);
- g) buscar outras formas de renda, entendendo que existe energia e contatos para que se façam oportunidades, mas apenas se o emprego atual não proibir a execução de outras atividades (LEITER & MASLACH, 2005, p. 96);
- h) considerar, colocam os autores, a importância de as formas equivalentes de dinheiro (benefícios adicionais, um escritório melhor, estacionamento, comissões, seguros de vida e saúde e compras de ações (LEITER & MASLACH, 2005, p. 93).

#### 4.3.4.4 Problemas com comunidade

Trata-se do ambiente social que se tem no trabalho (LEITER & MASLACH, 2005, p. 27), se é um local disfuncional, opressivo, mal-intencionado, até mesmo abusivo. Refere-se a um local de trabalho em que pode haver absenteísmo, distanciamento, frieza, rudeza e indiferença, que podem incorrer em uma crise na carreira (LEITER & MASLACH, 2005, p. 109). Existe, então um potencial maior para Burnout, pois as expectativas de interação social no trabalho não estão sendo encontradas (LEITER & MASLACH, 2005, p. 110). Segundo os autores, bons relacionamentos são fundamentais para uma vida profissional satisfatória, pois neles existem aprendizado e desenvolvimento (LEITER & MASLACH, 2005, p. 109).

Avalia-se (LEITER & MASLACH, 2005, p. 27):

- a) a facilidade de descobrir o que está acontecendo na organização;
- b) a comunicação aberta e honesta;
- c) a liberdade para expressar opinião diversa;
- d) o quanto as pessoas podem confiar umas nas outras;
- e) a frequência de interações de apoio no trabalho;
- f) a proximidade de amizades pessoais no trabalho;
- g) a quantidade de tempo que as pessoas interagem informalmente;

- h) a sensação de que se tem um propósito compartilhado na organização;
- i) o senso de comunidade em toda a organização;
- j) a abertura existente entre os diferentes setores.

#### 4.3.4.4.1 Atuações na resolução de problemas com comunidade

Os autores colocam como pontos sensíveis:

- a) divisões que resultam em medo, competição, paranoia, hostilidade interdepartamental, entre colegas e gerência com maledicências (LEITER & MASLACH, 2005, p. 110), que podem destruir a coesão e a cooperação necessárias para que as pessoas estejam felizes em seus trabalhos (LEITER & MASLACH, 2005, p. 111). É preciso, então, atuar na resolução de conflitos, que se inicia por admitir que o ambiente está dessa maneira e trabalhar nas reconciliações (LEITER & MASLACH, 2005, p. 112);
- b) comunicação pobre – a consciência do que está acontecendo na organização é pré-condição para que as pessoas tenham a sensação de alegria. Sem transparência e sem os dados necessários para dar sequência a uma tarefa, há muita dificuldade em saber o que se deve fazer e obter honestidade nos resultados (LEITER & MASLACH, 2005, p. 111). Se isso está deficiente, o foco é melhorar a comunicação: o que requer tempo, esforço, *expertise*, (LEITER & MASLACH, 2005, p. 112), expandindo os próprios círculos de relacionamento evitando ficar apenas em seu grupo ou segmento na organização criando um plano de comunicação construtiva (LEITER & MASLACH, 2005, p. 117);
- c) alienação – fala sobre um ambiente social sem conexão ou calor humano, (LEITER & MASLACH, 2005, p. 111) e as relações são exclusivamente para terminar o trabalho (LEITER & MASLACH, 2005, p. 112). Contra esse fato, deve-se trabalhar a unidade, com suporte mútuo, conexão e empatia. Afinal, as pessoas são capazes de mostrar suporte umas para as outras com metas em comum que trazem benefícios duradouros para o ambiente laboral (produção de produto/serviço ou o alcance de lucros) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 113). “*The challenge is developing an organizational culture that*

*values and nurtures supportive relationships*<sup>40</sup> (LEITER & MASLACH, 2005, p. 113).

#### 4.3.4.4.2 Adequação comportamental - comunidade

Os autores sugerem que o trabalhador efetue ações de forma individual, modelando ações positivas e contribuindo para o senso de comunidade na organização (LEITER & MASLACH, 2005, p. 120). Para isto, podem proceder de acordo com os seguintes atos:

- a) expressando suporte (sabendo o que está acontecendo com os outros para simpatizar com as frustrações deles) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 120);
- b) pedindo apoio (solicitando empatia, companhia, ajuda ou reconhecimento), dando boas-vindas a novos funcionários (para buscar minimizar as sensações de hostilidade que já possam estar presentes) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 120);
- c) incentivando que todos remem juntos para que ninguém afunde, favorecendo a civilidade entre os funcionários (pode ser necessário treinamentos externos para isto) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 114);
- d) construindo unidade unindo-se e preocupando-se com os colegas de trabalho, saindo de si mesmo, tendo empatia, em atitude de doação e apoio um ao outro (LEITER & MASLACH, 2005, p. 118).

Os autores argumentam que criar apoio mútuo entre os funcionários é uma etapa fundamental para a construção de um senso de comunidade. A demonstração de apoio inclui a comemoração do sucesso e a compreensão das frustrações transmitindo atitude acolhedora (LEITER & MASLACH, 2005, p. 118).

#### 4.3.4.5 Problemas com justiça

Quanto à justiça, a intenção é avaliar as decisões que afetam o dia a dia do trabalho, como a pessoa é tratada e como ela trata as pessoas (LEITER & MASLACH, 2005, p. 28). Para isso, o trabalhador deve observar os seguintes aspectos:

- a) atenção da supervisão quanto a tratar todos de forma justa;

---

<sup>40</sup> "O desafio é desenvolver uma cultura organizacional que valorize e nutra relacionamentos de apoio".

- b) atenção da alta gestão tratar os empregados com justiça;
- c) dedicação da gerência em dar a todos igual consideração;
- d) procedimentos claros e abertos quanto à promoções e recompensas;
- e) procedimentos disciplinares bem especificados, detalhados;
- f) objetividade das decisões a respeito de aumentos e bônus;
- g) objetividade das decisões sobre horários de trabalho e atribuições;
- h) quanto as pessoas se tratam com respeito e educação;
- i) sensibilidade cultural na organização;
- j) como a organização acomoda diferentes contextos e habilidades.

São problemas relacionados à injustiça:

- a) Situações que causem humilhação ou constrangimento resultando em danos na autoestima (LEITER & MASLACH, 2005, p. 130)
- b) Exclusões (piadas insensíveis, não ser convidado para alguma atividade com as pessoas do trabalho) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 130)
- c) Ser ignorado ou interrompido em discussões de trabalho (LEITER & MASLACH, 2005, p. 130)
- d) Ações que se baseiam nas características pessoais de alguém, como raça, etnia, gênero, orientação sexual, idade ou deficiência (discriminação) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 130)
- e) Ver a si mesmo, ou a um colega, não obtendo a promoção que seria de direito, vantagens especiais ou oportunidades, para alguém de menor qualificação ou experiência – assédio – (LEITER & MASLACH, 2005, p. 131)
- f) Inclinação para que certos indivíduos recebam favores e outros não. Pode ser nepotismo, amizades de longa data ou simples capricho pessoal – favoritismo – (LEITER & MASLACH, 2005, p. 131).

#### 4.3.5.5.1 Atuações na resolução de problemas de justiça

A justiça e o respeito criam um local de trabalho de confiança na humanidade e na justiça da organização, sendo um lugar seguro para se estabelecer, relaxar e ser contido pela virtude do ambiente (LEITER & MASLACH, 2005, p. 129). Mas, e se o ambiente for injusto? Isso gerará “o cinismo, minando a relação dos funcionários com o trabalho” (LEITER & MASLACH, 2005, p. 129). Pode ser “devastador testemunhar

ou ser vítima de injustiça organizacional, sofrer discriminação, ser prejudicado por favoritismo” ou ser ignorado diante de uma decisão crucial para a vida profissional (LEITER & MASLACH, 2005, p. 129), além da qualidade de vida no trabalho diminuir (Leiter & Maslach, 2005, p. 130).

A injustiça, segundo os autores, pode existir desde a alta gerência e permear a cultura da organização, mesmo existindo políticas internas ou regulamentações legais contra isso. Isso ocorre quando indivíduos colocam seus próprios interesses à frente do que seria justo. Se os procedimentos internos quanto a esse quesito não forem claros, fica ainda mais difícil para as pessoas determinarem se estão sendo tratadas com justiça ou não. Isso inclui a justiça para consigo mesmo e também para com o outro (LEITER & MASLACH, 2005, p. 129).

É preciso também que se fale dos incidentes, pois se pode levantar um pedido de desculpas mais rápido e se ter um aprendizado importante. Afinal, há pessoas que não são conscientes do impacto das próprias palavras (LEITER & MASLACH, 2005, p. 134). Outro ponto a se considerar é reportar para a supervisão os eventos em torno disso, uma vez que isso traz à tona os padrões oficiais da organização (Leiter & Maslach, 2005, p. 134), além de falar com os colegas – se houver confiança que na equipe será encontrado o devido suporte (LEITER & MASLACH, 2005, p. 135). Havendo um padrão de hostilidade repetitivo, os autores indicam que seja registrada uma reclamação em caso de não se ter apoio da supervisão e nem da equipe, tendo o devido preparo com dados de ações e palavras específicas, assim como, local, hora e também testemunhas (LEITER & MASLACH, 2005, p. 135). Se, dentro da organização, não houver solução, então, que sejam efetuadas reclamações a organizações externas e agências do governo para início de ações legais (LEITER & MASLACH, 2005, p. 135).

#### 4.3.4.5.2 Adequação comportamental - justiça

Como elementos relevantes nesta esfera, os autores contribuem com as seguintes resoluções:

- a) promover a tolerância, em que *“a responsible corporate citizen takes the lead in promoting exemplar, forward-looking conduct”*<sup>41</sup> (LEITER &

---

<sup>41</sup> “um cidadão corporativo responsável assume a liderança na promoção de uma conduta exemplar e voltada para o futuro”

- MASLACH, 2005, p. 132) e que a observação desse tipo de ocorrência é por conta de cada trabalhador fazer algo a respeito, pois existem vias de justiça dentro e fora das organizações (LEITER & MASLACH, 2005, p. 132);
- b) garantir equidade, usando as políticas existentes e as leis, sempre tendo coragem e iniciativa (LEITER & MASLACH, 2005, p. 132);
  - c) insistir em procedimentos claros de promoção que não estejam vulneráveis ao favoritismo (LEITER & MASLACH, 2005, p. 138);
  - d) que as entrevistas sejam bem formuladas em busca de encontrar candidatos mais bem qualificados para cada cargo, impedindo que a seleção se faça com bases em como cada um se sentiu diante de um candidato (pessoas se sentem melhores perto de quem é como elas mesmas são). Isso não promove diversidade organizacional (LEITER & MASLACH, 2005, p. 140);
  - e) execução de *workshops* sobre recrutamento e seleção, colocando ênfase no processo igualitário, quais são os requisitos para cada posição, assim como benefícios e desafios que advém da força de trabalho cada vez mais diversificada (LEITER & MASLACH, 2005, p. 140).

#### 4.3.4.6 Problemas com valores

E, enfim, a última seção, nomeada “Valores”, busca verificar se os valores pessoais do trabalhador coincidem com os valores da empresa. Afirmam os autores que “*a values mismatch has all the ingredients of a crisis in burnout: exhaustion, cynism, and ineffectiveness*”<sup>42</sup> (LEITER & MASLACH, 2005, p. 150).

Para isso, colocam-se as proposições (LEITER & MASLACH, 2005, p. 29):

- a) o quanto a gerência está comprometida com a missão empresarial;
- b) influência dos valores organizacionais no trabalho;
- c) influência dos valores organizacionais em tudo o que a empresa faz;
- d) nível de honestidade na organização;
- e) diligência gerencial quanto à manutenção da honestidade e da integridade;
- f) disposição do trabalhador em fazer sacrifícios pessoais a fim de promover a missão organizacional;
- g) a potência do trabalho para contribuir com a comunidade;

---

<sup>42</sup> “Incompatibilidade de valores tem todos os ingredientes de uma crise de esgotamento: exaustão, cinismo e ineficácia”.

- h) segurança que o trabalhador tem a respeito da missão da empresa ser algo significativo;
- i) o impacto construtivo da missão e das atividades da organização;
- j) a contribuição da organização em melhorar a qualidade de vida.

Muitas organizações elaboram suas missões atreladas de forma cuidadosa aos seus objetivos e valores. Mesmo que haja empresas que não o façam, de alguma forma elas operam para expressar alguma cultura e políticas baseadas em um conjunto de valores que se evidenciam na tomada de decisões. Com isso, tem-se a ética empresarial vinculada, que articula seus códigos de conduta. As pessoas podem ter uma vasta possibilidade de conduta ética: alguns podem se chocar com condutas precárias enquanto outros podem sentir que ter isso monitorado de forma rigorosa pode ser muito intrusivo (LEITER & MASLACH, 2005, p. 149). Se o trabalhador encontra algum problema nesse quesito, pode sim se encaminhar para a Burnout, de acordo com os autores. Afinal, o indivíduo pode considerar os valores como danosos, ofensivos, triviais, até mesmo uma forma na qual ele não quer viver a própria vida. Talvez ele perceba seus esforços como perda de tempo ou traição às suas convicções. O cinismo pode ocorrer se a pessoa se envolve em atividades que lhe são contrárias. É difícil ter a sensação de eficácia ou de realização se o que se faz é trivial, um desperdício ou nocivo (LEITER & MASLACH, 2005, p. 149).

#### 4.3.4.6.1 Atuações na resolução de problemas com valores

A desonestidade é o elemento considerado: “*in the course of your job, you may be directed to do things that are illegal and dishonest*”<sup>43</sup> e quando isso acontece há um confronto entre a segurança de se ter um emprego e a própria integridade (LEITER & MASLACH, 2005, p. 150).

#### 4.3.4.6.2 Adequação comportamental - valores

Para o trabalhador que se percebe em problemas com valores deve ter em consideração para seus atos:

- a) a manutenção da integridade (LEITER & MASLACH, 2005, p. 152);

---

<sup>43</sup> “No decorrer do seu trabalho, você pode ser orientado a fazer coisas que são ilegais e desonestas”.

- b) preparação para concretizar ação antes que uma crise ou conflito ocorra (LEITER & MASLACH, 2005, p. 152);
- c) busca no desenvolvimento de um fórum em ética empresarial, podendo ser uma conversa informal com colegas que estejam interessados ou pode ser uma capacitação a ser dada (LEITER & MASLACH, 2005, p. 153);
- d) confrontar e se manter dentro de padrões éticos e desafiar a outra parte a justificar um ato antiético. Pessoas em posições mais altas aproximam-se de tentações às condutas antiéticas. Se o trabalhador verificar a repetição de tais atos deverá escolher o que fazer, considerando suas prioridades: ter um emprego ou manter padrões éticos, sendo que denunciar irregularidades supõe grande coragem (LEITER & MASLACH, 2005, p. 154);
- e) realização de pesquisa preliminar para identificar autoridades e procedimentos a serem seguidos (LEITER & MASLACH, 2005, p. 155);
- f) revisão de evidências (sabendo o que é aceito como tal). Afirmam os autores: *“Your values don’t become fully yours until you act on them. An action as definitive as whistle-blowing will let you and others know where you stand on at least a few important values<sup>44</sup>”* (LEITER & MASLACH, 2005, p. 155);
- g) se houver um fator de destrutividade na empresa, atividades não sustentáveis (poluição de ar e água, por exemplo, deixando a natureza em estado pior do que estava anteriormente às atividades empresariais), pode ocorrer do trabalhador se perceber exercendo atividades destrutivas, sejam elas de forma direta ou indiretas, usando seus talentos, tempo e experiência fazendo do mundo um lugar pior (LEITER & MASLACH, 2005, p. 151). Quanto a isso, o antídoto é promover valores construtivos (LEITER & MASLACH, 2005, p. 152) e trabalhar para mudar os valores da empresa (LEITER & MASLACH, 2005, p. 156) com diálogos que não comprometam o *status* no emprego, tendo claro o ponto a ser discutido em conversas informais e em reuniões oficiais (LEITER & MASLACH, 2005, p. 157);
- h) mitigação de danos já ocorridos, caso eliminá-los não seja possível (LEITER & MASLACH, 2005, p. 157);

---

<sup>44</sup> “Seus valores não se tornam totalmente seus até que você aja de acordo com eles. Uma ação tão definitiva quanto a denúncia permitirá que você e os outros saibam qual é a sua posição em relação, a pelo menos, alguns valores importantes”.

- i) trabalhar na busca pela adição de significado ao trabalho, que pode ser encontrada em atividades que não estejam associadas com os colegas ou com o ambiente de trabalho (LEITER & MASLACH, 2005, p. 152);
- j) realização de trabalhos beneficentes, tendo iniciativa para envolver os colegas do trabalho nessa atividade, aumentando o significado do trabalho, mesmo se a pessoa já sente que seu trabalho tem sentido para ela (LEITER & MASLACH, 2005, p. 160);
- k) adição de uma qualidade excepcional na atividade desempenhada (*“the focus can be on performing well rather than on the outcome of the performance<sup>45</sup>”*) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 160).

Os autores dizem que, se nenhuma dessas estratégias funcionar, pode ser o tempo de pensar em mudar de trabalho. Considerar que demissões ocorrem, assim como melhores propostas de trabalho. Faz sentido querer se posicionar em algum trabalho que ofereça um encaixe melhor com os valores fundamentais do indivíduo (LEITER & MASLACH, 2005, p. 160).

#### 4.3.5 Finalização da obra

No último capítulo os autores pedem que se olhe para o prêmio de todo o esforço que será empregado:

*Banish Burnout! That is the reason why you are trying to change your relationship with work. It is a big challenge; it unfolds over a long time and requires considerable effort. What we have worked to provide you in this book are guidelines to ensure that your time and effort were well directed. If you've been struggling with burnout, you didn't have a lot of time and effort to lose! A commitment to an action plan is a commitment to the relationship between It and you: you really want to make the relationship work. There is a lot about your job that is importante to you, and you don't want to lose that, but you still want it to be better<sup>46</sup> (LEITER & MASLACH, 2005, p. 167) [...] So banish burnout! And may you and It have a happy and healthy relationship. By building a better relationship with your work, you are demonstrating that a fulfilling work life is possible for you and for others<sup>47</sup> (LEITER & MASLACH, 2005, p. 172).*

<sup>45</sup> “O foco pode estar no bom desempenho e não no resultado do desempenho”.

<sup>46</sup> “Elimine a Burnout! Essa é a razão pela qual você está tentando mudar sua relação com o trabalho. É um grande desafio, que se desenvolve por um longo período e exige um esforço considerável. O que tentamos oferecer a você neste livro são diretrizes para garantir que seu tempo e esforço sejam bem direcionados. Se você está lutando contra a Burnout, não há muito tempo e esforço a perder! Um compromisso com um plano de ação é um compromisso com o relacionamento entre o trabalho e você: você realmente quer fazer com que o relacionamento funcione. Há muita coisa no seu trabalho que é importante para você que você não quer perder, mas quer que seja melhor”.

<sup>47</sup> Portanto, acabe com a Burnout! E que você e o trabalho tenham um relacionamento feliz e saudável. Ao construir um relacionamento melhor com seu trabalho, você estará demonstrando que uma vida profissional plena é possível para você e para os outros”.

Alertam que um plano de alteração de relacionamento com o trabalho leva tempo e exige esforço, persistência, flexibilidade e abertura para mudar diante de experiências e *feedbacks* importantes (LEITER & MASLACH, 2005, p. 168). Se pessoas e empresas forem extremamente flexíveis, então, supostamente, qualquer incompatibilidade pode ser resolvida (LEITER & MASLACH, 2005, p. 170). Pedem atenção para os seguintes pontos: a meta é um ajuste melhor entre o trabalhador e seu trabalho. As seis estratégias apresentadas são pontos de orientação para mudança (pois são marcadores das seis principais fontes de Burnout). É importante ser realista e lembrar-se do mantra de que as coisas ficam piores antes de melhorarem (LEITER & MASLACH, 2005, p. 168).

#### 4.4 THE BURNOUT CHALLENGE - 2022

A obra tem como título completo *The Burnout Challenge – Managing People’s Relationships with their Jobs*. Nesta obra Christina Maslach é a primeira autora, junto à Michael Leiter. A obra está alinhada com os seis pontos já citados em *Banishing Burnout* (por esse motivo não são novamente citadas e explicadas), chamando a pesquisa presente nesse livro de AWS (*Areas of Worklife Survey*). Os autores contam que uniram forças com colegas de outros países para a aplicação e a adequação do MBI para outras áreas de trabalho e também para a aplicação desse teste (MASLACH & LEITER, 2022, p. 4).

A diferença dessa obra para a anterior é que, em vez de o sujeito trabalhador avaliar todos os pontos sozinho, o exercício para intervenção com relação ao Burnout agora envolve mais o time e a organização como forma de intervenção. A respeito disso, Maslach e Leiter (2022) dizem:

*If burnout arises from mismatches between people and their work situations, intervention means changing those relationships. As we have noted throughout this book, flexibility and a sense of agency regarding how, when, and where to work help people to maintain constructive and fulfilling relationships with their jobs (Maslach & Leiter, 2022, p. 196)<sup>48</sup>.*

---

<sup>48</sup> “Se a Burnout decorre de incompatibilidades entre as pessoas e suas situações de trabalho, a intervenção significa mudar essas relações. Como observamos ao longo deste livro, a flexibilidade e o senso de agência em relação a como, quando e onde trabalhar ajudam as pessoas a manter relacionamentos construtivos e gratificantes com seus empregos”.

A definição de Burnout sofre nova alteração nessa obra. Isso será visto a seguir.

#### 4.4.1 Definições de Burnout

Nessa obra, a Burnout é um fenômeno social e não uma fraqueza individual. Por isso, é preciso uma visão sociocêntrica, ou seja, em vez de “eu” e “mim”, as soluções, sejam elas interpessoais e/ou organizacionais, precisam ser enquadradas em termos de “nós”. As ações devem ser compartilhadas e recíprocas (MASLACH & LEITER, 2022, p. 232). Os autores entendem que as pessoas usam o termo burnout quando se referem às experiências de que, por mais que elas tentem, não conseguem funcionar bem em situações desafiadoras, trazendo consequências para si mesmas não apenas individualmente, mas também no trabalho e na família (MASLACH & LEITER, 2022, p. 217).

Reforçam que a Burnout não é uma condição médica, mas um fenômeno ocupacional que precisa de atenção por poder influenciar a saúde do trabalhador e este necessite de serviços médicos (MASLACH & LEITER, 2022, p. 39).

Afirmam que Burnout “*is a relationship issue between an individual and the workplace*”<sup>49</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 217); “*an issue with the fit, or match, between the person and the job*”<sup>50</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 61).

#### 4.4.2 Conceito de compatibilidade/incompatibilidade presente na obra

Segundo os autores quando um funcionário está em compatibilidade com o trabalho ele é engajado, feliz, autoconfiante e pronto para um relacionamento produtivo de longo prazo. Ao experienciar incompatibilidades a pessoa tem dificuldade em estabelecer fluidez e isso causa falha no processo de indivíduos e locais de trabalho ressoarem entre si (MASLACH & LEITER, 2022, p. 186). Diante da incompatibilidade, torna-se infeliz, exausto e cínico, fazendo apenas o mínimo e pronto para sair e escolher outro trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 61)<sup>51</sup>.

<sup>49</sup> “Burnout é um problema de relacionamento entre um indivíduo e o local de trabalho”.

<sup>50</sup> “Um problema com o ajuste, ou correspondência, entre a pessoa e o trabalho”.

<sup>51</sup> Em *Banishing Burnout* está escrito: “*When there is a good fit or match between you and It, then you will be engaged with your work. You will be happy, energetic, confident, and ready to commit to a productive long-term relationship. But when there is a poor fit and a major mismatch between you and It, then you will be experiencing burnout. You will be unhappy, exhausted, cynical, and ready to quit and leave It for another job*”. Em *The Burnout Challenge* lê-se: “*When there is a good match, the worker is likely to be engaged with the job and happy, energetic, confident, and ready to commit to a productive long-term relationship. But when*

Também faz parte das compatibilidades e incompatibilidades as motivações e emoções das pessoas. Os autores dizem que há estudos que comprovam que a maneira que as pessoas respondem emocionalmente, assim como seus autoconceitos, afetam como elas lidarão com estressores (MASLACH & LEITER, 2022, p. 63). Informam que se o relacionamento entre o trabalho e os trabalhadores estiver funcionando bem, então a empresa tem sucesso e o trabalhador prospera: uma verdadeira situação de ganha-ganha (MASLACH & LEITER, 2022, p. 232).

Mas conseguir compatibilidades no trabalho requer abertura para que as pessoas colaborem com a liderança no local de trabalho, tenham flexibilidade para personalizar políticas e procedimentos de acordo com a cultura do grupo de trabalho e compromisso com os valores fundamentais de respeito, bem-estar no local de trabalho e realização profissional. É cada vez mais importante ter capacidade de trabalhar em conjunto, de oferecer liderança e de se comunicar com clareza e respeito, uma vez que o trabalho é uma atividade intrinsecamente social e cada vez mais desvinculada do tempo e do lugar (MASLACH & LEITER, 2022, p. 216).

#### 4.4.3 Necessidades psicológicas e estados emocionais

Os autores afirmam que, em locais de trabalho em que as pessoas têm segurança psicológica, justiça, sentido e emoções positivas, elas não se sentem frustradas em sua autonomia, seu pertencimento e sua competência e o resultado aparece diretamente na *performance* no trabalho, assim como na produtividade: ambas aumentam junto com o bem-estar psicológico do trabalhador (MASLACH & LEITER, 2022, p. 64).

As evidências apontam para a importância da satisfação dessas necessidades psicológicas fundamentais e dos estados emocionais desejados, pois isso está ligado a melhores resultados pessoais e profissionais. É preciso focar a autonomia (poder agir conforme a própria vontade e a escolha), no pertencimento (ter relacionamentos próximos, com conexão) e na competência (sentir-se capaz de enfrentar desafios, produzir resultados e ter novos aprendizados) (MASLACH & LEITER, 2022, p. 64). Todos esses são alvos para intervenções de melhoria de compatibilidade pessoa-trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 65).

---

*There is a mismatch, the employee is more likely unhappy, exhausted, and cynical. A person in this situation may be unwilling to do more than the bare minimum, and ready to quit the relationship and leave for another job" (Maslach & Leiter, 2022, p. 61).*

#### 4.4.4 Dentro das seis áreas há três dimensões

Para melhor entendimento dos problemas nas seis áreas, Maslach e Leiter (2022) desenvolvem três dimensões que afetam as habilidades das pessoas em completar seus trabalhos efetivamente, trabalhar em grupo de forma bem-sucedida e fazer as coisas certas durante todo o processo (MASLACH & LEITER, 2022, p. 217):

- a) dimensão capacidade – em que os problemas envolvidos são: a carga de trabalho e a de controle;
- b) dimensão social – os problemas envolvidos são: a comunidade e a recompensa;
- c) dimensão moral – os elementos envolvidos são: justiça e valores (MASLACH & LEITER, 2022, p. 218).

Ainda a respeito do que os autores entendem da dimensão social do fenômeno, dizem que as pesquisas relacionadas ao tema sempre reconheceram o papel central dos relacionamentos sociais tanto para o desenvolvimento quanto à resolução da síndrome (MASLACH & LEITER, 2022, p. 28). Atestam que estudos, no decorrer do tempo, confirmam que as relações (com colegas e supervisores) têm um potencial relevante no desenvolvimento da Burnout (MASLACH & LEITER, 2022, p. 28). Conforme afirmam no livro anteriormente citado, as pessoas acometidas pela síndrome trarão impactos negativos para a equipe de trabalho, causando conflitos ou interrompendo os demais em suas atividades laborais (MASLACH & LEITER, 2022, p. 28).

#### 4.4.5 Tratamento para a Burnout

Maslach e Leiter (2022) dizem que o tratamento da burnout é sobre a retirada do olhar sobre o indivíduo para olhar o contexto de relacionamento entre trabalhador e local de trabalho. Com relação à perspectiva centrada no indivíduo os autores enfatizam que 3 mudanças devem ocorrer:

- a) o foco deve ser retirado do pensamento de o que está errado com a pessoa para o que está errado no relacionamento da pessoa com a situação no trabalho, pelo fato do indivíduo sempre estar pensando e agindo em um

contexto mais amplo (MASLACH & LEITER, 2022, p. 68). Entendem por “contexto mais amplo” a consideração de todas as funções, grupos, regras e sistemas que moldam o comportamento das pessoas que trabalham em determinado cargo (MASLACH & LEITER, 2022, p. 69). Qualquer restrição situacional sobre o comportamento de um trabalhador (individualmente considerado) pode aumentar ou diminuir o potencial de burnout, sendo que tais restrições ficam mais nítidas se a ênfase está na relação entre a pessoa e o contexto do trabalho e não apenas na pessoa (MASLACH & LEITER, 2022, p. 70). Tais restrições são exemplificadas: a que horas a pessoa deve chegar e ir embora, que tarefas deve fazer e em quanto tempo, como ele se comunica com os demais, ou ainda, quem tem autoridade sobre quem (MASLACH & LEITER, 2022, p. 69);

- b) a chave para entender a Burnout está no entendimento da relação do indivíduo com o contexto, e a pergunta norteadora deve ser: “*What is causing people to be in sync with their jobs, or experiencing major disconnects?*”<sup>52</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 70);
- c) para sucesso no tratamento da Burnout é preciso maior ênfase no que está certo (e não no que está errado), pois esse é o caminho para a boa compatibilidade entre o trabalho e o trabalhador (MASLACH & LEITER, 2022, p. 70).

A teoria das três dimensões é retomada – exaustão, despersonalização (cinismo) e baixa realização profissional (ineficácia) –, dizendo que os trabalhadores, quando exaustos, não têm capacidade de assumir algo novo e estão mais fechados para a mudança. Se cínicos, não confiam na capacidade ou na disposição de outras pessoas atenderem a seus interesses. Na ineficácia, a autoconfiança em sua própria capacidade de vencer desafios fica diminuída (MASLACH & LEITER, 2022, p.183; 184). Afirmam: “*the three dimension build on one another in ways that perpetuate Burnout*”<sup>53</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p.184). Continuam:

*One of the challenges in well-intended efforts to alleviate burnout comes from the fact that people experiencing burnout are rarely open to change. They feel too exhausted to take on anything new. Even an initiative to help them be more rested can seem like too much work. Growing psychological and physical distance from colleagues has made them cynical, and that cynism*

<sup>52</sup> “O que está fazendo com que as pessoas estejam em sincronia com seus trabalhos ou experimentando grandes desconexões?”

<sup>53</sup> As três dimensões se desenvolvem umas sobre as outras de forma a perpetuar a Burnout”.

*then prevents greater closeness. People experiencing burnout may be dubious about others good intentions. For example, they may view suggestions to relinquish one area of their workload – participating in certain meetings – as attempts to marginalize their impact among the colleagues. Low efficacy also indicates low confidence in their own capacity to change their situation. From this perspective, the first step in alleviating a colleague’s burnout is not trying to improve all six área of work life but reducing workplace pressures to create opportunities to connect with that person, building confidence in the assistance as well as in themselves (MASLACH & LEITER, 2022, p.184)<sup>54</sup>.*

#### 4.4.5.1 Estratégias individuais de enfrentamento

Os autores dizem que as estratégias individuais de lidar com o problema caem em sete principais temas (MASLACH & LEITER, 2022, p. 49). Para que funcionem dependem de cada indivíduo em razão dos diferentes trabalhos que existem. Mesmo dentre todas estas opções não há um ganhador contra o burnout, não tem pílula mágica e nem uma prática melhor que sempre funcione (MASLACH & LEITER, 2022, p. 50).

Apontam como procedimentos possíveis:

- a) manter-se saudável (sendo uma pessoa mais forte e resiliente, com maior possibilidade de suportar estressores; comer bem dentro e fora do trabalho; beber água suficiente para estar hidratado; não pular refeições; fazer exercícios regulares antes, depois ou em intervalo do trabalho; parar de fumar; perder peso (MASLACH & LEITER, 2022, p. 49);
- b) dormir bem (para ser saudável, é preciso descansar o suficiente, ou seja, 7 a 8 horas de sono no ciclo de 24 horas, ou seja, todas as horas durante a noite ou cochilos durante o dia, se necessário; utilizar estratégias de relaxamento para dormir bem e acordar revigorado) (MASLACH & LEITER, 2022, p. 49);
- c) relaxar (praticar meditação ou *mindfulness*, massagens, música; afastar-se das atividades de trabalho para relaxar) (MASLACH & LEITER, 2022, p. 49);

---

<sup>48</sup>Um dos desafios dos esforços bem-intencionados para aliviar a Burnout vem do fato de que as pessoas que sofrem de Burnout raramente estão abertas a mudanças. Elas se sentem exaustas demais para assumir algo novo. Até mesmo uma iniciativa para ajudá-las a descansar mais pode parecer muito trabalhosa. A crescente distância psicológica e física dos colegas os torna cínicos, e esse cinismo impede maior proximidade. As pessoas que estão sofrendo de esgotamento podem duvidar das boas intenções dos outros. Por exemplo, elas podem considerar as sugestões de renunciar a uma área de sua carga de trabalho – participar de determinadas reuniões – como tentativas de marginalizar seu impacto entre os colegas. A baixa eficácia também indica pouca confiança em sua própria capacidade de mudar sua situação. Sob essa perspectiva, o primeiro passo para aliviar o esgotamento de um colega não é tentar melhorar todas as seis áreas da vida profissional, mas reduzir as pressões no local de trabalho para criar oportunidades de se conectar com essa pessoa, aumentando a confiança na assistência bem como em si mesmos”.

- d) entender-se (conhecer a própria personalidade, as necessidades e as motivações; pessoas com autoconhecimento conseguem modificar mais facilmente as expectativas que se tem com relação ao trabalho) (MASLACH & LEITER, 2022, p. 49);
- e) desenvolver novas habilidades (tornar-se mais competente ajuda a melhorar a resposta aos estressores laborais; sugere-se gestão de tempo e resolução de conflitos, reestruturação cognitiva, que envolve aprender a reconhecer os pensamentos que provocam estresse e substituí-los por pensamentos que não têm esse tipo de efeito; construir capacidade de imaginar novas metas, novos passos, interpretar o significado dos atos dos outros; aprender a compartilhar as emoções de modo mais produtivo com os colegas, porque isso pode reduzir a tensão e guiar para um entendimento melhor das fontes de sucesso;
- f) dar algumas fugidas do trabalho (fazer intervalos, diminuir o ritmo de trabalho, evitar horas extras, tirar dias de folga; pode ser até mesmo um tempo sabático, pegar licença médica ou negociar redução de horas de trabalho) (MASLACH & LEITER, 2022, p. 49);
- g) ter suporte social (apoio dos colegas, orientação de supervisores; gentileza e amor dos amigos e família; estender a mão para as pessoas é ter ajuda, conforto emocional, novos insights e reconhecimento social) (MASLACH & LEITER, 2022, p. 50).

Ainda para o indivíduo com relação ao seu comportamento no trabalho é sugerido:

- a) ser flexível – porque relacionamentos raramente são perfeitos desde o início e prosperam quando há flexibilidade em ambos os lados (ideia previamente formada em *Banishing Burnout*). Afirmam: “*it is reasonable to expect workplaces to make an effort to accommodate the aspirations and constraints of people, but it is also important for people to accommodate the aspirations and constraints of workplaces*”<sup>55</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 219). Sobre flexibilidade, ainda dizem que é uma necessidade para a força de trabalho hoje enquanto o trabalhador tenta equilibrar o trabalho e a vida não profissional (MASLACH & LEITER, 2022, p. 112);

---

<sup>55</sup> “É razoável esperar que os locais de trabalho façam um esforço para acomodar as aspirações e restrições das pessoas, mas também é importante que as pessoas acomodem as aspirações e restrições dos locais de trabalho”.

- b) ser um modelo de civilidade – ou seja, não ser rude com quem é rude, não se deixar levar pela reciprocidade em momentos assim e aconselham: “*sometimes nothing is the best thing to say*”<sup>56</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 220);
- c) ser apreciativo – não é preciso ovacionar as pessoas, mas em muitas situações um sorriso, um aceno com a cabeça já são suficientes. Esclarecem que “*appreciation only feels overdone when it lacks sincerity*”<sup>57</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 220);
- d) ser persistente –, pois melhorar o relacionamento com o trabalho leva tempo; não se trata de um projeto de curto prazo, mas um estilo de vida e que a natureza de um “*great relationship with work constantly changes*”<sup>58</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 220);
- e) ser cuidadoso – o suficiente e com clareza suficiente sobre os riscos e oportunidades, pois há locais de trabalho com políticas rígidas e pouca tolerância ao que o funcionário prefere ou aspira; é preciso ter cuidado para não dar muita abertura para não entrar em confusões; ter cautela, mas também abertura para possibilidades (MASLACH & LEITER, 2022, p. 220). E, como dito em *Banishing Burnout*, antes de tudo ficar bem, será necessário muito comprometimento: “*things will get worse before they get better*”<sup>59</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 181). Mas a mudança vai acontecer se for um empreendimento coletivo, com todos “a bordo”, abrindo mão do que é familiar pelo novo que, com esperança, será melhor (MASLACH & LEITER, 2022, p. 79).

#### 4.4.5.2 Medicalização da Burnout

Os autores informam que a *American Psychiatric Association* negou a entrada da Burnout no DSM (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*) com base no fato de que ela é inerente à condição humana (MASLACH & LEITER, 2022, p. 40). Apesar disso, a medicalização da Burnout, segundo Maslach e Leiter (2022), pode ter

<sup>56</sup> “Às vezes nada é o melhor que se tem a dizer”.

<sup>57</sup> “A apreciação só parece exagerada quando falta sinceridade”.

<sup>58</sup> “De um ótimo relacionamento com o trabalho muda constantemente”.

<sup>59</sup> “As coisas irão piorar antes de melhorarem”.

um efeito positivo para trazer mais atenção do trabalhador para sua própria saúde e seu bem-estar (MASLACH & LEITER, 2022, p. 40). Argumentam:

*Promoting a healthier workforce pays off in many ways, including less absenteeism and sick leave, fewer negative health impacts on colleagues, clients, and customers (such as the spread of infectious diseases), and greater energy, engagement, and resilience. Many organizations have made changes to enhance worker health, such as providing exercise equipment or fitness classes on-site, putting healthier food choices in the vending machines, offering special classes to stop smoking or lose weight, and so forth<sup>60</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 40).*

Entretanto, a ênfase que se dá no diagnóstico formal é um problema para a medicalização da Burnout (MASLACH & LEITER, 2022, p. 41). Algumas empresas resistem, considerando que o empregado pode se autodeclarar com Burnout, uma vez que empregadores sabem dessa possibilidade. Ações típicas são: licenças, semana mais curta de trabalho, alterar atividade/tarefas, indicação de terapeutas ou treinadores (*coaches*) ou plano de aposentadoria antecipado (MASLACH & LEITER, 2022, p. 41).

A ideia defendida é que se construa uma ajuda específica para cada pessoa. Porém, algo tão específico é geralmente efetuado para pessoas de alto escalão e não para todos da empresa (MASLACH & LEITER, 2022, p. 41). Mas qualquer grupo de colegas pode estar focado em identificar o que pode ser melhorado no ambiente de trabalho com bases em avaliação coletiva. Membros do grupo precisam estar atentos a quem pode vir a ter Burnout (e não quem já está nessa condição). E isso pode ser usado para customizar mudanças positivas baseadas nas informações de (MASLACH & LEITER, 2022, p. 100).

#### 4.4.5.3 Estratégias gerenciais de enfrentamento

Quanto aos gerentes, estes devem ouvir as pessoas e não agir de modo unilateral. Os funcionários precisam ser parte do fazer as coisas melhores e os

---

<sup>60</sup> “A promoção de uma força de trabalho mais saudável compensa de várias maneiras, inclusive com menos absenteísmo e licenças médicas, menos impactos negativos sobre a saúde de colegas, clientes e consumidores (como a disseminação de doenças infecciosas) e mais energia, envolvimento e resiliência. Muitas organizações fizeram mudanças para melhorar a saúde dos funcionários, como fornecer equipamentos de ginástica ou aulas de condicionamento físico no local, colocar opções de alimentos mais saudáveis nas máquinas de venda automática, oferecer aulas especiais para parar de fumar ou perder peso, e assim por diante”.

gerentes devem estar encorajando as modificações criativas, pois sendo algo que se possa dizer “nosso” terá maior aceitação (MASLACH & LEITER, 2022, p. 80).

Adicionam: “*work toward creating better job-person matches may not succeed at first, but it is important that the people of the organization keep on trying until they get it right*”<sup>61</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 81). Havendo flexibilidade e ações adequadas, os gerentes terão capacidade de responder satisfatoriamente aos funcionários que se deparam com incompatibilidades e que a esperança é que o estresse individual possa ser administrado com sucesso mesmo quando os eventos estressores permanecerem inalterados (MASLACH & LEITER, 2022, p. 196).

O estresse ser administrado é um elemento que aparece na obra como norteador para busca de uma intervenção, devido à definição da OMS<sup>62</sup>. Declaram:

*We believe burnout arises from increasing mismatch between workers and workplaces. As the WHO definition explains, the occupational phenomenon of burnout is the result when chronic workplace stressors have “not been successfully managed”. If conditions and requirements set by a workplace are out of sync with the needs of people who work there, this bad fit in the person-job relationship will cause both to suffer* (MASLACH & LEITER, 2022, p. 6)<sup>63</sup>.

O “estresse crônico que não foi gerenciado com sucesso” se trata da junção da carga de trabalho com o controle, o que deve ser tomado como algo organizacional a ser resolvido, e não pessoal e efetuado com o desenvolvimento de estratégias mais gerais para melhorar o relacionamento dos trabalhadores com o trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 27). Comentam que é a alta demanda com baixo controle que leva ao estresse, mas se houver um alto controle, o estresse não existirá. Então, não é a respeito da carga de trabalho em si, mas da carga de trabalho inadmissível. O nível de controle das pessoas pode aumentar à medida que se adquire novas habilidades, estratégias, ajuda de colegas, autonomia e recursos que ajudam a administrar as demandas recebidas. Não é apenas o excesso de trabalho que causa a exaustão, mas sim o quanto de controle que os trabalhadores têm sobre as atividades que desempenham (MASLACH & LEITER, 2022, p. 27).

<sup>61</sup> “O trabalho para criar melhores combinações entre emprego e pessoa pode não ser bem-sucedido no início, mas é importante que as pessoas da organização continuem tentando até acertarem”.

<sup>62</sup> Síndrome de Burnout é uma síndrome conceituada como resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso.

<sup>63</sup> “Acreditamos que a Burnout decorre da crescente incompatibilidade entre os trabalhadores e os locais de trabalho. Como explica a definição da OMS, o fenômeno ocupacional do burnout é o resultado de estressores crônicos no local de trabalho que “não foram gerenciados com sucesso”. Se as condições e os requisitos estabelecidos por um local de trabalho estiverem fora de sincronia com as necessidades das pessoas que trabalham lá, esse desajuste na relação pessoa-trabalho fará com que ambos sofram”.

Assim sendo, pela perspectiva da gerência, fazer progressos é questão de se ter etapas básicas, tendo uma orientação positiva para alcançar afinidades, planejar a mudança e construir engajamento (MASLACH & LEITER, 2022, p. 73). As primeiras vitórias devem ser celebradas para prover motivação para as próximas mudanças que poderão ser desafiadoras e construir esperança por um futuro melhor, pois tudo isso pede por tempo e esforço (MASLACH & LEITER, 2022, p. 77).

#### 4.4.5.3.1 O uso do MBI nas empresas

As empresas demonstram querer um teste mais específico e oficial para determinar a Burnout, mas não existe tantas evidências clínicas para um diagnóstico médico (MASLACH & LEITER, 2022, p. 41). Então usam-se testes, incluindo o MBI, para que se demonstrem níveis mais e menos altos. Isso, então, é tratado como diagnóstico (MASLACH & LEITER, 2022, p. 42).

##### 4.4.5.3.1.1 Cinco perfis identificáveis com base no MBI

São possíveis cinco resultados de perfis com o MBI, que, de acordo com os autores, devem servir para guiar a ação para um impacto maior, abordando cada grupo apenas com a preocupação e incompatibilidade que eles mais vivenciam (MASLACH & LEITER, 2022, p. 183). São eles:

- a) sobrecarregado (*overextended profile*) – pontuação negativa forte apenas na exaustão (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.). É o curso mais direto de ação. A incompatibilidade está na sobrecarga de trabalho. Há duas frentes: quantitativa (então, reduzir o número de tarefas a ser executada) (MASLACH & LEITER, 2022, p. 184) e qualitativa (atividades mais complexas, demandam mais pensamento ou emoção – então, aumentar *expertise* ou providenciar suporte emocional, sem reduzir o número de demandas) (MASLACH & LEITER, 2022, p. 185). Também são ações: melhorar os cronogramas de trabalho, mais oportunidades de descanso após períodos mais desafiadores (MASLACH & LEITER, 2022, p. 185), redução de demanda e o aumento de recursos também podem ter impacto significativo (MASLACH & LEITER, 2022, p. 184);

- b) ineficaz (*ineffective profile*) – pontuação negativa forte apenas na eficácia profissional (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.). São pessoas que não estão tendo problemas com a cultura da empresa ou os aspectos problemáticos dela, mas também não estão vivenciando (MASLACH & LEITER, 2022, p. 185) nada realmente positivo ou prazeroso no trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 186). Serão beneficiados de melhorias no âmbito social que vai produzir encorajamento, ajuda, reconhecimento e pertencimento (MASLACH & LEITER, 2022, p. 186);
- c) desmotivado (*disengaged profile*) – pontuação negativa forte apenas no cinismo (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.). Todas as áreas são problema para esse trabalhador, exceto carga de trabalho. Podem ser autoconfiantes em sua capacidade para mudar; tem energia para tentar algo novo. Mas só gastarão energia se tiverem certeza de que a iniciativa irá ao encontro de um interesse pessoal. “*Their negative evaluations of everything except workload do not bode well for their receptivity to initiatives from management or from support services, such as training or HR*”<sup>64</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 185). O que é importante para este perfil é ouvir e retornar a eles a construção de um relacionamento de trabalho confiável (Afinal, eles estão desconfiados das iniciativas por já terem visto, anteriormente, ações que não surtiram efeito, não tiveram a avaliação e acompanhamento necessários.). Geralmente, este perfil apresenta incompatibilidade em valores. (MASLACH & LEITER, 2022, p. 185). “*Focusing on the values they want to bring to their work can open possibilities*”<sup>65</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 185);
- d) engajado (*engaged profile*) – fortes pontuações positivas em exaustão, cinismo e eficácia profissional (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.). Embora o trabalhador esteja se sentindo bem, antes de passar para questões mais urgentes, é necessário oferecer apoio contínuo às boas combinações nos relacionamentos com o trabalho. É necessário entender o que vai bem, pois isso serve de informação de melhorias a serem usadas junto às pessoas dos outros perfis (MASLACH & LEITER, 2022, p. 186);

---

<sup>64</sup> “Suas avaliações negativas de tudo, exceto da carga de trabalho, não são um bom presságio para sua receptividade às iniciativas da gerência ou dos serviços de suporte, como treinamento ou RH”.

<sup>65</sup> “Concentrar-se nos valores que eles querem trazer para seu trabalho pode abrir possibilidades”.

e) burnout – score negativo em exaustão, cinismo e eficácia profissional (MASLACH & LEITER, 2021, n. p.). Não há seção específica para falar mais profundamente da intervenção neste perfil e os autores dizem que não há uma solução genérica para o burnout relacionada a cada uma das 6 áreas (MASLACH & LEITER, 2022, p. 223).

#### 4.4.5.4 Estratégias organizacionais de enfrentamento

##### 4.4.5.4.1 Pesquisa organizacional

Quanto às mudanças organizacionais possíveis, os autores discorrem sobre as pesquisas que podem ser feitas, pois servem para a implementação de mudanças para que os funcionários não se tornem ainda mais cínicos por não verem qualquer resultado desse processo. Por isso, deve ser um plano para atuação com os resultados obtidos. As pesquisas, segundo os autores, não identificam problemas, mas os confirmam e quantificam, sendo meio de entendimento compartilhado sobre as incompatibilidades que as pessoas estão vivenciando, constituindo fundação para a colaboração e a abertura de possibilidade para customizar uma solução (MASLACH & LEITER, 2022, p. 221).

Se a empresa não tiver condições de fazer avaliações organizacionais, os grupos de trabalho podem cuidar de si mesmos e fazer uma avaliação por conta própria. Assim, os funcionários são parceiros colaborativos no processo de identificação das necessidades e comprometidos em ver o projeto de melhoria acontecendo (MASLACH & LEITER, 2022, p. 178).

##### 4.4.5.4.2 Reuniões sobre incompatibilidades

São importantes também as reuniões para que se fale a respeito do que já se sabe como incompatibilidade com base em fontes de informações já disponíveis. Pode-se ter assuntos na pauta nas reuniões com a supervisão, com sugestões e com reclamações sobre carga de trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 175) ou controle (a falta de flexibilidade) ou a respeito das recompensas. Problemas de comunidade, justiça ou valores podem não estar tendo a voz que precisam, pois pode-se tratar de informações confidenciais (MASLACH & LEITER, 2022, p. 177). Outra fonte de

informação vem diretamente dos gerentes, devido às conversas que podem ter com todas as unidades da organização e pode-se ter comparações entre o que vai bem e o que não vai com os diferentes grupos (MASLACH & LEITER, 2022, p. 177). Afirmam que “*managers have deeper insight into the context in which incidents arise, allowing plans to be customized more closely to the situation*”<sup>66</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 177).

Os autores indicam que existe um livro anterior que oferece um conjunto de questões que serve para a obtenção de maior entendimento das experiências vivenciadas nas seis áreas de incompatibilidade entre o trabalho e a pessoa. Eles trazem uma versão adaptada na presente obra, afirmando que muitas pessoas acham útil usar as seis dimensões para clarear o que vai bem e o que não vai no trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 72) porque ressoam diretamente nos estados e nas necessidades psicológicas dos trabalhadores (MASLACH & LEITER, 2022, p. 81). Essa versão serve não como um teste para geração estatística, mas um estímulo para que se possa pensar em grupo a respeito das incompatibilidades que são dignas de um bom conserto (MASLACH & LEITER, 2022, p. 179).

#### 4.4.6 Avaliando seu próprio relacionamento com o trabalho

No apêndice, então, os autores demonstram as questões a serem pensadas e chamam essa parte de “Avaliando seu próprio relacionamento com o trabalho”<sup>67</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 235). As instruções são basicamente as mesmas. Em cada uma das seis áreas a respeito do trabalho atual, o trabalhador deve identificar se está tudo bem (valendo 0 pontos), se há uma pequena incompatibilidade (valendo 1 ponto) ou se há uma grande incompatibilidade (valendo 2 pontos).

Para o elemento carga de trabalho (MASLACH & LEITER, p. 235), devem ser avaliados pelo sujeito em relação a si mesmo:

- a) nível de exigência em relação ao meu tempo;
- b) frequência que assumo novas tarefas;
- c) frequência que ocorrem imprevistos;
- d) frequência com que outros interrompem o fluir do meu trabalho;

<sup>66</sup> “Os gerentes têm uma visão mais profunda do contexto em que os incidentes surgem, o que permite que os planos sejam personalizados de acordo com a situação”.

<sup>67</sup> “Assessing your own relationship with work”.

e) número de textos e de *e-mails* que devo gerenciar.

Para controle (MASLACH & LEITER, p. 236):

- a) volume de colaboração;
- b) volume de decisões em grupo;
- c) equilíbrio entre minha autoridade com minhas responsabilidades;
- d) convocação da minha avaliação profissional;
- e) minhas oportunidades para demonstrar iniciativa.

Para recompensa (MASLACH & LEITER, p. 236):

- a) linha remuneração e benefícios;
- b) apreciação dos outros;
- c) minhas oportunidades de um trabalho satisfatório;
- d) meu potencial para promoção;
- e) com que frequência eu posso alcançar a sensação de estar fluindo no trabalho.

Para comunidade (MASLACH & LEITER, p. 237):

- a) sentimento de estar psicologicamente seguro no trabalho;
- b) a confiabilidade dos meus colegas;
- c) frequência de encontros sociais respeitosos;
- d) a quantidade de tempo que trabalho junto com outras pessoas;
- e) a frequência de reuniões virtuais.

Para Justiça (MASLACH & LEITER, p. 237):

- a) justiça das decisões gerenciais;
- b) alocação de recursos para trabalhos em grupo;
- c) procedimentos para registro de reclamações no RH;
- d) civilidade dos trabalhos em grupo;
- e) respeito à diversidade no trabalho.

Para Valores (MASLACH & LEITER, p. 238):

- a) adequação dos valores do ambiente de trabalho;
- b) destaque dos valores organizacionais para mim;

- c) comprometimento gerencial aos valores declarados;
- d) o potencial do meu trabalho para promover aquilo que eu me importo;
- e) O impacto organizacional no meio ambiente.

#### 4.4.7 Passo a passo para alcance de sincronia trabalho-pessoa

##### 4.4.7.1 Foco na área de mudança

O primeiro passo essencial para uma sincronia trabalho-pessoa, de acordo com os autores, é focar a área em que é claramente necessária fazer alguma alteração. O que se busca (MASLACH & LEITER, 2022, p. 74):

- a) carga de trabalho sustentável;
- b) ampla escolha e controle;
- c) reconhecimento e prêmios gratificantes;
- d) comunidade de trabalho solidária;
- e) normas de justiça;
- f) respeito e justiça social;
- g) valores bem alinhados;
- h) trabalho com propósito.

##### 4.4.7.2 Checagem constante

Em qualquer plano traçado em busca da compatibilidade, segundo Maslach e Leiter (2022), deve ser checado constantemente o bem-estar da força de trabalho, pois isso gera um método para avaliar em que as pessoas estão engajadas e trabalhando bem, no qual pode existir pessoas em Burnout e funcionando mal e quais assuntos organizacionais estão precisando de maior atenção. O objetivo é que seja uma checagem construtiva e voltada para o futuro com informações sobre as áreas com mais problemas (MASLACH & LEITER, 2022, p. 222).

Esse *check-up* deve mostrar as ligações com a Burnout e podem existir diversas intervenções possíveis que devem ser adaptadas a cada circunstância organizacional. Como já mencionado, não há uma solução genérica para a Burnout relacionada a cada uma das 6 áreas (MASLACH & LEITER, 2022, p. 223). O *check-up* pode ser feito mais do que uma vez ao ano para acompanhar crescimentos e

mudanças, intervenções bem-sucedidas e as que precisam de melhorias, se existem novos problemas, etc. Isso também pode ser usado para preparar a empresa para fusões, transições e acompanhar impactos de curto e longo prazo (MASLACH & LEITER, 2022, p. 223).

A sequência para as checagens é (MASLACH & LEITER, 2022, p. 191):

- a) identificar a incompatibilidade;
- b) considerar as alternativas positivas;
- c) ter metas viáveis (e menores no início);
- d) focar na construção de uma melhor compatibilidade;
- e) ter um plano claro de progressão em direção à meta;
- f) preparar-se para os problemas que poderão acontecer ao longo do caminho.

#### 4.4.7.3 Desenhar um projeto de ação

Para que o que está proposto ocorra é preciso um projeto, as datas de conclusão para cada mudança, quando vai começar e quando deverá estar completa, sabendo quais são os pontos mais significativos nesse processo. Isso ajudará a todos a saberem o que está ocorrendo, motivos pelos quais precisam ajudar e quando estará concluído. A ênfase sobre o que precisa ser efetuado determina o ritmo, dizem os autores: *“to get with the program or to play the tune, people need to feel the downbeat. Putting extra emphasis on an initiative lets everyone know that this is the start of something new<sup>68</sup>”* (MASLACH & LEITER, 2022, p. 192). Adicionam que *“occasional landmark events pertaining to the initiative help to give it presence in the life of the work setting<sup>69</sup>”* (MASLACH & LEITER, 2022, p. 192).

Pelo fato de as incompatibilidades não terem uma resolução rápida é preciso um comprometimento de longo prazo para que haja avanço no relacionamento trabalho-pessoa (MASLACH & LEITER, 2022, p. 175).

---

<sup>68</sup> “Se inserir no programa ou se adaptar conforme as exigências do momento, as pessoas precisam sentir as quedas, a depressão, o sombrio (*downbeat*). Colocar uma ênfase extra em uma iniciativa mostra a todos que este é o começo de algo novo”.

<sup>69</sup> “Eventos marcantes ocasionais relacionados à iniciativa ajudam a torná-la presente na vida do ambiente de trabalho”.

#### 4.4.7.4 Manutenção de item permanente na pauta

Outro ponto sugerido é manter um item permanente na pauta até que esteja completamente feito, pois isso é parte do ritmo. Tendo tido sucesso, então colocar outro item a ser alcançado. Essa agenda permanente se torna um comprometimento contínuo para melhorar o local de trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 193).

Além disso, é preciso manter o processo das checagens dos progressos bem sucedidos. Comentam: “*it is important to be able to articulate what will success look like, in terms of the final match goal, so that everyone understands what the change is planning to achieve*<sup>70</sup>” (MASLACH & LEITER, 2022, p. 193). A checagem constante sobre como as mudanças estão indo e verificar se são necessários ajustes ajudam a manter no trilho os movimentos propostos e seguir firme rumo à meta (MASLACH & LEITER, 2022, p. 193).

#### 4.4.8 Alcance de Objetivo: comportamento individual e em grupo

É preciso colaboração para achar soluções e gerar discussões com o grupo e para encontrar outras formas de funcionar (MASLACH & LEITER, 2022, p. 74). Devem ser geradas múltiplas potenciais soluções para avaliar os prós e os contras de cada uma e isso deve ser tomado como um princípio (MASLACH & LEITER, 2022, p. 78). Outro princípio é que as soluções se direcionem para as necessidades psicológicas, identificando com precisão quais delas são essenciais de estarem envolvidas no processo (MASLACH & LEITER, p. 79).

É preciso olhar para os dois lados da relação (a pessoa e o trabalho) para encontrar meios de ajustes e sincronia (MASLACH & LEITER, 2022, p. 218). Com isso, sugerem os três Cs<sup>71</sup> para impulsionar a participação e alcançar as melhorias duradouras no local de trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 174): colaboração (pedir a todos os trabalhadores para serem parte do processo de fazer as coisas melhorarem (MASLACH & LEITER, 2022, p. 218), pois “*shared problems require shared solutions*<sup>72</sup>” (MASLACH & LEITER, 2022, p. 174), customização (adaptação à

<sup>70</sup> “É importante poder articular como será o sucesso, em termos da meta final, para que todos entendam o que a mudança está planejando alcançar”.

<sup>71</sup> “*Collaboration, Customization, and Commitment*”.

<sup>72</sup> “*Problemas compartilhados, soluções compartilhadas*”.

mudança proposta) e comprometimento (sustentar esforços para as melhorias) (MASLACH & LEITER, 2022, p. 174; 218).

Afirmam que, quando há um engajamento de todos, existe um potencial maior para crescimento, mas são demandas que exigem cuidado. Afinal, pessoas diferentes solicitam ações diferentes. Portanto, é preciso considerar a complexidade e a carga emocional que esses movimentos significam (MASLACH & LEITER, 2022, p. 197). Os autores ainda defendem que uma intervenção de sucesso é aquela feita com senso de urgência, pois assim, a energia necessária é gerada. A urgência pode vir dos valores empresariais (sustentabilidade, vida saudável, por exemplo) uma vez que as decisões prioritárias giram em torno disso. Também pode vir das deficiências no local de trabalho, dos funcionários reclamando das incompatibilidades por meio de canais oficiais ou conversas diretas com os supervisores, ou ainda a pressão pode vir de organizações externas, como o governo (MASLACH & LEITER, 2022, p. 198).

Encerra-se aqui a seção de demonstração das obras que serão analisadas criticamente com o auxílio da EPP e da PCT.

## 4.5 SISTEMATIZAÇÃO POR TEMAS DE ANÁLISE

### 4.5.1 Justificativa teórica para a elaboração de cada obra

QUADRO 2 – INTENÇÕES DE ESTUDO AO LONGO DOS ANOS

Ano	Justificativa
1981	Contribuir para com as teorias da emoção e do estresse no trabalho de modo que as informações obtidas tragam benefício prático de modificar o recrutamento, o treinamento e o <i>design</i> de trabalho que podem aliviar o problema.
2001	Articular o fenômeno básico da Síndrome de <i>Burnout</i> e fornecer ajuda e serviço às pessoas necessitadas de cuidado devido a estressores emocionais e interpessoais.
2005	Criar meios para que o sujeito trabalhador entenda melhor sua situação atual com o Trabalho ( <i>It</i> ), para que tenha novas ideias e ferramentas para tornar esse relacionamento muito melhor e poder construir autoconfiança.
2022	Estabelecer uma forma de intervenção baseada na definição da Organização Mundial da Saúde (OMS), identificando seis incompatibilidades que podem existir na relação trabalho-pessoa e devem ser trabalhadas pela organização com o indivíduo, e vice-versa.

FONTE: A autora (2024).

#### 4.5.2 Definições de Burnout ao longo do tempo

QUADRO 3 – DEFINIÇÕES DE BURNOUT AO LONGO DO TEMPO

Ano	Definição de Burnout	Observações
1981	Exaustão emocional e cinismo, ocorrendo frequentemente em indivíduos que trabalham atendendo pessoas de alguma forma.	Aspecto-chave: aumento dos sentimentos de exaustão. Recursos emocionais e psicológicos esgotados. O trabalhador tem percepção insensível ou até mesmo desumanizada dos outros. Tendência de autoavaliação negativa; Trabalhadores se sentem infelizes sobre si mesmos e insatisfeitos com suas conquistas profissionais.
2001	Uma resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho e é definido pelas três dimensões de exaustão, cinismo e ineficácia; É um problema específico do contexto de trabalho, em contraste com a depressão, que tende a permear todos os domínios da vida de uma pessoa; Consequência da interação de um indivíduo com um ambiente de trabalho	Inicia-se o discurso de que a relação com o trabalho é um relacionamento. Ocorre quando os trabalhadores não conseguem atuar com estratégias eficazes diante do estresse e da ansiedade vindos do trabalho Está ligado a uma quebra de adaptação diante de ambientes estressores, adicionado ao mau funcionamento crônico do organismo.
2005	Estado crônico de falta de sincronia com o trabalho que pode ser uma crise significativa na vida do trabalhador, sendo um fenômeno de perda de energia, entusiasmo e autoconfiança (LEITER & MASLACH, 2005, p. 3).	Adição de conceito sobre trabalho para falar da Burnout: Trabalho é um relacionamento em que este tem alguma semelhança com relacionamentos com pessoas, pois requer muito cuidado e nutrição, tempo, esforço, comprometimento e dedicação.
2022	Decorrente de incompatibilidades entre as pessoas e suas situações de trabalho. É um problema de relacionamento entre um indivíduo e o local de trabalho. É um problema com o ajuste, ou correspondência, entre a pessoa e o trabalho. É um fenômeno social e não uma fraqueza individual, mas as ações devem ser compartilhadas e recíprocas.	Entendem que as pessoas que usam o termo “Burnout” se referem às experiências de que, por mais que elas tentem, não conseguem funcionar bem em situações desafiadoras, trazendo consequências para si mesmas não apenas individualmente, mas também no trabalho e na família.

FONTE: A autora (2024).

#### 4.5.3 Intervenções gerais propostas quanto ao fenômeno

QUADRO 4 – INTERVENÇÕES GERAIS PROPOSTAS

Ano	Intervenção Proposta
1981	Aplicação do MBI criado em 1981 e outras versões a partir de 1990. Em 2021, desenvolvem cinco perfis possíveis como resultado da aplicação do teste, a saber: a) sobrecarregado; b) ineficaz; c) desmotivado; d) engajado; e) em Burnout.
2001	Continuação da aplicação dos MBIs; inclusão do ambiente organizacional e gerencial no qual o trabalho ocorre; intervenção individual que aponta características pessoais mais e menos propensas ao Burnout
2005	Intervenção focada no trabalhador, em que deve, ele mesmo, mediar os seus conflitos na organização com o objetivo de melhoria na relação com o trabalho, com base em seis áreas a serem observadas: a) carga de trabalho; b) controle; c) recompensa; d) comunidade; e) justiça; f) valores.
2022	Intervenção é sobre mudar o relacionamento pessoa-trabalho (indivíduo e organização devem participar do processo) com base nas mesmas áreas citadas em 2005. Ambos os lados com flexibilidade, proatividade em relação a como, quando e onde trabalhar para que as pessoas mantenham relacionamentos construtivos e gratificantes com seus empregos

FONTE: A autora (2024).

#### 4.5.4 As seis áreas e as propostas de avaliação

QUADRO 5 – SEIS ÁREAS DE COMPATIBILIDADE/INCOMPATIBILIDADE E PROPOSTAS DE AVALIAÇÃO

(continua)

Área	Definição	O que avaliar
Carga de Trabalho	Se refere à exaustão que reduz a iniciativa do trabalhador limitando sua capacidade de receber mais demandas de trabalho. A exaustão crônica inibe a capacidade de controlar a carga de trabalho e significa baixa resiliência	Individualmente (2005): quantidade de trabalho para completar no dia; a complexidade do trabalho; a intensidade das demandas dos clientes; rigidez de prazos; frequência de eventos inesperados; oportunidade de trabalhar num ritmo confortável; frequência de interrupções durante o tempo de trabalho; proporção do trabalho que se gasta atendendo clientes; quantidade de tempo que se trabalha sozinho; quantidade de tempo que trabalha com outros trabalhadores;  Individualmente, mas junto à Organização (2022)

		O nível de exigência em relação ao meu tempo; Frequência que assumo novas tarefas; Frequência que ocorrem imprevistos; Com que frequência outros interrompem o fluir do meu trabalho; Número de textos e e-mails que devo gerenciar
Controle	<p>Considera a liderança ineficaz e times ineficazes.</p> <p>Quanto aos times ineficazes comentam que pode ocorrer do time ter uma diminuição na cooperação, colaboração e produtividade. O problema se dá pelo indivíduo não ser do grupo que controle e não possui autonomia e está excluído das decisões importantes, o que o impossibilita plena participação na companhia</p>	<p>Individualmente (2005): quantidade de decisões em grupo no trabalho; o quanto se é possível dividir a autoridade com outros trabalhadores; quantidade de informação que a supervisão provê para desenvolvimentos organizacionais de maior importância; participação nas decisões que afetam o trabalho; qualidade da liderança da gestão superior; qualidade da liderança do supervisor imediato; autoridade que se tem sobre o próprio trabalho; oportunidades de exercitar o próprio juízo de valor profissional; capacidade de influenciar as decisões que afetam o trabalho; liberdade para seguir as próprias decisões</p> <p>Individualmente, mas junto à Organização (2022) Volume de colaboração; Volume de decisões em grupo; Equilíbrio entre minha autoridade com minhas responsabilidades; Convocação da minha avaliação profissional; Minhas oportunidades para demonstrar iniciativa</p> <p style="text-align: right;">(continua)</p>
Recompensa	<p>Refere-se a falta de motivação, gratificação, realização, apreciação, autovalorização, autoestima e até mesmo amor. Também é sobre compensação insuficiente, falta de reconhecimento, de apreciação, respeito e compensação, viagens, privilégios, dias adicionais de férias</p>	<p>Individualmente (2005): salário e benefícios comparados ao que se necessita; salário e benefícios comparados ao que se poderia receber em algum outro lugar; reconhecimento da supervisão pelas realizações feitas no trabalho; reconhecimento vindo de outras gerências para além do supervisor direto; justiça nas avaliações de performance; acesso às regalias – viagens, mobiliário de escritório, etc; oportunidades de promoção; oportunidades de bônus e aumentos salariais; quantidade de tempo que é possível se divertir no trabalho; quantidade de tempo que se trabalha com pessoas que se tem estima.</p> <p>Individualmente, mas junto à Organização (2022) Minha remuneração e benefícios; Apreciação dos outros; Minhas oportunidades de um trabalho satisfatório; Meu potencial para</p>

		promoção; Com que frequência eu posso alcançar a sensação de estar fluindo no trabalho
Comunidade	Trata do ambiente social que se tem no trabalho, pois se é um local disfuncional, opressivo, mal intencionado, até mesmo abusivo, pode haver absenteísmo, distanciamento, frieza, rudeza e indiferença que podem incorrer em uma crise na carreira e existe um potencial maior para burnout, pois as expectativas de interação social no trabalho não estão sendo encontradas	Individualmente (2005): facilidade de descobrir o que está acontecendo na organização; comunicação aberta e honesta; liberdade para expressar opinião diversa; quanto as pessoas podem confiar umas nas outras; frequência de interações de apoio no trabalho; proximidade de amizades pessoais no trabalho; quantidade de tempo que as pessoas interagem informalmente; sensação de que se tem um propósito compartilhado na organização; senso de comunidade em toda a organização; abertura existente entre os diferentes setores.  Individualmente, mas junto à Organização (2022): Sentimento de estar psicologicamente seguro no trabalho; A confiabilidade dos meus colegas; Frequência de encontros sociais respeitosos; A quantidade de tempo que trabalho junto com outras pessoas; Frequência de reuniões virtuais
Justiça	Situações que causem humilhação ou constrangimento resultando em danos na autoestima Exclusões (piadas insensíveis, não ser convidado para alguma atividade com as pessoas do trabalho) Ser ignorado ou interrompido em discussões de trabalho Ações que se baseiam nas características pessoais de alguém, como raça, etnia, gênero, orientação sexual, idade ou deficiência (discriminação) Ver a si mesmo ou um colega não obtendo a promoção que seria de direito ou vantagens especiais ou oportunidades para alguém de menor qualificação ou experiência (assédio)	Individualmente (2005): atenção da supervisão quanto a tratar todos de forma justa; atenção da alta gestão tratar os empregados com justiça; dedicação da gerência em dar a todos igual consideração; procedimentos claros e abertos quanto à promoções e recompensas; procedimentos disciplinares bem especificados, detalhados; objetividade das decisões a respeito de aumentos e bônus; objetividade das decisões sobre horários de trabalho e atribuições; quanto as pessoas se tratam com respeito e educação; sensibilidade cultural na organização; como a organização acomoda diferentes contextos e habilidades  Individualmente, mas junto à Organização (2022): Justiça das decisões gerenciais; Alocação de recursos para trabalhos em grupo; Procedimentos para registro de reclamações no RH; Civilidade dos trabalhos em grupo; Respeito à diversidade no trabalho
Valores	Averiguar se os valores pessoais do trabalhador coincidem com os valores da empresa.	Individualmente (2005): quanto a gerência está comprometida com a missão empresarial; influência dos valores organizacionais no trabalho;

Valores	Averiguar se os valores pessoais do trabalhador coincidem com os valores da empresa.	<p>influência dos valores organizacionais em tudo o que a empresa faz; nível de honestidade na organização; diligência gerencial quanto à manutenção da honestidade e integridade; disposição do trabalhador em fazer sacrifícios pessoais a fim de promover a missão organizacional; a potência do trabalho para contribuir com a comunidade; segurança que o trabalhador tem a respeito da missão da empresa ser algo significativo; o impacto construtivo da missão e das atividades da organização; a contribuição da organização em melhorar a qualidade de vida.</p> <p>Individualmente, mas junto à Organização (2022): Adequação dos valores do ambiente de trabalho; Destaque dos valores organizacionais para mim; Comprometimento gerencial aos valores declarados; O potencial do meu trabalho para promover aquilo que eu me importo; O impacto organizacional no meio ambiente</p>
---------	--	--

FONTE: A autora (2024).

#### 4.5.5 Intervenções individuais para problemas em cada área

QUADRO 6 – AJUSTAMENTO COMPORTAMENTAL RELACIONADO ESPECIFICAMENTE A CADA ÁREA

(continua)

Área	Intervenção/Comportamentos Adequados
Carga de Trabalho	<p>Transformar pressões em uma vida sustentável de trabalho; Não estar disponível demais Ser resiliente Envolver-se em um programa <i>fitness</i> Relaxar profunda e rapidamente numa situação de trabalho Reduzir a quantidade de trabalho, produzir menos, fazer horas extras ou tirar férias Criar tempos sem interrupção Fazer melhor gestão do tempo Estabelecer prioridades e respeitar prazos Negociar redução da carga de trabalho Ter treinamento, pessoal de apoio e tecnologia</p>
Controle	<p>Com relação a um líder fraco é indicado ofertar as próprias habilidades e suporte oferecendo ajuda, mas de forma que não soe uma ameaça Aumentar o controle sobre o próprio trabalho Para o aumento da autonomia, os autores sugerem que o trabalhador “<i>play the same game</i>”<sup>73</sup> uma vez que ele mesmo é quem dá as informações para sua liderança Mostrar uma alta performance para demonstrar que se é digno de maior autonomia Impressionar a gerência com clientes felizes</p>

<sup>73</sup> Jogue o mesmo jogo

	<p>Ganhar prêmios e reconhecimentos de entidades fora da empresa</p> <p>Expressar simpatia quanto às dificuldades da supervisão e congratular pelos seus avanços</p> <p>Ao identificar disfunções com o time pratique terapia familiar, mas nunca chamar disso</p> <p>Ter boa comunicação</p> <p>Manter a discussão positiva</p>
Recompensa	<p>Apontam a importância de ver as formas equivalentes de dinheiro (benefícios adicionais, um escritório melhor, estacionamento, comissões, seguros de vida e saúde e compras de ações</p> <p>Alinhar o salário com as políticas da empresa</p> <p>Pedir aumento demonstrando que se é um ativo valioso para empresa</p> <p>Dar Ultimato</p> <p>Pedir para o supervisor avaliar o trabalho diário sabendo como ele gosta de ter informações</p> <p>Identificar sucessos (aquilo que seu supervisor vê como sucesso)</p> <p>Conservar-se elevado, mantendo o controle das realizações e celebrando cada uma</p> <p>Buscar outras formas de renda</p>
Comunidade	<p>O trabalhador deve efetuar ações de forma individual, modelando ações positivas contribuindo para o senso de comunidade na organização</p> <p>Expressar suporte</p> <p>Pedir apoio (solicitando empatia, companhia, ajuda ou reconhecimento)</p> <p>Incentivar que todos remem juntos para que ninguém afunde</p> <p>Construir unidade unindo-se e preocupando-se com os colegas de trabalho</p>
Justiça	<p>Promover a tolerância</p> <p>Garantir equidade usando as políticas existentes e as leis sempre tendo coragem e iniciativa</p> <p>Insistir em procedimentos claros de promoção</p> <p>Execução de <i>workshops</i> sobre recrutamento e seleção, colocando ênfase no processo igualitário</p>
Valores	<p>Manter a integridade</p> <p>Preparar-se para tomar ação antes que uma crise ou conflito ocorra</p> <p>Desenvolver um fórum em ética empresarial</p> <p>Confrontar e se manter dentro de padrões éticos e desafiar a outra parte a justificar um ato antiético</p> <p>Realizar pesquisa preliminar para identificar autoridades e procedimentos a serem seguidos</p> <p>Promover valores construtivos</p> <p>Trabalhar na busca pela adição de significado ao trabalho</p> <p>Realizar trabalhos beneficentes</p> <p>Adicionar uma qualidade excepcional na atividade desempenhada</p>

FONTE: A autora (2024).

## 4.5.6 Intervenções organizacionais

QUADRO 7 – PASSO A PASSO DA INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL

Intervenção	Motivo/Descrição
Pesquisa organizacional	Serve para a implementação de mudanças, afim de que os funcionários não se tornem ainda mais cínicos por não verem qualquer resultado desse processo. Por isso, deve ser um plano para atuação com os resultados. Se a empresa não tiver condições de fazer avaliações organizacionais, os grupos de trabalho podem cuidar de si mesmos e fazer uma avaliação por conta própria. Assim, os funcionários são parceiros colaborativos no processo de identificação das necessidades e comprometidos em ver o projeto de melhoria acontecendo.
Reuniões sobre incompatibilidades	Para que se fale a respeito de incompatibilidades, com base em fontes de informações já disponíveis. Pode-se ter assuntos na pauta nas reuniões com a supervisão, com sugestões e com reclamações sobre carga de trabalho ou a respeito das recompensas.
Focar a área em que é claramente necessária alguma alteração.	O que se busca é: a) carga de trabalho sustentável; b) ampla escolha e controle; c) reconhecimento e prêmios gratificantes; d) comunidade de trabalho solidária; e) normas de justiça, respeito e justiça social; f) valores bem alinhados e trabalho com propósito.
Checagem constante	Sobre o bem-estar da força de trabalho em que as pessoas estão engajadas e trabalhando bem, onde pode existir pessoas em Burnout e funcionando mal. e quais assuntos organizacionais estão precisando de maior atenção. Esse <i>check-up</i> deve mostrar as ligações com a Burnout e podem existir diversas intervenções possíveis que devem ser adaptadas a cada circunstância organizacional.
Desenhar um projeto de ação	a) projeto efetuado com datas de início e de conclusão para cada mudança; b) é preciso ritmo; c) inserir-se no programa ou se adaptar, conforme as exigências do momento: as pessoas precisam sentir as quedas, a depressão, o sombrio ( <i>downbeat</i> ). d) colocar uma ênfase extra em uma iniciativa mostra a todos que esse é o começo de algo novo; e) eventos marcantes ocasionais relacionados à iniciativa ajudam a torná-la presente na vida do ambiente de trabalho.
Manutenção de item permanente na pauta.	Isso é parte do ritmo. Tendo tido sucesso, então colocar outro item a ser alcançado. Essa agenda permanente se torna um comprometimento contínuo para melhorar o local de trabalho. A checagem constante sobre como as mudanças estão indo e verificar se são necessários ajustes ajudam a manter “no trilho” os movimentos propostos e seguir firme rumo à meta.
Sequência para as checagens	Essa sequência inclui: a) Identificar a incompatibilidade; b) Considerar as alternativas positivas; c) Ter metas viáveis (e menores no início); d) Focar na construção de uma melhor compatibilidade; e) Ter um plano claro de progressão em direção à meta; f) Preparar-se para os problemas que poderão acontecer ao longo do caminho.

FONTE: A autora (2024).

## 4.5.7 Estratégias individuais de enfrentamento à Burnout

QUADRO 8 – ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS DE ENFRENTAMENTO

(continua)

Atitude	Descrição
Manter-se saudável	a) sendo provavelmente uma pessoa mais forte e resiliente, com maior possibilidade de suportar estressores; b) comer bem dentro e fora do trabalho; c) beber água suficiente para estar hidratado; d) não pular refeições; e) fazer exercícios regulares antes, depois ou em intervalo do trabalho; f) parar de fumar; g) perder peso.
Dormir bem	Significa: descansar o suficiente, com 7 a 8 horas de sono no ciclo de 24 horas com todas as horas durante a noite ou cochilos durante o dia; utilizar estratégias de relaxamento para que se durma bem e acorde revigorado.
Relaxar	Praticar: a) meditação ou <i>mindfulness</i> ; b) massagens; c) música; d) afastar-se das atividades de trabalho para relaxar; e) entender-se (conhecer a própria personalidade, as necessidades e as motivações; f) pessoas com autoconhecimento conseguem modificar mais facilmente as expectativas que se têm com relação ao trabalho.
Desenvolver novas habilidades	Tornar-se mais competente ajuda a melhorar a resposta aos estressores laborais. Sugere-se: a) gestão de tempo e resolução de conflitos; b) reestruturação cognitiva, que envolve aprender a reconhecer os pensamentos que provocam estresse e substituí-los por pensamentos que não têm esse tipo de efeito; c) construir capacidade de imaginar novas metas, novos passos; d) interpretar o significado dos atos dos outros; e) aprender a compartilhar emoções de modo mais produtivo com os colegas porque isso pode reduzir a tensão e guiar para um entendimento melhor das fontes de sucesso e de frustração.
Dar algumas fugidas do trabalho	Algumas ações para se conseguir isso: a) fazer intervalos; b) diminuir o ritmo de trabalho; c) evitar horas extras; d) tirar dias de folga, pode ser até mesmo um tempo sabático; e) pegar licença médica ou negociar redução de horas de trabalho.
Ter suporte social	Isso se consegue com: a) Apoio dos colegas; b) orientação de supervisores; c) gentileza e amor dos amigos e da família; d) estender a mão para as pessoas é ter ajuda, conforto emocional, novos insights e reconhecimento social.
Ser flexível	Porque relacionamentos: a) raramente são perfeitos desde o início; b) prosperam quando há flexibilidade em ambos os lados; c) flexibilidade ainda é uma necessidade para a força de trabalho hoje.
Ser um modelo de civilidade	Não ser rude com quem é rude.
Ser apreciativo	Não é preciso ovacionar as pessoas, mas, em muitas situações, um sorriso, um aceno com a cabeça já são suficientes.

Ser persistente	Melhorar o relacionamento com o trabalho leva tempo. Não se trata de um projeto de curto prazo, mas um estilo de vida e a natureza de um ótimo relacionamento com o trabalho muda constantemente.
Ser cuidadoso o suficiente e ter clareza sobre os riscos e as oportunidades.	Pois há locais de trabalho com políticas rígidas e pouca tolerância ao que o funcionário prefere ou aspira. É preciso ter cuidado para não dar muita abertura a fim de não entrar em confusões, ter cautela, mas também abertura para possibilidades
Ter muito Comprometimento.	Antes de tudo ficar bem, será necessário muito comprometimento: " <i>things will get worse before they get better</i> " <sup>74</sup> . A mudança vai acontecer se for um empreendimento coletivo, com todos "a bordo", abrindo mão do que é familiar pelo novo que, com esperança, será melhor.

FONTE: A autora (2024).

<sup>74</sup> As coisas vão piorar antes de ficarem melhores

## 5. ANÁLISE CRÍTICA DA TEORIA DA SÍNDROME DE BURNOUT

Existem diversas formas de controle tratadas pelas teorias. A busca aqui é sistematizar essas formas por temas, identificados de acordo com elementos da Teoria da Economia Política de Poder (EPP) e da Psicologia Crítica do Trabalho (PCT), para o máximo entendimento possível. Os fenômenos e eventos estudados são de diferentes formas de manifestação, ocorrendo simultaneamente. A divisão proposta por temas tem apenas um caráter didático e de ordem expositiva. A análise crítica que se apresenta aqui não pretende ser exaustiva e tampouco definitiva.

### 5.1 Responsabilização individual

Violências no trabalho são mais bem percebidas quando “os trabalhadores adquirem doenças psicossomáticas, tais como estresse, depressão, neuroses e obsessões diversas, [...] úlceras causadas pelo nervosismo, enxaquecas pelos momentos de ansiedade ou problemas cardiovasculares” (FARIA & MENEGETTI, 2007, p. 288). E a dificuldade está em provar que esses fatos ocorrem devido à tarefa que o indivíduo está desempenhando (FARIA & MENEGETTI, 2007, p. 288).

Segundo a EPP,

a difícil mensuração quantitativa e qualitativa das doenças decorrentes da violência psíquica [no trabalho] não permite afirmar categoricamente que a responsabilidade é da organização. A alegação é sempre fundada na tentativa de desvio da responsabilidade para a esfera particular da vida do indivíduo (FARIA, 2007, p. 288).

A teoria mais recente indica alguns fatores:

- (a) que não se deve colocar o problema no trabalhador;
- (b) nem colocar foco em tratar a pessoa, mas no relacionamento pessoa-trabalho;
- (c) que as vivências com Burnout são mais à respeito do local de trabalho do que das pessoas;
- (d) que mostram quais problemas existem e como se deve explorar soluções (MASLACH & LEITER, 2022, p. 173).

Os conselhos para que isso se realize apontam novamente para a responsabilização do trabalhador, para que ele trabalhe e encontre as soluções para mudar sua condição.

Nas intervenções que estão na divisão de responsabilidade organizacional, é o funcionário que precisa sugerir as reuniões com supervisão e os temas de discussão de incompatibilidades, ofertando sugestões como prova de seu comprometimento. Maslach e Leiter (2022, p. 184) admitem que as pessoas que sofrem de Burnout raramente estão abertas a mudanças, justamente por estarem exaustas para assumir algo novo, sendo esse “algo novo” todo o trabalho de identificação de problema, mais reuniões, mais soluções e escolhas de qual é a melhor (E isso é um princípio da TSB: devem ser geradas múltiplas potenciais soluções para avaliar os prós e os contras de cada uma e deve ser tomado como um princípio (MASLACH & LEITER, 2022, p. 78)).

Ainda sobre o trabalhador é colocada a importância de ele sentir o “*downbeat*”. Ele tem que experimentar na pele o quanto está ruim para que tenha intenção de produzir soluções com vistas à vida dele mesmo ser melhorada e que só vai melhorar por causa das iniciativas que ele mesmo precisa ter. Depois disso, como a gerência está empenhada em determinar ritmo, outra meta de melhoria será colocada, reiniciando o projeto de eterna superação, ou seja, sempre uma nova meta em que se propõe melhorias aos sistemas de gestão que o controlam (MASLACH & LEITER, 2022, p. 192).

É característica da Teoria de Burnout o indivíduo responsabilizado por sua condição e é dele que se demanda ações em prol de estar bem. E se a organização não vai bem, é ele mesmo quem precisa trabalhar para mudar os valores e a organização do trabalho. Pede-se colaboração para que se encontrem soluções e discussões com o grupo, buscando encontrar outras formas de funcionar (MASLACH & LEITER, 2022, p. 74), tendo por princípio que é preciso gerar múltiplas potenciais soluções para avaliar os prós e os contras de cada uma (MASLACH & LEITER, 2022, p. 78) “a partir de diálogos que não comprometam o *status* no emprego” (LEITER & MASLACH, 2005, p. 157). A EPP sobre isso diz que se deve, realmente, dizer apenas o que é aceito. Afinal, a organização precisa se manter em equilíbrio e garantir a coesão grupal de modo a impedir “que seus membros se voltem contra a estrutura, as regras, a disciplina, a hierarquia, etc. e ameacem desmontá-las” (FARIA, 2017, p. 294).

São controles identificados:

- a) na instância individual, conforme aponta Faria (2017), no nível de controle psicossocial sob a forma finalística ou por resultados, que objetivamente é o “estabelecimento de metas individuais de trabalho. Intensificação do trabalho (*stress*)” e subjetivamente, ocorre pela “cumplicidade e aceitação de compromissos” (FARIA, 2017, p. 416);
- b) na instância organizacional de análise, segundo Faria (2017), no nível político-ideológico, por transmissão ideológica tendo por controle subjetivo o “envolvimento em programas e projetos que permitam assimilar e reproduzir as concepções da organização” (FARIA, 2017, p. 413).

## 5.2 Comprometimento com a gestão

Mesmo diante desse trabalhador exausto, a TSB guia o funcionário a ser protagonista nas soluções, tendo que entender que as coisas ficam piores antes de melhorarem (MASLACH & LEITER, 2022, p. 181). Sustenta que se deve expressar simpatia quanto às dificuldades da supervisão, congratular avanços porque isso é atitude de líder (LEITER & MASLACH, 2005, p. 80) e que, por meio da ajuda para preencher um *gap* na liderança, um funcionário pode aumentar o seu controle e deve-se realizar um plano criativo que divide a responsabilidade mesmo dentro da hierarquia (LEITER & MASLACH, 2005, p. 74).

Além disso, deve-se persuadir o supervisor da sua capacidade de ajuda, oferecer-se para fazer coisas que geralmente ficam sem ser feitas com proposições de processos mais efetivos (LEITER & MASLACH, 2005, p. 74). Ou seja, o sujeito precisa potencializar seus esforços, sua energia e sua criatividade para os resultados gerenciais.

Como intervenção na área “Comunidade” deve-se pedir apoio (solicitando empatia, companhia, ajuda ou reconhecimento), incentivar que todos “remem” juntos para que ninguém “afunde” e construir unidade, unindo-se e preocupando-se com os colegas de trabalho. Brüning, Raso e de Paula (2015) trazem o conceito de intraempreendedorismo, que é um tipo específico de comportamento organizacional que vem sendo cada vez mais valorizado nas organizações. Ele corresponde à postura do colaborador que busca encontrar novas oportunidades e implementar melhorias nos processos, produtos ou serviços da organização, “ser inovador, criativo e flexível, além de ir além daquilo que lhe está predeterminado”. Trata-se da atitude

do empregado que se identifica e atua como dono do negócio (BRUNING, RASO, DE PAULA, 2015, n. p., seção O que é Intraempreendedorismo).

Esse comportamento adicionado ao “discurso de excelência, revestido por uma prática excepcional para obtenção de resultados, induz o indivíduo a assumir um projeto de eterna superação” (FARIA & RAMOS, 2014, p. 675). A busca organizacional é sempre por uma forma de produção melhor e mais produtiva, independentemente do que isso signifique para os trabalhadores (PARKER & SLAUGHTER, 1995 apud FARIA, 2007, p. 229).

Faria (2007) indica que o processo do fordismo para o toyotismo

demandava grupos de envolvimento de empregados, formados para discutir problemas de qualidade e para melhorar a comunicação entre trabalhadores e gerência. Entretanto, tal programa não funciona como se apregoa, devido à discrepância entre retórica e realidade. A rigor, o conceito de equipe participativa de trabalho intensifica a exploração, mobilizando o conhecimento detalhado do processo de trabalho pelo trabalhador, para auxiliar a gerência a aumentar a velocidade da produção e eliminar os tempos mortos. O conceito de equipe participativa de trabalho, enquanto uma forma dúbia de participação nas decisões gerenciais, não é senão um sistema de gerência por estresse (PARKER & SLAUGHTER, 1988 apud FARIA, 2007, p. 224).

A EPP conceitua time como a base da estrutura do sistema hegemônico de controle (BURAWOY, 1985 apud FARIA, 2007, p. 224) e que

a instituição das equipes participativas de trabalho, com atribuições de responsabilidade, pretende não somente um expressivo aumento de produtividade, mas igualmente a constituição de um grupo de pessoas altamente motivadas, que amam o desafio de vir para o trabalho para resolver problemas (BECKER, 1990 apud FARIA, 2007, p. 225).

Isso serve para a extração máxima da capacidade psicológica dos trabalhadores (FARIA, 2007, p. 225), aumentar a qualidade do trabalho mediante a mobilização do conhecimento próprio dos trabalhadores sobre o processo de trabalho, aumentando a motivação e comprometimento (FARIA, 2007, p. 324), acorrentando “psicologicamente os trabalhadores na linha e obter deles melhores resultados” (GRAHAM, 1995 apud FARIA, 2007, p. 223).

Na TSB, em 1981, os autores propunham que a Burnout é associada ao esgotamento dos recursos emocionais e psicológicos. Mas, com o passar dos anos, ensinam que é preciso suportar muitas coisas antes de haver melhoras no trabalho,

ou seja, é preciso doar incansavelmente de si mesmo. A própria TSB encaminha o trabalhador para a Burnout.

A TSB defende a gestão participativa, adotando como prática a tomada de atitudes de forma individual para modelar ações positivas, produzindo o senso de comunidade na organização, por meio da expressão de suporte e de amparo com os acontecimentos na empresa, para que se atinja os objetivos da unidade (LEITER & MASLACH, 2005, p. 98), celebrando os próprios sucessos, dos colegas e do time como um todo (LEITER & MASLACH, 2005, p. 99), dando boas-vindas a novos funcionários (para buscar minimizar as sensações de hostilidade que já possam estar presentes) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 120). Afirma que as relações de trabalho precisam ser desenvolvidas embasadas no apoio e na aprendizagem entre colegas, pois metas em comum trazem benefícios duradouros para o ambiente laboral (LEITER & MASLACH, 2005, p. 113).

Adicionalmente, propõe que deve existir sempre incentivo para que todos “remem” juntos para que ninguém “afunde” (LEITER & MASLACH, 2005, p. 114). Contra o fato de as interações serem exclusivamente para terminar um trabalho (LEITER & MASLACH, 2005, p. 112), deve-se trabalhar a unidade, o suporte mútuo, a conexão e a empatia (LEITER & MASLACH, 2005, p. 113). E ainda continua que, pela perspectiva da gerência, fazer progressos é questão de se ter etapas básicas, com uma orientação positiva para alcançar afinidades, planejar a mudança e construir engajamento (MASLACH & LEITER, 2022, p. 73), tendo as primeiras vitórias celebradas objetivando motivação para as próximas mudanças que poderão ser desafiadoras e construindo esperança por um futuro melhor (MASLACH & LEITER, 2022, p. 77).

De acordo com a EPP, com tais atos “as organizações possibilitam o desenvolvimento de uma aliança afetiva entre os trabalhadores, de tal forma que está se transforma em um elemento de manutenção dos profissionais nos postos de trabalho”, além de aumentar a cooperação, reforçar a submissão e permitir a exploração (SOBOLL, 2003, p. 159). E se a “empresa apropria-se da solidariedade e do apoio dos empregados, estes se identificarão com os interesses da empresa” (FARIA, 2007, p. 225; FARIA, 2017, p. 326).

Além disso, é ofertado um lema: Problemas compartilhados, soluções compartilhadas (MASLACH & LEITER, 2022, p. 174) com a sugestão de os três Cs

(colaboração, customização, comprometimento<sup>75</sup>), impulsionarem a participação e o alcance das melhorias no local de trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 174). Isto é, “colaborar” todos os trabalhadores sendo parte do processo de fazer as coisas melhorarem (MASLACH & LEITER, 2022, p. 218); “customizar” é a adaptação à mudança proposta (MASLACH & LEITER, 2022, p. 175), com iniciativas adaptáveis à cultura do local de trabalho para que se tenha maiores chances de sucesso, e “comprometer-se” é sustentar esforços para as melhorias (MASLACH & LEITER, 2022, p. 174; MASLACH & LEITER, 2022, p. 218).

Conforme indica Faria (2017), com isso, está-se buscando o fortalecimento do pensamento

no equilíbrio entre submissão e o incentivo à expressão relativamente crítica, no fascínio pela organização, [...], nas políticas integradoras de gestão de pessoas, nos processos padronizados de acolhimento e atendimento das angústias, na conformidade ao instituído, no medo do ambiente condenatório, na divulgação da doutrina da inevitabilidade da mudança e, ao mesmo tempo, no fascínio por uma realidade renovada e segura (FARIA, 2017, p. 329).

Os tipos de controle identificados são:

- a) político-ideológico por alienação (a entrega dos sentimentos e do afeto à valorização do trabalho em grupo (FARIA, 2017, p. 415)) quando solicitam suporte e amparo com os acontecimentos na empresa a fim de que se atinja os objetivos da unidade;
- b) psicossocial por sedução monopolista (“fascínio por uma realidade renovada e segura” (FARIA, 2017, p. 418));
- c) psicossocial simbólico-imaginário: “projeção otimista do futuro” (FARIA, 2017, p. 418) em: tendo uma orientação positiva para alcançar afinidades, planejar a mudança e construir engajamento com as primeiras vitórias celebradas, com o objetivo de motivação para as próximas mudanças que poderão ser desafiadoras, construindo esperança por um futuro melhor;
- d) controle econômico por propriedade legal em que, objetivamente, isso ocorre com a “aceitação de que a organização é de propriedade dos sócios e os trabalhadores são colaboradores”. Subjetivamente, isso se faz com a “crença em que a origem da fundação (iniciativa, criatividade, coragem, determinação) legitima a propriedade” (FARIA, 2017, p. 408) em: o

---

<sup>75</sup> “Collaboration, customization and commitment”.

funcionário deve aumentar o seu controle, realizando um plano criativo que divide a responsabilidade mesmo dentro da hierarquia com proposições de processos mais efetivos; o sujeito precisa potencializar seus esforços, sua energia e sua criatividade para os resultados gerenciais;

- e) controle econômico por propriedade real que, de modo objetivo, se expressa no líder como “detentor do conhecimento e tem a função de supervisionar, determinar, exigir, coordenar e decidir” (FARIA, 2017, p. 408) em: “os gerentes têm uma visão mais profunda do contexto em que os incidentes surgem, o que permite que os planos sejam personalizados de acordo com a situação” (MASLACH & LEITER, 2022, p. 177);
- f) controle psicossocial (instância organizacional) compartilhado ou “participativo”, manifestando-se objetivamente por “sistemas e programas de integração. Instalação de equipes participativas de trabalho. Estímulo à criatividade vigiada. Tecnologias de gestão”, subjetivamente, com “incentivo aos *team work*. Utilização de programas de palavra vigiada (*brainstorming*)” (FARIA, 2017, p. 414). Isso permeia toda a obra;
- g) psicossocial compartilhado ou “participativo” na instância pulsional de análise, com “criação de grupos participativos e relativamente criativos de trabalho voltados à projeção de cenários vitoriosos”, na maneira objetiva. Na forma subjetiva: “estímulo vigiado à colaboração e a sugestões inovadoras. Crença na ideia do “ganha-ganha”, na relação entre os empregados e a gerência” (FARIA, 2017, p. 418). Pode-se ver bem isso nas intervenções na área de “comunidade”;
- h) psicossocial compartilhado ou “participativo” na instância individual de análise, fazendo-se objetivamente com a “participação relativa nas decisões” e subjetivamente com “comprometimento e envolvimento” (FARIA, 2017, p. 416) quando sugerem os três C’s.

### 5.3 Visão limitada de coletividade

É apontada a solução de os colegas aliviarem a Burnout daquele trabalhador para que se fortaleça a crença de que é possível confiar na assistência do grupo a ser recebida no local de trabalho. A mudança vai acontecer se for um empreendimento coletivo, com todos “a bordo”, “abrindo mão” do que é familiar pelo novo que, com esperança, será melhor (MASLACH & LEITER, 2022, p. 79). Esta é uma visão muito limitada do que seria um empreendimento coletivo. Esse coletivo está atrelado apenas aos participantes de uma organização (trabalhador, colegas de trabalho e seus líderes).

Além disso, sugere-se que se a empresa utilize pesquisas para saber a respeito dos funcionários. Se não tem esses mecanismos disponíveis, então, que os trabalhadores cuidem uns dos outros. Nesse ponto, pode-se tecer uma crítica à PCT em que o MBI é uma ferramenta gerencialista e que não está a serviço de cuidar do trabalhador.

Conforme exposto, o MBI é capaz de gerar cinco possibilidades de resultado e dispõe de resoluções nas seis áreas. Além disso, os autores dizem que é uma pesquisa que foi feita em diversos países e que ela serve para beneficiar pessoas e organizações para que a sincronia esteja presente.

Retoma-se então o que Pulido-Martinez e Sato (2013) dizem sobre a Psicologia Hegemônica, em que suas intervenções estão articuladas com o aumento da eficiência organizacional com um projeto de satisfação do trabalhador, porém não consideram as condições objetivas do trabalho. O MBI deixa isso de lado (questionando apenas de como o sujeito trabalhador se sente) e o AWS está engajado com a extração de máxima eficiência do trabalhador (uma vez que as seis áreas são sugeridas para que se encontre um ajustamento). Essa articulação se propõe como sendo ética, por serem considerados provenientes da ciência. Recitando os autores para maior explanação: *“el interés por la eficiencia y en la ganancia se unen con los procesos psicologicos para que, por ejemplo, a través de la aplicación de los instrumentos psicológicos se produzca una efectiva y justa movilidad social basada en las capacidades y el desempeño”*<sup>76</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1357).

---

<sup>76</sup> “o foco na eficiência e na lucratividade vai ao encontro dos processos psicológicos para que, por exemplo, por meio da aplicação de instrumentos psicológicos, seja possível obter uma mobilidade social eficaz e justa com base nas habilidades e no desempenho”.

Outro ponto que os autores descrevem é que os instrumentos podem servir para “higiene interna” que vise à felicidade. Ao longo das obras, é possível perceber que a psicologia proposta tem esse viés que se exemplifica na seguinte frase: “*So banish burnout! And may you and It have a happy and healthy relationship. By building a better relationship with your work, you are demonstrating that a fulfilling work life is possible for you and for others*”<sup>77</sup> (LEITER & MASLACH, 2005, p. 172).

A TSB entrega quatro aspectos a serem analisados (MBI) e seis áreas para a análise de compatibilidade. A PCT enuncia sobre as táticas para intervenção no mundo do trabalho: “*considera al trabajador como parte de la máquina, útil porque está ligado al proceso de producción. Se deja de lado entonces la complejidad del subjetividad humana, reduciéndola solamente a pocas dimensiones relacionadas con la administración*”<sup>78</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1358).

A TSB, com base no MBI, propõe que, para o trabalhador sobrecarregado, deve-se trabalhar as intervenções em “carga de trabalho”. Se mostrar-se ineficaz, que se busquem melhorias no âmbito social (“comunidade”), que vai produzir encorajamento, ajuda, reconhecimento e pertencimento. Se o trabalhador estiver desmotivado, que se intervenha com o prescrito em “valores”. Se evidenciar-se engajado, que se oferte apoio contínuo às boas combinações nos relacionamentos com o trabalho. O trabalhador fica reduzido a algumas poucas áreas que são interessantes para a organização.

Por fim, o aspecto intercultural. Maslach e colaboradores declaram que os estudos por eles produzidos contam com pesquisadores ao redor do mundo. Mas isso, de acordo com a PCT, é uma característica da visão instrumental da Psicologia em que um fenômeno psicológico deve ser estudado em muitos países. Assim, as ferramentas psicológicas podem se adaptar para alcançar a produtividade que se promete (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1358). Ainda dizem que geralmente são estudos embasados “*casi exclusivamente en estudios estadísticos y en las acciones técnicas derivadas de la práctica cotidiana que no han conducido a mayores elaboraciones conceptuales*” (EDWARDS, 2008; FERNANDÉZ-RÍOS, 1995 apud PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1358). Exatamente como acontece na TSB.

---

<sup>77</sup> “Portanto, acabe com a Burnout! E que você e o trabalho tenham um relacionamento feliz e saudável. Ao construir um relacionamento melhor com seu trabalho, você estará demonstrando que uma vida profissional plena é possível para você e para os outros”.

<sup>78</sup> “Considera o trabalhador como parte da máquina, útil porque está ligado ao processo de produção. A complexidade da subjetividade humana é então deixada de lado, reduzindo-a apenas a algumas dimensões relacionadas ao gerenciamento.”

#### 5.4 Discurso gerencialista

Toda a proposta de intervenção da TSB está focada em mais projetos, objetivos, missões, metas e finalidades, ensinando o discurso da gestão (Elton Mayo) de planejar, dirigir, organizar e controlar para que o indivíduo proponha soluções administrativas à organização. Se a vida nas organizações fosse apenas a respeito disso, então tudo o que os sujeitos trabalhadores teriam a temer seria apenas eles mesmos (FARIA, 2007, p. 317). Mas não é isso que ocorre. Faria (2007) diz que

as organizações são também espaços de poder, de controle, de conflitos, de tramas, de um submundo que vive intensamente em seus bastidores, em seus dutos subterrâneos, para mais além das hierarquias e dos organogramas. As organizações criam vínculos afetivos, mas igualmente permitem gestões autoritárias; propiciam o convívio com a realidade objetiva, mas insistem nos elementos simbólicos e imaginários; anunciam o pluralismo, mas permitem relações unidimensionais; alardeiam a gestão por competência, mas sequestram a subjetividade; pregam a necessidade da qualidade e da participação, mas imprimem maior vigor nos mecanismos de controle; apresentam-se como oponentes por seus papéis sociais, mas abraçam-se no espetáculo do colaboracionismo; desejam a palavra livre e criativa, mas controlam e vigiam os discursos; esperam comprometimento, mas utilizam a violência (FARIA, 2007, p. 317).

Faria (2007) alerta que as violências nas relações de trabalho (intensificação do trabalho, rotinização de processos, salários baixos) “passam a ser toleradas, em detrimento da não concretização do medo constante da demissão” (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 292). Isso aliado ao medo do mercado, ao “medo de ser substituído, trocado, deixado de lado, desvalorizado, de não ter mais o lugar de pertença, onde possa realizar seus desejos e suas necessidades” faz o indivíduo se interessar cada vez mais em se mostrar conectado com os objetivos da empresa (SCHMITT, 2003, p. 141). A operação disso se faz pelos “programas de gestão de pessoas no comprometimento, na lealdade, no envolvimento e na motivação, tendo por suporte os aspectos afetivos dos sujeitos em sua relação com a organização” (LEAL & FARIA, 2006, p. 4).

O texto do livro de 2005 utiliza-se do medo: medo do mundo, dos vírus mortais, do emprego cada vez mais difícil e fazem isso logo no começo da obra, já estimulando o leitor a aceitar como ele pode manter o emprego e aumentar sua produtividade, por mais exausto e confuso que ele esteja. A obra de 2022 é toda voltada para o engajamento, mudanças dos trabalhadores, envolvimento total com o trabalho e comprometimento em “fazer acontecer” para que processos e

relacionamentos melhorem. Além disso, deixam explícito que o foco é encontrar as necessidades psicológicas dos trabalhadores para que as compatibilidades passem a ocorrer e a eficácia profissional aumente. Porém, a EPP diz algo a respeito disso. É o que vem a seguir.

### 5.5 Sequestro da subjetividade

Este conceito, criado pelo professor Faria,

consiste na tentativa de privação da liberdade de crença, de análise crítica, de concepção autônoma do sujeito através da inculcação, da fixação e da permanente gravação de um sistema de valores, de uma ideologia materialmente ancorada que atinge o domínio das atividades psíquicas, emocionais, afetivas e sociais (FARIA, 2017, p. 70).

Com base nesse conceito, pode-se ver que a TSB se destina a “estabelecer padrões de conduta para ser aceito em seu meio e para aliviar a tensão estabelecida com a organização produtiva e como o sistema de capital” (FARIA, 2017, p. 70). Essa ideia está em toda a teoria, veja-se o exemplo: quando Maslach e Leiter (2022, p. 80) dizem aos gerentes que incentivem funcionários a serem parte de fazerem coisas melhores via encorajamento gerencial em torno das modificações criativas. Dessa forma, mirando na perspectiva de que todo o trabalho é “nosso”, desperta-se maior aceitação ao que está sendo sutilmente imposto. Assim, todos têm um papel no processo, reconhecendo e entendendo problemas, gerando soluções, implementando-as e avaliando o progresso, comprometidas em sustentar o esforço para fazer as melhorias (MASLACH & LEITER, 2022, p. 175). Faria (2017) comenta que o trabalhador “busca [...] maneiras de estabelecer relações sociais” para transcender sua “existência individual” para ser “parte de alguém ou de algo maior que ele próprio” e se submete a um poder exercido sobre ele mesmo para alcançar isso (FARIA, 2017, p. 72). Mas, “nesta submissão, o trabalhador emprega sua subjetividade para que possa se tornar parte desse algo maior, criando uma nova relação de poder simbiótica em que as forças de dominação e submissão estão na sutileza do relacionamento” (FARIA, 2017, p. 72). E são incontáveis as sutilezas do controle na TSB.

O MBI, apesar de travestido de ser algo para o trabalhador, serve de respaldo para a gestão determinar o que fazer, ou não fazer, referente a cada funcionário que

se encaixe em cada perfil, ditando para ele o comportamento e as intervenções em que ele deve se empenhar. Por meio do controle da subjetividade, é possível gerir a percepção de realidade do trabalhador e ele aceitar, sem perceber, que está obedecendo ao que está sendo imposto.

Na área “Recompensas”, os autores comentam que a incompatibilidade nesta área significa falta de motivação, gratificação, realização, apreciação, autovalorização, autoestima e até mesmo amor (LEITER & MASLACH, 2005, p. 91). Além disso, é sobre compensação insuficiente, falta de reconhecimento, de apreciação, respeito, viagens, privilégios, dias adicionais de férias, e que se deve pedir aumento demonstrando que se é um ativo valioso para empresa.

Na área “controle”, é preciso identificar disfunções com o time com a prática de “terapia familiar”, se nunca mencionar essa expressão. A organização precisa focar: a carga de trabalho sustentável, a ampla escolha e o controle, o reconhecimento e os prêmios gratificantes, a comunidade de trabalho solidária, as normas de justiça, o respeito e a justiça social, os valores bem alinhados e o trabalho com propósito.

*Banishing Burnout* (2005) inicia fortalecendo esse vínculo amoroso cuidadosamente pensado pelas tecnologias de gestão. Eles propõem: “Problemas no trabalho podem atingir as pessoas duramente”; “Dói muito!”; “Fui enganado!”; “Não era para ter sido desse jeito”. Eles afirmam: “quando você está em um relacionamento com alguém importante para você e as coisas parecem ir de mal a pior, você pode ter esse tipo de pensamento e sentimento” (LEITER & MASLACH, 2005, p. 1). E as questões seguem: “Por que essa relação não está funcionando?”; “É alguma coisa sobre mim?”; “A culpa é do outro?”; “O que eu posso fazer para resolver isso?”. Então, os autores colocam a pessoa para pensar que esse ser, com quem se está relacionando de modo profundo, é o trabalho e questionam: “Seu relacionamento com seu trabalho tem alguma semelhança com seus relacionamentos com pessoas? Como se vê, a resposta é sim” (LEITER & MASLACH, 2005, p. 1). E, então, incentivam que um bom relacionamento requer muito cuidado, nutrição, tempo, esforço, comprometimento e dedicação para continuar em bons e maus momentos, sendo esse preceitos aplicáveis aos relacionamentos profissionais e aos pessoais (LEITER & MASLACH, 2005, p. 2). Assim sendo, todo o processo sugerido para banimento da Burnout é visando à retirada de qualquer impeditivo para uma vinculação intensa com a organização, mobilizando todos os recursos possíveis do indivíduo e lembrando que as coisas ficam piores antes de melhorarem (LEITER & MASLACH, 2005, p. 168). Na

obra de 2022, isso aparece em outras palavras. Desta vez, envolve o grupo e a gerência, não sendo mais “eu” e “mim”, mas “nós”, em que se o relacionamento entre o trabalho e os trabalhadores estiver funcionando bem, a empresa tem sucesso e o trabalhador prospera: uma verdadeira situação de ganha-ganha (MASLACH & LEITER, 2022, p. 232). Ainda com a análise de três dimensões (capacidade, social e moral) que afetam a pessoa na aptidão de trabalhar em grupo e fazer as coisas certas (MASLACH & LEITER, 2022, p. 217) e agora com a pergunta: “o que está fazendo com que as pessoas estejam em sincronia com seus trabalhos ou experimentando grandes desconexões?” (MASLACH & LEITER, 2022, p. 70).

Quando é colocada a afirmação que em toda relação existem dois jogadores: você e o outro e o trabalho é denominado *It* – letra inicial maiúscula – parece formalizar em que níveis intelectual e emocional aconselham que o trabalho deva ser colocado. É universal que se use letra maiúscula para definir nomes próprios, de pessoas. O trabalho é colocado como um relacionamento de um funcionário com alguém e não com algo, como deveria ser. Investem muito na informação dos relacionamentos, dizendo que são fundamentais para uma vida profissional satisfatória (LEITER & MASLACH, 2005, p. 109). Se a interação social no trabalho não acontece, há um potencial maior para a Burnout, incorrendo, inclusive, uma crise na carreira (LEITER & MASLACH, 2005, p. 110). Além disso, sugerem que o relacionamento com o trabalho é o responsável por alguém estar bem com os demais relacionamentos. Segundo esses autores, vibrações negativas do relacionamento com o trabalho repercutem no relacionamento familiar e com os amigos. É por conta disso que todo o mundo desse indivíduo se torna um pouco menos brilhante (MASLACH & LEITER, 2005, p.3).

Essa sugestão de que se pode estar protegido da Burnout quem está em bom relacionamento com o trabalho (e conseqüentemente com todos) se utiliza da natureza humana de conviver em sociedade, já que a humana é sempre social (DUARTE, 2013, p. 81). Considerando que as pessoas encontram-se em especial fragilidade, fazendo com que busquem aumento da autoestima por meio da admiração que “pressupõe uma causa interior, uma tendência, uma necessidade psíquica de amar, de imitar e de obedecer a um ser superior, do qual se esperam diretrizes e proteção” (SCHMITT & LEAL, 2006, p. 5), a organização acaba por ser um lugar de arremedos de relações familiares, onde se busca amparo, proteção e pertencimento, como se fossem relações quase amorosas, estáveis e eternas (FARIA, 2007, p. 225;

FARIA, 2017, p. 326). A EPP sustenta que esse “investimento amoroso em uma entidade abstrata fortalece e cimenta a relação e se exime das arbitrariedades comuns dos relacionamentos entre indivíduos” (SCHMITT, 2003, p.149). Com vistas ao vínculo empregado com empresa, um discurso mítico é utilizado para que se viva em comunidade com valores culturais comuns internalizados, estando todos alienados de maneira consentida (SCHMITT & LEAL, 2006, p. 7). Antes, essa posição amorosa era ocupada pelos chefes, mas agora o investimento é na organização com seu conjunto de regras, procedimentos, normas, políticas e princípios (SCHMITT, 2003).

Faria (2007; 2017) diz que

não é sem motivo que as empresas investem no estabelecimento de vínculos com os trabalhadores, pois esta é uma forma de controlá-los. Comprometimento, participação, envolvimento, satisfação no trabalho e otimismo constituem-se em uma sutil combinação entre coerção e consentimento (BURAWOY, 1985 apud FARIA, 2007, p. 226; FARIA, 2017, p. 328).

Leiter e Maslach (2005) defendem que é preciso desenvolver uma cultura organizacional que valorize e nutra relacionamentos de apoio (LEITER & MASLACH, 2005, p. 113), que se faz necessário preocupar-se com os colegas de trabalho, tendo empatia e apoio mútuo entre os funcionários com demonstrações disso (comemorando o sucesso e a compreendendo as frustrações (LEITER & MASLACH, 2005, p. 118)), sendo apreciativo, razoável, esforçado e persistente para acomodar as próprias aspirações e restrições, mas também acomodando as aspirações e restrições dos locais de trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 219); sendo um modelo de civilidade (não falando, caso isso seja melhor para todos) (LEITER & MASLACH, 2005, p. 220); e tendo sempre atitude acolhedora (LEITER & MASLACH, 2005, p. 118). É preciso que exista um plano de comunicação construtiva (LEITER & MASLACH, 2005, p. 117), sendo essa pré-condição da sensação de alegria e de consciência do que está acontecendo na organização (LEITER & MASLACH, 2005, p. 111).

As cerimônias de celebração de resultados e metas alcançadas objetivam a criação de sensação de pertença e fixam a imagem da empresa, estabelecendo uma forma de incentivo à motivação – a que corresponde estratégias de controle” (FARIA, 2007, p. 226). Eles mesmos dizem que é preciso identificar sucessos a serem comemorados, desde que seja o mesmo ponto que o supervisor vê como sucesso

(LEITER & MASLACH, 2005, p. 98). Indicam que é importante se ter uma atitude unilateral, mas que se baseie nos padrões da empresa e na cortesia (LEITER & MASLACH, 2005, p. 132). No entanto, não é para ser unilateral quando se tratar da gerência (MASLACH & LEITER, 2022, p. 80). Aconselham que, para ser bem recebido, é preciso oferecer ajuda de forma a não ameaçar o chefe (LEITER & MASLACH, 2005, p. 74) e que o reconhecimento vem para aqueles que estão se saindo bem com ele. Isso depende também de uma mudança de estilo pessoal (LEITER & MASLACH, 2005, p. 93). Argumentam ainda que situações desagradáveis e contraproduativas podem destruir a coesão e a cooperação necessárias para que as pessoas estejam trabalhando felizes (LEITER & MASLACH, 2005, p. 111), sendo necessário atuar na resolução de conflitos e trabalhar reconciliações (LEITER & MASLACH, 2005, p. 112). Afirmam que um ambiente de trabalho disfuncional não pode ser algo a ser suportado, mas algo a ser mudado (MASLACH & LEITER, 2022, p. 61), mas isso pode ser complicado. É preciso participação ativa dos funcionários (MASLACH & LEITER, 2022, p. 196), com senso de urgência para que se tenha a energia necessária (MASLACH & LEITER, 2022, p. 198) e ajustes começando pelos líderes (MASLACH & LEITER, 2022, p. 196). Ou seja, são muitas ações individuais que protegem a empresa, com o discurso da coesão como norteador, para que ninguém desmonte o controle instituído. É o controle que “nivela os comportamentos na organização, tornando-se responsável pelo estabelecimento da conformidade, garantindo o sucesso dos objetivos dela” (TANNENBAUM, 1975 apud FARIA & MENEHETTI, 2007, p. 303). Tais atos são violentos com o trabalhador que já está exausto e ainda tem que resolver os problemas institucionais, além de entregar aquilo pelo que foi contratado.

As comemorações sugeridas servem para que os sucessos, com o tempo, alcancem a “instância da mitificação, mas com alguma adesão à realidade”. É por esse motivo que devem ser referenciados e “constantemente falados com orgulho, de maneira que os sujeitos possam se sentir parte da história, ainda que a mesma venha a ser mais antiga que a própria relação que estes estabeleceram com a organização” (FARIA, 2017, p. 285). Faria (2017) ainda comenta que esse mito de colaboração e de participação no sucesso, promovido pela alta gerência da empresa, objetiva alimentar a fantasia de pertença a uma “grande família”, na qual todos são responsáveis por todos os resultados e mediante essa “identificação de interesses, os

sujeitos se deixam fascinar e seduzir” (FARIA, 2017, p. 281). Dessa forma, os mitos alcançam seus objetivos de

extrema dedicação ao trabalho; comprometimento inquestionável com a organização (empresa); fidelidade aos princípios do resultado; inventividade ou inovação criativa em torno de produtos e processos; aderência completa ao sistema de crenças propagado pela organização (empresa); entre outros. Trata-se, assim, de uma instância que opera no plano do discurso e do imaginário, estruturando mecanismos de controle incorporados na fantasia da unidade (FARIA, 2017, p. 275).

Assim, se escondem os fracassos, disfarçam-se os conflitos e as relações de poder e de controle ficam ocultas, enquanto se busca “ressaltar os compromissos, celebrar as vitórias e reverenciar o passado” (FARIA, 2017, p. 285). Junto a isso, busca-se marcar “presença no ambiente social (a que não polui, a que paga bem, a que tem um bom ambiente de trabalho, a que gera empregos – elementos encontrados em Comunidade, Valores e Recompensa) e isso contribui para esconder a realidade que não deve ser vista (FARIA, 2017, p. 285).

Mas, esses são mecanismos de controle. São identificados:

- a) Político-ideológico hierárquico-burocrático na instância individual de análise com controle objetivo aparecendo como “atribuição individualizada de tarefas e responsabilidades. Divisão extrema do trabalho”. Subjetivamente se faz pela “expectativa de reconhecimento pelo chefe (Pai Amoroso) (Faria, 2017, p. 416).

## 5.6 Discurso neoliberal

Quando Leiter e Maslach (2005) escrevem sobre a importância de que se tenha um bom relacionamento com o trabalho para mantê-lo, alertando sobre os perigos mundiais, apontam para o ideal, em que a empresa é o lugar seguro diante de um mundo tão inseguro. Nisso são identificados os seguintes controles:

- a) político-Ideológico hierárquico-burocrático que entende que a “estrutura organizacional como abrigo seguro” (FARIA, 20178, p. 413);
- b) político-Ideológico disciplinar que objetivamente controla por meio de “atitudes de obediência como defesa contra a desintegração” e subjetivamente pela “prática do medo do novo, do desconhecido, do

ambiente (do mercado de trabalho, condições de trabalho” (FARIA, 2017, p. 417);

- c) político-Ideológico por transmissão ideológica pela “adoção de estratégias de proteção contra ameaças da realidade”, isto como controle objetivo, e como controle subjetivo a “elaboração de cenários hostis” (FARIA, 2017, p. 417).

## 5.7 Teoria Adequacionista

Com base no medo instituído, vem a suposta importância da adequação do sujeito trabalhador ao seu trabalho, além de que, segundo os autores, há muita coisa no trabalho que é importante para a pessoa e que ela não quer perder (LEITER & MASLACH, 2005, p. 167). Então a resposta a isso é: Adeque-se!

Esse discurso que promove o medo de ficar sem trabalho, a angústia de ser o melhor funcionário, o sofrimento de realizar bem as tarefas, a ansiedade em ver o trabalho reconhecido ou não questionado, a frustração de não ser valorizado (DEJOURS, 2000) é usado para aumentar a produtividade (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 287).

Quando na TSB mostram-se intervenções individuais para o tema “Controle”, fica nítida a exploração (exemplos: Mostrar uma alta *performance* para demonstrar que se é digno de maior autonomia, impressionar a gerência com clientes felizes, ganhar prêmios e reconhecimentos de entidades fora da empresa).

Faria (2007) diz que as organizações fazem “promessas imaginárias de sucesso, reconhecimento social, grandiosidade e vitória”, porém, com uma condição: “se os indivíduos estiverem dispostos a incorporar os valores ideológicos” (FARIA, 2007, p. 246), ou seja, eles precisam estar sincrônicos com o trabalho. Sob essa perspectiva, o indivíduo, então, que não embarca na ideologia, pode ser culpabilizado por seu estado, por não ter resiliência, considerado fraco<sup>79</sup>, uma pessoa que não consegue se responsabilizar pela própria vida, já que não está bem ajustado, entrando em “estado crônico de falta de sincronia com trabalho”, ou seja, entra em Burnout (LEITER & MASLACH, 2005, p. 2). Ou ainda é uma pessoa que está atrapalhando a

---

<sup>79</sup> Relembrando o que foi escrito anteriormente: “se sua situação no trabalho vai melhorar, se sua sensação de Burnout vai diminuir, vai depender de você. Você está por sua conta, você tem que se responsabilizar pela sua própria vida e isso não é para os fracos” (LEITER & MASLACH, 2005, p. 33).

fluidez, causando falha no processo de sincronia (MASLACH & LEITER, 2022, p. 186) ou trazendo impactos negativos nos colegas, causando conflitos ou interrompendo os demais em suas atividades laborais (MASLACH & LEITER, 2022, p. 28).

Os controles identificados são:

- a) político-ideológico por alienação, em que o controle objetivo é pela “apropriação cada vez mais significativa dos resultados” e subjetivamente é “incentivo ao melhor desempenho (eficiência, eficácia, produtividade) devido às ameaças (flexibilidade da jornada, terceirização, subcontratação) (FARIA, 2017, p. 417);
- b) psicossocial físico, em que se controle de modo objetivo pela “maximização da exploração” e de modo subjetivo a “submissão baseada na necessidade melhoria de desempenho e de desenvolvimento” (FARIA, 2017, p. 417).

## 5.8 Anulação das diferenças

Na TSB, para que tal sincronia ocorra, “basta” seguir um esquema de identificação de melhorias e de competências a ser desenvolvido e alcançado (com a resiliência e a paciência) por todos os que anseiam por uma boa relação com o trabalho. Faria (2017) explica que a organização investe para que se acredite que “todos, em princípio, têm condições de atingir o padrão exigido” e “os que não podem, não têm os requisitos (honra, habilidade, envolvimento, ética, etc.) necessários para participar do projeto” (FARIA, 2017, p. 282). Esse imaginário organizacional atual é reforçado pela predisposição à anulação das diferenças “e a instauração de um tratamento igualitário entre os membros” (mulheres e homens, jovens e velhos, operários ou graduados), como se todos tivessem as mesmas chances, mantendo a ilusão de que todos podem vencer e que não há privilegiados, “pois cada um deve identificar-se à organização no mesmo nível” (PAGÈS et al., 1993 apud SCHMITT & LEAL, 2006, p. 4).

Porém, as diferenças entre os sujeitos existem e podem ser intensificadas com violências simbólicas e imaginárias por meio de privilégios e garantias formulados nas expectativas internas dos indivíduos, como: benefícios individuais em troca de “apoio”, indicação dos “funcionários do mês” (Isso declara aos demais como se deve trabalhar e se portar na organização, intensificando o trabalho dos demais na expectativa de, na próxima vez, conseguirem tal colocação. Isso estimula a

competição entre os pares, aumentando a produtividade), promessa de benefício para o melhor trabalhador, “intimidade” com o superior hierárquico, entre outros (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 290).

Esse controle subjetivo movimenta o indivíduo na luta por reconhecimento “já que a consciência de si nasce basicamente do desejo e, mais especificamente, do desejo de ser desejado, isto é, do desejo de ser reconhecido” (SCHMITT & LEAL, 2006, p. 3). O indivíduo, identificando “na organização a possibilidade de realização psíquica, ele estabelece com ela um vínculo amoroso” no nível do imaginário (sem conflito). Essa crença, de que ele será satisfeito com a organização, impede que essa relação de amor seja conflituosa entre indivíduo e organização” (SCHMITT & LEAL, 2006, p. 4).

Os controles identificados são:

- a) psicossocial simbólico-imaginário, que vem de forma objetiva com os “programas de recepção, adaptação, integração e desenvolvimento” e, subjetivamente, com “estímulo do imaginário de uma relação social igualitária” (FARIA, 2017, p. 412);
- b) psicossocial compartilhado ou “participativo”, na instância mítica de análise, que estimula “a crença na essencialidade de si e no valor de sua contribuição. Idealização da empresa como uma família” (FARIA, 2017, p. 409);
- c) psicossocial compartilhado ou “participativo”, na instância social-histórica de análise, em que o modo subjetivo se faz pelo “sentimento de colaboração na edificação da organização. Crença no conflito como desestruturante do amor” e de forma objetiva isso se faz por meio da “corresponsabilidade entre gestores e trabalhadores como a chave da eficiência historicamente oficializada” (FARIA, 2017, p. 411).

## 5.9 Intraempreendedorismo

O procedimento antiburnout proposto, demanda um impulso de ações por parte dos trabalhadores, corroborando com o que as organizações apoiam em seus discursos sobre a capacidade empreendedora por parte do empregado, em que este deve escolher “investir esforços no mesmo sentido dos interesses de desenvolvimento de lucro empresarial” (BRUNING, RASO & DE PAULA, 2015, n.p). É sobre a chamada

visão de dono (intraempreendedorismo já citado), a ideia de que “o sucesso da organização corresponde imediatamente ao sucesso do indivíduo” (FARIA, 2017, p. 284). É sobre o modo de gestão por competências, que busca gerenciar as pessoas de modo a obter delas maior “comprometimento, polivalência, flexibilidade e inovação” (BRUNING, RASO & DE PAULA, 2015, n.p). Mas não tem, realmente, por finalidade permitir atividade criadora original e livre, mas adaptar o comportamento do sujeito ao meio (FARIA & RAMOS, 2014, p. 670). Além disso, o objetivo é reduzir aspectos subjetivos da atuação da pessoa na organização a um modo de conduta devidamente especificado (FARIA, 2017, p. 284).

Mesmo tendo dedicado tempo para ouvir trabalhadores, a obra de Maslach e Leiter (2022) tem evidências claras de que o controle (de acordo com Faria) é o grande problema e sugere que não se deve colocar o foco no trabalhador, mas é isso que se faz. Na obra de 2022, os autores relatam uma entrevista em que um analista fala que a burnout não é realmente atendida pela alta gerência, pois os comentários que retornam da queixa do excesso de trabalho é “nós ouvimos sua dor” e “seja paciente” e diz que isso realmente não ajuda (MASLACH & LEITER, 2022, p. 86). E quando isso aconteceu, segue relatando o/a analista que publicaram no jornal interno artigos aconselhando supervisores a falarem a respeito da “expectativa de maior carga de trabalho” ou “a sobrecarga acontece” e comenta que, só de imaginar ter que trabalhar ainda mais, ou que alguém vai ser demitido, ou alguém se demitirá, ou algum sistema mudará, a ansiedade aumenta (MASLACH & LEITER, 2022, p. 86). Palavras do/da entrevistado/a:

*If we are frequently asked to put in extra hours, we begin to question management's ability to plan appropriately, and we lose trust in their authority. If people feel overworked, it may be because they need a different mix of competencies on that project (MASLACH & LEITER, 2022, p. 86)<sup>80</sup>.*

Ou seja, o trabalhador precisa se especializar cada vez mais em nome da empresa. Faria (2017) diz que “a qualificação é vendida como diferencial de conhecimento, mas cumpre a função de instrumentalização dos indivíduos a fim de explorá-los e de intensificar seu trabalho” (FARIA, 2017, p. 341). A empresa ao adotar programas de autodesenvolvimento, compele o sujeito a “correr atrás” se quiser

---

<sup>80</sup> “Se formos frequentemente solicitados a fazer horas extras, começaremos a questionar a capacidade da gerência de planejar adequadamente e perderemos a confiança em sua autoridade. Se as pessoas se sentirem sobrecarregadas, pode ser porque precisam de uma combinação diferente de competências naquele projeto”.

manter-se empregado, e esse “correr atrás” é na verdade uma autorregulação, afinal, se não alcançar o patamar definido será demitido” (FARIA, 2007, p. 225; FARIA, 2007, p. 326). Faz-se, então, uma inversão ideológica:

não é a empresa que arbitrariamente determina o perfil de capacitação que o funcionário deve ter, já que a situação é colocada de forma que o mesmo se sinta responsável por não estar à altura da empresa como se devesse isso à organização. A empresa, ao fornecer a qualificação baseada no discurso da consideração pela pessoa, estabelece, com o empregado, um sentimento no qual este se sente em dívida (LEAL, 2003 apud FARIA, 2007, p. 225; FARIA, 2007, p. 326).

O controle identificado é:

- a) psicossocial físico, em que estimula em que, de modo objetivo, quer a “procura de uma melhor forma de realizar o trabalho. Exigência de um trabalhador multitalentoso” e, de maneira subjetiva pede “reverência à especialização e à qualificação” (FARIA, 2017, p. 413).

#### 5.10 TSB: uma ideologia

Faria (2017) conceitua ideologia como “um sistema de ideias e de interpretação do mundo” (FARIA, 2017, p. 285) e as organizações, então, criam discursos para que existam esforços e alinhamentos a serem empregados.

Para o caso do/da analista supracitado/a, o conselho dos autores é seguir três caminhos essenciais para se recuperar dessa incompatibilidade em carga de trabalho:

- a) recuperar-se de ter trabalhado muito (dormir bem, porque a privação de sono deixará a pessoa cansada, com memória diminuída, com menos atenção e concentração e mais propensa a irritabilidade, ansiedade e depressão. Deve-se tomar cuidado com o uso de eletrônicos, porque eles não deixam a pessoa se desconectar (MASLACH & LEITER, 2022, p. 86). *“People have to be able to power down to get to restful sleep they need”*<sup>81</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 88), sendo auxiliadas pela leitura de um livro, tomar um banho quente, assistir a uma comédia, parar de pensar em trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 88). Do lado da supervisão, é inclusão de espaços confortáveis para os intervalos longe das estações de trabalho,

---

<sup>81</sup> “As pessoas precisam ser capazes de desligar para ter o sono reparador de que precisam”.

salas para cochilos reparadores, fazer exercício físico e caminhadas ao ar livre. Além disso, demonstrar comprometimento com o descanso, encorajando as pessoas a irem embora quando o turno acaba e a usufruírem sempre as suas férias (MASLACH & LEITER, 2022, p. 90);

- b) equilíbrio maior entre recursos e demandas (dizem que o que já está muito claro é que *“the best way to prevent burnout in people is to design organizational processes that enable them to do their work effectively”*<sup>82</sup> (MASLACH & LEITER, 2022, p. 92), em que a gerência entenda que a melhor solução para ter esse equilíbrio é respeitosamente colaborando com os funcionários (MASLACH & LEITER, 2022, p. 92). Lembrar a elogiada filosofia antiburnout: “Não trabalhe mais. Trabalhe de forma mais inteligente” (MASLACH & LEITER, 2022, p. 93);
- c) limites claros (é vital para a saúde das pessoas e seus crescimentos pessoais evitar qualquer pensamento voltado ao trabalho quando não estão no trabalho (MASLACH & LEITER, 2022, p. 95).

Valores ideológicos (como esses) podem ser incorporados pelos indivíduos sem a percepção de que se configuram como uma “violência simbólica”, imposta silenciosamente e sem dor, e ocorrendo sutilmente (FARIA, 2007, p. 227). O controle não acontece apenas de modo externo, mas também de forma espontânea quando o indivíduo introjeta em si a organização e passa a viver e agir de acordo com o padrão e a ordem instituídas (FARIA, 2007, p. 227).

Uma vez que a organização oferecer reconhecimento aos “bons trabalhadores” e isso ser imensamente valorizado, o indivíduo pode renunciar “à identidade social de origem para melhor aderir ao modelo de personalidade polimorfa e universal proposta pela empresa” (PAGÈS *et. al.* 1993, p. 110 apud FARIA, 2017, p. 285). Então, empresa e funcionário se fundem, o ego transfere o exterior para o interior (FARIA, 2007, p. 246), passando o funcionário a se referenciar com a empresa, passando a se comportar, pensar e “se relacionar de acordo com os padrões e as estruturas estabelecidas por ela” (FARIA, 2017, p. 285).

O controle identificado é:

---

<sup>82</sup> “A melhor maneira de evitar a burnout nas pessoas é projetar processos organizacionais que permitam que elas façam seu trabalho de forma eficaz”.

- a) político-ideológico por alienação em que há “destituição psíquica” de acordo com Faria (2017). De forma objetiva, isso se dá pela “intensificação do trabalho” (FARIA, 2017, p. 413).

Pulido-Martínez e Sato (2013) alertam que um caráter ideológico será revelado pela presença no discurso de que uma intervenção é benéfica tanto para o empregador quanto para o empregado por ter apoio científico. Retomando as palavras dos autores:

*Este sesgo en torno a la administración, la crítica señala, es una manifestación de la negación intrínseca que esta hace del conflicto entre los trabajadores y el capital (Bramel & Friend, 1981 apud Pulido-Martínez & Sato, 2013, p. 1360). [...] En conjunto con el también aceptado supuesto de que la ciencia es buena para la sociedad, se hace aparecer a la psicología como algo implícitamente bueno para los trabajadores y para los empleadores<sup>83</sup> (PRILLELTENSY, 1994 apud PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1360).*

A TSB quer se mostrar neutra por meio de evidências, com a utilização de métodos quantitativos para acessar informações sobre o fenômeno. Conforme notou Bruning (2024) em sessão de orientação, as pesquisas na TSB estão sendo usadas como se fossem um conhecimento puro, absoluto, autoexplicativo, em se que parte da suposição de que se é científico, então, é bom para a sociedade. Por esses motivos, não há necessidade de fazer considerações éticas ou políticas a respeito de como essa intervenção se dá e dos efeitos que pode causar.

Enfim, a PCT origina como que um resumo da TSB, em que se apontam como crítica:

- a) personalização – *“personaliza los conflictos cuando transforma los problemas del trabajo en asuntos internos de individuos<sup>84</sup>”* (PULIDO-MARTÍNEZ E SATO, 2013, p. 1361);
- b) colaboracionismo – *“propone un enfoque colaborativo caracterizado por sostener que se tienen metas comunes ideales compartidas por los*

<sup>83</sup> “Esse viés em direção à gerência, aponta a crítica, é uma manifestação da negação intrínseca da gerência do conflito entre trabalhadores e capital (Bramel & Friend, 1981 apud Pulido-Martínez & Sato, 2013, p. 1360). [...] Em conjunto com a suposição também aceita de que a ciência é boa para a sociedade, a psicologia é feita para parecer implícitamente boa para trabalhadores e empregadores”.

<sup>84</sup> “Personaliza os conflitos quando transforma os problemas de trabalho em questões internas dos indivíduos”.

*trabajadores y los administradores*<sup>85</sup>” (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1361);

c) dissimulação – “*Con estas estrategias, la manipulación que se ejerce sobre el trabajador pasa imperceptible*”<sup>86</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1361);

d) psicologização:

*Se le da cabida a que una vez definidos los problemas como una cuestión psicológica, un experto de la mente entre a solucionar los problemas del trabajo y se proporcionen los elementos para que la gerencia tome decisiones “éticas”, basada en la ciencia psicológica para administrar a la fuerza laboral [...]; se logra un alineamiento alrededor de las metas organizacionales, como si estas fueran los principales intereses de los trabajadores*<sup>87</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1361).

E uma vez que problemas políticos e de poder se tornam assuntos psicológicos esta manobra desarticula “*posibles maneras de formular y alcanzar reivindicaciones laborales que vayan dirigidas hacia las condiciones de trabajo mismas como a contribuir a la desintegración de cualquier tipo de acción colectiva*”<sup>88</sup> (PULIDO-MARTÍNEZ & SATO, 2013, p. 1361).

E assim, a TSB contribui na manutenção das relações de poder em que o que interessa são os ajustamentos dos trabalhadores à máquina organizacional, a fim de que se produza lucro mediante a entrega total de si mesmos, de seus valores, de suas ideias, sua personalidade, seu tempo livre, até de suas carências existenciais, sua necessidade de aceitação e de pertencimento. Isso será usado para produzir a acumulação de capital, sendo os trabalhadores mesmos destituídos da posse do que produzem.

<sup>85</sup> “Propõe uma abordagem colaborativa caracterizada pela manutenção de metas ideais comuns compartilhadas por trabalhadores e gerentes”.

<sup>86</sup> “Com essas estratégias, a manipulação do trabalhador passa despercebida”.

<sup>87</sup> “Uma vez que os problemas são definidos como uma questão psicológica, permite-se que um especialista da mente entre para resolver os problemas do trabalho e forneça os elementos para que a gerência tome decisões “éticas”, com base na ciência psicológica, para gerenciar a força de trabalho [...]; o alinhamento em torno das metas organizacionais é alcançado, como se esses fossem os principais interesses dos trabalhadores”.

<sup>88</sup> “A partir do alívio do esgotamento e criação de compromisso com o trabalho tanto a vida do empregador é melhorada como também a própria vida”.

### 5.11 Considerações Adicionais

As obras selecionadas para análise proporcionaram um entendimento adequado quanto a como a TSB foi construída e a quais propósitos ela realmente se destina.

Conforme demonstrado, os pontos sugeridos na TSB são artifícios de reforço do sistema de controle, a saber, de acordo com Faria (2007, p. 224):

- a) o estímulo à sensação de pertença; a projeção de cenários vitoriosos;
- b) o investimento na crença na essencialidade de si e no valor de sua contribuição; a idealização da empresa como família;
- c) a corresponsabilidade entre gestores e trabalhadores, sendo chave da eficiência; o sentimento de colaboração para edificar a organização;
- d) o aumento da produtividade como garantia de manutenção do emprego;
- e) a idealização da empresa como valor social; a colaboração com o desenvolvimento da sociedade;
- f) os programas de integração; as equipes participativas de trabalho; o estímulo à criatividade vigiada;
- g) o incentivo ao trabalho em equipe;
- h) a participação nas decisões no nível imediato de trabalho (com autovalorização por envolvimento com o projeto da organização);
- i) a participação relativa nas decisões;
- j) a participação nos resultados;
- k) o comprometimento e o envolvimento;
- l) a crença na ideia do “ganha-ganha” na relação entre os empregados e a gerência<sup>89</sup>.

Com isso, foi possível apontar as seguintes críticas: responsabilização individual, comprometimento com a gestão, visão limitada da coletividade, discurso gerencialista, sequestro da subjetividade, discurso neoliberal, concepção adequacionista que promove anulação das diferenças, uma ideologia proposta que personaliza o problema coletivo e social, colaboracionista, dissimulada e que atua com a psicologização do fenômeno. Além disso, o MBI é uma ferramenta gerencialista, ou seja, a TSB tem inclinação pró-gerencial.

---

<sup>89</sup> Relembrando as palavras da TSB: “A partir do alívio do esgotamento e criação de compromisso com o trabalho tanto a vida do empregador é melhorada como também a própria vida”. (Leiter & Maslach, 2005, p. 33).

Enfim, entende-se que, na TSB, a organização é mais valorizada que o sujeito. O trabalho, sendo feito e gerando devidamente os lucros, é mais importante do que a saúde do trabalhador, que não é considerada um direito, mas um artifício a ser doado para a organização. Se em *Banishing Burnout*, o sujeito trabalhador tinha que fazer sozinho (“Você está por sua conta”, “Isto não é para os fracos”) em *The Burnout Challenge*, isso se estende para o grupo, ou seja, uma força muito mais intensa em torno dos objetivos organizacionais serem alcançados. Aqui, está travestido de coletividade e empatia.

Nesta dissertação, foi descrita apenas uma das entrevistas efetuadas das presentes no livro de 2022 (*The Burnout Challenge*). Os trabalhadores deixam claro que o problema central não é o controle que eles mesmos têm ou deixam de ter sobre suas atividades, mas o controle que é exercido sobre eles, tendo seus inconscientes tomados.

Ser forte, resiliente, dormir cedo para estar bem no dia seguinte, ajudar o supervisor, ajudar os colegas, ter que fazer o próprio trabalho e ainda pensar junto todas as soluções para um ambiente melhor de trabalho (*shared problems, shared solutions*<sup>90</sup>) são apenas exemplos dos modos de relações de poder e precisam ser conhecidas pelos profissionais da Saúde que acolhem as pessoas com Burnout em nome de serem éticos. Isso porque tudo do sujeito, na TSB, está montado para ser explorado: seu corpo, sua subjetividade, suas ideias, suas soluções, seu tempo em troca de “ter uma identidade” que o fizeram acreditar que ele não tem fora de uma empresa, fora de uma colocação profissional no mercado.

E essa é a teoria citada no mundo todo, inclusive pelas mais renomadas universidades porque Maslach e colaboradores fizeram isso acontecer intencionalmente pelo seu modo de construir uma teoria. Os processos que estão sugeridos, por mais que se peça o comprometimento também da organização para que trabalhe juntamente com o empregado e consigam “dar *match*” um para o outro nas seis áreas, visam apenas a um lado. E não é o do trabalhador.

---

<sup>90</sup> problemas compartilhados, soluções compartilhadas

## POR UMA CONCLUSÃO

Os pacientes acolhidos com esse olhar crítico relatam que sentiram grande diferença na tratativa da Burnout e puderam perceber mais claramente o que ocorre em seus ambientes de trabalho, como lidar com as situações diárias. Perceberam as relações de poder e o quanto o *status* de “pertencer” mexia com eles. Além disso, puderam entender que não era ali que eles queriam ter sua identidade firmada.

Ao serem questionados: “Por que agora você decide tratar essa queixa comigo e não mais com o outro profissional?”. A resposta é: “Porque eu me sentia cada vez pior (em outro atendimento psicológico) e disseram que você trata diferente o que eu tenho passado”.

Direcionamentos recebidos como: “Perca peso. Será bom para você!”, “Mas aguenta mais um pouco. Hoje o emprego está difícil”, “Você já tentou *mindfulness* em vez de maconha?”, “Você tem nutrido seus relacionamentos? Você deveria estar fazendo isso.”, “Como está a rotina de atividade física?”, “Mas é da sua qualidade de sono que você tem que cuidar”, etc. são exemplos do que é encontrado pelas pessoas nos tratamentos contra a Burnout. Ou seja, profissionais baseados em uma teoria que culpabiliza e responsabiliza o sujeito pela sua condição e que não tem ajudado a melhorar em nada suas queixas. Porém, os profissionais estão atuando debaixo de ciência, sob a luz do que renomados cientistas documentos sobre o fenômeno, buscando exercer sua prática com base técnica-científica de acordo com o Código de Ética do Psicólogo. O que fazer agora? Quem sabe ler de novo o Código ajude a responder.

Logo no início da apresentação do Código de Ética Profissional do Psicólogo, é destacado que este não se propõe como uma regulamentação meramente técnica da atividade profissional do psicólogo, mas como um dispositivo de fomento da reflexão a respeito da prática dos indivíduos que exercem sua atividade nesta categoria (BRASIL, 2005, p. 6). Além disso, o mesmo código diz que:

o psicólogo trabalhará visando promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas e das coletividades e contribuirá para a eliminação de **quaisquer formas de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão** (BRASIL, 2005, p. 7). (Grifo nosso).

E fará isto atuando com “responsabilidade social, analisando crítica e historicamente a realidade política, econômica, social e cultural” (BRASIL, 2005, p. 7, III) com aprimoramento profissional contínuo, “contribuindo para o desenvolvimento da Psicologia como campo científico de conhecimento e de prática” (Brasil, 2005, p. 7, IV). Propõe ainda mais:

**O psicólogo considerará as relações de poder nos contextos em que atua** e os impactos dessas relações sobre as suas atividades profissionais, **posicionando-se de forma crítica** e em consonância com os demais princípios deste Código (BRASIL, 2005, p. 7, VII). (Grifo nosso).

O código fortalece uma vez mais a respeito de violência e opressão em seu artigo 2º, alínea “a” dizendo que é vedado ao psicólogo “praticar ou ser conivente com **quaisquer atos** que caracterizem negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade ou opressão” (BRASIL, 2005, p. 9, alínea “a”. [Grifo nosso].). E que **não se deve “utilizar** ou favorecer o uso de conhecimento e a utilização de **práticas psicológicas como instrumentos** de castigo, tortura ou **qualquer forma de violência**” (BRASIL, 2005, p. 9, alínea “c”. [Grifo nosso].).

As manifestações violentas (que já foram colocadas na crítica) deparam-se com o grande problema da institucionalização delas, pois não ter consciência sobre as situações “de dominação, de exploração, de coerção e de discriminação” impede o rompimento dessas práticas dentro das organizações contra os trabalhadores (FARIA, 2017, p. 341). E este é mais um ponto para que seja conduzido o pensamento em clínica, além de tudo o que já foi exposto: averiguar junto com o paciente quais violências pelas quais ele tem passado, e ainda não foram reconhecidas como tal, por ser algo já institucionalizado, normalizado e que passa despercebido, pois está dissimulado nos diversos discursos organizacionais. O psicólogo pode pautar os questionamentos para fomento do pensamento crítico do paciente a respeito de sua própria condição, buscando despertá-lo de modo que abandone o consentimento individual e social dessa prática (FARIA, 2017, p. 342). A institucionalização da violência passa

inevitavelmente, pela legitimação social. Instituir é mais do que aceitar. É reproduzir e incorporar os elementos que tentam explicar os motivos das manifestações de violência. A consciência, deste modo, passa a ser o tema central na incorporação da violência como acontecimento normal nas relações de trabalho (FARIA, 2017, p. 343).

A teoria proposta na TSB para intervenção contra a burnout atende às organizações e não aos trabalhadores. Não há interesse por parte daquelas em que as formas de violência sejam desnaturalizadas, pois delas se utilizam para o acúmulo de riqueza.

Schaufeli, Maslach & Marek (2017) dizem que

Burnout é um processo latente de erosão psicológica que é resultado da exposição prolongada ao estresse no trabalho. Tipicamente, **a fase de exaustão é alcançada sem que a pessoa tenha tido consciência das fases preliminares.** [...] Estresse se refere a um processo adaptativo que é temporário e acompanhado por sintomas físicos e mentais, enquanto o burnout se refere à uma demolição na capacidade de adaptação acompanhada por um mal funcionamento crônico do organismo (SCHAUFELI, MASLACH & MAREK, 2017, p. 9). (Grifo nosso).

Uma vez que a violência passa despercebida, as fases preliminares ficam sem serem entendidas. Afinal, não é lançada luz sobre elas. A violência passa a ser uma prática comum na sociedade e daí decorre a alienação invadindo o mundo do trabalho nos aspectos econômico, jurídico-político e psicossocial (FARIA, 2017, p. 340). Alienar o trabalhador é garantir o sistema de capital e manter a falta de consciência dos trabalhadores em relação à sua própria exploração (FARIA, 2017, p. 338). O professor Faria (2017) esclarece:

No entanto, é necessário considerar que a violência não é originária da falta de consciência dos trabalhadores em função do condicionamento que os leva a serem explorados. Ao contrário, é a lógica do sistema de capital que faz dos indivíduos alienados tanto objetos de criação (dos resultados de seus trabalhos), quanto de sua consciência política e psicossocial. A aceitação da violência no trabalho [...] está relacionada às formas de constituição das relações de trabalho sob o sistema de capital (FARIA, 2017, p. 340).

Faria (2017) determina três formas de violência sendo que “cada forma se apresenta na prática do trabalho de diversas maneiras” (FARIA, 2017, p. 338). São elas:

- a) violência econômica no trabalho;
- b) violência política no trabalho;
- c) violência psicossociológica no trabalho.

Em cada forma, há “pelo menos seis aspectos ou manifestações transversais” que estão manifestas “de modo sutil ou explícito em todas elas” (FARIA, 2017, p. 338)

e “não são passíveis de hierarquização e tampouco mutuamente excludentes (FARIA, 2017, p. 339). Segundo o autor esses aspectos advêm

da monopolização do uso da coerção real ou imaginária, explícita ou sutil visando subjugar os sujeitos do trabalho à lógica da organização, em uma relação totalmente assimétrica na qual prevalecem os interesses particulares, ainda que se utilizando do discurso coletivo para dissimular sua prática (FARIA, 2017, p. 338).

As organizações são lugares de mediação de interesses, socialização dos indivíduos, formação de identidade, competição, prazer e sofrimento, realizações individuais e coletivas e por isso “é plausível que surjam sentimentos ambivalentes e racionalidades substantivas a fim de regular as relações sociais” (FARIA, 2017, p. 339).

São os seis aspectos (que podem também amparar a prática clínica psicológica ética diante da burnout):

- a) violência sobre o corpo do trabalhador – intensificação do ritmo de trabalho, rotinização de tarefas, muitas horas de trabalho, trabalhos de risco ou insalubres. Colhem-se resultados como: dores crônicas, dependência química e adoecimento (FARIA, 2017, p. 338);
- b) exploração do aparato psicológico do trabalhador em favor da organização que causam o medo da demissão, angústia por ser o melhor trabalhador, sofrimento para realização das tarefas conforme determinado, ansiedade por reconhecimento, medo da frustração por não ser valorizado (FARIA, 2017, p. 338). Propõe o autor: “este aspecto de violência não é difícil de ser associado diretamente com a tarefa” desempenhada, “como mostram os diversos processos de assédio moral, por exemplo” (FARIA, 2017, p. 338);
- c) reprodução dos meios sem os devidos questionamentos das finalidades das práticas sociais nas relações de trabalho (FARIA, 2017, p. 338). Trata-se dos valores morais, costumes enquadramentos e compartilhamentos sociais resultando em “aceitação da derrota como tabu moderno” (FARIA, 2017, p. 338), “no cumprimento das ações estabelecidas pelo imaginário enquanto papel social da profissão” (FARIA, 2017, p. 338), “no não questionamento do individualismo como

- incorporação do valor moral compartilhado, na incorporação do “jeitinho” como um microdesvio ético naturalizado e aceito (FARIA, 2017, p. 338);
- d) ação de âmbito legal ou normativo, instituída e aceita na sociedade (FARIA, 2017, p. 338). Isso ocorre devido à necessidade “de racionalização das práticas no trabalho” resultando burocracia, pragmatismo utilitarista, manutenção da coesão social (FARIA, 2017, p. 338). O autor comenta que quanto mais burocracia, maior é a atração pela violência. Isso porque quanto mais burocrático algo for, mais difícil será encontrar alguém “a quem se possa inquirir, a quem se possam apresentar queixas, sobre quem se exercem as pressões do poder (ARENDRT, 1994, p. 54);
- e) manifestação dos símbolos, das fantasias e dos mitos que vem da “criação de expectativas do desejo de reconhecimento e das idealizações próprias da condição humana” resultando nas violências de “favorecimentos individuais, premiações e promessas de benefício extraordinário, nas relações pessoais com os superiores, na crença na grandiosidade da organização” (como se fosse a própria grandiosidade do sujeito trabalhador que está em processo de autoidentificação com a empresa) (FARIA, 2017, p. 339);
- f) destituição do sujeito trabalhador de suas motivações, de seus projetos, de seus desafios e de suas perspectivas (FARIA, 2017, p. 339). Nesse aspecto,

os desafios relativos ao trabalho e à execução das atividades são subtraídos e em seu lugar instala-se um vazio, no qual o sujeito se vê sem futuro, como um mero objeto a ocupar um lugar no qual não tem assento. Trata-se de uma violência que instaura um estado deprimente no sujeito trabalhador, no qual o mesmo não se percebe como um sujeito da ação, um sujeito que faz parte de um projeto social comum. Sabe-se que toda atividade de trabalho requer o dispêndio de uma energia amorosa, que é fundamental para uma vida minimamente sadia no trabalho. A violência da destituição atua sobre esta energia, minando a libido e reduzindo-a a ponto de exigir do sujeito trabalhador a simples presença física no trabalho, sem o aporte do complexo emocional necessário à vida. A violência, neste caso, decorre do fato do trabalho tornar-se um fardo intolerável, pois o sujeito precisa se apresentar em sua forma cindida, já que razão e emoção não constituem elementos inseparáveis nas atividades que executa (FARIA, 2017, p. 339).

O que se vê é uma relação muito desigual entre empregador X trabalhador, pois o que triunfa é o interesse do capital que, com discursos e dissimulações (e

teorias), fazem promessas imaginárias de sucesso e bem-estar que estão violentando o trabalhador (FARIA, 2017, p. 341) que não tem sequer ideia desses bastidores da violência. E quanto a esse discurso dissimulado, Faria (2017) alerta que a dissimulação é uma concepção sofisticada e eficiente e sua invisibilidade se apresenta como se houvesse alguma tolerância para a violência e ela persiste de forma visível e invisível e vai ganhando novas maneiras de ser executada (FARIA, 2017, p. 345). Esse discurso quer alimentar a imagem de “empresa amorosa e exigente, simpática e rígida, que clama por participação, mas concentra as decisões” e é neste lugar que está estabelecido o vínculo entre trabalhadores e empresas impondo normas (FARIA, 2017, p. 351), comandando pensamentos, instituindo discursos dissimulados naturalizando e escondendo a realidade vivida (FARIA, 2017, p. 352).

Diante desses sistemas de controle, o trabalhador busca legitimação de sua existência, criando alguma ilusão para justificar sua submissão. “Sem organização coletiva e sem ação política” os trabalhadores encontram “na servidão e na integração com a organização” (missão, projetos, estratégias, planejamento, objetivos, metas, resultado, imagem interna e externa, DNA) uma garantia de identidade “(eu sou o Fulano da Organização Y)” para conseguir construir um sentido para a vida (ter algum reconhecimento, poder receber elogios, executar bem um trabalho, mostrar dedicação e fidelidade) (FARIA, 2017, p. 352). E a empresa quer ser esse grande pai que protege e castra, que produz um imaginário, um algo para que se possa acreditar. Assim, consegue gerar o controle e os trabalhadores se sentem colaboradores desse controle (contra eles) como se fossem “sujeitos iguais e valorizados pela identificação com a empresa, seus dirigentes e com seus ideais”. Esse processo dissimulado pelo discurso perpetua a violência no trabalho (FARIA, 2017, p. 352) como se fossem apenas problemas genéricos a serem tratados no cotidiano laboral.

Essa uma parte da reflexão realizada de manejo clínico da burnout. Rende-se agradecimentos a todos os pesquisadores e cientistas que trouxeram esse novo olhar possível, muito mais próximo do trabalhador.

## REFERÊNCIAS

- Abendroth, Wolfgang. *A história social do movimento trabalhista europeu*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.
- Aredt, H. (1994). *Sobre a Violência*. Rio de Janeiro, RJ. Relume Dumará.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brasil. (2005). *Código de ética profissional do psicólogo*. Brasília: Conselho Federal de Psicologia.
- Bruning, C. (2021). Economia política do poder e Psicologia Crítica: diálogos e construções a partir da obra de José Henrique de Faria. *Revista Farol*. 8(22),530-602.
- Bruning, C., Raso, C. C. M., de Paula, A. (2015). Comportamento organizacional e intraempreendedorismo. *InterSaberes*.
- Carvalho, J. (2023). *Burnout, abuso de drogas e tentativa de suicídio entram em lista de doenças relacionadas ao trabalho*. 29 nov. <https://g1.globo.com/saude/noticia/2023/11/29/burnout-abuso-de-drogas-e-tentativa-de-suicidio-entram-em-lista-de-doencas-relacionadas-ao-trabalho.ghtml>.
- ICD-11 Version: 2019. Disponível em: <<https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en#129180281>>. Acesso em 30 jun. 2023.
- Dejours, C. (2000). *A banalização da injustiça social*. 3ª ed. São Paulo, SP. Editora FGV.
- Duarte, N. (2013). Humanização e alienação. In: *A individualidade para si: contribuição a uma teoria histórico-crítica da formação do indivíduo*. 3ª ed. Campinas, SP: Autores Associados.
- Enriquez, E. (1997). *Organização em Análise*. Petrópolis: Vozes.
- Faria, J. H. D., Ramos, C. L. (2014). Poder e ideologia: o modelo corporativo de gestão por competências em uma indústria multinacional. *Perspectiva*, 32(2),667-701.
- Faria, J. H. de.; MENEGHETTI, F. K. (2007). O sequestro da subjetividade. In FARIA, J. H. *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas (pp. 45-67).
- Freitas, M. E.. (2000) *A questão do imaginário e a fronteira entre cultura organizacional e a psicanálise*. In: Motta; Freitas (2000)
- Hopfer, K. R., Faria, J. H. D. (2006). Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real. *RAE Eletrônica*, 5.
- Leal, A. P., Faria, J. H. D. (2006). *A gestão por competências no quadro da hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional de logística*.

Leiter, M. P. Maslach, C. (2005). *Banishing Burnout: six strategies for improving your relationship with work*. Jossey-Bass.

Maslach, C., Leiter, M. P. (2021). *How to measure burnout accurately and ethically*. Harvard Business Review,7.

Maslach, C., Leiter, M. P. (2022). *The Burnout challenge: managing people's relationships with their jobs*. Harvard University Press.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2),99-113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*,52(1),397-422.

Motta, F. C. P. (1991). Organizações: vínculo e imagem. *Revista de administração de empresas*, 31, 05-11.

\_\_\_\_\_, Freitas, M.E de. Vida Psíquica e Organização. São Paulo: Editora FGV.

Pereira, A. M. T. B. (2002). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Piai, B. (2023). Por que o Brasil é um dos recordistas em Burnout no mundo?. *RH pra Você*.

Pulido-Martínez, H. C., Sato, L. (2013). Y entonces ¿esto de la crítica qué es? De las relaciones entre la psicología y el mundo del trabajo. *Universitas Psychologica*,12(4),1355-1368. Doi: 10.11144/Javeriana.UPSY12-4.rpmt.

Sendin, T. (2020). Precisamos falar sobre estresse. *Revista Você RH*. <https://voce.rh.abril.com.br/voce-rh/precisamos-falar-sobre-estresse/>.

Schaufeli, W. B., Maslach, C., Marek, T. (2017). The future of Burnout. In *Professional Burnout* (pp. 253-259). Routledge.

Schmitt, E. C., Leal, A. P. (2006). Liderança, mito e identificação: faces do controle Afetivo nas organizações de trabalho. *Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*.

Schmitt, E. C. (2003). *Controle social, vínculo e subjetividade: estudo de caso em uma organização multinacional*. [Tese de Mestrado publicada]. Universidade Federal do Paraná.

Silva, O. P. (2023). Síndrome de Burnout acomete 30% dos trabalhadores brasileiros [entrevista a Roxane Ré]. *Jornal da USP no Ar*. Atualidades.

Soboll, L. A. P. (2003). *Controle e exploração: a produção capitalista em uma unidade hospitalar* (Doctoral dissertation, Universidade Federal do Paraná. Setor de

Ciências Sociais Aplicadas.).

Valcour, M. (2016). Beating Burnout. *Harvard Business Review*, 94(11), 98-101.