

A SÍNDROME DA EXAUSTÃO LABORAL E A UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PELO SETOR DE RH

THE BURNOUT SYNDROME AND THE USE OF INTERNAL MARKETING WITH STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS BY THE HR DEPARTMENT

Antônia Janaira Rocha Canduço¹, Giuliana Hoffmann Marcon², Gilberto Brandão Marcon³,
Joaquim M.F. Antunes Neto (In Memoriam)⁴

RESUMO

Diante do cenário de crescimento dos casos de transtornos psicológicos, este estudo se faz fundamentado em uma revisão bibliográfica narrativa que busca compreender os elementos conceituais das abordagens relacionadas à saúde mental no ambiente organizacional, objetivando identificar práticas de gestão que possam intervir de modo sinérgico diante de um quadro em que é crescente a presença da Síndrome de *Burnout*, que se refere ao esgotamento decorrente da atividade laboral que se faz cada vez mais presente junto aos colaboradores. A ênfase proposta tem foco na atuação estratégica do setor de Recursos Humanos, especificamente na utilização do ferramental no que tange a práticas e à implementação da área de Endomarketing como método de ação, visando contribuir para o bem-estar dos colaboradores por meio de políticas preventivas, programas de apoio emocional e ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, portanto, refletindo em torno dos impactos dessas práticas na produtividade, no engajamento e no clima organizacional, além dos desafios enfrentados para sua implementação. Os resultados da revisão se ajustam a uma perspectiva do setor de RH, ao adotar uma postura mais humanizada e proativa, desempenhar um papel fundamental na construção de ambientes corporativos saudáveis, resilientes e sustentáveis.

Palavras-Chave: Endomarketing; Gestão de Pessoas; Saúde Mental; Síndrome de *Burnout*; Qualidade de Vida e Produtividade.

ABSTRACT

In light of the growing incidence of psychological disorders, this study is based by a narrative literature review that aims to examine the conceptual elements of approaches related to mental health in organizational settings. It seeks to identify management practices aimed at

¹ Discente em Gestão Empresarial da Fatec de Itapira 'Ogari de Castro Pacheco'

² Bacharelado em Psicologia Pela PUC Minas, Especialização em Habilidades Sociais Pelo CBI of Miami, Especialização em Neuropsicologia Pelo CBI of Miami

³ Bacharelado em Ciências Econômicas UNICAMP, Especialista em Gestão Empresarial INPG, Mestrado em Administração – UNIMARCO, Doutorado em Educação – UNIMEP, Docente Fatec Itapira e UNIFAE

⁴ Doutor em Biologia Funcional e Molecular, IB, UNICAMP, MBA em Gestão Estratégica Empresarial - Faculdade São Luis, MBA em Gestão Estratégica e Inovação – Faculdade Focus, Especialista em Neuropsicopedagogia, Docente e Orientador da Fatec Itapira

synergistically addressing the increasing prevalence of Burnout Syndrome, which refers to exhaustion resulting from work-related activities and is becoming increasingly common among employees. The focus of this study lies on the strategic role of the Human Resources (HR) department, particularly in the application of HR tools and practices, as well as the implementation of Endomarketing as an action-oriented method. The objective is to promote employee well-being through preventive policies, emotional support programs, and initiatives aimed at improving quality of work life, thus highlighting the impact of these practices on productivity, engagement, and organizational climate, in addition to the challenges involved in their implementation. The findings of this review support a humanized and proactive HR perspective, emphasizing its fundamental role in fostering healthy, resilient, and sustainable corporate environments.

Keywords: *Endomarketing; Human Resource Management; Mental Health; Burnout Syndrome; Quality of Work Life; Productivity.*

INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa de conteúdo tem como objetivo problematizar a dinâmica das mudanças inerentes à postura de gestão do setor de recursos humanos das organizações, perante as modificações que ocorreram na última década no contexto do mercado de trabalho, e a ampliação do olhar em torno da atuação envolvendo fatores psico-socioemocionais, diretamente ligados à saúde mental dos trabalhadores e aos reflexos que esta exerce sobre seu comportamento (Organização Mundial Da Saúde, 2022).

Deste modo, o primeiro conceito a ser abordado é a definição de saúde mental, dado ser esta a meta central ora problematizada na perspectiva de otimização do capital humano dentro das organizações, conforme amplamente discutido na literatura contemporânea sobre gestão de pessoas e saúde mental no trabalho.

Neste sentido se propõe a seguinte definição:

[...] o foco não pode estar somente nos conteúdos técnicos. Existe a necessidade de reverter a mentalidade de muitas chefias e colaboradores ativos, que vêm de uma geração em que a sua performance se centrava meramente no ‘saber fazer’. Na idade industrial, exemplo, os processos produtivos requeriam, sobretudo competências técnicas. No entanto, a evolução do mercado e da sociedade vem demonstrando que atualmente existe uma necessidade de ir mais além, e destaca também as características pessoais dos indivíduos como forma de alcançar a excelência na vida profissional o chamado ‘saber ser e estar’. A isto se designa o complemento ideal entre as características técnicas e as comportamentais (*hard skills e soft skills*) (Travassos, 2019, p. 01)

As *soft skills* atualmente complementam os fatores técnicos, ou as *hard skills*, que em período histórico estiveram ligados à visão mecanicista exposta na Teoria Geral da Administração, em que imperavam as questões técnicas, que continuam a ser elemento fundamental, porém, acrescido da valorização contínua das *soft skills* atrelada à perspectiva sistêmica que traz o acréscimo da área comportamental (Travassos, 2019).

Assim, hoje, trabalhar com a área de recursos humanos, segundo Chiavenato (1999) não poucas vezes implica em um desafio ante a percepção contemporânea que não mais tem por foco apenas a capacidade técnica dos colaboradores, mas também as suas interações pessoais capturadas pelos elementos comportamentais atrelados aos aspectos psicossociais, à medida que o conhecimento adequado e a gestão pautados nestas últimas implicam em atuar sobre o fator motivacional, essencial na construção de um clima organizacional que permita um duplo ganho: em relação ao colaborador, acresce em sua qualidade de vida, enquanto que para a organização, influencia em ganhos sinérgicos de produtividade com reflexo positivo na produtividade da empresa

Conforme a literatura clássica da área de administração, fazer gestão implica em identificar os efeitos presentes em determinado cenário. A partir da análise e diagnóstico, busca-se chegar às causas, de modo que seja possível planejar e implementar alterações, que a partir de seu monitoramento se atuará sobre o controle, visando a construção de ações preventivas ao invés de uma postura corretiva, a partir de um olhar mais contemporâneo sobre o tema (Chiavenato, 1999).

Pois bem, sob a perspectiva dos estudos contemporâneos sobre saúde mental no trabalho, ao tomar por foco o ambiente das organizações inseridas no mercado de trabalho, no que tange aos seus elementos entrópicos ligados às *soft skills*, observa-se um arsenal de sintomas no ambiente profissional. Esses sintomas são descritos dentro de terminologia conceitual, sendo seu conjunto denominado de Síndrome de *Burnout*, também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional ou ainda Síndrome do Esgotamento Mental no Trabalho.

O termo *Burnout* vem do inglês, conforme trazido por Louzã (2017), a partir de Freudenberg, (1974), derivando do verbo *to burn out*, que significa “queimar por completo” ou “consumir-se”, definição que auxilia na compreensão do nível de exaustão característico desse quadro. Nesse sentido, a Organização Mundial da Saúde (OMS) (2025) apresenta a Síndrome classificando-a como exclusivamente ligada ao ambiente de trabalho, sendo assim tipificada como doença ocupacional, enquanto o Ministério da Saúde (2025) enfatiza o mesmo ponto, adicionando tratar-se de:

[...] um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade [...] também pode acontecer quando o profissional planeja ou é pautado para objetivos de trabalho muito difíceis, situações

em que a pessoa possa achar, por algum motivo, não ter capacidades suficientes para os cumprir (Ministério Da Saúde, 2025)

Pautados pelos estudos sobre saúde mental da Organização Mundial da Saúde (2025), e da gestão de pessoas no contexto conceitual proposto por Chiavenato (1999), entende-se que a Síndrome de *Burnout* apresenta um conjunto de sintomas, que não são mais do que efeitos gerados a partir de causas, que na sequência serão apontados para que, a partir de sua identificação e análise, seja possível implementar medidas que venham a coibir ou evitar sua ocorrência, visando a construção de um clima organizacional que contribua para otimizar a produtividade e rentabilidade da organização a partir da contribuição do fator motivacional.

A partir dessas premissas sobre saúde mental em interação com a sua aplicação na área de gestão de pessoas, o que se pretende a seguir é fazer a conexão inversamente proporcional entre a desejada saúde mental dos colaboradores com os efeitos indesejáveis da Síndrome de *Burnout*, visando compreender os elementos causais do citado diagnóstico que deverão ser enfrentados pelo setor responsável pela Gestão de Pessoas da organização. Para isto, será utilizado o arsenal técnico do Endomarketing a ser proposto na sequência,

A partir dos efeitos refletidos no comportamento, almeja-se tornar possível a construção de um diagnóstico, que seguirá a integração conceitual proposta por Chiavenato (1999) e as diretrizes e orientações da Organização Mundial da Saúde (2025), permitindo analisar os elementos causais que definam se chega o momento de se buscar um ferramental de gestão que possibilite intervir, de modo preventivo, na construção do clima organizacional. A bem deste, busca-se enfrentar os problemas decorrentes da citada síndrome, tendo por foco a saúde física e mental de seus colaboradores, visando a otimização da produtividade e da rentabilidade.

Embora não haja como não reconhecer ser uma perspectiva utilitária, portanto, que envolva custo-benefício por parte da empresa, também há de se observar que isto se faz agregando qualidade de vida aos colaboradores, um tipo de relação que, no jargão da área da administração, é um 'ganha-ganha'

Visando o embasamento teórico a bem da discussão da temática proposta, o arsenal conceitual escolhido será o Endomarketing ou Marketing Interno (Mascarenhas et al., 2010), nome em princípio um tanto contraditório dado que o conceito de Marketing traz implícita a ideia de mercadologia, o que daria a palavra o significado de estudo de mercado, justamente uma variável externa ou incontrolável, onde o fator a ser estudado é o comportamento do cliente.

Em suma, o Endomarketing, conforme o refletido pelo autor citado anteriormente, é o olhar para dentro da empresa, é uma perspectiva de usar um paralelo com o Marketing, só que ao invés de focar nas necessidades do cliente, ajustar-se àquelas dos colaboradores, objetivando atuar sobre o fator motivacional base da gestão dos denominados *soft skills*, visando a construção do clima organizacional, um intangível altamente estratégico, que pode ser o elemento diferencial frente à concorrência.

O Endomarketing cumpre uma dupla função (Mascarenhas *et al.*, 2010), sendo a primeira voltada para o cliente externo, adequando os colaboradores às necessidades deste. Porém, ao estar voltada à busca de bem-estar do cliente interno, cria duas ações sinérgicas em benefício da organização. A primeira poderia eventualmente estar desconectada da segunda. Nesse sentido, a otimização se dá ao se fazer a conexão, dado que não só o atendimento ao cliente externo seja a meta, mas, em se atendendo o cliente interno, potencia-se a área motivacional a partir de ações pró saúde mental, a qual por seu lado influenciará na produtividade e rentabilidade da organização. Dessa articulação decorre o interesse deste trabalho. Entretanto, o enfoque do presente estudo é sua utilização em favor do combate das causas do *Burnout*, o que em momento algum o desconecta de sua função primária, de modo que se verificará que:

[...] as ações de endomarketing promoveriam o alinhamento estratégico ao comunicarem valores e visões da cultura organizacional (prescrita pela direção), metas e estratégias divisionais e empresariais, permitindo o engajamento dos colaboradores em torno dessas diretrizes. Neste sentido, as ações de endomarketing são definidas, por exemplo, em termos dos posicionamentos de mercado adotados pela organização, contribuindo para a implantação estratégica. Nesse paradigma, dá-se destaque ainda às questões de alinhamento interno da gestão de pessoas, que diz respeito à necessidade de o modelo de gestão de pessoas se reforçar internamente, haja vista as necessidades e os anseios dos colaboradores, as visões e as estratégias empresariais. Ações de endomarketing permitiriam o reconhecimento das necessidades dos colaboradores, satisfeitas por políticas e processos de RH complementares e bem articulados entre si, coerentemente comunicados (Mascarenhas *et al.*, 2010, p.10).

Neste ponto da análise, é importante perceber que o Endomarketing se trata de ferramental que, se não observados os cuidados com a saúde mental do colaborador, poderá inclusive trazer efeitos adversos se focado unicamente na direção do cliente externo. Para sua aplicação se fará necessária a captura de informações a partir de pesquisas internas em torno do clima organizacional, cuja função será: “mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações” (Kahale, 2003, p. 01).

De acordo com o conteúdo conceitual acima proposto, aliado à análise dos dados que, ao serem convertidos em diagnóstico, trarão informações que tornarão possível traçar um plano que na sequência deverá ser implementado, objetivando atingir as metas propostas para gerar um novo cenário a ser monitorado e verificado de modo contínuo, para se constatar se os resultados almejados foram efetivamente atingidos. Todo este ciclo deverá estar continuamente sob a gestão do setor de recursos humanos, o que mostra a crescente importância em sua atuação na contribuição ao cumprimento das metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico de cada organização (Chiavenato, 1999; Mascarenhas *et al.*, 2010).

MÉTODOLOGIA

Este estudo a ser apresentado em texto dissertativo adota uma abordagem qualitativa, por meio de uma revisão bibliográfica narrativa (Gil, 2008; Lakatos; Marconi, 2017). Essa metodologia buscou reunir, analisar e interpretar criticamente a produção acadêmica existente sobre o impacto da Síndrome de *Burnout* no ambiente de trabalho, identificando seus efeitos e causas. O objetivo é que, por meio da ação do setor de Recursos Humanos, através do arsenal de gestão conhecido como Endomarketing, seja possível atuar na promoção da saúde mental no ambiente organizacional.

A revisão narrativa permite uma abordagem ampla e flexível, ideal para compreender fenômenos complexos como o comprometimento da saúde mental no trabalho (Minayo, 2014). Para tanto, foram selecionadas fontes acadêmicas relevantes, como artigos científicos, livros, dissertações, teses e publicações de periódicos especializados, totalizando de início 72 obras. O recorte temporal priorizou produções publicadas entre 2010 e 2025, além de obras clássicas consideradas essenciais para fundamentação teórica, independentemente do ano de publicação, garantindo a atualização dos dados e das discussões.

Como critério de inclusão, foram consideradas 45 obras que abordam diretamente a relação entre saúde mental, ambiente organizacional e atuação do setor de Recursos Humanos, especialmente aquelas com enfoque em promoção do bem-estar, Endomarketing e riscos psicossociais. Foram excluídas 26 publicações que tratavam de forma genérica sobre saúde ou que não apresentavam vínculo claro com o ambiente de trabalho. Também foram incluídas, de forma complementar, algumas referências clássicas e teóricas essenciais, independentemente do ano de publicação, quando consideradas fundamentais para o embasamento do tema.

As referências foram levantadas por meio do Google Scholar e Portal de Periódicos CAPES, a partir dos seguintes descritores: “Saúde Mental”, “Síndrome de *Burnout*”, “Recursos Humanos”, “*Endomarketing*”, “Marketing interno”, “Qualidade de Vida” e “Riscos psicossociais”. A triagem baseou-se na leitura de resumos, palavras-chave e na pertinência ao escopo do estudo. Materiais com foco estritamente clínico, sem relação com o contexto laboral, ou textos genéricos sobre saúde foram excluídos.

A análise foi conduzida a partir da categorização temática dos conteúdos encontrados, organizando-os em eixos como: saúde mental, síndrome de *Burnout*, riscos psicossociais e estratégias de prevenção. Os dados foram interpretados em face de teorias e evidências científicas relevantes, com o objetivo de compreender as contribuições e limitações das ações do RH voltadas ao bem-estar psicológico dos colaboradores.

Por fim, ressalta-se que esta metodologia não tem por objetivo exaurir todas as publicações existentes, mas de apresentar uma análise crítica e interpretativa da literatura disponível, contribuindo para o avanço das discussões acadêmicas e práticas no campo da gestão de pessoas.

OS EFEITOS E CONSEQUÊNCIAS DA SÍNDROME DE *BURNOUT* – A SINTOMATOLOGIA

Considerando o cenário organizacional atual e as demandas contemporâneas que emergem junto a ele, o tema da preocupação com a saúde mental no ambiente de trabalho vem ganhando cada vez mais relevância.

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) (2022) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2022), mais de 15% dos adultos em idade produtiva convivem com transtornos mentais, afetando diretamente o desempenho profissional e a qualidade de vida no trabalho. Embora este cenário já seja preocupante, as causas desses diagnósticos não estão necessariamente relacionadas ao ambiente laboral, mesmo que suas consequências possam impactá-lo.

A situação mostra-se ainda mais alarmante da perspectiva organizacional ao considerar-se os quadros de Síndrome de *Burnout* no Brasil, devido à sua especificidade de origem ocupacional.

A *International Stress Management Association* (ISMA-BR), que se trata da: “mais antiga e respeitada associação, sem fins lucrativos, e a única com caráter internacional voltada à pesquisa e ao desenvolvimento da prevenção e do tratamento de stress no mundo” (ISMA-BR,

2025), aponta que atualmente em torno de 30%, ou seja, praticamente de um a cada três colaboradores do universo organizacional, têm ou já tiveram sintomatologia que os colocariam como portadores deste quadro, de modo que ao considerar um cenário de 100 milhões de trabalhadores do país, haveria um valor próximo a 30 milhões.

Este número se reflete cada vez mais em um maior número de afastamentos, dado que este tipo de distúrbio psíquico é enquadrado pela OMS na CID-11 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde). Tratando-se de uma condição em ascensão, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) traz em seu levantamento:

Em 2023, 421 pessoas foram afastadas do trabalho por *burnout* — é o maior número dos últimos dez anos no Brasil [...] O aumento ocorreu, principalmente, durante a pandemia do coronavírus. De 178 afastamentos por *burnout*, em 2019, o Brasil passou para 421, em 2023, um aumento de 136% Em uma década, o número de afastamentos por este motivo cresceu quase 1.000%, (Carvalho, 2024)

O perfil de colaboradores que pode ser afetado é bastante diverso, pois, segundo a OMS, o *Burnout* pode se fazer presente entre homens e mulheres de todas as faixas etárias, inclusive adolescentes, tal como nos mais diversos níveis hierárquicos, de gerente a estagiários ou menores aprendizes (Mmurad, 2025).

Tendo situado o atual cenário, fica nítida a necessidade de compreender a Síndrome de *Burnout* a fim de criar recursos e preparar as organizações para o enfrentamento e resolução de problemas derivados deste tipo de ocorrência, devido a sua alta chance de incidência.

O Conselho Regional de Medicina do Rio Grande do Sul (CREMERS) apresenta em sua cartilha sobre o tema a seguinte definição das principais características da Síndrome de *Burnout*:

[...] um estado de exaustão emocional, física e mental causado por estresse excessivo e prolongado; a pessoa se sente impotente, emocionalmente drenada e incapaz de satisfazer as demandas; reduz a produtividade e drena a energia; tem repercussão multidimensional: na vida doméstica, no trabalho e na vida social; é um processo gradual, com sintomas inicialmente sutis; é um fenômeno da esfera psicossocial e, portanto, não existe nenhum teste sanguíneo, de imagem ou complementar que possa ser usado como um marcador (Conselho Regional De Medicina Do Rio Grande Do Sul, p. 13)

Para caracterizar-se oficialmente enquanto um quadro de Síndrome de *Burnout*, o Conselho Federal de Medicina (2022) elenca que, conforme o CID-11, três dimensões devem ser verificadas: 1) sentimentos de esgotamento ou esgotamento de energia; 2) distanciamento mental do trabalho, sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados ao trabalho; e 3) redução da eficácia profissional”, devendo a origem deles ser resultado de um estresse crônico no trabalho não gerenciado com sucesso para corresponder aos critérios diagnósticos.

A sintomatologia é extensa e pode variar entre dois âmbitos: físico e mental. O esgotamento físico apresenta-se via da somatização, surgindo na forma de cansaço constante, dores de cabeça e no corpo de modo geral, palpitação e gripes e resfriados. Já a exaustão mental reflete-se no estresse crônico, sintomas depressivos e ansiosos, pensamentos suicidas, bem como na sensação de incapacidade e inutilidade no trabalho (Mmurad, 2025).

A exaustão mencionada em nível mental expande-se desde a relação do colaborador consigo mesmo até com a organização. Lima da Silva *et al* (2012) acrescentam na compreensão do tema caracterizando-o em três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal, sendo que estes três pilares são assim explicados:

A exaustão emocional é definida pela falta de energia e sentimento de esgotamento de recursos. A despersonalização se apresenta como um estado psíquico no qual prevalece a dissimulação afetiva, o distanciamento e a impessoalidade, com sentimento de indiferença completa. A baixa realização profissional caracteriza-se pela avaliação negativa que o indivíduo faz de si mesmo, com relação aos aspectos de sua vida profissional e também pessoal (Lima Da Silva *et al*, 2012, p.146/147).

Os efeitos negativos sentidos refletem no comportamento do colaborador, gerando, entre outras problemáticas, perda de produtividade e rentabilidade das organizações, seja pela piora ou ausência do elemento motivacional, seja por conta de favorecer um clima organizacional adverso, em que o comprometimento da saúde mental pode ser percebido e causar impacto.

Alguns dos elementos comportamentais que atingem os colaboradores e atuam em sentido entrópico a produtividade ainda segundo Lima da Silva *et al* (2012, p.154/155):

O trabalhador que entra em *burnout* assume posição de frieza frente a seus clientes, evitando ao máximo envolver-se com os problemas e dificuldades emocionais. As relações interpessoais são cortadas, como se estivesse em contato apenas com objetos, ou seja, a relação torna-se desprovida de calor humano. Isso, acrescido de grande irritabilidade por parte do profissional, leva a inúmeras repercussões, em seu cotidiano e em sua dinâmica de vida pessoal [...] as repercussões geradas pela síndrome começam no comprometimento das atividades executadas [...] O trabalho é encarado com pessimismo ou mesmo indiferença, relações com superiores e equipe tendem a ser problemáticas, assim como o comprometimento e o desgaste do trabalho que são constantes.

A insatisfação gerada, seja em nível individual ou coletivo, deve ser foco de preocupação, devido ao nível de instabilidade trazido tanto para os colaboradores quanto para a empresa, com maior chance de ocorrências frequentes de absenteísmo até demissões. Outra informação que se soma ao quadro é que casos de judicialização sobre a questão aumentaram em 72% no período da pandemia (Carvalho, 2024).

Tais números indicam um horizonte onde se traça uma potencial epidemia de *Burnout*, e a gravidade tende de ser maior ao se considerar a possibilidade de não ser contabilizada como tal, devido às especificidades de seu diagnóstico, que podem levar seu conjunto de sintomas a serem identificados como outros tipos de adoecimento comuns.

O fato é que não reconhecer, ou criar dificuldades em fazê-lo não eliminará o problema que se faz cada vez mais presente no segmento organizacional.

O Ministério da Previdência Social apresenta dados que apontam que, em 2024, quase meio milhão de trabalhadores foram afastados por problemas de saúde mental, representando um aumento de 68% em relação ao ano anterior (Agência Brasil, 2024). Este aumento de natureza aparentemente exponencial se reflete em dado referentes à março de 2025, que acusam que este número já havia superado 440 mil afastamentos, reforçando a urgência de pensar em medidas institucionais de prevenção e cuidado (Agência Brasil, 2025). Embora estes casos não se refiram necessariamente a casos de *Burnout*, levantam o alerta sobre as consequências da baixa visibilidade dada à saúde mental dentro das organizações.

Não por acaso, já se fazem presentes atualizações no arsenal institucional regulamentário a fim de enfrentar a questão. É reflexo deste contexto a recente atualização da Norma Regulamentadora nº 1, por meio da Portaria nº 1.419/2024, estabelece a obrigatoriedade da gestão de riscos psicossociais nos Programas de Gerenciamento de Riscos (PGR), com vigência a partir de maio de 2025. Nela se faz presente questões tais como: fatores como assédio moral, sobrecarga de trabalho, exaustão emocional e *burnout*. Tal institucionalização atua no sentido de demandar uma atuação mais estratégica do setor de Recursos Humanos (Leglobal, 2025).

Para implementação adequada de medidas preventivas, faz-se necessário o conhecimento acerca não apenas da Síndrome de *Burnout* e de suas consequências, mas também dos fatores de risco para seu surgimento.

O ESTUDO DAS CAUSAS DA SÍNDROME DE *BURNOUT*

Com o crescimento do número de diagnósticos da Síndrome de *Burnout*, dificuldades e perdas surgiram tanto para os indivíduos acometidos quanto para as organizações, tornando necessário buscar compreender não apenas a sintomatologia na caracterização deste quadro, mas também quais fatores de risco podem favorecer seu surgimento, visando possibilitar medidas preventivas.

Um ponto de partida para esta discussão pode ser encontrado na explicação oferecida por Rodrigues (2024), que traz que o ambiente laboral influencia diretamente no estado emocional e psicológico dos indivíduos, sendo um fator determinante para o desempenho profissional e para a qualidade de vida.

Esta influência pode ocorrer de diversas formas na relação entre colaborador e ambiente, conforme apontado por Barroso *et al* (2024), em que fatores como as condições de trabalho, nível de apoio social e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional aparecem como fundamentais na prevenção de quadros como estresse, ansiedade e depressão, enfatizando tanto aspectos técnicos da realização da função quanto a qualidade das relações sociais estabelecidas no meio profissional como possuidoras de capacidade de impacto.

Considerando que o *Burnout* se trata de uma doença ocupacional, é possível compreender como essas influências podem atuar de maneira significativa em seu surgimento, a partir da insuficiência, má qualidade ou inexistência da promoção dos fatores preventivos e promotores de saúde mental mencionados (Organização Mundial Da Saúde, 2019).

O Ministério da Saúde (2015) especifica algumas de suas possíveis causas, tendo como principal o excesso de trabalho, sendo comum ocorrer em profissionais que atuam sob constante pressão por conta das responsabilidades envolvidas no exercício de suas carreiras. Outras possibilidades envolvem o nível de dificuldade excessiva ou inadequada das tarefas solicitadas durante seu exercício profissional, a ausência de sensação de reconhecimento e valorização por suas ações produtivas, excesso de críticas e baixo senso de utilidade percebido pelo colaborador na função que exerce. Embora a Síndrome de *Burnout* não envolva apenas elementos psíquicos, estes aparentam ser seus principais disparadores.

As contribuições de Lima da Silva *et al* (2012, p.146) apresentam a ideia de estressores, ou seja, fatores de risco que podem originar o quadro. Assim, “este processo patológico é definido como uma síndrome psicológica resultante de estressores interpessoais crônicos no trabalho”.

De modo geral, essa realidade vem de encontro com a perspectiva proposta por Dejours (2022) para compreensão do sofrimento psíquico, que destaca que este pode surgir da tensão entre a subjetividade do trabalhador e as exigências organizacionais, ou seja, o sofrimento, especialmente quando há ausência de reconhecimento e diálogo, assim sendo necessário repensar as práticas de gestão que podem ser nocivas.

Partindo desse pressuposto, as organizações que promovem uma cultura de cuidado e acolhimento psicológico tendem a construir ambientes mais saudáveis e produtivos, trabalhando dentro de uma lógica de prevenção em vez de lidar com questões já instauradas de maior complexidade (Dejours, 2022).

Para que essas ações funcionem uma direção adequada, é importante enfatizar que a promoção da saúde mental não deve ser vista como responsabilidade exclusiva do indivíduo, mas sim como um compromisso institucional. A implementação de práticas que favoreçam o suporte emocional e a prevenção de riscos psicossociais é essencial para que os trabalhadores se sintam amparados, valorizados e seguros. Em um contexto em que o estigma relacionado à saúde mental ainda persiste, é crucial criar espaços de diálogo e conscientização no ambiente organizacional (Galon; Crocrato, 2019).

Em pesquisa da ISMA-BR (2025) foi coletado que 43% dos trabalhadores brasileiros relatam sobrecarga de trabalho e 31% se encontram em contínua pressão para bater metas e alcançar resultados, ressaltando o forte fator de risco para desenvolvimento do *Burnout* em porcentagem significativa da população analisada. Estes dados alarmantes ressaltam a necessidade de combate à estigmatização e a urgência de priorizar medidas preventivas enquanto pauta organizacional.

Em estudo atual, Teodoro e Vieira (2024) trazem dados que apontam que mais de 60% dos trabalhadores no país não se sentem confortáveis para abordar questões emocionais com suas lideranças diretas, o que reforça a invisibilidade do problema nas estruturas hierárquicas corporativas.

Barroso *et al.* (2024) destaca que a valorização da saúde mental pelos gestores de RH está diretamente relacionada à redução de indicadores negativos como absenteísmo, presenteísmo e rotatividade. Além disso, tais práticas contribuem para a construção de um clima organizacional mais positivo, pautado na empatia, confiança e valorização das pessoas.

Assim, a compreensão da saúde mental como integrante das estratégias organizacionais, sendo influenciada pelas condições de trabalho e podendo ao mesmo tempo também influenciar no nível de operacionalidade e bem-estar dentro da organização, é um passo importante para transformar o ambiente de trabalho em um espaço de desenvolvimento humano e não de adoecimento.

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA AUXILIAR NA GESTÃO DA SAÚDE MENTAL DOS COLABORADORES

O setor de recursos humanos será o responsável pela gestão de pessoas da organização e a este cumprirá se atrelar estrategicamente com a utilização do endomarketing, visando interferir no clima organizacional, entendido segundo Chiavenato (1999, p.440) como aquele que reflete: “[...] o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que os cerca” o que conforme o mesmo autor: poderá: “[...] ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo”, portanto, sendo a intervenção do setor de RH essencial para se atingir o cenário que propiciará a otimização da saúde mental dos colaboradores.

A mudança no clima organizacional se ajusta à perspectiva conjuntural, sendo em torno dele que se busca a ação de mudança, e este por seu lado decorre da cultura organizacional, que se ajusta a situação estrutural, que por seu lado, para se receber mudanças, estas deverão ocorrer paulatinamente ao serem introduzidas no clima organizacional (Souza; Nascimento, 2014). Ambos estão assim numa dinâmica de contínua interação e de modo sintético se poderia assim os diferenciar:

A semelhança existente entre o clima e a cultura organizacional se dá pelo fato dos mesmos serem parte integrante da estrutura organizacional, mas não são sinônimos. A cultura da organização é um sistema de crenças e valores que definem como as coisas acontecem dentro da organização e quais delas são importantes, contribuindo para a elaboração de normas de comportamento que são utilizadas como padrão de comparação e avaliação. O clima organizacional, por sua vez, refere-se às percepções gerais dos empregados em relação ao ambiente de trabalho e influencia seu comportamento. Uma diferença entre clima e cultura, é que o clima é temporal, ou seja, é um retrato da empresa em um dado momento. Já a cultura é resultante de práticas recorrentes e estabelecidas a longo prazo (Souza; Nascimento, 2014, p. 348)

Objetivando a captura de dados que permitam constituir informações se utilizará da pesquisa de clima organizacional, que será conhecida como: “pesquisa de clima humana ou pesquisa de atitudes, é um trabalho cuidadoso que busca detectar imperfeições existentes na relação empresa versus empregado, com objetivo de corrigi-las” (Luz, 2012, p.37).

Através desta será possível para: “[...] a organização identificar seus pontos fracos e fortes e o nível de satisfação de seus clientes internos mediante a diversos fatores que fazem parte da administração e gestão da mesma, em determinado momento” (Souza; Nascimento, 2014, p. 354), ou seja, ofertará as informações necessárias que ao serem analisadas permitirão construir diagnóstico e planejar as ações a serem implementadas.

Cabe assim a Gestão de RH atuar no clima identificado a partir da cultura existente, porém, ao planejar e implementar mudanças, fazer com que estas reflitam na cultura da empresa. Assim esclarecido, a técnica a ser utilizada seria através do Marketing Interno e do Endomarketing, que passam na sequência a serem os objetos de estudo.

Como ponto de partida de delimitação conceitual, é importante esclarecer, que tal como é comum se pensar o Marketing como sinônimo de Publicidade e Propaganda, o que é um equívoco, pois este se ajusta a uma técnica de gestão cuja aplicação se faz através do composto ou mix de marketing, sendo que a publicidade e propaganda se refere ao quarto P, denominado de promoção, ou seja, fazem parte da Gestão de Marketing, também, o Marketing Interno e Endomarketing não são simplesmente técnicas de comunicação voltadas para o público interno, mas sim um ferramental de gestão estratégica a ser utilizada na gestão de pessoas. Assim, o ponto de partida é diferenciar os conceitos de Comunicação Interna daquele que se ajusta ao Endomarketing a partir de texto da equipe do Serasa Experian:

Embora muitas vezes confundidos, endomarketing e comunicação interna não são a mesma coisa. A comunicação interna é o canal, o meio pelo qual as informações circulam dentro da empresa. Já o endomarketing é a estratégia, ele utiliza a comunicação interna (e outras ferramentas) para criar experiências positivas, promover o engajamento e reforçar a cultura organizacional. Em resumo: toda ação de endomarketing envolve comunicação interna, mas nem toda comunicação interna é, de fato, endomarketing (Serasa Experian, 2025).

De modo subsequente, a título de analisar o conceito, se cabe então definir o que viria a ser o Endomarketing. A princípio esta ferramenta se ajustava antes a uma integração do público interno ao externo, portanto, ajustar os colaboradores aos clientes da organização, seu surgimento teve em princípio o enfoque de melhorar a relação da organização com o mercado.

Ao procurar orientar a ação dos colaboradores para o público externo, o endomarketing tem sido utilizado como ferramenta estratégica para obtenção de vantagem competitiva. Por visar atrair, engajar e reter colaboradores, é também um instrumento de gestão de pessoas (Mascarenhas *et al* 2010, p.03)

Entretanto, sua utilização expande em potencial ao se considerarem os elementos que propiciam um bom nível de saúde mental aos colaboradores, ou seja, se seu foco inicial se ajusta ao atendimento do cliente, ao acrescer a este os cuidados com os elementos que atuam no sentido de combater as causas que desaguam nos sintomas que caracterizam o *Burnout*, acabariam por potencializar a meta original para o qual surgiu. Ao fazer isto, passa a cumprir papel na Gestão de Recursos Humanos ou do Capital Humano de uma empresa, e assim este pode ser definido como:

É uma maneira de mudar a forma como diferentes pessoas de uma equipe se comunicam, a fim de tornar esse contato mais eficiente [através de] estratégias de marketing direcionadas para o público interno [...] fundamental para que haja um bom relacionamento entre os membros de diversas partes da empresa [...] deve ser feito de maneira estratégica para trazer resultados positivos no dia a dia dos funcionários [sendo] uma forma de humanizar os processos existentes, através de ferramentas de comunicação interna [dando] um sentido real para que as pessoas sintam desejo de pertencer a empresa e assim, entregar resultados melhores na sua área de atuação (Guerra; Samuel, 2022)

Conceitualmente é possível se identificar esta dupla tendência, se nominando a primeira etapa como Marketing Interno e a segunda como Endomarketing, embora as duas denominações hoje sejam tratadas como sinônimos. Contudo, ao se fazer uma digressão histórico-conceitual, é possível se observar que as definições possuam origens e ênfases distintas, porém, ambas se mostram fundamentais para a promoção da saúde mental dos colaboradores, a primeira de modo indireto, já a segunda diretamente vinculada a este foco (Caldas *et al.*, 2021).

Assim, enquanto o marketing interno, difundido por Berry (1981) e Grönroos (1990), enfatiza o tratamento dos funcionários como clientes internos, priorizando sua satisfação e capacitação, o endomarketing, consolidado por Bekin (2004) no Brasil, foca em práticas de comunicação e engajamento, reforçando cultura organizacional e pertencimento.

Essa complementaridade é reconhecida por Caldas *et al.* (2021, p.18), ao afirmarem que “o marketing interno e o endomarketing apresentam impactos significativos na satisfação e no comprometimento organizacional, sendo ferramentas complementares”.

No cenário internacional, autores como Berry (1981) e Grönroos (1990) desenvolveram o conceito de *marketing interno*, com foco em tratar os colaboradores como clientes internos, capazes de gerar valor ao cliente externo quando satisfeitos e bem capacitados. Já Bekin (1995; 2004), no Brasil, difundiu o termo *endomarketing*, enfatizando mais o caráter comunicacional e motivacional, voltado à integração da cultura organizacional.

Essa distinção é relevante, pois enquanto o marketing interno prioriza aspectos de satisfação e alinhamento de processos, o endomarketing atua como ferramenta de comunicação e engajamento, ambos se mostrando complementares no contexto organizacional (Caldas *et al.*, 2021).

Pesquisas nacionais recentes reforçam essa compreensão. Oliveira *et al.* (2021, p.4)) destacam que “a aplicação do endomarketing influencia diretamente no comportamento dos colaboradores, refletindo no clima organizacional e na qualidade de vida no trabalho”, o que

demonstra sua contribuição não apenas para resultados empresariais, mas também para o bem-estar.

Do mesmo modo, Lima e Melo (2018, p.12)) observam que “o endomarketing possibilita melhorar o fluxo de comunicação interna, tornando as mensagens mais claras e fortalecendo a integração entre os setores”). Essa perspectiva evidencia o potencial do endomarketing como aliado na promoção da saúde mental, uma vez que a comunicação clara e a valorização simbólica dos colaboradores reduzem ruídos organizacionais e favorecem a percepção de apoio.

No campo da saúde mental, essas práticas oferecem suportes distintos e convergentes. O marketing interno cria condições estruturais, como treinamentos, programas de qualidade de vida e desenvolvimento de líderes capazes de lidar com o estresse organizacional. Já o endomarketing atua como canal de sensibilização e engajamento, comunicando de forma clara os programas de apoio, reduzindo o estigma sobre transtornos mentais e reforçando a adesão dos colaboradores (Lima; Melo, 2018; Oliveira *et al.*, 2021).

Como observa Conor, Rodrigues e Sena (2024, p.5), após a pandemia “o endomarketing surge como uma estratégia fundamental para manter os colaboradores motivados, principalmente em um cenário em que muitos se sentiram desvalorizados e sobrecarregados”

Em suma, essa integração visa interferir no clima organizacional da organização de modo conjuntural, o que poderá, ao ser adequadamente absorvido, trazer mudanças na cultura organizacional de empresa, que é algo que segue antes uma diretriz estrutural. Neste sentido, o Setor de Recursos Humanos atuará como agente central na construção de ambientes mais saudáveis, reduzindo ou coibindo os fatores causais determinantes dos efeitos sintomáticos que caracterizam a Síndrome *Burnout*.

A UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING COMO ARSENAL FERRAMENTAL PARA O ENFRENTAMENTO DAS CAUSAS DO *BURNOUT*

No que se refere à intervenção do setor de RH através do uso do arsenal ferramental do endomarketing, é possível se destacar que este: “possibilita melhorar o fluxo de comunicação interna, tornando as mensagens mais claras e fortalecendo a integração entre os setores” (Lima; Melo, 2018, p. 12), o que por seu lado: “influencia diretamente no comportamento dos colaboradores, refletindo no clima organizacional e na qualidade de vida no trabalho” (Oliveira *et al.*, 2021, p.04).

E será o setor de RH que desempenhará papel fundamental na formulação e aplicação de políticas voltadas ao cuidado com a saúde mental nas empresas. Entre as ações mais comuns destacam-se os programas de assistência psicológica, que proporcionam suporte especializado aos colaboradores por meio de atendimentos individuais ou grupos terapêuticos (Albuquerque *et al.*, 2024).

Caberá ao setor de Recursos Humanos integrar essas abordagens, de modo a evitar o risco de um discurso vazio ou de iniciativas restritas a campanhas superficiais gerarem um ‘marketing vazio’. Isso ocorrendo, tal prática pode gerar descrédito interno e até agravar a percepção de descompromisso organizacional (Mascarenhas *et al.*, 2010).

Entretanto, quando as políticas organizacionais bem alinhadas a valores organizacionais se mostram ajustadas de modo adequado ao endomarketing, estas tendem a ampliar a efetividade das ações de saúde mental, transformando-as de medidas formais em práticas vivenciadas no cotidiano (Teodoro; Vieira, 2024), de modo que haverá aumento de motivação e comprometimento dos colaboradores (Silva; Rodrigues, 2023, p. 09). Ou seja, o impacto positivo do endomarketing depende da coerência entre discurso e prática, de forma que campanhas e mensagens estejam sustentadas por políticas de RH concretas e efetivas.

O foco das ações do Endomarketing se ajusta aos cuidados a saúde mental, em consonância com a visão proposta pelo Ministério da Saúde do Brasil, como não sendo algo isolado, pois “é também influenciada pelo ambiente ao nosso redor. Isso significa que se deve considerar que a saúde mental resulta da interação de fatores biológicos, psicológicos e sociais”, e ainda segundo a mesma fonte “pode-se afirmar que a saúde mental tem características biopsicossociais”.

O foco deste estudo é justamente o ambiente organizacional e, assim, quanto ao conjunto de ações a serem adotadas visando eliminar ou coibir as causas que desconstroem o clima organizacional na direção da incidência de consequências que acabarão por serem identificados como seus efeitos ou, dito de outra forma, como sintomas presentes no que se ajusta a Síndrome de *Burnout*, de modo sintético são apresentados em artigo da jornalista especializada Thais Alves, disponibilizado no site da empresa LG na área de Gestão de Pessoas, portanto, que se ajustam a boas práticas da ferramenta em favor da saúde mental do colaborador:

1. Desenvolver políticas de saúde mental;
2. Programas de conscientização e educação;
3. Promover um ambiente de trabalho positivo;
4. Oferecer suporte psicológico;
5. Facilitar o acesso a treinamentos sobre gestão do estresse;
6. Promover práticas de

trabalho flexíveis; 7. Encorajar a participação dos funcionários; 8. Monitoramento e avaliação; 9. Liderança engajada; 10. Rede de suporte entre colegas (Alves, 2024)

Estes pontuados, segue-se numa elucidação em relação a cada uma das práticas propostas. Começando pelo desenvolvimento de políticas de saúde mental, se faz desejável que estas: “precisam ser claras e incluir a prevenção de assédio e discriminação, além de oferecer suporte a funcionários que enfrentam os desafios de saúde” (Alves, 2024).

Em relação a promover um ambiente de trabalho positivo, conforme postula em artigo o Dr. Pedro Shiozawa (2023), diretor e co-fundador da consultoria *Great People Mental Health* especializada na área, implicaria em: “criar um ambiente de trabalho que seja seguro, respeitoso, inclusivo e que promova o bem-estar dos funcionários”. Quanto à perspectiva de oferecer suporte psicológico, o referido autor expõe que: “os funcionários devem ter acesso a serviços de saúde mental, incluindo aconselhamento e tratamento, quando necessário”.

Ainda esclarece que quanto ao monitoramento e avaliação: “as organizações devem acompanhar e avaliar regularmente a saúde mental de seus funcionários, a eficácia das políticas e programas de saúde mental e fazer ajustes conforme necessário” e no que se refere ao treinamento sobre gestão de estresse, os empregadores devem reconhecer os fatores que o determinam no ambiente de trabalho e implementar medidas visando reduzi-lo no ambiente funcional. Dentre tais medidas estão incluídas:

Promover espaços coletivos onde a família do empregado possa participar, criando outros vínculos além do burocrático, espaços comunicativos na empresa como o clube para os funcionários ou as festas, pequenas pausas durante o trabalho com atividades não dirigidas; ter uma relação sadia com os funcionários, tratando-os com respeito e dignidade; minimizar a hierarquia e cargos figurativos; ter uma política clara da empresa quanto aos direitos e deveres do trabalhador e do empregador [...]. Quem conseguir trazer esses elementos dará um grande passo na construção de meios que previnam o estresse (Rodrigues, 2020, p. 82)

Quanto aos programas de conscientização e educação, cada vez mais um maior número de empresas tem promovido campanhas com este fim, *workshops* e palestras voltadas à gestão do estresse, inteligência emocional e prevenção de doenças psíquicas. Ainda neste quesito, Echeverria *et al.* (2024) aponta outras medidas que passam a se fazerem presentes nos ambientes organizacionais, tais como as práticas como flexibilização da jornada de trabalho, o *home office* e as pausas programadas. Estas, por seu lado, ao serem avaliadas, têm mostrado resultados positivos no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reduzindo a sobrecarga emocional.

Outra prática que merece destaque que integra o conjunto de estratégias utilizadas pelo RH é a promoção de hábitos saudáveis, como incentivo à atividade física, aliadas a espaços de desconpressão e ações de *mindfulness*, que envolvem as práticas de ter por alvo a atenção no tempo presente, de modo consciente e sem juízos de valores, o que tende a refletir para a construção de um ambiente mais acolhedor e humanizado (Echeverria *et al.*, 2024).

De modo geral, a aplicação de tais práticas não apenas reduz os riscos psicossociais, mas também fortalece a imagem da empresa e promove um maior senso de pertencimento entre os colaboradores. Trata-se enfim de atuar sobre as causas em busca dos efeitos (metas e objetivos) almejados, ou seja, ao investir na implementação de programas voltados ao desenvolvimento pessoal, ao reconhecimento profissional e ao fortalecimento da cultura organizacional, se promoverá alterações no clima organizacional. Por seu lado, com os funcionários se sentindo apoiados e valorizados, tende a ocorrer efeito na direção de aumento considerável no engajamento organizacional (Santos Júnior, 2024).

É neste contexto em que os elementos identificados em estudos específicos na área e sua aplicação que o RH assume uma função estratégica na prevenção de adoecimentos mentais e na promoção do bem-estar contínuo nas organizações, e cuja a aplicação contínua promoverá a renovação ou atualização da cultura organizacional de empresa, (Mascarenhas *et al.*, 2010)

Por fim, outro aspecto a ser observado se ajusta conforme aponta Renofio (2024) para o desenvolvimento de lideranças capacitadas para lidar com questões emocionais e a adoção de políticas de combate ao assédio e à discriminação são fundamentais para consolidar uma cultura organizacional saudável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa se ajustou a analisar um aspecto específico do mercado de trabalho contemporâneo, a denominada Síndrome de *Burnout*, compreendida como a Síndrome do Esgotamento Profissional. Em princípio se buscou estabelecer a relevância do tema proposto, o que se fez mostrando o contínuo reconhecimento e seu impacto no universo organizacional.

Assim, praticar a atividade de gestão implica em identificar os efeitos presentes em determinado cenário, visando através da análise e diagnóstico chegar as causas, de modo que se possa assim atuar sobre as mesmas em favor de planejar e posteriormente implementar as alterações, cujas quais a partir de monitoramento se atuará sobre o controle, visando a

construção de ações preventivas ao invés de uma postura corretiva. No entanto, este estudo apresenta limitações, como o foco exclusivo em revisão bibliográfica narrativa e a ausência de coleta de dados empíricos, o que restringe a generalização dos resultados. O ponto de partida é uma mudança de olhar, até há bem pouco tempo, esses elementos, que cada vez mais vêm sendo considerados relevantes para se fazer gestão de pessoas, eram frequentemente reduzidos a um diagnóstico de ‘excesso de sensibilidade’ por parte dos colaboradores no contexto organizacional, não poucas vezes aliado por parte de gestores a uma postura pejorativa que resultava em uso de linguagem coloquial inadequada.

Isto posto, é importante observar que, embora exista um avanço, ainda no cenário presente se observa haver uma distância significativa entre aquilo que em parte já foi absorvido pelo discurso institucional e as práticas efetivamente implementadas, especialmente por conta do predomínio de modelos de gestão pautados exclusivamente em produtividade e metas quantitativas, que trazem como efeito colateral o agravamento do sofrimento psíquico e seus reflexos na atividade laborativa. Apesar disso, os achados oferecem subsídios relevantes para a aplicação de práticas de RH voltadas à prevenção e ao enfrentamento da Síndrome de *Burnout*. Entretanto, sua implementação depende das características de cada organização e da atuação profissional futura do pesquisador. Ressalta-se que o estudo não abordou a saúde mental em sua totalidade, mas concentrou-se especificamente no fenômeno do *Burnout*, o que configura uma limitação e aponta caminhos para pesquisas mais amplas.

Tal constatação reforça a urgência por práticas mais empáticas e centradas no ser humano, em que se esteja atento para corrigir a falta de preparo de lideranças gerenciais para a área, tal como identificar a ausência de políticas estruturadas que permitam tornar o RH, frequentemente limitado em sua atuação, tornando-o um elemento agregador que contribua para a manutenção da salubridade psíquica do quadro de colaboradores.

Identificado como um problema que tende a interferir cada vez mais de modo entrópico no clima organizacional das empresas, buscou-se coletar a sintomatologia como meio de descrever seus efeitos e, de forma cartesiana, a partir destes identificar as causas. Assim, procurou-se produzir por meio da análise, um diagnóstico que possibilitasse a intervenção da área de gestão das organizações, em especial o seu segmento referente aos recursos humanos, através da modificação da visão de suas lideranças refletida em ações planejadas, que em um primeiro momento, tendem a atuar de modo corretivo, porém, ao serem absorvidas pela cultura organizacional, passam a cumprir um papel preventivo, em favor da busca de efeitos sinérgicos.

Tais efeitos, tem por foco o fator motivacional associado aos denominados fatores psicossociais, cuja perspectiva de administração possibilita melhor monitoramento e controle da área.

Portanto, delinea-se uma proposta na qual a área de recursos humanos das organizações estaria cada vez mais direcionada à equalização entre a gestão dos processos das atividades operacionais e administrativas, agregando a tal funcionalidade uma gestão humanizada diferenciada. Tal perspectiva, visa promover práticas de cuidado com a saúde mental no ambiente de trabalho, que terão reflexos estratégicos, pela via dos fatores motivacionais, na produtividade e, conseqüentemente, na rentabilidade dos empreendimentos, de modo que este “humanizar” contribui para a qualidade de vida dos colaboradores, mas isto também tende a se refletir em bons resultados para a organização.

Verificou-se que, no plano das ferramentas de gestão, se num primeiro momento, por meio do marketing interno, se vislumbrou uma maior integração dos colaboradores da organização ao marketing externo voltado ao ‘cliente externo’, como forma de ajustar de modo mais apurado a oferta da empresa à demanda do seu segmento de mercado. Em uma etapa posterior, passou-se a aprofundar essa intervenção através do endomarketing, ainda que buscando reflexos na produtividade, passando a haver um enfoque nos cuidados da saúde mental dos trabalhadores, o ‘cliente interno’, cada vez mais reconhecido como elemento estratégico na execução dos processos que subsidiam o rito produtivo. Esta evolução não se deu ao acaso, pois, na primeira etapa, ao trabalhar o cliente interno unicamente na direção do cliente externo, e não envolvendo o foco na saúde mental do colaborador, não se garantia o resultado de melhoria almejado. Portanto, é importante que fique claro esse aspecto que diferencia as duas perspectivas: enquanto a primeira traz envolvimento, a segunda atua na inserção do colaborador em um clima organizacional ajustado pela ponderação de salubridade psíquica.

A expansão deste arsenal ferramental, por seu lado, esteve diretamente associado a um redirecionamento das funções do setor de recursos humanos, no sentido de ampliar sua atuação em torno dos denominados critérios ligados aos *soft skills*, seja no que tange aos processos seletivos, mas principalmente na construção e manutenção de climas organizacionais que invistam em propostas comportamentais, em que os elementos causais da Síndrome de *Burnout*, sendo identificados, serão combatidos, e assim, como de forma preventiva, o adoecimento poderá ser evitado na construção de políticas internas em relação ao quadro de colaboradores que atuam na organização.

Há de se ficar claro que não se trata de não valorizar os *hard skills*, que contemplam as perspectivas técnicas, mas ampliar a visão para qual se olha o cargo que será ocupado pelo colaborador através de captura de dados, que convertidos em informações se ajustem para ações. Dentre o rol de tais ações, cabe destaque àquelas que fortaleçam a identidade corporativa e contribuam para a sustentabilidade a longo prazo, no que tange a produzir ambientes saudáveis, que de modo geral são aquelas que favorecem a comunicação aberta e as relações interpessoais respeitadas, que por seu lado, criam condições propícias para à inovação, à cooperação e a uma postura estratégica na resolução de conflitos.

Tais ajustes nos elementos causais tendem a trazer por efeitos sinérgicos, o desenvolvimento e a construção de um novo cenário de interação que tenderá a se refletir diretamente na diminuição dos índices de absenteísmo, presenteísmo e de rotatividade. Esses efeitos, que por sua vez, possibilitam a redução dos custos operacionais e a melhoria da continuidade dos processos internos. Ou seja, o retorno do investimento em saúde mental, além de promover o bem-estar dos colaboradores, representa uma estratégia de gestão eficiente e inteligente para as empresas, visando atingir suas metas e objetivos estratégicos.

Por fim, este estudo se ajustou não a uma visão ufanista do tema, de modo que se buscou observar a relação entre organização e colaborador, no que se conclui que o proposto, embora tenha sido pensado para trazer benefícios para a empresa, também acaba por promover elementos de qualidade de vida para seus colaboradores, gerando uma relação mutuamente benéfica, trazendo acréscimo civilizatório às práticas organizacionais aliadas à sua fundamentação que visa atingir bons resultados.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Afastamentos do trabalho por transtornos mentais dobram em dez anos.** 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2025-03/afastamentos-do-trabalho-por-transtornos-mentais-dobram-em-dez-anos>. Acesso em: 16 maio 2025.

AGÊNCIA BRASIL. **Brasil registra quase 500 mil afastamentos por saúde mental em 2024.** Brasília, 10 abr. 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br>. Acesso em: 16 maio 2025.

ALBUQUERQUE, A. S *et al.* **Avaliação de eficácia de programa de saúde mental no trabalho: impacto na produtividade e bem-estar dos funcionários.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) – ETEC Júlio de Mesquita, Santo André, 2024.

ALVES, T. **10 ações para promover a saúde mental no trabalho**, 26/02/2024, Disponível em: <https://www.lg.com.br/blog/saude-mental-no-trabalho/>. Acesso em 01/11/2025.

BARROSO, L. A.; GONÇALVES, R. F.; NOBRE, V. L. S. S. **A gestão da saúde mental no ambiente de trabalho relacionado com o desempenho dos funcionários**. Revista Fisioterapia & Terapia Ocupacional, v. 28, n. 134, p. 1-10, 2024.

BEKIN, Saul. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Campus, 2004.

BERRY, Leonard. *The employee as customer*. *Journal of Retail Banking*, v. 3, n. 1, p. 33–40, 1981.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Portaria nº 1.419, de 23 de agosto de 2024. Altera a Norma Regulamentadora nº 1** – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2024.

Caldas *et al.* (2021) – **Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/366265456_Endomarketing_cultura_organizacao_nal_e_satisfacao_no_trabalho_um_estudo_em_conselhos_profissionais_de_Mato_Grosso. Acesso em 01/11/2025.

CARVALHO, Rone, **O Brasil enfrenta uma epidemia de 'burnout'?**, - BBC News Brasil, 14/08/2024 - Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/cnk4p78q03vo#:~:text=0%20aumento%20ocorreu%2C%20principalmente%2C%20durante,%2C%20um%20aumento%20de%20136%25>. Acesso em: 30/10/2025

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CONOR, G. L.; RODRIGUES, P. I. N. B.; SENA, D. C. **O endomarketing como ferramenta estratégica para motivar colaboradores**. Revista Multidisciplinar do UniSanta Cruz, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 01-13, 2024. DOI: 10.55905/rmuscv2n1-006

CREMERS - CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO RIO GRANDE DO SUL. **Síndrome de Burnout**: o que você precisa saber para enfrentar. Porto Alegre: CREMERS, [s.d.]. p. 13. Disponível em: https://cremers.org.br/pdf/Cartilha_sindrome_de_Burnout.pdf. Acesso em: 18/11/2025.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2022.

ECHEVERRIA, A. *et al.* **Saúde Mental, Longevidade e Qualidade de Vida**. 1º Simpósio de Saúde Mental, Longevidade e Qualidade de Vida. Faculdade Pernambucana de Saúde 2024.

FREUDENBERGER, H. J. *Staff burnout*. *Journal of Social Issues*, v. 30, n. 1, p. 159–165, 1975.

GALON, T.; CROSCRATO, A. **Cyberbullying no ambiente de trabalho**: uma reflexão a partir de reportagens jornalísticas. In Revista, v. 12, p. 135-152, 2019.

- GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing**: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books, 1990.
- GUERRA, Catarina & SAMUEL, Pedro, **Endomarketing**: o que é esse conceito e 3 exemplos para implementação, 10/03/2022. Disponível em: <https://www.ejemackenzie.com.br/endomarketing-conceito-implementacao/>. Acesso em 29/10/2025.
- KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação**: a pesquisa de clima organizacional. Instituto MVC, 2003. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/379618/instituto-mvc-clima-organizacional>. Acesso em: 19/11/ 2025
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LEGLOBAL. Brazil: **New regulations and compliance on workplace mental health**. 2025. Disponível em: <https://leglobal.law/2025/03/26/brazil-new-regulations-and-compliance-on-workplace-mental-health>. Acesso em: 16/05/2025.
- Lima & Melo (2018) – **A importância do endomarketing para a comunicação interna**, Revista Gestão Industrial, vol 13, n 4, 2017. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/7462>.. Acesso em 02/11/2025
- LIMA DA SILVA, Jorge Luiz; CAMPOS DIAS, André; REIS TEIXEIRA, Liliane, **Discussão sobre as causas da Síndrome de Burnout e suas implicações à saúde do profissional de enfermagem**, pp. 144-159, Aquichan, vol. 12, núm. 2, Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia, 2012.
- LOUZÃ, Mário. Burnout: a síndrome de exaustão no trabalho. Portal Médico, 12 abr. 2017. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br/artigos/burnout-a-sindrome-de-exaustao-no-trabalho/>. Acesso em: 20/11/2025.
- LUZ, R., **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F. ; NATRIELI, F., **Marketing, endomarketing e redes sociais fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas**, Revista Organizações em contexto, Ano 6, n. 11, 2010.
- MMURAD – Fundação Getulio Vargas (FGV). **Impactos da Síndrome de Burnout no mundo corporativo**. Disponível em: <https://mmurad.com.br/blog/impactos-da-sindrome-de-burnout/>. Acesso em 30/10/2025
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

Oliveira *et al.*, **Endomarketing como ferramenta competitiva no ambiente organizacional**, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2506>. Acesso em 02/11/2025.

OLIVEIRA, A. *et al.* **Endomarketing e qualidade de vida no trabalho: impactos no clima organizacional**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 8, n. 6, p. 1-12, 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases (ICD-11)**. 2019. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Acesso em: 28/10/2025.

RENOFIO, C. S. **Um olhar sobre a gestão humanizada**. Trabalho de Graduação (Curso Superior em Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Piracicaba "Deputado Roque Trevisan", Piracicaba, 2024.

RODRIGUES, K. S. C. **Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da covid-19: um estudo comparativo de gestores e não gestores públicos**. 2021. 26 f. Monografia (MBA em Pessoas, Inovação e Resultados) - Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, DF, 2021.

RODRIGUES, R. B. **Qualidade de vida: definições e conceitos**. 2ª ed. Bookarang Editora, 171 p., 2020.

SANTOS JÚNIOR, M. C. **Bem-estar no trabalho, capital psicológico e as decorrências na intenção de rotatividade no trabalho**. 2024. 167 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Católica de Santos, Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas, 2024.

SERASA EXPERIAN, **Endomarketing: conceito, importância e como implementar**, 25/06/2025, Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/carreiras/blog-carreiras/endomarketing-o-que-e/#:~:text=Bora?-%20que%20%C3%A9%20Endomarketing?,no%20>. Acesso em 10/11/2025.

SHIOZAWA, P. , **Como promover a saúde mental no trabalho com dicas práticas da Great People Mental Health**. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/saude-mental-no-trabalho/> Acesso em 02/11/2025.

SILVA & RODRIGUES (2023) – **Endomarketing como missão no engajamento**. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/3244>. Disponível em 10/11/2025

SITE ISMA-BR, **Burnout – 30% sofrem do tipo de estresse mais devastador**. Disponível em: <https://ismabrasil.com.br/?obj=site&con=artigos&con=artigos&q=burnout>. Acesso em 30/10/2025.

SITE MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL, **Saúde Mental**, Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental>. Acesso em 02/11/2025.

SITE MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL, **Síndrome de Burnout**, Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout#:~:text=S%C3%ADndrome%20de%20Burnout%20ou%20S%C3%ADndrome,justamente%20o%20excesso%20de%20trabalho>. Acesso em 30/10/2025.

SOUZA, V. S. C. de & NASCIMENTO L. V. do, **Clima Organizacional**: desenvolvimento, aplicação e avaliação de uma pesquisa de clima, Revista Integrada Faculdade Vianna Junior, v. 07, nº 02, Juiz de Fora-MG, 2014.

TEODORO, M. C. M.; VIEIRA, C. E. C. Diálogos sobre a Saúde Mental Relacionada ao Trabalho. **XV Congresso Latino-Americano de Direito Material e Processual do Trabalho & II Congresso Internacional de Saúde Mental na Contemporaneidade**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.

TRAVASSOS, V. D. C., **A importância das soft skills nas competências profissionais**, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2019.

WHO; ILO. **Mental health at work: policy brief**. Geneva: World Health Organization and International Labour Organization, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>