



Universidade Federal do Rio Grande – FURG
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/FURG

Relatório Técnico Conclusivo Produção Técnica Tecnológica – PTT

**PROPOSTA DE MITIGAÇÃO DA SÍNDROME DE *BURNOUT* E DO
ABSENTEÍSMO DE SERVIDORES PARA UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
SUL DO BRASIL**

Responsáveis:

Discente: Mestre Zenira Leivas Almeida

Contato: zeniraleivas@yahoo.com.br

Orientadora: Prof^ª. Dra. Débora Gomes de Gomes

Contato: deboragomesdegomes@furg.br

Recebido por:

Empresa: Universidade Federal do Rio Grande

Setor: Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP)- FURG

Nome do Responsável: Márcio Luis Soares de Brito

Contato: progep.secretaria@furg.br

Assinatura:

Data da realização do relatório: 01/11/2024.

Data de entrega do relatório: 28/04/2025.

Finalidade: Relatório Técnico Conclusivo

Duração (meses): 4

Nº de páginas: 10

Acesso restrito ou irrestrito: irrestrito

Cidade: Rio Grande

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Público-alvo da iniciativa: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)

RESUMO

Os afastamentos da instituição relacionados ao CID F (transtornos mentais e comportamentais), tiveram um crescimento constante dentro do período estudado (2019 a 2023), indicando um desgaste gradual da saúde mental dos servidores. A comparação entre dados gerais de afastamentos e específicos do CID F destaca a prevalência crescente de problemas mentais e comportamentais entre os servidores. O diagnóstico apontou incidência elevada da Síndrome de *Burnout* entre os profissionais da amostra. Nesse sentido, o objetivo deste produto técnico foi propor para a universidade meios de mitigar a incidência da Síndrome de *Burnout*, a partir da literatura e dos achados da pesquisa empírica, e do absenteísmo, entre os servidores técnicos administrativos e docentes de uma Universidade Federal do Sul do Brasil. Como propostas para mitigar ambas as incidências foram sugeridas ações que incentivam a atividade física, a integração, a qualificação profissional e práticas inovadoras, além de políticas de prevenção ao assédio e suporte psicológico para que os colaboradores se sintam seguros e valorizados.

Palavras-chave: Absenteísmo, Síndrome de *Burnout*, Serviço Público, Servidores Públicos, Docentes e Técnicos Administrativos em Educação.

1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O absenteísmo tem sido investigado sob a perspectiva de: custo oculto, a partir de categorias doença, setor de trabalho e cargo (Santos, Leite Filho, Santos, 2020); evolução da taxa de absenteísmo-doença e correlações com ações de promoção à saúde em uma IFES (Sousa, Freire, Oliveira, 2020); características dos afastamentos por doença entre servidores de universidades públicas no sul do país (Gonçales e Zanatti, 2023); relações do ambiente de trabalho com adoecimento de técnicos administrativos em uma instituição de ensino superior (Cruz, 2019); e afastamentos por transtornos mentais e comportamentais em uma instituição pública federal (Abreu, 2019).

De outra forma, o tema Síndrome de *Burnout* vem sendo pesquisado, conforme busca sistemática realizada, detalhada no capítulo dois, sob a ótica de: fatores estressores, estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento (Ferreira; Torres; Barata, 2019); transtornos mentais e comportamentais, devido à esgotamento, reação aguda ao estresse e transtornos de adaptação como causas de afastamentos para tratamento de saúde (Oliveira; Rowe, 2022); relação com o engajamento no trabalho (Obregon, 2017); fatores preditores (Marchi *et al.*, 2018); aspectos psicossociais do trabalho em relação ao absenteísmo e o presenteísmo (Silva, 2022).

Segundo Ferreira, Torres e Barata (2019), há uma carência de estratégias organizacionais para reduzir os agentes estressores no ambiente de trabalho, oferecendo mais apoio e reconhecimento aos profissionais e reorganizando tarefas e jornada para eliminar sobrecarga. Os autores sugerem investigar diferentes categorias de trabalhadores.

Outro aspecto importante é conhecer a situação dos afastamentos do trabalho por característica do servidor e continuar as pesquisas para discutir processos e ações que otimizem a qualidade de vida e as condições de trabalho, sem prejudicar a qualidade dos serviços realizados. (Gaspar, 2019).

Identificar os impactos que os afastamentos no trabalho trazem para a vida pessoal e profissional dos docentes, descrever os impactos institucionais do absenteísmo docente e verificar as relações entre absenteísmo e promoção da saúde do trabalhador podem ser melhor explorados por novos estudos. (Vieira, 2018).

A partir do exposto, percebe-se lacunas em pesquisas sobre redução de fatores estressores no ambiente de trabalho, situação dos afastamentos, absenteísmo-doença e promoção da saúde entre diferentes categorias de servidores. O objetivo deste produto é propor

meios para a universidade mitigar a incidência da Síndrome de *Burnout*, com base na literatura e nos achados da pesquisa empírica, entre servidores técnicos administrativos e docentes.

2 RELEVÂNCIA DOS RESULTADOS

Embora a Síndrome de *Burnout* se manifeste de forma única em cada pessoa, geralmente ocorre como um processo gradual em que o indivíduo perde o sentido e o encanto pelo trabalho, passando a experimentar sentimentos de aborrecimento e falta de realização. (Maslach; Leiter 1997, citado por Carlotto; Gobbi, 1999).

O aumento do interesse pelo tema é devido a três fatores: a importância de melhorar a qualidade de vida; o aumento das demandas e expectativas da população em relação aos serviços sociais, educacionais e de saúde; e a crescente conscientização de pesquisadores, órgãos públicos e serviços clínicos sobre as características do *Burnout*, percebendo a necessidade de aprofundar estudos e estratégias de prevenção, dado seu caráter complexo e nocivo. (Perlman; Hartman, 1982, citado por Carlotto, Gobbi, 1999).

Ferreira, Torres e Barata (2019) identificaram fatores preditores da Síndrome de *Burnout*, impactos na saúde dos servidores e estratégias de enfrentamento, contribuindo para o debate acadêmico sobre adoecimento mental no contexto laboral. O estudo agregou conhecimento teórico e empírico sobre estresse ocupacional e Síndrome de *Burnout*, considerados pontos críticos a serem observados por administradores, futuros gestores e profissionais expostos a agentes estressores.

De acordo com Carlotto (2011), a categoria docente tem sido uma das mais investigadas desde os primeiros estudos sobre Síndrome de *Burnout*, iniciados em 1979 (Perlman; Hartman, 1982). Segundo a autora, nos anos 1980, o interesse por *Burnout* aumentou devido a resultados alarmantes. Sintomas foram identificados em grupos profissionais antes não considerados de risco, incluindo a docência, uma profissão vocacional com gratificações pessoais e sociais (Delgado et al., 1993).

Nesse viés este estudo contribui para a compreensão do problema do adoecimento dos trabalhadores, oferecendo subsídios para que a gestão da Instituição compreenda a incidência da Síndrome de *Burnout* entre seus servidores e possa adotar medidas para reduzir o sofrimento e o adoecimento no trabalho.

3 ETAPAS DE REALIZAÇÃO

A Instituição de Ensino Superior (IES) analisada é uma Universidade Federal do Sul do Brasil, que no primeiro semestre de 2024 contava com 8.722 alunos na graduação, em 60 cursos presenciais e 4 à distância, e 2.242 alunos na pós-graduação em cursos de residência médica, especialização, mestrado e doutorado. (IES, 2024).

A população de estudo é composta por 1.917 servidores efetivos, divididos em Docentes e Técnicos Administrativos em Educação. Há 849 docentes efetivos, 46 professores substitutos e 29 professores visitantes. Os técnicos administrativos totalizam 1.068 servidores em diversos cargos. (IES, 2024). Para a pesquisa, a intenção foi mapear todos os servidores efetivos, que em junho de 2024 totalizavam 1.917 servidores, e a amostra foi constituída por 167 respondentes que aceitaram participar da pesquisa.

Para a coleta de dados, foi solicitado à Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP), o encaminhamento da pesquisa a todos os servidores ativos da Instituição, através de e-mail institucional. A divulgação também foi feita nas redes sociais (Facebook, Instagram) e via WhatsApp para grupos de trabalho e associações sindicais. A coleta de dados ocorreu de 25 de novembro de 2024 a 02 de janeiro de 2025.

4 DIAGNÓSTICO

A Tabela 1 demonstra o número de respondentes em cada nível das dimensões (Exaustão Emocional – EE; Realização Profissional – RP e Despersonalização – DE), conforme os escores da Tabela 1 (Benevides-Pereira (2001)), separados pelo perfil dos respondentes e o percentual total de cada dimensão.

Tabela 1 – Características dos respondentes x nível das dimensões.

Características	Exaustão Emocional			Realização Profissional			Despersonalização		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Faixa etária									
Até 30 anos	1				1			1	
31 a 45 anos	25	17	49	60	29	2	25	39	27
46 a 60 anos	18	13	31	36	20	6	21	24	17
Acima de 61 anos	3	4	6	6	5	2	3	6	4
Gênero									
Feminino	29	24	61	66	40	8	39	48	27
Masculino	18	10	24	35	15	2	10	22	20
Outro			1	1					1
Escolaridade									
Ensino médio/técnico	1			1			1		
Ensino superior	4		4	4	2	2	2	2	4
Especialização	7	5	21	27	4	2	11	11	11
Mestrado	15	14	21	29	19	2	16	20	14
Doutorado	20	15	40	41	30	4	19	37	19
Estado civil									
Casado	33	24	54	69	35	7	38	46	27
Divorciado	3	2	14	13	5	1	4	6	9
Solteiro	11	7	18	20	15	1	6	18	12
Viúvo		1				1	1		
Filhos									
1 filho	18	11	22	30	16	5	13	23	15
2 filhos	6	9	17	23	7	2	13	8	11
3 filhos ou mais	1	5	7	7	6		5	5	3
Não tem filhos	22	9	40	42	26	3	18	34	19
Categoria									
Docentes	14	13	38	36	26	3	15	30	20
Técnicos administrativos	33	21	48	66	29	7	34	40	28
Tempo na Instituição									
Até 5 anos	9	4	13	16	9	1	6	13	7
6 a 10 anos	13	6	26	29	13	3	14	17	14
11 a 20 anos	17	17	34	42	24	2	22	27	19
21 a 30 anos	3	5	4	6	5	1	2	7	3
Acima de 31 anos	5	2	9	9	4	3	5	6	5
Atendimento público									
Sim	36	29	64	78	43	8	38	53	38
Não	11	5	22	24	12	2	11	17	10

Jornada de trabalho									
20h	1		1	2			1		1
30h	3	2	7	9	3		3	4	5
40h	29	19	41	55	27	7	30	37	22
40h dedicação exclusiva	14	13	37	36	25	3	15	29	20
Forma de trabalho									
Híbrido	25	17	38	55	22	3	25	31	24
Presencial	22	17	47	46	33	7	24	39	23
Remoto			1	1					1
Total de respondentes	47	34	86	102	55	10	49	70	48
	28,1%	20,40%	51,50%	61%	32,90%	6%	29%	42%	29%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da Tabela 1 observa-se que 51,5% (N 86) dos profissionais pesquisados estão com alto nível de exaustão emocional (EE), 61% (N 102) apresentaram reduzida realização profissional (RP) e 42% (N 70) revelaram nível médio em despersonalização (DE), resultados semelhantes foram encontrados por Garcia e Benevides-Pereira (2003).

Segundo Holmes *et al.* (2014) a Síndrome de *Burnout* se manifesta quando pelo menos duas das três dimensões são negativamente alteradas. Altas pontuações em EE ou DE, ou baixas pontuações em RP, indicam a presença da Síndrome. Assim, os resultados encontrados de alta EE e baixa RP entre os respondentes indicam a presença da Síndrome.

Na EE, a maioria dos respondentes no nível alto está na faixa etária de 31 a 45 anos, são mulheres, com doutorado, casados, com filhos, técnicos administrativos em educação, com 11 a 20 anos de serviço na IES, trabalham com atendimento ao público, com jornada de 40 horas semanais e de forma presencial.

Dos 86 respondentes com alta exaustão, 2 atingiram a pontuação máxima (54), indicando sintomas diários. Um é técnico administrativo, R101, de 31 a 45 anos, feminino, casada, com 2 filhos, atendimento ao público, jornada de 30 horas. O outro é docente, R147, com mais de 61 anos, masculino, divorciado, com 1 filho, jornada de 40 horas DE. Esses casos indicam níveis avançados de esgotamento, possivelmente *Burnout*.

Na realização profissional, a maioria dos respondentes apresentou baixos níveis, com resultados semelhantes aos da exaustão, exceto no trabalho híbrido. Apenas 10 relataram alta realização profissional, sendo que 8 trabalham com atendimento ao público e são técnicos administrativos, sugerindo que essa atividade pode ser um fator motivador.

Na despersonalização, a maioria dos respondentes está no nível médio, concentrados na faixa etária de 31 a 45 anos, sexo feminino, com doutorado, casados, com filhos, técnicos administrativos em educação, na IES de 10 a 20 anos, trabalhando com atendimento ao público, jornada de 40h, de forma presencial, seguindo o padrão das dimensões EE e RP.

A faixa etária de 31 a 45 anos predominou nos níveis altos de EE, baixos de RP e médios de DE, indicando maior vulnerabilidade à Síndrome de *Burnout*. Esse resultado pode ser influenciado pela maioria dos servidores pesquisados estar nessa faixa etária. Entretanto, Maslach e Jackson (1981) indicam que o *Burnout* é mais alto em jovens e diminui com a idade, segundo o autor, se não lidarem eficazmente com o *Burnout*, podem abandonar a profissão. Assim, essa faixa etária predominante na amostra pode incluir aqueles que sobreviveram ao estresse inicial, mas ainda enfrentam o estresse da profissão.

A maioria das mulheres da amostra apresenta Síndrome de *Burnout*, resultado também encontrado por Fernandes, Nitshe e Godoy (2018). Garcia e Benevides-Pereira (2003) indicam que não há consenso sobre maior incidência de *Burnout* em relação ao gênero. No entanto, no

estudo da autora, mulheres apresentaram pontuações mais altas em exaustão emocional, enquanto homens tiveram pontuações mais altas em despersonalização.

A maioria dos respondentes com alta EE e baixa RP possui doutorado. Jodas e Haddad (2008) relatam que estudos anteriores comprovam que pessoas com maior nível educacional têm maior propensão ao *Burnout*. Para Maslach e Jackson (1981) a relação geral entre *Burnout* e nível de escolaridade é complexa e difícil de interpretar, pois a escolaridade está fortemente associada ao *status* do emprego. No entanto, segundo as autoras, há uma tendência de que os escores de despersonalização diminuam com o aumento do nível educacional, o que de certa forma é confirmado pelo resultado em DP que se encontra no nível médio.

Assim como Zucolotto, Fabricio e Rotili (2018), nesta pesquisa os casados e com filhos apareceram em maior quantidade nos níveis que caracterizam o *Burnout* (alta EE e baixa RP).

A maioria dos técnicos administrativos em educação e dos docentes participantes apresentou níveis indicativos de *Burnout*. O estudo de Silva (2021) corroborou esses resultados, destacando a presença de EE, DE e RP no desenvolvimento de *Burnout* em professores e técnicos administrativos. Esses resultados contrastam com o estudo de Obregon (2017), que não identificou *Burnout* devido às baixas médias em EE e DE e à alta média em RP. Silva (2021) aponta que a EE nos técnicos administrativos ocorre quando se sentem sobrecarregados pelas demandas de trabalho, o que está relacionado ao aumento do absenteísmo.

Os respondentes que trabalham até 20 anos na IES são os mais afetados pelo *Burnout*. Abreu (2019) constatou que servidores com 9 anos ou menos de serviço apresentaram maior associação com afastamento precoce por Transtornos Mentais Comportamentais (TMC), em comparação com servidores com mais de 10 anos de serviço. Gaspar (2019) encontrou que servidores com 21 a 30 anos de serviço têm 1,5 vezes mais chance de episódios de absenteísmo do que aqueles com menos de 10 anos de serviço. Silva (2021) relatou que profissionais com 7 a 9 anos de serviço apresentaram médias mais altas em exaustão; aqueles com mais de 10 anos, em cinismo; e entre 4 e 6 anos, em realização pessoal.

Os servidores participantes que trabalham com atendimento direto ao público estão, em sua maioria, nos níveis altos para EE e baixo para RP e nível médio para DE, confirmando esses resultados, os achados de Silva (2021) mostraram que, além dos professores e servidores, os profissionais que atuam em diversas áreas de atendimento ao público também apresentam pelo menos alguma característica da Síndrome de *Burnout*.

Os respondentes que trabalham 8 horas diárias apresentaram maiores pontuações indicativas de *Burnout*. Carlotto (2011) encontrou que, à medida que a carga horária aumenta, o desgaste emocional cresce e a realização no trabalho diminui. Castelo Branco *et al.* (2020) mencionam que as principais causas de adoecimento dos profissionais da educação incluem a carga horária elevada e atividades extraclasses realizadas durante momentos de repouso.

Tanto o trabalho presencial quanto o híbrido concentraram a maioria dos servidores nos níveis de *Burnout*, refletindo esgotamento, frustração e insatisfação, possivelmente devido à mistura de trabalho e vida pessoal durante a pandemia de COVID-19. A comunicação rápida rompeu limites impostos pela presença na Instituição, continuando no pós-pandemia. Oliveira e Rowe (2022) constataram que o teletrabalho transformou lares em ambientes de trabalho e trouxe desafios, como a dificuldade de estabelecer um sentimento de pertencimento.

Os dados da Tabela 1 indicam a incidência de Síndrome de *Burnout* na amostra pesquisada. Este estudo não afirma categoricamente a presença de *Burnout* na IES, mas serve como subsídio para a gestão da Universidade, alertando sobre a situação atual dos servidores.

5 RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Embora a IES já promova diversas ações através da sua Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP), o estudo sugere medidas adicionais para atenuar ou prevenir o esgotamento emocional causado pelo trabalho. Essas ações podem facilitar o

envolvimento dos servidores no ambiente laboral, favorecendo o sentimento de pertencimento e gerando satisfação com o trabalho realizado.

Vale ressaltar que essas sugestões não substituem o tratamento psicoterápico e acompanhamento psicológico. No entanto, implementar uma política de cuidado com a saúde mental dos servidores pode ter efeitos positivos a longo prazo, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Investir na saúde mental dos colaboradores pode reduzir o absenteísmo, aumentar a motivação e melhorar o desempenho geral da equipe.

A seguir são relacionadas algumas propostas encontradas na literatura, a exemplo do estudo de Barbosa (2020).

Atividades como ginástica laboral, RPG, yoga, alongamento e pilates são importantes. A IES oferece trabalho presencial, híbrido e remoto. Assim, essas atividades devem ser realizadas presencialmente para quem está na instituição e disponibilizadas virtualmente para quem trabalha online. Gravar as atividades e disponibilizá-las em um canal da Universidade (YouTube) permite acesso pelo público em geral.

Terapias alternativas, como o Reiki, podem ser realizadas à distância, sendo necessário um dia e horário determinados, com inscrição para agendamento.

Horários disponíveis para a utilização de aparelhos de ginástica na academia do Centro Esportivo, com orientação profissional. Estudantes de Educação Física podem oferecer sessões regulares de acompanhamento personalizado, orientando no uso adequado dos equipamentos e no planejamento de rotinas de exercícios. A iniciativa visa promover a saúde e o bem-estar dos servidores, incentivando a prática regular de atividades físicas e melhorando a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Reativação do Projeto Correndo pela IES, que promove a atividade física e facilita a integração entre servidores, criando uma comunidade coesa e colaborativa. A iniciativa pode incluir eventos de corrida, sessões de treinamento com profissionais e oportunidades para servidores compartilharem experiências, reforçando a amizade e camaradagem no ambiente de trabalho.

Oferecer workshops e treinamentos abordando técnicas de enfrentamento do estresse e *Burnout*, com sessões práticas e interativas, permite que os participantes aprendam estratégias eficazes para lidar com o estresse ocupacional. Especialistas em saúde mental podem proporcionar um espaço seguro para discussões e troca de experiências. Capacitar os servidores com essas habilidades promove um ambiente de trabalho mais saudável, resiliente e produtivo.

Oferecer cursos, palestras e lives focados na qualidade de vida no trabalho para capacitar os funcionários a entenderem, avaliarem e proporem novas ações. Esses programas promovem a saúde mental e física, incentivam iniciativas que melhorem a qualidade de vida no trabalho e fomentam um ambiente colaborativo onde os funcionários se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da instituição.

Oferecer cursos na área ambiental sobre preservação, economia de energia e água, com *workshops* práticos, palestras e visitas a locais de boas práticas ambientais, para educar e sensibilizar funcionários sobre a importância da sustentabilidade.

Oficinas de integração entre os servidores, abordando desenvolvimento profissional, economia pessoal e preparação para a aposentadoria, podem incluir palestras com especialistas, atividades práticas e troca de experiências. Essas iniciativas fortalecem a conexão do grupo, promovem o crescimento individual, aumentam a eficiência e a inovação na instituição e criam uma cultura organizacional mais forte e resiliente.

Implementação de políticas de prevenção e combate aos diversos tipos de assédio, oferecendo apoio e orientação aos colaboradores quando necessário. Essas políticas devem incluir a criação de canais de denúncia confidenciais, a realização de campanhas de conscientização e a promoção de treinamentos regulares para todos os funcionários.

A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP), através da Coordenação de Formação Continuada (CFC), oferece cursos de capacitação baseados nas necessidades de desenvolvimento das equipes apontadas pelas unidades, conforme o Decreto 9991/2019, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). O objetivo é promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias para a excelência na atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A política de capacitação valoriza os servidores, preparando-os para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades ao longo de suas carreiras. Esse sentimento de valorização é essencial para a saúde mental dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A implementação das medidas sugeridas, aliadas às ações da PROGEP, pode melhorar a saúde mental e o bem-estar dos servidores. Incentivar a atividade física, a integração, a qualificação profissional e a adoção de práticas inovadoras contribui para um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e harmonioso. Políticas de prevenção ao assédio e suporte psicológico são essenciais para garantir que os colaboradores se sintam seguros e valorizados.

Investir na saúde mental dos servidores reduz o absenteísmo e aumenta a motivação e o desempenho geral da equipe. A adoção dessas medidas é essencial para criar uma cultura organizacional mais forte e resiliente, assegurando que a instituição prospere e ofereça um ambiente de trabalho que promova o crescimento e a satisfação de todos os membros.

Além das sugestões mencionadas, a pesquisa de Obregon (2017), baseada no estudo de Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), identificou oito ações que os servidores podem adotar para gerenciar melhor os recursos e as pressões do trabalho. Essas ações visam prevenir e minimizar a Síndrome de *Burnout* e promover maior engajamento no ambiente de trabalho. Implementar essas estratégias pode criar um ambiente mais equilibrado, saudável e produtivo, contribuindo para o bem-estar geral e o sucesso da instituição. Essas ações podem ser divulgadas em um canal de comunicação da Universidade ou em eventos sugeridos acima:

Discutir as causas do estresse no trabalho é essencial para evitar tensão e sintomas psicossomáticos. Compartilhar preocupações com colegas pode gerar esperança de mudanças e oferecer suporte emocional e psicossocial. É mais adequado conversar com alguém que possa intervir no problema causador do descontentamento.

Manter a assertividade nas relações profissionais é essencial. É importante definir bem as relações interpessoais, expressar claramente suas preferências e ser sincero. Além disso, é importante ser cauteloso e ajustar o nível de assertividade conforme as situações vivenciadas e os diferentes níveis hierárquicos para evitar interpretações como desrespeito.

Praticar a resiliência no trabalho é essencial, pois cada indivíduo reage de maneira distinta a situações desagradáveis e frustrações. É importante refletir antes de agir e buscar soluções para os problemas. Com o tempo, o trabalhador desenvolverá a capacidade de enfrentar adversidades, tornando-se mais forte e resiliente.

Identificar os valores organizacionais é fundamental. O profissional deve compreender o que lhe traz motivação e o que considera essencial, adotando esses valores. Ao alinhar seus valores pessoais com os profissionais, ele aumenta seu engajamento no ambiente de trabalho.

Valorizar a convivência com os colegas e ser prestativo é essencial, mesmo diante de dificuldades nas relações de trabalho. Manter uma atitude positiva, cuidando, respeitando e valorizando os outros, contribui para um clima organizacional mais positivo e promove maior engajamento do trabalhador e de sua equipe.

Adotar uma nova abordagem em relação ao trabalho pode aumentar o engajamento. Manter hábitos de gratidão e tornar as situações mais agradáveis, como participar de conversas informais durante a pausa para o café, torna o ambiente de trabalho mais prazeroso. Isso aumenta a satisfação, cria vínculos e torna o ambiente mais interessante e divertido.

Praticar o perdão é essencial em situações desagradáveis com colegas ou superiores. O trabalhador deve evitar sentimentos negativos, como raiva e irritação, que podem gerar rejeição e conflitos. Tentar perdoar o outro e a si mesmo ajuda a vivenciar emoções positivas, levando a uma vida mais saudável e ao aumento do engajamento.

Compartilhar e comemorar boas notícias com os colegas gera alegria, esperança e otimismo. Celebrar conquistas próprias e dos colegas aumenta a autoestima e promove uma atitude positiva, fazendo com que todos se sintam felizes pelas realizações dos outros e confiantes em alcançar conquistas semelhantes no futuro.

Adotar práticas diárias que valorizem o bem-estar dos membros constrói uma cultura organizacional positiva. Isso melhora a satisfação e motivação dos servidores, reforçando o compromisso com a missão e os objetivos da instituição. Preparar os servidores para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades fortalece a resiliência e coesão da equipe, assegurando um futuro próspero e harmonioso para todos.

REFERÊNCIAS

- ABREU, F. **Estudo investigativo dos afastamentos por transtornos mentais e comportamentais em uma Instituição Pública Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Estado do Ceará**. 2019. 105f. Dissertação (Mestrado Acadêmico) Programa de Mestrado em Saúde Coletiva, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE, 2019.
- BARBOSA, J. R. C. **Ações em qualidade de vida no trabalho e a percepção de técnicos administrativos sobre práticas existentes no centro de tecnologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro**. 2020. 100 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-graduação em Tecnologia para o Desenvolvimento Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. MBI - Maslach *Burnout* Inventory e suas adaptações para o Brasil. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 32., 2001, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Psicologia, 2001. p. 84-85.
- CARLOTTO, M. S. Síndrome de *Burnout* em Professores: Prevalência e Fatores Associados **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, n. 4, p.403-410, out. /dez. 2011. DOI: 10.1590/S0102-37722011000400003.
- CARLOTTO, M. S.; GOBBI, M. D. Síndrome de *Burnout*: um problema do indivíduo ou do seu contexto de trabalho? **ALETHEIA**, n. 10, 1999, p. 103-114.
- CASTELO BRANCO, F. M. F., CÔRREA, C. A. S., DUTOK, C. M. S., CASTELO BRANCO NETO, T. Síndrome de *Burnout* entre trabalhadores de uma universidade na fronteira franco brasileira. **Rev Fun Care Online**. 2020 jan/dez; 12:393-399. DOI: 10.9789/2175-5361.rpcfo.v12.8319.
- CRUZ, R. N. **Absenteísmo-doença e qualidade de vida no trabalho entre técnicos administrativos em educação da UFJF**. 2019. 150f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.
- DELGADO, A. C.; FUENTES, J. M. B.; QUEVEDO, M. P. A.; SALGADO, A. R.; SÁNCHEZ, A. C.; SANCHEZ, T. S.; VELASCO, C. A.; YELA, J. R. B. 1993. Revisión teórica del *Burnout* o desgaste profesional en trabajadores de la docencia. **Caesura**, v. 2, p. 47-65.
- FERNANDES, L. S.; NITSHE, M. J. T.; GODOY, I. Associação entre Síndrome de *Burnout*, uso prejudicial de álcool e tabagismo na Enfermagem nas UTIs de um hospital universitário. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 1, p. 203-214, 2018. DOI: 10.1590/1413-81232018231.05612015.

- FERREIRA, J. A. S.; TORRES, T. P. R.; BARATA, G. Do Estresse à Síndrome de *Burnout*: estudo com profissionais de enfermagem. In: ENCONTRO DA ANPAD – (EnANPAD), 43, São Paulo, 2019. **Anais [...]** ANPAD: São Paulo, 2019.
- GARCIA, L. P.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Investigando o *Burnout* em professores universitários. **Revista Eletrônica InterAção Psy**, v. 1, n. 1, p. 76-89, ago., 2003.
- GASPAR, E. A. D. **Análise do absenteísmo dos servidores da carreira técnico-administrativa da Universidade Federal Fluminense**. 2019. 82f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2019.
- GONÇALES, D. A.; ZANATTI, C. L. M. Avaliando o absenteísmo por doença nas instituições federais de ensino: análise dos dados de afastamento de servidores por licença médica nas universidades federais de Pelotas e Rio Grande. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 33, e33022, 2023. DOI: 10.1590/S0103-7331202333022.
- HOLMES, E. S.; SANTOS, S. R.; FARIAS, J. A.; COSTA, M. B. S. Síndrome de *Burnout* em enfermeiros na atenção básica: repercussão na qualidade de vida. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental**. *Online*, v. 6, n. 4, p. 1384-1395, 2014. DOI: 10.9789/2175-5361.2014.v6i4.1384-1395
- JODAS, D. A.; HADDAD, M. C. L. Síndrome de *Burnout* em trabalhadores de enfermagem de um pronto socorro de hospital universitário. **Acta Paul Enferm**, v. 22, n. 2, p. 192-197, 2009. DOI: 10.1590/S0103-21002009000200012.
- MARCHI, A.; PEREIRA, D. G.; MEOTTI, E. E.; PEREIRA, A. R. A Síndrome de *Burnout* e o Estresse Laboral: um estudo com servidores de um Campus Universitário do Interior do Amazonas. In: ENCONTRO DA ANPAD – (EnANPAD), 42, Curitiba, 2018. **Anais [...]** ANPAD: Curitiba, 2018.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about *Burnout*: how organization cause, personal stress and what to do about it**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. (1981). The measurement of experienced *Burnout*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981. Doi:10.1002/job.4030020205.
- OBREGON, S. L. **Síndrome de *Burnout* e engajamento no trabalho: percepção dos servidores de uma Instituição Pública de Ensino**. 2017, 173 p. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Santa Maria, 2017.
- OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Teletrabalho, adoecimento mental e *Burnout* na pandemia: devemos esperar um “novo normal” no serviço público? In: ENCONTRO DA ANPAD – (EnANPAD), 46, Evento on-line, 2022. **Anais [...]** ANPAD: *online*, 2022.
- PERLMAN, B.; HARTMAN A. E. *Burnout*: sumary and future research. **Human Relations**, v. 35, n. 4, p. 283-305, 1982.
- SANTOS, M. I. C.; LEITE FILHO, P. A. M.; SANTOS, M. L. C. Análise do absenteísmo enquanto um tipo de custo oculto em uma instituição de ensino pública. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 57-65, Campina Grande, 2020. DOI: 10.18696/reunir.v10i2.939.
- SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.
- SILVA, J. S. **Síndrome de *Burnout* em professores e técnicos administrativos do IFRS**. 2021. 83 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade IMED, Passo Fundo, 2021.
- SILVA, L. P. B. **Presenteísmo, absenteísmo e os aspectos psicossociais do trabalho entre servidores em cargos de gestão de uma universidade federal brasileira**. 2022. 162f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós graduação em Administração Pública) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2022.

- SOUSA, L. B.; FREIRE, F. N. O.; OLIVEIRA, D. G. Gestão Pública: um estudo estatístico sobre absenteísmo-doença em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Rev. Mult. Psic.**, julho/2020, vol.14, n.51, p. 834-845. DOI: 10.14295/online.v14i51.2636.
- VIEIRA, E. D. R. **Causas e efeitos do absenteísmo ao trabalho na perspectiva dos professores universitários**. 2018. 100f. Dissertação (Mestrado) Programa de pós Graduação em Saúde Coletiva, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2018.
- ZUCOLOTTI, S. L. B.; FABRICIO, A.; ROTILI, L. B. Síndrome de *Burnout* e Florescimento no Trabalho: estudo com trabalhadores da área da saúde do Município de Augusto Pestana/RS. In: ENCONTRO DA ANPAD – (EnANPAD), 42, Curitiba, 2018. **Anais [...]** ANPAD: Curitiba, 2018.