



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

AMÁLIA CRISTINA SANTOS STEINWANDTER

**UM OLHAR ORGANIZACIONAL SOBRE A RELAÇÃO DA SÍNDROME DE
BURNOUT COM A POSIÇÃO DO INDÍVIDUO NA PIRÂMIDE DE MASLOW**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2021**

AMÁLIA CRISTINA SANTOS STEINWANDTER

**UM OLHAR ORGANIZACIONAL SOBRE A RELAÇÃO DA SÍNDROME DE
BURNOUT COM A POSIÇÃO DO INDIVÍDUO NA PIRÂMIDE DE MASLOW**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento as Normas regulamentadas pela Resolução nº 09/2016/CONEPE.

Orientadora: Profa. Dra. Ludmilla Meyer Montenegro

Área: Gestão de Pessoas/
Comportamental

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2021**

AMÁLIA CRISTINA SANTOS STEINWANDTER

**UM OLHAR ORGANIZACIONAL SOBRE A RELAÇÃO DA SÍNDROME DE
BURNOUT COM A POSIÇÃO DO INDÍVIDUO NA PIRÂMIDE DE MASLOW**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento as Normas regulamentadas pela Resolução nº 09/2016/CONEPE.

Trabalho defendido e aprovado em 13 de dezembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Ludmilla Meyer Montenegro (Orientadora)
Universidade Federal de Sergipe – UFS

Prof. Dr. Arakin Queiroz Monteiro
Universidade Estadual Paulista – UNESP

Filipe Valença e Silva
Universidade Federal de Sergipe – UFS

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao Ser Superior responsável pela minha existência e de todos aqueles aqui citados, sem os quais eu não seria a pessoa que sou. Em segundo lugar agradeço ao meu Anjo da Guarda, que me rege, me guarda e me ilumina nos caminhos da vida.

Acima de tudo agradeço aos meus pais, Alice Angelica e Francisco Carlos, pela educação, amor e apoio incondicional que me dão todos os dias. Sem eles esse trabalho não seria possível. A minha mãe pela paciência e as palavras nos momentos de ansiedade, mas principalmente a meu pai que fez questão de ler, debater e contribuir de forma ímpar com o desenvolvimento deste trabalho. Amo muito vocês.

Em especial agradeço ao meu esposo, Marcus Vinicius, por compartilhar momentos importantes e nunca me deixar desistir, sempre me incentivar a estudar e a acreditar em mim. Te agradeço por me apoiar em todos os momentos. Te amo demais.

Ao meu primo Fernando pela amizade de infância, e que contribuiu de forma significativa para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje.

A minha orientadora, Ludmilla Meyer, pela paciência, mentoria e incentivo me dado ao longo de todo o curso de graduação, e por ser a primeira apoiadora do meu tema.

Agradeço também aos grandes incentivadores da minha formação, aos quais tenho imenso carinho, admiração e gratidão, os professores Marcos Zambanini, Maria Teresa Lins, Eduardo Farias e as professoras Mônica Rovaris e Xênia L'Amor pelo apoio e encorajamento a seguir com o tema do TCC que hoje muito me orgulha.

De forma singular faço questão de agradecer a Rivaldo Lima, por todo apoio, carinho e amizade, principalmente por me aturar na secretaria por horas e sempre ser um ótimo conselheiro. Agradeço também à Isabella, pela atenção e pelos momentos de conversa.

As minhas “mães” de coração que se tornaram extremamente importantes no meu desenvolvimento pessoal e profissional, Ivanilde, Maria Clécia e Eliana da Cruz Brito.

Ao meu Chefe do INSS, por todo aprendizado compartilhado e pelas oportunidades que a mim foram dadas, José Fausto. Sou eternamente agradecida.

Aos amigos que compartilham essa jornada da vida comigo, Jaqueline Rocha, Kaique Garcia, Kethlyn Almeida, Beatriz Guidice, Sabrina Avila, Yasmim Pureza, Thais Tenório, Nayara Souto, Maria Xavier e em especial Manuela de Jesus, que foi de fundamental importância em todo o desenvolvimento desse trabalho, além da paciência e do apoio direto e indireto. Muito obrigada, amo vocês.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram com minha formação e com meu desenvolvimento, aos professores do ensino fundamental, aos amigos que passaram, mas ficaram no coração e na lembrança. Encerro aqui meus agradecimentos com o coração cheio de gratidão e amor. Obrigada.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo compreender a relação entre a posição do indivíduo na Pirâmide de Maslow e os casos de Síndrome de *Burnout* no ambiente organizacional. A Síndrome teve seus estudos intensificados em 1974, com o artigo *Staff Burn-out*, escrito pelo psicólogo Herbert J. Freudenberger. Ao longo dos anos houve uma crescente preocupação com a Qualidade de Vida e o bem-estar no ambiente organizacional e, com isso, surgiu a necessidade de entender mais sobre as doenças ocupacionais e de que forma as organizações podem atuar na sua prevenção. Entre as doenças mais alarmantes está a Síndrome de *Burnout* proveniente da exaustão causada pelo ambiente de trabalho que afeta não só os trabalhadores, mas as organizações. Na década de 50, Abraham H. Maslow iniciava seus estudos sobre a Teoria que ficaria conhecida como Hierarquia das Necessidades. Ele acreditava que os seres humanos vivem para satisfazer suas necessidades, com objetivo de conquistar sua autorrealização. Para analisar de forma mais profunda essas necessidades, ele as dividiu em cinco grupos e as dispôs em ordem decrescente que depois foi transformada visualmente em uma pirâmide, a Pirâmide da Hierarquia das Necessidades, em que na sua base encontram-se as necessidades fisiológicas, seguidas pelas necessidades de segurança, social, estima e autorrealização (MASLOW, 1970). Necessidade para a psicologia é um estado interno de insatisfação causado pela falta de algum bem necessário ao bem-estar, sendo o *Burnout* um distúrbio emocional que afeta a vida dos trabalhadores e compromete as necessidades dos acometidos. Para tal investigação usou-se o método indutivo qualitativo com base na análise de múltiplos casos por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas e diário de campo que tiveram como objetivo traçar os perfis dos entrevistados e verificar quais relações as necessidades apresentadas por eles se relacionam com a Síndrome de *Burnout*. Após a coleta e a análise dos dados, verificou-se que existem relações significativas entre os fatores desencadeantes da Síndrome e a carência das Necessidades. Percebeu-se também uma relação entre os sintomas e as Necessidades, sendo as Necessidades afetadas pelos sintomas. Abriam-se então novos campos de pesquisa para o desenvolvimento e aplicação de estratégias para minimizar a carência de necessidades dos funcionários e, dessa forma, lançar um olhar para a Síndrome de *Burnout*, com vistas a evitá-la.

Palavras-chave: Síndrome de *Burnout*. Pirâmide de Maslow. Comportamento.

ABSTRACT

This study aims to understand the relationship between the position of the employee on the Maslow Pyramid and the cases of Burnout Syndrome in the organizational environment. The Syndrome was further studied in 1974 with the article Staff Burn-out, written by the psychologist Herbert J. Freudenberger. Over the years, there has been a growing concern with Quality of Life and well-being in the organizational environment and, with this, the need to understand more about occupational diseases and how organizations can act in their prevention emerged. Among the most alarming diseases is the Burnout Syndrome resulting from the exhaustion caused by the work environment that affects not only workers, but also organizations. In the 50s, Abraham H. Maslow began his studies on the Theory that would become known as the Hierarchy of Needs. He believed that human beings live to satisfy their needs, in order to achieve their self-realization. To analyze these needs in greater depth, he divided them into five groups and arranged them in descending order, which was then visually transformed into a pyramid, the Pyramid of the Hierarchy of Needs, where at its base are physiological needs, followed by security, social, esteem and self-fulfillment needs (MASLOW, 1970). Need for psychology is an internal state of dissatisfaction caused by the lack of some good necessary for well-being, with Burnout being an emotional disorder that affects the lives of workers and compromises the needs of those affected. For this investigation, the qualitative inductive method was used, based on the analysis of multiple cases through the application of semi-structured interviews and a field diary, which aimed to trace the interviewees' profiles and verify which relationships the needs presented by them relate to the Syndrome of Burnout. After the collection and analysis of data, it was found that there are significant relationships between the triggering factors of the Syndrome and the lack of needs. A relationship between symptoms and Needs was also perceived, with Needs being affected by symptoms. Then, new fields of research were opened for the development and application of strategies to minimize the lack of needs of employees and thus shed light to the Burnout Syndrome, in order to avoid it.

Keywords: *Burnout Syndrome. Maslow Pyramid. Behavior.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades	30
Figura 2 –Possíveis relações entre as Necessidades e os sintomas do <i>Burnout</i>	51
Figura 3 – Possíveis relações entre as Necessidades de Maslow e as causas do <i>Burnout</i> .	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –Categorias Analíticas e Elementos de Análise	35
Quadro 2 –Diretrizes para a realização de uma pesquisa científica	36
Quadro 3 – Protocolo de Pesquisa	38
Quadro 4 – As necessidades de Churros	45
Quadro 5 – As Necessidades de Chiclete	46
Quadro 6 – As Necessidades de Jujuba	48
Quadro 7 – Churros	60
Quadro 8 – Chiclete	63
Quadro 9 – Paçoca	65
Quadro 10 – Causas do <i>Burnout</i> apontadas pelos entrevistados	66

SÚMARIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 SÍNDROME DE BURNOUT.....	22
2.1.1 Fatores Desencadeantes.....	25
2.1.2 Sintomas.....	27
2.2 A PIRÂMIDE DE MASLOW.....	28
3 OBJETO DE ESTUDO.....	30
4 METODOLOGIA.....	33
4.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	33
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	33
4.3 MÉTODO	34
4.4 UNIDADE (S) DE ANÁLISE	34
4.5 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	35
4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	36
4.6 PROTOCOLO DO ESTUDO E CRITÉRIOS DE VALIDADE/CONFIABILIDADE.....	38
4.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	38
5 ANÁLISE DOS DADOS	40

5.1 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS DOS ENTREVISTADOS	40
5.1.1 Análise dos perfis dos entrevistados.....	41
5.2 A RELAÇÃO DOS INDIVÍDUOS COM SUAS NECESSIDADES.....	44
5.3 RELAÇÕES ENTRE O BURNOUT E AS NECESSIDADES DE MASLOW	49
6 CONCLUSÕES.....	68
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICE A.....	75

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, as mudanças econômicas e nas relações de trabalho estão gerando diversos impactos na vida das pessoas, nas organizações e na sociedade (BLOISE, 2009). Estes impactos são responsáveis pelo aumentando no nível de ansiedade e estresse na vida pessoal e laboral das pessoas e entre as principais consequências causadas por essas mudanças está o desenvolvimento de doenças, a exemplo da Síndrome de *Burnout*, que acomete principalmente os indivíduos em seu ambiente de trabalho e é desenvolvida pelo excesso de estresse laboral, afetando diretamente as organizações. Entre os principais sintomas do *Burnout* estão a desmotivação, o isolamento, a irritabilidade e falta de concentração (BORGES *et al.*, 2002).

Ainda segundo Borges *et al.* (2002), o desenvolvimento dessa Síndrome está relacionado às mudanças nos níveis hierárquicos das organizações, os cargos possuem mais atribuições, mais complexas e de maiores responsabilidades, agravando assim a saúde dos profissionais. Os trabalhadores têm que lidar com novas exigências por parte dos clientes, entre elas a qualidade na realização das tarefas, maior qualificação e desenvolvimento contínuo de novas competências. Essa pressão constante que as organizações e seus colaboradores vêm sofrendo para acompanhar os avanços, acima citados, está gerando resultados afetivos e emocionais nestes indivíduos, tornando-se um desafio para as organizações e principalmente para a área de Gestão de Pessoas, que tem que lidar com o esgotamento profissional de bons colaboradores, o que gera aumento do absenteísmo, afastamento e aposentadoria precoce de profissionais qualificados, que como consequência do *Burnout* perdem o interesse pelo trabalho, se sentem desanimados, impotentes e até mesmo agressivos (NUNES; SMEHA, 2017).

A SB, nos últimos anos, vem se mostrando motivo de preocupação em vários países, entre eles Brasil, União Europeia e Estados Unidos (TRIGO *et al.*, 2007). O aumento dos casos e a prevalência do sofrimento mental do trabalhador estão levando-o ao adoecimento físico e/ou mental e gera altos custos para as organizações e para os governos em decorrência da baixa produtividade, de afastamentos médicos e do absenteísmo causados por esse sofrimento (AREIAS; COMANDULE, 2006). Segundo a *International Stress Management Association* (ISMA-BR), o Brasil está em segundo lugar no ranking de países com maior

quantidade de pessoas acometidas pela SB (FOLHA VITÓRIA, 2020).

LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES (2005) *apud* Bloise (2009, p.10) afirmam que “no exercício profissional encontram-se diversos estressores psicossociais”. Estressores psicossociais são segundo a OMS aspectos que definem a interação subjetiva do trabalhador com seu trabalho e causam uma elevação do nível de estresse desses trabalhadores.

Alguns estressores psicossociais estão relacionados à natureza de suas funções, como conflito, sobrecarga, responsabilidades, falta de tempo para se concentrar, excesso de viagens, etc., outros estão relacionados ao contexto institucional e social onde estas ocupações são exercidas, o clima organizacional, a liderança gerencial, estrutura, o sistema de comunicação, barulho, iluminação e tem os fatores individuais, como condições de deslocamento para o trabalho, história pessoal, etc. (BLOISE, 2009).

Segundo o modelo teórico de Cooper et al. (2001), os estressores psicossociais constituem-se em antecedentes de respostas individuais de natureza psicológica, que trazem consequências para a saúde física e mental do indivíduo e para a organização.

No entanto, apesar de a SB ser uma experiência individual e estar estritamente ligada ao ambiente de trabalho, existem alguns fatores que podem ser determinantes para seu agravamento, como perda de um parente ou amigo, afastamento de um ente querido, incerteza de um acontecimento ou uma doença, situação de desemprego, demissão, competitividade excessiva do mercado de trabalho, excesso de trabalho e dificuldade de adaptação às novas tecnologias (BLOISE, 2009). Ou seja, o estresse causado pelo ambiente de trabalho é consequência da relação entre as características de cada pessoa, as demandas do ambiente e a percepção do indivíduo quanto à sua capacidade de resposta. Esta resposta ao estressor compõe-se de aspectos cognitivos, comportamentais e fisiológicos (MARGIS *et al.*, 2003).

Nunes e Smeha (2017) definem os sintomas da SB em quatro estruturas, de ordem fisiológica, psicológica, de conduta e outros. São exemplos de sintomas de ordem fisiológica, a falta de apetite, distúrbios do sono, dores musculares, cansaço, úlceras, problemas cardiovasculares e distúrbios do sistema respiratório, além de perturbações gastrointestinais. Já de ordem psicológica os indivíduos podem apresentar sintomas como, irritabilidade com as pessoas, impaciência, isolamento, ansiedade, desânimo, agressividade, frustração, sentimento de impotência, perda da produtividade, desmotivação profissional, alteração na memória e depressão. Os sintomas de conduta são ainda mais perceptíveis, são eles: falta de concentração e

atenção no trabalho, conflitos constantes com colegas, falta de comprometimento com horários, intervalos prolongados e além do permitido, baixa qualidade do trabalho e desgaste emocional (GUIMARÃES; CARDOSO, 2004).

Portanto, o indivíduo que apresenta sintomas de *Burnout* compromete o desenvolvimento de suas atividades e, com isso, a consecução das suas necessidades pessoais e profissionais. Diante do exposto, ressalta-se que se o indivíduo tiver suas necessidades comprometidas é provável que este encontre dificuldades em conseguir lidar com os estressores do meio e venha a desenvolver a SB. Para entender essas necessidades e de que forma elas são comprometidas, vamos analisa-las com base na Teoria de Maslow.

Maslow publicou em 1954 seu livro intitulado *Motivation and Personality* (Motivação e Personalidade), no qual defende a Teoria da Hierarquia das Necessidades. Neste livro, ele estruturou as necessidades por ordem decrescente de premência, no nível inferior estavam as necessidades fisiológicas, seguidas pelas necessidades de segurança, sociais, de estima e, por último, as de autorrealização.

Considerando que o nível superior de necessidades só emerge quando o inferior está satisfeito e sendo o ser humano movido pelas necessidades que em sua perspectiva do momento considera serem as mais importantes. Sendo assim, se o indivíduo tiver suas necessidades fisiológicas satisfeitas ele passará a almejar suas necessidades de segurança e assim por diante até alcançar a autorealização.

No entanto, com o aumento da competitividade e da busca por aceitação na sociedade, Kondo (1997) apud Matsukoa e Silva (2013, p. 636) observaram que as necessidades humanas “não acenderiam numa sequência ordenada, mas que as cinco necessidades estariam sempre presentes e variariam em importância, gradativamente, de um nível mais baixo para outro mais elevado, conforme o padrão de vida dos indivíduos se elevasse”.

Sendo assim, os autores concluíram que os indivíduos estão sempre buscando alcançar as necessidades que consideram serem as mais importantes e que essa importância variaria conforme seu padrão de vida se eleva. Padrão de vida significa, adequar o orçamento à realidade financeira, de modo que seja possível honrar os compromissos mensais, ter lazer e ainda poupar uma fatia para construir uma reserva (OMS, s.d.). Portanto, se essa pessoa possui acesso a mais serviços e mais bens ela passaria, em consequência do capitalismo, a possuir mais necessidades, ou menos necessidades em resultado do padrão de vida que leva. Porém, isso não

necessariamente é uma regra, já que cada pessoa é singular e, com isso, possui necessidades diferentes.

Contudo, sabe-se que com os avanços tecnológicos e o advento das redes sociais, assim como as mudanças ocorridas, após o século 21, na forma de pensar e gerir nas empresas, ocorreram também mudanças na forma de enxergar e classificar as necessidades por assim dizer, gerando um sentimento de fracasso no indivíduo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA

Lakatos e Marconi (2003, p.159) especificam o problema de pesquisa como “uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”.

O interesse pela SB vem crescendo devido fatores como: a crescente preocupação da sociedade com a qualidade de vida e a saúde, o aumento das reivindicações da população com relação aos serviços sociais, a educação e à saúde e principalmente a conscientização de estudiosos, profissionais e dos órgãos públicos e serviços clínicos com relação a Síndrome, entendendo a necessidade de aprofundar estudos na área que ajudem a identificar e a prevenir a sua sintomatologia, já que a mesma se apresenta mais complexa e prejudicial do que se projetava nos estudos iniciais (PERLMAN; HARTMAN, 1982).

Em 2019, a SB foi incluída na atualização da lista de Classificação de Doenças Internacionais (CID). O aumento da preocupação das organizações com os trabalhadores, os elevados custos gerados pelo aumento dos índices de absenteísmo e licenças motivadas pela SB evidenciam a atual importância da sua compreensão para os gestores e para as empresas.

De acordo com Vieira (2010), a SB tem entre os sintomas a fadiga persistente, a falta de energia, irritabilidade, indiferença, distanciamento afetivo e insensibilidade, ocasionando uma sensação de ineficiência e de baixa realização pessoal no profissional. Causando uma queda nos índices de produtividade do funcionário afetado.

Ao analisar os sintomas do *Burnout* e a forma como o indivíduo almeja alcançar suas necessidades é possível perceber as relações existentes e quais os obstáculos psicológicos enfrentados ao desenvolver a Síndrome. Os indivíduos afetados podem se sentir mais distantes dos seus objetivos pessoais, e é possível que esse sentimento cause uma insegurança em relação ao seu desempenho no trabalho, acarretando em

um distanciamento dos colegas e afetando a maneira de agir, podendo tratar as pessoas próximas de forma fria e indiferente. Por sua vez os colegas de trabalho podem não possuir a compreensão necessária para lidar com tal transtorno, afetando assim as necessidades sociais, de aceitação e participação no grupo, gerando uma mudança de sentimento deste indivíduo sobre a estima que possui entre os colegas, causando uma baixa realização profissional, independentemente do cargo que ocupa ou função que desempenha (NUNES; SMEHA, 2017).

Muitas empresas usam a Pirâmide de Maslow como forma de avaliar a qualidade de vida do trabalhador e entender se as necessidades do colaborador estão de acordo com a empresa. A Pirâmide de Maslow divide as necessidades humanas em cinco níveis hierárquicos no formato de uma pirâmide, em cuja base se encontram as necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, social, *status* e enfim a realização pessoal.

Maslow acreditava que uma necessidade só era almejada após se alcançar a necessidade que se encontrava abaixo. Ao longo dos anos foi possível perceber que essa relação era muito mais complexa e que era possível ao indivíduo buscar satisfazer mais de uma necessidade ao mesmo tempo. No entanto, se um nível de necessidade não está completamente satisfeito o indivíduo tende a buscar por essa satisfação. Segundo Silva e Marchi (1997, p.11) “o grande capital da empresa é representado por pessoas capazes, aptas, sadias, equilibradas, criativas, íntegras e motivadas”.

Diante disso define-se, portanto, o problema de pesquisa:

Como a posição do indivíduo na Pirâmide de Maslow relaciona-se com os casos de *Burnout* nas organizações?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção do trabalho são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos. No objetivo geral busca-se alcançar uma visão global e abrangente do tema, enquanto que os objetivos específicos se referem ao passo a passo da pesquisa empírica, meios para cumprir o objetivo geral (LAKATOS; MARCONI, 2003).

1.2.1 Objetivo geral

Compreender a relação entre a posição do indivíduo na Pirâmide de Maslow e os casos de Síndrome de *Burnout* no ambiente organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Aqui estão elencados os passos para atingir o objetivo geral:

- Selecionar indivíduos com sintomas de Síndrome de *Burnout* nas organizações estudadas;
- Identificar a posição dos indivíduos na Pirâmide de Maslow;
- Analisar a partir da pirâmide quais as principais necessidades que afetam estes colaboradores.
- Descrever a relação entre os casos de *Burnout* nas organizações estudadas e a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 219), a justificativa “consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”.

A partir desta definição, compreende-se como finalidade desta pesquisa a busca pelo aprofundamento e análise quanto às relações existentes entre os colaboradores que desenvolveram a Síndrome de *Burnout* e a posição destes na Pirâmide de Maslow, por meio de um olhar organizacional, com o objetivo de ampliar o entendimento acerca desse problema e suprir a atual carência de estudos sobre a utilização dos conceitos de Maslow na avaliação das necessidades dos trabalhadores estimulando a possibilidade de se utilizar a Pirâmide de Maslow como ferramenta de auxílio na identificação e prevenção de casos de *Burnout* nas organizações.

Os autores Fabichak *et al.* (2014) enfatizaram em seu estudo a importância de abordagens preventivas nas situações que exercem algum impacto negativo sobre a saúde dos profissionais expostos. Para Schermerhorn (1999), novas formas de gerenciar o ambiente de trabalho podem colaborar para que o estresse não venha a se tornar excessivo, como no caso da SB. Uma melhor comunicação, seleções mais adequadas, maior autonomia e participação com metas bem definidas e alcançáveis,

capacitação de funcionários e apoio às famílias podem ser fundamentais para garantir a saúde do colaborador em um ambiente repleto de estressores externos. Evidenciando, por assim, o quanto as necessidades do funcionário podem vir a influenciar o desenvolvimento da SB.

O *Burnout* é uma preocupação para as diversas áreas e setores da organização, já que os lucros são afetados como consequência dos custos gerados pelo absenteísmo, auxílio-doença, recrutamento, seleção e treinamento de um novo funcionário para o cargo. No entanto, para os profissionais da área de Gestão de Pessoas, o *Burnout* é um desafio relacionado diretamente com as demandas do setor. Entre as responsabilidades estão as de cuidar da saúde mental dos trabalhadores e diminuir os custos gerados pelos colaboradores sejam estes com absenteísmo, recrutamento, seleção ou treinamento. Na maioria das vezes estes profissionais são psicólogos e administradores que atuam em decisões que impactam diretamente os relacionamentos interpessoais de toda a organização e se tornam responsáveis por lidar com as altas demandas relacionadas ao aumento da diversidade e a preocupação com o bem-estar no ambiente profissional. Se deparando, dessa forma, com desafios que exigem “maior capacidade de adaptação, resiliência, criatividade, dedicação e aprendizado, contribuindo assim, para o gerenciamento do estresse ocupacional” (FIDELIS *et al.*, 2020, p. 467).

Levantamentos feitos pela ISMA-BR (2016) também demonstraram que no Brasil a baixa produtividade causada pela exaustão tem gerado uma estimativa de prejuízo de 3,5% ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e, segundo a OMS, os problemas relacionados à saúde mental no trabalho provocam a queda de produtividade e resultam na perda de US\$ 1 trilhão por ano no mundo (ANAMT, 2018).

Desde de a década de 1990, a exaustão exclusivamente relacionada ao ambiente de trabalho passou a fazer parte do documento de referência de doenças usado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), com o CID-10 (ANAMT, 2018). Em 2019, durante a 72ª Assembleia Mundial da OMS, o *Burnout* foi incorporado à nova Classificação Internacional de Doenças que entrará em vigor em 1º de janeiro de 2022.

Dados levantados pela ISMA-BR em 2010, apontam que dentre os atingidos pelo estresse ocupacional, 93% apresentaram exaustão, 74% tiveram dificuldade de se relacionar e 82% estavam com falta de atenção acentuada, sendo que, 47% já sofriam de depressão antes de apresentar sintomas de *Burnout*. Com relação ao estresse, as estatísticas apontam que 70% dos profissionais brasileiros encontram-se

estressados. Ainda segundo os dados da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho (SEPRT), entre 2017 e 2018, houve um aumento no número de benefícios de auxílio-doença com a CID-10 Z73 que é código de referência médica da Síndrome, chegando a 114,8%, neste período o número de benefícios aumentou de 196 para 421. O CID é a “Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde” e é uma das principais ferramentas epidemiológicas estando presente no cotidiano médico (PEBMED, 2020). O CID tem como principal função o acompanhamento da incidência e prevalência de doenças, através de um padrão universal (DI NUBILA e BUCHALLA, 2008). A versão atual é o CID-10 apresentado na 43ª Assembleia Mundial da Saúde, realizada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em maio de 1990 e classifica o *Burnout* como uma doença psicossocial. Uma nova versão CID-11, que inclui a Síndrome de *Burnout* como uma Doença do Trabalho, está em revisão com implementação prevista para 2022, a CID-11 reflete os avanços e as mudanças na Tecnologia e na Medicina (OPAS/OMS BRASIL, s.d.).

Em dezembro de 2019 o mundo se viu diante de uma nova doença, causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta diferentes e variados sintomas clínicos variando de infecções assintomáticas a quadros graves (Ministério da Saúde, 2020). Este coronavírus foi identificado em Wuhan na China e foi responsável por causar a COVID-19, sendo em seguida disseminado e transmitido de pessoa a pessoa provocando uma das maiores pandemias do século XXI. Até o dia 12 de dezembro de 2019 já havia infectado 75 milhões de pessoas no mundo e foi responsável pela morte de mais de 200 mil pessoas no Brasil.

Com o advento da pandemia, medidas de enfrentamento foram tomadas por diversos países na tentativa de frear a contaminação e diminuir as mortes. Entre as medidas de enfrentamento estava a necessidade de isolamento. No Brasil, a partir de 04 de fevereiro de 2020, o Ministério da Saúde encaminhou ao Congresso Nacional um Projeto de Lei de Quarentena. Com a pandemia e a necessidade do isolamento as empresas tiveram que se adaptar, e uma das soluções encontradas por essas empresas foi o trabalho remoto, conhecido como *Home Office*.

Home Office é ato de realizar atividades profissionais fora da empresa, entretanto, com a necessidade de ficar em casa, o *Home Office* se tornou uma tarefa difícil (MAD IN BRASIL, 2020). Sem horários fixos, com maiores cobranças e a necessidade de se adaptar à nova realidade, muitos profissionais se viram estressados, ansiosos e esgotados.

A importância de entender e buscar meios de prevenir o *Burnout* se tornaram ainda mais importantes, segundo um estudo encomendado pela Microsoft, e realizado pela Harris 33% das pessoas ao redor do mundo que estão trabalhando remotamente afirmam que a relação trabalho e vida pessoal quando não são separadas afetam negativamente o bem-estar. A Harris levantou que 44% dos brasileiros afirmaram que a pandemia aumentou o sentimento de exaustão (FORBES, 2021).

Todas as informações aqui citadas levaram Paulo Castello a criar um *software* capaz de identificar o risco da SB nos colaboradores, o *software* faz a análise das tarefas realizadas, a quantidade de horas trabalhadas, o perfil de cada funcionário, horas extras, as pausas, quantidade de reuniões, o fluxo de trabalho entre outros indicadores, tudo com base na experiência do funcionário frente às telas (FORBES, 2021).

Em outubro de 2020, Campos concluiu em sua Dissertação de mestrado intitulada "*Burnout* no mundo do trabalho: a relação da síndrome com as variáveis sociodemográficas em contexto de confinamento e pandemia", que existe uma relação expressiva entre as variáveis sociodemográficas e o *burnout*. Ele observou também que a pandemia contribuiu com a elevação dos níveis de Exaustão Emocional de *Burnout*. Sendo um dos motivos a falta da gestão de tempo no *Home Office*, levando muitos profissionais a trabalharem acima da média de horas de trabalho. O estudo de CAMPOS (2020, p. 45) conclui ainda que "Os trabalhadores mais jovens, do gênero feminino, sem parceiros e sem filhos, que estudem em simultâneo com a possibilidade de trabalho remoto e com carga horária elevada ou com vínculos de trabalhos temporários são, de acordo com a investigação, os trabalhadores com índices de *Burnout* mais elevados".

Durante as diversas pesquisas feitas pela autora do presente trabalho, na base de dados do Google e Google Acadêmico, observou-se duas outras pesquisas que trazem possibilidades de estudos futuros, mas que ainda não tiveram grande aprofundamento, não provendo informações suficientes para a realização de estudos comparativos. O primeiro é um estudo desenvolvido por Pricilla Abrantes (2019) e que pode ser encontrado em seu site pessoal, em que ela relaciona à Síndrome de *Burnout* com a geração Z com outra versão da Pirâmide de Maslow, a Pirâmide Invertida, intitulado **Análise da Síndrome de *Burnout* e a inversão da pirâmide de Maslow no ambiente de trabalho para Geração Z**. E o segundo é o desenvolvimento da Nova Pirâmide das Necessidades de Eric Alquemist (2018). Contudo, devido à ausência de estudos na área da Gestão de Pessoas e havendo apenas estudos

desenvolvidos com foco no cliente externo, na área Comercial e de Marketing, optou-se por seguir a Pirâmide de Maslow tradicional neste trabalho, também por acreditar que ela possa trazer respostas mais significativas e por se perceber a ausência de estudos que relacionam a Síndrome de *Burnout* com a Pirâmide de Maslow, nas bases de dados SciELO e PubMed.

Em síntese, o presente estudo busca trazer novas dimensões e possibilidades de pesquisas, assim como, um aprofundamento maior sobre os temas aqui analisados, de modo que possa contribuir para que as empresas e os gestores compreendam e identifiquem melhor as necessidades de seus colaboradores, levando em consideração o nível de responsabilidade exigida, a fim de evitar novos casos de *Burnout* e proporcionar uma relação saudável para seus clientes internos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SÍNDROME DE *BURNOUT*

A SB teve como marco inicial o artigo *Staff Burn-out* escrito em 1974 pelo psicólogo americano judeu nascido na Alemanha, Herbert J. Freudenberger. Apesar de não ter sido o primeiro a falar e utilizar o termo para se referir ao esgotamento físico e mental provenientes do estresse ocupacional, foi o que obteve o maior impacto (BENEVIDES-PEREIRA, 2010). Em 1977, Maslach utilizou o termo publicamente para referir-se a uma situação que afeta, com maior frequência, aquelas pessoas que, em decorrência de sua profissão, mantêm um contato direto e contínuo com outros seres humanos” (ABREU *et al.*, 2002, s.p).

Ainda, segundo Benevides-Pereira (2010, p. 10) “no Brasil, essa síndrome só começou a ser pesquisada em meados da década de 1990, praticamente 20 anos após os primeiros estudos [...]”. Este atraso resultou em uma carência de estudos no setor organizacional brasileiro e no desenvolvimento dos profissionais e especialistas da área. Vieira (2010) em uma busca por artigos com *Burnout* no título, encontrou 54 artigos publicados em português e indexados na base LILACS desde 1987 até o ano de 2010. Entre os anos de 2010 até 2020, na mesma base, foram publicados 128 novos artigos, o que demonstra que no Brasil, apesar de o interesse científico ser crescente, ainda há poucas publicações sobre *Burnout*, estando a maior parte das pesquisas voltadas para a detecção de taxas de prevalência entre profissionais de saúde e da educação, com poucos estudos na área organizacional e de gestão de pessoas.

No entanto com o advento da pandemia no início de 2020 a preocupação com os efeitos da SB aumentaram, segundo a Harris 33% das pessoas ao redor do mundo que estão em Home Office, disseram terem se sentido exaustas (FORBES,2021). Possibilitando que as organizações busquem cada vez mais compreender a Síndrome, para minimizar suas causas e consequências. Segundo a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em estudo apresentado no 5º seminário de tecnologia, gestão e educação, realizado em 2021, revelou-se que 80% dos brasileiros se tornaram mais ansiosos por causa da pandemia.

Concluiu-se que essa ansiedade é consequência das dificuldades encontradas pelos profissionais para realizar os trabalhos sem as condições necessárias, assim como, pelo distanciamento social. Privando as pessoas de saciarem algumas necessidades antes cotidianas da vida em comunidade.

Carlotto e Câmara (2004, p. 500) definem a Síndrome de *Burnout* como “uma síndrome psicossocial surgida como uma resposta crônica aos estressores interpessoais ocorridos na situação de trabalho”, ou seja, leva em consideração os fatores psíquicos e sociais dos indivíduos. Esses fatores divergem de pessoa para pessoa por possuírem influências distintas.

Prado (2016, p. 295), afirma que

Para preservar a saúde mental e física, bem como a qualidade de vida, é necessário que o profissional esteja inserido não só no universo de seu trabalho, mas também no mundo exterior que o beneficia interiormente, visto que este conjunto se complementa para que o indivíduo permaneça em equilíbrio e obtenha a satisfação no seu cotidiano.

Com base em estudos foi possível observar a influência do ambiente externo no trabalho e que este possui um efeito negativo entre as variáveis independentes e as dependentes na relação trabalho-família. O que significa que quanto mais os acontecimentos do trabalho atingem a família, menor se torna a percepção de saúde no trabalho. E quanto mais os acontecimentos na família interferem na realização do trabalho, menor a percepção de segurança e competência profissional (PASCHOAL, 2005). Somando-se a isso, os trabalhadores de diversos campos estão ocupando suas horas de lazer pensando e tentando resolver problemas que antes só eram resolvidos no trabalho (ZANELLI, 2010), esse excesso de tarefas e responsabilidades, assim como a influência de ambiente de trabalho desgastante e de baixa qualidade, leva a um nível de exaustão elevado e vem contribuindo para a entrada de indivíduos na lista de pacientes com *Burnout*.

Um estudo realizado por neurocientistas canadenses foi publicado na revista científica Science Daily (2018), comprovou que o estresse pode ser transmitido de uma pessoa realmente irritada para outra totalmente relaxada. Esse estudo foi intitulado: *Is your stress changing my brain? Stress isn't just contagious; it alters the brain on a cellular level*. O experimento foi realizado com camundongos em um ambiente em que foi colocado camundongos relaxados junto ao camundongo estressado, com isso observou-se que o camundongo estressado alterou o estado dos outros, chegando a provocar alterações cerebrais aos que antes não estavam estressados. De acordo com Prado (2016, p. 288) “a diferença entre estresse e a Síndrome de *Burnout* reside no fato de que no estresse são observados pontos positivos e negativos, além da predominância de sintomas físicos com emoções exageradas, já no *Burnout*, são marcantes apenas os aspectos negativos (distresse)”.

Benevides-Perreira (2010, p. 18) afirma que “à medida que a sociedade passa a entender e valorizar a relevância de propiciar melhores condições laborais, também começam a brotar investigações que possam embasar as modificações necessárias para que tais condições se instalem”. O Ministério da Saúde do Brasil instituiu a Portaria nº 1339 de 18 de novembro de 1999 que contempla uma Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho, incluindo entre elas a Síndrome de *Burnout* (Z73.0). Em 2007 o Decreto-Lei 6042/07 incluiu no Anexo II do Regulamento da Previdência Social, a SB, como um Transtorno Mental e de Comportamento Relacionados ao Trabalho. Passando assim a ser tratada como uma doença profissional e sendo equiparada a um acidente de trabalho. A OMS (2019, s.p.) descreve o *Burnout* como “uma síndrome resultante de um stress crônico no trabalho que não foi administrado com êxito”

Zanelli (2010, p. 74) explica que “a dimensão psicossocial do trabalho é abrangente, multifacetada e inter-relacionada a múltiplos aspectos”. Se ela é abrangente e multifacetada então seu diagnóstico é complexo, seus múltiplos aspectos levam em consideração características pessoais de cada pessoa e sua cognição, além de levar em consideração circunstâncias e fatores externos da vida de cada pessoa. Por isso, não podemos vê-la de modo hermético dentro da organização (ARAUJO, 2003).

Prado (2016, p. 285) concluiu em seu artigo que o estresse ocupacional, “por si só, não é capaz de desencadear uma enfermidade orgânica ou provocar uma disfunção significativa na vida do indivíduo”. Para que isso ocorra, é necessário que outras condições estejam presentes, como a vulnerabilidade orgânica ou uma forma inadequada de avaliar e enfrentar a situação estressante. Segundo Sepê (2011, p. 28-29), “esse tipo de estresse também é caracterizado pela insatisfação profissional que a pessoa começa a sentir, diante de fatos ocorridos dentro de seu local de trabalho”.

Maslach em 1998, afirmou “que a exaustão emocional é caracterizada por um sentimento muito forte de tensão emocional que produz uma sensação de esgotamento, de falta de energia e de recursos emocionais próprios para lidar com as rotinas da prática profissional e representa a dimensão individual da síndrome” (ABREU *et al.*, 2002, s.p). A definição multidimensional mais influente da SB foi desenvolvida por Maslach e Jackson em 1986 e inclui três pilares: a exaustão emocional, a despersonalização e redução da realização pessoal (CODO, 1999). Ou seja, o indivíduo não consegue lidar com os estressores do meio ambiente, com isso necessita investir mais energia ao ponto de sentir exaustão física e mental, como

consequência dessa exaustão o indivíduo tende a criar uma despersonalização como forma inconsciente de diminuir a necessidade de energia que vem sendo empregada na realização das tarefas, passando a realizar estas de forma mais descuidada e inconsciente, diminuindo assim seu desempenho e se afastando do que antes era primordial para sua realização pessoal.

Para Vazques (1995), a SB caracteriza-se como uma desistência de alguém que ainda está preso a uma situação de trabalho que não pode suportar, mas que também não pode abdicar. Fabichak *et al.* (2014) conduziram um estudo com médicos residentes, com o objetivo de identificar a frequência da SB e a exposição a estressores organizacionais presentes nas condições de trabalho. Os resultados mostraram que 50% dos participantes do estudo apresentavam critérios para SB, sendo a maior parte deles do gênero feminino, com média de idade de 26,6 anos. Ainda, segundo a Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT) só em 2016, no Brasil foram registrados pela Previdência Social 75,3 mil afastamentos causados pelo SB, sendo eles causados por presenteísmo que é quando a pessoa esgotada está presente, mas mentalmente incapaz de desempenhar suas funções, absenteísmo ou afastamentos por licença médica.

2.1.1 Fatores Desencadeantes

Como exposto anteriormente, a Síndrome de *Burnout* é uma doença relacionada à sensação de esgotamento profissional e está ligada diretamente ao ambiente de trabalho, ainda que sofra influências externas a este ambiente. Rocha *et al.* (2020), em seu estudo bibliográfico, avaliaram a influência que a motivação organizacional sofre da SB, assim como fatores que diminuem sua prevalência. Entre as conclusões da pesquisa está a de que os baixos níveis de motivação extrínseca e intrínseca tendem a facilitar o desenvolvimento da SB, e que quando bem aplicada a motivação organizacional pode influenciar de forma benéfica a SB.

Borges *et al.* (2002) citam, entre os fatores que podem contribuir para uma redução dos casos de *Burnout*, a melhoria dos recursos e do ambiente organizacional, incentivos como premiações por alcance de metas, desenvolvimento de técnicas que ajudam a melhorar os relacionamentos interpessoais na empresa e uma cultura organizacional adequada.

Souza *et al.* (2019), em seu estudo publicado na Revista UNIABEU, elencaram a partir de uma profunda revisão da literatura, inúmeras causas para a SB. Citou-se,

como principais causas da SB a insatisfação no trabalho, o desgaste, principalmente em condições insalubres de trabalho e a busca desenfreada por produtividade, que vem aumentando ao longo dos anos conjuntamente com o crescimento e desenvolvimento do capitalismo.

No entanto, existem diversos gatilhos na vida laboral que podem vir a desencadear a SB, entre eles estão o alto nível de pressão sofrido por funcionários que ocupam cargos com atribuições complexas e variadas, as estruturas organizacionais com menos níveis hierárquicos e mais responsabilidades, a demanda do mercado por novas competências, longas jornadas de trabalho, acúmulo de funções, seja por falta de uma distribuição adequada de tarefas, ou pela falta de colaboradores suficientes, a preocupação com a alta exposição a riscos físicos e químicos, os conflitos no ambiente de trabalho, a falta de reconhecimento e valorização do profissional, remuneração inadequada e a necessidade de se buscar mais de uma fonte de renda (SOUZA *et al.*, 2019). Ou seja, as organizações são responsáveis pela implementação de medidas de prevenção.

Quando se fala sobre os fatores de risco para o desenvolvimento do *Burnout*, as organizações devem levar em consideração quatro dimensões. A dimensão da organização e do trabalho, onde os funcionários podem ser afetados pela burocracia, pelas mudanças organizacionais, pela falta de autonomia, por problemas de relacionamento e comunicação. A dimensão do indivíduo, em que a personalidade e as características do indivíduo devem ser levadas em consideração, ou seja, se ele é pessimista, perfeccionista, controlador, ou possui grandes expectativas sobre a profissão, podem ser pessoas com certa tendência a desenvolver a Síndrome. Como terceira dimensão está a sociedade, onde o indivíduo é afetado por problemas de relacionamento e de comunicação individual. Já na quarta dimensão estão os fatores sociais que são os que equivalem a falta de suporte social e familiar, valores e normas culturais (FRANÇA *et al.*, 2014).

Fidelis (2020) concluiu que as manifestações mais agudas de estresse se encontram entre as pessoas que ocupam níveis mais elevados na hierarquia das organizações que foram pesquisadas em seu artigo. Outra importante informação tirada do artigo de Fidelis (2020) é de que as mulheres, os gestores que não praticam algum tipo de *hobbie* e os funcionários que possuem algum problema de saúde, em média, apresentaram um nível de estresse ocupacional superior aos demais. Sendo eles mais suscetíveis ao desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*.

2.1.2 Sintomas

Quando o funcionário já desenvolveu a Síndrome de *Burnout* é papel, também, da organização perceber seus sintomas para que este possa ser encaminhado para o suporte psicológico e possa buscar formas de enfrentar a doença. Um dos principais sintomas costuma ser a resposta emocional às situações de estresse crônico que são respostas às intensas relações de trabalho, geralmente essas respostas são emoções que envolvem a agressividade, desesperança, tristeza e sofrimento psíquico em geral (TARNOWSKI; CARLOTTO, 2007).

Apesar do desenvolvimento da SB ser um processo gradual do desgaste do humor e da motivação, Jodas e Haddad (2009) afirmam que ele vem acompanhado de sintomas físicos e psíquicos que se manifestam através de quatro classes sintomatológicas:

- A física – quando o trabalhador apresenta sinais de fadiga constante, apresenta distúrbio do sono, falta de apetite, dores musculares, dor cervical e úlceras;
- A psíquica – é observada pela falta de atenção, alterações da memória, ansiedade, irritabilidade ocasional ou instantânea, gritos, depressão, frustração, respostas rígidas e inflexíveis;
- A frustração comportamental – é identificada quando o profissional negligencia o trabalho, demonstra incapacidade de se concentrar, desencadeia conflitos com os colegas, tira longas pausas para o descanso, começa a não cumprir com os horários de trabalho e a se expressar de maneira hostil e com irritabilidade;
- E a defensiva – é quando o trabalhador busca o isolamento, possui um sentimento de “saber tudo”, diminui a qualidade das tarefas desempenhadas e demonstra uma atitude cínica.

Fidelis (2020) reitera a partir do desenvolvimento de sua pesquisa, que os principais sintomas de estresse encontrados em funcionários com alto nível de estresse ocupacional foram de ordem física e psíquica e estavam presentes em quase um terço dos gestores que apresentaram algum quadro de estresse. Estes sintomas foram: ansiedade; fadiga; dor nos músculos, principalmente do pescoço e dos ombros; nervosismo acentuado e sem causa aparente.

Guimarães e Cardoso (2004) *apud* Smeha e Nunes (2017, p. 266) relaciona os sintomas da Síndrome de *Burnout* como “de ordem fisiológica, psicológica e de

conduta”. Ainda segundo os autores citados se define como sintomas de ordem fisiológica aqueles que se referem à “falta de apetite, cansaço, distúrbio do sono, dores musculares, cefaleia, úlceras, distúrbio do sistema respiratório, problemas cardiovasculares, perturbações gastrointestinais”. Já os de ordem psicológica são definidos como “impaciência, irritabilidade com as pessoas, desânimo, isolamento, ansiedade, sentimento de impotência, agressividade, frustração, perda da produtividade, respostas agressivas, desmotivação profissional, alteração na memória, depressão”. E, por último, os de ordem de conduta, sendo eles, “falta de atenção e concentração no trabalho, conflitos seguidos com colegas, falta de comprometimento com o horário de trabalho, intervalos prolongados além do permitido, baixa qualidade do trabalho, desgaste emocional”.

Por se tratar de uma doença e ser diagnosticada com base em sintomas psicológicos, a SB somente pode ser diagnosticada por um médico ou psicoterapeuta, visto que este leva em consideração os sintomas e as três dimensões que são características do *Burnout*: a exaustão emocional, despersonalização e a baixa realização pessoal. Seu diagnóstico deve ser realizado de forma precisa e correta, pois a síndrome pode facilmente ser confundida com a depressão ou estresse no ambiente de trabalho (RIBEIRO, 2012).

2.2 A PIRÂMIDE DE MASLOW

A Teoria de Maslow acredita que o indivíduo necessita satisfazer suas necessidades mais básicas para que então consiga almejar e alcançar suas necessidades mais complexas (STEPHENS, 2003). Para analisar essas necessidades, Abraham H. Maslow em meados da década de 50, dividiu as em cinco grupos de necessidades e as dispôs em forma de pirâmide. Da base para o topo da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, seguida pelas necessidades de segurança, social, estima e autorrealização (MASLOW, 1970).

Maslow buscou entender o homem a partir de uma percepção multidimensional, considerando desta forma a existência de diferentes necessidades que se inter-relacionam de modo dinâmico. Ao configurar a motivação como o meio para a satisfação de uma necessidade predominante, ele fugiu da visão de espontaneidade que estava contida no conceito da motivação (BUENO, 2002).

A Pirâmide de Maslow é um dos modelos teóricos mais conhecidos e difundidos e faz parte da Teoria da Hierarquia das Necessidades, que tem como princípio

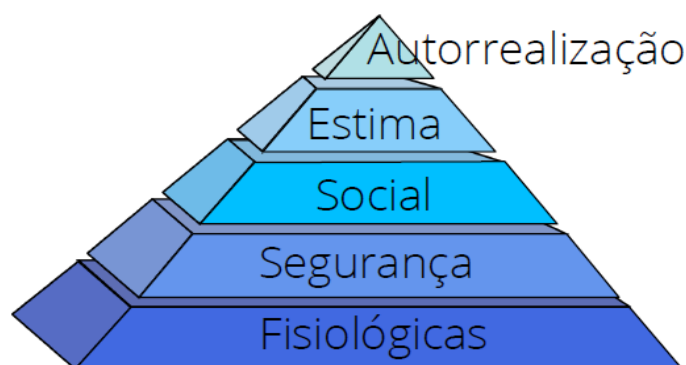
fundamental a busca do ser humano pela autorrealização (STEPHENS, 2003). A Enciclopédia de Psicologia Contemporânea de 1981 (p. 218) define a necessidade como “Um traço motivacional do indivíduo”. Um estado de carência ou de excesso que existe em forma de impulsos. As necessidades são exigências para um ajustamento ao ambiente, como a necessidade do alimento, de repouso, de atividade, etc.[...]”.

Para A. H. Maslow, quando uma necessidade é satisfeita, a consciência automaticamente reorganizar as escolhas para que a próxima necessidade preponderante emergja e passe a dominar a vida consciente do indivíduo, esta serve como centro da organização do comportamento individual, enquanto as menos preponderantes são diminuídas e até mesmo esquecidas ou rejeitadas (MASLOW, 2003). No entanto, Maslow percebeu que as pessoas possuem uma capacidade insaciável de ficarem insatisfeitas com os fatores ambientais, então uma vez que a necessidade é satisfeita o indivíduo cria uma nova necessidade. Maslow apud Stephens (2003, p. 5) definiu o homem como “um animal que anseia eternamente”, para ele, o estilo de gestão da época estava destinado a tornar-se ultrapassado. Ele percebeu que quanto mais longe as pessoas chegam, maior é a necessidade de uma política de gestão psicologicamente saudável e de gestores auto realizados, de forma a se adequar a um ambiente de extrema concorrência. Ele acrescentou que a política autoritária seria a que encontraria as maiores dificuldades (BUENO, 2002).

De forma prática, a teoria de Maslow acredita que alguma coisa pode atuar como fonte motivadora para alguém. Entretanto, a ascensão na pirâmide não depende apenas das condições ofertadas, mas também das circunstâncias de vida de cada indivíduo (CHIAVENATO, 1999). Para Maslow, as organizações deveriam assumir a função de construir uma ponte entre as necessidades básicas e a de auto realização e apesar de não ter sido comprovada cientificamente, a teoria de Maslow teve uma grande contribuição na evolução das técnicas administrativas, por sua eficiência e pela forma como ele estruturou suas ideias (BUENO, 2002).

Para mostrar às necessidades e sua posição na Pirâmide, pode-se observar a Figura 1, que descreve a pirâmide elaborada por Maslow e suas respectivas necessidades humanas.

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades



Fonte: elaborada pela autora com base na Pirâmide de Maslow de 1990 (2020).

Para compreender cada necessidade, Chiavenato (2006) as apresenta como sendo elas:

- As Necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas, como sono, alimentação, repouso, desejo sexual ou abrigo.
- As Necessidades de segurança, motivam as pessoas a buscarem proteção de qualquer perigo, seja imaginário ou real, abstrato ou físico.
- As Necessidades sociais, são as necessidades de afeto, de aceitação por parte dos colegas, de associação, participação e troca de amizades.
- As Necessidades de estima, que estão relacionadas com autoavaliação e autoestima.
- As Necessidades de autorrealização, que são as necessidades mais elevadas e levam as pessoas a buscar o desenvolvimento contínuo do próprio potencial ao longo da vida.

Vieira *et al.* (2011) classificam essas necessidades em dois grupos, as primárias, que são as necessidades fisiológicas e de segurança e são influenciadas por estímulos externos, como salário e condições de trabalho, e as secundárias que são as necessidades sociais, de estima e de auto realização, estas são influenciadas por estímulos internos, como o reconhecimento profissional.

De acordo com Stephens (2003), a administração considerou essas experiências como um agrupamento sólido de conhecimento que servirão de base para a política e ação executiva. Para os gestores o que mais trouxe empolgação a respeito desta teoria foram as possibilidades de gerar reservas de energia latente e

cooperação produtiva através da proporcionalidade de um ambiente com condições adequadas (MASLOW, 2003).

Para Maslow (2000), a administração adequada da vida profissional dos seres humanos e do modo como ganham a vida, pode aperfeiçoá-los e aperfeiçoar o mundo. Quando aplicada ao ambiente organizacional, a teoria argumenta que uma remuneração adequada, segurança no trabalho, tratamento adequado e uma administração justa são meios de se obter uma razoável satisfação do colaborador. Uma pessoa que recebe uma remuneração justa provavelmente não passará parte do seu dia pensando em salário, contas e outras dívidas, a não ser que outro fator ambiental leve a isso e se este se sente seguro e possui bons relacionamentos no ambiente de trabalho, dificilmente se sentirá desmotivado em relação ao trabalho. Já que as necessidades sociais se expandem ou se encolhem de acordo com nossos relacionamentos pessoais e nossa interação com os demais dentro da organização (STEPHENS, 2003).

3 OBJETO DE ESTUDO

Seis funcionários de duas empresas privadas do setor financeiro, com idade entre 21 e 29 anos, que estão expostos a altos níveis de estresse laboral.

4 METODOLOGIA

Desde dos primórdios da humanidade existe a preocupação em descobrir e explicar a natureza. Lakatos e Marconi (2003, p.83) definiram o método como sendo um “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”.

Neste capítulo buscou-se discriminar os procedimentos metodológicos definidos para que o estudo alcance seus objetivos.

4.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Com base no objetivo geral deste estudo, foram formuladas as seguintes questões de pesquisas para nortear e atingir o objetivo proposto:

- a) Quais indivíduos estão propensos a serem acometidos pela Síndrome de *Burnout*?
- b) Qual a posição desse indivíduo na pirâmide de Maslow?
- c) Quais necessidades afetam mais esses funcionários?
- d) Qual a relação entre os casos de *Burnout* e a Pirâmide de Maslow?

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Buscando aprofundar de forma teórica e empírica com objetivo de compreender como as organizações podem entender e abordar a SB em seus funcionários através de uma análise das necessidades e da posição do indivíduo na Pirâmide de Maslow caracterizou-se desta forma a presente pesquisa como sendo quanto aos fins como um estudo exploratório-descritivo. E quanto aos meios como uma pesquisa de campo, caracterizando-se assim por extrair informações e dados diretamente da realidade e como uma pesquisa qualitativa conforme Stake (2011, p. 41) por ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística”. Define-se ainda com base no objetivo da pesquisa a entrevista semiestruturada e o diário de campo como instrumento de coleta de dados.

4.3 MÉTODO

O método de pesquisa, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético-dedutivo e o dialético. Por se tratar de um processo mental cujo objetivo é levar a uma conclusão ampla, escolheu-se o método indutivo como argumento de abordagem, em que primeiro se busca observar o fenômeno, ou seja, o que é a Síndrome de *Burnout* e como se localiza o indivíduo na Pirâmide de Maslow. Posteriormente descobrir a relação entre essas duas áreas. O método indutivo foi escolhido por ser necessário a realização de um estudo de múltiplos casos, onde se busca encontrar premissas verdadeiras acerca dos casos estudados.

4.4 UNIDADE (S) DE ANÁLISE

A unidade de análise pode ser “um indivíduo, uma prática cultural, um processo de trabalho, um grupo de pessoas ou mesmo a política e a estratégia organizacional” (FREITAS; JABBOR, 2011, p. 14). Diante do propósito de pesquisa, a unidade de análise escolhida para a pesquisa foram 06 (seis) funcionários de duas empresas privadas do setor financeiro. Os entrevistados foram escolhidos por estarem sujeitos a um alto nível de estresse laboral, em suas rotinas trabalham com atendimento externo e política de metas. Atuando em um mercado exigente e com atribuições complexas e de grandes responsabilidades, em uma função que exige qualidade e desenvolvimento contínuo. Para coleta de dados foram realizadas seis entrevistas de uma hora e quarenta minutos cada, sendo cinco presencialmente e uma de forma remota por meio de uma vídeo chamada realizada no GoogleMeet.

O instrumento de coleta de dados é a narrativa do entrevistado feita a partir da coleta de dados obtida por meio de entrevista semiestruturada que segundo Pondé (2009, p.130) “permite avaliar não apenas a pergunta de investigação do pesquisador, mas também os dados que surgem nas entrevistas, concernentes às ideias do entrevistado e que escapam ao objeto de pesquisa inicialmente investigado.

Lakatos (2010) apresenta como vantagens da entrevista semiestruturada a oportunidade de avaliar “condutas e atitudes do entrevistado registrando reações, gestos”, possibilitando ao entrevistador o esclarecimento de discordâncias de forma imediata, assim como a oportunidade de encontrar dados que não são encontrados em fontes documentais, mas que sejam significativos para o estudo. No entanto Lakatos (2010) lista algumas limitações, entre elas a “Dificuldades de expressão e de comunicação tanto do entrevistado quanto do entrevistador” que pela falta de

intimidade pode gerar receio por parte do entrevistado em responder algumas perguntas. O entrevistador encontra como dificuldade à disposição do entrevistado em dar as informações necessárias, retendo dados importantes com receio de ter sua identidade revelada e por ser semiestruturada possui menor controle sobre a coleta de dados.

4.5 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE E ELEMENTOS DE ANÁLISE

As categorias analíticas deste estudo foram elaboradas mediante revisão teórica. Essas categorias são baseadas nos objetivos específicos do estudo, embasadas nos elementos de análise detalhados no quadro 1.

Quadro 1 – Categorias Analíticas e Elementos de Análise

(continua)

Dimensões	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Funcionários/Indivíduo	Características pessoais e interpessoais	a. Idade b. Orientação Sexual c. Estado civil d. Quantidade de filhos e. Moradia própria f. Quantidade de membros que considera ser dependente direto ou indireto. g. Sentimento de reconhecimento profissional e pessoal. h. Sentimento de pertencimento profissional. i. Percepção acerca do ambiente de trabalho. j. Condições de trabalho na percepção do indivíduo k. Relacionamento com colegas l. Principal preocupação m. Pontualidade constante n. Assiduidade ao trabalho ou compromissos pessoais. o. Ambiente flexível ou rígido. p. Sentimento de apoio. q. Tempo para refletir durante o trabalho.

(Conclusão)

Síndrome de <i>Burnout</i>	Análise das três dimensões	a. Sensação de estresse, cansaço ou desmotivação. b. Presença de agressividade, tristeza ou de desgaste emocional. c. Sinais físicos de fadiga, distúrbio do sono, falta de apetite, dores musculares, dor cervical ou úlceras. d. Falta de atenção, alteração da memória, ansiedade, frustração, respostas rígidas. e. Negligência ao trabalho f. Conflito com colegas g. Tempo de descanso - Busca por isolamento, sentimento de superioridade.
Pirâmide de Maslow	Os cinco grupos das necessidades	a. Nível de carência b. Fonte motivadora c. Posição da necessidade (primária ou secundária) d. Principais Necessidades Fisiológicas e. Principais Necessidades de Segurança f. Principais Necessidades Sociais g. Principais Necessidades de Estima h. Sentimento de autorrealização

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Lakatos (2012), ao citar Bardin, a análise de conteúdo leva em consideração os significados, formas e a distribuição dos conteúdos analisados na pesquisa, com objetivo de obter informações e manipular o conteúdo em busca de respostas para as questões de pesquisa. Sendo a análise de conteúdo a técnica mais adequada para a presente pesquisa por ser possível a redução da complexidade dos textos coletados e um aprofundamento do conteúdo, proporcionando uma vasta coleta de informações que ajudam a embasar os objetivos específicos da pesquisa.

As diretrizes de pesquisa foram realizadas com base nas recomendações de Lakatos (2010):

Quadro 2 – Diretrizes para a realização de uma pesquisa científica

(continua)

Normas	Descrição
Contato inicial	Entrar em contato com os entrevistados explicando a finalidade da pesquisa, seu objeto, relevância e ressaltar a necessidade de sua colaboração.
Formulação de perguntas	As perguntas devem ser feitas com o tipo de pesquisa que será realizada: padronizada, estabelecendo roteiros ou formulários pré-estabelecidos ou não padronizadas deixando os entrevistados
	falarem à vontade sobre o assunto e depois ajudando-os em outras perguntas entrando em maiores detalhes;
	Deve-se fazer uma pergunta de cada vez, para evitar confusões;
	Devem ser feitas primeiro as perguntas que não tenham a probabilidade de serem recusadas.
	Deve ser permitido aos entrevistados restringir ou limitar suas informações.
Registro das respostas	Devem ser anotadas no momento da entrevista para maior fidelidade e veracidade de informações;
	O uso do gravador é ideal, mas somente será utilizado com a aprovação do entrevistado;
	O registro deve ser feito com as mesmas palavras do entrevistado evitando resumi-las;
	Se possível anotar gestos atitudes e inflexões de voz;
	Ter em mãos todo o material necessário para registrar as informações.
Término da entrevista	Uma condição para o êxito da entrevista é que ela seja aprovada por parte do informante.
Requisitos importantes	Validade: comparação com a fonte externa, com a de outros entrevistados, observando dúvida, incertezas e indecisões mostradas pelo entrevistado;
	Relevância: importância em relação aos objetivos da pesquisa;
	Especificidade e clareza: referência a dados, datas, nomes, lugares, prazos, etc, com objetividade. A clareza dos termos colabora na especificidade;

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.6 PROTOCOLO DO ESTUDO E CRITÉRIOS DE VALIDADE/CONFIABILIDADE

O protocolo de estudo é composto pelo instrumento, os procedimentos e as regras a serem seguidas (YIN, 2001), devem fazer parte do protocolo as seguintes seções:

Quadro 3 – Protocolo de Pesquisa

Seções	Detalhamento
Visão geral do projeto de estudo de caso	Objetivos: Geral: Compreender a relação entre a posição do indivíduo na Pirâmide de Maslow e os casos de Síndrome de <i>Burnout</i> no ambiente organizacional. Específicos: a) Quais indivíduos estão acometidos pela Síndrome de <i>Burnout</i> ? b) Qual a posição desse indivíduo na pirâmide de Maslow? c) Quais necessidades afetam mais esses funcionários? d) Qual a relação entre os casos de <i>Burnout</i> e a Pirâmide de Maslow?
	Patrocínios do Projeto: Essa pesquisa não obteve patrocínio, todos os seus custos foram a cargo da pesquisadora.
	Questões o estudo:
Procedimentos de campo	Acesso aos locais de estudo e suas credenciais: acesso mediante autorização da chefia da empresa; Fontes gerais de informação: Baseadas nas entrevistas semiestruturadas com os colaboradores da empresa.
Guia para o relatório de estudo de caso	Resumo no formato de narrativa e especificações de quaisquer informações bibliográficas e outras documentações.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Toda estratégia de pesquisa possui possibilidades e limitações, essa seção busca apresentar algumas limitações. A presente pesquisa é considerada atual devido à incipiência do assunto a ser tratado na academia, neste caso a Síndrome de *Burnout* e sua relação com a Pirâmide de Maslow. Assim, existe uma grande dificuldade em se encontrar estudos na literatura que relacionem essas categorias.

Outra limitação consiste no fato de que o presente estudo utiliza a técnica de entrevista semiestruturada, que tem como desvantagem por parte do entrevistador a limitação de recursos financeiros e de tempo. E por parte do entrevistado, além da

dificuldade da conciliação de horários, existe também a insegurança em relação ao anonimato, o que pode causar uma retenção de informações importantes. Por esse motivo, fez-se uso do diário de campo como complemento as informações coletadas nas entrevistas.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo é dedicado à descrição e análise das informações e observações feitas com base na coleta de dados e na aplicação das entrevistas semiestruturadas não dirigidas. Trata-se de uma análise de conteúdo atrelada à análise da história de vida objetivando uma descrição assistemática com intuito de obter dados relativos à experiência íntima de fundamental importância para o aprofundamento do estudo por meio de uma observação na vida real (LAKATOS, 2003).

Segundo LAKATOS (2003, p.167) a “análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas”. Com isso é importante lembrar que sua função é a de demonstrar evidências a partir de dados pertinentes e significativos afim de oferecer evidências para a confirmação ou refutação das hipóteses (LAKATOS, 2010).

Com o objetivo de gerar uma melhor compreensão dividiu-se o presente estudo em três tópicos tomando como base os objetivos supracitados. Em que o tópico 5.1 irá tratar sobre as características pessoais e interpessoais de cada entrevistado, o tópico 5.2 fará uma análise acerca da relação do indivíduo com suas necessidades e o tópico 5.3 irá abordar as relações entre a SB e a Pirâmide de Maslow.

5.1 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS DOS ENTREVISTADOS

Cada indivíduo possui uma percepção diferente acerca da informação captada. Lent (2005, p. 556) define percepção como “a capacidade de associar informações captadas pelos órgãos dos sentidos, à memória e à cognição de modo a formar conceitos sobre o mundo e sobre nós mesmo e orientar nosso comportamento”, sendo assim a percepção é uma interpretação ímpar e individual da situação ou estímulo que nem sempre corresponde à realidade objetiva.

Cada um de nós possui características subjetivas pessoais e interpessoais e, para uma melhor interpretação, entendem-se como características pessoais aquelas que são próprias e particulares de cada pessoa e características interpessoais aquelas que são relativas à relação entre duas ou mais pessoas (DICIONÁRIO DE OXFORD, 2021).

Lapassade (1989, p. 5) afirmou que “uma organização se refere a uma realidade social, uma coletividade instituída com vista a objetivos definidos”. Com isso,

fica clara a ideia de que para que uma organização exista são necessárias pessoas com um objetivo em comum, mas se gerir informação, máquinas e processos já é uma tarefa difícil, gerir pessoas torna-se um grande desafio quando percebemos que cada pessoa possui uma percepção individual do que acontece a sua volta.

No presente trabalho foram escolhidas seis pessoas que a partir da observação de campo demonstraram elevado grau de estresse laboral, sendo três pessoas do sexo feminino e três pessoas do sexo masculino, com idades entre 21 e 29 anos, com orientações sexuais e estado civil distintos, nenhum dos seis entrevistados tem filhos.

Para que se fosse mantido o sigilo, foram usados nomes fictícios relacionados a doces e guloseimas, não sendo levado em conta na análise o sexo, mas sim a orientação sexual de cada entrevistado por esta ser uma informação relevante a respeito de suas necessidades sociais e de estima. Para possibilitar um entendimento mais amplo acerca das características pessoais e interpessoais dos participantes, traçamos os perfis com base nas categorias predeterminadas analíticas analisamos a primeira parte da entrevista semiestruturada (Apêndice A).

5.1.1 Analise dos perfis dos entrevistados

Churros tem 21 anos, heterossexual, recentemente ficou noivo. Não possui casa própria e não considera ninguém seu depende direto, recentemente comprou um carro e com isso facilitou sua locomoção. Diz possuir um sentimento de reconhecimento profissional, de acordo com ele “desde o dia em que iniciei minha carreira profissional”, também se sente reconhecido no âmbito pessoal, reforçado em seu depoimento com a afirmação de que “principalmente pelos familiares”. Em seu momento atual se sente parte da equipe e percebe o ambiente de trabalho com “condições favoráveis ao crescimento profissional diante dos desafios apresentados pela instituição”. Apesar de entender que o que mais o preocupa no momento é sua capacidade de atender as necessidades e as expectativas de seus superiores, ele também se sente apoiado pelos mesmos.

Churros só falta a um compromisso em último caso, mas também entende que às vezes precisa se ausentar por algum problema pessoal, mas sem permitir que esse afete suas responsabilidades, demonstrando comprometimento, mas com uma certa maleabilidade em caso de imprevistos. Acredita que seu ambiente de trabalho não é muito flexível em questão de horários, mas considera ter uma certa flexibilidade

quando se trata das atividades que desempenha e entende que não possui tempo para refletir no trabalho, entretanto não entende como uma necessidade.

Com 27 anos, heterossexual, casado, Chiclete, entende que seu parceiro é seu único dependente direto e futuramente quer ter filhos. No momento não possui casa própria, mas faz planos para comprar um imóvel. Seu meio de transporte é sua moto que estava dentro do seu planejamento “para o que eu tinha planejado a curto prazo era ela(moto)”. Às vezes não se sente reconhecido como profissional, nem como pessoa, apesar de sentir que faz parte da equipe e ter uma ótima percepção acerca do ambiente em que trabalha e do apoio que tem por parte dos supervisores diz que em algum momento já sentiu que não estava no lugar certo “Já aconteceu. Recente, mas nada, tipo gritante, só não me senti encaixado”. Sua maior preocupação é a demissão, não costuma se atrasar, nem faltar aos compromissos e considera estar em um ambiente de trabalho flexível, apesar de não possuir tempo para refletir no trabalho. E sente que tem o apoio dos supervisores.

Doce de Leite tem 26 anos, homossexual e atualmente mora com seu parceiro. Recentemente comprou sua casa própria e não considera ter pessoas que dependam dele. Hoje Doce de Leite se desloca por meio do transporte público. Quando questionado se se sentia reconhecido profissionalmente respondeu que “Mais ou menos, não considero muito isso não, sabe? Eu sei que tem alguns elogios e tal, mas não considero”. E no âmbito pessoal disse que no momento atual também não sentia esse reconhecimento. Para Doce de Leite antes não existia esse sentimento de equipe e agora com algumas mudanças ela sente que pode estar se transformando em uma equipe, segundo afirmação “Não tinha nenhuma equipe, é como se fosse cada um por si”. Acredita estar trabalhando em um ambiente agradável, mas percebe muito mais esse bem-estar quando compara com outros ambientes menos agradáveis na sua percepção. Considera que tem se preocupado muito com o que o outro vai pensar a seu respeito segundo ele “eu me preocupo demais, eu absorvo demais as coisas, eu...isso acaba me deixando pra baixo, fico desmotivado, fico me comparando com os outros”.

Doce de Leite diz que se entende como alguém pontual, mas entende ser assim por ansiedade. E quando marca algo gosta de cumprir, “Quando eu marco alguma coisa eu fico com aquilo na cabeça” (DOCE DE LEITE). Considera seu ambiente de trabalho bem flexível, mas às vezes não se sente apoiada pelo seu supervisor pela falta de *feedback*, para ele apoio é mais que só elogios, também é dizer em que pontos ele precisa melhorar e não entende que elogios são sempre

positivos. De acordo com ele seu setor possui uma demanda muito grande, mas apesar disso ela consegue tirar momento de reflexões, no entanto esses momentos se fazem mais por necessidade do que por tempo, ele disse “Mas tem momentos que, tipo, eu mesmo paro assim, fico meio aéreo” então não entende isso como tempo de reflexão, mas sim um momento para se desligar um pouco.

Jujuba está com 29 anos, se considera pansexual, solteiro e sem filhos. Atualmente mora de aluguel e não possui dependentes diretos. Considera que sua maior preocupação no momento é o trabalho. No caso, “é sair de lá e não ficar desempregada”. Em seu atual emprego não se sente reconhecido profissionalmente e nem pessoalmente no ambiente de trabalho, mas fora dele se sente reconhecida como pessoa. Segundo o depoimento dele “Eles não reconhecem nem a gente como profissional, nem a gente como ser humano, porque para o serviço o que a gente faz não é o suficiente e, por exemplo, se a gente tiver doente eles não querem saber, a gente tem que trabalhar e até de atestado mesmo a gente trabalha *home office*”, segundo ele “as nossas dores e o momento em que a gente está não importam, o importante é que a gente trabalhe”. Também não sente o apoio dos supervisores; apesar disso, ele sente que faz parte da equipe e percebe o ambiente como sendo um ambiente de união, mas uma união que se restringe aos funcionários desde que você faça parte do que está sendo compartilhado nos corredores. Jujuba se vê como uma pessoa pontual e que não gosta de se atrasar, mas diz que está trabalhando isso, pois percebeu que isso era causado pela ansiedade do medo de levar bronca e ser olhada diferente. Não costuma faltar a compromisso de trabalho mesmo estando doente; no entanto, falta a vários compromissos pessoais e faz isso por se sentir cansada. Ele sente uma certa falta de autonomia e do direito de opinião, assim como uma inflexibilidade em questão de horários e, por isso, não acha o ambiente flexível. Para ele o ambiente incentiva uma competitividade e não possui abertura para comunicação. No trabalho só tem o intervalo do almoço para refletir e por conta da demanda o serviço nunca acaba e quando ele não aguenta mais e precisa se desligar o único local possível é o banheiro.

Chocolate tem 28 anos, heterossexual, casado e com casa e veículo próprio. Considera ter dois dependentes diretos. Se formou recentemente e, para a formação atual, sente que está sendo reconhecida profissionalmente e sente-se reconhecida como pessoa e como parte da equipe na maioria das vezes. Entende que o tipo de função que desempenha possui uma certa pressão como parte da função ele relata que “No Banco a gente tem, dizem né, que a gente tem uma menor pressão que os

bancos, só que eles querem crescer bastante então eles estão tornando essa pressão bem compatível com os bancos”. E que as condições diante de outras empresas não são ruins, entretanto acrescenta que está trabalhando com o que gosta e sempre quis. Como preocupação principal Chocolate diz ter a saúde de um dos seus dependentes e as metas, segundo ele “No âmbito profissional a gente sempre fica com medo de não bater meta e aí ficar mal-vista”. Para ele o ambiente de trabalho é flexível, mas se considera uma pessoa pontual para horários, apesar de às vezes se atrasar. Tem o sentimento de nem sempre ser apoiado pelos seus supervisores, “tem muito a desejar ainda”.

Paçoca tem 25 anos, heterossexual, casado e atualmente mora de aluguel e possui um veículo financiado que usa para se locomover. Diz não se sentir reconhecido profissionalmente, mas se sente reconhecido como pessoa, “Porém não no ambiente de trabalho”. Diz que não se sente como parte da equipe “Sinto que sou um intruso, sei lá, não me encaixo”; no entanto, percebe o ambiente de trabalho com boas condições, apesar de sentir que o ambiente incentiva uma certa competitividade com a qual não se identifica “é bom saber, mas deixa a desejar no clima, tem muita competitividade e favoritismo”. Atualmente entende como maior preocupação as dificuldades financeiras “contas, aluguel, comida, essas coisas”. Paçoca, não se considera uma pessoa pontual, segundo ele “Nem um pouco, estou sempre um pouco atrasado”. E não é comprometido com compromissos, “Sim, se eu não me sinto bem ou não tenho vontade, tenho muita dificuldade de ir. É difícil eu fazer algo que não quero”. Para ele o ambiente de trabalho tenta ser flexível, mas entende que as empresas costumam não serem tão flexíveis “é relativo, eu não acho que seja flexível, porque tem horários para cumprir e minha função também não é muito flexível, mas eu acredito que a empresa busca ser flexível em alguns pontos. Na verdade, a maioria das empresas não é muito flexível né?” E que apesar disso sente que possui tempo pra refletir no trabalho. Quando questionado sobre seu sentimento de apoio por parte dos supervisores Paçoca disse “Não, no momento não, não sei o que faço de errado e o que poderia melhorar, sinto que não sou um bom profissional”.

No tópico a seguir faremos uma análise das principais necessidades expostas pelos entrevistados.

5.2 A RELAÇÃO DOS INDIVÍDUOS COM SUAS NECESSIDADES

Cada pessoa possui um conjunto de necessidades específicas e individuais sendo as necessidades fisiológicas essenciais para a motivação. Todavia, nenhuma das necessidades podem ser consideradas como exclusivas na determinação do comportamento.

O comportamento é motivado por diversos fatores. No contexto das determinantes motivacionais, o comportamento tende a ser motivado por diversas necessidades básicas ao mesmo tempo. É possível analisar o ato de um indivíduo e ver nele a expressão de suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização. Pode-se dizer ainda, que nem todo comportamento é motivado, como o comportamento expressivo, considerado apenas um reflexo da personalidade (FERREIRA *et al.*, 2010).

Os seis funcionários aqui estudados possuem necessidades singulares relacionadas com suas vivências e suas cognições. Vejamos então três análise que ilustram as justificativas acima, Quadro 4, com a análise de Churros, Quadro 5, com a análise de Chiclete e o Quadro 6 com a análise de Jujuba.

Quadro 4 – As necessidades de Churros

FISIOLOGICAS	“Não. Tenho um horário para almoçar, mas nenhum horário fixo” (CHURROS, 2021).
	“Costumo trabalhar mais do que a carga horária que foi acordada. Pouco mais, não muito mais” (CHURROS, 2021). [quanto?]
	“Já. Xixi.” (CHURROS, 2021), quando questionado sobre já ter deixado de fazer alguma necessidade fisiológica por conta do serviço.
SEGURANÇA	“É alugada. É uma casa, mora eu e minha mãe” (CHURROS, 2021).
	“Já, já aconteceu”. Churros (2021), sobre o medo de não ter como pagar as contas de casa.
	“Minha vó e eu tenho uma tia que tem doença cardíaca. Minha vó ela tá dando indícios de depressão e tem alguns lapsos de esquecimento”. (CHURROS, 2021).
SOCIAIS	“Com os poucos amigos a gente costuma sair aos sábados pra casa de um deles ou pra algo mais reservado, então, até dentro das saídas elas seguem alguns padrões também, mesmo que às vezes não dê vontade de não...como eu disse antes né, tinha momentos em que deu vontade de não tá, de tá sozinho”. “E dá uma vez ou outra, mas também não chega a estar com eles, antes disso eu dispenso ou nego o convite” (CHURROS, 2021).
	“Sinto, eu sinto que 'gaguejou'. Na verdade, não é sobre, não é muito sobre mim, mas às vezes quando a gente tá conversando eu sinto a necessidade de ajudar a um deles de maneira mais acadêmica e profissional de desenvolvimento pessoal e profissional mesmo. Não de todos, mas de alguns. É... eu gostaria de tá mais próximo” (CHURROS, 2021), sobre o que sente falta e gostaria de melhorar no seu ambiente social.
	“Já. Eu pensei que não ia me fazer bem estar lá e também não condiz com meus princípios” CHURROS, 2021), em relação a deixar de ir a algum evento ou reunião.

ESTIMA	"Não, eu nunca me senti excluído, já teve momentos que não eram acessíveis assim... pelo cargo, pela, pelo, porque são momentos que necessita de um convite né... o convite é feito a pessoas com tal perfil, né?" (CHURROS, 2021).
	"Me sinto capaz, mas diariamente me questiono isso. Então essa pergunta que você me fez eu me faço todo dia" (CHURROS, 2021), quando questionado sobre seu sentimento de capacidade em lidar com a demandas a ele atribuídas.
	Eu me avalio, é, profissionalmente? Eu me avalio bem, né, eu acho que eu sou uma pessoa competente, mas é, muito, não vou dizer nem virgem, mas muito imaturo profissionalmente pra assumir novas responsabilidades, então eu me vejo necessitado de experiências profissionais pra poder crescer. É alguém, é alguém muito novo de idade, muito novo de experiências, muito, muito, muito, muito - buscando palavras- muito infantil profissionalmente, né, na ideia de que se tem que viver mais, não de que, não de, não as atitudes atuais, tipo assim ó, as atitudes condizem né, tudo bem é uma pessoa madura e tal, mas as experiências são poucas devido a idade. E me causa insegurança de, de avançar, ou de bater o pé e dizer é isso aqui e pronto ó (CHURROS, 2021).

Podemos perceber, a partir da análise de Churros, que atualmente suas principais necessidades são tempo e segurança financeira. Sendo as necessidades sociais relacionadas às amizades e ao tempo dedicado a eles. Churros também possui uma forte necessidade de Estima que está arraigada a seus objetivos, segundo ele, sua maior preocupação é “Se eu vou atender as necessidades e as expectativas dos superiores, dos líderes, dos diretores, dos coordenadores”

Existem necessidades de Estima a serem supridas por Churros, sendo a autoconfiança uma delas "Me sinto capaz, mas diariamente eu me questiono isso, então essa pergunta que você fez agora eu me faço todo dia."

Churros tem um forte motivador intrínseco de suas necessidades “O que me motiva a continuar, foi algo que eu decidi a um tempo atrás”, essa decisão o impulsiona todos os dias “eu decidi a um tempo onde é que eu ia tá daqui bom na época era daqui a cinco anos, né, hoje é daqui a dois anos.” A motivação de Churros não está somente ligada a um objetivo, mas principalmente da ideia positiva de alcance da realização desse objetivo: “E eu tô caminhando pra isso, então o que me motiva é o que eu tinha, é o que eu decidi já, então todo dia eu lembro disso”. Herzberg (1987), definiu que o termo motivação envolvia sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional. No caso de Churros esse sentimento acontece de modo que permiti o alcance de suas necessidades. Mas analisemos o caso de Chiclete no Quadro 5.

Quadro 5 – As Necessidades de Chiclete

FISIOLÓGICAS	Quando foi perguntado a Chiclete se já havia deixado de fazer alguma necessidade fisiológica por conta do trabalho ele respondeu “Com certeza! Xixi” (Chiclete, 2021).
SEGURANÇA	“Apartamento, alugado” (CHICLETE, 2021). Ao morar de aluguel ele sente a insegurança de passar por dificuldade pra pagar as contas e inclusive afirma ter sentido esse medo “Recente e antigamente também” (CHICLETE, 2021).
	“Sim. Me sinto seguro, mas é perigoso” (CHICLETE, 2021)., em relação a seu bairro, por conhecer o local a muitos anos Chiclete sente-se seguro, mas sabe que é um bairro considerado perigoso.
	“Minha tia. Câncer” (CHICLETE, 2021)., demonstrou bastante preocupação em seu tom de voz sobre o estado de saúde da sua tia.
SOCIAIS	“Eu sou muito sociável, mas amigos são poucos” (CHICLETE, 2021).
	“Sou mais caseiro. Não saio, esse é meu problema” (CHICLETE, 2021).
	Chiclete disse que não dedica o tempo necessário a família “No geral não” (Chiclete, 2021).
	“Já, da família, já” (CHICLETE, 2021), em relação em a ter deixado de ir a algum lugar por não se sentir confortável.
ESTIMA	“Já aconteceu. Recentemente, mas nada, tipo gritante, só não me senti encaixado” (Chiclete, 2021), sobre um evento na empresa.
	“Não! De forma alguma! Não mesmo. Eu tinha planejado ir para setor X. Acabei não indo” (CHICLETE, 2021), sobre seu cargo atual e o que tinha planejado.
	“Não. Nem sempre. Por que me falta conhecimento, <i>expertise</i> , tempo de atividade [...]” (CHICLETE, 2021), não se sente capaz de desempenhar o que a ele é atribuído.

Chiclete é seis anos mais velho do que Churros e diferente de Churros não vê como se sua vida estivesse seguindo o rumos planejados. As necessidades Sociais de Chiclete também não estão sendo atendidas de acordo com o esperado, ele gostaria de ter mais tempo com a família e gostaria de sair mais, diz ser uma sociável, mas com poucos amigos e tem como uma das suas necessidades sociais mais latentes a de “Sair mais com meus amigos.” (CHICLETE, 2021). Já suas necessidades de Estima estão especialmente ligadas ao ambiente de trabalho, Chiclete não está nem no cargo, nem na função que esperava “Não! De forma alguma! Não mesmo. Eu tinha planejado ir para setor X. Acabei não indo”, o que acaba gerando uma fonte de desmotivação para ele que afeta diretamente na sua auto avaliação sobre suas capacidades “Não. Nem sempre. Por que me falta conhecimento, *expertise*, tempo de atividade e também por que eu não me identifico muito com a área, então tudo aquilo que eu não me identifico eu rejeito” (CHICLETE, 2021), sente também que precisa ser outra pessoa no ambiente de trabalho

No meu caso eu sou muito a flor da pele as emoções, geralmente a emoção que mais ressalta assim é raiva, agressividade. Tanto que minha postura natural é agressiva. Sabendo disso eu tive que criar alguns hábitos, algumas facetas, personas é o tremo correto, pra que isso não viesse tão à tona e isso não me prejudicasse no âmbito social, nem profissional (CHICLETE, 2021).

Chiclete se sente muito longe do que considera autorrealização e não encontra motivadores como os de Churros, vejamos então a análise de Jujuba, dois anos mais velha que Chiclete, Quadro 6.

Quadro 6 – As Necessidades de Jujuba

FISIOLOGICAS	"Sim! Mas não recebo por elas" (JUJUBA, 2021), sobre as horas extras no trabalho.
	"Já e já tive problemas de infecção urinária inclusive por isso" (JUJUBA, 2021).
SEGURANÇA	"Casa alugada" (JUJUBA, 2021).
	"Não, não considero perigoso" (JUJUBA, 2021), a respeito do bairro onde mora.
	"Minha mãe tem problemas cardíacos" (JUJUBA, 2021).
	"Ônibus" (JUJUBA, 2021), sobre o meio de transporte que utiliza para se locomover todos dias.
SOCIAIS	"Teve uma época em que eu recebia muita mensagem aí eu ficava muito agoniado pra da atenção aos meus amigos e minha família, hoje em dia eu já larguei de mão." (Jujuba, 2021), a respeito da sua relação com as redes sociais.
	"Sinto. Com os amigos sim, com a família não" (JUJUBA, 2021), relatado sobre o sentimento de acolhimento.
	"Em partes, porque assim, digamos de catorze pessoas que tem lá, três pessoas eu sinto um acolhimento" (JUJUBA, 2021), sentimento de acolhimento no ambiente de trabalho.
	"O que eu preciso mudar com relação a vida social é mais comigo mesma por que eu não tenho mais animo pra sair e eu percebo que eu deixo muito meus amigos de mão. E eu sinto que é por conta do trabalho, porque ele consome totalmente minha energia" (JUJUBA, 2021).
	"Ambiente em que não se sente confortável "Sim. `Principalmente as de família, que são pessoas muito tradicionais e falam muitas coisas com preconceito, então eu me sinto totalmente deslocada e eu evito ir" (JUJUBA, 2021).

Jujuba, diferentemente de Churros e Chiclete, possui necessidades fisiológicas que precisam de atenção no ambiente de trabalho e na vida pessoal, já em seu ambiente social apesar de ele não sentir a necessidade de mudar muitas coisas no ambiente social, "Eu não mudaria nada, porque, na verdade, é se eu quiser ficar em casa eu fico, se eu quiser sair eu saio de boas". Ela sente à vontade de mudar atitudes para melhorar esse ambiente e suprir assim algumas de suas necessidades sociais "O que eu preciso mudar com relação a vida social é mais comigo mesmo por que eu

não tenho mais animo pra sair e eu percebo que eu deixo muito meus amigos de mão. E eu sinto que é por conta do trabalho, porque ele consome totalmente minha energia" (JUUUBA, 2021).

Jujuba não possui nenhuma necessidade latente quanto a Estima. Sente-se bem consigo mesmo e sabe que é capaz de dar conta das demandas a ele atribuídas. Apesar de não estar capaz em alguns momentos:

Hoje em dia eu consigo me controlar um pouco mais nas emoções, mas eu sei que eu ainda tenho muito pra caminhar. Quando eu não tô bem no trabalho, eu não consigo conversar com as pessoas, quando eu tenho algum problema grave, eu fico totalmente fechada. Eu não olho rede social, eu não converso com minha mãe. Tem dias já que eu não falo com ela, não converso com amigos, então eu sei que isso dificulta muito, e eu acabo ficando isolada. E eu me sinto muito ansiosa. Às vezes eu fico depressiva, mas são altos e baixos. Tem dias que eu acordo bem, tem dias que eu acordo ruim e eu me sinto também capaz, eu acho que sou uma pessoa muito resiliente, sempre disposta a recomeçar, mas chega uma hora que cansa, né? Chega uma hora que a gente só quer começar algo e ficar, mas infelizmente a vida é assim.

A principal necessidade de Jujuba, segundo ele, é ter mais tempo para fazer o que gosta e está perto das pessoas que gosta, "[...] como eu tenho me sentido muito desmotivado, então buscar algo que me motiva tá complicado". O tempo afeta a satisfação das necessidades fisiológicas relacionadas a descanso e saúde e essas, por sua vez, afetam as necessidades sociais. "O que poderia me dar mais motivação seria ter mais tempo livre. É uma coisa que eu sinto muita falta, então assim, quando eu digo pra você que eu faço hora extra e eu não recebo, se me dissessem assim 'Não, você vai fazer hora extra e você vai receber como folga' pra mim seria a melhor coisa do mundo" (JUUUBA, 2021).

Após a compreensão das Necessidades e suas percepções, vejamos no tópico 5.3 de que forma essas relações se associariam com a SB, seu desenvolvimento e o reconhecimento de seus sintomas.

5.3 RELAÇÕES ENTRE O *BURNOUT* E AS NECESSIDADES DE MASLOW

O Ministério da Saúde define a Síndrome de *Burnout* como "um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastantes, que demandam muita competitividade ou responsabilidade". Dentre os principais sintomas estão:

Cansaço excessivo físico e mental, dor de cabeça frequente, alterações no apetite, insônia, dificuldades de concentração, sentimentos de fracasso e insegurança, negatividade constante, sentimentos de derrota e

desesperança, sentimentos de incompetência, alterações repentinas de humor, isolamento, fadiga, pressão alta, dores musculares, problemas gastrointestinais, alteração nos batimentos cardíacos, entre outros (MINISTÉRIO DA SAÚDE, s.d.).

Para que façamos a análise desses sintomas iremos usar como base as três dimensões do *Burnout* desmembrada em seus doze estágios que segundo a ANAMT são:

Necessidade de aprovação; trabalhar demais; deixar as necessidades pessoais de lado; transferir os conflitos; revisão de valores; negar que problemas estão surgindo; distanciar-se; mudanças comportamentais; perda de personalidade; vazio interior; depressão; Síndrome de *Burnout*.

O artigo “Saiba quais são os 12 estágios do *Burnout* e se você se enquadra em algum deles” da Revista Época (2017) afirma que estes sintomas no início são amenos, e que é comum encontrarmos comportamentos parecidos como estes no ambiente de trabalho e acharmos que são normais, mas vale enfatizar a importância de “prestar atenção até nos sinais mais sutis e não deixar passar, achando que são parte de uma vida profissional dura” (REVISTA ÉPOCA, 2017).

Um dos agravantes do *Burnout* é a percepção do indivíduo quanto à sua capacidade de resposta ao estresse, mas sabemos que o estresse é uma atitude biológica necessária para adaptação às novas situações (OMS, s.d.). Cada indivíduo vai entender essa capacidade de resposta de formas distintas. Sendo assim, o *Burnout* se desenvolve muito mais de forma intrínseca e costuma ser afetado pelo excesso de responsabilidades, a busca pela produtividade, o nível de pressão, a insatisfação, o acúmulo de obrigações, conflitos sociais, falta de suporte, reconhecimento ou valorização, assim como o perfeccionismo, o pessimismo e a necessidade de controle sejam elas relacionadas ao trabalho ou a vida pessoal afetam no desenvolvimento da Síndrome.

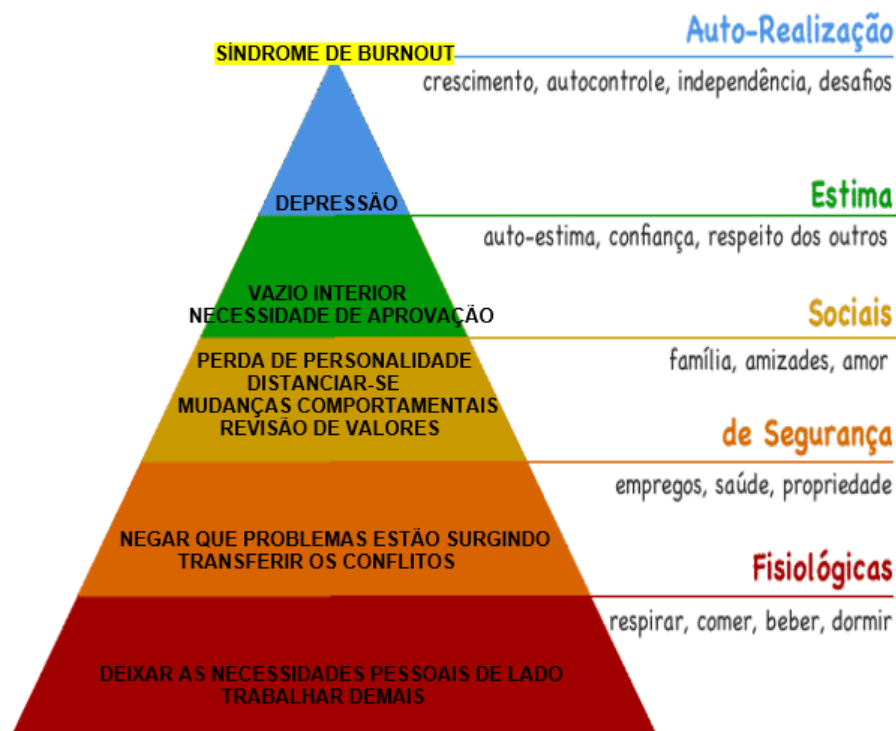
A pirâmide de Maslow foi elaborada em meados da década de quarenta, e teve como base as observações do psicólogo Abraham Maslow que dividiu as necessidades em cinco categorias sendo posteriormente ilustradas no formato de pirâmide e divididas em dois níveis. Estando os dois níveis mais baixos relacionados à satisfação a partir de fatores extrínsecos e os três níveis mais altos a fatores intrínsecos, representados pela busca da individualização.

No processo de individuação, há um movimento bastante complexo. Inclui uma busca voltada à identificação de conteúdo da sombra, elaboração de conflitos interiores e desenvolvimento da consciência. É um processo que

leva a vida toda e abre ao indivíduo um universo além de sua esfera pessoal. Tem como pressuposto a existência da totalidade do ser, que envolve consciente e inconsciente (STEIN, 2020, p. 52).

Então o indivíduo ao buscar os três níveis mais altos da pirâmide está buscando não só conquistar suas necessidades como criar consciência sobre elas. Sampaio (2009) afirma que para Maslow nem todas as pessoas buscam alcançar o nível mais alto da pirâmide dentro do ambiente de trabalho, muitos preferem buscá-lo em outros espaços sociais. Como já vimos anteriormente o trabalho está diretamente ligado à família e à sociedade, sendo fundamental o equilíbrio destes três para a manutenção da saúde mental e física das pessoas. Tais necessidades, de acordo com Ferreira *et al.* (2010), são consideradas relativamente independentes. No entanto, as necessidades de segundo nível ficam mais evidentes quando as necessidades de primeiro nível já foram saciadas. Para Ramos (2007), algumas pessoas apresentam dificuldades em satisfazer as necessidades básicas e, com isso, acabam ficando presas aos níveis mais baixos, gerando insatisfação e desmotivação, podendo elevar o nível de estresse e consequentemente vir a desencadear um quadro de *Burnout*. Após concluirmos que essa hierarquia dos grupos não obedece a uma ordem fixa é possível analisarmos os indivíduos de forma singular de acordo com as necessidades que cada um deles demonstrou durante a entrevista e o registro do Diário de campo. Sendo assim para facilitar a compreensão da relação entre os sintomas e as causas da Síndrome com as Necessidades segue a Figura 1 representando as possíveis relações entre os sintomas e as Necessidades e a Figura 2 que relaciona as causas com as Necessidades.

Figura 2 – Possíveis relações entre as Necessidades e os sintomas do *Burnout*



Fonte: elaborada pela autora com base em Maslow, Herbert Freudenberg e Gail North (2021).

A figura 2 tem como argumento de sua estruturação a observação das seguintes afirmações tendo como base os 12 estágios do desenvolvimento da SB classificados pela ANAMT como descritos abaixo:

- **Trabalhar demais**

Incapacidade de se desligar do trabalho.

Necessidades relacionadas:

1 - Necessidades Fisiológicas

Exemplo de afirmação:

“Tenho o meu horário que era 11h né, às vezes quando tem muita coisa passa um pouquinho, mas dá pra tirar às 12h. Às vezes eu tenho, por exemplo, tá abrindo uma conta eu quero terminar de abrir essa conta, ou tá tendo alguma coisa, a gente tá fazendo alguma coisa lá, aí passa um pouquinho do horário. Meu horário mesmo é 12h todo dia” (DOCE DE LEITE, 2021), sobre seu horário de almoço na empresa.

- **Deixar as necessidades pessoais de lado**

Dormir pouco, ter uma alimentação pouco saudável e em horários ruins, não interagir socialmente, são alguns dos aspectos relacionados a este estágio.

Necessidades relacionadas:

1. Necessidades Fisiológicas

Exemplo de afirmação:

“Eu sinto que a alimentação foi afetada, é, é, porque no, nos momentos de estresse, no, na correria do dia a dia, é, a gente acaba substituindo, né, as alimentações mais saudáveis né, por algo mais prático e aí vem aqueles *fast foods*, né, no geral e isso acaba prejudicando sim a saúde” (CHICLETE, 2021).

2. Necessidades Sociais

Exemplo de afirmação:

“Sim. É muita sobrecarga eu consigo da conta, mas em contrapartida eu tô sempre exausta e sempre pra da conta tem que passar do expediente” (JUUJUBA, 2021) que implica em “[...] eu não tenho mais animo pra sair e eu percebo que eu deixo muito meus amigos de mão. E eu sinto que é por conta do trabalho, porque ele consome totalmente minha energia” (JUUJUBA, 2021).

- **Transferir os conflitos** A pessoa tenta ignorar os problemas. Podendo se sentir ameaçada, em pânico e nervosa.

- **Necessidades relacionadas:**

1 - Necessidade de Segurança

Exemplo de afirmação:

“Eu hoje tô chegando mais cedo, eu chego mais cedo porque eu pego o ônibus e o ônibus chega mais cedo, só que eu não consigo sair 17:30h, às vezes tem outras coisas que empata eu sair por conta do trabalho mesmo, aí, querendo ou não isso é hora extra né, mas...” (DOCEDE LEITE, 2021).

2 -Necessidade de Estima

Exemplo de afirmação:

“Não, no momento não, não sei o que faço de errado e o que poderia melhorar, sinto que não sou um bom profissional” (PAÇOCA, 2021).

- **Revisão de valores**

Os valores são distorcidos, amigos e familiares começam a ser deixados de lado, o lazer passa a ser irrelevante e o trabalho é a única coisa que importa.

- **Necessidades relacionadas:**

1 - Necessidades Sociais

Exemplos de afirmação:

“Sou mais caseiro. Não saio, esse é meu problema” (CHICLETE, 2021).

“Sair mais com meus amigos” (CHICLETE, 2021), sobre o que mais sente falta.

- **Negar que problemas estão surgindo**

A pessoa se torna cada vez mais intolerante. O contato social se torna mais difícil, se torna cínico, agressivo e passa a acreditar que os problemas são causados pela falta de tempo e trabalho.

- **Necessidades relacionadas:**

1 - Necessidades Sociais

Exemplo de afirmação:

“Longe, bem longe, não sinto ter conquistado tudo que imaginei que teria conquistado” (PAÇOCA, 2021).

- **Distanciar-se**

Pouca ou nenhuma vida social.

Necessidades relacionadas:

1 - Necessidades Sociais

Exemplo de afirmação:

“O que eu preciso mudar com relação à vida social é mais comigo mesmo por que eu não tenho mais ânimo pra sair e eu percebo que eu deixo muito meus amigos de mão. E eu sinto que é por conta do trabalho, porque ele consome totalmente minha energia” (JUJUBA, 2021).

- **Mudanças comportamentais**

Mudanças claras no comportamento, famílias e amigos começam a se preocupar com suas atitudes.

Necessidades relacionadas:

1 - Necessidades Sociais

Exemplo de afirmação:

“Com certeza, inclusive eu estava conversando bastante com meu companheiro sobre isso que o estresse é uma raiva que eu não sei de onde vem, mas não é de mim” (CHICLETE, 2021).

- **Perda de personalidade**

A pessoa não consegue dar valor em ninguém, nem a si mesmo, e já não percebe quais são suas próprias necessidades.

Necessidades relacionadas:

1- Necessidade de Estima

Exemplo de afirmação:

"Cansado, desmotivado, triste, desmotivado, pra baixo, irritado. De uma maneira que eu não me reconheço" (CHICLETE, 2021).

- **Necessidade de aprovação**

O indivíduo sente necessidade de expor o mérito conquistado, geralmente é desenvolvido pelos funcionários que mais assumem responsabilidades.

- **Necessidades relacionadas:**

1 -Necessidade de Estima

Exemplo de afirmação:

“Se eu vou atender às necessidades e as expectativas dos superiores, dos líderes, dos diretores, dos coordenadores” (CHURROS, 2021), sobre suas maiores preocupações.

- **Vazio interior**

Sente um vazio por dentro e para superar isso, começa a dar atenção para

atividades que podem prejudicar a si mesmo, como álcool e drogas, e muitas vezes exagera em seus atos.

Necessidades relacionadas:

1 - Necessidades de Estima

Exemplo de afirmação:

“Nenhum dos entrevistados apresentou afirmações”.

2 - Necessidades de Segurança

Exemplo de afirmação:

“Nenhum dos entrevistados apresentou afirmações”.

- **Depressão**

A pessoa se sente perdida e insegura, exausta, pensa que o futuro é incerto.

Necessidades relacionadas:

1- Necessidades Fisiológicas

Exemplo de afirmação:

"Eu me sinto totalmente cansado, as vezes eu choro de cansaço, tipo as vezes quando eu chego em casa eu não consigo pegar em um livro, aí eu choro de cansaço, então pra mim isso já tá uma coisa grave, né." (JUJUBA, 2021)

2 -Necessidades de Segurança

Exemplo de afirmação:

“Atualmente minha maior preocupação tá sendo o trabalho, porque eu estou insatisfeito, estou me sentindo exausto e ainda não consegui uma solução, na verdade assim eu quero sair de lá, mas ainda tô em busca né de uma oportunidade melhor, por que eu também não quero sair de lá pra um pior" (JUJUBA, 2021).

3- Necessidades Sociais

Exemplo de afirmação:

" quando eu não tô bem no trabalho eu não consigo conversar com as pessoas, quando eu tenho algum problema grave eu fico totalmente fechado" (JUJUBA, 2021).

4- Necessidades de Estima

Exemplo de afirmação:

“Cansado, desmotivado, triste, desmotivado, pra baixo, irritado. De uma maneira que eu não me reconheço” (CHURROS, 2021).

• Síndrome de *Burnout*

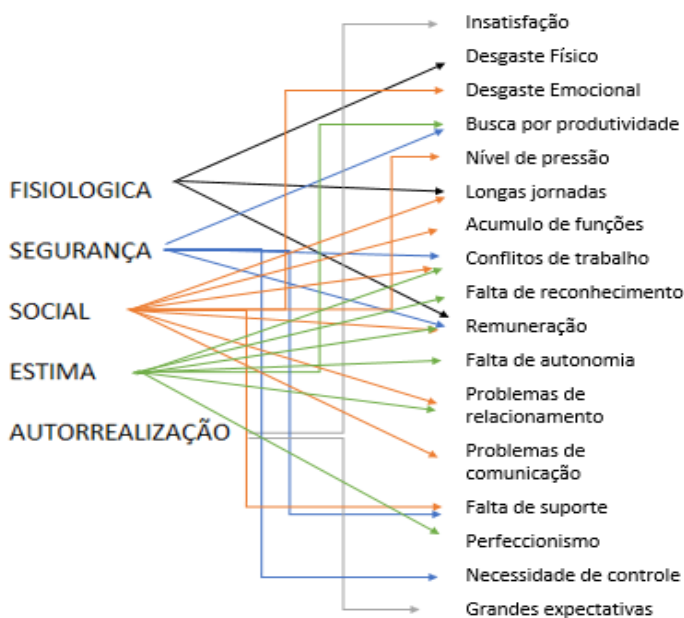
Um colapso mental e físico que precisa ser acompanhado por um especialista.

Necessidades relacionadas:

- 1 - Necessidades Fisiológicas
- 2 - Necessidades de Segurança
- 3 - Necessidades Sociais
- 4 - Necessidades de Estima
- 5 - Necessidades de Autorrealização

Partindo dos mesmos pressupostos observemos as similaridades entre a Pirâmide das Necessidades e as causas do *Burnout* nas relações apresentadas na Figura 3. Nesta figura, as relações são mais complexas e se repetem com maior constância nas posições da pirâmide.

Figura 3– Possíveis relações entre as Necessidades de Maslow e as causas do *Burnout*.



Fonte: elaborada a autora com base na coleta de dados (2021).

Partindo da interpretação representada na Figura3, faremos a análise das respostas, mas, antes disso, recordemos o significado de necessidade que, segundo a Enciclopédia de Psicologia Contemporânea (1981), são exigências para um ajustamento ao ambiente determinadas por um estado de excesso ou carência do indivíduo que gera impactos na sua vida. E, quando essas necessidades são encaradas no âmbito profissional, podem vir a ser agravantes para o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*.

A necessidade fisiológica é inata, portanto, nasce com o indivíduo. Referente ao *Burnout*, sabemos que o nível de pressão e o acúmulo de funções são agravantes, ao observarmos que todos os entrevistados já deixaram de usar o banheiro quando necessitavam por conta do serviço percebemos o quanto a sobrecarga e a pressão em dar conta da demanda afeta as escolhas e necessidades. Chocolate relata não possuir tempo de reflexão no trabalho, segundo ele “nem um pouco, possuo nem tempo, nem pra beber água”. Concluímos então que para atender a uma demanda ele compromete suas necessidades fisiológicas, como ir ao banheiro. O mesmo é relatado sobre o horário de almoço por Doce de Leite: “Tá abrindo uma conta eu quero terminar de abrir essa conta, ou tá tendo alguma coisa, a gente tá fazendo alguma coisa lá, aí passa um pouquinho do horário”. “Meu horário mesmo é 12h todo dia”. No caso de Doce de Leite não chega a causar insatisfação; contudo, a longo prazo pode afetar sua saúde comprometendo o seu estado de segurança.

Segurança é o “estado, qualidade ou condição de quem está livre de perigos e incertezas; situação em que nada há a temer” DICIONÁRIO AURÉLIO (2021, p.). Desta maneira, Chiavenato (2006) interpreta que as necessidades de segurança “motivam as pessoas a buscarem proteção de qualquer perigo, seja imaginário ou real, abstrato ou físico”. Porém, quando uma pessoa se encontra em estado de insegurança é natural que ela sinta medo, o medo em excesso pode vir a desencadear quadros de ansiedade.

Segundo o Dicionário Aurélio (2021), segurança é por definição um estado em que nada há a temer. Quando Doce de Leite diz “Já! Às vezes, não é passar fome, às vezes a gente por exemplo – ah, quero comprar determina coisa – aí a gente não vamos comprar porque não tem condições de comprar. Mas morrer de fome não, graças a deus não” (DOCE DE LEITE, 2021). Ele está se referindo a uma preocupação financeira que está ligada à segurança e se classificariam no *Burnout* dentro dos seguintes agravantes: remuneração. Se ele fosse melhor remunerado, não precisaria

deixar de comprar o que gosta; insatisfação, por trabalhar o mês todo e ainda ter que abrir mão do que gostaria de comprar. Com base no Diário de Campo e nas entrevistas, foi possível concluir que a remuneração gera um grande impacto sobre as necessidades dos entrevistados. Os que possuem um padrão de vida abaixo do que almejam, podendo se sentir insatisfeitos e desmotivados. Afetando assim as necessidades fisiológicas, quando deixam de consumir alimentos, roupas ou moradia de melhor qualidade, já as necessidades de segurança são afetadas pelo meio de deslocamento, o bairro em que mora, a incerteza financeira e falta de suporte a saúde. As necessidades Sociais e de Estima mostram-se afetadas pelo padrão de vida em que se encontram *versus* o padrão de vida que gostariam de ter.

Para o Dicionário Aurélio (2021), insatisfação é o mesmo que “descontentamento, desprazer, contrariedade, aborrecimento”. Temos um exemplo de insatisfação em relação ao que se era esperado quanto ao atual cargo na fala de Chiclete: “Não! De forma alguma! Não mesmo. Eu tinha planejado ir para setor X. Acabei não indo”. Aqui observamos como agravantes, além da insatisfação, a falta de reconhecimento e a não realização das grandes expectativas, afetando suas necessidades de estima observada em sua fala acerca do questionamento sobre seu sentimento de capacidade quanto ao desempenho das atividades confiadas a ele e sua resposta foi “Não. Nem sempre porque me falta conhecimento, *expertise*, tempo de atividade e também porque eu não me identifico muito com a área, então tudo aquilo que eu não me identifico eu rejeito”. Aqui observamos traços de desmotivação. Segundo Borges *et al.* (2002), estão entre os sintomas de *Burnout* a desmotivação, o isolamento, a irritabilidade e falta de concentração. Chiclete (2021) relata também que não tem dedicado o tempo que gostaria à família. Vemos então sua necessidade social ser afetada. Em contrapartida, ele não se sente retribuído da maneira que esperava pelo trabalho”.

Vemos no relato de Doce de Leite em que diz não se sentir seguro no bairro em que mora. Ao perguntar se ele achava o bairro perigoso ele respondeu “Sim! De manhã até que não, final de semana mais ou menos, eu não gosto muito de sair não, mas a noite é muito cabuloso” (DOCE DE LEITE, 2021). Para ele que acabou comprar sua casa própria a segurança do bairro se torna menos importante, porém Doce de Leite todos os dias vai e volta do trabalho em transporte público, “antes era uber, deus me livre, muito dinheiro”. Essa troca gera uma insatisfação, e abre precedentes para questionamentos sobre a qualidade de vida proporcionada pela remuneração. Fica ainda mais claro o esforço feito por Doce de Leite quando ao ser questionado se fazia

horas extras respondeu “Eu hoje tô chegando mais cedo, eu chego mais cedo porque eu pego o ônibus e o ônibus chega mais cedo, só que eu não consigo sair 17:30h, as vezes tem outras coisas que empata eu sair por conta do trabalho mesmo, aí, querendo ou não isso é hora extra né, mas...” demonstrando uma falta de compensação por seu estresse.

Jujuba relata que além de fazer hora extra ainda se sente frustrada por não receber por elas “Sim! Mas não recebo por elas”, acrescenta ainda em outro momento que “...tenho me sentido muito desmotivado, então buscar algo que me motiva tá complicado”, mais uma vez percebemos a falta de motivação, desta vez relacionada à necessidade social: “o que poderia me dar mais motivação seria ter mais tempo livre. É uma coisa que eu sinto muita falta, então assim, quando eu digo pra você que eu faço hora extra e eu não recebo, se me dissessem assim 'Não, você vai fazer hora extra e você vai receber como folga' Pra mim seria a melhor coisa do mundo”. A necessidade social de Jujuba também é comprometida do ponto de vista da aceitação e do acolhimento no âmbito profissional segunda ele “Em partes, porque assim, digamos de 14 pessoas que têm lá, três pessoas eu sinto um acolhimento”. Comprometendo diretamente suas necessidades sociais e de estima.

Então analisemos da seguinte forma:

Quando um funcionário ao ser questionado sobre sua dificuldade de concentração diz “Tenho, todos os dias. Devido ao cansaço né, eu chego em casa, aí eu tento me concentrar, é, pra outras atividades inclusive estudar e a concentração fica um pouco afetada por dois motivos, um pelo cansaço propriamente dito, outro porque minha cabeça ainda fica presa aos acontecimentos do dia”(CHURROS, 2021). Ele está indicando estar com falta de concentração por trabalhar demais. A falta de concentração pode causar danos à autoestima dele e afetar seus relacionamentos interpessoais e no trabalho, ou seja, suas necessidades sociais e de estima podem estar sendo comprometidas. No caso de Churros, ele ainda conta com um agravante que é a necessidade de aprovação exposta em dois momentos: um quando questionado sobre suas principais preocupações: “se eu vou atender às necessidades e às expectativas dos superiores, dos líderes, dos diretores, dos coordenadores”. E em um segundo momento quando a pergunta se tratava de conflitos, onde ele reforça a afirmativa com “Ansioso com medo da frustração e aí volta naquela questão de suprir a expectativa né, de atender a uma expectativa”(CHURROS, 2021). Nessa frase é possível observarmos que existe uma insegurança por parte do entrevistado que fica

ansioso e tem medo da frustração, mostrando que esta afeta suas necessidades de segurança.

Para entendermos melhor, façamos uma análise com base no doQuadro7.As relações existentes entre os sintomas da Síndrome de *Burnout* e as perspectivas de Churros.

Quadro 7 – Churros

Perguntas	Respostas	Sintomas Psicológicos	Sintomas Físicos
Sente-se cansado, estressado ou desmotivado?	"Eu me sinto cansado, desmotivado não."	Deixar as necessidades pessoais de lado	Fadiga
Sente que está desgastado emocionalmente ?	Desgastado emocionalmente não, fisicamente sim.	Deixar as necessidades pessoais de lado	Cansaço
Apresenta falta de apetite ou úlceras?	"Eu sinto que a alimentação foi afetada, é, é, porque no, nos momentos de estresse, no, na correria do dia a dia, é, a gente acaba substituindo, né, as alimentações mais saudáveis né, por algo mais prático e aí vem aqueles <i>fast food</i> né no geral e isso acaba prejudicando sim a saúde."	Deixar as necessidades pessoais de lado	Alteração no apetite
Apresenta dificuldade para dormir?	"Nos dias de estresse...dos picos de estresse sim, bastante."	Deixar as necessidades pessoais de lado	Insônia
Sente dor muscular ou cervical?	"Dor não, dor muscular não, nem quando eu estou tenso. Quando eu tô estressado o que eu sinto, o meu principal sintoma, é, é nervoso né, vinculado ao sistema nervoso." "A minha pálpebra fica tremendo."	Mudanças comportamentais	Alteração de humor
Está ansioso ou com dificuldade de concentração?	"Eu percebo que eu fico ansioso na segunda-feira, perdão, não, no domingo. No domingo à noite" "Não é com pesar, né, de não querer ir ou enfim. É mais com a ideia de, das coisas que eu tenho que fazer."	Trabalhar demais	Alteração de humor
	"Tenho, todos os dias. Devido ao cansaço né, eu chego em casa, aí eu tento me concentrar, é, pra outras atividades inclusive estudar e a concentração fica um pouco	Trabalhar demais	Dificuldade de concentração

	afetada por dois motivos, um pelo cansaço propriamente dito, outro porque minha cabeça ainda fica presa aos acontecimentos do dia."		
Sente-se frustrado?	"Não na vida, não no trabalho, nada pessoal, porém, porém tenho medo da, da frustração principalmente profissional." "Ansioso, com medo da frustração, e aí volta naquela questão de suprir a expectativa né, de atender a uma expectativa."	Necessidade de aprovação	Insegurança
Já quis se isolar ou quer?	"Já, alguns sábados, já que são sem rotina, me dá vontade de fazer algo mais individual, longe do coletivo". "Só aos sábados, no dia a dia eu gosto de tá perto das pessoas."	Distanciar-se	Isolamento

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas (2021).

Churros apresenta, de acordo com o quadro acima, fadiga, cansaço, alteração de humor, alteração de apetite, insônia, dificuldade de concentração, insegurança e isolamento. Sabemos que a fadiga, cansaço, alteração de apetite e insônia afetam suas necessidades fisiológicas. Churros afirma em outro trecho da entrevista que "Tenho um horário para almoçar, mas nenhum horário fixo". Além disso, ele se sente afetado por conta do trabalho ao dizer que "Eu sinto que a alimentação foi afetada, é, é, porque no, nos momentos de estresse, no, na correria do dia a dia, é, a gente acaba substituindo, né, as alimentações mais saudáveis né, por algo mais prático e aí vem aqueles *fast food* né, no geral e isso acaba prejudicando sim a saúde".

É possível também perceber que a Insegurança afeta não só sua Necessidade de Segurança, como sua Necessidade de Estima ao afirmar que se sente "Ansioso, com medo da frustração e aí volta naquela questão de suprir a expectativa né, de atender a uma expectativa". Já na afirmação "Eu me considero uma pessoa de poucos amigos, consigo contar nas mãos" Churros demonstra não ser uma prioridade da sua necessidade social ter muitos amigos, apesar disso ele relata que costuma sair aos sábados com os poucos amigos, "A gente costuma sair aos sábados pra casa de um deles ou pra algo mais reservado, então, até dentro das saídas elas seguem alguns padrões também, mesmo que as vezes não dê vontade de não...como eu disse antes né, tinha momentos em que deu vontade de não tá, de tá sozinho." E esse isolamento se mostra novamente, quando questionado especificamente sobre a vontade de se isolar, na seguinte fala: "Já, alguns sábados, já que são sem rotina, me

dá vontade de fazer algo mais individual, longe do coletivo", esse sentimento pode afetar sua necessidade social uma vez que o que ao ser questionado sobre o que sentia falta no ambiente social ele respondeu "eu sinto a necessidade de ajudar a um deles de maneira mais acadêmica e profissional de desenvolvimento pessoal e profissional mesmo. Não de todos, mas de alguns. É... eu gostaria de tá mais próximo". Veremos no Quadro 5 as relações existentes entre os sintomas da Síndrome de *Burnout* e as perspectivas de Chiclete.

Quadro 8 – Chiclete

Pergunta	Resposta	Sintomas Psicológicos	Sintomas Físicos
Sente-se cansado, estressado ou desmotivado?	"Bastante. Todos os dias."	Trabalhar demais / Mudanças comportamentais	Cansaço, estresse e desmotivação.
Sente-se mais agressivo que o normal?	"Com certeza, inclusive eu estava conversando bastante com meu companheiro sobre isso que o estresse é uma raiva que eu não sei de onde vem, mas não é de mim."	Mudanças comportamentais	Alterações repentinas de humor
Apresenta dificuldade para dormir?	"Sim".	Deixar as necessidades pessoais de lado	Insônia
Úlcera?	"Não, mas eu tenho indícios de gastrite nervosa."	Deixar as necessidades pessoais de lado	Problemas gastrointestinais
Sente dor muscular ou cervical?	"Sim, nesse exato momento estou sentindo uma dor no meio da coluna, no meio não mais na altura da omoplata."	Deixar as necessidades pessoais de lado	Dores musculares
Está ansioso ou com dificuldade de concentração,	"Sim, bastante."	Mudanças comportamentais	Dificuldade de concentração
Apresenta perda de memória?	"Bastante, minha memória nunca foi exemplar, mas ultimamente tá pior."	Mudanças comportamentais	Perda de memória
Já quis se isolar ou quer?	"Todos os dias."	Distanciar-se	Isolamento

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas (2021).

Chiclete apresenta uma quantidade maior de sintomas, entre os sintomas apresentados estão: cansaço, estresse, desmotivação, alterações repentinas de humor, insônia, problemas gastrointestinais, dores musculares, dificuldade de concentração, perda de memória e isolamento. No caso de Chiclete, é possível perceber que os sintomas se apresentam de forma mais intensa e aparente. Afetando assim suas necessidades em diversos campos da vida. Chiclete tem se sentido mais

agressivo que o normal “Com certeza, inclusive eu estava conversando bastante com meu companheiro sobre isso que o estresse é uma raiva que eu não sei de onde vem, mas não é de mim. “E essa agressividade afeta suas relações interpessoais à medida que de acordo com afirmação própria ele sente que precisa encontrar meios de evadir desse sentimento “eu tive que criar alguns hábitos, algumas facetas, *personas* é o tremo correto, pra que isso não viesse tão à tona e isso não me prejudicasse no âmbito social, nem profissional”, ocasionando uma necessidade social. Essa necessidade social também demonstra ser afetada à medida que Chiclete sente que não consegue dar atenção como gostaria a família e que expõe que gostaria de “Sair mais com meus amigos”. Em contra partida ele passa a apresentar sintomas de distanciamento que segundo o mesmo se faz presente “Todos os dias”. As dores musculares, a insônia e os problemas gastrointestinais são causados pelo excesso de estresse e estes afetam tanto as necessidades fisiológicas, quanto a necessidade de segurança relacionada à saúde. Já a dificuldade de concentração e a perda de memória afetam sua percepção acerca das suas necessidades de estima, uma vez que não se identifica com a função ele acaba por não encontrar motivações que o levem a ser reconhecido na área prejudicando dessa forma seu desempenho e comprometendo sua autoavaliação. Chiclete nem sempre se sente capaz de desempenhar as atribuições a ele confiadas “Por que me falta conhecimento, *expertise*, tempo de atividade e também por que eu não me identifico muito com a área, então tudo aquilo que eu não me identifico eu rejeito”, essa rejeição gera em Chiclete uma insatisfação a respeito da função que desempenha, atrelada à frustração de não estar no cargo que gostaria “Eu tinha planejado ir para setor x. Acabei não indo.” Desencadeando assim agravantes tanto na relação Necessidade – Sintoma, como Sintoma – Necessidade.

Seguimos a análise a respeito dos sintomas apresentados por Paçoca, no Quadro 9.

Quadro 9 – Paçoca

Pergunta	Resposta	Sintomas Psicológicos	Sintomas Físicos
Sente-se cansado? Estressado ou desmotivado?	“Sim, apesar de dizerem que não tenho motivo.”	Deixar as necessidades pessoais de lado	Cansaço
Estressado ou desmotivado?	“Estressado as vezes, tem dias que fico muito. Desmotivado só quando algo acontece e me desmotiva.”	Mudanças comportamentais	Alterações repentinas de humor
Sente-se mais agressivo que o normal?	“Algumas vezes sim, mas é um pico de estresse, depois passa. Geralmente sou mais agressiva com	Mudanças comportamentais	Alterações repentinas de humor

	as pessoas mais próximas. Difícil ser com quem não conheço.”		
Apresenta falta de apetite ou úlceras?	“Não, nem um pouco. Gosto de comer e muito. Já tive problemas intestinais e fui diagnosticado com a síndrome do estômago nervoso, hoje não é tão forte, mas as vezes eu sinto mal estar.”	Deixar as necessidades pessoais de lado	Problemas gastrointestinais
Apresenta dificuldade para dormir?	“Sim, durmo muito mal e também sinto muito sono.”	Deixar as necessidades pessoais de lado	Insônia
Sente dor muscular ou cervical?	“Sim, demais, principalmente agora que minha função me mantém em uma posição não muito confortável.”	Deixar as necessidades pessoais de lado	Dores musculares
Está ansioso ou com dificuldade de concentração,	“Ansioso eu sou! Com dificuldade de concentração, talvez sim, acho que sim, já atribui como uma característica minha.	Perda de personalidade	Dificuldade de concentração
Apresenta perda de memória?	Sim. Infelizmente.	Deixar as necessidades pessoais de lado	Perda de memória
Sente-se frustrado?	Um pouco, quando penso no que queria ser e o quanto estou longe. E também porque não me sinto valorizado.	Necessidade de aprovação	Insegurança
Consegue tirar tempo para descanso, fazer algo que te faça bem?	Consigo, mas é como se não fosse suficiente. Mesmo após esse tempo, me sinto cansado.	Trabalhar demais	Cansaço excessivo

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas (2021).

Paçoca apresenta sintomas como cansaço excessivo, alterações repentinas de humor, problemas gastrointestinais, insônia, dores musculares, dificuldade de concentração, perda de memória e insegurança. Essas alterações em seu estado natural causam transtornos e afetam suas necessidades e são afetados pelas mesmas, a exemplo de quando Paçoca fala que descansa “Consigo, mas é como se não fosse suficiente. Mesmo após esse tempo me sinto cansado”, aqui as necessidades fisiológicas relacionadas a descanso estão sendo afetadas, assim como as necessidades sociais que por paçoca se sentir sempre cansado ele tende a não ir aos compromissos “Pouco, pouquíssimo, bem menos do que gostaria”. Sua necessidade de estima também sobre impacto de acordo com sua resposta, “Se eu não me sinto bem ou não tenho vontade, tenho muita dificuldade de ir. É difícil eu fazer algo que num quero. Às vezes é difícil até fazer o que quero.”

Por meio dos quadros anteriores observamos as relações entre o Burnout e as necessidades expostas pelos entrevistados e fizemos uma breve análise e agora aprofundaremos a análise a partir da interpretação das respostas apresentadas no Quadro 10 e que ressaltam indícios quanto as relações do *Burnout* com a Pirâmide de Maslow.

Quadro 10 – Sintomas e estressores do *Burnout* apontados pelos entrevistados

Pergunta	Resposta
Churros, Chiclete, Jujuba, Doce de leite e Paçoca sentem que estão mais agressivos do que o normal, percebemos então que este estresse está relacionado ao trabalho e afeta as necessidades desses funcionários.	
Se sentem mais agressivos que o normal?	"assim eu já fui agressivo por conta do trabalho, só que eu consigo controlar um pouco, o agressivo dentro de mim existe ainda, só que eu consigo controlar pra não descontar nos outros, mas eu fico com muita raiva." (JUJUBA, 2021)
	"Eu me sinto mais, nos momentos em que eu tô estressado, já que são pontuais, eu me sinto levemente mais agressivo." (CHURRO, 2021)
	"Com certeza, inclusive eu estava conversando bastante com meu companheiro sobre isso que o estresse é uma raiva que eu não sei de onde vem, mas não é de mim" (CHICLETE, 2021).
	"Algumas vezes sim, mas é um pico de estresse, depois passa. Geralmente sou mais agressivo com as pessoas mais próximas" (PAÇOCA, 2021).
	"Vamos dizer que, meu deus, sim. Eu desconto em pessoas que não deveria" (DOCE DE LEITE, 2021).
Chiclete, Jujuba e Doce de Leite e Paçoca se sentem frustrados, essa frustração leva a uma desmotivação e tristeza que impactam diretamente nas suas necessidades sociais e de estima.	
Sente-se frustrados, desmotivados e tristes.	"Sim, eu não sinto que tô desenvolvendo da maneira que eu deveria desenvolver" (CHICLETE, 2021).
	"Um pouco, quando penso no que queria ser e o quanto estou longe. E também por que não me sinto valorizado" (PAÇOCA, 2021).
	Atualmente minha maior preocupação tá sendo o trabalho, porque eu estou insatisfeito, estou me sentindo exausto e ainda não consegui uma solução, na verdade assim eu quero sair de lá, mas ainda tô em busca né de uma oportunidade melhor, por que eu também não quero sair de lá pra um pior" (JUJUBA, 2021).

	Cansado, desmotivado, triste, desmotivado, pra baixo, irritado. De uma maneira que eu não me reconheço" (CHURROS, 2021).
Churros, Jujuba e Doce de Leite se sentem na maior parte do tempo cansados e esse cansaço proveniente do trabalho afeta as necessidades sociais dos mesmos.	
Não possuí bons momentos de descanso e lazer.	"Não, eu tenho que aproveitar os espaços curtos de tempo que tenho pra conseguir fazer alguma coisa do tipo"(CHURROS, 2021).
	"Eu me sinto totalmente cansado, as vezes eu choro de cansaço, tipo as vezes quando eu chego em casa eu não consigo pegar em um livro, aí eu choro de cansaço, então pra mim isso já tá uma coisa grave, né" (JUJUBA, 2021).

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas (2021).

O quadro 10 tem como objetivo descrever as relações apresentadas pelo impacto do *Burnout* na satisfação das necessidades destes indivíduos. Percebemos que o excesso de trabalho afeta as necessidades fisiológicas acarretando em doenças como no caso de Jujuba e Chocolate que já tiveram infecção urinária e apresentaram sintomas musculares, como dores de cabeça e na cervical. Já, Doce de Leite, Paçoca, Churros e Chocolate apresentam ou já apresentaram dores de estômago. Ao longo da análise foi possível compreender as necessidades e os sintomas e causas apontados pelos entrevistados.

6 CONCLUSÕES

Esse trabalho tinha como objetivo ampliar o entendimento acerca dos aspectos encontrados nas cinco necessidades elencadas por Maslow e suas possíveis relações com a Síndrome de *Burnout*. Foi constatado, a partir da aplicação e análise das entrevistas, que existem diversas relações entre as necessidades, os sintomas e as causas de *Burnout* podendo esses serem usados como parâmetros para maiores entendimentos, prevenções e criação de ferramentas empresariais que facilitem o reconhecimento dos sinais e permitam que as empresas façam a prevenção ou minimização dos estressores.

Os entrevistados apresentaram estar nas duas primeiras classes sintomatológicas de Jodas e Haddad (2009), a **física** que são os sintomas físicos apresentados pelo trabalhador – e que vimos nos entrevistados – são eles: sinais de cansaço constante, insônia, distúrbio alimentar, dores musculares e na cervical, úlcera ou síndrome do intestino irritado. Dentre os entrevistados todos apresentaram um ou mais sintomas.

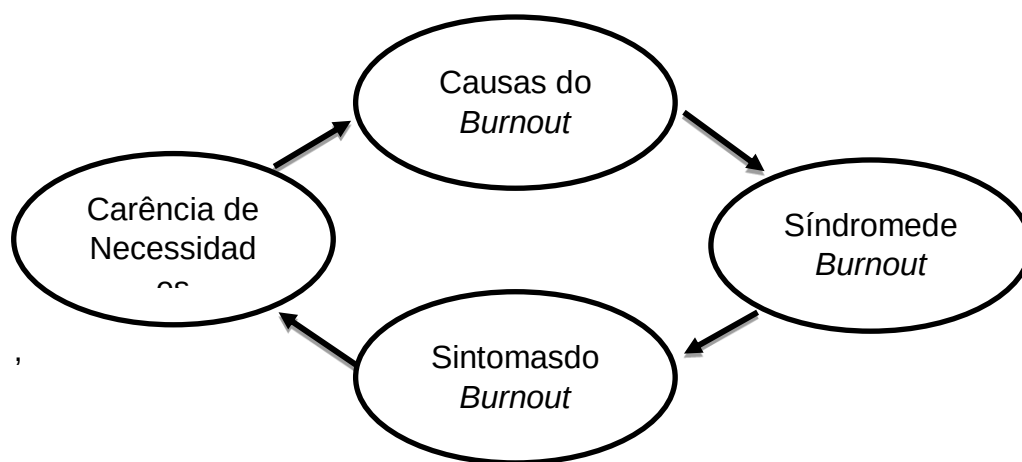
Já a segunda classe é a **psíquica**, observada pela falta de atenção, alterações da memória, ansiedade, irritabilidade ocasional ou instantânea, gritos, depressão, frustração, respostas rígidas e inflexíveis. Tanto por meio do registro no diário de campo, quanto nas entrevistas foram revelados pelos funcionários um ou mais sintomas psíquicos. Estes afetam de forma mais severa as necessidades sociais e de estima. No entanto, a partir da análise concluiu-se que os fatores desencadeantes mostram relações significativas com as Necessidades, sendo possível observar quais Necessidades afetam de forma mais intensa a saúde do indivíduo e podem se tornar estressores capazes de auxiliar no desenvolvimento da Síndrome.

Um funcionário que não está em um cargo adequado sente-se mais estressado e pode apresentar maior irritabilidade, afetando assim sua necessidade social, que por sua vez gera um desgaste emocional e uma despersonalização, passando a apresentar mudanças de comportamento. Atrelado a isso, o indivíduo que se sente cansado e exausto por conta do trabalho passa a negligenciar sua vida social e fisiológica, gerando assim mais um fator de relação com o desenvolvimento da *Burnout*.

Outra relação que observamos é que um indivíduo que não se sente socialmente acolhido dentro do ambiente de trabalho tende a ter suas relações interpessoais afetadas, gerando uma carência de necessidades sociais que, por sua

vez, causam revisão de valores, perda de personalidade, mudanças comportamentais e de distanciamento. Aos poucos a pessoa passa a ter alterações na sua percepção de estima e, assim, passa a adoecer e, se não for tratado, pode desenvolver uma depressão. Sendo a necessidade de autorrealização a mais afetada pelo *Burnout*, sabemos que um indivíduo nunca estará realizado a não ser que satisfaça suas principais necessidades. Demonstrando que um funcionário acometido pelo *Burnout* passa a negligenciar suas necessidades afetando assim sua motivação para satisfazer novas necessidades. Também é observado que, ao não satisfazer essa necessidade, ele passa a não perceber motivadores suficientes no ambiente de trabalho e, com isso, passe a demonstrar sintomas iniciais de *Burnout*. Então não só a carência das necessidades é percebível com relação ao desenvolvimento do *Burnout*, como os sintomas que são responsáveis por afetar as Necessidades gerando assim um círculo deletério, representado na figura 4.

Figura 4 – Círculo deletério das necessidades e o *Burnout*



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Sendo assim, um funcionário com SB passa não só a ter suas necessidades afetadas, como gera um agravamento da sua saúde ao ignorar suas necessidades. Ressalta-se que o tema se mostrou complexo e com amplo campo de pesquisas futuras.

Ao longo da pesquisa surgiu uma inquietação quanto à relação *Burnout*, necessidade e motivação. Em estudos isolados sobre os fatores motivacionais, as necessidades são vistas como motivadores para o alcance dos objetivos, porém

quando relacionada ao *Burnout*, a insuficiência das necessidades se mostrou como uma fonte de desmotivação e, de maneira inversa, quando saciada, mostrou-se um motivador, trazendo uma nova perspectiva para o ambiente organizacional que amplia o entendimento do campo de estudo comportamental e passa a ver a realização da necessidade como motivador.

As empresas aqui estudadas usam do *feedback* negativo como força motivacional para o desenvolvimento de pessoas. No entanto, o *feedback* positivo apresenta-se como uma alternativa muito mais eficaz para o aumento da motivação de funcionários sobrecarregados e exaustos. A remuneração também se mostrou um agravante que merece um maior aprofundamento em pesquisas futuras. Abrem-se então precedentes para futuras pesquisas de aprofundamento com base em novos objetos de estudo. Sugere-se que sejam entrevistados não só os indivíduos que apresentem sintomas, mas também psicólogos que trabalhem com casos de *Burnout* que possam contribuir com relatos mais diversos.

Surge também a possibilidade de estudos futuros pautados no aprofundamento de cada necessidade relacionada especificamente com o desenvolvimento da SB, para que futuramente possam surgir novas ferramentas para análise e prevenção do *Burnout* nas organizações.

Ao longo da pesquisa, e com base no diário de campo, surgiram algumas inquietações que geraram alguns questionamentos: (1) Até que ponto as organizações estão preocupadas com o desenvolvimento do trabalhador; (2) Será que há um cuidado e avaliação, por parte das organizações, no que diz respeito às suas políticas, estruturas e funções que impactam na saúde mental dos funcionários? Por fim, lança-se a seguinte reflexão: até que ponto o trabalhador estaria disposto a sacrificar, dentro de uma organização, suas necessidades sociais e de estima na tentativa de manutenção de suas necessidades fisiológicas e de segurança, sendo que estas nunca são amparadas pela empresa?

REFERÊNCIAS

ABREU, K. L. de et al. Estresse ocupacional e Síndrome de *Burnout* no exercício profissional da psicologia. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 22-29, 2002.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **30% dos trabalhadores brasileiros sofrem com a síndrome de *Burnout***. Brasil, 12 dez. 2021. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2018/12/12/30-dos-trabalhadores-brasileiros-sofrem-com-a-sindrome-de-burnout/>. Acesso em: 11 jan. 2021.

ARAÚJO, C. M. M.; ALMEIDA, S. F. C. de. Psicologia Escolar Institucional: desenvolvendo competências para uma atuação relacional. In: ALMEIDA, S. F. C. de (Org.). **Psicologia Escolar: Ética e competências na formação e atuação profissional**. Campinas: Editora Alínea, 2003. p. 59-82.

AREIAS, M. E. Q.; COMANDULE, A. Q. Transformações no mundo do trabalho: a inserção da qualidade total. **Série saúde mental e trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, v. 2, p. 229-247, 2004.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (Org). ***Burnout*: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. 4. ed. São Paulo: Casa Psicólogo, 2010.

BLOISE, D. **Análise das características e fontes geradoras da Síndrome de *Burnout***: o caso dos Professores de cursos de Administração de universidades privadas. Rio de Janeiro: Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", 2009.

BORGES, L. O. et al. A síndrome de *Burnout* e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 15, n. 1, p. 189-200, 2002.

BUENO, M. As Teorias de motivação humana e sua Contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. In: **REVISTA DE CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE CATALÃO**, v. 4, n. 6, 2002, s.p.

BRASIL é o 2º país com o maior número de pessoas com Síndrome de *Burnout*. **Folha Vitória**, Vitória, 11 de ago. de 2020.saúde. Disponível em: <<https://www.folhavitoria.com.br/saude/noticia/08/2020/brasil-e-o-2-pais-com-o-maior-numero-de-pessoas-com-sindrome-de-burnout>>. Acessado em: 05 nov. 2020.

CAMPOS, B. N. V. L. A. de. ***Burnout no mundo do trabalho***: a relação da síndrome com as variáveis sociodemográficas em contexto de confinamento e pandemia. Dissertação de Mestrado - Universidade de Lisboa "Instituto Superior de Economia e Gestão", 2020.

CARLOTTO, M. S.; CAMARA, S. G.. Análise fatorial do Maslach *Burnout* Inventory (MBI) em uma amostra de professores de instituições particulares. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 9, n. 3, p. 499-505, Dec. 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Campus, 1999

CHIAVENATO, I. **Administração**: Teoria, processo e prática. 4. ed. Campus, 2006.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. O que é *burnout*? In: CODO, W. (Org.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 28-40.

DI NUBILA, H. B. V.; BUCHALLA, C. M. O papel das Classificações da OMS - CID e CIF nas definições de deficiência e incapacidade. **Rev. bras. epidemiol.**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 324-335, 2008.

FABICHAK, C., et al. Síndrome de *burnout* em médicos residentes e preditores organizacionais do trabalho. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, [s. l.], ano 2014, v. 12, ed. 2, p. 79-84, 21 abr. 2014. Disponível em: <https://www.rbmt.org.br/details/52/pt-BR/sindrome-de-burnout-em-medicos-residentes-e-preditores-organizacionais-do-trabalho>. Acesso em: 7 jan. 2021.

FIRME, E.; ALVES, J.; ROQUE, R. Síndrome de *BURNOUT*. **ESA** 2006/2007. Disponível em: https://moodle.fct.unl.pt/pluginfile.php/54757/mod_resource/content/0/extracurricular_activities/sindrome_burnout_trab_final.pdf. Acessado em: 03 de nov. de 2020.

KONDO, Y. **Motivação Humana**: Um Fator-Chave para o Gerenciamento; tradução Dario I. Miyake; revisão técnica Afonso C. C. Fleury. 3ª ed. São Paulo. Editora Gente, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Estresse e Trabalho**: Uma abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 2005.

MARGIS, R., PICON, P., COSNER, A. F., & SILVEIRA, R. O. Relação entre estressores, estresse e ansiedade. **Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul**, 25(Supl. 1), 65-74, 2003.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 2000.

MASLOW, A. H. **O diário de negócios de Maslow**. In: STEPHENS, D. C. (Org.). São Paulo: Qualitymark, 2003.

MATSUOKA, L. T.; SILVA, J. J. Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea. In: **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente. 2013. p. 633-639.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sobre a Doença**: O que é COVID-19. Brasil, s/d. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#:~:text=A%20COVID-19%20é%20uma,infecções%20assintomáticas%20a%20quadros%20graves>. Acesso em: 11 jan. 2021.

NUNES, S. F.; SMEHA, L. N.. Síndrome de *Burnout* em docentes. **Disciplinarum Scientia| Ciências Humanas**, v. 18, n. 1, p. 261-271, 2017.

OMS divulga nova Classificação Internacional de Doenças (CID 11). In: **OMS divulga nova Classificação Internacional de Doenças (CID 11)**. Brasília, s/d. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5702:oms-divulga-nova-classificacao-internacional-de-doencas-cid-11&Itemid=875. Acesso em: 11 jan. 2021.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família: trabalho no estresse ocupacional. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 173-180, 2005..

DO PRADO, C.E. P. Estresse ocupacional: causas e consequências. **Revista brasileira de medicina do trabalho**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 285-289, 23 mar. 2017. DOI 0.5327/Z1679-443520163515. Disponível em: <http://www.rbmt.org.br/details/122/pt-BR>. Acesso em: 14 out. 2020.

SAMPAIO, J. D. R.O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **RAUSP Management Journal**, v. 44, n. 1, art. 1, p. 5-16, 2009.

SÉPE, A. C. H. **Estresse x Trabalho**: qualidade de vida nas organizações. Orientador: Prof.^a Ms. Maria Antonia Ramos. 2011. 45 f. Monografia (Especialização em RH - Gestão de Pessoas e Competências) - Centro Universitário Filadélfia – UNIFIL, Londrina, 2011. Disponível em: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000006/00000697.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2020.

SILVA, M. A. Dias da; DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

STEIN, M. **Jung e o caminho da individuação**: uma introdução concisa. Trad. Euclides Luiz Calloni – São Paulo: Cultrix, 2020

TRIGO, T. R.; TENG, Chei Tung; HALLAK, Jaime Eduardo Cecílio. Síndrome de *Burnout* ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Rev. psiquiatr. clín.**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007.

VIEIRA, I. Conceito(s) de *Burnout*: questões atuais da pesquisa e a contribuição da clínica. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 35, n. 122, Dec. 2010.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. 15. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

ZANELLI, J. C.; & colaboradores. **Estresse nas Organizações de Trabalho**: Compreensão e Intervenção Baseadas em Evidências. Brasília: ABDR, 2010

University of Calgary. "Is your stress changing my brain? Stress isn't just contagious; it alters the brain on a cellular level." **ScienceDaily**, 8 de março 2018. Disponível em: www.sciencedaily.com/releases/2018/03/180308143212.htm Acessado em: 13 de Jan. 2021

STEPHENS, D. C. (org.). **O Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

FERREIRA, A.etal. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho –**XIII SemeAd** – Seminários em Administração, set. 2010 issn 2177-3866.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate, Lajeado**, v. 18, n. 2, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Saiba quais são os 12 estágios do *burnout* e descubra se você se enquadra em algum deles. **Revista Época Negócio**, 6 de agosto 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Vida/noticia/2017/08/saiba-quais-sao-os-12-estagios-do-burnout-e-descubra-se-voce-se-enquadra-em-algum-deles.html> Acessado em: 15 de nov. 2021.

APÊNDICE A – Roteiros de entrevista

A presente entrevista tem por finalidade coletar dados com intuito de analisar as relações existentes entre a posição do indivíduo na Pirâmide de Maslow e o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* nas organizações.

As informações obtidas serão mantidas sob sigilo e a sua identidade não será revelada. Agradecemos a atenção.

Nome do entrevistado: _____

Data da entrevista: ____/____/____

Entrevistadora: Amália Cristina Santos Steinwandter

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

- 1 – Qual mercado de atuação?
- 2 – Qual a missão?
- 3 – Principais características estruturais?
- 4 – Qual o tipo de gestão?

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E INTERPESSOAIS DO INDIVÍDUO

ANÁLISE A RESPEITO DAS TRÊS DIMENSÕES DO *BURNOUT*

- 17- Sente-se cansado, estressado ou desmotivado?
- 18- Sente-se mais agressivo que o normal? Sente-se triste ou desgastado emocionalmente?
- 19- Sente que está cansado?
- 20- Apresenta dificuldade para dormir, falta de apetite ou úlceras?
- 21- Sente dor muscular ou cervical?
- 22- Está ansioso ou com dificuldade de concentração,
- 23- Apresenta perda de memória?
- 24- Sente-se frustrado?
- 25- Possui algum conflito profissional ou pessoal?
- 26- Consegue tirar tempo para descanso, fazer algo que te faça bem?
- 27- Já quis se isolar ou quer?
- 28- Você acredita que seus colegas contribuem para seu desenvolvimento?

ANÁLISE A RESPEITO DOS 5 GRUPOS DAS NECESSIDADES

- 30- Já passou fome ou achou que ia passar?
- 31- Já teve medo de não ter onde dormir?
- 32- Possui horário de almoço no ambiente de trabalho?
- 33- Costuma fazer hora extra?
- 34- Já deixou de fazer alguma necessidade fisiológica por conta do serviço?
- 35- Tipo de moradia?
- 36- Seu bairro é perigoso?
- 37- Precisa deixar os filhos com terceiros?
- 38- Alguém próximo a você, ou você, possui alguma doença grave que precise de atenção?
- 39- Alguém da sua família faleceu nos últimos 6 meses?
- 40- Qual meio de transporte você utiliza diariamente?
- 41- Considera-se uma pessoa de poucos ou muitos amigos?
- 42- Você é tímido?
- 43- Qual sua relação com as redes sociais?

- 44- Costuma sair pouco, razoável ou muito com seus amigos?
- 45- Sente-se acolhido e aceito?
- 45- No seu ambiente social você sente falta do que?
- 46- Você já deixou de ir a algum evento ou reunião por não se sentir confortável?
- 47- Seu cargo atual está de acordo com o planejado?
- 48- Já se sentiu excluído de algum evento grande?
- 49- Se possui carro, ele está de acordo com o que planejou?
- 49- Sente-se capaz de desempenhar as tarefas a você atribuídas?
- 50- Como é sua autoavaliação?
- 50- O que te motiva?
- 51- Sente longe ou perto da sua autorrealização?
- 52- O que significa ser autorrealizado para você?