



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS POSSE**

LUANA GOMES BATISTA TOSTA

**BURNOUT GERENCIAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA LIDERANÇA E NO BEM-
ESTAR ORGANIZACIONAL: uma Revisão Sistemática de Literatura.**

Posse
2025

LUANA GOMES BATISTA TOSTA

BURNOUT GERENCIAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA LIDERANÇA E NO BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL: uma Revisão Sistemática de Literatura.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, Instituto Federal Goiano Campus Posse, com objetivo de concluir um dos pré-requisitos de conclusão do curso Bacharel em Administração.

Orientadora: Ma. Aline Kárem Santos Carvalho



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 51/2025 - CCBADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPPOS/IFGOIANO

Repositório Institucional do IF Goiano - RIIF Goiano

Sistema Integrado de Bibliotecas

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO- CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico-Científica

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese | <input type="checkbox"/> Artigo Científico |
| <input type="checkbox"/> Dissertação | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro |
| <input type="checkbox"/> Monografia – Especialização | <input type="checkbox"/> Livro |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC - Graduação | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ | |

Nome Completo do aluno: Luana Gomes Batista Tosta

Matrícula: 2022107202930015

Título do Trabalho: **BURNOUT GERENCIAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA LIDERANÇA E NO BEMESTAR ORGANIZACIONAL: uma Revisão Sistemática de Literatura**

Restrições de Acesso ao Documento

Documento confidencial: ☒ Não ☐ Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 12 / 12 / 25

O documento está sujeito a registro de patente? ☐ Sim ☒ Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? ☒ Sim ☐ Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA

A referida autora declara que:

1. o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Posse, 12 de dezembro de 2025.

Luana Gomes Batista Tosta

Assinatura da Autora

(assinado eletronicamente)

Ciente e de acordo:

Aline Kárem Santos Carvalho

Orientadora

(assinado eletronicamente)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Aline Karem Santos Carvalho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 12/12/2025 21:51:53.
- **Luana Gomes Batista Tosta, 2022107202930015 - Discente**, em 12/12/2025 21:55:40.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 12/12/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 774415

Código de Autenticação: 68faa84c1f



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Posse

Rodovia GO - 453 km 2,5, Fazenda Vereda do Canto, SN, Distrito Agroindustrial, POSSE / GO, CEP 73900-000

(62) 9390-5391, (62) 3605-3698



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 27/2025 - CCBADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPPOS/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO - BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO, CAMPUS
POSSE

No dia 01 de dezembro de 2025, às 22:10 (vinte e duas horas e dez minutos), foi realizada a banca de defesa do Trabalho de Curso (TC) da discentes: **Luana Gomes Batista Tosta** (matrícula nº 2022107202930015), com trabalho intitulado: **"BURNOUT GERENCIAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA LIDERANÇA E NO BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL: uma Revisão Sistemática de Literatura"**, como requisito indispensável à integralização do curso de Bacharelado em Administração oferecido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus Posse (GO).

A Banca Examinadora, composta por:

Aline Kárem Santos Carvalho (Orientadora como presidente),
Daniel Neto Francisco (1º membro),
Marco Antônio de Carvalho (2º membro),

deliberou e decidiu, pela: nove vírgula sete (9,7).

Eu, presidente da banca, lavrei a presente ata que segue assinada por mim, e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Aline Kárem Santos Carvalho
(Assinado eletronicamente)

Daniel Neto Francisco
(Assinado eletronicamente)

Marco Antônio de Carvalho
(Assinado eletronicamente)

Luana Gomes Batista Tosta
(Assinado eletronicamente)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Aline Kareem Santos Carvalho**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 01/12/2025 23:27:31.
- **Marco Antonio de Carvalho**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO , em 02/12/2025 10:02:14.
- **Luana Gomes Batista Tosta**, 2022107202930015 - Discente, em 02/12/2025 20:31:54.
- **Daniel Neto Francisco**, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC0001 - CCBADM-POS , em 02/12/2025 23:53:59.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 30/11/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 768314

Código de Autenticação: d394ee40f6



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Posse

Rodovia GO - 453 km 2,5, Fazenda Vereda do Canto, SN, Distrito Agroindustrial, POSSE / GO, CEP 73900-000

(62) 9390-5391, (62) 3605-3698

AGRADECIMENTOS

É com extrema gratidão que venho por meio deste registro agradecer a todos que contribuíram durante minha jornada acadêmica. A Deus, pilar da minha vida, agradeço pela força, sabedoria e paciência para trilhar esta caminhada, e superar os desafios. À minha família (Selma, Cláudio, Mikael, Yorranna e meus avós) meu alicerce, minha base e minha motivação, agradeço pelo amor, pelo incentivo de nunca desistir mediante as dificuldades, e pela confiança que sempre depositaram em mim, com toda certeza, parte dessa conquista é de vocês, aproveito para deixar registrado que meu amor por vocês é incondicional.

À minha orientadora Aline Karém Santos Carvalho, deixo meus mais sinceros agradecimento e reconhecimento pela orientação cuidadosa, pelas dicas de como deixar o trabalho cada vez melhor, pela dedicação e pela paciência. Sou grata por ter aceitado meu convite para a orientação, pois, lhe admiro extremamente pela profissional e pessoal que você é. Estendo meus agradecimentos aos professores que marcou minha trajetória até o momento, colegas e amigos que compartilharam aprendizados, desafios e conquistas ao longo do caminho. Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este TCC se tornasse realidade. Cada gesto, palavra e apoio teve grande significado. Levo comigo a certeza de que esta vitória é fruto de muitas mãos e muitos corações.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1- Aplicação modelo PRISMA.....	14
Figura 2- Diagrama de relações de categorias que resulta em Burnout.....	21

Quadros

Quadro 1- Classificação metodológica da pesquisa.....	11
Quadro 2- Critérios de inclusão e exclusão da coleta dos dados	14
Quadro 3- Matriz Lógica da Pesquisa.....	15
Quadro 4- Síntese dos estudos extraídos da RSL.....	16
Quadro 5- Caracterizar o Contexto da SB nos Líderes/gestores	17
Quadro 6- Categorias e fatores identificados	19
Quadro 7- Síntese de efeito e falhas expostos nos estudos	21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	06
2 REFERENCIAL TEÓRICO	07
2.1 Conceitos correlatos à <i>Burnout</i>: estresse ocupacional, cinismo, despersonalização e presenteísmo	09
2.2 Síntese de estudos anteriores.....	10
2.3 Contribuição do referencial teórico para a construção da pesquisa.....	10
3 METODOLOGIA.....	11
4 RESULTADOS	15
4.1 Definição e caracterização da síndrome de Burnout	17
4.2 Causas e fatores de risco centrais da SB em gestores e líderes.....	19
4.2.1 <i>Esquema de Modelo Conceitual da Síndrome de Burnout</i>.....	21
4.3 Análise dos resultados do adoecimento gerencial e evidências.....	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS.....	25

BURNOUT GERENCIAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA LIDERANÇA E NO BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL: uma Revisão Sistemática de Literatura.

Luana Gomes Batista Tosta
Graduanda em Administração - IF Goiano, campus Posse
luanagomesifgoiano111@gmail.com

Aline Karém Santos Carvalho
Mestra em Administração Pública, UFSM.
Docente do IF Goiano, campus Posse
aline.karem@ifgoiano.edu.br

Resumo: O presente estudo tem como objetivo investigar como o Burnout em líderes e gestores afeta a prática gerencial e o bem-estar organizacional no período de 2020 até os dias atuais. A metodologia da pesquisa contempla uma revisão sistemática da literatura, usando dados secundários coletados nas bases *Scopus* e *Spell*. O estudo é qualitativo, descritivo e bibliográfico, organizado conforme o método PRISMA para seleção dos artigos, e os dados foram interpretados por análise de conteúdo. A pesquisa mostrou que o Burnout nos gestores prejudica diretamente a liderança, afetando decisões, desempenho e o clima de trabalho. Fatores como sobrecarga, pressão e conflitos aumentam o adoecimento, que acaba impactando também a equipe e a produtividade. E como contribuição, sugere-se que as organizações disponibilizem apoio emocional aos gestores, adotem práticas de prevenção ao Burnout e promovam um ambiente de trabalho mais equilibrado, com menos pressão e mais suporte para líderes e equipes.

Palavras-chave: Burnout gerencial; liderança organizacional; Bem-estar organizacional; Revisão sistemática; Saúde mental no trabalho.

Abstract: The study aims to investigate how burnout among leaders and managers affects managerial practice and organizational well-being from 2020 to the present. The research methodology was constructed through a systematic literature review, using secondary data collected from the Scopus and Spell databases. The study is qualitative, descriptive, and bibliographic, organized according to the PRISMA method for article selection, and the data were interpreted through content analysis. The findings indicate that burnout in managers directly harms leadership, affecting decision-making, performance, and the overall work climate. Factors such as work overload, pressure, and interpersonal conflicts intensify the condition, ultimately impacting the team and reducing productivity. As a contribution, it is suggested that organizations provide emotional support to managers, adopt burnout-prevention practices, and promote a more balanced work environment with less pressure and greater support for leaders and their teams.

Keywords: Managerial burnout; Organizational leadership; Psychosocial factors; Organizational well-being; Systematic review.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de Burnout se constituiu com um estudo realizado em torno da década de 1970, que teve como objetivo observar profissionais na área de atendimentos sociais e voluntários da saúde, que pelo seu trabalho a percepção dos mesmos e do pesquisador, as atividades eram desempenhadas sem o devido reconhecimento ou retribuição apropriada. O psicólogo Herbert Freudenberger foi o responsável por tal estudo, que descrevia as equivalências de um trabalho desgaste emocionalmente com a falta de reconhecimento adequado, a qual foi chamado de *Burn-out* (Lima; Domingues Junior; Gomes, 2023).

Ainda na década de 1980, a também percussora da área Maslach (1980) expandiu o conceito iniciado por Herbert Freudenberger, criando métricas para mensurar os resultados negativos da relação emocional com a falta de compensação correta, como o Maslach Burnout Inventory (MBI), que dispõe de três dimensões principais: Esgotamento emocional, Despersonalização (ou cinismo) e Redução da realização profissional.

No ano de 2019, a Síndrome de Burnout foi reconhecida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como sendo o esgotamento emocional, cinismo em relação ao trabalho e redução da realização profissional ocupacional, que interfere negativamente na vida profissional de um indivíduo em questão (OMS, 2019).

O tema em questão pode ser analisado sob múltiplas perspectivas e em diversos campos de atuação, como na área da saúde, onde se exige uma demanda emocional constante e elevada, bem como áreas que trabalham diretamente com o público ou cuja atuação se centra na resolução de problemas, na gestão de processos e de equipes, seja em organizações públicas ou privadas.

Para Dulal et. al. (2025) organizações que disponibilizam treinamento e orientação para gestores e líderes sobre saúde mental, diminui a probabilidade de vivenciar o presenteísmo, umas das dimensões da síndrome de burnout nas organizações. Na concepção de Alvarenga e Bagatini (2024) na atualidade mesmo entendendo a necessidade de trabalhar de forma estratégica na prevenção do adoecimento, muito se esquece dos próprios gestores. Na pesquisa de Taube e Carlotto (2022) evidencia que líderes com recursos psicológicos esgotados têm capacidade reduzida de gerir sua equipe, além de ter impacto negativo em seus liderados, favorecendo o esgotamento emocional. Deste modo, revela-se de extrema importância entender como o burnout afeta tanto os liderados, e simultaneamente seus líderes.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2019) Cid-11 a síndrome de Burnout é definida como o resultado do estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi gerenciado

de forma adequada. É caracterizada por resultado de três fatores: Sentimento de exaustão, cinismo e redução da eficácia. Usando como base as informações da OMS 2019/Cid-11 o sentimento de exaustão refere-se ao estado emocional esgotado, o cinismo caracteriza-se por uma postura emocionalmente distante, na qual o indivíduo passa a adotar atitudes indiferentes e impessoais diante de outras pessoas, deste modo, se retraindo para si e se distanciando do trabalho e conseqüentemente, redução da produtividade, sendo menos eficaz, além de outros fatores e resultados trabalhados no decorrer do presente trabalho (OMS, 2019).

Assim, a pesquisa propõe-se a responder o seguinte problema: De que forma o burnout em líderes e gestores afeta a prática gerencial? Diante desta problemática, o objetivo geral é investigar como o burnout em líderes e gestores afeta a prática gerencial e o bem-estar organizacional. Ademais, utiliza como suporte os seguintes objetivos específicos: Caracterizar a síndrome de burnout considerando o contexto gerencial dos líderes; Identificar as principais causas e fatores de risco centrais do desenvolvimento da SB por gestores/líderes; Analisar os efeitos da SB sobre a prática gerencial e a liderança.

A relevância da presente pesquisa se fundamenta em três eixos principais: social, econômico e acadêmico. Socialmente, o estudo contribui para o entendimento da saúde mental nas instituições, tanto dos gestores, como também dos colaboradores, na intenção de entender sobre a síndrome de Burnout. Economicamente, oferece subsídios para empresas desenvolverem estratégias mais eficazes de prevenção ao adoecimento do recurso humano nas empresas. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa amplia o debate teórico sobre o tema e serve como base para futuros estudos sobre a síndrome de Burnout, o desgaste relacionado às atividades desenvolvidas pelo indivíduo e como deve proceder a resolução deste formato de adoecimento.

Deste modo, o presente trabalho tem como viés estudar duas dimensões que tem como eixo principal a síndrome de Burnout. Onde seu diferencial está presente na ligação das duas partes relacionadas a, como o gestor lidera sua equipe e como pode afetar no desenvolvimento do adoecimento mental, influenciando no bem-estar organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico tem como objetivo apresentar os principais conceitos, discussões e estudos relacionados Burnout correlacionado à área de liderança de distintos setores, apegando-se às três dimensões Esgotamento emocional, despersonalização (ou cinismo) e redução da realização profissional.

A compreensão desse assunto é fundamental, uma vez que a função de um líder organizacional se apresenta muito além de processos e gestão, envolve o trabalho ativo com pessoas, resolver diversos conflitos, lidar com pressão para escolhas estratégicas, tomar decisões importantes e a manutenção de um ambiente organizacional equilibrado. Quando a pessoa que está à frente do todo deste mecanismo se encontra em estado de cansaço extremo, tanto físico como emocional, todo o sistema ao qual ele está inserido sofre com os resultados. Nesse sentido, compreender como o burnout se manifesta nos gestores é essencial para prevenir não apenas o adoecimento individual, mas também o comprometimento do desempenho coletivo e bem-estar ocupacional de todos.

Entender a temática em questão, se torna válida não só pela preocupação com o gestor, pois tem como viés analisar também os reflexos em sua equipe e na organização como um todo. Conforme Taube e Carlotto (2022, p. 7), *“os resultados acenam para a necessidade de pesquisas que relacionem a síndrome de Burnout e os estilos de liderança, visto os comportamentos da liderança contribuírem para o adoecimento ou a saúde dos liderados”*.

Conforme Blake et al. (2023), líderes cumprem um papel central na prevenção primária do adoecimento mental, sendo de extrema importância para a criação de um ambiente psicologicamente “seguro”, amortizar fatores estressores e promover o bem-estar das equipes. Desde modo, entender a relação entre liderança e burnout possibilita a visão de estratégias para prevenir consequências negativas da síndrome SB para todos os demais colaboradores, assegurando o bem-estar dos líderes e eficácia das práticas organizacionais.

Para compreender o fenômeno estudado, é necessário, primeiramente, definir o conceito da síndrome de Burnout. De acordo com Freudenberger (1974) Um estado de exaustão física e mental causado pelo envolvimento profissional intenso em situações de grande demanda emocional. Já para Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) o Burnout é um fenômeno que pode ser compreendido a partir dos seus três elementos formadores, sendo: Exaustão Emocional, caracterizada como um distanciamento do indivíduo com o trabalho; Despersonalização, demonstrada por sentimento de indiferença pela função exercida; Baixa Realização Profissional, como fruto de perda de produtividade.

Nacionalmente, a problemática possui uma base de estudos, a pesquisadora Carlotto (2010) uma estudiosa importante, desenvolveu o conceito de Síndrome de burnout como sendo um processo de resposta crônica aos estressores interpessoais do ambiente de trabalho, manifestando-se por exaustão emocional, distanciamento afetivo e percepção de baixa realização profissional.

2.1 Conceitos correlatos à *Burnout*: estresse ocupacional, cinismo, despersonalização e presenteísmo

Diversos termos correlacionam com o conceito de Burnout. Entre eles, tem-se, o estresse ocupacional, que segundo Silva que segundo Silva (2019) se refere a uma condição adoecedora socialmente produzida, não devendo, portanto, ser reduzida a uma abordagem superficial centrada no indivíduo e/ou nas organizações. Assim, destacando a importância de aprofundar e entender todo o contexto e causas do estresse ocupacional.

Neste levantamento também se vê a importância de entender o conceito de cinismo ou despersonalização. “O cinismo ocorre como uma estratégia de enfrentamento do estresse crônico no trabalho” (Silva et al., 2020, p. 4). O autor também afirma que:

Na medida em que a exaustão emocional se agrava, a despersonalização pode ocorrer como uma estratégia de enfrentamento do indivíduo diante do estresse crônico, caracterizando-se pelo distanciamento emocional em relação ao trabalho, colegas e clientes (Silva et al., 2020, p.4).

Neste trecho, o autor descreve como a pessoa com síndrome de burnout pode lidar com isso de uma forma negativa, esse fenômeno de cinismo que é o enfrentamento e a despersonalização, induz que o colaborador se distancia de forma disruptiva de outros indivíduos, assim essa segregação, além de gerar um problema de socialização, interfere na resolução de problemas e pode afetar até mesmo a cultura organizacional.

A cultura organizacional refere-se ao sistema de valores, crenças, significados e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização, que influencia a maneira como as pessoas agem, se relacionam e tomam decisões no ambiente de trabalho, funcionando como um guia para o comportamento organizacional (Robbins; Judge, 2020).

Silva et al. (2020) destacam que os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho é um dos principais identificadores que contribuem para o desenvolvimento da SB. Sendo assim, uma particularidade do assunto importante de se entender para levar em consideração ao analisar o contexto todo, pois pode ser a causa ou o início da SB.

Outro conceito pertinente evidenciado no estudo é o presenteísmo, os autores Souza, Ribeiro e Valim (2023) caracteriza-o pela presença física no trabalho sem a devida produtividade resultado de condições de saúde ou exaustão, está associado à síndrome de Burnout, resultando em perda de desempenho e comprometimento da qualidade das tarefas executadas. Este termo pode ser entendido como sendo a alienação, quando o colaborador está de corpo presente, mais não consegue alinhar energia para produzir de forma a ser mais eficaz e eficiente.

2.2 Síntese de estudos anteriores

Diversos pesquisadores ao longo dos anos têm se dedicado a estudar os fenômenos e atualizações sobre a síndrome de burnout, e como se comporta ao longo das décadas. O estudo de Taube e Carlotto (2022) apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre a relação entre Síndrome de Burnout (SB) e liderança, com o objetivo de entender a relação entre a síndrome e cargos de liderança, e de forma conjunta entender os perfis de liderança e se tal fator interfere de forma a influenciar os colaboradores a ter a SB.

O estudo evidencia que o perfil dos líderes exerce influência no processo de adoecimento, variando conforme os fatores de exposição presentes no contexto de atuação e como é trabalhado. Ademais, ressalta-se a necessidade de investigações adicionais que ampliem e aprofundem a análise da temática, sobretudo no que se entende à identificação de estratégias eficazes de prevenção.

Entender causas, para que o gestor consiga resolver, é pauta de debates e estudos, mas que segundo a autora se tem a necessidade de entender e estudar ainda mais o assunto. O objetivo deste trabalho é enriquecer ainda mais o portfólio de estudos sobre a área, contribuindo com o entendimento de uma parte complementar, analisando em uma outra perspectiva. De forma clara e objetiva, é olhar de forma mais atenta para o gestor, para que o mesmo consiga olhar e cuidar de seus colaboradores, visto que, se o próprio líder não consegue cuidar do seu próprio emocional e exaustão, como ele irá lidar com os colaboradores que também possui tais sintomas?

Para Alvarenga e Bagatini (2024) seu objetivo foi investigar como a área de Administração tem tratado a saúde mental dos próprios gestores, não apenas vendo a SB como algo que gestor precise avaliar e ter estratégias para minimizar as chances de seus subordinados desenvolver, mas também avaliar seu próprio estado emocional, uma vez que executivos e gestores se destacam em sentido de estar expostos constantemente com problemas e a necessidade de desenvolver soluções, cuidando de seus colaboradores e dos resultados da empresa.

O trabalho também destaca tanto as causas do adoecimento quanto as consequências organizacionais. De forma a evidenciar o “ponto cego das organizações”, embora se reconheça a importância da liderança para apoiar o bem-estar dos empregados, a saúde mental dos próprios líderes permanece negligenciada.

2.3 Contribuição do referencial teórico para a construção da pesquisa

Diante do exposto, percebe-se que o referencial teórico apresenta contribuições importantes para o entendimento da síndrome de burnout, mas também revela limitações e

espaços para novas pesquisas neste campo. A análise dos conceitos, teorias e estudos anteriores permite identificar que ainda há necessidade de ir em buscas mais aprofundadas para entender e analisar, de forma agrupada sobre a síndrome de Burnout em todos os setores da organização.

Assim, este estudo busca contribuir ao abordar a relação entre a prevenção do Burnout pelos líderes em suas equipes e o desenvolvimento da síndrome nos próprios gestores, evidenciando os impactos dessa contradição na prática gerencial e no bem-estar organizacional, fundamentando-se nas bases apresentadas ao longo deste capítulo.

As pesquisas neste contexto, demonstram que o tema tem sido amplamente discutido, em diversos seguimentos de organizações, como na área da saúde e nas instituições de ensino, mas ainda existem lacunas, principalmente em relação a escassez de pesquisas que abordam o líder como agente e, simultaneamente sendo sujeito vulnerável ao Burnout também.

3METODOLOGIA

A metodologia deste estudo foi centrada na coleta e análise de dados secundários, possibilitando uma abrangência sobre estudos da área, que tem como viés de pesquisa centradas na síndrome de Burnout em indivíduos que estão à frente de cargos de gestão e liderança.

No que tange a classificação da pesquisa torna-se necessário caracterizá-la, quanto: à finalidade; aos objetivos da pesquisa; à abordagem da pesquisa; quanto aos procedimentos; quanto instrumentos de coleta dos dados; técnica e análise dos dados. Nesse sentido, respectivamente, o presente estudo configura-se como uma pesquisa básica; descritiva; qualitativa; pesquisa bibliográfica, com dados secundário através de Revisão Sistemática de Literatura (RSL); método PRISMA; e análise de conteúdo. Afim de apresentar a classificação metodológica, o quadro 01 abaixo aborda os procedimentos metodológicos deste estudo.

Quadro 01- Classificação metodológica da pesquisa

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	TIPO	DESCRIÇÃO
Quanto à Finalidade	Básica	Pesquisa Básica: envolve verdades e interesses universais, tendo como objetivo gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática (Gil, 2019).
Quanto aos Objetivos da pesquisa	Descritiva	A pesquisa descritiva ‘delineia o que é’ e aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente (Lakatos e Marcon, 2017).

Abordagem da Pesquisa	Qualitativa	A pesquisa qualitativa se caracteriza pelo desenvolvimento conceitual, de fatos, ideias ou opiniões, e do entendimento indutivo ou interpretativo a partir dos dados encontrados (Soares, 2020).
Quanto aos Procedimentos	Pesquisa bibliográfica	A pesquisa bibliográfica consiste em um levantamento com base em estudos já publicados, que possibilita a construção de outro trabalho consistente (Lakatos e Marconi, 2023).
Quanto instrumentos de coleta dos dados	Dados secundários-Revisão Sistemática de Literatura (RSL)	A RSL é um método estruturado e sequencial que possibilita identificar, avaliar e integrar evidências já publicadas (Snyder, 2022).
Técnica de coleta de dados	Método PRISMA	O método PRISMA a forma como ocorre a coleta de para a obtenções das bases de resultados para estudos com dados secundários (Page et al., 2021).
Análise dos dados	Análise de conteúdo	É um conjunto de técnicas para analisar conjuntos de informações e a comunicação a ser passa pelas mensagens (Bardin, 2016).

Fonte: Elaborado pela Autora.

A pesquisa foi conduzida exclusivamente por meio da análise de dados secundários, utilizando a pesquisa bibliográfica através do método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). O Modelo de coleta PRISMA, especifica os métodos usados para coletar dados dos relatórios, incluindo quantos revisores, se trabalharam de forma independente, quaisquer processos para obter ou confirmar dados com os investigadores dos estudos e, se aplicável, detalhes das ferramentas de automação utilizadas no processo (Page et al., 2021).

Visando atender os requisitos do método PRISMA, a pesquisa foi dividida em etapas, contemplando as quatro fases da metodologia. De acordo com Page et al. (2021), o método PRISMA trata-se de uma metodologia sequencial para filtrar os dados que serão utilizados, seguindo quatro etapas; identificação, triagem, elegibilidade e inclusão.

Na etapa da identificação da base de dados, foram escolhidas pesquisas publicadas no Portal Scopus e Spell, que são bibliotecas virtuais que abrange estudos científicos, revistas, livros, entre outro. Sendo um portal com uma vasta disponibilidade de conteúdo publicado. As plataformas aqui citadas contemplam e permitem o acesso a um grande cervo de informações em várias vertentes de estudos, incluindo as áreas administrativas.

As palavras-chave utilizadas na busca constituíram-se a partir da seguinte sequência: Plataforma Spell “saúde mental OR burnout; AND Liderança”. E na plataforma Scopus utilizou-se de sinônimos e palavras conforme a pesquisa anterior para resultar na mesma linha de estudos, sendo elas as seguintes: “burnout OR saúde mental; OR mental health; AND; Leaders OR manager; OR liderança OR administrador OR Chief Executive Officer OR CEO”.

Buscou-se especificamente a produção científica que verse sobre a relação direta entre o Burnout em líderes e gestores, que acarretou algum resultado sobre essa relação, e se houve consequências organizacionais. Presente no título e assunto dos artigos, dentre as delimitações teve trabalhos em português e inglês, entre os anos de 2015 a 2025.

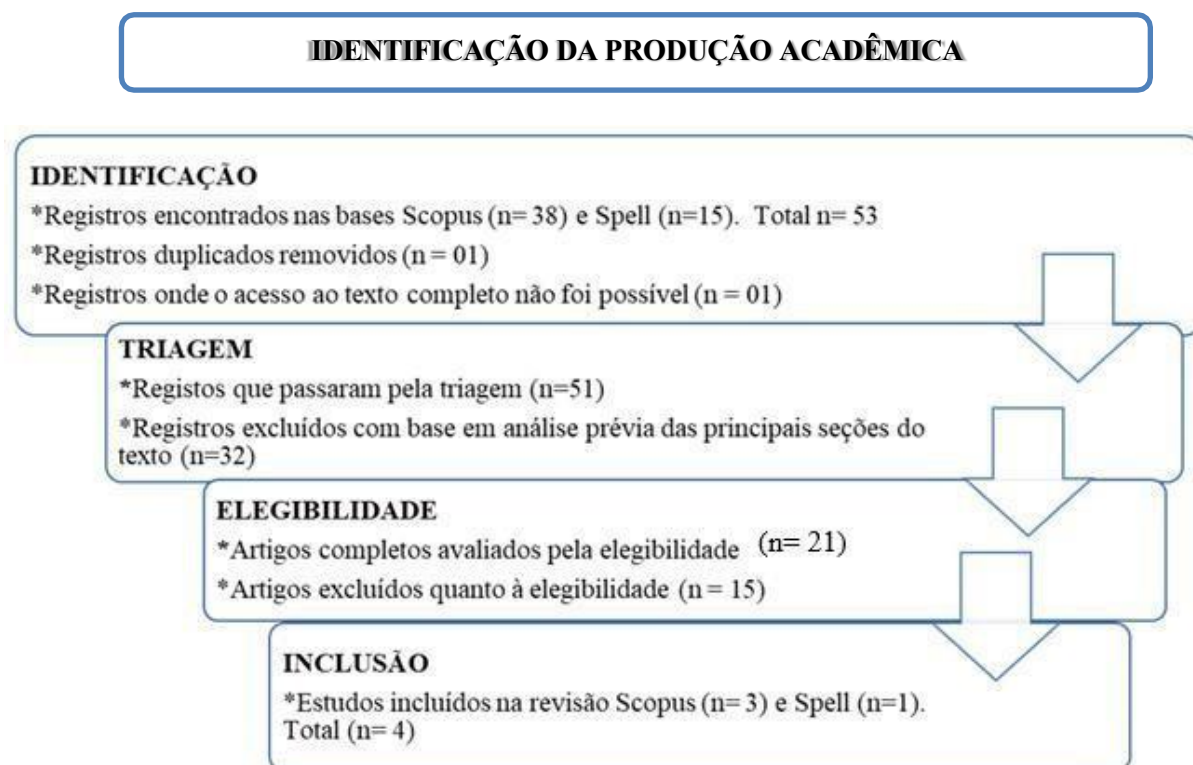
As plataformas exibiram um total de 53 estudos, sendo 38 na base Scopus e 15 na base Spell, todos sendo artigos científicos. Esses estudos foram os quais dentro da primeira etapa estava diretamente relacionada ao conteúdo.

Na etapa Triagem os artigos foram analisados através de resumos de seções, obtendo-se uma visão geral do conteúdo desenvolvido em cada um dos mesmos, e uma breve ligação com o objetivo deste estudo. Após o upload dos arquivos de forma individual, foram gerados conjuntos resumidos, com o intuito de visualizar o: os objetivos e hipóteses da pesquisa; Metodologia; Resultados e descobertas; Discussão e interpretação; Contribuições para o campo; Conquistas e significância; e Limitações. A triagem executada forneceu uma perspectiva sucinta das produções em análise permitindo a seleção daquelas que se adequaram ao objetivo da pesquisa. Nesta etapa grande parte dos trabalhos que resulto da pesquisa foram eliminados, sendo um total de 32 trabalhos excluídos por não contemplarem diretamente o foco do estudo.

Os textos excluídos não abordavam a relação da SB em líderes e gestores, não se enquadrando com os objetivos e necessidades de entendimento do estudo presente. Outros foram desclassificados por conteúdos que em seu princípio enfatizavam apenas a importância do gestor está à frente da prevenção do burnout em seus subordinados, assim sendo uma ideia que está ligada ao trabalho, porém com uma perspectiva da visão que não contribui para esse estudo. Reitera-se que o presente estudo visa compreender e entender como a síndrome de Burnout pode afetar o líder, e a interferência nos resultados dos demais integrantes da organização.

A fim de sintetizar o procedimento realizado, a Figura 01 abaixo resume a aplicação do modelo PRISMA.

Figura 01 - Aplicação modelo PRISMA



Fonte: Elaborado pela autora.

Na etapa de Elegibilidade procedeu-se com a leitura dos artigos na íntegra para verificação de sua consonância em relação aos objetivos da pesquisa. Dos 51 artigos que adveio pela triagem, 32 foram eliminados por não tratarem diretamente a SB de líderes e gestores. Deste resultado, 21 dos trabalhos posteriormente também foram retirados. Pois, mesmo que mencionassem de forma indireta o impacto da síndrome de Burnout em liderados e líderes, não se confirmou um foco específico neste sentido como objetivo da pesquisa, sendo considerados não elegíveis para a inclusão no escopo deste estudo.

Por fim, a quarta etapa (inclusão) obteve-se como resultado 04 artigos que atenderam a todos os critérios de inclusão e exclusão do estudo, conforme exposto no quadro 02, que resume os critérios de inclusão e exclusão utilizados na pesquisa:

Quadro 02 - Critérios de inclusão e exclusão da coleta dos dados

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Inclusão	(1) Artigos que estejam disponíveis nas bases de dados selecionadas pela relevância Spell e Scopus; (2) O artigo é possível de ser acessado; (3) O artigo versa sobre a Síndrome de Burnout em gestores e líderes; (4) Os artigos devem expressa a relação e resultados do burnout em pessoas que ocupam cargos de liderança em diferentes áreas. E se há alguma relação com a saúde dos demais colaboradores.

	(5) Estudos que tenha como objetivo entender como a liderança afeta a saúde emocional dos colaboradores.
Exclusão	(1) O artigo não esteja disponível para acesso através das bases de dados selecionadas pela relevância Spell e Scopus; (2) Não é possível acessar ao artigo na íntegra; (3) O artigo não aborda diretamente os temas Burnout em gestores e líderes; (4) O artigo não constrói uma relação visível de como o burnout afeta os gestores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, este trabalho apresenta, no Quadro 03 abaixo, a Matriz Lógica da Pesquisa, que organiza de forma estruturada os principais elementos do estudo, como o problema de pesquisa, os objetivos, a metodologia adotada e os resultados esperados. Essa matriz contribui para a clareza e o direcionamento do processo investigativo, oferecendo uma visão geral e sistemática da pesquisa.

Quadro 03- Matriz Lógica da Pesquisa

Tema: Burnout em líderes e gestores				
Título: BURNOUT GERENCIAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA LIDERANÇA E NO BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL; uma Revisão Sistemática de Literatura.				
Pressuposto: A síndrome de Burnout pode influenciar em níveis elevados negativamente a produtividade dos gestores e líderes, dependendo de como o líder ou gestor lida e está exposto ao desgaste emocional.				
Problema: De que forma o burnout em líderes e gestores afeta a prática gerencial?				
Objetivo geral	Objetivos Específicos	Tipo de Metodologia	Instrumentos de coleta	Análise
Investigar como o burnout em líderes e gestores afeta a prática gerencial e o bem-estar organizacional.	1- Caracterizar a síndrome de burnout considerando o contexto gerencial dos líderes.	Pesquisa bibliográfica-Revisão Sistemática (RSL)	Artigos científicos disponibilizados nas bases de dados Scopus e Spell, por meio das etapas PRISMA.	Análise Qualitativa, por meio da análise de conteúdo.
	2. Identificar as principais causas e fatores de risco centrais do desenvolvimento da SB por gestores/líderes.			
	3- Analisar os efeitos da SB sobre a prática gerencial e a liderança".			

Fonte: Elaborado pela autora.

4 RESULTADOS

A presente seção apresenta o resultado da análise dos artigos que foram selecionados de acordo com a metodologia e os critérios de inclusão e exclusão definidos previamente. Neste ponto o quadro 04, discorre de forma sucinta sobre os quatro trabalhos resultantes da busca sistematizada, apresentando título, autores, ano de publicação, objetivos, aspectos metodológicos.

Quadro 04 – Síntese dos estudos extraídos da RSL

Autor/ano	Código	Título	Objetivos	Metodologia
-----------	--------	--------	-----------	-------------

Dulal-Arthur et. al. (2025)	Art. 1	Organizations offering line manager training in mental health and presenteeism: A secondary data analysis of organizational-level data.	Examinar a relação entre a implementação de uma nova iniciativa de saúde mental e bem-estar no local de trabalho –Treinamento de gerente de linha (LM) em saúde mental – e o presenteísmo relatado pelas organizações; Examinar as razões para o presenteísmo e estratégias organizacionais utilizadas para implementá-lo.	-Análise de dados secundários; -Utilizou dados de painel de 7.139 empresas na Inglaterra, nos anos 2020 a 2023; - Critérios inclusão: Empresas com 10 ou mais empregados e que estivessem em atividade há pelo menos três anos; - A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas telefônicas assistidas por computadores (CATI) com os gerentes de saúde e bem-estar.
Alvarenga e Bagatini (2024)	Atr. 2	Saúde mental dos líderes: o ponto cego das organizações	Investigar como a literatura acadêmica em Administração está olhando para a saúde mental dos líderes no âmbito corporativo/executivo/empresarial.	- Revisão sistemática da literatura; - Base de dados a Scopus, Web of Science e EBSCO; - Critério de seleção dos artigos científicos, os mesmos deviam estar em periódicos classificados como Q1 no JCR ou Scimago, publicados até agosto de 2023; - Quantidade de artigos analisados 45.
Taube e Carlotto (2022)	Art. 3	Síndrome de Burnout e a liderança: revisão sistemática da literatura	O objetivo deste estudo foi apresentar uma revisão de literatura da produção científica sobre a Síndrome de Burnout (SB) e fatores associados com a liderança.	- Revisão integrativa da literatura; - Base de dados: Scopus, Web of Science, SciELO, LILACS e PsycINFO; - Critério para a inclusão na revisão artigos publicados até 2020, que relacionassem burnout e liderança docente, 16 estudos incluídos após análise crítica.
Ronginska e Dolinski (2020)	Art. 4	Strategies of coping with failure in the structure of managers' professional burnout syndrome	O objetivo geral do material empírico apresentado é a continuação da pesquisa sobre o tema, a fim de melhor elucidar os principais elementos da estrutura da síndrome de burnout profissional.	- Pesquisa empírica quantitativa, com uma amostra de 2.164 gestores de nível médio empregados em empresas estatais da Polônia; - Para realizar a pesquisa foi aplicado o Questionário AVEM (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster), versão polonesa adaptada por Rongińska & Gaida (2012).

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2025.

As pesquisas retratadas no quadro 04 tem como intenção investigar a relação entre a liderança e a saúde mental, com ênfase na síndrome de burnout o pilar de análise do estudo presente. Alvarenga e Bagatini (2024), em uma revisão sistemática de 45 artigos de alto impacto (Q1), que explorou os transtornos mentais no contexto organizacional, também com o foco em entender os fatores e influências para os líderes. Taube e Carlotto (2022), com uma

visão complementar por meio de revisão integrativa de 16 estudos, focou em como os estilos de liderança afetam o desenvolvimento da síndrome, assuntos sobre prevenção e agravamento da SB.

Já Dulal-Arthur et al. (2025) realizou um estudo adentro de empresas no setor privado, com o intuito de avaliar treinamentos de gestores para a saúde mental, levando em consideração algumas vertentes no trabalho como o tempo e área de atuação. Rongińska e Doliński (2020), em pesquisa quantitativa e empírica em mais de 2 mil gestores na Polônia, investigando a magnitude dos sintomas de burnout, estratégias de enfrentamento, se há relação/diferença com relação a gênero e impacto da dificuldade em lidar com fracassos no agravamento do burnout.

Com este levantamento inicial vale ressaltar que, o estudo tem como vertente investigar como o burnout em líderes e gestores afeta a prática gerencial e o bem-estar organizacional.

4.1 Definição e caracterização da Síndrome de Burnout (SB)

O quadro abaixo, representa o apanhado de definição e características presentes em cada pesquisa usada como base para a revisão, demonstra as evidencias e fatores que contribuem para o adoecimento mental no trabalho.

Quadro 05- Caracterizar o Contexto da SB nos Líderes/gestores

Autor(es) e Ano	Definição e Natureza da (SB)	Características SB no contexto gerencial
Art.1 Dulal-Arthur et al. (2025)	A pesquisa de Dulal-Arthur et al. (2025) não se refere a síndrome de Burnout diretamente, mas sim como presenteísmo; - O trabalho tem como foco o Presenteísmo; que é o comparecimento ao trabalho apesar de se sentir doente; - O presenteísmo é uma força negativa que ameaça à produtividade;	- As atividades gerenciais dos gerentes de linha (LM) influencia o bem-estar organizacional; - Alta demanda de trabalho interfere de forma negativa na saúde, resultando em maior presenteísmo; - Oferece treinamento para LM, com foco na saúde mental, reduz a chance de liderados terem presenteísmo; - O treinamento LM pode aumentar a confiança e competência gerencial para minimizar o estresse relacionado ao trabalho, reduzindo assim o risco de SB.
Art.2 Alvarenga e Bagatini (2024)	- A Síndrome de Burnout (SB) é um dos transtornos mentais/emocionais com alto índice de estudos na literatura; - É habitualmente relacionada ao estresse, que é associado a três dimensões: ambiguidade de papéis, conflito de papéis e sobrecarga de papéis; -Esses fatores laborais levam ao esgotamento emocional	- A saúde mental dos líderes tem sido factualmente negligenciada em pesquisas acadêmicas; - Líderes enfrentam rotinas exaustivas e altas em cobrança; - É comum líderes com saúde mental fragilizada esconder o sofrimento e frustração; - A liderança passiva leva a níveis mais elevados de burnout; - O esgotamento emocional interfere em um dos principais papeis do administrador, na tomada de decisão.

Art.3 Taube e Carlotto (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - A SB é resposta do estresse crônico relacionado ao trabalho; - É um estado de esgotamento mental; - A síndrome é composta por três dimensões conectadas: exaustão emocional, despersonalização e diminuição do sentimento de realização pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando a saúde mental do líder está comprometida, o mesmo não consegue apresentar comportamentos positivos de liderança; - O esgotamento e a ansiedade, frutos do estresse, favorecem o aparecimento de comportamentos negativos da liderança; - A SB resulta de forma negativa nas metas e no desempenho dos líderes.
Art.4 Ronginska e Dolinski (2020)	<ul style="list-style-type: none"> - A SB é uma estrutura complexa e multidimensional de sintomas correlacionados; - O sintoma principal é a crescente desfiguração da esfera emocional; - O desenvolvimento é de natureza abrangente, afetando a dimensão emocional, cognitiva e motivacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -O fator decretório dos sintomas da SB em gestores de ambos os sexos é a falta de habilidade em lidar com frustrações e fracasso; - Gerentes de nível médio encontram-se expostos a fracassos devido discordância entre as expectativas de seus superiores e dos colaboradores; - Para mulheres gestoras com burnout (tipo B), a “Aspiração à perfeição” e a “Tendência à resignação em caso de fracasso” possuíram papel prevaiente na formação dos sintomas.

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2025.

Dulal-Arthur et al. (2025) debatem sobre presenteísmo, afirmando como sendo o ato de realizar as atividades trabalhistas mesmo estando doente, realçando como uma força negativa que reduz produtividade. Segundo os autores, práticas gerenciais inadequadas e níveis altos demanda, resulta no presenteísmo. Por outro lado, treinar o setor gerencial reduz riscos associados ao estresse e ao desenvolvimento da SB.

Alvarenga e Bagatini (2024) traz a Síndrome de Burnout como uma desfiguração emocional ligada ao estresse ocupacional, motivado pela ambiguidade, conflitos e sobrecarga de atividades, que totaliza em esgotamento emocional. Para as autoras, o emocional dos gestores/líderes é negligenciado em estudos, apesar de estar frequentemente lidando com rotinas intensas e altos níveis de cobrança. Outro ponto relevante, é que os líderes ocultam em sua maioria o seu sofrimento emocional, o que pode afetar prejudicialmente a toma de decisão.

Para Taube e Carlotto (2022), o burnout é o resultado do estresse crônico e envolve o esgotamento emocional, despersonalização e redução da realização pessoal, e, interfere diretamente no comportamento como líder. Ronginska e Dolinski (2020) acrescenta que a síndrome é causada por diferentes dimensões e marcada pela deterioração emocional, cognitiva e motivacional. Os autores evidenciam a ideia que a incapacidade dos gestores lidar com tais problema, favorece para o desenvolvimento da SB, e que entre mulheres a ideia de perfeccionismo intensifica os sintomas.

4.2 Causas e fatores de risco centrais da SB em gestores/líderes

Alguns fatores se fazem presente em mais de uma das pesquisas, sendo assim uma forma de compreender que algumas causas mesmo em diferentes contextos, é comum quando o assunto é o esgotamento emocional. Respondendo assim um dos objetivos específicos, segue abaixo o quadro com as causas e fatores, que se coincidem as informações nas pesquisas.

Quadro 06- Categorias e fatores identificados

Categoria Temática	Subfatores e Mecanismos Específicos	Artigos fonte
I- Altas Demandas e Sobrecarga de Papéis (Fatores Contextuais)	<ul style="list-style-type: none"> - Rotina cansativa e altíssima cobrança por resultados e responsabilidades de governança; - Ambiguidade de papéis, conflito de papéis e sobrecarga de papéis; -Alta carga de trabalho; -Falta de pessoal, horas extras e pressão de tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Art.1: Dulal-Arthur et al. (2025, pag.1-9) -Art.2: Alvarenga e Bagatini (2024, pag.1-7) -Art.3: Taube e Carlotto (2022, p.3-5).
II. Vulnerabilidades e Estilos de padrões de enfrentamento (Fatores Individuais)	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de habilidade em lidar com o fracasso, sendo o fator determinante para a intensidade dos sintomas. - Alta tendência à desistência rápida em situações de fracasso (levando à apatia, passividade e resignação). - Aspiração à perfeição (paradigma preponderante na formação dos sintomas, especialmente em mulheres gestoras) 	<ul style="list-style-type: none"> -Art3: Taube e Carlotto (2022, pag. 11-12) -Art4: Ronginska e Dolinski (2020, pag. 5-10)
III. Disfunções de Relacionamento e Liderança (Fatores Interpessoais/Organizacionais)	<ul style="list-style-type: none"> -Estilo de liderança passiva (leva a níveis mais elevados de <i>burnout</i>); - Clima organizacional conflituoso e conflitos nos relacionamentos interpessoais; - Falta de <i>feedback</i> (fator relevante para papéis intermediários); -Pressão dos colegas gestores; -Comportamentos negativos da liderança (favorecidos pelo esgotamento); - Cultura organizacional que incentiva o presenteísmo. 	<ul style="list-style-type: none"> Art1: Dulal-Arthur et al. (2025, pag.5-08) -Art2: Alvarenga e Bagatini (2024, pag.1-4) - Art3: Taube e Carlotto (2022, pag.9)
IV. Desequilíbrio Vida-Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Desequilíbrio que gera conflito entre as esferas da vida pessoal e do trabalho. -Rotina extenuante que afeta o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Art2: Ronginska e Dolinski (2020, pag.3-4)

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2025.

A análise dos fatores associados ao Burnout, é um conjunto de elementos contextuais, individuais e interpessoais, relacionados rotina do trabalho e que atuam de forma negativa para o desenvolvimento do adoecimento emocional. Dentre os fatores que as pesquisas evidenciam, se faz presente: As altas demandas e sobrecarga de papéis (fatores contextuais), vulnerabilidades e estilos de coping (fatores individuais), disfunções de relacionamento e liderança (fatores interpessoais/organizacionais) e desequilíbrio vida-trabalho.

A problemática da alta demanda e sobrecarga os artigos Dulal-Arthur et al. (2025), Alvarenga e Bagatini (2024) e Taube e Carlotto (2022) destacam alguns fatores que representa o excedente do trabalho regular, como a alta carga e cobranças por metas e prazos, rotinas

extenuantes, o desvio de função e falta de colaboradores, assim resultando em mais trabalho e um maior desgaste.

Em questão a vulnerabilidade, os Art3 (Taube e Carlotto, 2022) e Art4 (Ronginska e Dolinski, 2020) descreve como o comportamento individual que influencia o emocional dos gestores. Não ter habilidades de lidar com fracasso e frustração, a ausência dessa habilidade tende a levar os indivíduos à desistência precoce de projetos ou de iniciativas que percebem como frustradas, configurando um traço que contribui de forma significativa para a formação e o agravamento dos sintomas. Outro ponto que está ligado é a busca pela perfeição, onde, a pessoa busca algo que é extremamente difícil de se alcançar, e quando não se consegue, retorna ao primeiro ponto deste tópico, a frustração.

A terceira dimensão engloba o clima organizacional, evidenciado pelo Art1 (Dulal-Arthur et. al., 2025), Art2 (Alvarenga e Bagatini, 2024) e Art3 (Taube e Carlotto, 2022). Com sendo um ponto em comum, ambos os trabalhos destacam que o clima organizacional hostil e conflituoso, é prejudicial a todos do ambiente. Outro nicho destacado são os comportamentos negativos relacionados a liderança. São fatores, que desmotiva os colaboradores, o que resulta no agravamento do presenteísmo, uma das dimensões do Burnout.

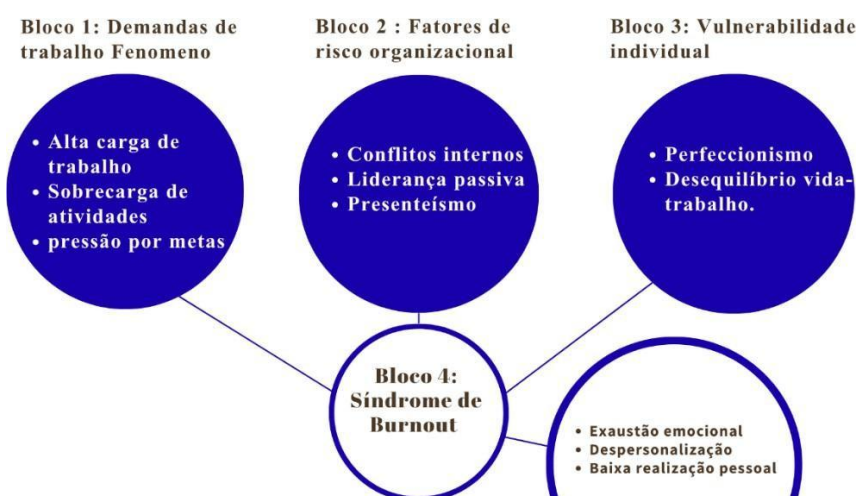
Outro ponto que afeta a saúde emocional dentro da organização, e a combinação da vida pessoal e vida profissional. A falta deste equilíbrio constantemente faz o colaborador se sentir em alguns casos insuficiente em uma das partes, prejudicando assim o seu emocional. Para facilitar o entendimento dos pontos aqui apresentado, segue abaixo um diagrama de relações.

4.2.1 Esquema de Modelo Conceitual da Síndrome de Burnout

Com base nas análises realizadas dos estudos resultantes da RSL realizada neste presente artigo, expostos no quadro 06 acima, as informações foram resumidas e sintetizadas no esquema visual de modelo conceitual formador da SB.

Assim, a categoria indicada no quadro 06 acima como: Altas Demandas e Sobrecarga de Papéis (Fatores Contextuais) representa o bloco 1- demandas de trabalho, do esquema visual desenvolvido, conforme Figura 02 abaixo. Já a categoria de vulnerabilidades e estilos de padrões de enfrentamento (fatores individuais) representa o bloco 3; a categoria de disfunções de relacionamento e liderança (fatores interpessoais/organizacionais) representa o bloco 2; e a categoria de desequilíbrio vida-trabalho representa o bloco 4.

Figura 2- Diagrama de relações de categorias que resulta em Burnout



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2025.

4.3 Análise dos resultados do adoecimento gerencial e evidências

O Quadro 07 apresenta uma síntese dos resultados obtidos no quesito efeito e falhas, evidenciando de forma organizada os principais efeitos identificados e as falhas apontadas nas pesquisas analisadas. Essa sistematização permite visualizar, de maneira facilitada, como cada estudo contribuiu para a revisão.

Quadro 07- Síntese de efeito e falhas expostos nos estudos

Artigos	Efeito SB na prática de liderança	Falhas evidenciadas na liderança
Dulal- Arthur et. al. (2025)	Sem treinamento: - Mantém altas demandas, pressão e ambientes estressantes. Com treinamento: - Reduz o estresse organizacional, fornece suporte psicológico e criar um ambiente mais saudável.	- Pressão excessiva sobre os trabalhadores, aumentando o presenteísmo. - Dificuldade de colocar em prática as ações que protege o emocional.
Alvarenga e Bagatini (2024)	- Capacidade reduzida para boas escolhas no processo de tomar decisões; - Menor desempenho gerencial; - Comportamento menos assertivo e menos eficaz.	- Não se dar a devida importância em relação a saúde mental; - Ocultar o sofrimento emocional, o que impede busca de ajuda; - Estilo de liderança passivo.
Taube e Carlotto (2022)	- Incapacidade de manter comportamentos positivos; - Maior ansiedade; - Prejudica metas e o desempenho.	- Dificuldade de manter comportamentos de liderança saudáveis; - Aumento de comportamentos negativos, favorecidos pela ansiedade e pressão; - Afeta negativamente o desempenho e, em relação as metas.
Ronginska e Dolinski (2020)	- Incapacidade de lidar com obstáculos e fracassos; - Compromete a eficácia da liderança;	- Tendência a desistir diante de fracassos, adotando estratégias defensivas;

	- Capacidade reduzida de liderar a própria equipe.	- Capacidade reduzida de resolução de problemas; - Resignação diante do fracasso pela busca da perfeição.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2025.

O impacto entre a causa e consequência do transtorno em questão afeta de forma geral, de maneira a contaminar todo o ambiente. O burnout fragiliza processos emocionais, cognitivos e comportamentais fundamentais ao papel do gestor, resultando em decisões menos eficazes, estilos de liderança disfuncionais, ambientes mais estressantes e equipes mais vulneráveis ao adoecimento. Dessa forma, torna-se evidente que a saúde emocional do líder não é apenas um fator individual, mas um elemento estruturante para a qualidade da gestão e para o desempenho organizacional como um todo.

As pesquisas possuem como objetivo perspectivas divergentes sobre a síndrome de Burnout, mas alguns pontos se podem analisar falhas destacadas em comum. De forma conjunta os trabalhos relatam como efeito do esgotamento, as altas demandas, pressão por prazos e metas, maior ansiedade e incapacidade de lidar com frustrações individuais, assim, reduzindo a eficácia.

No estudo de Dulal-Arthur et al. (2025) não analisa diretamente o burnout, mas indicam que a ausência de treinamento e de políticas voltadas à saúde mental pode contribuir para o aumento de problemas psicossociais e queda na produtividade, evidenciando a necessidade das pessoas que ocupam os cargos de liderança se capacitar em saúde mental, para que, desta forma, melhore o ambiente de trabalho e reduza custos associados ao presenteísmo, condição ligada diretamente a SB.

A revisão de Alvarenga e Bagatini (2024) destacam com efeitos a capacidade reduzida para boas escolhas no processo de tomar decisões, uma das principais atividades realizadas por gestores, consequentemente um menor desempenho gerencial. Pode se afetar também o comportamento, de forma a ser menos assertivo e eficaz, capacidade reduzida pelo desgaste, se tornando assim, uma consequência. O trabalho completa que, embora os líderes sejam cobrados e desafiados para promover sempre o bem-estar de suas equipes, pouco se estuda sobre o cuidado com a saúde mental deles próprios, reforçando a ideia de trabalhar o emocional de forma conjunta para ambas as partes.

Taube e Carlotto (2022) reúne evidências de forma clara que, a gestão é um dos pontos fundamentais para a saúde organizacional. Quando se “contamina” a gestão, surge como efeitos a incapacidade de manter comportamentos positivos, dificultando as relações interpessoais em local de trabalho, se tornando um ambiente hostil e ríspido. O trabalho trás outra dimensão extremamente importante que é a ansiedade, em forma de hipervigilância, uma super atenção

e foco, em problemas que podem ou não acontecer no futuro. Outro ponto afetado pelo adoecimento, são as metas e o desempenho individual e coletivo.

Para Rongińska e Doliński (2020) o burnout em pessoas de cargos de liderança está diretamente interligado com a falta de cuidados com sua própria saúde mental, apresenta restrições na capacidade de lidar com frustrações quando exposto a contextos não controláveis, seja no ambiente interno ou externo. Como resultado, se tem a incapacidade de lidar com frustrações e fracassos e compromete a eficácia da liderança. A pesquisa destaca ainda como efeito da SB que, a capacidade de liderar a própria equipe é reduzida

Responde assim o terceiro objetivo específico, evidenciando como a SB compromete a prática de liderança, destacando os efeitos e as principais falhas encontradas pelos trabalhos usados para a análise, achados na compra da literatura e diretamente nas empresas. Conclui se por parte, que é necessário reconhecer os líderes como sujeitos de cuidado, assim como seus colaboradores, oferecer suporte institucional e promover uma cultura que permita lidar com fragilidades sem estigmas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários fatores influenciam diretamente o bem-estar emocional, alcançando de forma equivalente líderes e liderados no ambiente organizacional. Quando tais fatores, não são avaliados, prevenidos e equiparados a sua verdadeira importância, pode se desencadear a síndrome de Burnout. Logo, conhecer a relação entre o estilo de liderança e o treinamento para cuidar da saúde emocional dos colaboradores, e como o gestor cuida também de si mesmo, se faz importante para o conhecimento sobre gestão.

Como principais desfechos desta pesquisa, observa-se que conforme observados nos Art.3 Taube e Carlotto (2022) e Art.2 Dulal-Arthur et al. (2025) os resultados demonstram que estilos de lideranças positivos, que investem em treinamentos e em trabalhos para melhorar a saúde emocional de sua equipe, reduzem o presenteísmo e o esgotamento emocional, fatores estes que estão relacionados a SB.

Em outra perspectiva, os artigos Art.4 Rongińska e Wolinski (2020) e Art.1 Alvarenga e Bagatini (2024) respondem que a falta de preparo emocional e o excesso de demandas, podem desencadear a SB, pois, cargos de confiança e gestão, estão inteiramente ligados com a resolução de problemas. Deste modo, os gestores tornam-se mais suscetíveis ao esgotamento mental, o que pode comprometer não apenas seu desempenho profissional, mas também o equilíbrio das relações interpessoais e o clima organizacional como um todo.

A análise do adoecimento gerencial resultante da Síndrome de Burnout (SB) permite entender como o esgotamento emocional do gestor não fragiliza apenas a sua saúde psicológica, mas compromete também de forma significativa a qualidade da prática gerencial. Essa condição cria uma contradição central: o gestor, que é responsável por orientar, apoiar e sustentar o desempenho da equipe, encontra-se emocionalmente incapacitado de cumprir tais funções. Assim, o burnout não se manifesta apenas como um problema individual, mas como um fenômeno organizacional que converte o sofrimento interno do gestor em falhas externas observáveis em sua liderança, no clima de trabalho e nos resultados da equipe.

A partir do fichamento dos estudos revisados, observa-se uma relação evidente entre o *burnout* dos gestores/líderes e o de suas equipes, evidenciando que o estado emocional da liderança afeta diretamente o clima organizacional e a saúde mental dos colaboradores. Dessa forma, percebe-se que o *burnout* não se restringe a um nível hierárquico, mas constitui um processo estrutural e contínuo, alimentado pela sobrecarga, pela ausência de políticas de prevenção e pela falta de equilíbrio entre demandas e recursos organizacionais. Assim, os achados confirmam que o bem-estar do gestor e de seus subordinados estão diretamente conectados, reforçando a necessidade de abordagens, atividade e ações pautadas na saúde mental e nas práticas de gestão.

A presente pesquisa apresenta como limitações: o resultado reduzido de artigos encontrados que abordasse diretamente essa relação (*burnout* e efeitos nos gestores). Outra limitação, diz respeito ao público das pesquisas, ou seja, em maioria, os trabalhos apresentam estudos na área da saúde, evidenciando a necessidade de estudos em outros campos para uma mais abrangente. Sugere-se que em futuros levantamentos possa-se utilizar um leque maior de bases de dados, para que se possa analisar a existência de outros trabalhos realizados no Brasil, o que pode trazer uma visão mais próxima da realidade do país ou região.

Por fim, a presente pesquisa não esgota todas as possibilidades de questionamentos, para o referido tema, novas discussões e perspectivas podem e devem surgir para o seu aprofundamento e aperfeiçoamento. Sugere-se ainda que trabalhos futuros analisem as possíveis relações da SB em outros setores, como na área da educação, na área de vendas ou em empresários MEI, que lida com grande parte das atividades operacional, tática e gerencial só ou com pouco auxílio. Também podem ser realizadas adaptações e aplica em mesma linha de pesquisa, de forma adaptada para um estudo empírico.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Stênio Nordau; BAGATINI, Francine Zanin. Saúde mental dos líderes: o ponto cego das organizações. **Revista de Administração**, v. 23, n. 3, e90119, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.002>. Acesso em: 15 set. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERTASSO, Nathalia Cristine; ENDO, Gustavo Yuho; COLARES-SANTOS, Lechan; RODRIGUES, Valdecir Cahoni; CAETANO, Wagner Aparecido. O que se pesquisa sobre a síndrome de Burnout? Uma análise bibliométrica e sistemática. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 26, n. 46, 2023.

BLAKE, H.; HASSARD, J.; BARTLE, C.; THOMSON, L. Training for line managers should focus on primary prevention of mental ill-health at work. **Perspectives in Public Health**, v. 143, n. 3, p. 124-130, 2023.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de burnout: o estresse ocupacional dos professores. **Revista de Psicologia da IMED**, v. 2, n. 2, p. 50-61, 2010.

DIAS, M. K. D. S.; ALVES, G. C.; PENACHIOTTI, F. D. F.; BENNEMANN, R. M.; MILANI, R. G. Síndrome de Burnout e o senso de coerência em profissionais de enfermagem. **Saúde e Pesquisa**, v. 16, n. 3, p. 1-15, jul./set. 2023.

DULAL-ARTHUR, Teixeira et al. Organizations offering line manager training in mental health and presenteeism: A secondary data analysis of organizational-level data. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 98, e12552, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joop.12552>. Acesso em: 15 set. 2025.

FREUDENBERGER, Herbert J. Staff burn-out. **Journal of Social Issues**, v. 30, n. 1, p. 159-165, Winter 1974.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GÓMEZ-URQUIZA, J. L. et al. **Evolution and treatment of academic burnout in nursing students**: A systematic review. *Healthcare*, v. 11, n. 8, art. 1081, 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The Measurement of Experienced Burnout. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W.B.; LEITER, M.P. Job burnout. *Revisión anual de psicología*, v. 52, n. 1, p. 397-422, 2001. Disponível em <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>. Acesso em: 29 de set. de 2024.

MOREGUIN, S.; IGNÁCIO, I.; POLLO, C. F.; et al. Burnout and quality of life in nursing staff during the COVID-19 pandemic. **BMC Nursing**, v. 22, art. 14, 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Burn-out an “occupational phenomenon”**: International Classification of Diseases. 28 maio 2019. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde – CID-11**. Genebra: OMS, 2019. Disponível em: <https://icd.who.int/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

PAGE, M. J. et al. **The PRISMA 2020 statement**: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, v. 372, n. 71, 2021. Tradução livre. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>. Acesso em: 1 set. 2025.

PONTES SOARES, Juliana et al. **Fatores associados ao burnout em profissionais de saúde durante a pandemia de Covid-19**: revisão integrativa. *Saúde em Debate*, v. 46, spe1, p. 385-398, 2022.

Projeto SABER ARES (autores não informados). Investigating learning burnout and academic performance among management students: a longitudinal study in English courses. **BMC Psychology**, v. 12, art. 219, 2024.

SCHAUFELI, W. B.; ENZMANN, D. **The burnout companion to study and practice**: a critical analysis. London: Taylor & Francis, 1998.

SILVA, P. et al. **Síndrome de Burnout nos profissionais de saúde**. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas e Comportamentais*, v. 22, n. 1, p. 1-10, 2020. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-08582020000100005&script=sci_arttext. Acesso em: 4 set. 2025.

SOUZA, R. M. de; RIBEIRO, A. C.; VALIM, M. D. Síndrome de Burnout, presenteísmo e perda de produtividade em trabalhadores de enfermagem. **Revista de Enfermagem Referência**, v. VI, n. 2, e22112, 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3882/388278248032/>. Acesso em: 4 set. 2025.

TELLO, M. E. C. et al. **Burnout syndrome in Spanish university lecturers**: prevalence and relationship with lifestyle habits and physical and mental health indicators. *BMC Psychology*, v. 13, art. 935, 2025.