

SÍNDROME DE BURNOUT NO SERVIÇO PÚBLICO: IMPACTOS ORGANIZACIONAIS E DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS E SAÚDE MENTAL

BURNOUT SYNDROME IN THE PUBLIC SERVICE: ORGANIZATIONAL IMPACTS AND CHALLENGES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND MENTAL HEALTH

Solange de Souza Martins¹

RESUMO: A Síndrome de Burnout tem se consolidado como um dos principais desafios contemporâneos relacionados à saúde mental no trabalho, especialmente no contexto do serviço público, onde as exigências institucionais, a sobrecarga laboral e as limitações estruturais intensificam os riscos de adoecimento psíquico. O presente estudo tem como objetivo analisar os impactos organizacionais do Burnout no serviço público, bem como os desafios enfrentados pela gestão de pessoas na promoção da saúde mental laboral. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura. A coleta de dados foi realizada em bases científicas como SciELO, Google Scholar e Portal de Periódicos CAPES, sendo selecionados aproximadamente 20 estudos conforme critérios previamente estabelecidos. Os resultados evidenciam que fatores como sobrecarga de trabalho, burocracia excessiva, escassez de recursos, baixa autonomia e ausência de reconhecimento contribuem significativamente para o desenvolvimento da síndrome. Em termos organizacionais, destacam-se impactos como redução da produtividade, aumento do absenteísmo e presenteísmo, deterioração do clima organizacional e prejuízos na qualidade dos serviços públicos. Conclui-se que a promoção da saúde mental deve ser compreendida como estratégia essencial para a eficiência institucional, exigindo políticas permanentes de prevenção e valorização dos servidores.

1

Palavras-chave: Síndrome de Burnout. Saúde mental. Serviço público. Gestão de pessoas. Trabalho.

ABSTRACT: Burnout Syndrome has become one of the main contemporary challenges related to mental health at work, especially in the public sector, where institutional demands, work overload, and structural limitations intensify the risk of psychological illness. This study aims to analyze the organizational impacts of Burnout in the public sector, as well as the challenges faced by human resource management in promoting mental health at work. This is a qualitative, descriptive, and exploratory study developed through an integrative literature review. Data collection was carried out in scientific databases such as SciELO, Google Scholar, and the CAPES Journal Portal, with approximately 20 studies selected according to predefined criteria. The results indicate that factors such as work overload, excessive bureaucracy, lack of resources, low autonomy, and absence of professional recognition significantly contribute to the development of Burnout. Organizational impacts include reduced productivity, increased absenteeism and presenteeism, deterioration of organizational climate, and decreased quality of public services. It is concluded that promoting mental health should be considered a strategic priority for institutional efficiency, requiring continuous policies focused on prevention and employee well-being.

Keywords: Burnout Syndrome. Mental Health. Public Sector. Human Resource Management. Work.

¹Mestranda do Curso de Recursos Humanos de Gestão de Conhecimento da UNIVERSIDAD EUROPEA DEL ATLÁNTICO, Assistente em Administração da UFPE.

I. INTRODUÇÃO

A Síndrome de Burnout tem se consolidado como um dos principais desafios contemporâneos relacionados à saúde mental no trabalho, sendo reconhecida como um fenômeno ocupacional resultante da exposição prolongada ao estresse crônico não adequadamente gerenciado no ambiente laboral (MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Caracteriza-se por três dimensões centrais: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional, impactando diretamente o bem-estar dos trabalhadores e o desempenho organizacional.

Nas últimas décadas, transformações nas relações de trabalho têm ampliado a pressão sobre os trabalhadores, muitas vezes sem o correspondente aumento de recursos organizacionais (BAKKER; DEMEROUTI, 2007).

No contexto do serviço público, essa problemática assume contornos ainda mais relevantes. Diferentemente do setor privado, em que os impactos organizacionais são frequentemente mensurados por indicadores financeiros, no setor público os efeitos do adoecimento ocupacional repercutem diretamente na qualidade dos serviços prestados à população e na efetividade das políticas públicas. Fatores como burocracia excessiva, escassez de recursos e sobrecarga de trabalho contribuem significativamente para o desgaste emocional dos servidores (CARLOTTO; CÂMARA, 2019).

Além disso, o sofrimento psíquico no trabalho ultrapassa a dimensão individual, afetando aspectos organizacionais como produtividade, clima institucional, relações interpessoais e capacidade de inovação. Tais impactos evidenciam que o Burnout não deve ser compreendido apenas como um problema individual, mas como um fenômeno de natureza organizacional e estratégica, com efeitos diretos sobre o funcionamento das instituições (PALAZZO; CARLOTTO; AERTS, 2012).

Apesar do avanço das discussões teóricas, observa-se uma lacuna na literatura no que se refere à análise específica dos impactos do Burnout no contexto do serviço público, especialmente sob a perspectiva da gestão de pessoas. Grande parte dos estudos concentra-se em contextos organizacionais mais amplos ou em categorias profissionais específicas, o que limita a compreensão das particularidades do setor público. Nesse sentido, torna-se necessário aprofundar a compreensão do fenômeno, considerando suas implicações organizacionais e os desafios institucionais para sua prevenção.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar os impactos organizacionais da Síndrome de Burnout no serviço público, bem como os desafios enfrentados pela gestão de pessoas na promoção da saúde mental laboral.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Síndrome de Burnout: conceitos e dimensões

A Síndrome de Burnout é compreendida como um fenômeno ocupacional decorrente da exposição prolongada a estressores crônicos no ambiente de trabalho, especialmente quando não há estratégias eficazes de enfrentamento. O conceito foi inicialmente desenvolvido por MASLACH e JACKSON (1981), sendo posteriormente aprofundado por MASLACH, SCHAUFELI e LEITER (2001), que consolidaram o modelo tridimensional da síndrome.

De acordo com esses autores, o Burnout caracteriza-se por três dimensões principais: a exaustão emocional, que representa o esgotamento dos recursos afetivos do indivíduo; a despersonalização, que se manifesta por atitudes cínicas e distanciamento em relação ao trabalho e às pessoas; e a redução da realização profissional, associada à sensação de ineficácia e baixa produtividade.

Nesse sentido, o Burnout diferencia-se de outras formas de estresse ocupacional por seu caráter crônico e por envolver alterações na relação do indivíduo com o trabalho. Conforme destaca BENEVIDES-PEREIRA (2002), a síndrome está diretamente relacionada às condições organizacionais, sendo influenciada por fatores como carga de trabalho, suporte institucional e reconhecimento profissional.

Além disso, a Organização Mundial da Saúde reconhece o Burnout como um fenômeno ocupacional, decorrente do estresse crônico no trabalho que não foi adequadamente gerenciado, reforçando sua relevância no campo da saúde ocupacional e da gestão organizacional (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2019).

2.2 Burnout no contexto do trabalho

As transformações no mundo do trabalho têm intensificado os riscos psicossociais e ampliado a incidência do Burnout. Processos como globalização, avanços tecnológicos e intensificação das demandas organizacionais têm ampliado a pressão sobre os trabalhadores, muitas vezes sem o correspondente aumento de recursos institucionais.

Nesse contexto, o modelo Demanda-Recursos do Trabalho, proposto por BAKKER e DEMEROUTI (2007), destaca que o desenvolvimento do Burnout está associado ao

desequilíbrio entre altas demandas laborais e baixos recursos disponíveis, como suporte organizacional, autonomia e reconhecimento. Quando as exigências superam a capacidade de enfrentamento do trabalhador, aumenta-se significativamente o risco de esgotamento emocional.

Adicionalmente, SCHAUFELI e TARIS (2014) ressaltam que fatores organizacionais, como liderança inadequada, clima organizacional negativo e falta de suporte institucional, desempenham papel fundamental no desencadeamento do Burnout. Esses elementos reforçam a compreensão de que o fenômeno não pode ser analisado isoladamente, mas deve ser compreendido dentro de uma perspectiva sistêmica.

A literatura também evidencia que o Burnout impacta diretamente o desempenho profissional, reduzindo a produtividade e comprometendo a qualidade das atividades desenvolvidas, além de afetar negativamente as relações interpessoais no ambiente de trabalho (SANTOS; COSTA, 2020).

Apesar da crescente visibilidade do tema, a subnotificação ainda representa um desafio significativo. Dificuldades diagnósticas, estigmas relacionados à saúde mental e limitações institucionais contribuem para a invisibilidade do problema, dificultando sua mensuração e enfrentamento adequado (MAY et al., 2020).

2.3 Burnout no serviço público

No contexto do serviço público, a Síndrome de Burnout assume características específicas, decorrentes das particularidades estruturais e organizacionais desse setor. Diferentemente do setor privado, as instituições públicas são frequentemente marcadas por rigidez administrativa, burocracia excessiva e limitações de recursos, o que pode intensificar os fatores de risco associados ao adoecimento ocupacional.

De acordo com CARLOTTO e CÂMARA (2019), servidores públicos estão expostos a elevados níveis de estresse devido à sobrecarga de trabalho, à pressão por eficiência e à escassez de recursos institucionais. Esses fatores contribuem para o desenvolvimento de sintomas de exaustão emocional e desmotivação profissional.

Além disso, estudos de PALAZZO, CARLOTTO e AERTS (2012) indicam que o Burnout em servidores públicos está associado a impactos significativos no desempenho organizacional, incluindo aumento do absenteísmo, presenteísmo e deterioração do clima organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se à influência das políticas públicas e das práticas de gestão na saúde mental dos servidores. Conforme destaca BERGUE (2020), a gestão de pessoas no setor público enfrenta desafios estruturais que dificultam a implementação de estratégias eficazes de promoção do bem-estar no trabalho.

Nesse sentido, compreender o Burnout no serviço público requer a análise integrada das condições de trabalho, das práticas de gestão e das dinâmicas institucionais, evidenciando a necessidade de abordagens organizacionais mais estratégicas e humanizadas.

3. METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura.

A abordagem qualitativa caracteriza-se pela busca de compreensão aprofundada dos fenômenos, considerando seus significados, contextos e interpretações, sem se restringir à mensuração de dados numéricos, sendo especialmente adequada para estudos que envolvem aspectos subjetivos e complexos, como a saúde mental no trabalho (MARCONI; LAKATOS, 2017). Nesse sentido, essa abordagem permite analisar o fenômeno do Burnout para além de indicadores quantitativos, possibilitando a interpretação crítica dos fatores organizacionais, psicossociais e institucionais envolvidos.

De acordo com Gil (2017), as pesquisas exploratórias são especialmente indicadas em contextos nos quais o fenômeno ainda demanda maior aprofundamento teórico, enquanto as pesquisas descritivas possibilitam a organização sistemática das informações e a identificação de padrões. Nessa perspectiva, a articulação entre esses dois tipos de pesquisa favorece uma análise mais consistente do fenômeno investigado, permitindo não apenas sua caracterização, mas também uma compreensão ampliada de suas implicações no contexto organizacional.

A revisão integrativa da literatura foi adotada como procedimento metodológico por possibilitar a síntese do conhecimento produzido sobre o tema, reunindo e analisando resultados de estudos independentes de forma sistemática e organizada. Conforme Gil (2008), os procedimentos metodológicos devem ser estruturados de forma a garantir rigor, sistematização e confiabilidade na análise dos dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento bibliográfico em bases científicas reconhecidas nacional e internacionalmente, incluindo SciELO, Google Scholar e

Portal de Periódicos CAPES, selecionadas em função de sua relevância nas áreas de saúde ocupacional, gestão de pessoas e administração pública.

Foram utilizados descritores como “síndrome de burnout”, “saúde mental no trabalho”, “gestão de pessoas” e “serviço público”, combinados por meio de operadores booleanos (AND, OR), com o objetivo de ampliar a abrangência e a precisão dos resultados da busca.

3.1 Critérios de inclusão

Foram considerados:

artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares;
publicações em língua portuguesa, inglesa ou espanhola;
estudos diretamente relacionados ao burnout no contexto organizacional ou à saúde mental no trabalho.

3.2 Critérios de exclusão

Foram excluídos:

estudos sem aderência ao tema;
publicações sem rigor científico;
textos opinativos sem fundamentação teórica ou empírica.

3.3 Recorte temporal

O recorte temporal priorizou publicações dos últimos 10 anos, com o objetivo de garantir a atualidade da discussão. Entretanto, foram mantidos autores clássicos fundamentais para a compreensão do fenômeno, como Maslach, Schaufeli e Leiter, em razão de sua relevância teórica consolidada na literatura.

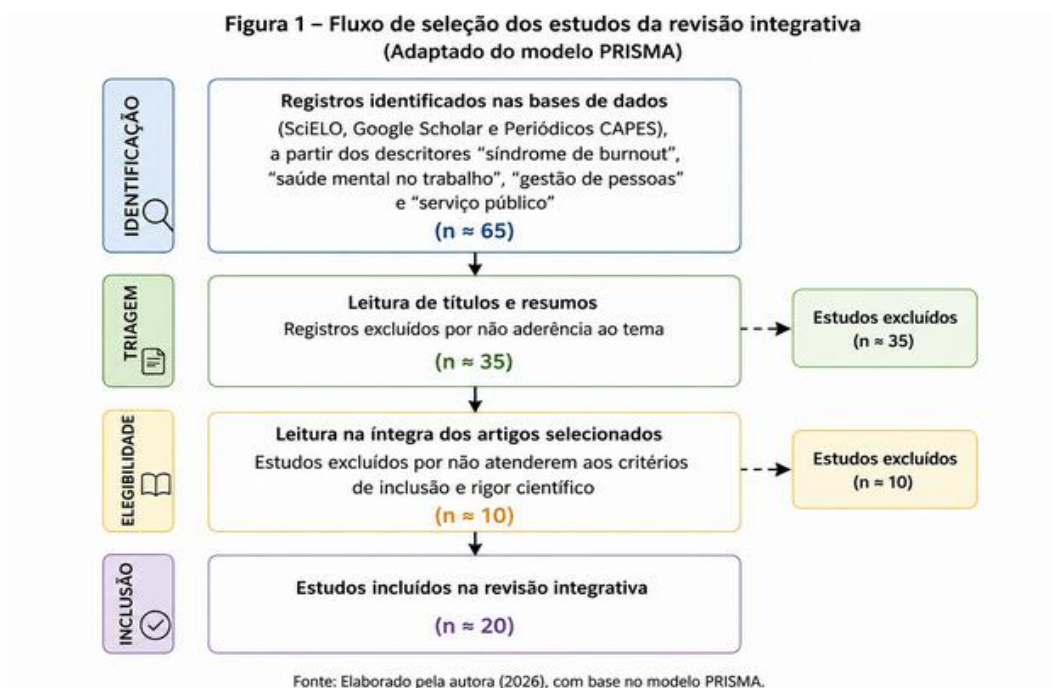
3.4 Procedimentos de busca e seleção dos estudos

O processo de busca seguiu critérios sistemáticos, contemplando a identificação, triagem e elegibilidade dos estudos. Inicialmente, foram localizadas produções científicas nas bases selecionadas a partir dos descritores definidos. Em seguida, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos para verificação de aderência ao tema.

Os estudos foram identificados nas bases selecionadas, seguidos de triagem por títulos e resumos e posterior leitura na íntegra para aplicação dos critérios definidos. Esse processo visou garantir a qualidade metodológica e a pertinência dos materiais analisados.

Ao final das etapas de seleção, foram incluídos aproximadamente 20 estudos, considerados adequados para compor a análise, assegurando diversidade de abordagens teóricas e consistência dos dados.

O processo de busca, seleção e inclusão dos estudos seguiu etapas sistematizadas, visando garantir rigor metodológico, transparência e reprodutibilidade da pesquisa. Inicialmente, foram identificados os estudos nas bases de dados selecionadas, seguidos da triagem por títulos e resumos e da leitura na íntegra para verificação de elegibilidade. Ao final, foram incluídos os estudos que atenderam aos critérios estabelecidos. Esse processo está representado na Figura 1, elaborada com base no modelo PRISMA.



Conforme ilustrado na Figura 1, o processo de seleção dos estudos ocorreu de forma criteriosa e sistemática, assegurando a qualidade e a pertinência das produções analisadas.

3.5 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados foi realizada por meio de leitura analítica, crítica e interpretativa das produções selecionadas, com base em técnica de categorização temática.

Foram estabelecidas categorias analíticas a priori, alinhadas aos objetivos do estudo, contemplando:

- fatores associados ao burnout;
- impactos organizacionais no setor público;
- estratégias de prevenção e enfrentamento;
- lacunas na literatura.

Esse procedimento permitiu a organização sistemática das informações, favorecendo a identificação de padrões, convergências e divergências teóricas, bem como a construção de uma análise crítica consistente.

A metodologia adotada demonstra coerência com os objetivos do estudo, assegurando rigor científico, transparência dos procedimentos e confiabilidade dos resultados.

4. ANÁLISE DA LITERATURA: IMPACTOS DO BURNOUT NO SERVIÇO PÚBLICO

No contexto da administração pública, os impactos da Síndrome de Burnout assumem relevância estratégica, considerando a natureza essencial dos serviços prestados pelo Estado. O adoecimento ocupacional dos servidores não compromete apenas o indivíduo, mas repercute na capacidade institucional de atender às demandas sociais com eficiência e qualidade (CARLOTTO; CÂMARA, 2019). Diferentemente de organizações privadas, nas quais perdas são avaliadas por indicadores financeiros, no setor público os reflexos atingem direitos fundamentais como saúde, educação, segurança e assistência social. Dessa forma, analisar o Burnout nesse ambiente implica compreender como a saúde mental dos servidores influencia a eficiência administrativa e a qualidade das políticas públicas.

Um dos impactos mais evidentes refere-se à redução da capacidade produtiva e operacional dos órgãos públicos. O servidor emocionalmente desgastado tende a apresentar dificuldades de concentração, lentidão na execução de tarefas e menor capacidade de análise. Segundo Palazzo, Carlotto e Aerts (2012), tais limitações repercutem no funcionamento das instituições, especialmente em estruturas dependentes de fluxos burocráticos e cumprimento de prazos legais.

Esse impacto torna-se mais grave em contextos de déficit de pessoal. Alencar et al. (2025) ressaltam que muitas instituições públicas enfrentam escassez de servidores, aumento das demandas e limitações orçamentárias. Estudos recentes indicam que, no período pós-pandemia, houve intensificação dos níveis de esgotamento entre trabalhadores, evidenciando a persistência

e ampliação dos fatores de risco para o desenvolvimento do Burnout (DEMEROUTI; BAKKER, 2022).

Outro impacto significativo está relacionado ao aumento do absenteísmo e dos afastamentos laborais. Servidores submetidos a intenso desgaste psicológico tendem a apresentar faltas frequentes, licenças médicas e períodos prolongados de incapacidade. Carlotto e Câmara (2019) destacam que esse fenômeno interfere na continuidade dos serviços públicos, pois a reposição de pessoal nem sempre ocorre com rapidez.

Além das ausências formais, o presenteísmo representa impacto recorrente no setor público. Muitos servidores continuam comparecendo ao trabalho sem condições emocionais adequadas, seja por senso de dever, receio de críticas ou cultura organizacional pouco acolhedora. Para Santos e Abreu (2022), esse comportamento mascara o problema, pois o trabalhador está presente, mas produz abaixo de sua capacidade.

No atendimento direto à população, os efeitos tornam-se ainda mais sensíveis. Em áreas como saúde, educação, assistência social, segurança e trânsito, a interação humana é central. O servidor emocionalmente exausto pode demonstrar impaciência, dificuldade de escuta e menor capacidade de acolhimento.

Quando o cidadão encontra profissionais emocionalmente adoecidos, tende a interpretar a experiência como descaso individual. Entretanto, muitas vezes esse comportamento resulta de condições laborais precárias e sobrecarga crônica. Palazzo, Carlotto e Aerts (2012) apontam que o sofrimento psíquico no serviço público repercute na qualidade das entregas institucionais.

Outro impacto relevante recai sobre o clima organizacional. Equipes submetidas a elevado desgaste emocional apresentam menor cooperação, aumento de conflitos e dificuldades de comunicação. Segundo Alencar et al. (2025), pressões excessivas e ausência de suporte gerencial intensificam tensões entre colegas e setores.

As chefias intermediárias também são afetadas. Gestores públicos precisam equilibrar cobrança por resultados, escassez de recursos e demandas das equipes. Ao liderar grupos fragilizados, enfrentam maior dificuldade para manter motivação e administrar conflitos.

A capacidade de inovação institucional constitui outra dimensão impactada. Organizações marcadas por esgotamento coletivo tendem a concentrar esforços na manutenção das rotinas. Servidores sobrecarregados apresentam menor disposição para capacitações e projetos de modernização.

No campo financeiro, os efeitos também merecem atenção. Afastamentos, substituições, retrabalho e baixa produtividade representam custos indiretos relevantes. Carlotto e Câmara (2019) destacam que investir em prevenção e promoção da saúde mental é mais eficiente do que arcar com os custos do adoecimento.

Outro fator importante é a percepção de injustiça organizacional. Quando servidores percebem desigualdade na distribuição de tarefas ou ausência de reconhecimento, aumentam sentimentos de frustração e desmotivação.

A burocracia excessiva também atua como agravante. Normas rígidas e baixa autonomia fazem com que muitos servidores se sintam impotentes diante das demandas sociais. Alencar et al. (2025) afirmam que a combinação entre alta responsabilidade e baixa margem de decisão favorece o desgaste emocional.

Diante desse cenário, cresce a necessidade de políticas institucionais preventivas. Silva e Ribeiro (2021) defendem que programas baseados em escuta, apoio psicológico e capacitação de lideranças reduzem riscos psicossociais.

Os impactos do Burnout no serviço público abrangem redução da capacidade operacional, aumento de afastamentos, deterioração do clima organizacional, prejuízo ao atendimento, custos institucionais e enfraquecimento da inovação. Como ressaltam Silva e Ribeiro (2021), cuidar da saúde mental dos servidores é condição essencial para um Estado eficiente.

5. GESTÃO DE PESSOAS E SAÚDE MENTAL NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas no setor público tem assumido papel estratégico diante da crescente necessidade de promoção da saúde mental no trabalho. A eficiência organizacional está diretamente relacionada às condições laborais e ao bem-estar dos servidores, exigindo práticas que integrem desempenho e qualidade de vida (ALCÂNTARA; VIEIRA; ALVES, 2022).

O aumento dos casos de sofrimento psíquico, afastamentos e perda de produtividade evidencia que a eficiência estatal depende de ambientes organizacionais saudáveis e de políticas voltadas ao cuidado integral dos trabalhadores. Nesse contexto, a saúde mental deixou de ser tema periférico e passou a ocupar posição estratégica na gestão pública.

Conforme destacam Alcântara, Vieira e Alves (2022), o conceito de saúde mental ultrapassa a ausência de transtornos, envolvendo equilíbrio emocional, capacidade de enfrentamento, relações sociais satisfatórias e desenvolvimento pessoal e profissional. No

trabalho, essa compreensão amplia a responsabilidade institucional, indicando que promover saúde mental implica construir condições permanentes de bem-estar, especialmente no setor público, marcado pela complexidade das funções e elevada responsabilidade social.

A gestão de pessoas assume papel central ao articular políticas e práticas capazes de reduzir riscos psicossociais e fortalecer condições protetivas. Não se limita a rotinas administrativas, mas envolve estratégias que favoreçam motivação, reconhecimento e qualidade de vida. Quando esses aspectos são negligenciados, ampliam-se índices de adoecimento, conflitos internos e baixa eficiência institucional. Como observam Oliveira e Sousa (2020), a saúde mental no Brasil ainda enfrenta desafios relacionados à invisibilidade e respostas institucionais insuficientes.

Entre os desafios do setor público está a permanência de modelos burocráticos e hierarquizados. Estruturas rígidas, comunicação verticalizada e baixa participação nos processos decisórios podem gerar sentimentos de impotência e desvalorização. Quando há alta responsabilidade e baixa autonomia, aumentam frustração e desgaste psicológico, exigindo da gestão a construção de ambientes mais participativos. Conforme destaca SECCHI (2017), a rigidez administrativa e a burocratização dos processos limitam a adoção de práticas inovadoras de gestão, exigindo adaptações às especificidades institucionais.

Outro fator refere-se ao dimensionamento inadequado de pessoal. Muitos órgãos operam com equipes reduzidas diante do crescimento das demandas. A insuficiência de servidores gera acúmulo de funções, sobrecarga e pressão por resultados, intensificando o risco de adoecimento. Fonseca e Carlotto (2011) associam afastamentos por saúde mental a contextos de alta exigência e recursos insuficientes.

Afastamentos prolongados evidenciam falhas na gestão da saúde ocupacional. Nessas situações, há redistribuição de tarefas, perda de continuidade e aumento da sobrecarga. A reintegração exige planejamento, acolhimento e acompanhamento contínuo. Pinheiro (2023) destaca que o retorno após adoecimento demanda estratégias de readaptação e reconstrução de vínculos institucionais.

A ausência de políticas estruturadas de reintegração pode agravar o sofrimento e aumentar recaídas. Muitas vezes, o servidor retorna ao mesmo ambiente que contribuiu para o adoecimento, enfrentando preconceito ou isolamento. Cabe à gestão desenvolver programas de retorno assistido e acompanhamento psicossocial (PINHEIRO, 2023).

Outro desafio é o estigma relacionado à saúde mental. Em diversas instituições, o sofrimento emocional ainda é visto como fragilidade, levando servidores a ocultar sintomas. Barros Junior (2021) demonstra que o reconhecimento institucional do adoecimento psíquico enfrenta barreiras culturais e jurídicas, tornando essencial o combate ao estigma.

A capacitação das lideranças é estratégica nesse processo. Chefias influenciam diretamente o clima organizacional e a percepção do sofrimento. Gestores despreparados podem intensificar pressões, enquanto lideranças capacitadas favorecem ambientes mais equilibrados. Investir em formação gerencial voltada à saúde mental constitui medida preventiva essencial (RIBEIRO, 2022).

A promoção da saúde mental exige políticas de valorização profissional. Reconhecimento, desenvolvimento e critérios transparentes fortalecem o vínculo institucional e aumentam a motivação. Em contrapartida, a ausência dessas práticas favorece desengajamento e sofrimento (ALCÂNTARA; VIEIRA; ALVES, 2022). A valorização profissional também se associa ao aumento do engajamento, da satisfação no trabalho e da permanência dos servidores nas organizações (VARGAS et al., 2023).

Outro aspecto refere-se à modernização das formas de trabalho. Modelos rígidos e processos manuais podem ampliar tensões. Medidas como teletrabalho, uso de tecnologias e simplificação de fluxos contribuem para a qualidade de vida, desde que acompanhadas de suporte institucional (OLIVEIRA; SOUSA, 2020).

No âmbito institucional, cresce a compreensão de que o Estado deve proteger a saúde de seus servidores. Não basta garantir estabilidade; é necessário assegurar condições compatíveis com a dignidade humana. Doenças ocupacionais exigem respostas proporcionais aos riscos organizacionais.

Também é importante fortalecer redes intersetoriais de apoio. A integração entre recursos humanos, serviços médicos e áreas psicossociais amplia a capacidade de cuidado. Abordagens fragmentadas geram respostas limitadas, enquanto ações integradas permitem intervenções mais eficazes (FONSECA; CARLOTTO, 2011).

A gestão de pessoas e a saúde mental constituem dimensões inseparáveis de uma administração eficiente. Servidores saudáveis apresentam melhor desempenho e maior compromisso institucional. Ambientes marcados por sobrecarga e ausência de políticas preventivas tendem a reproduzir adoecimento.

Por fim, conforme destaca SCHAUFELI (2017), intervenções organizacionais apresentam maior efetividade quando estruturadas de forma sistêmica e contínua, envolvendo ações preventivas, educativas e de acompanhamento psicossocial. Nesse sentido, a promoção da saúde mental deve ser incorporada como política institucional permanente, essencial para a eficiência do serviço público e para a qualidade dos serviços prestados à população.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Síndrome de Burnout configura-se como um dos principais desafios contemporâneos relacionados à saúde mental no trabalho, assumindo relevância ainda maior no contexto do serviço público em razão da natureza essencial das atividades desempenhadas pelo Estado. Ao longo deste estudo, verificou-se que o adoecimento emocional dos servidores públicos não afeta apenas o indivíduo, mas repercute diretamente na eficiência institucional, na qualidade dos serviços prestados à população e na sustentabilidade organizacional das instituições públicas.

Os resultados da revisão de literatura demonstraram que fatores como sobrecarga laboral, burocracia excessiva, escassez de recursos humanos, pressão por produtividade, conflitos organizacionais e ausência de reconhecimento profissional contribuem significativamente para o desenvolvimento do Burnout entre servidores públicos. Em contrapartida, seus impactos manifestam-se na redução do desempenho funcional, aumento de afastamentos médicos, presenteísmo, deterioração do clima organizacional, enfraquecimento das relações interpessoais e prejuízos ao atendimento ao cidadão.

Também se constatou que a gestão de pessoas exerce papel central tanto na prevenção quanto no enfrentamento da síndrome. Instituições que negligenciam a saúde mental tendem a reproduzir ciclos de adoecimento e baixa eficiência administrativa. Por outro lado, organizações que investem em políticas de valorização profissional, escuta institucional, capacitação de lideranças, dimensionamento adequado de pessoal e programas permanentes de apoio psicossocial apresentam maiores possibilidades de construção de ambientes laborais saudáveis e produtivos.

Dessa forma, conclui-se que a promoção da saúde mental no serviço público deve ser compreendida como investimento estratégico e não como ação secundária. Cuidar dos servidores representa fortalecer a capacidade estatal de atender às demandas sociais com qualidade, eficiência e responsabilidade. Recomenda-se, portanto, a ampliação de estudos

empíricos sobre o tema, bem como a implementação de políticas públicas institucionais voltadas à prevenção do Burnout e à humanização das relações de trabalho no setor público.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, V. P.; VIEIRA, C. A. L.; ALVES, S. V. Perspectivas acerca do conceito de saúde mental: análise das produções científicas brasileiras. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 351-361, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232022271.22562019>

ALENCAR, L. A.; NAVA, M. V.; FRANCO, N. W. N.; LOURENÇO, M. L. P. A. Administração pública e burnout: os efeitos das pressões administrativas na saúde mental dos servidores públicos. *Brazilian Journal of Business*, [S. l.], v. 7, n. 3, p. e82670, 2025. DOI: <https://doi.org/10.34140/bjbv7n3-071>

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

BARROS JUNIOR, J. O. A. (In)Justiça do trabalho: o adoecimento mental na perspectiva do Judiciário trabalhista brasileiro: estudo documental. 2021. Dissertação (Mestrado) – UNESP, Botucatu, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/d70864de-c4da-436c-be52-c28401ae78d7/content>. Acesso em 18 abril 2026.

BERGUE, S. T. *Gestão de estratégica de pessoas no setor público*. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. Disponível em: <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf>. Acesso em 30 abril 2026

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=EMnnJklADqIC&printsec=copyright&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 30 abril 2026

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Burnout syndrome in public servants: prevalence and association with occupational stressors. *Psico-USF*, Bragança Paulista, v. 24, p. 425-435, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240302>

DEMEROUTI, E; BAKKER, A. B. Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, v. 13, n. 3, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>

FONSECA, R. M. C.; CARLOTTO, M. S. Saúde mental e afastamento do trabalho em servidores do Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. *Psicologia em Pesquisa*, v. 5, n. 2, p. 117-125, 2011. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472011000200004. Acesso em 18 abr. 2026.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAY, R. W.; TERMAN, J. M.; FOSTER, G.; SEIBERT, G. S.; FINCHAM, F. D.; LIMA, F. C. *Burnout Stigma Inventory: Initial Development and Validation in Industry and Academia*. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 391, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00391>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://ia600709.us.archive.org/26/items/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8_ed._www.meulivro.biz/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8_ed._www.meulivro.biz.pdf. Acesso em: 02 maio 2026.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 397-422, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

OLIVEIRA, A. L. X.; SOUSA, F. D. T. Saúde mental: um artigo de revisão sobre a saúde mental no Brasil. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 11, p. 198-212, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/saude-mental-no-brasil>. Acesso em: 18 abril 2026.

PALAZZO, L. S.; CARLOTTO, M. S.; AERTS, D. R. G. C. Síndrome de burnout: estudo de base populacional com servidores do setor público. *Revista de Saúde Pública*, v. 46, n. 6, p. 1066-1073, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-89102013005000004>

15

PINHEIRO, J. Saúde mental, exoneração e o caminho da reintegração para servidores públicos. *Jusbrasil*, [s. l.], 1 dez. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/saude-mental-exoneracao-e-o-caminho-da-reintegracao-para-servidores-publicos/2066427752>. Acesso em: 30 abril 2026

RIBEIRO, L. C. *Um estudo sobre as políticas de atenção à saúde e o adoecimento dos servidores públicos do Judiciário Federal*. 2022. **Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2022.** Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/server/api/core/bitstreams/f762fad4c-4a75-456b-adb3-59cbece2eada0/content>. Acesso em: 18 abril 2026.

SANTOS, L. P.; ABREU, T. F. PEREIRA, E. F. S. F. A questão do trabalho desorganizado: um olhar à noção da justiça organizacional: a luz dos reflexos da estatização da Síndrome de Burnout em servidores públicos. *Brazilian Journal of Development*, v. 8, n. 11, p. 72955-72969, 2022. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n11-145>

SANTOS, M. R.; COSTA, P. Produtividade e esgotamento emocional: impacto do burnout sobre o desempenho profissional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 9, n. 1, p. 12-23, 2020.

SCHAUFELI, W. B. Burnout: a short socio-cultural history. In: GOLDSTEIN, S.; ROBERTS, M. E. (ed.). *Handbook of the psychology of self-healing*. Cham: Springer, 2017. p. 105-127. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/481.pdf>. Acesso em: 18 abril 2026.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In: BAUER, G. F.; HÄMMIG, O. (ed.). *Bridging occupational, organizational and public health*. Cham: Springer, 2014. p. 43-68. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

SECCHI, L. Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. *Revista de Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais - RPPI*, v.2, n.2, 2017. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2525-5584.2017v2n2.35985>

SILVA, L. M.; RIBEIRO, A. P. Estratégias de prevenção e enfrentamento da síndrome de burnout no contexto organizacional. *Saúde em Debate*, v. 45, n. 131, p. 1150-1162, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202113117>

VARGAS, S. G.; MACIEL, A. M. H.; BATTISTTELA, L. F; COSTA, T. C.; COELHO, D. M.; GARCIA, G. A. Síndrome de burnout em tempos de pandemia: um estudo com servidores públicos em uma instituição de ensino. *Pensamento & Realidade*, [S. l.], v. 37, n. 1, p. 53-73, 2023. DOI: [10.23925/2237-4418.2022v37i1p53-73](https://doi.org/10.23925/2237-4418.2022v37i1p53-73).

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). *Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases*. 2019. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Acesso em: 30 abril 2026.