

# Burnout no Local de Trabalho: Riscos, Efeitos na Saúde e Prevenção

---



Tudo o que os Trabalhadores  
devem Saber...

## **Introdução**

- 1. O que é o BURNOUT no trabalho**
- 2. Causas do BURNOUT no trabalho**
- 3. Consequências do BURNOUT no trabalho**
- 4. Como abordar a gestão do BURNOUT no trabalho**
- 5. Diretrizes de atuação para a prevenção do BURNOUT**
- 6. Enquadramento legal**

# Introdução

---

O número de trabalhadores e trabalhadoras que sofrem de doenças relacionadas com riscos psicossociais causados pelo trabalho tende a aumentar.

O mundo do trabalho encontra-se em permanente transformação, exigindo cada vez mais dos trabalhadores. O conteúdo do trabalho e o ambiente organizacional onde este decorre têm vindo a sofrer mudanças significativas, resultantes de modificações sociais, económicas e tecnológicas, forçando organizações e trabalhadores a adaptarem-se às novas exigências de uma economia globalizada e competitiva que acentua os riscos psicossociais no trabalho.

Estes incluem carga e ritmo de trabalho excessivos, contratos de trabalho precários e insegurança laboral, horários de trabalho inflexíveis e irregulares, intensificação qualitativa e quantitativa do trabalho, trabalho por turnos e trabalho noturno, elevadas exigências emocionais das funções, falta de suporte social das chefias e dos colegas de trabalho, escassas relações interpessoais, falta de participação na tomada de decisões, ambiguidade de papéis, escassa comunicação e exigências laborais contraditórias, dificuldades de conciliação entre a vida profissional e pessoal. (OSHA)

No domínio da saúde, os riscos psicossociais relacionados com o trabalho tem sido amplamente objeto de atenção, tendo em conta que apresentam consequências nefastas para os trabalhadores e para as organizações.

De entre estes riscos, destaca-se a **síndrome de Burnout**, também conhecida com a “síndrome do queimado”, ou a “síndrome do esgotamento profissional” que constitui uma condição de esgotamento profundo caracterizada pelo stresse extremo e pela exaustão física, mental e emocional.

Difere do stress pois este refere-se a um processo temporário de adaptação que é acompanhado de sintomas mentais e físicos, enquanto o Burnout pode ser considerado como a fase final dessa adaptação, necessariamente negativa e fracassada, que resulta de um desequilíbrio prolongado entre as exigências impostas e as capacidades e recursos individuais para lhes fazer face.

O **Burnout** ocorre, pois, quando o indivíduo lida com constantes situações stressoras no trabalho em que se torna incapaz de se adaptar a elas, provocando uma profunda exaustão mental.

A síndrome manifesta-se especialmente em trabalhadores cuja profissão exige um envolvimento interpessoal direto e intenso, por exemplo, em médicos, enfermeiros e professores.

## 1. Burnout no trabalho. Do que falamos?

---

O termo "Burnout" é um termo relativamente novo, cunhado em 1974, por Herbert Freudenberger, psicanalista que o definiu como um distúrbio psíquico de carácter depressivo, precedido de um estado de esgotamento físico e mental, que resulta de um envolvimento de longo-prazo em situações de trabalho emocionalmente exigentes. Definiu "Burnout" desta forma: "(...) um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional".

O **Burnout**, tal como afirmado acima, instala-se a partir da exposição prolongada a situações de stress extremo, quando o trabalhador se confronta com o desfasamento entre os recursos que detém para fazer face às solicitações e expectativas, bem como às motivações pessoais e profissionais.

Para tentar ultrapassar a dificuldade de adaptação ao trabalho, o trabalhador tende a aumentar o seu investimento até à sobrecarga física e psíquica, podendo ocasionar o surgimento do **Burnout**.

À medida que se apercebe que os seus esforços não são suficientes para se adaptar ao trabalho, acaba por desistir, provocando um distanciamento emocional daquilo que o rodeia e, num processo posterior, desenvolver atitudes ou comportamentos disfuncionais no trabalho.

## 2 – Fases do Burnout

---

O **Burnout**, sendo uma resposta a fatores stressantes intensivos ao longo do tempo, caracteriza-se por diversas fases que correspondem a diferentes estados psicológicos:

- ➔ Exaustão emocional;
- ➔ Despersonalização;
- ➔ Falta de realização pessoal no trabalho.



## Como se desenvolve?

Na verdade, o **Burnout** é o fim dum processo que parte de uma primeira fase que podemos classificar como “fase positiva do stress” que ocorre quando a estimulação provoca efeitos positivos e como consequência produz satisfação no trabalhador. Tem expressão na dedicação à profissão, na elevada produtividade, nas expectativas elevadas e em atitudes positivas perante o trabalho e no trabalho.

Tendo em conta que, no desenvolvimento do processo, o somatório das expectativas não se reflete no trabalho produzido, surge a fase da insatisfação e do sentimento de incapacidade de fazer face às solicitações.

Emergem sentimentos de desmotivação, desilusão, fadiga física e mental que se refletem na qualidade do trabalho que é produzido.

Posteriormente entra-se na fase a que usualmente se dá o nome de despersonalização, em que se instala uma situação de alheamento relativamente ao trabalho. Exprime-se em comportamentos, tais como; a irritabilidade, o isolamento, o afastamento das relações interpessoais, o conflito, o negativismo. Estes são sinais de que o trabalhador se encontra em sofrimento físico e mental.

Profissionalmente persiste uma sensação de inadequação total, a produtividade reduz-se progressivamente e os erros, falhas e omissões surgem em grande escala.

Por fim, o estado de exaustão física e mental é tanto, que se segue para uma fase de afastamento de tudo o que representa o trabalho, exprimindo-se em sentimentos de profunda frustração, de autoavaliação negativa e de desespero pelo esforço que foi levado a cabo, mas que não foi reconhecido como suficiente.

Instala-se o absentismo, da inutilidade, em que o trabalhador deixa de executar as suas tarefas, sendo que se tende, nesta fase, ao afastamento do local de trabalho e até mesmo da profissão. Os quadros de depressão grave são comuns e até mesmo a ocorrência de suicídio.

## 3 – Causas do Burnout

---

Na literatura, são enumeradas seis fontes de **BURNOUT**, designadamente:

- ➔ Sobrecarga de trabalho;
- ➔ Falta de controlo;
- ➔ Sentimento de não recompensa;
- ➔ Ausência de comunidade;
- ➔ Falta de justiça;
- ➔ Conflito de valores.

Estas seis áreas, em conjunto, representam as principais causas organizacionais do **Burnout**:

**1. Sobrecarga de trabalho:** A sobrecarga no trabalho encontra-se relacionada com a percepção de se ter muitas tarefas para executar e de sentir incapaz de as realizar de forma adequada, tendo em conta as suas expectativas. Ao ter uma carga de trabalho excessiva, o trabalhador tende a atingir os seus limites, na medida em que a recuperação se torna impossível, atingindo um estado de exaustão física e psicológica.

Carateriza-se por:

- ✓ Volume de trabalho excessivo ou reduzido;
- ✓ Elevados níveis de pressão impostos pelos prazos definidos para as tarefas;
- ✓ Realização de tarefas de difícil execução num tempo reduzido;
- ✓ Realização de tarefas que requerem um elevado grau de especialização ou um elevado grau de atenção;
- ✓ Exigências excessivas com respeito aos conhecimentos, competências e capacidades do trabalhador.

**Geralmente, a sobrecarga de trabalho está diretamente relacionada com a fase da exaustão do Burnout.**

**2. Falta de controlo:** A falta de controlo está relacionada com a ineficácia ou com a reduzida realização pessoal. Os trabalhadores não são envolvidos ao nível das decisões inerentes ao desenvolvimento da sua prática profissional, o que aliado à sobrecarga de trabalho pode conduzir a uma crise de controlo.

Esta falta de controlo, na maioria das vezes, indica que os trabalhadores não têm autonomia para desenvolver as suas atividades. Quando um trabalhador tem controlo e influência sobre o modo como realiza o seu trabalho, isso ajuda-o a lidar com os desafios que lhe são colocados durante o desenvolvimento das suas tarefas.

Mas, por outro lado, se são outras pessoas a determinar o ritmo ou a forma como trabalha, isso pode levar o trabalhador a situações de exaustão, depressão e ao **Burnout**.



A falta de flexibilidade e as exigências do trabalho, assim como a não participação na tomada de decisões sobre o seu trabalho, também podem contribuir para o surgimento de problemas de ordem psicossocial.

Carateriza-se por:

- ➔ Situações de deficiente controlo sobre o trabalho;
- ➔ Falta de flexibilidade nos requisitos;
- ➔ Grandes exigências no trabalho;
- ➔ Reduzida a participação na tomada de decisão.

**Associa-se geralmente à dimensão de reduzida realização pessoal e têm um impacto significativo nos níveis de stresse e Burnout.**

**3. Sentimento de recompensa insuficiente:** Esta situação ocorre quando os trabalhadores têm o sentimento de que não estão a ser devidamente recompensados relativamente ao seu desempenho. Mais ainda do que a recompensa financeira insuficiente que é um fator importante, a falta de reconhecimento social, poderá afetar os trabalhadores, ao sentirem que existe uma desvalorização do seu trabalho.

**4. Ausência de comunidade:** Ocorre quando os indivíduos perdem a perceção de que têm uma ligação positiva com os outros no local de trabalho.

Relaciona-se com baixos níveis de apoio e de estímulo para a resolução de problemas e desenvolvimento pessoal, como por exemplo, a resposta positiva, quer por parte de colegas, quer por superiores que podem ajudar o trabalhador a superar as dificuldades na realização do seu trabalho e na ocorrência de conflito laboral. Nas situações de trabalho em que existem muitos conflitos, os níveis de stresse e de **Burnout** são elevados e o trabalho torna-se difícil. Este conflito constante produz sentimentos extremamente negativos de frustração e hostilidade, reduzindo ainda mais a possibilidade de apoio social.

**5. Falta de justiça no trabalho:** A falta de justiça e de respeito entre colegas influencia negativamente o bom ambiente de trabalho e o sentimento de pertença. As situações de injustiça podem ocorrer quando há desigualdade na carga de trabalho ou no vencimento salarial e nas recompensas.

A falta de justiça agrava o Burnout de duas formas:

a) Ser tratado de forma injusta é uma experiência emocionalmente desgastante e debilitante;

b) O sentimento de injustiça vai ter reflexos na forma como o trabalhador se sente na organização, provocando sentimentos de não pertença e atitudes de alienamento e cinismo em relação ao local de trabalho.

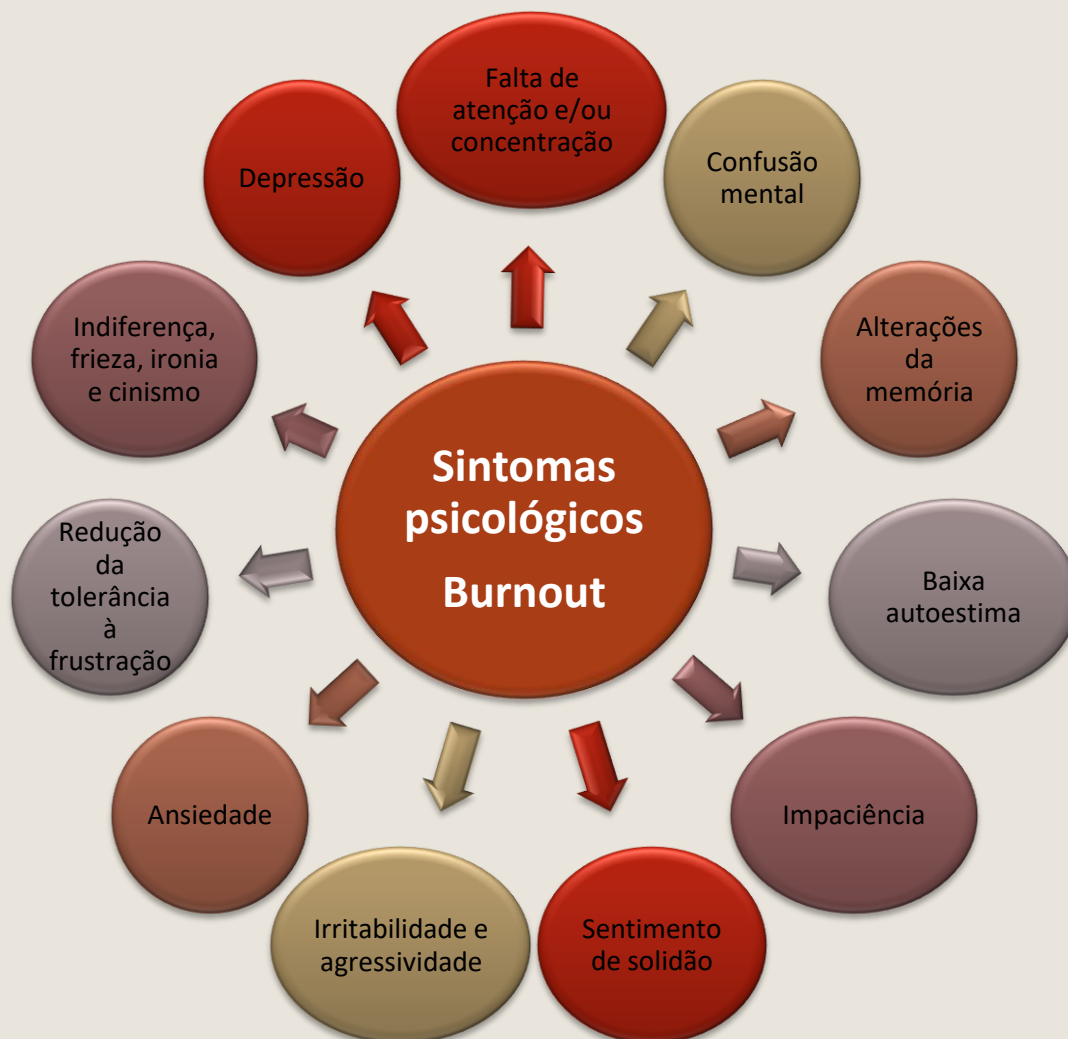
**6. Conflito de valores:** O conflito de valores pode ocorrer quando existe um conflito entre as exigências da profissão e os princípios e valores do próprio trabalhador.

## 4 – Consequências e manifestações do Burnout

Apresenta sintomas físicos, psíquicos e comportamentais. Relativamente aos **sintomas físicos**, destacam-se:



## Sintomas psicológicos:



## Sintomas comportamentais



## Para as organizações, o Burnout tem como consequências:

Aumento da taxa de rotação de pessoal	Aumento da taxa de absentismo	Menor rendimento e produtividade
Maior número de acidentes de trabalho	Incumprimento de horários	Desempenho reduzido
Insatisfação profissional	Dificuldades na tomada de decisões	Aumento dos custos relacionados com a prestação de cuidados de saúde
Aumento de baixas médicas	Custos relativos à substituição de trabalhadores	Reforma antecipada

**A prevenção do Burnout obriga a um envolvimento ativo e dinâmico por parte da entidade empregadora e por parte dos trabalhadores e dos seus representantes.**

## 5. Como abordar a gestão do Burnout no trabalho?

---

A abordagem da gestão dos riscos profissionais foi inicialmente desenvolvida para reduzir a exposição a riscos de natureza física, contudo cada vez assume mais prioridade para enfrentar os riscos psicossociais, mais especificamente os relacionados com o **Burnout**.

Esta abordagem permite ao empregador tomar medidas preventivas e corretivas de forma mais eficaz e possibilita a definição de prioridades de ação que efetivamente assegurem e/ou melhorem a saúde dos trabalhadores e minimizem os riscos de **Burnout**.

### **Qualquer abordagem preventiva do Burnout deve incorporar cinco elementos importantes:**

- (1) Um foco específico numa população de trabalho definida, num local de trabalho, num conjunto de operações ou num tipo de equipamento em particular;
- (2) Uma avaliação dos riscos a fim de entender a natureza do problema e as suas causas subjacentes;
- (3) O desenho e implementação de ações destinadas a eliminar ou reduzir esses riscos – soluções;
- (4) Avaliação dessas ações;
- (5) A gestão adequada e rigorosa do processo.

A gestão dos riscos psicossociais não é uma atividade isolada, mas sim um processo que ocorre em várias fases, que exige mudanças no ambiente de trabalho, sendo que as empresas obtêm um êxito maior se já dispuserem de um serviço eficaz de gestão de Saúde e Segurança do Trabalho e se envolverem todos os trabalhadores e trabalhadoras neste processo.

## 5.1 - Princípios fundamentais para a prevenção do Burnout

O empregador deve impulsionar avaliações de riscos tendo em conta o uso de metodologias específicas, técnicas, instrumentos e modelos de análise (nomeadamente questionários, entrevistas individuais e de grupo, listas de verificação, dados relativos ao absentismo e à saúde, mais adequados a cada contexto, contando sempre com a participação dos Trabalhadores e Representantes para a SST.

O envolvimento dos trabalhadores e seus representantes neste processo é, pois, fundamental para se conseguir prevenir os efeitos do **Burnout**.

**As fases de Avaliação dos Riscos são as seguintes:**

- ➔ Identificar os riscos;
- ➔ Identificar quem pode ser prejudicado e como;
- ➔ Avaliar os riscos, da seguinte forma:
  - Identificar que ações já estão a ser tomadas;
  - Decidir se são suficientes;
  - Decidir o que ainda é necessário fazer.
- ➔ Registrar as conclusões;
- ➔ Rever regularmente a avaliação e verificar o impacto das medidas tomadas.

## 5.2 – Estabelecer um plano de ação

### Estabelecer um plano de ação

O empregador deve implementar um plano de ação prático, com o objetivo de solucionar os problemas identificados, ou seja, de proceder à redução dos riscos de **Burnout**.

Este plano de ação deve contemplar, entre outros, os seguintes aspetos:

- ✓ Identificação do problema e contexto que conduziu ao seu surgimento;
- ✓ Identificação dos trabalhadores expostos;
- ✓ Avaliação do risco de **Burnout**;
- ✓ Calendarização das ações a implementar e meios necessários;
- ✓ Avaliação e monitorização do plano de ação.

## 5.3 - IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA. COMO DEFINIR AS PRIORIDADES?

### Identificar o problema

O primeiro passo para a gestão do **Burnout** é a identificação dos problemas, sinalizando as suas causas e os trabalhadores expostos para se proceder à avaliação do risco que estes representam.

### Identificar quem pode ser prejudicado e como

Todos somos mais ou menos vulneráveis ao stresse e conseqüentemente ao **Burnout**, dependendo das pressões a que estamos expostos.



Os fatores abaixo identificados podem ajudar a identificar se existe um problema de **Burnout** na organização.

<b>Organização</b>
Participação
Absentismo, nível elevado de rotação do pessoal, desrespeito pelo horário de trabalho, problemas disciplinares, comunicação agressiva, isolamento, alienamento.
Desempenho
Diminuição da produção, da qualidade do produto ou do serviço prestado, ocorrência de erros persistentes, de acidentes, deficiente tomada de decisões.
Custos
Despesas maiores com compensações ou despesas de saúde mais elevadas, recurso aos serviços de saúde.
<b>Indivíduo</b>
Comportamento
Consumo excessivo de tabaco, álcool ou drogas, violência, agressividade, isolamento, mudanças bruscas de humor e irritabilidade.
Psicológico
Transtorno do sono, ansiedade, depressão, impossibilidade desconcentração, irritabilidade, esgotamento, grande distanciamento e frieza relativamente aos colegas, apatia e hostilidade
Saúde
Problemas lombares, problemas cardíacos, úlceras, hipertensão arterial, sistema imunológico em crise.

## 5.4 – Avaliação de riscos

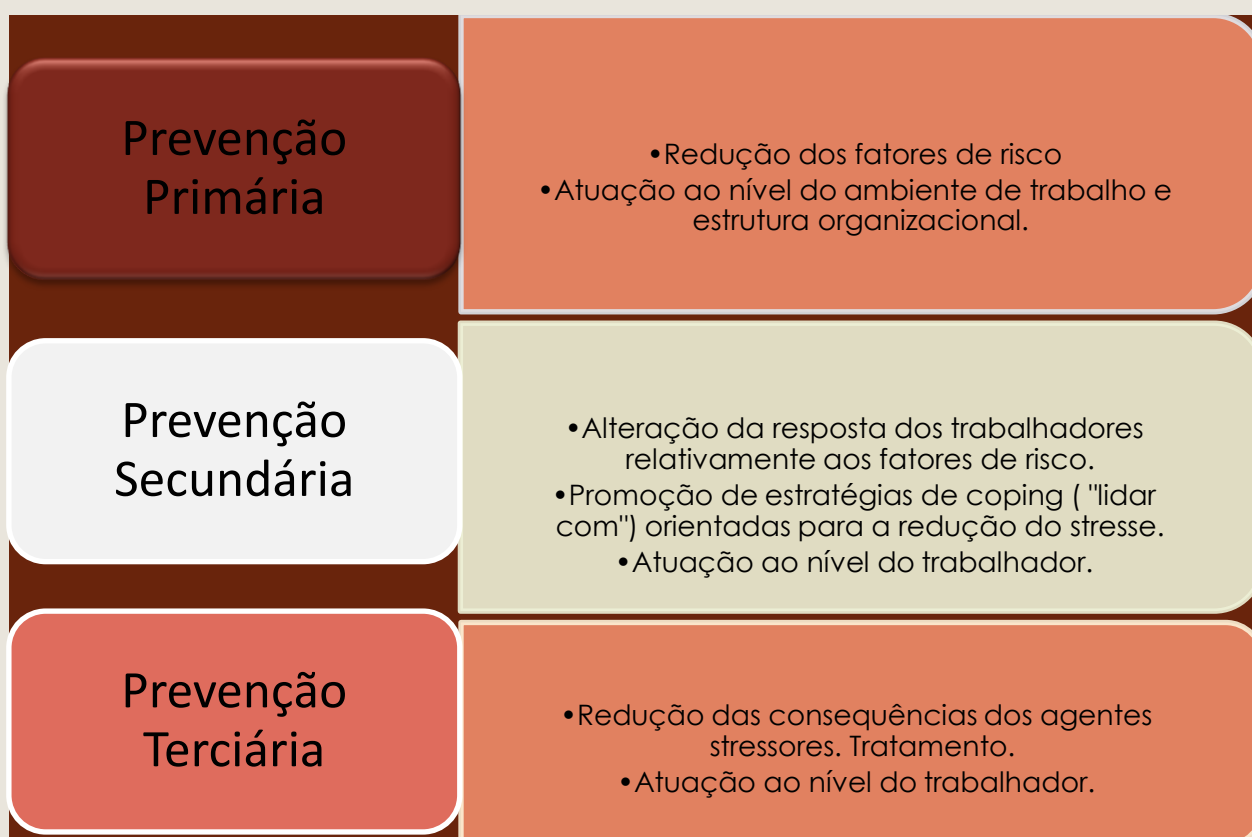
Para todos os fatores apresentados na identificação de riscos - devem ser colocadas as seguintes questões:

- ➔ Que ações estão já a ser tomadas?
- ➔ São suficientes?
- ➔ Que mais é necessário fazer?

## 5.5 – Medidas de prevenção que podem ser adotadas

A gestão do Burnout deve priorizar as intervenções que reduzam os fatores de risco.

As estratégias de prevenção do **Burnout** no trabalho, tal como outro risco profissional encontram-se classificadas em: primárias, secundárias e terciárias.



Podem assumir os seguintes níveis de intervenção:

- ✓ Nível individual
- ✓ Nível de grupo
- ✓ Nível organizacional
- ✓ Nível das consequências

### Medidas de prevenção a nível individual

- Desenvolver condutas que eliminem as fontes de stress ou neutralizem as consequências do mesmo;
- Formação em resolução de problemas;
- Estratégias de assertividade;
- Controlo eficaz dos tempos;
- "Desligar" do trabalho fora do horário laboral;
- Praticar técnicas de relaxamento;
- Definir objetivos reais e atingíveis.

### Medidas de prevenção a nível de grupo

- Fomentar as relações interpessoais;
- Fortalecer os vínculos sociais entre o grupo de trabalho;
- Promover a formação e a informação.

### Medidas de prevenção a nível organizacional

- Desenvolver programas de prevenção de riscos psicossociais;
- Potenciar a comunicação;
- Reestruturar e redesenhar os postos de trabalho;
- Definir de forma precisa as funções de cada um;
- Instaurar um sistema de recompensas justo;
- Delimitar os estilos de direção e de liderança;
- Formar as chefias intermédias e de topo.

### Medidas de proteção ou reabilitação/reduzir e tratar os danos

- Acompanhamento psicológico - terapia individual ou de grupo;
- Aconselhamento;
- Reintegração.

## **5.6 – Registrar as avaliações principais**

É boa prática registrar as conclusões principais resultantes da avaliação de riscos, bem como partilhar a informação com os trabalhadores e seus representantes.

## **5.7 – Rever regularmente a avaliação**

A avaliação de risco deve ser objeto de revisão sempre que se produzam transformações significativas no âmbito da organização. Mais uma vez, tal deve ser feita com a participação e consulta dos trabalhadores e seus representantes.

## 6. Diretrizes de atuação para a prevenção do Burnout

---

### Ação Sindical

1 - Informar os trabalhadores e trabalhadoras e seus representantes sobre os riscos para a saúde resultantes do **Burnout**, sintomas e medidas de prevenção;

2 – Formar os trabalhadores e trabalhadoras e seus representantes para aumentar a sua capacidade de intervenção sindical frente aos riscos psicossociais, em especial os decorrentes do stresse e do **Burnout**;

3 – Intervir nas empresas através dos Representantes dos Trabalhadores para a SST para garantir o cumprimento da legislação;

4 - Promover a sensibilização e a consciencialização para a necessidade das empresas realizarem avaliações de risco que tenham em conta o risco de **Burnout**, de uma forma sistemática;

5 - Pugar pela integração dos riscos psicossociais, em especial do stresse e do **Burnout** na Lista Nacional de Doenças Profissionais;

6 - Promover a formação dos delegados sindicais e representantes dos trabalhadores para a SST em matéria de prevenção do **Burnout**, de forma a facilitar a sinalização de situações problema nos locais de trabalho;

7 - Difundir pelos trabalhadores informação sobre os recursos e serviços em matéria de saúde laboral a que os trabalhadores podem recorrer aquando vivenciem situações de risco psicossocial e de **Burnout** do ponto de vista do apoio psicológico e jurídico;

8 - Estabelecer protocolos de atuação sobre a prevenção dos riscos de **Burnout**;

9- Pugnar pela introdução de cláusulas sobre prevenção do **Burnout** na Negociação Coletiva, incluindo que a avaliação de riscos tenha em conta todas as especificidades inerentes a esta problemática.

## 7 – Enquadramento legal

---

- Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

- Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, com a redação conferida pela Lei n.º 3/ 214, de 28 de janeiro, que aprova o regime jurídico da promoção da Segurança e Saúde no Trabalho - alíneas d) e e), do n.º 2 do artigo 15.º, onde menciona que o empregador deve assegurar que os riscos psicossociais no local de trabalho não originem risco para a Segurança e Saúde do trabalhador, sendo enfatizada a importância da redução destes riscos.



Uma Publicação

Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho.

Com o Apoio:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu