

NEUROGESTÃO E TELETRABALHO: prevenindo o burnout na era digital

Bruna Da Silva Justo Ferreira Silva¹
Taciana Lucas de Afonseca Salles²

Resumo

O teletrabalho tornou-se uma realidade para muitos profissionais nas últimas décadas, especialmente após a pandemia da Covid-19, sendo adotado às pressas por muitas empresas, devido ao cenário de isolamento. Em relação às questões organizacionais e profissionais, há aspectos que precisam ser levados em consideração, pois apesar das determinações governamentais acerca das medidas de combate à pandemia, com isolamento e distanciamento social voltados para toda a população, nem todos tiveram condições de trabalhar remotamente. Apesar de ter se tornado uma prática comum, o teletrabalho tem vantagens e desvantagens que merecem ser melhor estudadas, principalmente no que diz respeito aos seus impactos na saúde mental dos indivíduos. Nesse sentido, o objetivo desse estudo é explicitar o contexto do teletrabalho, relacionando suas características com os fatores causadores da Síndrome de Burnout (SB), além de identificar aspectos da neurogestão que podem auxiliar na prevenção e gestão da saúde mental, focando no equilíbrio e bem-estar dos colaboradores, por meio do uso de estratégias de neurogestão. Tal abordagem se faz importante, pois, permitirá que as empresas adotem formas mais apropriadas para a gestão das pessoas no modelo de teletrabalho, possibilitando um ambiente de trabalho saudável mesmo à distância. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, composta por uma pesquisa bibliográfica em artigos e livros científicos sobre o tema, além de um estudo de campo com profissionais que trabalham utilizando remotamente a tecnologia. Os resultados demonstraram uma diferença entre a ideia e a prática em questão, pois, neste regime de trabalho (teletrabalho), o trabalhador pode ter mais flexibilidade para sua vida pessoal e profissional, mas, quando se trata de estabelecer horários fixos e fornecer práticas psicológicas e de relaxamento pela empresa visando melhorar o ecossistema, nota-se a escassez desses recursos ao trabalhador.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. *Home-office*. Liderança. Neurociência. Organizações.

Abstract

Teleworking has become a reality for a lot of professionals in recent decades, especially after the Covid-19 pandemic, being hastily adopted by many companies due to the isolation scenario. In relation to organizational and professional issues, there are aspects that need to be taken into account, despite government orders regarding measures to combat the pandemic, with isolation and social distancing aimed at the entire population, not everyone has been able to work remotely. Although it has become a common practice, teleworking has advantages and disadvantages that deserve to be better studied, especially with regard to its impact on individuals' mental

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: brunafferreiray@gmail.com

² Docente em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: taciana.salles@fatec.sp.gov.br

health. The aim of this study is to explain the context of teleworking, relating its characteristics to the factors that cause Burnout Syndrome (BS), as well as identify aspects of neuromanagement that can help prevent and manage mental health, focusing on the balance and well-being of employees through the use of neuromanagement strategies. This approach is important because it will allow companies to adopt more appropriate ways of managing people in the teleworking model, enabling a healthy working environment even from distance. A qualitative exploratory study was carried out, consisting of bibliographical research in scientific articles and books on the subject, as well as a field study with professionals who work remotely using technology. The results showed some differences between the idea and the practice in question, as in this work scheme (teleworking), the worker can have more flexibility for their personal and professional life, but when it comes to set fixed hours and provide psychological and relaxation practices by the company to improve the ecosystem, it is noted a shortage of these resources for the worker.

Keywords: People management. Working from home. Leadership. Neuroscience. Organizations.

1 Introdução

O cenário atual, caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), além de repleto de avanços tecnológicos, tem se mostrado um terreno fértil para o crescimento do teletrabalho. Embora esse modelo apresente flexibilidade e possibilidade de maior autonomia aos trabalhadores, também traz desafios para a saúde mental desses indivíduos, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal e profissional, a Síndrome de Burnout representa um enorme desafio para as organizações modernas (Mendanha, 2024).

O estresse crônico e a sobrecarga de trabalho resultam em alterações neuroquímicas significativas no cérebro humano, comprometendo a saúde mental dos trabalhadores. Identificar esses fatores precocemente é fundamental para a intervenção eficaz e para a prevenção de consequências graves.

Nesse sentido, a neurociência surge como uma ferramenta que permite a compreensão, prevenção e gestão dessa síndrome, visto que a aplicação de técnicas baseadas em evidências neurocientíficas tem se mostrado extremamente eficiente na redução do estresse e na promoção da resiliência dos profissionais (Souza, 2022).

Assim, o objetivo desse estudo foi explicitar o contexto do teletrabalho, relacionando suas características com os fatores causadores da Síndrome de Burnout, além de identificar aspectos da neurogestão que podem auxiliar na

prevenção e gestão da saúde mental, focando no equilíbrio e bem-estar dos colaboradores, por meio do uso de estratégias de neurogestão.

Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório por meio de pesquisa bibliográfica em artigos e livros científicos sobre o tema, além de estudo de campo com profissionais que trabalham utilizando remotamente a tecnologia.

2 Referencial teórico

2.1 Teletrabalho e saúde mental

O teletrabalho, apesar de existir desde a década de 1950, não se configurava da forma como vemos atualmente. Nas décadas de 1960 e 1970, era comum a prática do trabalho em casa para a produção de roupas e calçados, além de montagens e embalagens de materiais elétricos (Rocha e Amador, 2018).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) adota o termo “teletrabalho” (ou “*telework*”, em inglês) para descrever um conjunto de práticas laborais à distância, considerando diferentes categorias dentro deste conceito (Rodrigues, 2011).

Entretanto, pretende-se aqui abordar sobre o teletrabalho ou trabalho remoto que seja realizado fora do ambiente organizacional e utilizando a tecnologia e a internet.

O teletrabalho vinculado ao uso de tecnologias de informação (TI) teve suas primeiras denominações na década de 1970, sendo o termo teletrabalho (*telework*) o primeiro a surgir, seguido de outros, como: *telecommuting*, *home-office* (escritório em casa) e trabalho remoto (Rosenfield e Alves, 2011).

Em essência, o teletrabalho está associado ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para realizar o trabalho em locais distintos daqueles onde ele normalmente ocorreria.

Nesse âmbito, essa modalidade de trabalho possui certas especificações quanto (Rosenfield e Alves, 2011):

- Ao local de trabalho.
- Ao horário/tempo de trabalho: integral ou parcial.
- Tipo de contrato: assalariado ou independente.

- Competências requeridas: conteúdo do trabalho.

Assim, da mistura dessas variáveis, foram criadas inicialmente quatro modalidades principais de teletrabalho, que, segundo Nilles (1997 *apud* Nohara *et al.*, 2010), são:

- Trabalho em domicílio: consiste no trabalho realizado na casa do trabalhador, também chamado de *small-office ou home-office* (SOHO).
- Trabalho em escritórios-satélite: consiste na execução do trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central.
- Trabalho em telecentros comunitários: é o trabalho realizado em estabelecimentos instalados próximo ao domicílio dos trabalhadores, que oferecem postos de trabalho a empregados de uma ou várias organizações.
- Trabalho móvel: fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, incluindo viagens de negócios, trabalho de campo ou no cliente.

Mais adiante, conforme o conceito foi evoluindo, Rosenfield e Alves (2011) acrescentaram as modalidades de:

- Trabalho em empresas remotas ou *offshore*: *Call centers* ou teles serviços realizados por meio das quais empresas que instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de teles serviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata.
- Trabalho informal ou teletrabalho misto: arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa.

Isso significa que falar de teletrabalho não é só tratar de um trabalho à distância, mas sobretudo abordar sobre mudanças organizacionais provocadas por um contexto turbulento e instável que requerem novas formas de trabalho flexível sustentadas por TICs.

Com a Covid-19, muitas organizações começaram a repensar as suas modalidades de trabalho pré-estabelecidas e, diante do cenário de isolamento, iniciaram um processo de adaptação às novas práticas de trabalho conforme as necessidades vigentes surgiram, dentre as quais o teletrabalho foi a principal estratégia para manter as atividades organizacionais à distância.

Entretanto, mesmo após a pandemia, com os avanços tecnológicos e as transformações no mercado, o teletrabalho manteve-se como uma forma bastante frequente de atividade laboral, sendo incorporado por uma parte das organizações

que experimentaram essa prática e optaram por adotá-la como uma possibilidade ou uma forma de obter vantagem competitiva.

Dessa forma, torna-se importante entender de que maneira a adoção do teletrabalho pode ser compreendida atualmente como uma vantagem competitiva. Para tanto, é preciso conhecer esse contexto em que as organizações estão inseridas, que se configura como sendo volátil, incerto, complexo e ambíguo, além de permeado pela tecnologia. Segundo Spers, Tozzi e Carvalho (2023), para enfrentar um mundo VUCA, as organizações necessitam ter profissionais que tenham flexibilidade para se adaptar às mudanças repentinas e inesperadas, além de capacidade de mapear cenários futuros e acompanhar tendências, visando melhorar a tomada de decisões.

Nesse cenário, o teletrabalho se encaixa perfeitamente, pois, permite que as organizações busquem, no mercado global, os profissionais com as competências exatas ao bom desenvolvimento do seu negócio.

Sobre isso, Rabelo (2000, p. 61) enumera diversos benefícios do teletrabalho para as organizações e para a sociedade, como:

Redução de custos com instalações físicas; menos encargos fixos para a empresa relativos à presença de trabalhadores; acréscimo de eficiência produtiva; criação de formas flexíveis de trabalho, como trabalho em tempo parcial e trabalho partilhado; evolução tecnológica da empresa devido a utilização sistemática de novas tecnologias da informação e telecomunicação; eliminação de custos e de tempo gasto em deslocamento até o trabalho; aumento de produtividade e realização profissional em virtude da autonomia ganha; menos encargos de transportes públicos; melhorias ambientais com a redução da poluição e do tráfego urbano; maiores oportunidades de trabalho para deficientes físicos, que têm dificuldades de entrar no mercado de trabalho tradicional; aparecimento de novas atividades baseadas na utilização intensiva das novas tecnologias emergentes; aumentos de qualidade de vida pelo avanço tecnológico da comunicação de dados, como o ensino à distancia.

Além disso, Belini *et al.* (2011) complementam que há os benefícios técnicos profissionais, que envolvem a elevação da produtividade, melhor planejamento das atividades, mais tempo para execução de relatórios e planos de ação e maior disponibilidade para estudos; e os benefícios pessoais, que envolvem maior qualidade de vida, maior autonomia, menos despesas com deslocamentos, menos estresse e mais contato com familiares.

Segundo Rosenfield e Alves (2011), o teletrabalho tem como principal característica a autonomia, que no modelo taylorista foi suprimida na busca por maior produtividade, mas que no contexto atual se configura como elemento essencial para garantir qualidade e competitividade, tornando-se uma meta a ser gerida.

Isso é sustentado pela integração de novas TICs, que faz surgir o capitalismo cognitivo, no qual o valor não vem mais da produção de bens padronizados e reprodutíveis, mas da inovação e criatividade, na acumulação de conhecimento, na flexibilidade e adaptabilidade e na cooperação, configurando uma visão centrada no indivíduo. “A nova ordem é ser sujeito, trabalhar, se engajar e cooperar” (Rosenfield e Alves, 2011).

Mas a pergunta que ressoa é: até que ponto ter autonomia, tomar decisões, ser responsável por suas escolhas e ter que ser inovador e criativo no trabalho são aspectos positivos? Será que, em excesso, todos esses elementos não se configurariam como mais uma forma de pressão e cobrança para as pessoas? E o limite entre a vida pessoal e profissional, como pode ser garantido quando o trabalho é feito dentro do ambiente doméstico?

Malvezzi (2004 *apud* Vebber e Borges, 2021) aponta que, uma vez que o trabalho é essencial na construção da identidade e da vida em sociedade, influenciando todos os aspectos da vida, o teletrabalho é uma fonte potencial de sofrimento objetivo e subjetivo.

Nesse sentido, uma das consequências já identificadas pelos estudiosos é que na modalidade do teletrabalho há um risco muito alto dos trabalhadores não conseguirem delimitar os espaços temporais entre a rotina doméstica e o trabalho, terminando por exceder as horas de trabalho e roubar os momentos com a família. Além disso, o isolamento social e o distanciamento físico e psicológico da empresa e dos colegas (baixo vínculo), juntamente com a impossibilidade de faltar por motivo de doença, a elevação dos custos operacionais (água, luz, internet, etc.), a dificuldade de mostrar suas competências e progredir na carreira, geram sensação de solidão, baixa empatia e solidariedade, conflitos familiares e insegurança (Vebber e Borges, 2021).

Porém, seja no trabalho presencial ou à distância, nota-se o aumento das pressões por produtividade no trabalho, demandas cotidianas e contribuições nas relações pessoais, o que está intrinsecamente relacionado à saúde mental do indivíduo.

Esta encontra-se interconectada com diversos setores da sociedade, incluindo saúde pública, política, social e a educação, trazendo consigo um conjunto de fatores culturais, sociais, religiosos e científicos que impactam diretamente na realidade do

indivíduo, direcionando aos prismas da vida e da convivência humana, e auxiliando nas realizações pessoais e coletivas de maneira mais consciente e assertiva. Relacionamentos saudáveis e redes de apoio são fundamentais para a saúde mental, assim como comportamentos prejudiciais, como abuso de substâncias ou isolamento social, podem exacerbá-la (Mendanha, 2024).

Assim, o referido autor destaca que o teletrabalho oferece vantagens como flexibilidade e economia de tempo, mas também apresenta desafios significativos para a saúde mental dos trabalhadores. A adaptação a este modelo requer uma compreensão profunda dos novos contextos de estresse e das formas de mitigação.

O teletrabalho pode levar a sentimentos de isolamento e dificuldade em desconectar-se do trabalho, fatores que contribuem para o aumento do estresse e da Síndrome de Burnout. Sobre isso, Limongi-França (2005) ressalta que a falta de interação social e a sobrecarga de trabalho são riscos adicionais à síndrome, já que o homem é um ser social (Veber e Borges, 2021). A criação de uma rotina estruturada e a definição clara de limites entre trabalho e vida pessoal são estratégias importantes para eliminar tais riscos.

Em resumo, o teletrabalho foi adotado de forma emergencial, mas rapidamente se tornou parte da rotina de muitos profissionais. Apesar de oferecer vantagens, seus impactos na saúde mental já são estudados antes mesmo da pandemia e merecem ser mais bem avaliados e compreendidos, visando entender seus efeitos a longo prazo e a possível relação com patologias como o estresse crônico e a Síndrome de Burnout.

2.2 Estresse e Síndrome de Burnout

O estresse é o conjunto de reações que ocorrem em um organismo quando está submetido a um esforço de adaptação. Na vida, o ser humano encontra-se constantemente em busca de se moldar às mais diferentes situações, sejam elas internas ou externas, portanto, expõe-se a diversos aspectos que geram estímulos que podem ser interpretados como positivos (eustress) ou negativos (distress) causados pelo ambiente externo e interno simultaneamente ou sozinho (Selye, 1936 *apud* Limongi-França e Rodrigues, 2005).

Dessa forma, o estresse é uma resposta de adaptação às demandas diárias, porém quando em excesso, gera sofrimento psíquico que se manifesta por meio de reações físicas e emocionais como: sudorese, tensão muscular, rangeres dos dentes, náuseas, hipertensão, bem como ansiedade, angústia, insônia, preocupação excessiva, oscilação de humor, entre outros (Bezerra, Assis e Constantino, 2016).

Sobre isso, Limongi-França e Rodrigues (2005, p.17) destacam a frase do filósofo Albert Camus, que diz que “sem trabalho, toda a vida apodrece, mas, sob um trabalho sem alma, a vida sufoca e morre”. Bezerra, Assis e Constantino (2016), confirmam dizendo que o estresse psicológico e a sobrecarga têm sido constantemente associados com distúrbios do sono, síndrome de Burnout e depressão, além de doenças cardiovasculares.

Diante disso, o estresse pode ser reconhecido e avaliado por dois espectros, tornando aparente a relação de alegria frente ao sofrimento, em que a combustão completa do indivíduo, chamada de Burnout, geralmente resulta do estresse e frustrações prolongadas, principalmente no meio corporativo, gerando o esgotamento da resistência física, emocional ou da motivação (Freudenberger, 1970 *apud* Mendanha, 2024).

Burnout é uma síndrome conceituada como resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso. Caracteriza-se por três dimensões: 1) sentimento de esgotamento ou exaustão de energia. 2) aumento da distância mental do trabalho, ou sentimentos de negativismo, ou cinismo em relação ao trabalho; 3) uma sensação de ineficácia e falta de realização (WHO, 2018 *apud* Mendanha, 2024, p.141).

Para Maslach e Leiter (2016), a síndrome apresentada é como uma resposta ao estresse crônico e prolongado, que se manifesta por exaustão emocional, cinismo e um sentimento de ineficácia. Em paralelo, para Mendanha (2024), a Síndrome de Burnout é uma consequência direta de estressores não gerenciados, que afetam a capacidade do trabalhador de manter o equilíbrio emocional e a produtividade.

No contexto do teletrabalho, Limongi-França (2005) identifica que esses fatores podem ser exacerbados devido ao isolamento social, à dificuldade em estabelecer limites claros e à pressão para manter a produtividade.

Desta maneira, os principais fatores de risco para a Síndrome de Burnout incluem demandas excessivas, falta de controle sobre o trabalho, suporte inadequado e desequilíbrio entre vida profissional e pessoal, gerando como principais sintomas (Mendanha, 2024; Limongi-França, 2005):

- Exaustão emocional: caracterizada por um profundo cansaço que ultrapassa a simples fadiga física. Falta de energia persistente, mesmo após períodos de descanso, dificuldades para lidar com as demandas diárias, afetando não só a capacidade de realizar tarefas com eficiência, mas comprometendo o bem-estar geral e tornando a vida cotidiana um desafio constante.
- Despersonalização: refere-se ao sentimento de distanciamento em relação ao trabalho e às pessoas com quem se interage, trazendo impessoalidade e distanciamento. Essa atitude fria e automatizada surge como uma defesa contra o estresse acumulado, mas acaba gerando um afastamento emocional que prejudica a qualidade das relações e a satisfação com o próprio trabalho.
- Redução da realização pessoal e profissional: esse sintoma é evidenciado pela percepção de que os esforços não geram resultados satisfatórios ou reconhecimento. Apesar do empenho, as conquistas são insatisfatórias e os objetivos permanecem fora de alcance. Essa sensação de fracasso e estagnação não apenas mina a motivação, mas também afeta negativamente a autoestima e o prazer no trabalho, impactando a vida profissional e pessoal como um todo.

Assim, as causas da SB concentram-se em fatores estressores que provém do ambiente social, características pessoais, organizacionais e do trabalho (Silva e Carlotto, 2003).

É essencial que se entenda que a Síndrome de Burnout está diretamente relacionada com as condições físicas e emocionais de trabalho às quais o colaborador está exposto. Segundo Souza (2022), quando a jornada de trabalho é prolongada ou excede a máxima permitida pela categoria, quando por longos períodos o ambiente de trabalho não é modificado, havendo rotinas monótonas, quando a remuneração é inadequada, o clima organizacional é tenso, conflituoso e deficiente, as chances de se desencadear a Síndrome de Burnout são grandes.

Assim, Hyeda (2011) apresenta diversos fatores estudados como variáveis envolvidas no desenvolvimento da Síndrome de Burnout, tanto no aspecto empresarial quanto nos aspectos pessoais e emocionais dos indivíduos, alguns deles são:

- Longas jornadas de trabalho, principalmente com horários noturnos;

- Falta de definição clara das responsabilidades do cargo, incluindo a obrigatoriedade de treinamentos e organização.
- Primeiros anos de carreira, transição de cargo ou progresso insuficiente;
- Relações interpessoais que geram desconfiança.
- Autonomia e controle sobre as atividades, são cruciais para prevenir a síndrome, assim como receber feedback claro e regular sobre o desempenho, o que aumenta a satisfação e reduz a exaustão emocional.
- A remuneração inadequada pode influenciar o desenvolvimento de Burnout, embora não haja consenso sobre essa relação.
- Foco excessivo na redução de custos e negligenciamento do desenvolvimento dos funcionários, que tende a criar ambientes mais propensos ao esgotamento emocional.

Portanto, é claro que os fatores que levam à Síndrome de Burnout estão associados ao ambiente de trabalho e às condições emocionais dos trabalhadores, sejam em ambientes tradicionais ou no teletrabalho. É necessário adotar uma abordagem integrada para prevenir e tratar essa síndrome, promovendo um ambiente saudável e equilibrado. No teletrabalho, é especialmente crucial abordar o isolamento social, da dificuldade em separar a vida pessoal da profissional e da forma de gestão exercida pela liderança (apoio e *feedback*), pois esses fatores podem aumentar os riscos de Burnout.

2.3 Neurogestão e teletrabalho

A neurogestão é um ramo da neurociência que se concentra nas atitudes e comportamentos humanos relacionados ao trabalho e às organizações (Souza, 2022).

Salas (2003, p. 156 *apud* Méndez e Ferrer, 2016) diz que a singularidade de cada indivíduo, suas posições e seus processos internos de aprendizagem, assim como a forma de socialização e outros aspectos inerentes ao ser humano, estão profundamente relacionados com sua personalidade e suas ações e ideias autônomas.

A neurogestão, também conhecida como *neuromanagement*, surgiu diante da busca pela aplicação de estratégias na gestão de negócios para compreender como

os processos mentais, emocionais e comportamentais influenciam no ambiente de trabalho (Méndez e Ferrer, 2016).

A evolução do teletrabalho claramente trouxe à tona desafios e oportunidades para a gestão de equipes. A abordagem da neurogestão destaca uma profunda compreensão de como o cérebro responde a diferentes estímulos e contextos, oferecendo ferramentas valiosas para promover o bem-estar e a eficiência, além de implementar benefícios significativos para a prevenção do Burnout. A sua aplicação conta com *insights* da neurociência para aprimoramento da gestão de pessoas e processos organizacionais, em que compreender como o cérebro lida com estressores e interage com diferentes estilos de liderança permite criar estratégias que favoreçam saúde mental e alto desempenho aos colaboradores (Souza, 2022).

Como estratégias de prevenção, estão instauradas abordagens que intitulam o *design* dos ambientes virtuais em que se utiliza de ferramentas de comunicação simples e eficientes, devendo ser intuitivas e adaptáveis às necessidades dos colaboradores. Plataformas que permitem personalização e que minimizam a sobrecarga cognitiva ajudam a reduzir o estresse e a melhorar a eficiência (Nascimento, 2021). Sistemas que facilitam a organização de tarefas e o gerenciamento do tempo também são fundamentais.

Nesse sentido, uma vez que a área de Gestão de Pessoas é responsável por cuidar das pessoas, buscando seu bem-estar geral, esta área deve ser envolvida na criação e implementação de programas para o desenvolvimento da resiliência e do gerenciamento do estresse, como pausas regulares e exercícios de relaxamento (meditação, *mindfulness*). Estes são essenciais, já que práticas de regulação emocional têm se mostrado eficazes para ajudar os colaboradores a lidarem com o estresse e manter um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional (Hirschle e Gondim, 2020).

O líder, por sua vez, tem papel fundamental na prevenção da Síndrome de Burnout, pois a forma como exerce a liderança poderá impactar diretamente nos colaboradores (Mendanha, 2024; Limongi-França, 2005).

Nesse sentido, a neurogestão aplicada, permite aos líderes conhecer como o cérebro funciona, reconhecer as emoções envolvidas nas atividades laborais e compreender suas influências no comportamento humano, possibilitando maior assertividade na gestão.

A Síndrome de Burnout muitas vezes é decorrente de cargas excessivas de tarefas, diante do qual a neurogestão permite analisar criteriosamente a realidade e propor ajustes necessários para evitar que o trabalhador se sinta sobrecarregado, distribuindo de forma equilibrada e neutralizando os impactos negativos para manter a saúde mental da equipe na totalidade. Essas práticas consequentemente permitem que as empresas não apenas previnam a Síndrome de Burnout, mas também construam um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente.

Barbosa (2021) argumenta que as práticas de neurogestão são essenciais para criar um ambiente virtual que promova bem-estar e produtividade, reconhecendo que a conexão interpessoal e a gestão das emoções são fundamentais, mesmo à distância. Dessa forma, o teletrabalho oferece flexibilidade, mas também aumenta o risco de problemas de saúde mental, como a Síndrome de Burnout, devido ao isolamento e à dificuldade em separar a vida pessoal da profissional. A neurogestão, ao aplicar conhecimentos da neurociência no ambiente organizacional, proporciona estratégias eficazes para reduzir o estresse, melhorar o bem-estar dos colaboradores e prevenir a Síndrome de Burnout, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável.

3 Materiais e métodos ou desenvolvimento

Este estudo teve por objetivo explicitar o contexto do teletrabalho, relacionando suas características com os fatores causadores da Síndrome de Burnout e identificando aspectos da neurogestão que podem auxiliar na prevenção e gestão da saúde mental dos colaboradores.

Foi, então, realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório por meio de pesquisa bibliográfica em artigos e livros científicos sobre o assunto, além de estudo de campo com profissionais que trabalham utilizando remotamente a tecnologia.

A pesquisa foi aplicada entre os dias 23 e 25 de setembro de 2024, cujo instrumento utilizado foi elaborado por meio da ferramenta do Google Forms e composto por 11 questões, sendo as quatro primeiras destinadas a caracterizar a amostra em relação à faixa etária, gênero, área de atuação e tempo em que trabalhou em regime de teletrabalho. Cabe destacar que, caso os respondentes nunca tivessem trabalhado à distância, o questionário era encerrado automaticamente e seguiam

adiante apenas aqueles com alguma experiência nessa modalidade de trabalho. Dessa forma, obteve-se um total de 64 respondentes inicialmente, mas seguiram para a segunda etapa 32 destes, isto é, (50%) da amostra total.

As questões seguintes foram baseadas na literatura sobre a Síndrome de Burnout, utilizando como embasamento o questionário de investigação de sintomas, o *Maslach Burnout Inventory Education Survey* (MBI-ED), utilizado em pesquisas com educadores e validado para uso no Brasil, que originalmente possui 22 afirmações sobre a percepção do indivíduo em relação a vários aspectos do trabalho, das relações com os colegas e da liderança, correlacionados às dimensões do Burnout (Silva e Carlotto, 2003). Algumas das afirmações foram selecionadas e adaptadas, compondo assim uma parte do questionário aplicado à amostra.

3.1 Resultados e discussão

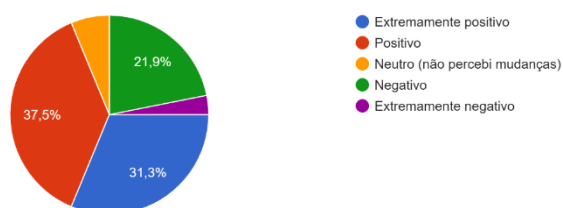
A maioria dos dados foi organizada em gráficos e quadros visando facilitar a visualização dos resultados, conforme está apresentado a seguir.

Em relação às questões que buscavam caracterizar a amostra, os dados revelaram que 46,9% estão na faixa etária entre 18 e 24 anos, 43,8% estão entre 25 e 36 anos e o restante possui 37 anos ou mais. Trata-se, portanto, de pessoas da geração Z e Y, somando 90% da amostra. Outro dado obtido foi em relação ao gênero, que se caracteriza por ser na maioria feminino, 70,3%, enquanto 29,7% se caracterizaram como masculino.

A próxima questão visava conhecer o impacto dessa modalidade de trabalho no bem-estar físico dos participantes, cujas estão apresentadas na Figura 1 a seguir.

Figura 1: Teletrabalho e bem-estar físico

5. Qual foi o impacto do trabalho remoto no seu bem-estar físico?
32 respostas



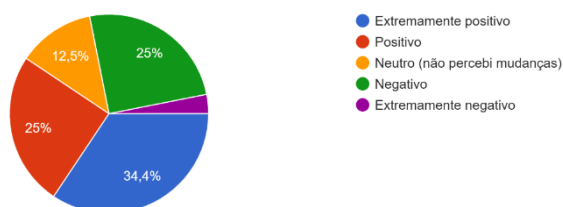
Fonte: dados da pesquisa (2024)

Nota-se que 37,5% consideram positivo o impacto do teletrabalho no seu bem-estar físico, 31,3% consideram extremamente positivo, 21,9% julgam negativo, 6,3% não perceberam mudanças (neutro) e apenas 3,1% julgam extremamente negativo como. A soma dos respondentes que consideram o impacto do teletrabalho como positivo e extremamente positivo chega a 68,8%. Isso indica que uma maioria significativa dos participantes vê o teletrabalho de forma benéfica para seu bem-estar físico. Enquanto, apenas 21,9% consideram o impacto como negativo, e apenas 3,1% julgam como extremamente negativo. Isso sugere que as percepções negativas são menos comuns entre os respondentes.

A Figura 2, na sequência, apresenta os dados sobre a percepção dos participantes no que diz respeito ao impacto do teletrabalho em seu bem-estar psicológico/emocional.

Figura 2: Teletrabalho e bem-estar emocional

6. Qual foi o impacto do trabalho remoto no seu bem-estar psicológico/emocional?
32 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2024)

As respostas indicam que 34,4% dos respondentes avaliaram de maneira extremamente positiva o impacto do teletrabalho no bem-estar emocional, 25% avaliaram como positivo, 25% avaliaram como sendo negativo, 12,5% responderam de maneira neutra e 3,1% avaliaram como extremamente negativo.

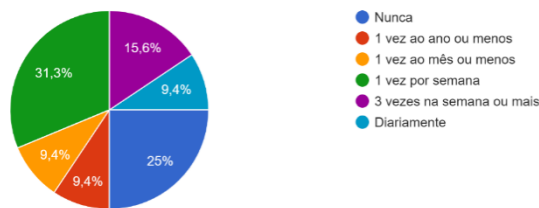
É perceptível que, enquanto a maioria dos respondentes, 59,4%, percebe o teletrabalho de forma positiva em relação ao bem-estar psicológico e emocional, uma proporção significativa, 28,1%, ainda relata experiências negativas, indicando que o teletrabalho pode não ser o regime de trabalho ideal para todos. Essa dualidade sugere que, embora o teletrabalho possa oferecer benefícios, como flexibilidade e conforto, ele também pode trazer desafios que impactam a saúde mental, gerando a

necessidade de possíveis avaliações a respeito e implementações para um ambiente de trabalho à distância mais equilibrado e saudável psicologicamente e emocionalmente também.

Em seguida, buscou-se avaliar a frequência com que as pessoas se sentem sobrecarregadas e emocionalmente exaustas, cujos dados estão na Figura 3 a seguir.

Figura 3: Sobrecarga e exaustão emocional

7. Em relação à sua rotina de trabalho remoto, com que frequência você se sente sobrecarregado (a) ou emocionalmente exausto (a)?
32 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Percebe-se que 31,3% das pessoas julgaram se sentir sobrecarregadas e emocionalmente exaustas ao menos “1 vez por semana”, 25% relataram “nunca se sentir desta maneira”, 15% se sentiram assim “3 vezes na semana ou mais”, enquanto as opções de “1 vez ao ano ou menos”, “1 vez ao mês ou menos”, e “diariamente” resultaram na mesma porcentagem de 9,4% para cada uma delas.

O Quadro 1 a seguir apresenta as respostas sobre as principais dificuldades identificadas pelos respondentes sobre o teletrabalho.

Quadro 1: Principais dificuldades no teletrabalho

ITENS	Nada difícil	Pouco Difícil	Difícil	Muito difícil	Extremamente difícil
Ter um espaço físico apropriado para trabalhar	10	9	10	3	1
Ter um espaço emocional apropriado para trabalhar	12	5	7	6	2
Não ter contato pessoal com os colegas	10	6	9	4	3
Não ter contato pessoal com o líder	7	11	6	7	1
Não ter contato pessoal com o cliente	18	8	2	4	0
Ficar em um só ambiente o dia todo	10	5	10	5	2
Ter disciplina para cumprir horários	15	7	7	3	0
Ter disciplina para cumprir prazos e metas	17	7	4	4	0
Ter que trabalhar além do horário	10	9	8	2	3
Ter que participar de reuniões fora do horário	13	5	8	2	4
Falta de feedback do líder sobre meu desempenho	7	6	9	5	5
Tomar decisões sem apoio	6	5	10	6	5

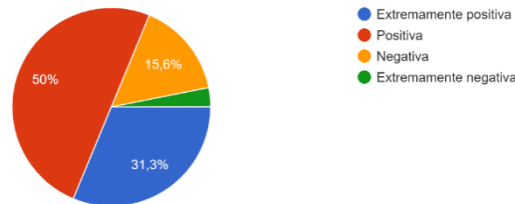
Fonte: dados da pesquisa (2024)

Nota-se que ter um espaço físico para trabalhar, ficar em um só ambiente o dia todo e tomar decisões sozinho, foram apontados por 10 respondentes como algo difícil no teletrabalho, além de outros participantes que o classificaram como sendo extremamente difíceis. Destaca-se também a falta de feedback do líder sobre o desempenho, que foi apontada por 9 pessoas como sendo difícil e por 5 como sendo extremamente difícil, indicando a importância de um líder presente e participante. Isso indica que, para essa amostra, o teletrabalho não parece apresentar grandes dificuldades, de modo que a maioria dos itens foram identificados como aspectos nada difíceis ou pouco difíceis, foi identificada que talvez esses aspectos do teletrabalho sejam superáveis ao longo do tempo por meio de adaptações ou estratégias específicas.

Em seguida, buscou-se entender o impacto de se criar uma rotina e limites entre o teletrabalho e a sua vida pessoal no bem-estar, cujos dados estão na Figura 4.

Figura 4: Influência dos limites no bem-estar

9. Criar rotinas e limites entre o trabalho remoto e a sua vida pessoal influencia no seu bem-estar de que maneira?
32 respostas

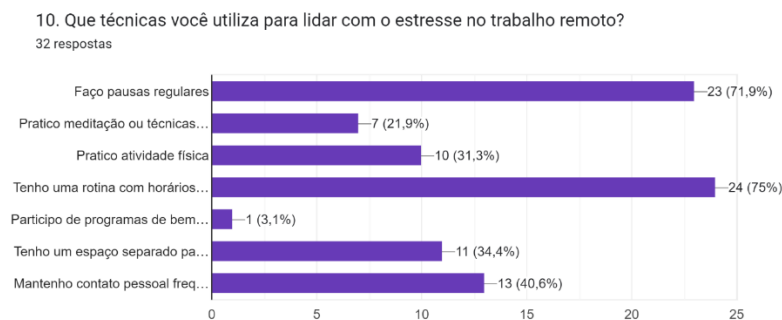


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Nota-se que 50% disseram que impacta de maneira positiva no bem-estar, 31,3% disseram que impacta de maneira extremamente positiva, enquanto 15,6% avaliaram como negativo o impacto e 3,1% responderam como sendo extremamente negativo. Desse modo, percebe-se que a maioria (81,3%) dos respondentes acreditam que criar rotinas e limites entre o teletrabalho e vida pessoal influenciam no seu bem-estar. Essas percepções possivelmente estão ligadas ao fato de que, fatores como estresse, produtividade e equilíbrio emocional são desencadeados quando não há limites pré-estabelecidos nesse contexto apresentado.

Para obtenção de respostas com parâmetros semelhantes aos utilizados no *Maslach Burnout Inventory Education Survey* (MBI-ED), na questão seguinte, era possível avaliar as técnicas utilizadas para lidar com o estresse no teletrabalho, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5: Técnicas para reduzir o estresse no teletrabalho

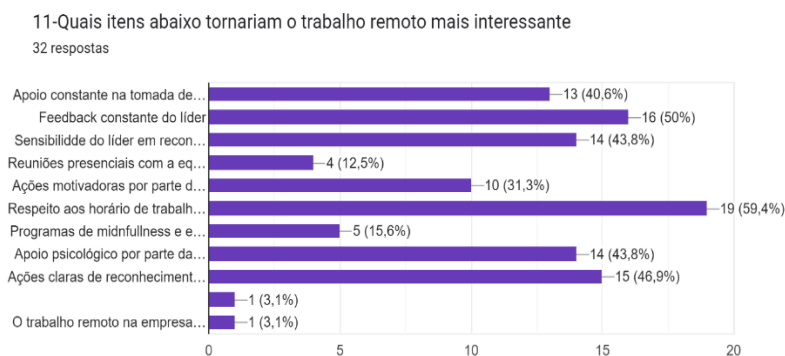


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Em ordem decrescente, nota-se que as práticas mais utilizadas são: rotina com horários fixos no trabalho (75%), o que evidencia que muitos profissionais valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; pausas regulares (71,9%), evitando o esgotamento emocional e psicológico; o contato pessoal com colegas de trabalho (40,6%), que é um quesito importantíssimo para combater a solidão no teletrabalho, mas que não é tão aderente assim, consequente podendo impactar no bem-estar desses trabalhadores. Por outro lado, práticas como: ter um espaço separado para trabalhar (34,4%), o que pode dificultar no não desligamento das tarefas do trabalho; praticar atividade física (31,3%), e praticar meditação ou técnicas de relaxamento (21,9%) foram as menos votadas. Por fim, apenas 3,1% mencionaram a participação em programas de bem-estar oferecidos pela empresa, o que sugere melhorias no que diz respeito a divulgação e eficácia dessas iniciativas por parte das organizações para despertar maior interesse de participação por parte dos trabalhadores.

Utilizando o mesmo formato da questão anterior, a Figura 6 explicita maneiras para tornar o teletrabalho mais interessante.

Figura 6: Práticas de melhoria para o teletrabalho



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Percebe-se que os itens mais apontados foram: respeitar os horários de trabalho e descanso (59,4%), o que anteriormente consta evidenciado, se mostrando de fato um quesito extremamente relevante; ter feedback constante do líder (50%), revelando sobre a importância da comunicação mais aberta e transparente do líder para com os seus liderados; ter ações claras de reconhecimento por parte da empresa/líder (46,9%); a sensibilidade do líder em reconhecer as emoções da equipe e o apoio psicológico por parte da empresa (43,8% cada), demonstrando que talvez

nas empresas em que os respondentes trabalham, existem mínimos recursos voltados para as práticas para melhores maneiras de trabalho em regime de trabalho à distância; e o apoio constante na tomada de decisões no teletrabalho (40,6%). Além disso, para 12,5%, ter reuniões presenciais com a equipe seria interessante. Somente 3,1% avaliaram que a empresa sempre faz algo para tornar o teletrabalho interessante, o que deixa claro o quanto há de melhorias a serem implementadas.

Considerações finais

A popularização do teletrabalho, especialmente na Era Digital em expansão, destaca a urgência de se desenvolver novas estratégias voltadas à prevenção de doenças mentais e ao cuidado com os colaboradores. Este estudo teve como objetivo explicitar o contexto do teletrabalho, relacionando suas características com os fatores causadores da Síndrome de Burnout, além de identificar aspectos da neurogestão que podem auxiliar na prevenção e gestão da saúde mental, focando no equilíbrio e bem-estar dos colaboradores, por meio do uso de estratégias de neurogestão. A análise, realizada por meio de uma pesquisa qualitativa com a ferramenta Google Forms, revelou que, apesar das vantagens oferecidas por esse modelo, como flexibilidade e autonomia, o teletrabalho pode intensificar o sentimento de solidão e aumentar a pressão por produtividade. Estes aspectos estão intrinsecamente conectados e podem favorecer o surgimento da Síndrome de Burnout.

A revisão bibliográfica e o estudo de campo permitiram identificar que práticas da neurogestão podem ser eficazes na mitigação dos riscos relacionados ao Burnout. Esta abordagem, além de reconhecer as limitações cognitivas e emocionais dos colaboradores, incentiva ações que promovam o bem-estar, como a implementação de pausas regulares, a criação de um ambiente virtual colaborativo e o estímulo à comunicação aberta entre equipes e líderes.

Além disso, a neurogestão se revela uma ferramenta poderosa para a identificação de padrões comportamentais, contribuindo para o fortalecimento da resiliência dos colaboradores frente às suas dificuldades pessoais e profissionais. Ela não só previne o surgimento do Burnout, mas também fortalece a saúde mental e incrementa a produtividade dos profissionais que trabalham em regime de teletrabalho.

Portanto, a relação entre teletrabalho e saúde mental requer uma abordagem cuidadosa e eficiente por parte das empresas. A adoção de práticas de neurogestão, pode viabilizar a criação de um ambiente de trabalho à distância que promova tanto o bem-estar quanto a sustentabilidade das equipes. Essa estratégia não apenas previne a Síndrome de Burnout, mas também contribui para o aumento da satisfação e desempenho dos trabalhadores no contexto digital atual. Equilibrar produtividade e qualidade de vida deve ser uma tarefa central para as empresas que almejam ter sucesso nesse novo modelo de trabalho.

Por fim, cabe salientar que os dados aqui apresentados são limitados, uma vez que a amostra investigada não representa quantitativamente a totalidade dos trabalhadores em teletrabalho. Contudo, esses dados fornecem indicativos valiosos para que futuras pesquisas possam ampliar o número de respondentes, gerando informações mais precisas e passíveis de generalização, além de subsidiar a criação de estratégias mais eficazes.

Referências

BARBOSA, André A. de O. A gestão de equipes virtuais: um olhar da neurociência no bem-estar e gestão de equipes virtuais. **Revista do TCU**. 2021. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1786>. Acesso em: 11 set. 2024.

BELLINI, C. G. P., DONAIRE, D., SANTOS, S. A. dos, MELLO, A. A. A., GASPAR, M. A. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**. 2011. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3301>. Acesso em: 25 ago. 2024.

BEZERRA, Claudia de M. *et al.* Sofrimento psíquico e estresse no trabalho de agentes penitenciários: uma revisão da literatura. **Ciência Saúde Coletiva**. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232015217.00502016>. Acesso em: 28 ago. 2024.

HIRSCHLE, Ana Lucia Teixeira; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.l.], v. 25, n. 7, p. 2790-2017, jul. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>. Acesso em: 20 nov. 2024.

HYEDA, Adriano. Avaliação da produtividade na síndrome de burnout. **Rev. Bras. de Medicina do Trabalho**. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280320580_Avaliacao_da_produtividade_na_sindrome_de_burnout. Acesso em 3 ago. 2024.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. Disponível em: Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=uzomWhbqcCAC&pg=PA1&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 5 out. 2024.

MENDANHA, Marcos. **O que ninguém te contou sobre Burnout: prevenção (organizacional e individual), sintomas, diagnóstico, tratamento, além de todas as repercussões previdenciárias e legais**. 2. ed. Leme, SP: Editora Mizuno, 2024.

MÉNDEZ, Jairo C. M.; FERRER, Lenys P. Neuromanagement. Una estrategia gerencial para el éxito de una organización. **Revista Arbitrada Formación Gerencial**. Venezuela. 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8540412>. Acesso em: 11 set. 2024.

NOHARA, Jouliana, J. *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **RAI-Rev. Adm. e Inov.** 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174/83246>. Acesso em: 16 ago. 2024.

RABELO, AIR. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **Revista de Administração FACES Journal**, 1, n. 1, p. 61-67, 2000. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26037/quais-as-vantagens-e-desvantagensdo-teletrabalho-e-das-organizacaoes-virtuais-na-era-da-informacaoi/pt-br>. Acesso em: 02 out.2024.

ROCHA, Cháris, T.M da, AMADOR, Fernanda S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR.** 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>. Acesso em: 14 ago. 2024.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/>. Acesso em: 02 ago. 2024.

ROSENFELD, Cinara, L.; ALVES, Daniela, A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista Dados**. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>. Acesso em: 3 set. 2024.

SILVA, Graziela, N. da.; CARLOTTO, Mary, S. Síndrome de Burnout: um estudo com professores da rede pública. **Psicol. Esc. Educ. Campinas**. 2003. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85572003000200004. Acesso em: 27 set. 2024.

SOUZA, Gabriela M. de. A neurociência e a síndrome de burnout no ambiente corporativo. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**,

São Paulo, v. 8, n. 4, p. 123-135, abr. 2022. Disponível em: doi.org/10.51891/rease.v8i4.5119. Acesso em 05 mar. 2024.

SPERS, Renata, G.; CARVALHO, Daniel, E. de; TOZZI, Elisa. **Liderança estratégica em tempos disruptivos**. São Paulo: Actual, 2023.

VEBBER, Thailini; BORGES, Silvana M. Impactos do teletrabalho na saúde mental do trabalhador: uma revisão da literatura. **Rev. Excelência em Gestão e Qualidade**. 2021. Disponível em: <https://www.fismaead.edu.br/seer/index.php/jemq/article/view/35/15>. Acesso em: 28 ago. 2024.