

Depressão, estresse e síndrome de *burnout*: o adoecimento mental do trabalhador nas organizações

Helenara Moura Rodrigues

Núcleo de Administração de Recursos Humanos, UNIJUÍ

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ

helenara.rodrigues@gmail.com

RESUMO

O presente artigo trata-se de um estudo bibliográfico sobre as doenças mentais relacionadas ao trabalho. O objetivo da pesquisa é estabelecer a conexão entre as relações e o ambiente de trabalho, com o surgimento ou o agravamento de doenças como depressão, estresse e síndrome de *burnout*, e encontrar possíveis soluções que possam ser buscadas pelas empresas. Foi desenvolvida pesquisa teórica sobre a área de gestão de pessoas nas organizações, motivação e doenças relacionadas ao trabalho, em livros de autores reconhecidos da área de gestão de pessoas, além de artigos de sites especializados na área; com o intuito de buscar embasamento teórico para as questões levantadas pelo estudo. Constatou-se que a desmotivação e insatisfação no trabalho, a forma como as empresas tratam seus funcionários e o modo como os fazem sentir em seu ambiente de trabalho são fatores que contribuem significativamente para o desenvolvimento dessas doenças.

Palavras - chave: Gestão de pessoas, motivação, depressão, estresse, síndrome de *burnout*.

ABSTRACT

This paper is a bibliographic research on mental illnesses related to work. The research aims to establish the connection between relationships and the work environment, with the emergence or worsening of diseases such as depression, stress, and Burnout syndrome, as well as find possible solutions that can be found by companies. Theoretical research was developed on the area of people management in organizations, motivation, and work related diseases, in books of recognized authors in the field of people management, and also papers from specialized websites, with the aim of seeking a theoretical basis for the issues raised by the study. It has been found that job discouragement and dissatisfaction, the way companies treat their employees, and the way they make employees feel in their work environment are factors which contribute significantly to the development of the diseases mentioned above.

Key words: Management of people, motivation, depression, stress, Burnout syndrome.

1. INTRODUÇÃO

O homem é um ser que vive em constante interação com outros indivíduos na sociedade. Toda a sua vida é estruturada em organizações: igrejas, grupos de lazer, trabalho etc, sendo que a maior parte da vida ele passa dentro dessas organizações. Um indivíduo que trabalha oito horas por dia, por exemplo, passa o equivalente a um terço de seu dia dentro de uma empresa.

Todas as organizações existem em decorrência de alguma necessidade humana. No caso das empresas, que visam principalmente o lucro, a eclosão da globalização e da tecnologia, e o acesso a informações e produtos de todas as partes do planeta acarretaram em consumidores cada vez mais exigentes. Sendo assim, as empresas precisaram tornar-se mais competitivas, conseqüentemente exigindo mais de seus funcionários.

No decorrer dos anos, as expectativas das empresas em relação a seus funcionários aumentaram, mas aumentaram também as expectativas do funcionário em relação a empresa da qual faz parte. Hoje em dia, espera-se mais da empresa em que se trabalha, do que simplesmente o salário no final do mês, porém nem todas as empresas desenvolveram essa percepção. Fruto de expectativas não atendidas, desvalorização e insatisfação, surge a desmotivação no ambiente de trabalho. Como resultado, tornam-se recorrentes no mundo corporativo doenças como depressão, estresse e síndrome de *burnout*.

O presente artigo trata da relação entre a insatisfação e a falta de motivação no trabalho, como desencadeadores de problemas de saúde mental no trabalhador. O artigo está estruturado da seguinte maneira: num primeiro momento é dada a definição da área de Recursos Humanos e seu papel nas organizações ao longo do tempo; após isso, conceitua-se motivação e algumas das diversas teorias a respeito do assunto; a terceira parte do artigo fala sobre as doenças do trabalho, destacando a depressão, o estresse a síndrome de *burnout*; por último são dadas as sugestões para melhoria dessas questões e apresentada a conclusão do estudo.

2. DESENVOLVIMENTO

O RH e seu papel nas organizações

A área de recursos humanos pode ser definida como a área incumbida de tratar do elemento mais importante de uma organização: as pessoas. Constitui, portanto, fator determinante para o atingimento de metas organizacionais, uma vez que se ocupa com os agentes responsáveis por tal. “Sem os Recursos Humanos, nenhuma organização – pública, privada lucrativa ou filantrópica – será capaz de melhorar sua

prestação de serviços. Nenhuma máquina “atenderá” bem qualquer pessoa.” (Malik, 1998 p.47)

A administração de Recursos Humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. (Dessler, 2003, p. 2)

Como efeito das mudanças do cenário externo às organizações, tais como a globalização e seu consequente aumento da competitividade empresarial, avanço da tecnologia, entre outras, o papel da área de recursos humanos tem se modificado ao longo do tempo. Como diz MARRAS (2000, p. 22): “tudo começou com a necessidade de ‘contabilizar’ os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Tal qual se faz hoje. Nesse campo pouco ou nada mudou.”

Entende-se que o papel inicial do RH nas empresas era controlar jornadas de trabalho e salários. Papel esse que foi evoluindo ao decorrer dos anos, quando os trabalhadores foram conquistando seus direitos, ao mesmo tempo em que a empresa passou a entender que era necessária uma maior valorização de seus funcionários, pois dependia deles para o alcance de seus objetivos. “ Aos poucos, a abordagem clássica- centrada na tarefa e no método- foi dando lugar à abordagem humanística centrada no homem e no grupo social. ” (Chiavenato, 2003, p. 131)

Para um melhor entendimento do papel do RH nas organizações atualmente, é importante entender como as empresas estão mudando e as tendências que estão fazendo com que essas mudanças ocorram (...). A globalização da concorrência e a desregulamentação são duas tendências responsáveis por essa pressão para ser mais competitivo. Entre outras tendências que afetam as organizações atualmente estão diversidade e outras mudanças na força de trabalho.” (Dessler, 2003, p. 5)

Nesse contexto, torna-se nítida a importância da área de recursos humanos. Profissionais qualificados, motivados e valorizados contribuem para o sucesso da empresa e a tornam preparada para atuar no ambiente competitivo em que se encontra inserida.

Mas a verdade é que nunca houve tanta necessidade de RH. As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia, e continuarão a enfrentar no futuro, exigem excelência organizacional. Os esforços para alcançar tal excelência- por meio da ênfase no aprendizado, na qualidade, no trabalho em equipe e na reengenharia- são direcionados pelo modo como as empresas conseguem fazer com que as tarefas sejam realizadas e como elas tratam seu pessoal. Essas são questões fundamentais de RH. Resumindo, alcançar excelência organizacional deve ser a tarefa de RH. (Ulrich, 2000, p. 35)

Motivação

Como já dito, a forma como a empresa passou a se posicionar em relação a seus funcionários mudou com o passar do tempo. Concomitantemente a isso, a maneira como o indivíduo passou a enxergar a organização da qual faz parte também mudou. Um emprego, hoje em dia, não significa somente um meio para adquirir recursos

financeiros, mas também a busca de sentido e sucesso profissional. Chiavenato (2010, p. 30) indicou o que as pessoas buscam em uma organização, sendo: “um excelente lugar para trabalhar; reconhecimento e recompensas; oportunidades de crescimento; participação nas decisões; liberdade e autonomia; apoio e suporte; empregabilidade e ocupabilidade; camaradagem e coleguismo; divertimento, alegria e satisfação; e qualidade de vida no trabalho.”

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. (Dutra 2008 p. 23)

Trabalhadores motivados geram melhores resultados para as empresas. Mas afinal, o que é motivação? Temos a definição de Chiavenato (2010, p. 243) que diz que “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.”

Sendo motivação a força que impulsiona o indivíduo a buscar determinado objetivo, ela é determinada por fatores intrínsecos a cada ser humano. Segundo Gil (2008, p. 202): “Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra”

Há diversas teorias sobre motivação, dentre as quais se destacam:

- Hierarquia de necessidades de Maslow;
- Teoria ERC;
- Teoria dos dois fatores de Herzberg;
- Teoria das Necessidades adquiridas de McClelland.

A teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow afirma que a motivação satisfaz as necessidades fisiológicas, de segurança, social, de estima e de auto realização. Ainda segundo Gil (2008, p. 206): “a teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”.

Maslow formulou uma teoria de motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento. (Chiavenato, 2003 p. 92)

A Teoria ERC foi criada pelo psicólogo americano Clayton P. Alderfer, que baseou-se na teoria de Maslow, reduzindo para três os níveis das necessidades humanas. Segundo a teoria de Maslow, as necessidades poderiam variar de pessoa para pessoa,

já segundo Alderfer, tais necessidades seriam iguais para todos os indivíduos. “Alderfer fez um trabalho com a hierarquia de Maslow para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica e a condensou nas necessidades de existir, relacionar-se e crescer. Daí sua teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento).” (Chiavenato, 2010, p. 250)

No seu livro *The motivation to work* (1959), o professor Frederick Herzberg afirmou que o maior fator motivacional para o homem se encontra no interior do seu próprio trabalho. “De acordo com a chamada Teoria dos Dois Fatores, Herzberg aponta para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores: a) os que causam, predominantemente, satisfação; b) os que causam, predominantemente, insatisfação.” (Marras, 2000, p. 35)

Os fatores motivadores são motivação, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e possibilidade de crescimento. E os fatores higiênicos são supervisão, políticas empresariais, condições ambientais, relações interpessoais, status, remuneração e vida pessoal.

Por fim, segundo a Teoria das Necessidades adquiridas de McClelland “existem três motivos ou necessidades básicas na dinâmica do comportamento humano: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação.” (Chiavenato, 2010, p. 252)

Teoria da Hierarquia de Necessidades	Teoria ERC	Teoria dos Dois Fatores	Teoria das Necessidades Adquiridas
Auto-realização	Crescimento	Motivacionais	Realização
Estima			Poder
Sociais	Relacionamento		Afiliação
Segurança	Existência	Higiênicos	
Fisiológicas			

Comparação entre quatro teorias de conteúdo. (Chiavenato, 2002 p. 254)

É sabido que a empresa não pode motivar o seu funcionário, uma vez que a motivação é pessoal, porém pode e deve proporcionar um ambiente agradável, com condições favoráveis ao seu desenvolvimento e bem-estar.

Objetivos estratégicos somente são alcançados com o trabalho de pessoas motivadas e satisfeitas. Para alcançar objetivos organizacionais, é necessário que se abra espaço suficiente para o alcance de objetivos individuais das pessoas. Para satisfazer o cliente, é necessário satisfazer antes as pessoas que cuidam dele. (Chiavenato & Mattos 2002 p. 28)

Por outro lado, as necessidades não satisfeitas conduzem à frustração do indivíduo. Para Dias (2017, para. 17): “a falta de motivação pode estar relacionada ao clima

organizacional ruim da empresa, ao cargo inadequado, à falta de perspectiva de crescimento ou a uma má relação com os gestores.”

No campo da administração, a expressão pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão na direção oposta à desejada pela empresa, como greves, sabotagens, roubo de mercadorias ou invasões de fábricas que demitem funcionários. Por causa disso, o estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse entre administradores e pesquisadores, dada a importância de entender e se possível manejar o estado de disposição para realizar tarefas. (Maximiano, 2012, p. 254)

“Não podemos falar de forma objetiva sobre motivação enquanto não compreendemos que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, *querendo* agir e *dar* o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação.” (Hunter, 2006, p. 109). Durante a maior parte do tempo, as pessoas vivem dentro de organizações. Isso significa dizer que os diversos ambientes organizacionais nos quais estão inseridas influenciam diretamente no bem-estar das mesmas. Tratando-se da organização na qual trabalha, uma empresa cujo ambiente seja desmotivador, com ritmos intensos de trabalho, sob constante pressão e onde não haja reconhecimento, pode causar danos à saúde física e mental do trabalhador.

Doenças relacionadas ao trabalho

Problemas de saúde causam inúmeras faltas ao trabalho diariamente. O ritmo e o ambiente de trabalho podem estar diretamente ligados a complicações de saúde do trabalhador. À vista disso, torna-se crescente o número de doenças relacionadas ao trabalho.

No contexto atual, onde o trabalho se intensifica e se fragmenta, ao mesmo tempo em que as relações de trabalho se flexibilizam e a classe trabalhadora ganha novos contornos, novas exigências se colocam para a área de saúde do trabalhador. Tem-se a emergência de novas doenças profissionais, decorrentes da incorporação de tecnologias inovadoras aos processos produtivos, e de novas formas de organizar e gerir o trabalho, e a coexistência de antigas manifestações de agravos à saúde do trabalhador. (Mendes et al. 2011, p. 25)

O cuidado com a saúde do trabalhador deve contemplar além da preocupação com a redução das horas trabalhadas e dos lucros, prioritariamente, o comprometimento com o seu bem-estar e segurança.

A proteção, propriamente, da saúde do trabalhador contempla a valorização do trabalho na dimensão ética, não permitindo que a saúde do trabalhador fique restrita a expressões financeiras. A verdadeira proteção à saúde do trabalhador depende dos direitos sociais elencados no art. 6º da Constituição Federal, que não devem ficar apenas proclamados de maneira solene, mas materializados através de políticas sociais e econômicas que os contemplem. (Buttierres, 2011, p. 232)

A empresa deve empenhar-se com ações preventivas, mantendo um ambiente seguro para as atividades laborais, investindo em fatores como ergonomia e uso de equipamentos de proteção individual (EPIs).

Sob a sigla DORT encontra-se um grupo de doenças que se adquire no trabalho, em função do seu exercício. O conjunto dessas doenças é estudado pela ergonomia. Essa 'ciência' (ergonomia, do grego *ergos*- trabalho- e *nomos*- leis) foi criada logo após a Segunda Guerra Mundial e propõe-se a estudar a relação entre o homem e o ambiente que o rodeia no trabalho (máquinas, equipamentos etc.) sob o ponto de vista da medicina, da psicologia e da engenharia. (Marras, 2000, p. 223)

Condições desfavoráveis de trabalho, esforços excessivos, má postura, etc, ocasionam com frequência problemas como dores lombares, cervicais, lesões em tendões, músculos e articulações, que atingem vários profissionais. São inúmeros os fatores que podem prejudicar a saúde dos profissionais no trabalho. "Dentro do conjunto de patologias provenientes da DORT está a lesão por esforço repetitivo (LER), hoje muito conhecida, principalmente entre os usuários de computador, causada por posturas, métodos ou condições inadequadas de trabalho." (Marras, 2000, p. 223). "Os usuários de computador também podem ter a tendência de desenvolver disfunções motoras cumulativas, como a síndrome de túnel do carpo, causada pelo uso repetido das mãos e dos braços em ângulos desconfortáveis." (Dessler, 2003, p. 294)

Porém, não são apenas problemas físicos que atingem a saúde dos trabalhadores, mas nos dias atuais tem-se evidenciado o crescimento considerável de doenças psíquicas e mentais entre os profissionais das mais diversas áreas. Produtos de ritmos intensos de trabalho, cobranças, insatisfação e afins, essas doenças tornam-se cada vez mais comuns no mundo corporativo.

Nos últimos tempos, tem sido observado um aumento no índice de adoecimento por transtornos mentais entre os trabalhadores. Esse fenômeno está relacionado ao ritmo intenso de trabalho, alta pressão exercida pelos gestores, déficit de recursos humanos e materiais, jornadas de trabalho duplas ou triplas. Aumentam os casos de depressão, ansiedade e estresse e, conseqüentemente, o índice de absenteísmo. Para se ter uma ideia da gravidade do problema, a Organização Mundial da Saúde estima que a depressão será a principal causa de afastamento de trabalhadores em 2020. (Dias, 2017, para. 10)

O Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde do Ministério da Saúde (2001), apresenta uma lista de transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho (Portaria Nº. 1339/1999, MINISTÉRIO DA SAÚDE, 199), conforme a seguir:

- Demência em outras doenças específicas classificadas em outros locais (F02.8);
- *Delirium*, não sobreposto à demência, como descrita (F05.0);
- Transtorno cognitivo leve (F06.7);
- Transtorno orgânico de personalidade (F07.0);
- Transtorno mental orgânico ou sintomático não especificado (F09.-);
- Alcoolismo crônico (relacionado ao trabalho) (F10.2);
- Episódios depressivos (F32.-);
- Estado de estresse pós-traumático (F43.1);
- Neurastenia (inclui síndrome de fadiga) (F48.0);
- Outros transtornos neuróticos especificados (inclui neurose profissional) (F48.8);
- Transtorno do ciclo vigília- sono devido a fatores não orgânicos (F51.2);
- Sensação de estar acabado (síndrome de *burnout*, síndrome do esgotamento profissional) (Z73.0). (Ministério Da Saúde Do Brasil, 2001, p.164)

Entre as razões pelas quais a saúde mental do trabalhador pode ser abalada, estão por exemplo o aumento de responsabilidades, a pressão constante para o cumprimento de metas, clima de trabalho hostil, ausência de motivação. “Os transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho resultam, assim, não de fatores isolados, mas de contextos de trabalho em interação com o corpo e aparato psíquico dos trabalhadores.” (Ministério Da Saúde Do Brasil, 2001, p.161)

Deve-se considerar, ainda, que o sofrimento dos trabalhadores pode estar relacionado com uma ou mais das situações abaixo:

- Dor física/ doença orgânica e/ou limitações;
- Sofrimento/ doença mental propriamente dita;
- Questões burocráticas: consultas médicas para diagnóstico e tratamento, situação financeira prejudicada, perícias para avaliação da capacidade laborativa e do nexos causal com o trabalho, trâmites ligados às garantias de direitos e à sobrevivência. (Amazarray, Câmara e Carlotto, 2014, p. 84)

Os problemas comportamentais e psicológicos são os maiores vilões da saúde do trabalho, superando até mesmo as dores musculares e de articulações. De acordo com pesquisa da International Stress Management Association Brasil – Isma-BR (uma associação sem fins lucrativos, iniciada nos EUA em 1973, com caráter internacional e voltada à pesquisa e ao desenvolvimento da prevenção e do tratamento de stress no mundo), 70% dos brasileiros sofrem de sequelas decorrentes do estresse profissional. Entre algumas delas, estão dores, cansaço crônico e depressão. Desse total, 30% estão no nível mais elevado, configurando a chamada “síndrome de burnout” ou síndrome do esgotamento profissional. (Rede Jornal Contábil, 2018, para.38)

Depressão

Depressão é uma doença psiquiátrica que provoca alterações neuroquímicas no cérebro e desequilíbrio hormonal.

A depressão é uma das principais causas de incapacidade no trabalho. Embora um aspecto importante da recuperação da doença seja continuar a participar das atividades diárias normais tanto quanto possível, condições de estresse e ansiedade nesse ambiente podem influenciar de forma negativa o quadro depressivo, tais como:

- Discriminação ou assédio no emprego; relacionamento hostil entre chefes e funcionários;
- Trabalho com muitas demandas e pressão, que estimula a competitividade ou que atrapalha a vida pessoal;
- Insegurança no cargo prejudica o desempenho, especialmente durante tempos econômicos difíceis. (Pfizer, 2018, para. 1)

A doença pode aparecer uma única vez na vida do paciente, porém pode apresentar-se em diversos episódios ao longo de toda a sua vida.

O episódio depressivo relacionado ao trabalho caracteriza-se pela perda do convívio no trabalho: perda do emprego, perda de posição na hierarquia, frustração de

aspirações relacionadas ao trabalho e à carreira, lembrando que a inserção pelo trabalho é uma dimensão humana fundamental na nossa sociedade. A prevenção das depressões relacionadas ao trabalho é, portanto, também de ordem ética. (Ministério da Saúde, 2001, p. 180)

Entre os sintomas da depressão estão falta de energia, tristeza frequente e desânimo. Algumas pessoas desenvolvem também insônia, alterações de apetite e dores no corpo. Em geral, esses sintomas são intensos e persistentes, e prejudicam o dia a dia das pessoas e as suas relações, além de ser a depressão, em casos mais graves, um forte fator de risco associado ao suicídio.

Estresse

Uma das doenças mais comuns na atualidade é o estresse (do inglês *stress*= pressão, tensão). Chiavenato (2010) conceitua o estresse como:

é um conceito intimamente relacionado com a carga de transtornos e aflições que certos eventos da organização e do entorno provocam nas pessoas. É um termo geralmente usado para descrever os sintomas produzidos pelo organismo em resposta à tensão provocada pelas pressões, situações e ações externas que as pessoas enfrentam. Como resultado dessas pressões ou situações, as pessoas desenvolvem vários sintomas- como preocupação, irritabilidade, agressividade, fadiga, ansiedade e angústia- que podem prejudicar seu desempenho e, sobretudo, sua saúde. (Chiavenato, 2010 p. 390)

“Muitos fatores externos (fatores ambientais) podem influenciar o estresse no trabalho. Alguns desses fatores são: programação das tarefas, ritmo do trabalho; segurança de emprego, caminho entre casa e trabalho, ruído no local de trabalho e quantidade e tipo de clientes.” (Dessler, 2003, p. 291). A doença origina-se então, de problemas que se acumulam todos os dias, que acabam interferindo na qualidade de vida e trazendo consequências para o organismo.

O estresse pode ser fator desencadeador de diversos problemas físicos para o trabalhador. Além da saúde do colaborador ser afetada, a organização também acaba sendo prejudicada, pois o rendimento diminui, e o absenteísmo (índice de faltas ao trabalho) e rotatividade aumentam, gerando custos elevados para a empresa.

O estresse no trabalho tem graves consequências para o funcionário e para a empresa. Entre as consequências humanas desse estresse estão: ansiedade, depressão, raiva, doenças cardiovasculares, dor de cabeça e acidentes. Para a empresa, as consequências podem ser: redução da quantidade e da qualidade do desempenho, crescimento do absenteísmo e da rotatividade e aumento dos custos com queixas e assistência médica. (Dessler, 2003, p. 291)

Síndrome de Burnout

Com uma incidência cada vez mais comum, chegando a ser considerada por alguns como a “doença do século”, outro problema de saúde relacionado ao trabalho é a síndrome de *burnout*, ou síndrome do esgotamento profissional. “A síndrome de

burnout (do inglês “to burn out”, queimar por completo) é um distúrbio descrito em 1974 por Freudenberger, um médico americano. “ (Rede Jornal Contábil, 2018, para. 40)

Entre os sintomas da doença estão cansaço físico, mental e emocional, e dificuldade de concentração nas tarefas. A síndrome é originada por problemas nas relações de trabalho (com colegas e lideranças), pressões do trabalho, falta de reconhecimento e sobrecarga de atividades. O profissional sente-se esgotado e incapaz de continuar.

Esgotamento é a completa fadiga dos recursos físicos e mentais causada pelo empenho excessivo e atingir metas de trabalho inatingíveis. O fenômeno se manifesta com exaustão emocional, despersonalização (a sensação de que não é possível aproximar-se dos outros) e sentimento de falta de realização pessoal. Basicamente, uma pessoa sofre de esgotamento quando o estresse gerado pela tentativa de atingir metas de trabalho inatingíveis se torna alto demais. (Dessler, 2003, p.293)

Embora seus sintomas sejam semelhantes aos da depressão, a síndrome de *Burnout* se difere por ser temporária e por ter relação apenas com a área profissional. O profissional reluta diariamente em retornar ao trabalho, perdendo completamente a realização com o que faz.

Práticas das empresas para melhoria da qualidade de vida dos funcionários

O site do *Great Place To Work* (empresa de consultoria em gestão de organizações, fundada nos EUA) correlacionou o que as empresas 3M, Microsoft, Itaú Unibanco, Magazine Luiza, Beach Park, Ambev, Leroy Merlin, Santander e Mercado Livre têm em comum: “Todas essas empresas cultivam um excelente ambiente para trabalhar, pois demonstram altos níveis de credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, adotam práticas culturais de ótima qualidade e seus funcionários se relacionam com confiança.” (Nakata, 2017, para. 5)

A busca pela melhoria no ambiente empresarial requer primeiramente o reconhecimento por parte da empresa da necessidade de valorização de seus colaboradores. A partir daí a empresa deve criar condições para que haja uma mudança tanto em sua forma de gestão quanto no cotidiano empresarial. “Para que a mudança aconteça é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e para a excelência da organização”. (Chiavenato 2010 p. 438)

O respeito ao funcionário, às suas características individuais e às suas limitações é fundamental. O clima de controle e cobrança aos funcionários era comum em empresas do passado, mas é preciso renovar o modo de gerir as pessoas. Os funcionários não devem ser vistos como inimigos da organização, mas como parceiros em sua busca pelo sucesso.

Em vez de prender, constranger e acorrentar as pessoas, a nova organização precisa saber empurrá-las, incentivá-las, estimulá-las e recompensá-las em direção a resultados melhores. O sucesso organizacional está assentado fundamentalmente na maneira como as organizações sabem lidar com seus membros e extrair deles o melhor que eles podem dar. (Chiavenato & Matos, 2002 p. 41)

Oferecer apoio e suporte ao desenvolvimento do profissional, torna-se, portanto, um grande diferencial para empresas que desejam manter-se atualizadas e competitivas.

A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos. Até há muito pouco tempo, elas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos- quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração. (Chiavenato, 2003, p. 80)

Para isso, vários aspectos devem ser considerados durante toda a trajetória do funcionário dentro da organização, desde a sua contratação até o momento de sua saída.

Para manter baixos custos, a empresa precisa selecionar adequadamente seu pessoal, treiná-lo para que se torne mais eficiente e competitivo, manter relações de trabalho harmoniosas, garantir elevados níveis de segurança e de saúde para seu pessoal e estruturar o trabalho para reduzir o tempo e os recursos necessários para planejar, produzir e distribuir os bens e serviços produzidos. (Gil, 2008, p. 40)

“A recíproca é verdadeira: relações sadias, negócios lucrativos; relações ruins, negócios péssimos.” (Hunter, 2006, p. 34). Além de manter um ambiente imparcial, em que todos tenham as mesmas condições de crescimento, algumas práticas podem ser decisivas para a melhoria do ambiente de trabalho, virem a refletir no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.

Pesquisa de Clima

Uma das formas pelas quais a empresa pode avaliar a percepção de seus funcionários é através da aplicação de pesquisa de clima. Com ela é possível verificar como o funcionário tem enxergado o local de trabalho, seu grau de satisfação/insatisfação e o que espera da organização.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc.). (Chiavenato, 2003, p. 106)

É importante que a pesquisa permita à empresa conhecer melhor seus funcionários e dar voz a eles. Muitas vezes, as insatisfações e opiniões dos trabalhadores passam despercebidas pela gestão empresarial. No entanto, são os próprios funcionários que constituem a cultura da organização. “Fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional.”

(Chiavenato, 2010 p. 125). Logo, conhecer melhor os funcionários que integram a organização, significa conhecer melhor a organização em si.

A realização da pesquisa de clima é um meio de ouvir as opiniões, reclamações e sugestões de todos, de forma sigilosa para que ninguém se sinta intimidado e os resultados espelhem a realidade organizacional com a maior fidelidade possível. A partir dos resultados da pesquisa, sejam eles positivos ou negativos, é possível analisar a situação do ambiente e estabelecer melhorias para a qualidade de vida no trabalho.

Empresa aberta ao diálogo

Além da pesquisa de clima, outra forma de melhorar a relação com o trabalhador, apesar de parecer óbvia, é através da comunicação. Tratando-se o ser humano de um ser complexo, muitas vezes os problemas no ambiente de trabalho são resultados de problemas pessoais e ausência de amparo emocional. A empresa pode oferecer suporte, inclusive por meio de apoio psicológico.

Como as pessoas enfrentam problemas, o aconselhamento pode melhorar o desempenho organizacional porque as pessoas se tornam mais cooperativas e se preocupam menos com seus problemas pessoais. O aconselhamento ajuda a organização a tornar-se mais humana e considerar mais os problemas humanos. (Chiavenato, 2010 p. 400)

Também é essencial que a empresa deixe claro o que espera de seus funcionários, ao mesmo tempo em que se mantem receptiva para conhecer os seus anseios, necessidades e expectativas.

Ao estar numa empresa em que a cultura organizacional é difundida e os valores e as crenças são pontos de referência claros e compartilhados entre todos, há um acordo tácito que lembra o lema histórico dos mosqueteiros de Dumas: 'um por todos, todos por um'. (Marras, 2000, p. 294)

Preocupar-se com a saúde de seu funcionário durante todo o período de seu vínculo institucional com a empresa significa, inclusive, estar aberta a conversar após a demissão (sendo esta o resultado de desejo unilateral, ou em comum acordo), como uma espécie de *feedback*, através de entrevista de desligamento, que deve ser realizada por psicólogo. Isso evita, além de tudo, que muitos saiam insatisfeitos com a empresa, e pode trazer ao conhecimento muitos problemas que passam despercebidos no dia a dia.

Capacitações de Lideranças

De nada adianta colocar o foco somente na qualificação dos funcionários, se a organização não tiver gestores preparados para liderá-los. Segundo Hunter (2006, p. 10): "Estudos realizados pelo Instituto Gallup demonstram que mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus chefes, não das empresas. Em outras palavras, a maioria significativa dos que deixam suas organizações está renunciando a um gerente ineficaz ou incompetente."

Maximiano (2012) descreve liderança como:

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A Pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (Maximiano, 2012, p.282)

Assim sendo, faz-se importante que a empresa foque no desenvolvimento de seus gestores, importando-se em transformá-los em líderes. “As evidências indicam claramente que a maioria das pessoas promovidas a posições de liderança recebe pouco ou nenhum treinamento sobre a maneira de conduzir o mais valioso recurso e patrimônio da organização: ou seja, seus colaboradores.” (Hunter, 2006, p. 26)

Ser chefe é diferente de ser líder. A chefia provém de um cargo formal. Já um líder é a pessoa capaz de incentivar sua equipe e motivá-la a buscar os objetivos da empresa. “Algumas pessoas têm mais habilidade que outras no papel de líder e algumas são mais motivadas que outras para desempenhá-lo. Pode ser que as duas características sejam interdependentes; as pessoas mais motivadas, provavelmente, são também as mais hábeis.” (Maximiano, 2012, p. 286)

A inflexibilidade dos gestores, a forma de tratar seus subordinados, e o clima que se instala no ambiente, muitas vezes são fatores agravantes para a desmotivação dos funcionários. Líderes são responsáveis por manter a equipe unida na busca dos objetivos.

Investimento em Bem-Estar

Há muitas maneiras de reduzir o estresse e demais problemas de saúde mental. No trabalho, o planejamento mais adequado das atividades, por exemplo, pode contribuir para reduzir a sensação de cobrança e acúmulo de tarefas. O importante é criar um ambiente de valorização e cuidado com o funcionário.

Durante muito tempo, ao falar-se em qualidade nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje, fala-se não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados. Isso significa que os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho. (Gil, 2008, p. 46)

Exercícios físicos fazem bem para a saúde física e mental do ser humano. Convênios com academias e planos de saúde, e prática de ginástica laboral são exemplos de ações que podem estimular os funcionários a cuidar melhor de sua saúde. “Consultas a um nutricionista, massagens rápidas, campeonatos de esportes ou parceria com academias: tudo é válido quando o objetivo é proporcionar uma melhor qualidade de vida aos colaboradores.” (Blog Insperiência, 2018, para. 9)

Palestras motivacionais

Proporcionar palestras motivacionais aos trabalhadores também pode trazer um ótimo retorno para a empresa, uma vez que esses momentos propiciam crescimento para os indivíduos.

A motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciada pela empresa. Hoje, reconhece-se que os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, ou seja, capazes de proporcionar segurança e satisfação. Assim, cabe à empresa cuidar para que o ambiente oferecido a seus empregados seja suficientemente motivador, se quiser manter empregados qualificados. (Gil, 2008, p. 45)

Palestras motivacionais são fontes de inspiração e instigam as pessoas a saírem de suas zonas de conforto, além de despertar o seu potencial. “O resultado é uma equipe mais engajada, comprometida e animada, que busca realizar as suas atividades de forma eficaz e contribui para alcançar resultados extraordinários.” (Marques, 2018, para.1)

Treinamentos

Treinamentos são oportunidades que a empresa tem para preparar seus funcionários de acordo com suas necessidades. Muitas vezes a empresa faz cobranças para seus colaboradores, mas não se preocupa em qualificá-los. “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.” (Marras, 2000, p. 145)

Empresas que não podam o crescimento pessoal e profissional de seus funcionários, mas que incentivam e contribuem para o seu aprendizado, são empresas bem-sucedidas. Conforme diz Marras (2000, p. 148): “entre os objetivos genéricos mais importantes do treinamento estão o aumento direto da produtividade, aumento direto da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento de exigências das mudanças.”

As rápidas mudanças que acontecem no cenário empresarial exigem constante aprendizado. São novas formas de oferecer produtos e serviços, tornando-se ampla a competitividade. As empresas devem estar atualizadas e capacitadas. E para isso devem capacitar seus funcionários.

Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas. (Dutra, 2008, p. 48)

CONCLUSÃO

Empregos deixaram de ser somente fontes de remuneração. Na atualidade, são variadas as recompensas que as pessoas esperam receber por seu trabalho, tais como crescimento pessoal, profissional, e busca de carreiras de sucesso. O indivíduo busca um sentido mais amplo para seu trabalho, ele deseja sentir que o que faz é importante e que sua colaboração faz diferença para a empresa da qual faz parte.

A falta de motivação e a insatisfação no trabalho, associadas a outros fatores externos a ele, como problemas pessoais e financeiros, desencadeiam sérios problemas na vida social e na saúde do trabalhador. As práticas adotadas pela empresa no dia a dia podem auxiliar na redução da incidência desse tipo de problema entre os funcionários. Para isso basta a empresa promover algumas mudanças em sua forma de gestão de pessoal, buscando o bem-estar de seus funcionários, priorizando a sua saúde e demonstrando respeito e empatia pelo profissional e ser humano que compõe sua equipe.

Diante do exposto, fica claro que a realidade atual exige que faça parte dos papéis da empresa a tomada de atitudes para a prevenção e o auxílio ao tratamento da saúde de seus colaboradores. Assim, quando passa a tratar melhor seus funcionários, demonstrando preocupação, atenção e respeito ao seu trabalho e à sua saúde, há melhoria significativa nas relações e no ambiente, pois as expectativas de ambos – organização e funcionário- serão atendidas. Empresas bem-sucedidas sabem que a conquista de seus objetivos tem relação direta com a satisfação de seus colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

Amazarray, M. R.; Câmara, S. G.; Carlotto, M. S. (2014). Investigação em saúde mental e trabalho no âmbito da saúde pública no Brasil. In: Crespo, A. R.; Bottega, C. G.; Perez, K. V. Atenção à Saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho. Porto Alegre: Evangraf, p. 75-92.

Blog Insuperiência. (2018). 10 Dicas Para Ter Funcionários Motivados Em 2018. [Internet]. Blog Insuperiência. Disponível em: <<https://insperiencia.com.br/blog/10-dicas-para-ter-funcionarios-motivados-em-2018/>> [Acesso em 12 de março de 2019].

Brasil. (2001). Doenças Relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde. Organizado por Elizabeth Costa Dias. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil.

Butierres, M. C.; Mendes, J. M. (2011). Implicações das transformações societárias na materialização do direito à saúde dos trabalhadores. In: Mendes, J. M. et al. Saúde & trabalho: múltiplas perspectivas. São Paulo: Plêiade, p. 223- 235.

Chiavenato, I.; Matos, F. G. de. (2002). Visão e Ação Estratégica. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2003). Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2010). Comportamento Organizacional. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dessler, Gary. (2003). Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Dias, V. (2017). Absenteísmo no trabalho: entenda suas principais causas e soluções. [Internet]. Blog Cesta Nobre. Disponível em: <<https://blog.cestanobre.com.br/absenteismo-no-trabalho-entenda-suas-principais-causas-e-solucoes/>> [Acesso em: 26 de fevereiro de 2019].

Dutra, J. S. (2008). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed.- 6 reimpr. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2008). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1.ed.- 8. Reimpr. São Paulo: Atlas.

Hunter, J. C. (2006). Como se tornar um líder servidor. Traduzido por A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante.

Malik, A. M. (1998). Gestão de Recursos Humanos. Volume 9. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

Marques, J. R. (2019). Palestra motivacional e o impacto em seus funcionários. [Internet] Portal IBC. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/palestras-motivacionais/>> [Acesso em: 25 de março de 2019].

Marras, J. P. (2000). Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura.

Maximiano, A. C. A. (2012). Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. – 7. ed. – São Paulo: Atlas.

Mendes, J. M. et al. (2011). Núcleo de estudos e pesquisa em saúde e trabalho: doze anos de história. In: Saúde & trabalho: múltiplas perspectivas. São Paulo: Plêiade, p. 21- 29.

Nakata, Lina. (2017). O que as melhores empresas têm em comum? [Internet]. Great Place to Work. Disponível em: < <https://gptw.com.br/conteudo/great-practices/semelhanças-melhores-empresas/>> [Acesso em: 22 de março de 2019].

Pfizer. A depressão no ambiente de trabalho. [Internet]. Pfizer. Disponível em: < <https://www.pfizer.com.br/noticias/depressao-no-ambiente-de-trabalho/> > [Acesso em 28 de março de 2019].

Rede Jornal Contábil. (2018). Quando o trabalho adoecer: Síndrome de Burnout e outras doenças causadas pelo trabalho. [Internet]. Rede Jornal Contábil. Disponível em: < <https://www.jornalcontabil.com.br/quando-o-trabalho-adoece-sindrome-de-burnout-e-outras-doencas-causadas-pelo-trabalho/>> [Acesso em: 21 de março de 2019].

Ulrich, David. (2000). Recursos Humanos estratégicos. Traduzido por Cristina Bazán. São Paulo: Futura.