

# O contrato psicológico e o desenvolvimento de *burnout*

## *The psychological contract and the development of burnout*

Carolina Costa<sup>1</sup>

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo tem como objetivo demonstrar a importância de como as organizações administram as relações com os seus trabalhadores através do contrato psicológico e as diversas reações que os trabalhadores podem revelar após a violação desse contrato. O *burnout* é uma das vertentes desencadeadas por essa violação, levando a que os empregados manifestem o fenómeno de estresse laboral, apresentem exaustão emocional e física, ponham em causa a confiança da organização à qual pertencem e consequências que se refletem negativamente tanto a nível individual, familiar, social e profissional. Todavia, a violação deste contrato não é sinónimo de algo negativo como é assumido por maior parte da sociedade, tal como o *burnout* não pode ser considerado parte do leque de emoções negativas do comportamento organizacional, sendo que ainda estão em causa incertezas em relação ao fenómeno. Para além da introdução, conclusão e referências, o presente artigo encontra-se dividido em quatro seções interligadas e interdependentes entre si: uma primeira seção dedicada à definição de contrato e contrato psicológico, uma segunda seção dedicada à violação do contrato psicológico, uma terceira seção dedicada especificamente ao conceito e fenómeno de *burnout* e, finalmente, uma quarta seção dedicada ao outro lado da moeda do fenómeno de *burnout*.

Palavras-chave: Contrato Psicológico. Compromisso Afetivo. Violação do Contrato Psicológico. *Burnout*.

---

<sup>1</sup> Licenciada em Línguas Modernas, ramo Inglês-Alemão, com menor em Estudos Europeus pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra (FLUC), Portugal. Mestranda em Administração Público-Privada na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (FDUC), Portugal. *E-mail*: carolinacosta.22@outlook.com

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Sociais (Especialidade em Administração Pública) pela Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Licenciado em Estatística e Gestão de Informação pela Universidade Nova de Lisboa, Portugal. Professor da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (FDUC), Portugal. Vice-Presidente e Investigador Integrado do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP), Portugal. *E-mail*: pcorreia@fd.uc.pt

## **Abstract**

This article aims to demonstrate the importance of how organizations manage relationships with their employees through the psychological contract and the different reactions that employees may reveal after the violation of this contract. Burnout is one of the aspects triggered by the violation of this contract, leading to employees manifesting the phenomenon of work stress, presenting emotional and physical exhaustion, questioning the confidence of the organization to which they belong and consequences that reflect negatively both at individual, family, social and professional levels. However, the violation of this contract is not synonymous with something negative as is assumed by most of society, just as burnout cannot be considered part of the range of negative emotions of organizational behavior, and there are still uncertainties regarding the phenomenon. In addition to the introduction, conclusion and references sections, this article is divided into four interconnected and interdependent sections: a first section dedicated to the definition of contract and psychological contract, a second section dedicated to the violation of the psychological contract, a third section specifically dedicated to the concept and phenomenon of burnout and, just before the conclusion, a fourth section dedicated to what can be called the other side of the burnout phenomenon.

Keywords: Psychological Contract. Affective Commitment. Violation of Psychological Contract. Burnout.

Data de submissão: 21 de dezembro de 2021

Data de aprovação: 10 de outubro de 2022

## INTRODUÇÃO

O Comportamento Organizacional caracteriza-se como uma área multidisciplinar do conhecimento humano, no que diz respeito a certas características que existem dentro das organizações e ao respectivo ambiente inserido nestas. É, assim, considerada uma disciplina que depende fortemente da mentalidade que existe em cada organização e de quem a lidera.

Esta temática é primordial para qualquer indivíduo que deseje participar, de forma direta ou indireta, dentro de uma organização, visto que, para se desenvolverem negócios, parcerias, e/ou se desenvolverem atividades intra e interorganizacionais, é necessário conhecer claramente o meio em que estão envolvidos. Dito isso, o valor intrínseco de qualquer organização situa-se nos ativos intangíveis. Em outras palavras, aqueles ativos que não são observáveis a olho nu, mas que dão lugar à riqueza da organização, nas suas várias vertentes, e proporcionam a base fundamental e dinâmica que leva ao sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2005).

A compreensão das relações entre empregados e a organização surgiu como uma das questões mais importantes no estudo do comportamento nas organizações (SHORE; COYLE-SHAPIRO; TETRICK, 2012). É, por consequência, dentro da flexibilidade organizacional e das tendências nas relações de emprego que se estuda o principal foco deste trabalho: o contrato psicológico.

O contrato psicológico tem sido uma das grandes preocupações de estudo dos investigadores e interessados da administração e da psicologia organizacional. Os fatores de mercado, a rapidez com que estes se desenvolvem e mudam as diversas estratégias e o modo de vida organizacional, obrigam que sejam implementadas novas formas de gestão, tendo por base a cultura e identidade organizacional (ANBREU; SILVA, 2006).

Segundo Davel e Vergara (2004), a subjetividade é um papel fundamental para as relações humanas e, conseqüentemente, estas não estão inseridas simplesmente a contratos formais e regulamentos internos. A subjetividade passa por inúmeros aspectos em que se incluem temas como religioso, político, econômico e moral de cada indivíduo. Só com a compreensão dos contratos psicológicos é que a comunicação e relação organizacional será mais eficiente e, de tal modo, o entendimento futuro da contradição entre as necessidades do trabalhador e das exigências da organização.

**A compreensão das relações entre empregados e a organização surgiu como uma das questões mais importantes no estudo do comportamento nas organizações (SHORE; COYLE-SHAPIRO; TETRICK, 2012).**

A relevância deste tema, no presente artigo, consiste na compreensão do comportamento humano dentro das organizações de acordo com os contratos estabelecidos, as reações adversas dos trabalhadores face à violação ou quebra do contrato psicológico e a veracidade das consequentes vertentes reacionárias que têm surgido – como é o caso de *burnout* – para explicar a complexidade da teia de relações humanas que se constroem no interior das organizações, cada vez mais competitivas.

## 1 DEFINIÇÃO DE CONTRATO E CONTRATO PSICOLÓGICO

De acordo com os dicionários Priberam<sup>3</sup> e Aurélio<sup>4</sup>, a palavra “contrato”, originária do Latim *contractus*, diz respeito a 1. Acordo ou convenção para a execução de algo sob determinadas condições; 2. Combinação, ajuste; 3. Promessa aceite; e 4. Acordo, trato em que duas ou mais pessoas assumem certos compromissos ou obrigações, ou asseguram entre si algum direito. Melhor dizendo, é um comprometimento de união onde a finalidade se foca na realização de uma ação futura para premiar os esforços e benefícios recebidos pela outra parte.

No mundo laboral, um dos contratos existentes é nomeado de Contrato Psicológico. Segundo Rousseau<sup>5</sup> (1995), o contrato psicológico é entendido como um aglomerado de crenças e promessas percebidas pelo empregado sobre os termos de troca entre este e a organização de que faz parte. Ainda na ótica da autora previamente citada, também é entendido como o preenchimento, tanto por parte do empregado como do empregador, dos espaços deixados em branco pelo contrato formal de trabalho.

Desde cedo que assistimos a estudos sobre o Contrato Psicológico, como é o caso de Argyris (1960). Este foi o pioneiro do termo para se referir às expectativas existentes no relacionamento entre empresas e os seus empregados.

O acordo implícito visa incluir um conjunto de expectativas de ambas as partes, que pode apostar em termos como a oportunidade de adestramento, a atualização profissional, recompensas monetárias – seja aumento de salários ou eventuais bônus –, a segurança no emprego, o

<sup>3</sup> Disponível em: <https://dicionario.priberam.org>. Acesso em: 10 nov. 2021.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.dicio.com.br/aurelio-2>. Acesso em: 10 nov. 2021.

<sup>5</sup> Para mais informações sobre a autora, consulte: <https://www.heinz.cmu.edu/faculty-research/profiles/rousseau-denisem>. Acesso em: 30 nov. 2021.

**Pessoas com uma elevada componente afetiva estão dispostas a fazerem esforços extras no seu desempenho (MEYER; ALLEN, 1991).**

**É importante entender que o comportamento de resposta dos indivíduos contribui, efetivamente, para marcar a diferença decisiva entre a evolução positiva e/ou crescimento de uma instituição ou, pelo contrário, a sua estagnação e declínio.**

reconhecimento, entre outros, tal como a organização possa apostar em termos como a dedicação, o empenho de trabalho, a lealdade e comprometimento por parte dos empregados (KICKUL; LESTER, 2001). Em outras palavras, este contrato veio estabelecer o desejo de harmonização laboral nas várias organizações.

De acordo com os autores Böhrt, Solares e Romero (2014), verifica-se que o compromisso afetivo é um aspecto essencial na ligação emocional, identificação e envolvimento com e na organização. Pessoas com uma elevada componente afetiva estão dispostas a fazerem esforços extras no seu desempenho (MEYER; ALLEN, 1991). Este elemento pode ser considerado como a força com que um indivíduo se sente identificado, emocionalmente ligado a uma organização, orgulhoso de pertencer a ela, resultando na adesão a uma linha de ação relevante para a organização (CHIANG et al., 2010). O estudo de Guest (1998) identificou o Compromisso Organizacional como uma das consequências do Contrato Psicológico, contribuindo para a redução do absentismo e da rotatividade.

É importante entender que o comportamento de resposta dos indivíduos contribui, efetivamente, para marcar a diferença decisiva entre a evolução positiva e/ou crescimento de uma instituição ou, pelo contrário, a sua estagnação e declínio. Num contexto de elevada turbulência em que distintas e importantes variáveis são analisadas como pertinentes para a sobrevivência das organizações, assiste-se a uma crescente atenção para o papel que o Contrato Psicológico possa ter em contextos de ameaça e de incerteza organizacional (BAPTISTA, 2009).

Dito isto, o problema reside na realidade atual, onde muitos dos fatores de Jill Kickul (2001) e Denise Rousseau (1995), anteriormente mencionados, não são cumpridos, levando a um resultante rompimento e violação do contrato psicológico.

## **2 VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO**

No quadro teórico do contrato psicológico, a perceção da ruptura deste é talvez o conceito mais importante. A violação do contrato psicológico é uma experiência subjetiva que se refere à perceção de uma parte que a outra parte não cumpriu adequadamente as suas obrigações e promessas. Faz-se uma avaliação por uma das partes na relação de troca do que a outra parte prometeu e do que acabou por receber da outra parte (ROBINSON, 1996; ROBINSON; MORRISON, 2000; ROUSSEAU, 1989). Entre

**Com a violação do contrato psicológico, os trabalhadores desenvolvem níveis elevados de estresse psicológico o que os leva a questionarem a eficácia e a justiça dos procedimentos da organização em que estão inseridos.**

as várias consequências da ruptura de contratos, a satisfação no trabalho é um fator proeminente.

A violação do contrato psicológico, normalmente conhecida como algo negativo, pode ter um impacto positivo na organização e nos trabalhadores. Isto é, os efeitos normalmente associados à violação do contrato estão relacionados com a satisfação, justiça, confiança, lealdade, ressentimento, *turnover*<sup>6</sup>, comportamentos negligentes e de cidadania organizacional e *commitment* organizacional. Um dos exemplos mais comuns da violação do contrato psicológico, numa vertente positiva, são os aumentos de salários ou atribuição de bônus aos trabalhadores, sendo que, no contrato está estipulado um valor fixo mensal, destinado a cada trabalhador, dependendo da função que desempenham dentro da organização.

Densificando o que anteriormente foi dito, com a ideia dos autores Gardner, Huang, Niu, Pierce e Lee (2015), o contrato psicológico é entendido como um mecanismo de apoio, visto que, quando o funcionário percebe que este está sendo cumprido, os resultados positivos para a organização aumentam, beneficiando, assim, tanto o empregado como a organização. Não é fácil dar uma definição inclusiva, nem definitiva de satisfação profissional, devido à variedade de conceitualizações. Alguns autores, como Locke (1976) e Oshagbemi (1999), definem-no como um estado emocional agradável e positivo resultante das percepções que se tem do próprio trabalho. É uma reação afetiva resultante da comparação dos resultados efetivamente obtidos com os que se desejava ou se esperava alcançar.

Todavia, quando o contrário acontece e o empregado se apercebe que o contrato foi violado, na maior parte das vezes, a relação no emprego é, automaticamente, afetada por um espectro negativo, de tal forma que aspectos como o compromisso e identificação do empregado com a empresa são afetados (LI; WONG; KIM, 2016). Assim, a percepção de ruptura contratual é seguida de resultados, atitudes e comportamentos indesejáveis e significativos para o indivíduo e a organização, tais como intenção de sair (KICKUL; LESTER, 2001), negligência das tarefas do indivíduo (KWON, 2001), insatisfação com o emprego (CASSAR, 2001) ou perda do compromisso com a organização (TURNLEY; FELDMAN, 2000).

Com a violação do contrato psicológico, os trabalhadores desenvolvem níveis elevados de estresse psicológico, o que os leva a questionarem a eficácia e a justiça dos procedimentos da organização em que estão

<sup>6</sup> Rotatividade dos funcionários.

inseridos. Segundo as autoras Aurora Guaderrama, Judith Arroyo e Giselda Flores (2017), embora os efeitos da violação do contrato psicológico sejam diversos, há duas consequências particularmente desfavoráveis associadas: 1. o esgotamento emocional e 2. o cinismo dos empregados. Relativamente ao primeiro, os antecedentes teóricos indicam que começou a ser estudado com base no modelo de *Burnout* proposto por Maslach (CROPANZANO; RUPP; BYRNE, 2003) e é, segundo Dotun, Nneka e Akinlolu (2013), atualmente, uma das questões organizacionais mais discutidas.

Assim sendo, os estudos e investigações sobre o esgotamento emocional assinalam que este tem consequências extremamente negativas para as empresas, destacando o seu impacto no emprego, *performance* e, recentemente, continua o apelo à investigação dos seus efeitos (BAER et al., 2015). Em contrapartida, Chiaburu et al. (2013) alegam que, no que diz respeito ao cinismo dos empregados, uma vez que com o novo milênio parece ter aumentado, especialmente em ambientes organizacionais permeados por desconfiança, escândalos e comportamentos oportunistas, torna-se necessário estudar os seus antecedentes com maior profundidade, bem como investigar de que forma as práticas organizacionais podem diminuir a sua presença na vida profissional.

### **3 O BURNOUT**

Segundo os autores Zanatta e Lucca (2015), os sintomas de *burnout* podem ser identificados nas vertentes psicossomática, psicológica e comportamental, gerando consequências negativas no âmbito individual, profissional e social.

A ruptura do contrato psicológico é uma hipótese para a emergência de *burnout* e os seus afins físicos e psicológicos, bem como a despersonalização e a insatisfação profissional. Segundo os autores Burke, Shearer e Deszca (1984) e Malasch e Jackson (1984), apesar de uma revisão intensa da literatura sobre a síndrome de *burnout*, que está para além deste trabalho, um grande conjunto de provas sugere que os fatores ambientais e, em particular, as características do ambiente organizacional estão fortemente relacionados com o *burnout*. Esta síndrome pode afetar diversos profissionais e em qualquer faixa etária. Roncato (2017) afirma que algumas atividades profissionais são mais propensas ao desenvolvimento de *burnout*, como são os exemplos da área de assistencialismo, professores e profissionais da saúde.

**Burnout não é o mesmo que estresse, depressão, tédio ou aborrecimento, assim como também não se identifica com os *life events*, crise de meia-idade ou insatisfação profissional ainda que esteja numa íntima relação com esta última (PINA, 2004).**

**Os trabalhadores se encontram inseridos num ambiente de trabalho onde muitas vezes os valores econômicos se sobrepõem aos valores humanos.**

Maslach e Leiter (1997) expandiram o conceito de *burnout* para além dos serviços que trabalham com pessoas. Redefiniram-no, então, como uma crise nas relações com o trabalho e não necessariamente uma crise com relações interpessoais no trabalho. Mais recentemente, em 2001, Maslach, Shaufeli e Leiter, mantendo as dimensões características do *burnout*, reconsideraram a definição deste, identificando-o como uma resposta prolongada a estresse crônico, emocional e interpessoal no trabalho. Estes autores referem ainda que, cada vez mais, o *burnout* atinge um maior número de trabalhadores. Este fato deriva não de comportamentos desadequados da parte destes, mas sim das alterações ocorridas no local de trabalho e da natureza deste.

A síndrome de *burnout* tem vindo a ser alvo de uma crescente atenção por parte dos investigadores e estudiosos: alguns associam-no ao estresse profissional, enquanto que outros o definem como resultado a essa mesma exposição. Mas, *burnout* não é o mesmo que estresse, depressão, tédio ou aborrecimento, assim como também não se identifica com os *life events*, crise de meia-idade ou insatisfação profissional, ainda que esteja numa íntima relação com esta última (PINA, 2004).

Quando o local de trabalho é visto como hostil, excessivamente exigente tanto econômica como psicologicamente, desenvolve-se uma crescente exaustão emocional, psíquica e espiritual, devido ao decréscimo de energia e de entusiasmo decorrente das exigências diárias laborais e familiares, assim como de todo o meio envolvente (LOUREIRO et al., 2008). Desta forma, a dedicação e entrega ao trabalho desvanecem, os trabalhadores tornam-se cínicos, distantes e tentam não se envolver demasiado no contexto laboral.

Contudo, e na maior parte das vezes, as organizações, ao invés de aumentarem a capacidade de os trabalhadores em alcançarem conquistas significativas, conduzem as pessoas a sacrificarem suas vidas e aspirações em prol da empresa. O trabalho torna-se, deste modo, uma obrigação em vez de uma fonte ou recurso da satisfação global (LOUREIRO et al., 2008).

O que se verifica na atualidade é que os trabalhadores se encontram inseridos num ambiente de trabalho onde muitas vezes os valores econômicos se sobrepõem aos valores humanos. Deste modo, o que os motiva a trabalhar com satisfação é, na maioria das vezes, ignorado ou desvalorizado (MASLACH; LEITER, 1997).

Para Soares (2008), o trabalho faz parte da natureza humana e a execução dele poderia ser primariamente prazerosa. Todavia e seguindo

O *burnout* é, cada vez mais, uma justificção inapropriadamente utilizada na nossa sociedade.

ainda o pensamento do autor, em muitas circunstâncias, ainda é sentida como sacrifício e desencadeadora de sofrimento e de adoecimento. Não pelo trabalho em si, mas pelo clima organizacional e emocional existente no ambiente laboral. As mudanças que têm ocorrido no mundo do trabalho, como, por exemplo, o processo de globalização da economia, as novas tecnologias, a grande competição no mercado de trabalho, a necessidade de se produzir mais rápido, evitando desperdícios, entre muitos outros fatores, acabam por gerar um desgaste físico e emocional nos trabalhadores.

Segundo Pêgo e Pêgo (2016), o *burnout* é considerado um grave problema de saúde pública. Existe a necessidade premente de divulgação, para conhecimento por parte dos profissionais que cuidam dos trabalhadores e por parte da população em geral. O conhecimento é, portanto, um passo inicial e decisivo na implementação de medidas para extirpação ou minimização de suas consequências.

Em suma, o trabalho é uma atividade que pode ocupar grande parte do tempo de cada um e do seu convívio na sociedade, fazendo com que nem sempre haja a possibilidade da dita realização profissional. Pode, pelo contrário, causar problemas que vão desde insatisfação até exaustão (TRIGO; TENG; HALLAK, 2007). A síndrome de *burnout* pode ser renunciada, desde que a cultura da organização favoreça a execução de medidas eficazes e preventivas do estresse crônico. O esforço de prevenção para este fenômeno também depende de uma decisão interna, do querer mudar, da procura da ressignificação do trabalho e do viver<sup>7</sup>.

#### 4 O OUTRO LADO DA MOEDA DO FENÔMENO DE *BURNOUT*

O *burnout* é, cada vez mais, uma justificção inapropriadamente utilizada na nossa sociedade. É curioso olhar para os vários ataques de Marcello Ferrada-Noli<sup>8</sup> ao *burnout* que foram publicados em *Läkartidningen*<sup>9</sup>. De fato, não existem critérios de diagnósticos clinicamente válidos e usualmente partilhados para este fenômeno.

<sup>7</sup> Mais informações sobre o tema do *burnout* e do tema relacionado do *churning* de recursos humanos podem ser encontrados em Pereira et al. (2021, 2022) e Pirrolas e Correia (2020, 2021a, 2021b, 2021c, 2022a, 2022b, 2022c).

<sup>8</sup> Mais informações sobre o autor disponíveis em: <https://ferradanoli.wordpress.com/cv/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

<sup>9</sup> Artigo de ciência médica e Órgão Oficial da União Sueca de Médicos. Disponível em: <https://lakartidningen.se/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

Segundo os autores Bianchi, Schonfeld e Laurent (2017), as inúmeras estimativas da prevalência do *burnout* apoiam-se em critérios de categorização que são nosologicamente<sup>10</sup> arbitrários. É perturbador verificar que os estudos de prevalência de *burnout* continuam a multiplicar-se, apesar da publicação de vários avisos contra tais práticas de investigação. Ainda na ótica destes autores, os investigadores dedicados ao fenómeno do *burnout* devem começar metodologicamente a sua pesquisa, ou seja, estabelecer um diagnóstico clinicamente fundamentado para a sua área de especialização. Enquanto os investigadores não finalizarem os estudos necessários para estabelecer um diagnóstico e continuarem incapazes de distinguir um caso de *burnout* de uma desordem existente ou não, as conclusões relativas à continuação do estudo do *burnout* serão um absurdo. Uma solução eficaz para monitorizar e proteger a saúde ocupacional dos médicos seria mudar o nosso foco de *burnout* para depressão relacionada com o trabalho.

Atualmente, não existem diagnósticos aprovados ou critérios vinculativos para o *burnout*. Curiosamente, a *World Health Organization* constatou, em 2019, na sua 11ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças (ICD-11), que o *burnout* é considerado um fenómeno ocupacional, não tendo qualquer tipo de classificação como condição médica. As pontuações deste fenómeno fornecidas no manual de *Maslach Burnout Inventor* (MBI) foram ocasionalmente estipuladas numa base de *tercile-split*<sup>11</sup> que não têm fundamentação ou base teórica. Apostar em tais orientações para estimar a prevalência de *burnout* é, então, em vão.

No ano de 2016, os autores Bianchi, Schonfeld e Laurent declararam um conflito de critérios para diagnosticar o *burnout*, e foi proposto para que se utilizassem escores de corte um tanto conservadores quando o investigador pretendesse desenvolver uma abordagem clinicamente significativa ao *burnout*. Independentemente de subaproveitada, esta tática teria o proveito de ser sustentada por uma lógica tangível. Foi com estes autores previamente citados que, efetivamente, os escores de corte conservadores exprimem eminentes sintomas e mostram uma ligação próxima às descrições disponíveis do esgotamento clínico. Clinicamente, a ocorrência de *burnout* não é considerada um estado passageiro que

---

<sup>10</sup> Recorrendo ao dicionário português *on-line Léxico*, o termo “nosologicamente” vem da palavra “nosologia”. Nosologia é a área da medicina que se dedica ao estudo, à descrição e à classificação das diferentes doenças. Disponível em: <https://www.lexico.pt/nosologia/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

<sup>11</sup> Tradução e compreensão do termo inglês, cf.: MASLACH, C. *Burnout: the cost of caring*. San Jose, CA: Ishk, 2003. *Terciple-split* são três dimensões que estão divididas em (1) exaustão emocional, (2) despersonalização e (3) realização pessoal reduzida. Por outras palavras, modelo tridimensional.

possa aparecer e desaparecer de um dia para o outro. É suposto refletir a fase final de uma falha adaptativa onde os sentimentos de fraqueza e exaustão são permanentes.

As observações dos investigadores, no que concerne a mudanças organizacionais que restringem o estresse, encontram-se muitas vezes incansáveis. Isto acontece porque consideram regularmente as questões econômicas e as relações de poder macrossocial um obstáculo à prática das recomendações. Se estas tiverem de ser seguidas, uma condição essencial e adicional é a disponibilidade de investigação através de um apoio de alta validade. Os mecanismos atuais sobre a investigação de *burnout* levaram a um aglomerado de resultados, dos quais são obtidos significados clínicos consideravelmente obscuros. Deste ponto de vista, permanecer por este trajeto levará a que os estudiosos em *burnout* cheguem a um beco sem saída. O estado de *burnout* deve ser refinado antes de se planejar mais investigações, a respeito da sua prevalência.

Göran Brulin<sup>12</sup> alegou que não existem fatos medicamente confirmados de que a vida profissional se tenha tornado mais árdua. Os vis da história, segundo este, são os admirados escritores e jornalistas científicos que tecem que a vida profissional reclama inúmeras vítimas.

De acordo com Ferrada-Noli (2004), o *burnout* não pode ser considerado um estado real de doença, mas uma invenção acadêmica. Este nota que houve um crescimento no número de diagnósticos, particularmente nas mulheres trabalhadoras. Historicamente, é possível observar que sempre existiram pessoas que censuraram o trabalho. A única diferença na contemporaneidade é que as pessoas converteram esse descontentamento num reconhecimento médico. Nesta linha de pensamento, o autor defende que o alegado aumento do estresse na sociedade contemporânea não pode, por si só, explicar o aumento das baixas por doença. Estes dois fenômenos têm dois diálogos epidemiológicos diferentes e não estão necessariamente ligados. O fenômeno do estresse é normal. Contudo, o aumento do número de indivíduos que sofrem de doença, particularmente de condições novas, não verificadas medicamente, é induzido sociopsicologicamente.

No contexto do campo científico, a realidade do esgotamento metamorfoseou-se num problema. Na verdade, o conceito de *burnout* nasceu na psicologia filo-francesa empreendedora da Universidade

---

<sup>12</sup> Para mais informações sobre o autor, consultar: <https://pmworldlibrary.net/authors/dr-goran-brulin/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

**Não é que o *burnout* não exista, mas se não devemos deixar de diagnosticá-lo em quem dele padece, não podemos também arriscar a confundi-lo com insatisfação profissional.**

da Califórnia (FERRADA-NOLI, 2004). Eles fornecem-nos regularmente tendências que se substituem e que, por alguma razão, levamos extremamente a sério. A nova doutrina, da autoria da psicóloga Christina Maslach, fez uma rápida ascensão e queda nos círculos acadêmicos dos Estados Unidos, depois apareceu, como de costume com uma série de diagnósticos da moda com mais modelos terapêuticos associados e que se espera que conduzam a uma vida segura e ligeiramente mais longa. A questão que se coloca em cima da mesa é se esta doença foi descoberta, ou de algum modo elaborada, como um método vantajoso para adquirir bolsas de investigação ou intervir no debate relativamente ao excesso de trabalho e outras questões políticas.

Em suma, tendo em conta a falta de conhecimento, como se constatou previamente, sobre o que é chamado de *burnout*, não deve ser usado como um diagnóstico médico ou como base para decisões relativas ou outros assuntos socioeconômicos. Não é que o *burnout* não exista, mas se não devemos deixar de diagnosticá-lo em quem dele padece, não podemos também arriscar a confundi-lo com insatisfação profissional. Quanto mais divulgado é o problema em questão, mais ele é reconhecido, mas também maior o risco de confusão. Segundo Hyeda e Handar (2011), apesar das consequências da síndrome, tanto para o indivíduo como para a organização laboral, serem bem conhecidas e estudadas, existem poucos dados referentes ao impacto do *burnout* na produtividade de um serviço.

## CONCLUSÃO

O objetivo geral deste artigo foi desenvolver o estudo do tema sobre Contrato Psicológico e o desenvolvimento de *burnout* que, na maior parte das vezes, é abordado sem conhecimento e de forma banal. Neste sentido, a realização deste permitiu obter conhecimentos sólidos em relação ao Contrato Psicológico, à violação dele e dos dois lados do fenómeno de *burnout* que daí emergem.

Na base da violação do contrato psicológico, foi possível encontrar, majoritariamente, reações negativas. Esta é uma visão que tende a favorecer o desenvolvimento de *burnout* nos trabalhadores, uma vez que a relação com a organização em que estão envolvidos foi desleal. Assim, foi possível identificar, através da revisão de literatura, que quando existe uma ruptura no contrato, os indivíduos tendem a reagir de forma padronizada e negativa. Este padrão leva à desconstrução e à ruptura de um modelo

organizacional e de relações interpessoais dentro da organização em que estão inseridos. Em contrapartida, a violação do contrato psicológico não significa que tenha de ser entendida numa ótica negativa. Foram apresentadas formas de como a violação deste contrato possa ser algo benéfico para o ambiente organizacional. Formas que, quando há uma ruptura desleal do contrato, possam servir de medidas para reconquistar os trabalhadores e melhorar o ambiente dentro da organização.

O fenômeno de *burnout* neste trabalho tanto foi defendido como visto através de uma perspectiva mais crítica. Os altos níveis de estresse nas funções laborais estão interligados a consequências negativas, como o *burnout* e a depressão, pelo que é fundamental que o indivíduo domine o estresse e faça uma boa gestão dele, pois desde que este não seja avassalador, pode até incentivar o desenvolvimento de competências necessárias (TARRANT; SABO, 2010). Através do exposto, é possível concluir que este tema deve ser estudado para compreender melhor as causas que contribuem para o surgimento da síndrome, bem como suas consequências e estratégias, de forma a minimizar a sua incidência em ambiente de trabalho. A atividade profissional é um compromisso que pode influenciar o convívio em sociedade dos indivíduos. Uma das formas para evitar a síndrome de *burnout* pode se refletir em ofertas ao trabalhador de uma melhor qualidade de trabalho, sendo menos cansativo e mais prazeroso e, conseqüentemente, melhorias no padrão de vida do indivíduo.

No entanto, não se pode abdicar de investigações mais profundas sobre esta síndrome, visto que não existem estudos suficientes que comprovem a relevância deste assunto e a veracidade de como o *burnout* possa ser uma doença diagnosticada. Não pode existir divulgação do *burnout* como uma doença da saúde pública, se o próprio fenômeno está vagamente estudado.

Sendo que o fundamento para um caso de *burnout* é vago, como é que um investigador poderia estabelecer a prevalência de *burnout* e concluir que o *burnout* é universal?

## REFERÊNCIAS

- ANBREU, Maria Júlia C.; SILVA, Georgina A. V. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **REGE: Revista de Gestão**, São Paulo, v. 13, n. esp., p. 93-104, 2006.
- ARGYRIS, Chris. **Understanding organizational behavior**. Illinois: The Dorsey, 1960.
- BAER, Michael D. et al. Uneasy lies the head that bears the trust: the effects of feeling trusted on emotional exhaustion. **The Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1637-1657, dec. 2015.
- BAPTISTA, Conceição. **O novo regime de contrato de trabalho em funções públicas e riscos psicossociais emergentes**. 16 p. Slides. Instituto Nacional de Administração, IP, 2009.
- BIANCHI, Renzo; SCHONFELD, Irvin Sam; LAURENT, Eric. Burnout syndrome'—from nosological indeterminacy to epidemiological nonsense. **BJPsych Bulletin**, Cambridge, v. 41, n. 6, p. 367-368, dec. 2017.
- BIANCHI, Renzo; SCHONFELD, Irvin Sam; LAURENT, Eric. **On the dead end of current research on burnout's prevalence**. New York: CCNY, 2016.
- BÖHRT, Raúl; SOLARES, Lisseth; ROMERO, Cecilia. Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. **Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCSP**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-63, mar. 2014.
- BURKE, Ronald J.; SHEARER, Jon; DESZCA, Gene. Burnout among men and women in police work: an examination of the Cherniss model. **Journal of Health and Human Resources Administration**, v. 7, n. 2, p. 162-188, sep./dec. 1984.
- CASSAR, Vincent. Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. **Journal of Managerial Psychology**, v. 16 n. 3, p. 194-208, May 2001.
- CHIABURU, Dan S. et al. Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: a meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 2, p. 181-197, oct. 2013.
- CHIANG, Margarita et al. Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. **Panorama Socioeconómico**, Talca, v. 28, n. 40, p. 90-100, jul. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Barueri: Manole, 2005.

DAVEL, Eduardo et al. Revitalizando a relação ensino-aprendizagem em administração por meio de recursos estéticos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

DOTUN, Faloye Olaleye; ABASILIM, Angela Nneka; AGBOOLA, Ayodeji Akinlolu. Job burnout and intention to quit: an empirical study of the Nigeria Police. **International Journal of Business and Economic Development (IJBED)**, v. 1, n. 3, p. 25-36, nov. 2013.

FERRADA-NOLI, Marcello. Arbetsrelaterad stress, självmord och utmattningsdepressioner. **Lakartidningen**, v. 98, n. 26/27, p. 3158-3161, 2001.

FERRADA-NOLI, Marcello. Om utbrändhet bland invandrare– epidemiologiska invändningar. **Läkartidningen**, v. 99, n. 36, p. 3534-3538, 2002.

FERRADA-NOLI, Marcello. Kejsarens utbrända kläder. **Sociologisk forskning**, v. 41, n. 1, p. 19-26, 2004.

GARDNER, Donald G. et al. Organization-based self-esteem, psychological contract fulfillment, and perceived employment opportunities: a test of self-regulatory theory. **Human Resource Management**, v. 54, n. 6, p. 933-953, nov./dec. 2015.

GUADERRAMA, Aurora Irma M.; ARROYO, Judith C.; FLORES, Griselda R. Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado. **Estudios Gerenciales**, v. 33, n. 143, p. 124-131, abr./jun. 2017.

GUEST, David E. On meaning, metaphor and the psychological contract: a response to Rousseau. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, p. 673-677, 1998.

HYEDA, Adriano; HANDAR, Zuher. Avaliação da produtividade na síndrome de Burnout. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 78-84, out. 2011.

KICKUL, Jill; LESTER, Scott W. Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. **Journal of Business and Psychology**, v. 16, n. 2, p. 191-217, dec. 2001.

KWON, Yong Soo. **The relationship of HRM practices, trust, and justice with organizational commitment during organizational changes in the Korean public sector**: an application of the psychological contract model. 2001. Dissertação (Doutorado em Administração Pública) – State University of New York at Albany, New York, 2001.

LEITER, Michael P.; MASLACH, Christina. Latent burnout profiles: a new approach to understanding the burnout experience. **Burnout Research**, v. 3, n. 4, p. 89-100, dec. 2016.

LI, Jun Justin; WONG, Ipkin Anthony; KIM, Woo Gon. Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: the moderating role of competitive climate. **International Journal of Hospitality Management**, v. 55, p. 1-10, May 2016.

LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Strokie, IL: Rand McNally, 1976.

LOUREIRO, Helena et al. Burnout no trabalho. **Referência**, Coimbra, v. 2, n. 7, p. 33-41, out. 2008.

MASLACH, Christina. **Burnout: the cost of caring**. San Jose, CA: Ishk, 2003.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. Burnout in organizational settings. **Applied Social Psychology Annual**, v. 5, p. 133-153, 1984.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E.; LEITER, Michael P. Maslach burnout inventory manual. In: ZALAQUETT, Carlos P.; WOOD, Richard John. **Evaluating stress: a book of resources**. New York: Scarecrow Education, 1997. p. 191-218.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Ontario, v. 1, n. 1, p. 61-89, jun./sep. 1991.

OSHAGBEMI, Titus. Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? **Journal of managerial Psychology**, v. 14, n. 5, p. 388-403, 1999.

PÊGO, Francinara P. L.; PÊGO, Delcir R. Síndrome de burnout. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 171-176, jul. 2016.

PEREIRA, Sandra Patrícia M. et al. O papel do chamamento na moderação entre o stress de papéis e o burnout: as lições da judicatura. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA – ENAJUS, 2021, Lisboa. **Anais...** Lisboa: EnAJUS, 2021. p. 1-11.

PEREIRA, Sandra Patrícia M. et al. The conceptual model of role stress and job burnout in judges: the moderating role of career calling. **Laws**, v. 11, n. 3, p. 42, May 2022.

PIRROLAS, Olga; CORREIA, Pedro. About Churning. **Academia Letters**, San Francisco, e5114, apr. 2022a.

PIRROLAS, Olga; CORREIA, Pedro. As principais causas de churning de recursos humanos. In: CARVALHO, Luisa C et al. (Coord.). **Temas emergentes em ciências empresariais**. Lisboa: Sílabo, 2022b. p. 31-40. v. 2.

PIRROLAS, Olga; CORREIA, Pedro. Churning de recursos humanos: causas e estratégias de atenuação. **Lex Humana**, Petrópolis, v. 13, n. 1, p. 165-181, maio 2021a.

PIRROLAS, Olga; CORREIA, Pedro. Modelo teórico-conceitual do churning de recursos humanos: a importância da sua operacionalização. In: INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT CONNECTED IN A MULTIPOLAR WORLD: EVERYTHING BECOMES SMART AND DIGITAL, 5., 2021, Setúbal. **Proceedings...** Setúbal: International Forum on Management, 2021b. p. 450-465.

PIRROLAS, Olga; CORREIA, Pedro. O Churning aplicado à gestão de recursos humanos: a importância de um modelo de previsão. **Lex Humana**, Petrópolis, v. 12, n. 1, p. 59-68, jul. 2020.

PIRROLAS, Olga; CORREIA, Pedro. The theoretical-conceptual model of churning in human resources: the importance of its operationalization. **Sustainability**, Lisboa, v. 13, n. 9, p. 4770, abr. 2021c.

PIRROLAS, Olga; CORREIA, Pedro. Uma abordagem qualitativa sobre as principais causas de churning de recursos humanos. **New Trends in Qualitative Research**, Coruña, v. 14, e720-0, jul. 2022c.

ROBINSON, Sandra L. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 4, p. 574-599, dec. 1996.

ROBINSON, Sandra L.; WOLFE MORRISON, Elizabeth. The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 5, p. 525-546, mar. 2000.

ROUSSEAU, Denise M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

SHORE, Lynn M.; COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A. M.; TETRICK, Lois E. (Ed.). **The employee-organization relationship: applications for the 21st century**. Oxfordshire: Routledge, 2012.

SOARES, Adelize S. **Mobbing: relações com a síndrome de burnout e a qualidade de vida dos trabalhadores de uma instituição universitária de Campo Grande, MS**. Dissertação trabalho (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2008.

TARRANT, Theresa; SABO, Carolyn E. Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives. **Nursing Administration Quarterly**, Las Vegas, v. 34, n. 1, p. 72-82, jan. 2010.

TRIGO, Telma R.; TENG, Chei Tung; HALLAK, Jaime Eduardo C. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Archives of Clinical Psychiatry (São Paulo)**, São Paulo, n. 34, p. 223-233, 2007.

TURNLEY, William H.; FELDMAN, Daniel C. Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. **Journal of Organizational Behavior**, South Carolina, v. 21, n. 1, p. 25-42, jan. 2000.

ZANATTA, Aline B.; LUCCA, Sergio Roberto de. Prevalence of burnout syndrome in health professionals of an onco-hematological pediatric hospital. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 49, p. 253-258, mar./abr. 2015.