

# **A SÍNDROME DE BURNOUT EM GESTORES INTERMEDIÁRIOS: entre a pressão da liderança e as demandas da equipe**

## ***BURNOUT SYNDROME IN MIDDLE MANAGERS: between leadership pressure and team demands***

LEITE, Jacyara Castro<sup>1</sup>

GUIMARÃES, Maria Eduarda Rangel Oliveira<sup>2</sup>

ALVES, Mariana Franco<sup>3</sup>

COSTA, Fernanda Cubas de Paula<sup>4</sup>

### **RESUMO**

A Síndrome de Burnout, caracterizada pelo esgotamento emocional decorrente de estresse laboral crônico, tem atingido de maneira crescente profissionais que ocupam posições de liderança. O objetivo do presente estudo é investigar o burnout em gestores intermediários, analisando causas, manifestações e impactos na saúde mental e no desempenho profissional no contexto das organizações contemporâneas. A metodologia utilizada foi através de pesquisa qualitativa, de caráter bibliográfico, realizada por meio de revisão narrativa da literatura nas bases Google Acadêmico e Scielo, contemplando publicações de 1974 a 2025. Foram selecionados estudos nacionais e internacionais que abordam a relação entre liderança, pressão organizacional, demandas de equipe e sofrimento psíquico. A análise evidenciou que gestores intermediários apresentam maior vulnerabilidade à sobrecarga emocional e à pressão hierárquica, por atuarem como mediadores entre a alta gestão e as equipes. O desequilíbrio entre recursos disponíveis e responsabilidades atribuídas, aliado à falta de suporte institucional e de estratégias de enfrentamento, intensifica o risco de esgotamento e adoecimento mental. Verificou-se que práticas de gestão humanizada, reconhecimento profissional e políticas organizacionais voltadas ao cuidado psicológico são essenciais para prevenir o burnout. Reforça-se a necessidade de promover ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis, que conciliam produtividade e bem-estar.

**Palavras-chave:** Síndrome de Burnout; gestores intermediários; saúde mental; estresse ocupacional; gestão humanizada.

---

1 Jacyara Castro Leite do 10º Período do curso de Psicologia pela Faculdade de Ituiutaba. E-mail: jacyara.leite@aluno.facmais.edu.br

2 Maria Eduarda Rangel Oliveira Guimarães do 10º Período do curso de Psicologia pela Faculdade de Ituiutaba. E-mail: mariaeduarda.guimaraes@aluno.facmais.edu.br

3 Mariana Franco Alves do 10º Período do curso de Psicologia pela Faculdade de Ituiutaba. E-mail: marianafranco.alves@aluno.facmais.edu.br

4 Professor(a)-Orientador(a) Profª Mestre Fernanda Cubas de Paula Costa.

Mestre em Psicologia. Docente da Faculdade de Ituiutaba. E-mail: fernanda.cubas@facmais.edu.br

## ABSTRACT

*This study examines Burnout Syndrome among middle managers and its effects on mental health and professional performance. A qualitative approach was employed through a bibliographic review drawing on research indexed in Google Scholar and SciELO, covering publications from 1974 to 2020. National and international studies addressing the relationship between leadership practices, organizational demands, team pressures, and psychological distress were analyzed. The findings indicate that emotional overload, excessive organizational demands, and an imbalance between responsibilities and available resources significantly contribute to exhaustion. The study highlights the relevance of human-centered management and preventive strategies to foster workplace balance, well-being, and sustainable performance.*

**Keywords:** *Burnout syndrome; middle managers; mental health; occupational stress; humanized management.*

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa posição central na vida humana, contribuindo para a construção da identidade, para a realização pessoal e para a formação dos laços sociais. Além de garantir subsistência, o contexto laboral também oferece oportunidades de desenvolvimento, expressão de habilidades e alcance de metas individuais e coletivas.

Nas últimas décadas, porém, profundas transformações marcaram o mundo do trabalho. A expansão tecnológica, a automação dos processos e a adoção de novos modelos de gestão impulsionaram a produtividade, mas também intensificaram a competitividade, a instabilidade e a pressão sobre os trabalhadores (Batista; Carlotto; Moreira, 2013). A aceleração das rotinas profissionais e o ritmo imposto pela inovação têm impactado a vida dos indivíduos, interferindo no convívio social e familiar e contribuindo para o aumento de quadros de estresse e adoecimento (Maia, 2007).

Nesse cenário de exigências crescentes, torna-se mais evidente a vulnerabilidade dos profissionais diante de condições laborais desgastantes, especialmente quando a pressão emocional se soma a responsabilidades complexas. Entre esses trabalhadores, destacam-se os gestores intermediários, cuja posição estratégica os coloca simultaneamente entre as demandas da alta gestão e as necessidades das equipes sob sua liderança. Essa dupla expectativa, conforme aponta Scanfone (2008), intensifica tensões, conflitos e sentimentos de sobrecarga, favorecendo o desenvolvimento de problemas emocionais no ambiente

organizacional.

Paralelamente a esse contexto, organismos internacionais têm reforçado a importância de discutir o adoecimento profissional. A Organização Mundial da Saúde passou a incluir, desde 2022, a Síndrome de Burnout na Classificação Internacional de Doenças (CID-11) como condição relacionada ao trabalho, o que evidencia sua relevância global. No Brasil, estimativas da ISMA-BR apontam que cerca de 30% dos trabalhadores apresentam sintomas dessa síndrome, indicando um problema social de grande magnitude.

Considerando a centralidade da atuação dos gestores intermediários e sua exposição a pressões constantes, surge a seguinte questão de pesquisa: quais fatores contribuem para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout nesse grupo profissional e de que forma isso repercute em sua saúde mental e em seu desempenho dentro das organizações?

Para responder a essa problemática, este estudo teve como objetivo geral investigar a Síndrome de Burnout na perspectiva de gestores intermediários. Especificamente, pretendeu-se:

- i) analisar os efeitos psicológicos e emocionais do burnout;
- ii) apontar estratégias organizacionais e psicossociais de prevenção;
- iii) explorar discussões atuais relacionadas.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

O termo "burnout", que significa "combustão completa" em inglês coloquial, foi criado pelo psicanalista norte-americano Herbert Freudenberger na década de 1970, para designar um estado de esgotamento físico e mental experimentado por profissionais da saúde que lidam com usuários de drogas (Freudenberger, 1974).

Inicialmente identificado nos setores de saúde, assistência social, assistência jurídica, atividade policial e de bombeiros, e educação, o burnout tem sido tradicionalmente caracterizado como uma síndrome psicológica que engloba três aspectos: exaustão emocional (sensação de esgotamento de recursos físicos e emocionais), despersonalização ou cinismo (resposta negativa ou excessivamente distante em relação às pessoas que necessitam do cuidado/serviço) e baixa realização pessoal (sensações de incapacidade e diminuição da produtividade) (Maslach; Schauf).

A Síndrome de Burnout, também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional, é uma condição emocional caracterizada por sintomas de exaustão severa, estresse e fadiga física, decorrentes de ambientes de trabalho exaustivos que exigem grande competitividade ou responsabilidade. Esta síndrome é habitual em trabalhadores que lidam diariamente com pressão e com obrigações contínuas.

A velocidade da informação, a inovação e a modernização tecnológica refletem diretamente no ritmo de vida das pessoas, que passam a ter rotinas diárias dinâmicas que, em grande parte das vezes, de tão exaustivas, chegam a limitar o indivíduo do convívio familiar em função das exigências do trabalho.

Essa realidade gera comprometimentos na saúde, como o estresse, doenças crônicas, entre outros problemas que, em longo prazo, produzirão impactos na qualidade de vida dessas pessoas (Maia, 2007).

O processo de modernização da produção e dinamização da economia, o mercado de trabalho vem se tornando cada vez mais competitivo, instável e impessoal, permitindo que o estado de tensão emocional esteja cada vez mais presente e constante no meio laboral (Batista, Carlotto & Moreira, 2013).

Diante disso, compreendemos que as transformações no mundo do trabalho ocorreram de forma acelerada e refletem da mesma maneira, na saúde integral da vida dos trabalhadores.

A categoria trabalho é uma das mais complexas categorias da sociologia moderna, possuindo múltiplas significações, de acordo com o grau de abstração que possamos utilizar (Alves, 2007). Dessa forma, seria impossível entender a constituição humana sem a conceituação da categoria trabalho, uma vez que este ocupa uma posição central no desenvolvimento das sociedades. Dito de outro modo, as relações materiais de produção social são fundantes da especificidade humana (Coutinho, 2009).

Em linhas gerais, a alteração no padrão de relacionamento comercial e o avanço nas tecnologias sugerem transformações profundas no ambiente de trabalho intensificando a concorrência no mercado de trabalho e a pressão por uma produção mais eficiente e ágil, além de diversos outros aspectos, que podem resultar em um desgaste físico e mental para os profissionais.

Nesta nova estrutura organizacional de trabalho e produção , são exigidas cada vez mais , maiores qualificações e mais habilidades do profissional. Como consequência, surgem novas doenças resultantes dessas alterações. Os transtornos mentais têm destaque nesta resultante , sendo a Síndrome de Burnout uma dessas consequências.

A SB é um processo (Gil-Monte, 2011), decorrência da transformação da sociedade antes intitulada industrial para uma economia de serviço na atualidade (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). Isso causa consequências negativas para os trabalhadores, equipes e organizações (Carlotto, 2012) gerando atitudes disfuncionais com relação ao trabalho (Schaufeli & Enzmann, 1998).

A Organização Mundial da Saúde (OMS), abreviada em inglês como WHO (World Health Organization), é uma agência especializada em saúde da ONU. Sua função principal é direcionar e coordenar a saúde internacional, estabelecendo padrões e diretrizes, monitorando doenças e apoiando países em seus sistemas de saúde.

Considerando as formulações teóricas da relação, estes conceitos são os efeitos da SB que interferem em todas as esferas da vida do indivíduo, com prejuízos pessoais e profissionais, bem como geram consequências à instituição, na medida em que os efeitos se refletem na produtividade, na imagem de eficiência da organização, nos custos com o tratamento de saúde dos funcionários, na contratação e no treinamento de novos profissionais ( Benevides 2002).

Em estudos mais aprofundados , Dejours e Abdoucheli (1990) passam a considerar que a organização do trabalho resulta das relações intersubjetivas e sociais dos trabalhadores com as organizações. Dinamicamente são estabelecidos compromissos entre os homens para definir regras defensivas e regras de ofício, e entre níveis hierárquicos para negociar essas regras, e obter novos compromissos negociados posteriormente, caracterizando-se pela sua evolução em função dos homens, do coletivo, da história local e do tempo.

Segundo (Benevides, 2002) , os efeitos da SB interferem em todas as esferas da vida do indivíduo, com prejuízos pessoais e profissionais, bem como geram consequências à instituição, na medida em que os efeitos se refletem na produtividade, na imagem de eficiência da organização, nos custos com o tratamento de saúde dos funcionários, na contratação e no treinamento de novos profissionais.

As demandas organizacionais, aliadas à expectativa social de que líderes devem sempre demonstrar força, resiliência e controle emocional, criam um ambiente suscetível a altos níveis de estresse, como consequência comuns surgem a ansiedade a depressão e exaustão crônica. Com o tempo, isso pode levar ao burnout e problemas de saúde física.

Em seus papéis como executivos, os gestores intermediários (médio escalão), lidam com uma rotina exaustiva, em meio a altas expectativas de resultados e responsabilidades de governança, além de enfrentar seus conflitos internos para manter um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, tentando atender às demandas de seus subordinados e superiores. Além disso, o estigma associado ao adoecimento mental desses profissionais é reforçado pela percepção equivocada de que sua remuneração e benefícios é o compensador de qualquer sofrimento. Isto dificulta reconhecimento, a validação e o tratamento adequado. A repressão dos sintomas e a manutenção da imagem de força podem agravar o quadro, afetando negativamente seu estado emocional.

Apesar da relevância do tema, o sofrimento emocional desses gestores frequentemente recebe pouca atenção, já que prevalece a cultura que reforça a imagem do líder como um herói capaz de suportar qualquer desafio sem expor vulnerabilidades, o que acaba por inibir os sinais de esgotamento e sofrimento emocional. Contudo, por trás dessa imagem, estão pessoas comuns que possuem peculiaridades, desafios, falhas e preocupações, e estão passíveis a desenvolver distúrbios mentais.

A literatura acerca da liderança não tem discordado de que os líderes têm o potencial de amortecer os estressores laborais (Schmidt et al., 2014) ou ser uma importante fonte de estresse para seus liderados (Bass & Bass, 2008; Rajah, Canção, & Harvey, 2011). A partir do conceito de gestores intermediários (ou de médio escalão) que são aqueles profissionais que não se vinculam diretamente ao processo decisório superior, mas são cruciais para a transposição entre o nível estratégico e o operacional. Compreendemos que são exatamente as lideranças intermediárias que precisam se preocupar tanto com os indivíduos como com o processo produtivo para atingir os objetivos e melhorar seus resultados.

Os líderes ou gestores, trabalhadores que enfrentam a pressão estão sendo impulsionados pelos modelos de cultura organizacional e liderança que, em busca da

produção e efetividade, enfrentam corriqueiramente pressões e instabilidades que refletem necessariamente no comportamento com as equipes, gerando uma ansiedade coletiva. (Scanfone, 2008).

Além disso, como abordam Tonelli e Bastoni (2007, p. 4), os gestores intermediários têm potencial para alterar as realidades nas quais se baseia a alta gerência para tomar decisões estratégicas, na medida em que coletam e filtram as informações vindas do ambiente externo em relação ao mercado, à competição, aos fornecedores e aos clientes. Como sintetizadores de informação para a alta gerência podem propor programas e justificar sua viabilidade, avaliar os méritos de novas propostas de buscar e definir novas oportunidades (Tonelli; Bastoni, 2007, p. 4).

Nesta perspectiva, consideramos a atuação da gerência intermediária o filtro que perpassa por ele tanto as pessoas com funções hierarquicamente superiores, como inferiores a si, destacando tal posição como campo susceptível de tensão em que a posição de intermediários enfrenta desafios conflitantes entre a alta gerência e a equipe, além da pressão de cumprir metas e objetivos. Conflitos que podem ocasionar o estado de esgotamento físico, emocional e profissional característico da síndrome de burnout, a qual se manifesta como uma resposta ao excesso de cobranças e à falta de reconhecimento no ambiente laboral.

Sob essa ótica, o burnout e o comprometimento da saúde mental na liderança contemporânea podem ser compreendidos à luz da teoria de Dejours (1987), que destaca o impacto da organização do trabalho sobre o aparelho psíquico. Segundo o autor, o sofrimento emerge quando há um choque entre a história individual do trabalhador portador de desejos, projetos e expectativas e uma estrutura organizacional que ignora essas dimensões subjetivas. Assim, o sofrimento psíquico experimentado por líderes e gestores reflete o distanciamento entre o sentido pessoal atribuído ao trabalho e as condições objetivas de sua execução, revelando a complexa relação entre prazer, sofrimento e adoecimento no contexto das organizações atuais.

"A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora." Dejours (1987).

Os efeitos psicológicos do burnout têm sido amplamente discutidos na literatura, sobretudo pela sua associação com transtornos como ansiedade e depressão. Gil-Monte (2012) observa que a síndrome pode desencadear comprometimentos

cognitivos significativos, incluindo dificuldades de concentração, falhas de memória e diminuição da criatividade, o que impacta diretamente na tomada de decisão e na capacidade de liderança. Carlotto (2011) acrescenta que a exaustão crônica frequentemente resulta em alterações do sono, como insônia e sono não reparador, além da queda da autoestima, marcada por “sentimentos de fracasso e desvalorização pessoal e profissional”. Esses aspectos evidenciam que o burnout não se restringe a um quadro de fadiga laboral, mas constitui um processo de adoecimento psíquico de amplas repercussões.

Além dos comprometimentos psicológicos, a síndrome manifesta-se de forma expressiva no campo emocional. A exaustão emocional, considerada por Maslach e Jackson (1981) como o núcleo central do burnout, caracteriza-se pela “sensação persistente de esgotamento afetivo e falta de energia emocional para enfrentar as demandas cotidianas”. Esse quadro frequentemente é acompanhado da despersonalização, definida como um distanciamento afetivo em relação às pessoas, que pode se traduzir em posturas frias, indiferentes ou até hostis. Conforme Scanfone (2008, p. 92).

A perda da empatia e a redução da capacidade de estabelecer vínculos interpessoais são consequências diretas do esgotamento emocional. O profissional, em estado avançado de burnout, tende a adotar uma postura fria e indiferente, o que compromete a qualidade das relações de trabalho e intensifica o sentimento de frustração e impotência diante das tarefas. Esse distanciamento evidencia como os efeitos emocionais da síndrome comprometem não apenas o indivíduo, mas também a dinâmica das equipes sob sua liderança.

Os impactos psicológicos e emocionais do burnout não se restringem ao indivíduo, reverberando em sua vida pessoal e no ambiente organizacional. No âmbito pessoal, observam-se isolamento social, conflitos familiares e diminuição da participação em atividades de lazer, elementos que intensificam o ciclo de desgaste emocional. No trabalho, as consequências incluem aumento do absenteísmo, queda de desempenho, maior rotatividade e prejuízo nas relações entre líder e equipe. Schaufeli e Enzmann (1998) destacam que, no caso dos gestores intermediários, esses efeitos tendem a se potencializar, pois a sobrecarga emocional vivenciada por eles pode ser transmitida às equipes, criando “um ambiente coletivo de tensão e ansiedade”. Dados da *International Stress Management Association* (ISMA-BR, 2018)

reforçam a gravidade da questão ao apontar que cerca de 32% dos trabalhadores brasileiros apresentam sintomas compatíveis com burnout, revelando a amplitude do problema no cenário nacional.

No Brasil, o burnout já nasce como um termo técnico, sendo incluído em uma lista diagnóstica (a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho) (BRASIL, 1999). A Síndrome de Burnout é resultante de estresse crônico de trabalho que não foi administrado com sucesso e que pode acarretar sentimentos de exaustão ou esgotamento de energia, levando ao esgotamento mental e redução da produtividade. Até então, era um nome com o qual muitos trabalhadores se identificavam, mas que ainda não representava um cenário bem definido, pois faltam informações e dados devido à falta de notificações, já que não eram informações obrigatórias.

A partir deste janeiro de 2022, o burnout está incluído na nova Classificação Internacional de Doenças (CID-11). A Organização Mundial de Saúde (OMS), oficializou o Burnout como síndrome ocupacional crônica, já que é um fenômeno ligado ao trabalho. Com a nova classificação da CID-11, a OMS reconheceu o burnout como um estado de estresse crônico no trabalho que não foi adequadamente gerido, resultando em exaustão emocional, despersonalização e redução do desempenho ao desenvolvimento do burnout.

Com este reconhecimento, o burnout deixa de ser uma síndrome relacionada aos transtornos mentais e passa a ser um fenômeno ocupacional gerada pelo estresse crônico, podendo gerar prejuízos para as atividades laborativas. Isto nos chama atenção pois a responsabilidade pelo cuidado, em relação ao adoecimento do trabalhador, faz com que as empresas tenham que pensar a gestão, a organização e o monitoramento do trabalho, para que esses aspectos não sejam desencadeadores apenas de uma condição individual do trabalhador e sim de um problema de gestão empresarial, em vez de uma condição individual do trabalhador.

Com esta mudança de paradigma a responsabilidade pelo cuidado em relação ao adoecimento do trabalhador agora é da empresa, pois é sobre ela que recai sobre a empresa a responsabilidade de pensar a gestão, a organização e o monitoramento do trabalho, para que esses aspectos não sejam desencadeadores da síndrome.

A Síndrome de Burnout, reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019) como um fenômeno ocupacional na CID-11, caracteriza-se por um estado de exaustão física, mental e emocional decorrente da exposição prolongada a

fatores estressores no contexto de trabalho. Segundo Maslach e Leiter (2016), trata-se de um processo multidimensional que envolve “exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal”, afetando não apenas o desempenho profissional, mas também a saúde mental do indivíduo. Essa perspectiva torna-se especialmente relevante ao se analisar gestores intermediários, que ocupam posição estratégica nas organizações, sendo responsáveis por lidar simultaneamente com pressões superiores e demandas de suas equipes.

Dessa forma, evidencia-se que os efeitos psicológicos e emocionais do burnout ultrapassam a esfera individual, constituindo um fenômeno que afeta diretamente a dinâmica organizacional. O reconhecimento precoce desses sinais é essencial não apenas para a preservação da saúde mental dos gestores, mas também para a manutenção da qualidade das relações de trabalho e da eficiência das instituições. A análise crítica desses impactos permite compreender que a síndrome não deve ser encarada como um problema isolado, mas como uma questão complexa, que exige intervenções preventivas e estratégicas por parte das organizações.

Diante do cenário jurídico e do impacto na saúde dos trabalhadores, a responsabilidade empresarial na prevenção do “burnout” é inegável. Ignorar o papel da organização na criação de ambientes de trabalho saudáveis não é apenas uma falha ética, mas um risco jurídico e financeiro. As empresas devem adotar uma postura proativa, implementando medidas preventivas que incluam o treinamento de lideranças, a gestão equilibrada da carga de trabalho, o fortalecimento de uma cultura organizacional saudável, a criação de programas de apoio e a identificação de riscos psicossociais presentes no ambiente laboral, como excesso de demandas, falta de autonomia, ambiguidade de papéis, relações interpessoais conflituosas, assédio moral, ausência de reconhecimento e insegurança quanto à estabilidade profissional.

A atuação preventiva diante desses fatores contribui para a preservação da saúde mental dos trabalhadores, a redução dos índices de adoecimento e o fortalecimento das relações de trabalho pautadas no respeito e no equilíbrio entre bem-estar e produtividade. Cabe destacar que, a partir de maio de 2025, conforme atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), as empresas brasileiras deverão identificar, avaliar e gerenciar os fatores de risco psicossociais como parte do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), medida que busca promover um ambiente de trabalho mais saudável e seguro (BRASIL, 2025).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo bibliográfico de natureza qualitativa, fundamentado em obras clássicas e contemporâneas que abordam a Síndrome de Burnout e suas manifestações no contexto da gestão intermediária. O objetivo metodológico consiste em reunir, analisar e interpretar produções científicas que discutem o esgotamento físico, emocional e profissional decorrente das demandas organizacionais, especialmente entre gestores que atuam como mediadores entre a liderança superior e as equipes operacionais.

A revisão foi conduzida de forma analítica e criteriosa, contemplando artigos científicos, dissertações, teses, livros e documentos institucionais publicados entre 1974 e 2025. A definição desse recorte temporal justifica-se pela necessidade de abarcar:

- (a) os estudos pioneiros de Freudenberger (1974), essenciais para a compreensão histórica da síndrome;
- (b) produções posteriores a 2010, marcadas por mudanças significativas no mundo do trabalho e pelo fortalecimento dos debates sobre saúde mental;
- (c) atualizações classificatórias recentes, como a inclusão do burnout na CID-11 pela Organização Mundial da Saúde em 2022.

A coleta de dados foi realizada em bases reconhecidas pela credibilidade, abrangência e relevância científica. Foram consultadas: Google Acadêmico, Scielo, Periódicos CAPES, BDTD, LILACS e *Web of Science*. Essas plataformas foram escolhidas por disponibilizarem publicações revisadas por pares e permitirem acesso a estudos nacionais e internacionais de alta qualidade.

Para a consulta inicial utilizou-se combinações de descritores relacionados ao tema, de forma a garantir precisão e amplitude na seleção do material. Entre os principais termos empregados estão: “Síndrome de Burnout”, “gestores intermediários”, “pressão organizacional”, “estresse ocupacional”, “saúde mental no trabalho”, “exaustão emocional” e “fatores psicossociais no trabalho”. Sendo incluídos estudos disponíveis na íntegra, publicados em português, inglês ou espanhol, que abordassem diretamente a relação entre burnout e a saúde mental de líderes e gestores. Esta busca inicial retornou um volume de 9.5357 artigos.

Posteriormente foram inseridos filtros na busca eletrônica inicial de forma a

excluir materiais duplicados, publicações sem rigor científico e estudos que não discutem especificamente a população de gestão intermediária. Retornando a uma seleção de 30 artigos, os quais foram avaliados para compor uma amostragem de 21 obras como material selecionado.

Os materiais selecionados foram avaliados conforme critérios de relevância temática, rigor metodológico, atualidade, contribuição teórica e aderência aos objetivos da pesquisa. Priorizaram-se estudos que discutem a influência dos fatores organizacionais, da pressão hierárquica e da sobrecarga emocional no desenvolvimento da Síndrome de Burnout entre gestores intermediários.

A análise dos dados ocorreu por meio de leitura crítica, interpretativa e comparativa, permitindo identificar padrões, recorrências, lacunas e estratégias de prevenção apontadas pela literatura. A síntese elaborada busca oferecer uma compreensão ampla e fundamentada sobre o fenômeno no contexto da gestão intermediária, contribuindo para o debate acadêmico e para a formulação de práticas organizacionais mais saudáveis.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise das produções científicas selecionadas revelou que, embora exista um volume expressivo de estudos sobre a Síndrome de Burnout, a maior parte dessas pesquisas concentra-se em categorias profissionais tradicionalmente reconhecidas como vulneráveis, especialmente professores, profissionais da saúde, policiais e assistentes sociais. Observou-se, entretanto, escassez de estudos que abordem especificamente gestores intermediários, o que evidencia uma lacuna teórica relevante sobre essa população. Dos materiais inicialmente identificados, muitos tratavam de liderança de modo geral ou de estresse ocupacional em profissionais de áreas distintas, mas poucos exploram, de forma direta, a relação entre burnout e a atuação do gestor de médio escalão.

A partir dos estudos analisados, observou-se que os gestores intermediários enfrentam condições de trabalho caracterizadas por alta demanda, pressões simultâneas e responsabilidades múltiplas. A literatura destacou que o esgotamento emocional e físico está associado ao desequilíbrio entre as exigências organizacionais e os recursos disponíveis para lidar com elas, além da constante mediação entre as expectativas da alta direção e as necessidades das equipes. As pesquisas também

evidenciaram que a intensificação das metas, a digitalização dos processos e a sobreposição de funções contribuíram para maior desgaste psicológico, favorecendo sintomas de burnout. Ademais, verificou-se que políticas institucionais de apoio psicológico, modelos de gestão humanizada e ambientes de trabalho mais cooperativos exerceram impacto positivo na saúde mental desses profissionais, reforçando a necessidade de estratégias preventivas contínuas e de culturas organizacionais que priorizem o bem-estar e a sustentabilidade das relações de trabalho.

**Tabela 1:** Tabela 1. Sistematização da busca eletrônica de artigos científicos sobre a Síndrome de Burnout em gestores intermediários, considerando o contexto da pressão exercida pelas demandas da liderança e da equipe. Brasil, 2007 – 2022.

Banco de Dados	Descritores usados	Artigos encontrados	Artigos selecionados	Amostra final
GOOGLE ACADÊMICO E SCIELO	A Síndrome de Burnout em Gestores Intermediários: entre a pressão da liderança e as demandas da equipe	9.5357	30	21
Total		9.5357	30	21

**Fonte:** Elaborada pelos autores, 2025.

**Quadro 1:** Quadro 1. Apresenta periodicamente os artigos que se apresentaram com maior número de buscas e citações dentre os 21 da amostragem final.

Ano	Periódico	Autores	Título do Artigo	Objetivo	Base de dados
2007	Livro - Editora Praxis	ALVES.	Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho.	Refletir criticamente sobre as transformações do mundo do trabalho no contexto do capitalismo global, analisando objetividade e a subjetividade dos trabalhadores	GOOGLE ACADÊMICO

2008	Livro - The Free Press	BASS, B.; BASS, R.	The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications.	Apresentar teorias, pesquisas e aplicações gerenciais sobre liderança, analisando comportamentos, traços e estilos eficazes em diferentes contextos organizacionais.	GOOGLE ACADÊMICO
2013	Psico ( PUCRS )	BATISTA, J. B. V.; CARLOTTO, M. S.; MOREIRA, A. M.	Depressão como causa de afastamento do trabalho: um estudo com professores do ensino fundamental.	Investigar a depressão como causa de afastamento do trabalho entre professores do ensino fundamental, analisando fatores associados ao adoecimento e suas implicações na docência.	GOOGLE ACADÊMICO
2002	Livro - Casa do Psicólogo.	BENEVIDES - PEREIRA, A. M. T.	Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador	Analisar o fenômeno da síndrome de burnout, suas causas, manifestações e consequências para a saúde mental e o bem-estar do trabalhador.	GOOGLE ACADÊMICO
2020	Livro - LivPsic	CARLOTTO, M. S.	Síndrome de burnout em professores: avaliação, fatores associados e intervenção.	Investigar a presença e os fatores associados à síndrome de burnout em professores, propondo estratégias de avaliação e intervenção.	GOOGLE ACADÊMICO
2018	Cadernos EBAPE.BR	CAVALCANTE, P.; LOTTA, G.; YAMADA, E.	O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades.	Analisar o desempenho e os fatores que influenciam as atividades e relações dos burocratas de médio escalão no setor público.	SCIELO

2009	Cadernos de Psicologia Social do Trabalho	COUTINHO, M.C.	Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégias de investigação	Analisar os sentidos atribuídos ao trabalho no contexto contemporâneo utilizando as trajetórias identitárias como estratégias para compreender a relação entre trabalho e subjetividade.	SCIELO
1987	CORTEZ Editora	DEJOURS, C.	A loucura do trabalho: o estudo da psicopatologia no trabalho	Investigar as relações entre organização do trabalho e sofrimento psíquico, discutindo a gênese da psicopatologia relacionada ao trabalho.	LIVRO FÍSICO
1974	<i>Journal of Social Issues</i>	FREUDENBERGER, H. J.	<i>Staff Burnout</i>	Descrever e conceituar o fenômeno do esgotamento profissional, explorando suas causas e manifestações nos profissionais da saúde	APA PsycNET/ JSTOR
2011	TEA Ediciones	GIL-MONTE, P.R.	CESQT: Cuestionario para la evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo: manual	Apresentar e validar o instrumento CESQT para avaliação do burnout, fornecendo orientações de aplicação e interpretação.	MANUAL TÉCNICO IMPRESSO
2011	The Leadership Quarterly	RAJAH, R.; SONG, Z.; ARVEY, R. D.	Emotionality and leadership: taking stock of the past decade of research	Revisar e sintetizar uma década de pesquisas sobre a relação entre emocionalidade e liderança, destacando implicações teóricas e práticas.	SCIENCE DIRECT
2008	FACES: Revista de Administração	SCANFONE, L.; CARVALHO, A. Neto; TANURE, B.	Tempos de trabalho e de não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a	Analisar o equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais de altos executivos, discutindo como a	SCIELO

			carreira, as relações afetivas e o lazer	intensidade do trabalho impacta as relações afetivas e o tempo destinado ao lazer.	
--	--	--	--	--	--

**Fonte:** Elaborada pelos autores, 2025.

Conforme Alves (2007), as transformações no mundo do trabalho, impulsionadas pela lógica do capitalismo global, têm afetado profundamente as dimensões objetivas e subjetivas da atividade laboral. A intensificação das exigências, a competitividade e a pressão por resultados contribuem para a ampliação do desgaste emocional entre trabalhadores, especialmente aqueles que ocupam posições de mediação dentro das organizações.

Segundo Bass e Bass (2008), a liderança desempenha papel determinante na manutenção do equilíbrio organizacional, influenciando diretamente a motivação, o clima interno e o bem-estar das equipes. Os autores argumentam que práticas de liderança apoiadas no diálogo, na escuta ativa e na empatia reduzem significativamente o estresse ocupacional e atuam como fator protetivo contra o esgotamento emocional.

Batista, Carlotto e Moreira (2013) destacam que a depressão figura entre os principais motivos de afastamento de profissionais da educação, resultado de jornadas intensas, múltiplas responsabilidades e desvalorização institucional. Embora o estudo se concentre no ambiente escolar, os autores apontam fatores semelhantes na rotina de gestores intermediários, cuja posição estratégica os expõe a demandas constantes e elevado risco de adoecimento psíquico.

Para Benevides-Pereira (2002), a Síndrome de Burnout decorre da exposição prolongada a estressores ocupacionais, caracterizando-se por exaustão emocional, despersonalização e sensação de ineficácia profissional. A autora enfatiza que o acúmulo de responsabilidades, associado à falta de reconhecimento e ao baixo suporte institucional, intensifica a vulnerabilidade dos trabalhadores ao esgotamento.

De acordo com Carlotto (2020), pesquisas sobre burnout reforçam a necessidade de intervenções organizacionais que priorizem a saúde mental, incluindo políticas preventivas, programas de apoio psicológico e práticas de gestão voltadas à

qualidade de vida. Tais medidas, embora frequentemente discutidas no contexto educacional, são igualmente essenciais para gestores intermediários, que enfrentam demandas simultâneas e pressões oriundas de múltiplos níveis hierárquicos.

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) classifica o burnout como um fenômeno ocupacional decorrente do estresse crônico no trabalho que não foi adequadamente administrado. A instituição estima que cerca de 10% dos trabalhadores no mundo apresentem sintomas relacionados à condição, revelando a urgência de modelos de gestão mais humanos, sustentáveis e atentos ao cuidado psicológico.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a construção de ambientes laborais equilibrados e o investimento em estratégias preventivas são fundamentais para reduzir o adoecimento entre gestores intermediários. Ocupando uma posição de constante mediação entre as exigências da alta gestão e as necessidades das equipes, esses profissionais requerem suporte organizacional efetivo, reconhecimento e condições adequadas para manter sua saúde emocional e seu desempenho.

Quando as organizações promovem espaços de diálogo, valorizam conquistas, incentivam práticas de autocuidado e desenvolvem competências socioemocionais, observam-se relações de trabalho mais colaborativas, reduzida incidência de conflitos e um ambiente menos propenso ao desgaste mental. Além disso, políticas institucionais que reconhecem o ser humano por trás do cargo fortalecem vínculos de confiança e consolidam formas mais éticas e sustentáveis de gestão.

Promover uma cultura organizacional pautada na empatia, no respeito e no reconhecimento não é apenas uma estratégia de produtividade é um compromisso com o bem-estar coletivo. Ao amparar os gestores intermediários, as instituições fortalecem toda a estrutura organizacional, assegurando um ambiente de trabalho mais saudável, resiliente e capaz de conciliar desempenho e saúde mental.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A revisão bibliográfica realizada permitiu compreender que, embora exista vasta produção científica sobre a Síndrome de Burnout em categorias tradicionalmente associadas ao cuidado como professores e profissionais da saúde, ainda há escassez de estudos direcionados aos gestores intermediários. Essa lacuna

não impediu a análise, mas orientou a reflexão para a necessidade de ampliar o debate sobre o adoecimento emocional nessa camada hierárquica, cuja relevância estratégica se confirma em toda a literatura consultada.

Os resultados mostraram que o gestor intermediário ocupa uma posição estruturalmente sensível, marcada pela convergência de pressões ascendentes e descendentes, pela multiplicidade de responsabilidades e pela constante necessidade de responder a expectativas diversas. A literatura evidencia que tais condições configuram um terreno fértil para o desenvolvimento de esgotamento emocional, físico e mental, especialmente quando não há suporte institucional adequado. Essa constatação reforça a importância crescente da segurança psicológica nas organizações como um elemento estruturante para ambientes de trabalho saudáveis.

Com base no percurso da pesquisa, tornou-se evidente que o reconhecimento do burnout como doença ocupacional pela CID-11 representa um avanço, mas também uma convocação: organizações precisam revisar modelos de gestão, fortalecer políticas de promoção da saúde mental e compreender que o bem-estar não deve ser uma consequência eventual, e sim uma diretriz de funcionamento. A partir dessa percepção, este estudo contribui ao destacar que os gestores intermediários, enquanto agentes que acompanham equipes e executam diretrizes superiores, necessitam de atenção específica, formação continuada e apoio institucional para prevenir o adoecimento.

Entre os pontos fortes deste trabalho, destaca-se a articulação entre diferentes campos de conhecimento, saúde mental, gestão, psicologia organizacional e aspectos jurídicos, o que possibilitou uma leitura abrangente do fenômeno. Em contrapartida, a principal limitação encontrada refere-se à pouca disponibilidade de estudos voltados para esse grupo específico, restringindo a profundidade da análise empírica. No entanto, essa limitação se transforma em contribuição ao revelar uma oportunidade concreta para pesquisas futuras.

Assim, sugerem-se estudos que explorem empiricamente o burnout em gestores intermediários, considerando variáveis como clima organizacional, estilo de liderança, demandas emocionais e suporte institucional. Recomenda-se, ainda, que futuras investigações aprofundem as interfaces entre Burnout, ansiedade e depressão nesse público, contribuindo para o desenvolvimento de práticas de prevenção e cuidado mais efetivas.

Por fim, este trabalho proporcionou um importante aprendizado: compreender o burnout em gestores intermediários é compreender a dinâmica interna das organizações modernas. A saúde desses profissionais reflete, de maneira direta, a saúde do ambiente de trabalho. Reconhecer essa relação é fundamental para promover organizações mais equilibradas, humanas e sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. Londrina: Praxis, 2007.

BASS, B.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. New York: The Free Press, 2008.

BATISTA, J. B. V.; CARLOTTO, M. S.; MOREIRA, A. M. **Depressão como causa de afastamento do trabalho: um estudo com professores do ensino fundamental**. Psico, v. 44, n. 2, p. 257–262, 2013. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/34143/34143.PDF>. Acesso em: 4 jun. 2025.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

CARLOTTO, M. S. **Síndrome de burnout em professores: avaliação, fatores associados e intervenção**. Porto Alegre: LivPsic, 2012.

CAVALCANTE, P.; LOTTA, G.; YAMADA, E. **O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades**. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 1, p. 14–34, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/h7h7TSdQ8pYpMxhnJ9gxbkt/>. Acesso em: 30 mai. 2025.

COUTINHO, M. C. **Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 12, n. 2, p. 189–202, 2009.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1987.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. **Itinéraire théorique en psychopathologie du travail**. Paris: Revue Prévenir, 1990.

FREUDENBERGER, H. J. **Staff burnout**. Journal of Social Issues, v. 30, p. 159–165, 1974.

GIL-MONTE, P. R. CESQT: **Cuestionario para la evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo: manual**. Madrid: TEA Ediciones, 2011.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

MAIA, Carmem; MATTAR, João. ABC da EAD: **a educação a distância hoje**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. **Job burnout**. Annual Review of Psychology, v. 52, p. 397–422, 2001. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/34143/34143.PDF>. Acesso em: 6 jun. 2025.

RAJAH, R.; SONG, Z.; ARVEY, R. D. **Emotionality and leadership: taking stock of the past decade of research**. The Leadership Quarterly, v. 22, n. 6, p. 1107–1119, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.006>.

SCANFONE, L.; CARVALHO, A. Neto; TANURE, B. **Tempos de trabalho e de não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer**. FACES: Revista de Administração, v. 7, n. 1, p. 45–56, 2008. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2008V7N1ART109>.

SCHAUFELI, W. B. BUUNK, B. P. **Professional burnout**. In: SCHABRACQ, M. J. WINNUST, J. A. M.; COOPER, C. L. (ed.). Handbook of Work and Health Psychology. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. p. 311–346.

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

SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; MASLACH, C. Burnout: **35 years of research and practice**. Career Development International, 2009.

SCHMIDT, B. et al. **Psychosocial resources and the relationship between transformational leadership and employees' psychological strain**. Work, v. 49, p. 315–324, 2014. DOI: <https://doi.org/10.3233/WOR-131713><sup>[OBJ]</sup>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Inclusão de fatores de risco psicossociais no GRO começa em caráter educativo a partir de maio de 2025**.

Disponível em:

<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/inclusao-de-fatores-de-risco-psicossociais-no-gro-comeca-em-carater-educativo-a-partir-de-maio><sup>[OBJ]</sup>. Acesso em: 4 nov. 2025.