

Vol VII, núm. 2, jul-dez, 2023, pág. 439-462

## AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM RELAÇÃO A SÍNDROME DE *BURNOUT*

### LAS ESTRATEGIAS ADOPTADAS EN LOS PLANES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN RELACIÓN CON EL SÍNDROME DE *BURNOUT*

Adriela de Marchi<sup>1</sup>  
Fabiana Soares Fernandes Leal<sup>2</sup>

#### RESUMO

A importância de manter o local de trabalho saudável é notória, pois locais de trabalho com fatores estressantes, continuamente, ocasionam a síndrome de *Burnout*. A síndrome de *Burnout* é definida como um fenômeno psicossocial que ocorre como uma resposta crônica aos estressores interpessoais ocorridos no ambiente de trabalho (Maslach & Leiter, 2016). Nesse sentido, o objetivo desse trabalho foi “*analisar as estratégias adotadas nos Planos de Desenvolvimento Institucional em relação a síndrome de Burnout no ambiente universitário brasileiro*”. Para alcançar tal objetivo inicialmente foram analisados os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) em relação as ações voltadas para a identificação e prevenção da síndrome de *Burnout*. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa transversal e exploratória, com tratamento qualitativo. Para a análise de conteúdo foram utilizadas as dimensões da Escala de Categorização do *Burnout* (ECB), desenvolvida e validada no Brasil por Tamayo e Tróccoli (2009). Os resultados obtidos indicam que o tema não é abordado nas instituições, pois nenhuma ação institucionalizada específica foi identificada nos PDIs analisados.

**Palavras chaves:** Síndrome de *Burnout*; Planos de Desenvolvimento Institucional; Universidades Federais brasileiras; Institutos Federais brasileiros.

#### RESUMEN

Es notoria la importancia de mantener saludable el lugar de trabajo, ya que los lugares de trabajo con factores estresantes provocan continuamente el síndrome de *Burnout*. El síndrome de *Burnout* se define como un fenómeno psicossocial que ocurre como una respuesta crónica a los estresores interpersonales que ocurren en el entorno laboral (Maslach & Leiter, 2016). En ese sentido, el objetivo de este trabajo fue “*analizar las estrategias adoptadas en los Planes de Desarrollo Institucional en relación al síndrome de Burnout en el ámbito universitario brasileño*”. Para lograr este objetivo, inicialmente se analizaron los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) en relación a las acciones encaminadas a identificar y prevenir el síndrome de *Burnout*. El estudio se caracteriza por ser una investigación transversal y exploratoria, con tratamiento cualitativo. Para el análisis de contenido, se utilizaron las dimensiones de la Escala de Categorización de *Burnout* (ECB), desarrollada y validada en Brasil por Tamayo y Tróccoli (2009). Los resultados obtenidos indican que el tema no es abordado en las instituciones, ya que no se identificó ninguna acción institucionalizada específica en los desplazados internos analizados.

**Palabras llave:** Síndrome de *Burnout*; Planes de Desarrollo Institucional; Universidades Federales Brasileñas; Institutos Federales de Brasil.

<sup>1</sup> Doutora em Administração de Empresas pela Faculdade Interamericana de Ciências Sociais - FICS. Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Auditora da Universidade Federal do Amazonas - UFAM. E-mail: [adrielamarchi@ufam.edu.br](mailto:adrielamarchi@ufam.edu.br)

<sup>2</sup> Doutorado em Programa Doutoral em Psicologia pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal. Professora da Universidade Federal do Amazonas, Brasil. E-mail: [fabianafernandes2801@gmail.com](mailto:fabianafernandes2801@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

Em muitas organizações públicas, prevalece a burocracia, a influência político-partidária, a centralização das decisões, o paternalismo, a descontinuidade de projetos de longo prazo devido a conflitos de interesse e gestão nem sempre qualificada (Pires & Macedo, 2006). Para Palazzo, Carlotto e Aerts (2012, p. 1072) “esse ambiente organizacional pode colocar muitos servidores em risco de desenvolver problemas de saúde, como a síndrome de *Burnout*”, e conforme Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli e Schwab (1986) quando se procura fazer intervenções apenas no indivíduo, não surte efeito, sendo imprescindível a realização de estratégias preventivas, que atuem diretamente na organização e no ambiente organizacional.

Para Silva, Rodrigues, Silveira e Bittar (2016), “os profissionais que se encontram mais predispostos a desenvolverem a Síndrome de *Burnout* são aqueles cujas funções se relacionam à prestação de serviços que lidam diretamente com o ser humano, dentre eles aqueles que trabalham com saúde, segurança e educação” (p. 205).

Já para Gómez Ortiz, Perilla Toro e Hermosa Rodríguez (2015) os gestores das universidades precisam estar mais atentos aos riscos para a saúde dos professores tendo em vista à crescente pressão das instituições para melhorar sua competitividade e a qualidade em seus serviços.

Para as autoras, citadas acima, a maneira que essa qualidade, geralmente é medida, com o uso de indicadores de quantidade e o tipo de publicações, além de outros indicadores usados, que não refletem necessariamente o bem-estar ou a saúde dos membros da comunidade acadêmica, é um problema que deve ser melhor avaliado. E ainda, acrescentam, as universidades, como outras organizações, devem tentar contribuir, para entender e melhorar a saúde mental dos professores universitários e promover condições adequadas de trabalho.

Sendo assim, para que medidas sejam tomadas para identificação, prevenção e combate a síndrome de *Burnout*, existe a necessidade de ações formalizadas, planejadas e discutidas na comunidade acadêmica em relação a esse assunto tão polêmico e alarmante, neste sentido, este

estudo pretende contribuir para o maior conhecimento referente à síndrome de *Burnout* nos servidores públicos federais, principalmente em Instituições de Ensino Superior e assim, colaborar com a saúde pessoal e social, e conseqüentemente a melhoria do serviço prestado.

Nesse sentido, para analisar este ambiente foi desenvolvido um estudo transversal, com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio da análise das estratégias voltadas para o bem-estar laboral e ações para a prevenção e combate da síndrome de *Burnout* de cada instituição selecionada, universidades e institutos federais, contidas em seus Planos de Desenvolvimento Institucional - PDI.

## REFERÊNCIAL TEÓRICO

### Planejamento Estratégico Universitário

O planejamento estratégico é um instrumento que possibilita à organização analisar o ambiente interno e externo, conhecer e refletir sobre seus propósitos e, com isso, elaborar diretrizes para o bom desempenho, como missão, visão, valores, objetivos, metas e estratégias (Silva & Assis, 2016). É fundamental para qualquer tipo de organização, e as universidades não ficam fora deste contexto, pois permite a reflexão e a melhoria de processos para atender de forma cada vez mais eficiente à sociedade (Rezende, 2012).

Com a finalidade de auxiliar as universidades a prepararem-se para o futuro, inicialmente pelo Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 (Brasil, 2006) e posteriormente pelo Decreto 9.235 de 15 de dezembro de 2017 (Brasil, 2017), que tratam sobre regulamentação, supervisão e avaliação de Instituições de Educação Superior (IES) e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, passou a exigir uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (Silva, Côrtes, Santos & Barbosa, 2014).

Com o objetivo de padronizar a criação dos Planos, o artigo 21 do Decreto 9.235/2017, orienta as instituições por meio de requisitos mínimos o que deve ser abordado

obrigatoriamente. Estes requisitos devem estar dispostos de acordo com o Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS), e para facilitar a análise, foram agrupados em dimensões institucionais que estão descritas no artigo 3º da Lei 10.861 de 14 de abril de 2004 e apresentadas no Quadro 1 - Dimensões institucionais de avaliação, segundo a Lei 10.861/2004.

Quadro 1 - Dimensões institucionais de avaliação, segundo a Lei 10.861/2004

<b>Dimensão institucionais</b>	
<b>1 -</b>	A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional.
<b>2 -</b>	A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.
<b>3 -</b>	A Responsabilidade Social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
<b>4 -</b>	A comunicação com a sociedade.
<b>5 -</b>	As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.
<b>6 -</b>	Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.
<b>7 -</b>	Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.
<b>8 -</b>	Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.
<b>9 -</b>	Políticas de atendimento aos estudantes.
<b>10 -</b>	Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na ofertada educação superior.

Fonte: Organizado pela autora a partir da Lei 10.861/2004, **grifo nosso**.

Neste trabalho, abordaremos especificamente as políticas de pessoal da dimensão 5 do Artigo 3º da Lei 10.861/2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, e que norteia também a elaboração das ações e programas descritos nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) das IES que são objetos de estudo.

O PDI deve abranger um período de 5 (cinco) anos, trata-se de um documento que identifica a Instituição de Ensino Superior e sua elaboração deverá explicitar a maneira pela qual foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição. Nesse sentido, Silva et al. (2014, p.79) esclarecem que o PDI tem como prerrogativa principal o atendimento de normas vigentes, “em relação a filosofia de trabalho, à missão a que se apoia a instituição, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver”.

No entanto Pinto, Nogueira e Silva (2020) chamam a atenção para os principais desafios na elaboração e implantação de um PDI nas instituições de ensino superior, que seria conseguir articular e envolver efetivamente a comunidade acadêmica para elaborar um documento com abrangência institucional, e ainda ressaltam um ponto crítico para a equipe condutora do processo nesta árdua tarefa, conseguir equilibrar os conflitos de ideias e manter um alinhamento das propostas.

Para De Camargo Dias, Sousa e Dias (2018, p.94) “o Planejamento Estratégico na Administração Pública consiste em um cumprimento constitucional, caracterizado pela responsabilidade e dever político do gestor público, o qual cabe manusear os recursos de forma eficiente e eficaz”. Sendo assim, vale a pena ressaltar que o PDI possui algumas características que são encontradas também no planejamento estratégico, como a missão institucional, diretrizes de trabalho, objetivos e atividades desenvolvidas, apesar dessas características, por si só, não serem suficientes para caracterizar o PDI como estratégico. Entretanto, contribui e serve de estímulo para que as universidades avancem para torná-lo um planejamento estratégico (Silva et al., 2013).

### **Síndrome de *Burnout***

Prado et al. (2017) explica que o significado da palavra *Burnout*, de origem inglesa, origina-se da combinação de duas expressões, sendo que “*burn*” significa queimar e “*out*”

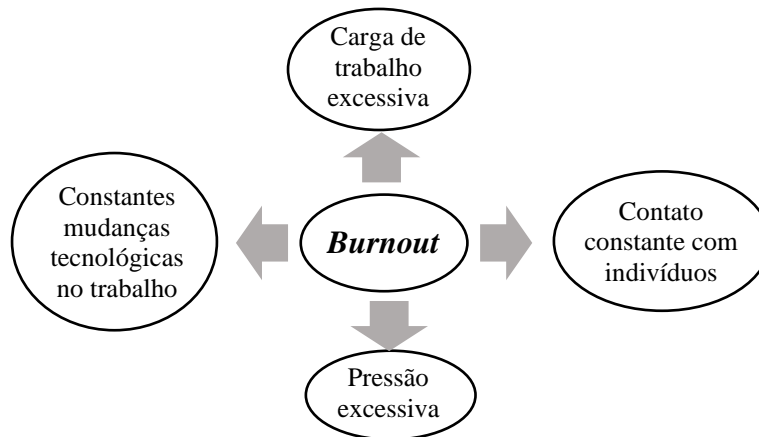
constitui do lado de fora ou exteriorizado, que no contexto significa “morrer de tanto trabalhar”, em outras palavras, essa combinação mostra que a relação do indivíduo com o ambiente externo, mais especificamente o seu local de trabalho, não está funcionando adequadamente, ocasionando esgotamento físico e emocional.

Para Caixeta et al. (2021) a definição do termo “*Burnout*” está relacionada ao indivíduo que teve seu funcionamento interrompido por exaustão de energia, em condições de exposição a um estresse crônico presente no ambiente de trabalho. Essa situação resulta no desenvolvimento de um extremo esgotamento funcional e psicológico, reduzindo a sua capacidade laboral, e conseqüentemente, o seu desempenho é comprometido e suas atividades são realizadas em profundo estado depressivo, sem prazer, satisfação ou motivação (Guedes & Gaspar, 2016).

A síndrome de *Burnout* se apresenta de forma individual, seu surgimento é lento e evolui de forma gradativa, podendo persistir por anos e/ou décadas, até atingir um alto grau de severidade. Outro agravante, é que geralmente, a doença não é percebida pela pessoa, que na maioria dos casos, recusa-se a acreditar que está sendo acometido pela síndrome (Leite et al., 2019; Brito, Reyes & Ribas, 2010).

No ambiente laboral muitas situações podem ser agentes estressores, tais como: a tensão na realização das tarefas, as elevadas exigências de conhecimentos e competências, a necessidade de tomar decisões rápidas e de forma eficaz, entre outras. Portanto o estresse ocupacional está relacionado com a execução das tarefas em si, quanto na capacidade profissional para desenvolver mecanismos de enfrentamento (Paschoal & Tamayo, 2004). Posto de outra maneira, a Figura 1 - Variáveis organizacionais que impactam o bem-estar psicológico, apresenta os principais fatores que interferem significativamente na síndrome *Burnout* no ambiente laboral.

Figura 1 - Variáveis organizacionais que impactam o bem-estar psicológico



Fonte: Carvalho (Org.) (2019, p. 29)

Corroborando Puertas-Molero et al. (2018) sugerem que os ambientes de trabalho se encontram em uma situação alarmante, pois os problemas de saúde mental estão aumentando e 10% dos trabalhadores estão sofrendo de estresse crônico, ansiedade, esgotamento ou depressão, entre outros. E essas questões são a segunda principal causa de desemprego, afastamento do trabalho, aposentadoria precoce, e até de hospitalização.

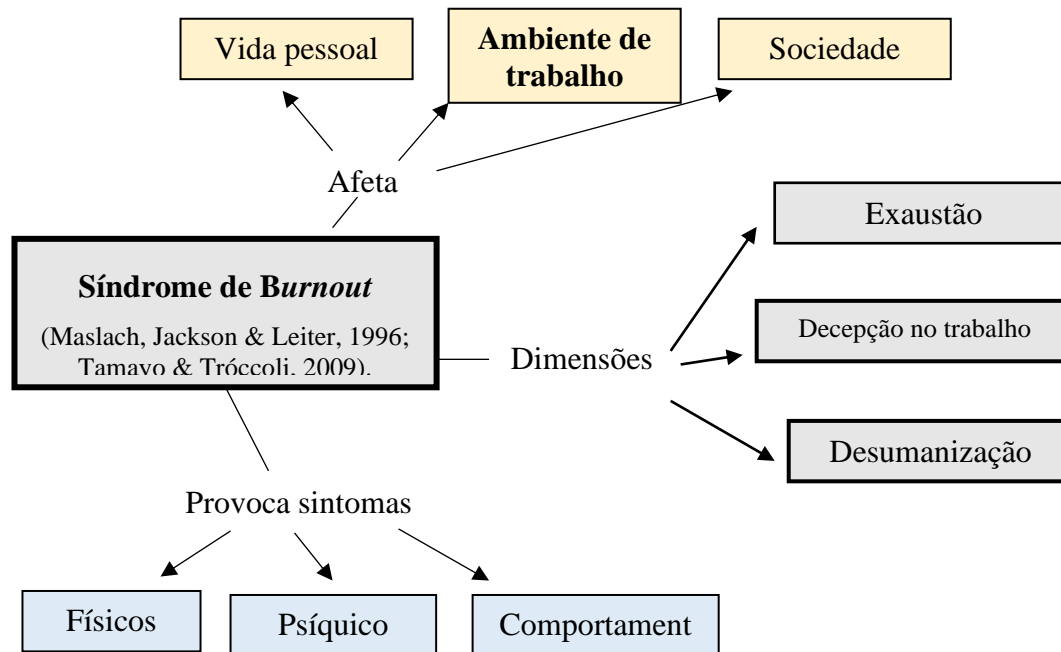
## METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa transversal, utilizando dados secundários que foram obtidos por pesquisa documental que resultaram na identificação das ações voltadas para a prevenção e combate da síndrome de *Burnout* nas estratégias de gestão de cada Instituição estudada contidas em seus Planos de Desenvolvimento Institucional - PDI disponibilizados nos sites institucionais.

Para a análise dos PDIs utilizou-se o mapa conceitual construído a partir do referencial teórico da síndrome de *Burnout*, definida por Maslach et al., (1996) e válida no Brasil por Tamayo e Tróccoli (2009) na construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do *Burnout* (ECB), que categoriza a doença em três dimensões: a exaustão emocional, a

desumanização e a decepção no trabalho, esquematizada na Figura 2 - Síndrome de *Burnout*, dimensões e efeitos.

Figura 2 - Síndrome de *Burnout*, dimensões e efeitos



Fonte: Elaborada pelas autoras.

As categorizações dos construtos acima descritos fazem-se necessário para as análises de conteúdo dos relatórios de PDI das instituições estudadas.

Neste estudo, os documentos analisados são os PDIs mais recentes disponibilizados nas páginas institucionais de cada instituição pesquisada. Estes documentos foram selecionados de forma aleatória, perfazendo uma amostra de 21 PDIs, sendo 10 universidades e 11 institutos federais.

A partir da amostra selecionada, foram divididos em duas categorias de análises – universidades e institutos federais, na primeira leitura “flutuante”, observa-se que 5 (cinco) PDIs encontram-se fora do período de vigência da pesquisa, sendo 4 (quatro) de universidades e 1 (um) de instituto federal. Pois foi considerado que o período de vigência deveria abranger,



obrigatoriamente, o ano de 2022 (ano da coleta de dados da pesquisa). Sendo assim, os cinco PDIs em questão foram excluídos da análise.

Ainda considerando a leitura preliminar do material, estabeleceu-se em uma primeira análise, no eixo relacionado a **Organização, políticas ou gestão de pessoal**, buscou-se as ações relacionadas a prevenção e diagnóstico da síndrome de *Burnout* (SB). A partir de então, destacou-se as ações encontradas pertinentes a pesquisa nesse tópico.

Posteriormente, utilizando a ferramenta de busca por palavras chaves relacionadas as categorias pré-determinadas no arcabouço teórico, fez-se uma varredura em todo o texto, destacando os recortes textuais relacionados as unidades de registro e de contexto.

As categorias e os indicadores pré-definidos a partir da revisão teórica e dos mapas conceituais desta pesquisa estão descritas no Quadro 2 - Grade inicial de categorias e indicadores.

Quadro 2 - Grade inicial de categorias e indicadores

Conceito	Categorias	Indicadores	Autores
SB	Exaustão emocional	Fadiga; sobrecarga de trabalho/excesso de demandas; perfeccionismo; horas extras; ambição excessiva; imediatismo; depressão; ansiedade; dificuldade de concentração; álcool; drogas; desmotivação; impotência; queda de produtividade; necessidade de aprovação	Maslach & Pines, (1977); Maslach, (1979); Maslach & Jackson (1979; 1981);
	Decepção no trabalho	Baixa autoestima; insatisfação; descaso; assédio moral; isolamento/renúncia do lazer; mau humor/irritabilidade; problemas de comunicação; falta de recursos; problemas interpessoais; excesso de normatização; falta de clareza nas atribuições; falta de apoio psicológico; conflitos; abandono do emprego; absentéismo; mudanças constantes de tecnologia; insegurança	Tamayo & Tróccoli (2009); Mendanha et al., (2018); Carvalho, (Org.) (2019);
	Desumanização	Indiferença/distanciamento emocional/alienação; despersonalização; intolerância; insensibilidade; negatividade; sarcasmo; impessoal; cinismo; agressão; hostilidade; apatia	Sandrin, (2019); Valle Filho & Bregalda, (2020);

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do referencial teórico.

A partir da categorização, as categorias e indicadores foram aplicados, resultando na elaboração da Grade Categorical de Análise, que será discutida nos próximos tópicos. Na grade Categorical de Análise são apresentadas as características dos agrupamentos e os recortes textuais correspondentes.

Em seguida, utilizando as técnicas de contagem de frequência construiu-se tabelas com esses dados. E por fim, na fase de tratamento dos resultados foram feitos os gráficos e obtidos os resultados da análise dos PDIs de cada instituição e dados comparativos.

## **ANÁLISES E RESULTADOS**

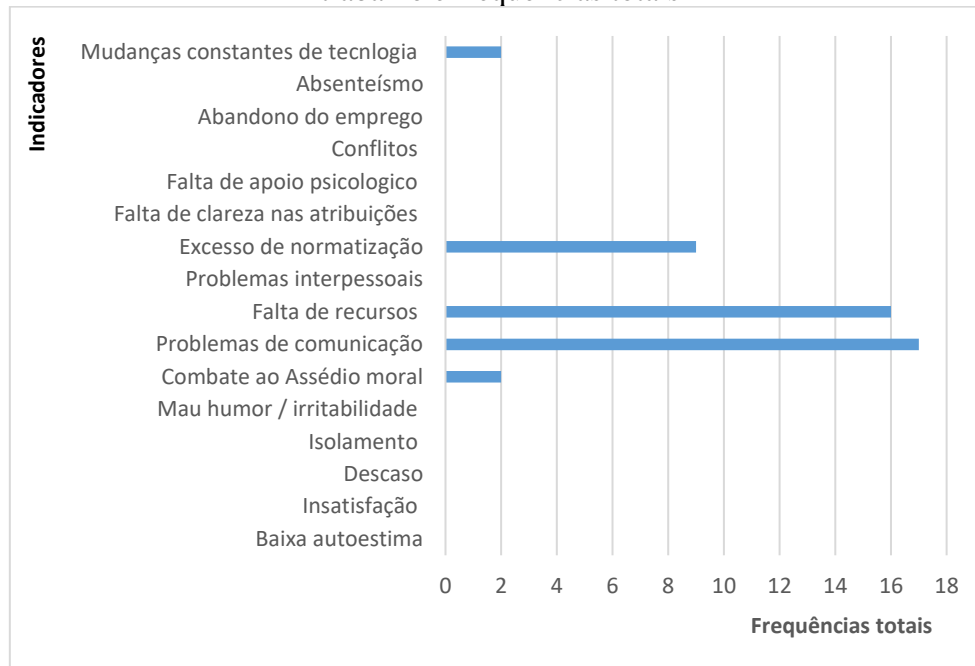
Os Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI são elaborados de acordo com às recomendações do Ministério da Educação (MEC) com a finalidade de ser um instrumento estratégico de gestão essencial para a evolução das Instituições de Ensino Superior (IES).

Para isso, apresenta-se como instrumento orientador para o planejamento das ações futuras e aferidor de qualidade da gestão, servindo, também, como fundamento para a avaliação institucional, além de representar um compromisso firmado entre cada IES, o MEC, a comunidade acadêmica e a sociedade.

### **Os PDIs nas Universidades**

Em relação as categorias e indicadores da Síndrome de *Burnout* nas universidades, duas categorias não foram identificadas nenhum indicador, são elas, a *exaustão emocional* e *desumanização*. Apenas cinco indicadores da categoria *decepção no trabalho* foram identificados na análise de conteúdo nos PDIs das universidades, conforme pode-se verificar as frequências no Gráfico 1 - Análise PDIs das Universidades - Síndrome *Burnout* - Categoria: Decepção no trabalho e frequências totais.

Gráfico 1 - Análise PDIs das Universidades - Síndrome *Burnout* - Categoria: Decepção no trabalho e frequências totais



Fonte: Elaboração própria, (2022).

Analisado a categoria – *Decepção no trabalho*, nota-se que a maior frequência total está no indicador – *problemas com comunicação*, (F=17) e as menores nos indicadores – *combate ao assédio moral* e *mudanças constantes de tecnologia* com F=2.

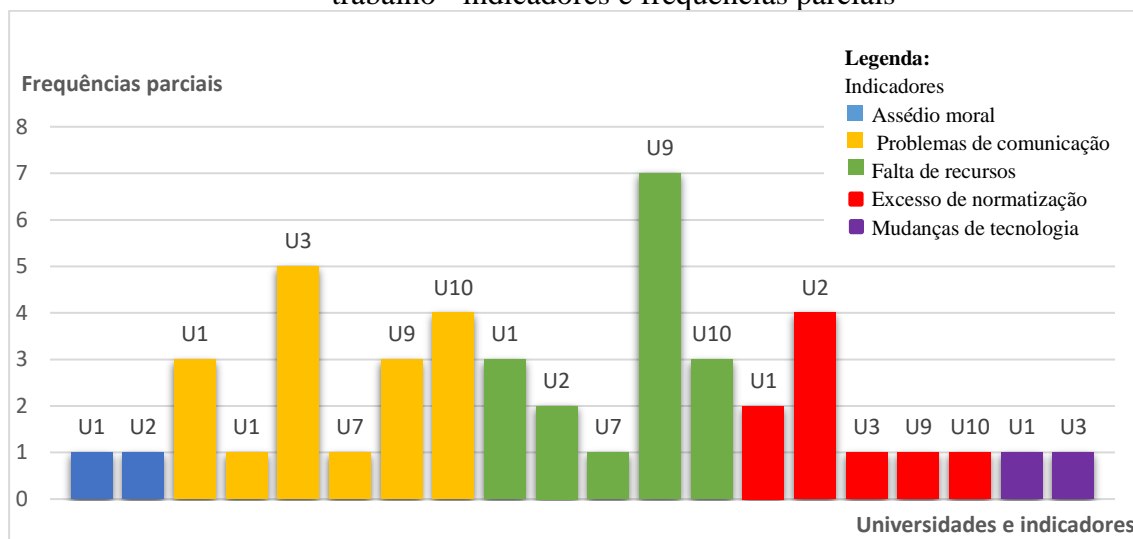
Em seguida, nas análises das frequências parciais de cada universidade, demonstradas no Gráfico 2 - Análise PDIs das Universidades - Síndrome *Burnout* - Categoria: Decepção no trabalho - indicadores e frequências parciais. Observa-se que a maior frequência parcial, (F=7), pertence ao indicador – *falta de recursos*, que se pressupõe ser resultado do contexto político e econômico atual, haja visto que as instituições de ensino superior vêm passando por constantes cortes orçamentários, afirmação que consta em todos os PDIs analisados, a título de exemplo: “...houve uma diminuição significativa dos recursos de investimento no período do PDI 2016-2020 (PDI-U9, p.188)”.

Conseqüentemente, esta situação está obrigando os gestores criarem estratégias para otimizar recursos ou buscar outras fontes de captação, como nota-se, por exemplo, nas citações: “Outra estratégia importante em termos de orçamento são os processos de otimização dos recursos (PDI-U9, p.191)” e “Criar e implementar políticas de captação de recursos; ...

*Implantar políticas de economicidade e otimização no uso dos recursos; ... Priorizar a alocação de recursos por meio de iniciativas estratégicas, (PDI-U7, p.31)”.*

Ressalta-se ainda que nos PDIs analisados, existe também, a menção da necessidade da ampliação de vagas, criação de novos cursos, criação de ensino na modalidade EAD, no entanto não há possibilidade de previsão de aumento de repasse nos orçamentos das instituições. O que faz as instituições promoverem novas estratégias para custear as novas necessidades, como observa-se, por exemplo, na citação: *“Instituição não possui autonomia e recursos financeiros para definir a contratação de pessoal para a oferta de cursos na modalidade EaD será compartilhar os docentes, que atuam no ensino presencial, e os técnico administrativos que compõem o quadro de servidores da Instituição (PDI-U10, p.78)”.*

Gráfico 2 - Análise PDIs das Universidades - Síndrome *Burnout* - Categoria: Decepção no trabalho - indicadores e frequências parciais



Fonte: Elaboração própria, (2022).

No indicador – *problemas com comunicação*, percebe-se que as instituições buscam melhorias nos seus processos de comunicação entre setores, entre os *campi* e com a sociedade, como nota-se em: *“Aperfeiçoamento da comunicação e da articulação com todos os campi (PDI-U2, p.110)”*; *“Implantar..., um Sistema de apoio à Comunicação Integrada, para a melhoria nos processos e estrutura da comunicação inter e intrasetorial (PDI-U3, p.57)”*; e,

“... *Desenvolvimento institucional, têm por finalidade... b) reforçar ações de comunicação com a sociedade (PDI-U10, p.25)*”.

Os indicadores – *combate ao assédio moral e mudanças constantes em tecnologia*, obtiveram valores baixos (F=1) e mencionados apenas em dois PDIs. Pressupondo que ações estratégicas para estes pontos não são enfatizadas nas universidades, no período analisado.

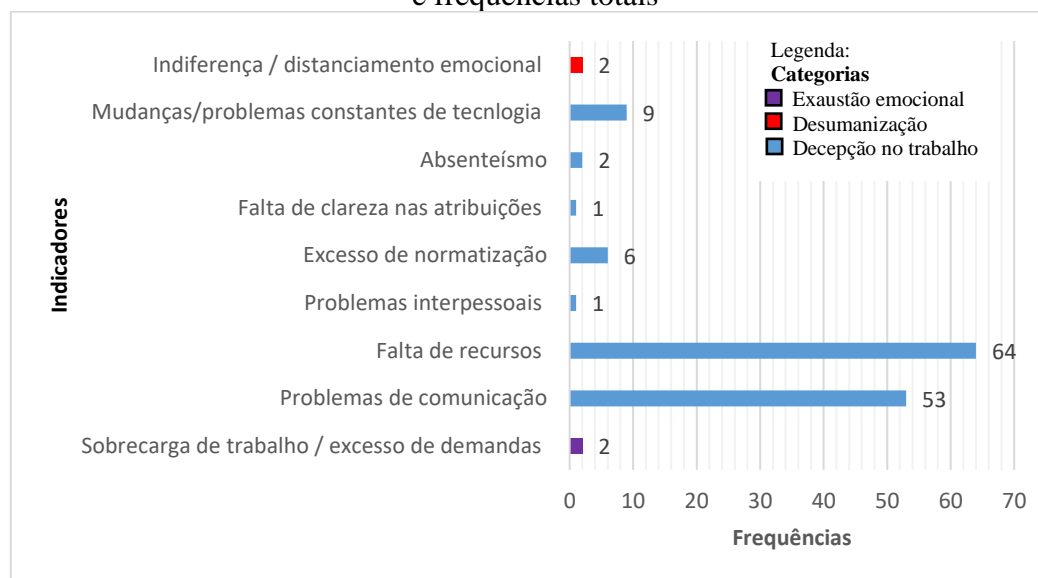
Por fim, o indicador - *excesso de normatização*, sendo que a maior frequência parcial foi de F=4, no entanto, é um indicador polêmico, pois da mesma maneira que as normativas orientam e determinam procedimentos, o excesso burocratiza e engessa os processos, então trata-se de um indicador que necessita técnicas apropriadas para mensurar o equilíbrio ideal. O que não é o caso da pesquisa em questão. Mas podemos chamar a atenção para alguns pontos observados nos PDIs, que seriam estratégias para revisar as normativas adequando-as para contribuir com o fluxo institucional, além de, promover as assessorias nas consultas das normativas, que são identificadas, respectivamente, nas citações: “*Estratégia: Atualizar e otimizar as normas institucionais (PDI-U1, p.85)*” e “*Fortalecer a Assessoria de Legislação e Normas da PROPLAD e a Assessoria de Legislação da DIRGEP (PDI-U10, p.23)*”.

Portanto, a priori, conclui-se que os planejamentos estratégicos institucionais analisados, não preveem ações voltadas aos servidores de prevenção e combate a síndrome de *Burnout*, especificamente, por mais que se perceba algumas ações em seus indicadores, estas são poucas e com valores de frequência baixos. O que pressupõe que o assunto é pouco abordado institucionalmente.

### Os PDIs dos Institutos Federais

Considerando agora as categorias e indicadores da Síndrome de *Burnout*, nos institutos federais, nota-se que as categorias – *Exaustão emocional* e *Desumanização*, apresentaram apenas um indicador em cada uma. Já a categoria – *Decepção no trabalho* conta com sete indicadores, conforme se observa no Gráfico 3 - Análise PDIs dos Institutos Federais - síndrome *Burnout*: categorias, indicadores e frequências totais.

Gráfico 3 - Análise PDIs dos Institutos Federais - síndrome *Burnout*: categorias, indicadores e frequências totais



Fonte: Elaboração própria, (2022).

Em relação a categoria – *Exaustão emocional*, com duas ações na mesma instituição no indicador - *Sobrecarga de trabalho / excesso de demandas*. Verifica-se a preocupação no PDI, apresentado em: “*PONTOS FRACOS - Relação professor/aluno (RAP) baixa;*” e “*PONTOS FRACOS - Poucos servidores; (PDI-IF3, p.42)*”. No entanto não se observa estratégias para uma possível solução.

Seijas-Solano, (2020) destaca que o excesso de demanda como um fator preditor organizacional para a síndrome de *Burnout*. Ao encontro, Azzi et al., (2019), afirmam que a “permanência do ser humano muitas vezes em mais de um terço das horas de seu dia na execução de atividades laborais tem sido consistentemente relacionada ao adoecimento do trabalhador” (p.40).

Na categoria – *Desumanização*, ocorre de forma similar a categoria descrita anteriormente, são duas ações na mesma instituição no indicador - *Indiferença / distanciamento emocional*, sendo elas: “*PONTOS FRACOS - Falta comprometimento de alguns servidores;*” e “*PONTOS FRACOS - Falta humanização dos serviços, (PDI-IF3, p.42)*”. Apesar da instituição apenas apontar o problema, e não apresentar um planejamento estratégico para

sugerir soluções, foi o único PDI de um total de dez analisados, que faz mapeamento de pontos fortes e fracos institucionais. Afinal, diagnosticar as falhas é o primeiro passo para corrigi-las.

Na categoria – *decepção no trabalho*, que apresenta sete indicadores e as maiores frequências totais, (F=63 e F=53), nos indicadores - *falta de recursos* e *problemas de comunicação*, respectivamente. Além dos indicadores - *problemas interpessoais* (F=1), *excesso de normatização* (F=6), *falta de clareza nas atribuições* (F=1), *absenteísmo* (F=2) e *mudanças/problemas constantes de tecnologia* (F=9).

Analisando as frequências parciais da categoria e dos indicadores descritos acima, verifica-se que o indicador – *problemas de comunicação* apresenta ações em todas as instituições, com maior frequência parcial de F=11 no IF10 e menor de F=2 no IF5, conforme se observa em Gráfico 4 - Análise PDIs dos Institutos Federais Categoria: Decepção no trabalho e indicador - problemas de comunicação.

Gráfico 4 - Análise PDIs dos Institutos Federais Categoria: Decepção no trabalho e indicador - problemas de comunicação



Fonte: Elaboração própria, (2022).

A relevância da comunicação no ambiente de trabalho é indiscutível, para Pinho e Mattos, (2018) informações distorcidas e a falta de comunicação provoca lentidão nas organizações. Nos PDIs analisados, todas as ações identificadas são voltadas para melhorias, ampliação e fortalecimento de medidas em prol de uma comunicação eficiente, clara e transparente, como nota-se em alguns exemplos de estratégias adotadas: “*Promover campanhas para a comunidade interna para estimular o acesso às informações*

disponibilizadas nos canais de comunicação oficiais, (PDI-IF8, p.55)”; “Índice de efetividade da comunicação interna... FINALIDADE: Avaliar o volume e a efetividade das ferramentas de Comunicação do... com o público interno - servidores e estudantes, (PDI-IF9, p.25)”; e, “... conta também com o suporte do Comitê de Políticas Inclusivas,... reconhecendo, desse modo, tanto as barreiras atitudinais, ... quanto as de comunicação, (PDI-IF4, p.135)”.

Outro indicador que apresenta ações em todos os PDIs analisados dos institutos federais é o –*falta de recursos*, que mostra a maior frequência parcial de F=14 no IF3 e a menor de F=1 no IF10, como se verifica no Gráfico 5 - Análise PDIs dos Institutos Federais Categoria: Decepção no trabalho e indicador - falta de recursos.

Gráfico 5 - Análise PDIs dos Institutos Federais Categoria: Decepção no trabalho e indicador -falta de recursos



Fonte: Elaboração própria, (2022).

Em relação a falta de recursos, as instituições foram obrigadas a rever suas metas e criar estratégias para otimizar seus recursos, além de buscar novas fontes. Algumas ações podem ser pontuadas, como treinamento: “Centro de Formação de Servidores...na otimização da utilização de recursos orçamentários e na captação de recursos externos.” (PDI-IF9, p.33)”; busca de outras fontes: “Frente a esse cenário, o (Instituto) se mobilizou para buscar captação de recursos de investimentos por meio de emendas parlamentares e de recursos externos, (PDI-IF7, p.170)” e “Realizar parcerias para captação de recursos por meio de projetos e convênios, integrando as áreas institucionais, (PDI-IF1, p.42)”; utilização ferramentas para



racionalização de recursos: “ ... a realização de compras compartilhadas para otimizar esses recursos, (PDI-IF3,p.197)”.

O contingenciamento impacta significativamente nas atividades finalísticas das instituições de ensino, compromete como um todo o planejamento estratégico institucional e, conseqüentemente, traz vários problemas para o ambiente laboral, como se verifica em: “...impacto das constantes reduções dos recursos orçamentários destinados à manutenção dos Institutos Federais, tornou-se necessária a revisão de indicadores e metas e do plano de oferta de cursos e vagas, a fim de que o plano proposto se mantivesse alinhado à capacidade técnico-administrativa e orçamentária, (PDI-IF3, p.12)”.

Neste sentido, Leite et al., (2019) afirmam que o estresse está fortemente presente no ambiente acadêmico, por causa do aumento da tensão no exercício do trabalho, devido as deficiências nas condições de trabalho e escassez de recursos materiais, associados a um aumento das responsabilidades e demandas, resultando no esgotamento físico e mental. Para Carlotto e Câmara (2017), atender o aumento das demandas com recursos materiais insuficientes faz com que o profissional desenvolva sentimentos de inadequação no desempenho de suas atividades, gerando sentimentos de exaustão emocional.

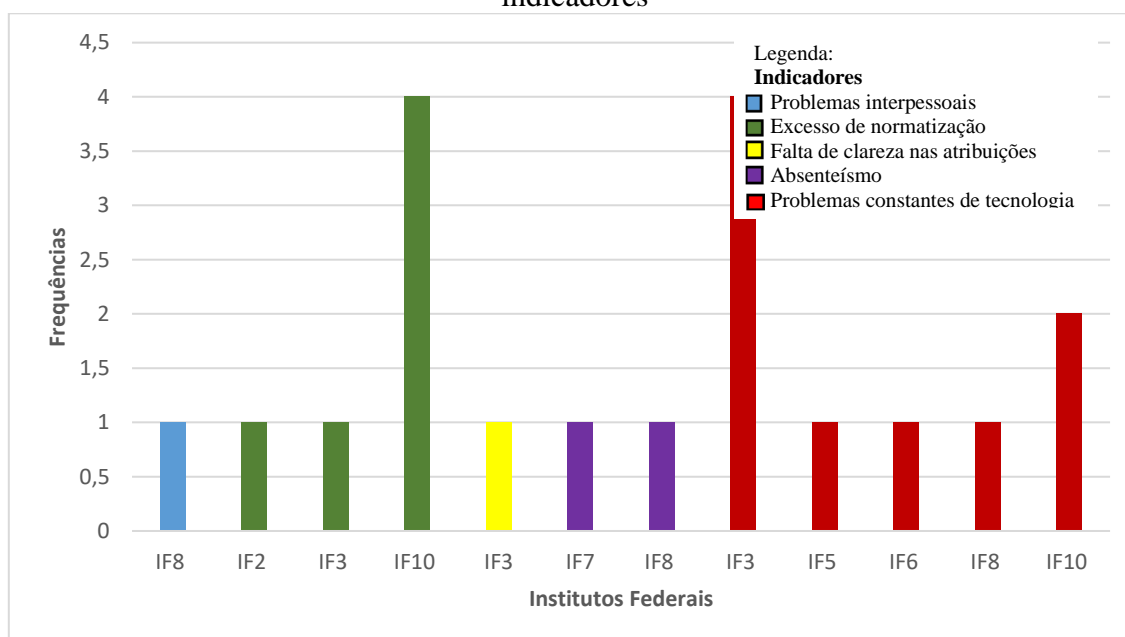
As frequências parciais dos outros indicadores da categoria – Decepção no trabalho são apresentadas no Gráfico 6 - Análise PDIs dos Institutos Federais Categoria - Decepção no trabalho e indicadores.

No indicador – absentismo, observa-se que a instituição IF7 utiliza como estratégia de mapeamento um indicador para mensurar as faltas dos servidores, já para o instituto IF8, a prerrogativa de acompanhar e promover ações neste sentido faz parte das atribuições do Departamento de Qualidade de Vida, como se nota em: “... participar e/ou elaborar estudos, programas e projetos relativos às condições de trabalho, à rotatividade, absentismo e integração psicossocial dos(as) servidores(as), (PDI-IF8, p.96)”.

O mais preocupante em relação a esse indicador, é que o absentismo é um fator diretamente relacionado a síndrome de *Burnout*, (Brito et al., 2010) e Carvalho (2019) ainda acrescentam, as “doenças ocupacionais entre docentes propiciam baixo rendimento no trabalho,

insatisfação profissional e absenteísmo” (p.31). No entanto, o tema é pouquíssimo abordado nos PDIs.

Gráfico 6 - Análise PDIs dos Institutos Federais Categoria - Decepção no trabalho e indicadores



Fonte: Elaboração própria, (2022).

No indicador – *problemas interpessoais*, identifica-se apenas uma ação pontual: “Núcleo de Prevenção e Administração de Conflitos do...: disseminação da cultura da paz e dos métodos de resolução pacífica dos conflitos advindos das relações interpessoais no âmbito do ..., (PDI-IF8, p.114)”. Mas o que chama a atenção nessa ação particular, é que a instituição elaborou a estratégia de criar um setor específico para trabalhar ações para promover a “cultura da paz”, pois sabemos a importância de boas relações no ambiente de trabalho, pois Caixeta et al. (2021) afirmam que os problemas interpessoais são fatores preponderantes para o desenvolvimento da síndrome de *Burnout*.

No indicador - *excesso de normatização*, identifica-se apenas duas ações: “PONTOS FRACOS - Excesso de burocracia, (PDI-IF3, p.42)” e “Instituir comitês para atualização de regulamentações, normas e regimentos internos, (PDI-IF10, p.81)”. Vale destacar que demasia de normas e regulamentos engessa os processos e gera burocracia, no entanto normativos

obsoletos e a falta de padronização também prejudica o fluxo institucional, logo cada instituição deve achar o ponto de equilíbrio entre a falta e o excesso de normas. Para Pinho e Mattos, (2018) o excesso e a rigidez nas normas limitam a criatividade e a autonomia nas decisões e são agentes estressores do ambiente laboral.

No indicador - *falta de clareza nas atribuições*, apresenta uma ação, sendo: “*PONTOS FRACOS - Desconhecimento do trâmite administrativo, (PDI-IF3, p.42)*”. Para Seijas-Solano (2020) a descrição dos cargos e funções desempenhadas devem ser claras e bem planejadas, e assim, melhorar o sistema de informação e possibilitar o *feedback*, para que o ambiente de trabalho não seja desfavorável à saúde do trabalhador.

Por fim, o indicador - *problemas constantes de tecnologia*, foram identificadas duas ações na mesma instituição, sendo elas: “*PONTOS FRACOS - Precariedade de internet em algumas unidades; Deficiência de suporte de TI, (PDI-IF3, p.42)*” e “*A incorporação de tais avanços tecnológicos em atividades pedagógicas, sejam a distância ou presenciais, ainda é um grande desafio para professores e alunos, (PDI-IF3, p.86)*”.

Em relação a segunda ação, descrita acima, as novas tecnologias aplicadas no sistema educacional, podem trazer vantagens e desvantagem ao processo de ensino e aprendizagem. A principal vantagem seria atingir diversos públicos e faixas etárias que não teriam como fazer aula presencial. Já as desvantagens, estão relacionadas a problemas com o sistema operacional, falta de treinamento para utilizar os recursos virtuais, elevado número de alunos, prolongada jornada de trabalho e a pressão de cumprir metas (Goebel & Carlotto, 2019).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou traçar um panorama geral da situação no Brasil em relação as estratégias de gestão para a prevenção e enfrentamento da síndrome de *Burnout*. Foi analisada as estratégias previstas em seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) voltadas para a prevenção e enfrentamento da síndrome de *Burnout*, no ambiente universitário, para docentes e técnicos administrativos. Considerando que foram analisadas vinte e uma instituições de ensino superior, dez universidades e onze institutos federais de todas as regiões brasileiras.

A análise dos PDIs das universidades e dos institutos federais, os achados foram similares, sendo as maiores frequências parciais encontradas para a síndrome de *Burnout* destaca-se os indicadores *falta de recurso* seguido por *problemas de comunicação*.

Considerando os resultados observados, ou seja, nenhuma ação estratégica voltada especificamente para prevenção da síndrome, recomenda-se que as instituições devam agir, falando sobre o assunto, envolvendo todos para o debate pela busca de um planejamento estratégico efetivo, que preze por um ambiente saudável e que todos possam contribuir para o bem-estar laboral e busquem juntos possíveis soluções de enfrentamento para este tema tão pouco abordado estrategicamente.

Além do que, percebe-se que muitas melhorias organizacionais dependem de questões orçamentárias, estruturais ou normativas. No entanto, em relação a promoção do bem-estar no contexto universitário, o assunto é bem mais complicado do que se imagina, devido a interferência de muitos fatores, como: personalidades individuais, questões ideológicas e políticas, disputa por cargos ou funções, entre muitos outros. Destarte neste cenário conturbado, que se almeja propor algumas contribuições teóricas e empíricas e levantar a discussão do assunto entre todos os *stakeholders* envolvidos.

Desta maneira, nota-se que muitos gestores só percebem a situação dentro da instituição quando se deparam com atestados e licenças médicas de diagnósticos de doenças psicológicas, e muitas vezes questionam: “*mas falei com ele ontem, não me parecia doente*”. Em geral, os transtornos mentais relacionados ao trabalho não são vistos com “*bons olhos*”, ouvimos constantemente esta frase: “*... isto é desculpa para não trabalhar... frescura...*”.

Essas atitudes de negligência agravam a situação e tornam cada vez mais difícil de resolver o crescente e substancial aumento dos caso de *Burnout*, primeiramente porque as pesquisas confirmam que a prevenção e o tratamento no início surtem efeitos mais consistentes, outra questão a ser lembrada, relaciona-se aos multifatores de interferência no problema, logo não é prudente implantar ou usar um programa único de combate e prevenção na instituição.

Aconselha-se fazer sempre uma análise robusta e adequada da situação específica do ambiente de trabalho, sempre considerando as particularidades de cada pessoa, as relações intergrupais e a estrutura organizacional, deve ser feita, prioritariamente, por uma equipe multidisciplinar (composta por especialista em recursos humanos, psicólogos, médicos do trabalho, terapeutas, entre outros especialistas na área) para orientar as intervenções relativas à organização dos programas voltados para a saúde física e mental de todos os *stakeholders* envolvidos.

## REFERÊNCIAS

- Brasil, (2006). Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>
- Brasil, (2017). Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-9-235-de-15-de-dezembro-de-2017-1101286-1101286>
- Brito, L. C., Reyes, E., & Ribas, F. T. T. (2010). As relações entre a síndrome de *Burnout* e a satisfação no trabalho: uma visão a partir do ambiente social das organizações. In: *Encontro da Anpad*, 34.
- Caixeta, N. C., Silva, G. N., Queiroz, M. S. C., Nogueira, M. O., Lima, R. R., De Queiroz, V. A. M., ... & Amâncio, N. D. F. G. (2021). A síndrome de *Burnout* entre as profissões e suas consequências. *Brazilian Journal of Health Review*, 4(1), 593-610.
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2017). Riscos psicossociais associados à síndrome de *Burnout* em professores universitários. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 35(3), 447-457.
- Carvalho, A. V. de (Org.). (2019). *Terapia cognitivo-comportamental na síndrome de Burnout*. Novo Hamburgo: Sinopsys.
- De Camargo Dias, P. H. R., Sousa, J. C., & Dias, J. C. (2018). Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 13(1), 89-106.

- Goebel, D. K., & Carlotto, M. S. (2019). Preditores sociodemográficos, laborais e psicossociais da Síndrome de *Burnout* em docentes de educação a distância. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 37(2), 295-311.
- Gómez Ortiz, V., Perilla Toro, L. E., & Hermosa Rodríguez, A. (2015). Moderación de la Relación Entre Tensión Laboral y Malestar de Profesores Universitarios: Papel del Conflicto y la Facilitación Entre el Trabajo y la Familia. *Revista Colombiana de Psicología*, 24(1), 185-201.
- Guedes, D., & Gaspar, E. (2016). “*Burnout*” em uma amostra de profissionais de Educação Física brasileiros. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 30, 999-1010.
- Leite, T. I. D. A., Fernandes, J. P. C., Araújo, F. L. D. C., Pereira, X. D. B. F., Azevedo, D. M. D., & Lucena, E. E. D. S. (2019). Prevalência e fatores associados da síndrome de *Burnout* em docentes universitários. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 17(2), 170-179.
- Maslach, C., & Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child care quarterly*, 6(2), 100-113.
- Maslach, C. (1979). The emotional consequences of arousal without reason. In *Emotions in personality and psychopathology* (pp. 563-590). Springer, Boston, MA.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1979). Burned-out cops and their families. *Psychology today*, 12(12), 59-62.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced *Burnout*. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach Burnout inventory* (21), 3463-3464. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C.; Jackson, S. E.; Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory: test manual*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the *Burnout* experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Mendanha, M. H., Bernardes, P. F., & Shiozawa, P. (2018). *Desvendando o burn-out: uma análise interdisciplinar da síndrome do esgotamento profissional*. São Paulo: LTr Editora Ltda.
- Palazzo, L. S., Carlotto, M. S., & Aerts, D. R. G. C. (2012). Síndrome de *Burnout*: estudo de base populacional com servidores do setor público. *Revista de Saúde Pública*, 46(6), 1066-1073.

- Paschoal, T., & Tamayo, Á. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9(1), 45-52.
- Pires J. C. S & Macedo K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Rev Admin Publica*. 40(1), 81-105.
- Pinto, J., Nogueira, R., & Silva, L. (2020). Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir da percepção dos gestores. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, 9(2), 219-244.
- Prado, R. L., Bastianini, M. E., Cavalleri, M. Z., Ribeiro, S. F. R., Pizi, E. C. G., & Marsicano, J. A. (2017). Avaliação da síndrome de *Burnout* em professores universitários. *Revista da ABENO*, 17(3), 21-29.
- Puertas-Molero, P., Zurita-Ortega, F., Chacón-Cuberos, R., Martínez-Martínez, A., Castro-Sánchez, M., & González-Valero, G. (2018). An explanatory model of emotional intelligence and its association with stress, *Burnout* syndrome, and non-verbal communication in the university teachers. *Journal of clinical medicine*, 7(12), 524.
- Rezende, D. A. (2012). *Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios*. (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Sandrin, L. (2019). *Burnout: Como evitar a síndrome de esgotamento no trabalho e nas relações assistenciais*. São Paulo: Paulinas.
- Seijas-Solano, D. E. (2020). Riesgos psicosociales, estrés laboral y síndrome *Burnout* en trabajadores universitarios de una escuela de bioanálisis. *Revista de Salud Pública*, 21, 102-108.
- Silva, J. E. O., Melo, P. A., Ramos, A. M., Amante, C. J. & Silva, F. M. (2013). Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais. *Revista GUAL*, Florianópolis, 6(3), 269-287, set.
- Silva, C. L. & Assis, L. (2016). Aplicabilidade do Planejamento Estratégico em Hospitais Universitários Federais. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS*. 5(2) Julho/Dezembro.
- Silva, L. A. M, Rodrigues V. R. M. C., Silveira A. F. & Bittar C. M. L. (2016) Intervenção grupal com professores com síndrome de *Burnout*: uma revisão integrativa. *Revista de Epidemiologia e Controle de Infecção*, 1(1), 203-213.
- Silva, M. C. C., Côrtes, J. M., Santos, J. F. & Barbosa, M. L. A. (2014). Contribuição do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de Planejamento Estratégico na Gestão

de uma Instituição Privada de Ensino Superior do Recife. *Revista GUAL*, Florianópolis, 7(3), 77-92, set.

Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2009). Construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do *Burnout* (ECB). *Estudos de Psicologia (Natal)*, 14, 213-221.

Valle Filho, J. G. C. & Bregalda, L. (2020). *Síndrome de Burnout: um alerta na área da saúde*. São Paulo: Clube de autores.

## **AUTORIA:**

### **Adriela de Marchi**

Doutora em Administração de Empresas pela Faculdade Interamericana de Ciências Sociais - FICS. Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Especialização em Gestão de Material e Patrimônio Público pela Faculdade Integrada da Grande Fortaleza - FGF. Bacharel em Administração pela Faculdade de Educação e Ciência Administrativa. Auditora da Universidade Federal do Amazonas - UFAM.  
Brasil.

E-mail: [adrielamarchi@ufam.edu.br](mailto:adrielamarchi@ufam.edu.br)

### **Fabiana Soares Fernandes Leal**

Doutorado em Programa Doutoral em Psicologia pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal. Professora da Universidade Federal do Amazonas.  
Brasil.

E-mail: [fabianafernandes2801@gmail.com](mailto:fabianafernandes2801@gmail.com)