

O ADOECIMENTO EMOCIONAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Renata Silva SAÚDE¹
Wesley Júnior da SILVA²

RESUMO

Acredita-se que pelo fato de a liderança ser um fator crucial no desenvolvimento da equipe e a na produtividade organizacional, os líderes possam se sentir, em determinados momentos, exaustos emocionalmente. O objetivo geral deste artigo é analisar os fatores que podem levar os indivíduos que exercem papéis de liderança a desenvolver a Síndrome de Burnout. Os objetivos específicos são: descrever os conceitos liderança; definir o que é a Síndrome de Burnout e quais as suas consequências; verificar o quanto os aspectos que envolvem o papel de líder podem contribuir para a exaustão profissional ou Síndrome de Burnout. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica. O problema é: quais os fatores levam as lideranças organizacionais a ter esgotamento profissional ou Síndrome de Burnout? É possível afirmar que os principais fatores que levam os líderes a desenvolver Síndrome de Burnout estão ligados diretamente às características da sua função.

PALAVRAS-CHAVE: Lideranças; Síndrome de Burnout; Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

It is believed that because leadership is a crucial factor in team development and organizational productivity, leaders may feel, at certain times, emotionally exhausted. The general objective of this article is to examine the factors that may lead individuals who exercise leadership roles to develop Burnout Syndrome. The specific objectives are: to describe the leadership concepts; define what Burnout Syndrome is and what its consequences are; check how much aspects that involve the role of leader can contribute to professional exhaustion or Burnout Syndrome. This is a bibliographical research. The problema is: what factors lead organizational leaders to having or Burnout Syndrome? It is possible to affirm that the main factors that lead the leaders to develop Burnout Syndrome are linked directly to the characteristics of their functi.

Key Words: Leadership; Burnout Syndrome; Workplace

¹ Pós-graduanda em Desenvolvimento e Potencial Humano, pela Faculdade Santa Rita de Cássia – UNIFASC – Itumbiara-GO – Brasil. Possui graduação em Gestão Tecnologia de Recursos Humanos, pela Faculdade Nanuque MG. Endereço eletrônico: renatassaude@hotmail.com

² MBA em Gestão de Pessoas, pela Faculdade Pitágoras – Uberlândia-MG – Brasil. Graduação em Psicologia pelo Instituto Luterano de Ensino Superior – ILES/ULBRA – Itumbiara-GO - Brasil. Endereço eletrônico: wesleyjrs@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e constantes mudanças, surgindo daí as necessidades de se buscar soluções para aumentar sua eficácia, garantindo a sua sobrevivência e sucesso num mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Nota-se que o grande desafio das organizações na atualidade é conseguir manter a saúde emocional dos seus colaboradores, principalmente, das suas lideranças, pois a produtividade e o desempenho geral das mesmas dependem desses indivíduos.

Nesta perspectiva, estabeleceu-se como problema: Quais são os fatores que levam as lideranças organizacionais a ter esgotamento profissional ou Síndrome de Burnout? Acredita-se que pelo fato de a liderança ser um fator crucial no desenvolvimento da equipe e a na produtividade organizacional, os líderes possam se sentir, em determinados momentos, exaustos emocionalmente. A exaustão emocional pode derivar das inúmeras responsabilidades que o papel do líder carrega e as frustrações que podem vir ocorrer nas organizações.

De acordo com Chiavenato (2005), a liderança é de certa forma, um dos meios que as organizações possuem para melhorar os seus níveis de eficácia e rendimento. Compreender os estilos de liderança e os aspectos que levam os funcionários a se sentirem motivados é essencial para os gestores, administradores e para a organização.

Já em relação a Síndrome de Burnout, é possível afirmar de acordo com Barbosa; Guimarães (2005), que os principais sintomas ou manifestações mais frequentes são: sintomas físicos, como dores de cabeça, enjoos, dores musculares (especialmente na parte inferior das costas), problemas sexuais, distúrbios do sono, perda do apetite, falta de ar, fadiga crônica; sintomas comportamentais, por exemplo, hiperatividade, explosão emocional violenta, tendência ao aumento do consumo de estimulantes e abuso de substâncias tóxicas; manifestações sociais, como busca do auto isolamento, e pouco envolvimento com colegas de trabalho e clientes; manifestações atitudinais, na forma de desumanização, insensibilidade, distanciamento, indiferença e cinismo com relação aos colegas e clientes, além de outras manifestações no trabalho, como intenção de abandonar o emprego, absentismo, baixa produtividade, atrasos, acidentes, roubos e negligência (TAMAYO, 1997).

O presente trabalho traz como objetivo geral: analisar quais são os fatores podem levar os indivíduos que exercem papéis de liderança a desenvolver a Síndrome de Burnout. Enquanto que os objetivos específicos são: descrever os conceitos liderança; definir o que é a Síndrome de Burnout e quais as suas consequências; verificar o quanto os aspectos que

envolvem o papel de líder podem contribuir para a exaustão profissional ou Síndrome de Burnout.

Este artigo se justifica pelo fato de estar analisando algo que afeta diretamente os indivíduos dentro das organizações, principalmente, os papéis que sofrem mais pressão e possuem mais responsabilidades no contexto organizacional, como é o caso das lideranças organizacionais, já que, socialmente, o líder é visto como um modelo a ser seguido, como alguém que influencia as pessoas com o intuito de fazer com que as mesmas alcancem os seus objetivos e os da empresa. É influenciador, visando sempre metas a alcançar na empresa.

Este estudo é caracterizado por possuir um delineamento bibliográfico, isto é, ele é um estudo fundamentado, única e exclusivamente, em publicações, que, direta ou, indiretamente, abordaram questões relacionadas à temática estudada. Segundo Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é todo trabalho acadêmico que tem sua fundamentação baseada em materiais já elaborados. Estes materiais podem ser livros, teses, dissertações, monografias, artigos científicos, entre outros, desde que, tratem do tema pesquisado.

O objeto deste presente estudo, portanto, são publicações com a temática envolvendo o assunto liderança e Síndrome de Burnout, pesquisados em livros e artigos científicos. Todos os materiais bibliográficos que não se referiam ao assunto foram automaticamente excluídos do estudo.

Os dados obtidos foram analisados qualitativamente, visando responder os objetivos propostos na pesquisa.

O QUE É SÍNDROME DE BURNOUT?

Antes de entrar nas questões relacionadas às definições da Síndrome de Burnout, faz-se necessário compreender um pouco sobre o histórico das pesquisas que foram realizadas. De acordo com Barbosa, Guimarães (2005), os estudos sobre a Síndrome de Burnout vêm se desenvolvendo mais especificamente a partir da década de 1970. No Brasil, um dos primeiros estudos sobre o assunto foi realizado por Tamayo (1997), que procurou identificar a presença dos fatores da síndrome entre profissionais de dois hospitais da rede pública e analisar a relação entre os referidos fatores e os polos axiológicos organizacionais.

Codo (1999) pesquisou a existência da síndrome em 39.000 professores de todo o Brasil. Esses estudos sinalizam que essa síndrome se desenvolve, em ambientes de trabalho, como reflexo de um grande número de novas tendências sociais, políticas, econômicas,

filosóficas, profissionais e intelectuais. As contínuas mudanças poderiam estar contribuindo diretamente para aumentar os níveis de estresse e de frustração no ambiente de trabalho das pessoas. Em complemento, a desintegração dos ambientes familiares, institucionais e comunitários também pode estar contribuindo para o surgimento da Síndrome de Burnout, uma vez que os diferentes valores pessoais podem gerar gradativa redução do sentimento de confiança entre as pessoas.

Segundo Tamayo (1997), o termo burnout foi proposto, pela primeira vez, em 1974, por Herbert Freudenberger, psicólogo clínico, familiarizado com o estresse apresentado por empregados de instituições sociais, como casas de saúde. O primeiro estudo empírico sobre o assunto foi publicado por Christina Maslach em 1976, apoiado em pesquisas desenvolvidas a partir de 1973, com o objetivo de identificar as dimensões sociais e psicológicas da Síndrome de Burnout. A autora pretendia identificar os aspectos estressantes comuns em ambientes de trabalho de profissionais da saúde e identificar o que esses profissionais faziam para conviver com esses aspectos, que técnicas específicas utilizavam para superar o estresse e que efeitos causavam quando buscavam se prevenir.

De acordo com Kamis (*apud* BARBOSA; GUIMARÃES, 2005), embora o termo burnout seja definido literalmente como “falhar”, “colocar fora” ou “tornar-se exaurido por excessivas demandas de energia, resistência ou recursos”, seu sentido é mais abrangente ao ser relacionado com uma síndrome indesejável que se manifesta como reação a situações estressantes de trabalho.

Barbosa, Guimarães (2005) vão afirmar que umas das definições de burnout é que se trata de uma síndrome do trabalho que se origina da discrepância da percepção do indivíduo entre o esforço e consequência, percepção esta influenciada por fatores individuais, organizacionais e sociais. Nota-se que a mesma pode ser influenciada por diferentes fatores, e tais acabam incidindo mais nas funções que são mais cobradas e exigidas como, por exemplo, professores, profissionais de saúde e gerentes, gestores e líderes organizacionais. Nas palavras de Barbosa, Guimarães (2005, p. 163):

Do ponto de vista legal, a Síndrome de Burnout surge no Brasil com a publicação, no Diário Oficial da União, em 18.06.1999, do Regulamento da Previdência Social, alterado nos seus anexos. Na especificação de doenças e de agentes etiológicos ou fatores de risco de natureza ocupacional, prevista no artigo 20 da Lei nº- 8.213/91, essa síndrome foi acrescentada na seção que trata dos “transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho”. Em estudo da legislação previdenciária, Sabatovski e Fontoura (2001:289) também definem a “sensação de estar acabado” como Síndrome de Burnout, ou síndrome do esgotamento profissional.

Zohar (1997) argumenta que, embora a literatura frequentemente apresente a Síndrome de Burnout como formada pela exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal, a exaustão emocional constituiria o fator primário ou talvez o único sintoma que poderia ser discriminado e validado como burnout.

Para melhor compreensão da alternativa apresentada, o autor examina alternativas de mensuração do acréscimo de demandas de trabalho, relacionados com a Síndrome de Burnout, mais especificamente com a exaustão emocional. Com vistas a dar suporte ao estudo, apresenta a argumentação de que a referida síndrome se desenvolve quando os recursos físicos ou emocionais são esgotados, como um resultado que excede a renovação, dando origem a uma redução de capacidade e a um modelo de fadiga. Assim, para o autor, os precursores de fadiga e de exaustão emocional poderiam ser os mesmos.

Densten (*apud* BARBOSA; GUIMARÃES, 2005), por outro lado, testou as propriedades psicométricas do Maslach Burnout Inventory em pesquisa realizada com uma amostra de 480 gestores de uma organização policial australiana e sugere a existência de cinco fatores. Esse autor, após realizar análises fatoriais exploratória e confirmatória, informa que o fator exaustão emocional subdivide-se em aspectos psicológicos e somáticos, o fator diminuição da realização pessoal desdobra-se nas visões auto e hétero do fator, enquanto o fator despersonalização permanece como no modelo original. No campo organizacional mais amplo foram encontradas manifestações da Síndrome de Burnout como papel conflitivo, papel ambíguo, sobrecarga do trabalho, clima organizacional, tomada de decisões, suporte social (BYRNE, 1993).

Percebe-se que as funções que sofrem mais com o clima organização, ou seja, as pressões, cobranças e metas advindas das empresas, entre outras, são as que estão sujeitas a desenvolver Síndrome de Burnout. É importante descrever e definir o que se entende por um líder dentro das organizações.

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

É necessário entender alguns dos princípios ligados à liderança, principalmente por tratar-se de um assunto que é pesquisado há anos, e existem algumas abordagens a serem entendidas na evolução deste tema. A liderança existe desde os primórdios da humanidade. A

história está repleta de grandes líderes, temos grandes revolucionários como Jesus, Gandhi, grandes guerreiros como Napoleão Bonaparte, Alexandre o Grande, Carlos Magno, dentre outros. Nesses casos a liderança está associada a grandes homens que mudaram o mundo a sua volta e escreveram a história com suas ações e atitudes. Na idade média acreditava-se que a liderança era uma herança passada pela nobreza real, e não por habilidades. A liderança passa por várias fases, chegando até a era industrial. (BOTELHO; KROM, 2010).

A preocupação com a liderança é algo tão antigo quanto à escrita. Um exemplo observado é o livro “A República” de Platão, em que já se discute esta questão e, principalmente, quais as características que um governante deveria possuir para liderar seu povo e guiá-los para fora da escuridão, da caverna. (BOTELHO; KROM, 2010).

Ao longo do tempo as pesquisas que envolvem a temática da liderança passaram por inúmeras mudanças e, foram incluindo cada vez mais características e detalhes sobre como um líder deveria ser. Botelho; Krom (2010) afirmam que o século XX deve ser considerado o momento no qual se intensificaram as pesquisas com interesse na questão da liderança. Durante o século passado houve várias mudanças nas concepções sobre a liderança, mostrando que as pesquisas acompanham o desenvolvimento humano e as novas informações.

De acordo com Hunter (2004), o líder é uma referência para as pessoas que estão ao seu redor e exerce influência sobre o comportamento das mesmas. Esta concepção é compartilhada também por Chiavenato (2005), pois, para esse autor a liderança deve ser considerada como uma influência entre pessoas, ou seja, uma pessoa influenciaria a outra por meio dos relacionamentos já existentes entre elas, modificando e provocando o comportamento de outra. Durante décadas acreditou-se que a liderança era um conjunto de características que já nasce com o indivíduo, mas atualmente os estudos apontam que certas habilidades de um líder podem ser adquiridas por meio de aprendizagem (CHIAVENATO, 2005). É importante mencionar que existem pessoas que apresentam características de liderança desde pequenas, porém se essas características não forem aperfeiçoadas os resultados não serão satisfatórios.

Liderança não é sinônimo de administração. O administrador é responsável pelos recursos organizacionais e por funções como planejar, organizar, dirigir, controlar a ação da organizacional no sentido de alcançar objetivos. Isso inclui muita coisa. A rigor o administrador deveria ser também um líder, para lidar adequadamente com as pessoas que com ele trabalham, isso para a execução de dirigir. O líder, por seu lado, pode atuar em grupos formais e informais e nem sempre é um administrador. O administrador pode apoiar-se

totalmente na autoridade de seu cargo ou pode adotar um estilo de comportamento mais participativo que envolva decisão conjunta com seus subordinados (SILVA, 2011).

Como já fora dito, os líderes dentro de uma organização são o elo primordial no desempenho da mesma, tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, assegurando recursos para as pessoas internamente e ouvindo a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho, considerando que a liderança menos direta é favorecida pela orientação de exemplos, de uma comunicação e de uma visão de valores estimulantes muito mais alicerçada em escutar e cuidar dos seguidores. Warren Nemmis (2001, apud, SILVA, 2011) expõe que administrar é assumir responsabilidade, fazer acontecer, liderar é influenciar, guiar em direção. Para ele, o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização sobre seus valores, já o administrador opera sobre recursos físicos, sobre seu capital, habilidades humanas, matéria-prima e tecnologia. Hoje se exige uma liderança que tenha uma capacidade de moldar com rapidez e seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano.

Para Bennis (1996, p. 78), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. O exercício da autoridade seria suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação faz-se necessária a presença de uma liderança, pois esta é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto.

“A liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual o indivíduo (ou equipes de lideranças) induz um grupo a dedicar-se aos objetivos pelo líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores” (GARDNER, 1990, p. 17). O autor ainda afirma que nas empresas, é cada vez maior a busca por líderes efetivos e diferenciados, profissionais com habilidades para liderar, ensinar, acompanhar, e saber delegar aos colaboradores para que mantenham sua motivação e cumpram com qualidade aquilo que lhes foi determinado.

Já de acordo com Kury (2002, p. 468), “liderança é a função de líder, direção e comando, e motivação, entre várias definições, é o ato ou efeito de motivar, interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto”. Então, liderança e motivação constituem-se de ações para liderar pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido.

Enfatiza Chiavenato (2003) que a liderança é indispensável em todos os tipos de organização humana, esteja nos empreendimentos, esteja em todos seus setores. Ela é eficaz

em todos os desempenhos da administração, já que o administrador necessita reconhecer a índole humana e ter ciência de como administrar as pessoas, isto é liderar. Dentro da visão humanista, Chiavenato (2003, p. 122) ainda ressalta que:

A liderança pode ser vista sob óticas diferentes, apontando quatro itens importantes: a liderança como fenômeno de influência interpessoal – o poder mantido por meio de uma força psicológica, de poder de uma pessoa sobre a outra, sendo capaz de influenciar e mudar seus comportamentos. A liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo onde o líder é a pessoa capaz de tomar decisões de forma solitária e ou mesmo em grupos.

Neste contexto, Chiavenato (2003), expõe duas óticas para ver a liderança, sendo uma delas ligada a questão da tomada de decisões, independente de ser em grupo ou de forma isolada, e a outra é entendida como um fenômeno que influencia o comportamento das pessoas e, esta influência se dá pela interação interpessoal.

Se levar em consideração que as pessoas que fazem parte de uma organização são responsáveis efetivos pelos resultados que a mesma atinge, é possível sugerir que, se o líder criar uma boa comunicação que facilite a integração dos membros, estabelecendo um clima de compreensão, isso contribuirá decisivamente para o aumento da produção (MUNIZ, 2004). Por meio do exposto, nota-se que o papel do líder possui funções que exige inteligência emocional, saúde mental, capacidade de lidar com conflitos, exigências, cumprir metas, etc. Tudo isso coloca o líder em um lugar propício para o aparecimento da Síndrome de Burnout.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi discutido no decorrer deste artigo foi possível verificar que a Síndrome de Burnout afeta diretamente a saúde dos líderes e, conseqüentemente, o rendimento do seu trabalho diminui. Em outras palavras, haverá maior quantidade de erros cometidos, procedimentos equivocados, negligência e imprudência no ambiente organizacional. Outro aspecto que pode vir afetar as lideranças acometidas com essa síndrome é a integração entre os membros da equipe de trabalho.

Ao se estudar sobre burnout se nota que ela tem como principal sintoma a sensação de esgotamento físico e/ou mental, refletindo em vários outros sintomas secundários como agressividade, isolamento, mudança de humor constante e irritabilidade, além de ansiedade, lapsos de memória e baixa autoestima.

Se por um lado, exercer a liderança implicaria em uma série de aprendizados que são bastante positivos para o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo, por outro, existe muita responsabilidade no seu escopo diário de trabalho, o que pode levar o líder a um estado de exaustão profissional.

E se tudo isso estiver associado a um possível ambiente hostil de trabalho, pode gerar ainda mais consequências negativas para a saúde do líder, pois, fatores como solidão, sentimento de culpa e incompetência e carga elevada de tarefas são desencadeadores do estresse no trabalho. Nesse sentido, as organizações precisam estar atentas a saúde mental dos seus líderes e também na construção de ambientes organizacionais menos hostis para os seus funcionários, pois, caso contrário, haverá aumento de gasto em tempo e dinheiro por parte das empresas, devido à alta rotatividade de funcionários.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Rosa Maria S. A.; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Síndrome de Burnout: relações com comprometimento afetivo entre gestores de organização Estatal. In: **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, n.1, 2005. p. 157-179

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BOTELHO, Julio Cezar; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. In: **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação** – Universidade do Vale do Paraíba. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-estilos-de-lideranca-nas-organizacoes/3784/download/>> Acesso em: 27 de set. de 2017, às 12:45.

BYRNE, B. M. (1993). The Maslach Burnout Inventory: testing for factorial validity and invariance across elementary, intermediate and secondary teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 1993. 66(3), 197-212

CHIAVENATO, Ildebrando. **Gerenciando pessoas**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gerenciando com as pessoas: Transformando um executivo em um excelente Gestor de Pessoas**. Rio de Janeiro: E. Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CODO, W. **Educação, carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: E. Sextante, 2004.

KURY, G. **Miniccionario da língua portuguesa**. Organização: Ubiratan Rosa. São Paulo: FTD, 2002.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. A Influência da Liderança na Motivação da Equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, 2011.

TAMAYO, M. **Relação entre a síndrome de burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia, Brasília, 1997.

ZOHAR, D. **Predicting burnout with a Hassle-based measure of role demands**. Journal of Organizational Behavior, v. 18, p. 101-115, 1997.