Centro Universitário Santo Agostinho

www4.Unifsanet.com.br/revista
Rev. FSA, Teresina, v. 23, n. 9, art. 3, p. 52-74, set. 2026
ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983
http://dx.doi.org/10.12819/2026.23.9.3

Burnout Silencioso em Equipes Administrativas: Sinais e Gestão de Pessoas

Silent Burnout in Administrative Teams: Signs and People Management

Vitor Daniel Pereira Vargas
Graduação em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
E-mail: vitorchoes@gmail.com

Luisa Rhoden Rech
Doutora em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Professora na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
E-mail: luisarhodenrech@gmail.com

Endereço: Vitor Daniel Pereira Vargas
Avenida Brasil, nº 836, Bloco I, Bairro da Granja, CEP 79.905-300, anexo à Escola Estadual João Brembatti Calvoso, Ponta Porã/MS, Brasil.
Endereço: Luisa Rhoden Rech
Avenida Brasil, nº 836, Bloco I, Bairro da Granja, CEP 79.905-300, anexo à Escola Estadual João Brembatti Calvoso, Ponta Porã/MS, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 29/07/2026. Última versão recebida em 19/08/2026. Aprovado em 20/08/2026.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

RESUMO

Este artigo analisa como a gestão de pessoas identifica e lida com sinais não evidentes de burnout em equipes administrativas. O estudo foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica sistematizada, de abordagem qualitativa e finalidade descritiva, com organização do protocolo no software StArt, considerando buscas nas bases Web of Science, ScienceDirect, Scopus e SciELO. O levantamento inicial identificou 63 estudos sobre burnout syndrome, dos quais 15 artigos recentes foram incluídos na análise final após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Os resultados indicam que o burnout silencioso tende a aparecer em formas discretas, como desengajamento, silêncio organizacional, queda progressiva do desempenho, distanciamento emocional, baixa participação e dificuldade de expressão do sofrimento. Também se observou que práticas de RH, liderança, suporte organizacional, voz do trabalhador, ajuste entre pessoa, trabalho e organização e políticas consistentes de bem-estar são elementos centrais para prevenção e intervenção. Conclui-se que a gestão de pessoas precisa atuar de forma preventiva e contínua, observando sinais sutis antes que o adoecimento se torne explícito.

Palavras-chave: Burnout. Gestão de Pessoas. Saúde Mental no Trabalho. Equipes Administrativas. Start.

ABSTRACT

This article analyzes how people management identifies and deals with non-obvious signs of burnout in administrative teams. The study was conducted through a systematic bibliographic review, with a qualitative and descriptive approach, using the StArt software to organize the review protocol and searches in Web of Science, ScienceDirect, Scopus and SciELO. The initial search identified 63 studies on burnout syndrome, of which 15 recent articles were included in the final analysis after applying inclusion and exclusion criteria. The results indicate that silent burnout tends to appear through subtle signs, such as disengagement, organizational silence, progressive performance decline, emotional distancing, low participation and difficulty expressing suffering. The findings also show that HR practices, leadership, organizational support, employee voice, person-job and person-organization fit and consistent wellbeing policies are central elements for prevention and intervention. It is concluded that people management must act preventively and continuously, observing subtle signs before illness becomes explicit.

Keywords: Burnout. People Management. Workplace Mental Health. Administrative Teams. Start

1 INTRODUÇÃO

As transformações do mundo do trabalho, intensificadas pela digitalização, pela pressão por produtividade e pela reorganização das formas de gestão, modificaram profundamente a relação entre trabalhadores e organizações. Em equipes administrativas, essas mudanças aparecem no aumento do volume de tarefas, na cobrança por respostas rápidas, na simultaneidade de demandas e na expectativa de desempenho contínuo (MILOVANOVIC; CVJETKOVIC, 2024; KLOUTSINIOTIS *et al*., 2022). Embora esse tipo de trabalho nem sempre seja percebido como fisicamente desgastante, ele exige atenção, responsabilidade, controle de prazos, comunicação permanente e capacidade de lidar com tensões cotidianas (KRISTINSSON; GUDMUNDSDOTTIR; SIGMARSDOTTIR, 2024; PIRROLAS; CORREIA, 2024). Nesse contexto, o burnout passa a ser compreendido como um fenômeno relevante para a Administração, pois afeta pessoas, processos, clima organizacional e resultados (GABRIEL; AGUINIS, 2022).

Desse modo, a pergunta que esta pesquisa busca responder é: quais são as contribuições da literatura recente para a identificação de sinais não evidentes e para o tratamento da síndrome de burnout em equipes administrativas? A questão parte da compreensão de que o burnout não é apenas uma experiência individual, mas um fenômeno atravessado por práticas de gestão, cultura organizacional, estilo de liderança, carga de trabalho, suporte social, reconhecimento, autonomia e políticas de bem-estar (KLOUTSINIOTIS *et al*., 2022; SAUD; RICE, 2024; ROGOZIŃSKA-PAWEŁCZYK, 2024; ZENG; HU, 2024).

O objetivo geral deste artigo é analisar, na literatura recente, o que as pesquisas sobre síndrome de burnout têm discutido acerca dos sintomas não evidentes, da identificação precoce e do tratamento desse fenômeno em equipes administrativas.

Este estudo justifica-se pela relevância crescente da saúde mental do trabalhador e pelos impactos que o burnout provoca nas organizações. O fenômeno envolve fatores pessoais, laborais, organizacionais e sociais, exigindo abordagens integradas (ENSOUR; AL MAAITAH, 2024). Assim, a gestão sustentável de recursos humanos deve considerar o bem-estar do trabalhador como parte do funcionamento saudável e duradouro das organizações (BAI, 2025). Discutir sinais não evidentes de burnout significa, portanto, refletir sobre a capacidade da gestão de pessoas de observar aspectos que não aparecem nos indicadores tradicionais, mas que interferem no desempenho, no clima organizacional e na permanência

dos trabalhadores (CONCEOÇÃO; PALMA-MOREIRA, 2025; PHAM; NGUYEN, 2024; GABRIEL; AGUINIS, 2022).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Burnout no contexto organizacional

O burnout é associado ao estresse ocupacional crônico e produz efeitos que alcançam a saúde, o engajamento, a produtividade e a permanência dos trabalhadores nas organizações. Gabriel e Aguinis (2022) argumentam que seu enfrentamento não pode ser limitado a ações individuais de alívio do estresse, pois envolve também mudanças no desenho do trabalho, nas demandas organizacionais e nos recursos oferecidos ao trabalhador. Essa perspectiva é especialmente importante para equipes administrativas, nas quais a sobrecarga pode ser normalizada como parte natural da rotina.

Na literatura organizacional, o burnout é compreendido como resultado da interação entre demandas de trabalho elevadas e recursos insuficientes para enfrentá-las. Essa interpretação desloca o foco de explicações exclusivamente individuais e inclui aspectos como desenho do trabalho, pressão, suporte, autonomia, reconhecimento e compatibilidade entre pessoa, cargo e organização (GABRIEL; AGUINIS, 2022; ENSOUR; AL MAAITAH, 2024; ZENG; HU, 2024). O bem-estar do trabalhador, nessa perspectiva, deve ser observado em níveis individual, grupal, organizacional e contextual, integrando-se às políticas de gestão sustentável de pessoas (PANDEY; MAHESHWARI; MALIK, 2025; BAI, 2025).

2.2 Burnout silencioso e manifestações não evidentes

O esgotamento nem sempre se manifesta por colapsos visíveis, afastamentos imediatos ou queixas explícitas. Em muitos casos, ele se apresenta de modo gradual, por sinais discretos, como redução do envolvimento, silêncio, queda de iniciativa, diminuição da colaboração, irritabilidade, dificuldade de concentração e perda de sentido em relação ao trabalho (PHAM; NGUYEN, 2024; LAINIDI *et al*., 2025).

Essas manifestações são tratadas neste estudo como sinais silenciosos ou não evidentes de burnout. Não se trata de uma categoria clínica autônoma, mas de um recorte interpretativo útil para a gestão de pessoas, pois chama atenção para mudanças sutis que muitas vezes passam despercebidas nos indicadores tradicionais. Lainidi *et al*. (2025)

demonstram que o burnout possui associação com silêncio do colaborador e com comportamentos de voz, indicando que o trabalhador esgotado pode deixar de expressar problemas, sugestões e necessidades, o que dificulta a intervenção organizacional.

Entre as manifestações discutidas pela literatura recente estão o afastamento psicológico, o quiet quitting e o silêncio organizacional. Esses comportamentos podem manter o trabalhador formalmente presente, embora com menor participação, iniciativa e disposição para comunicar problemas ou necessidades. Por isso, a redução da voz do colaborador não deve ser interpretada apenas como falta de comprometimento, pois pode indicar desgaste acumulado e dificuldade de expressar sofrimento (PHAM; NGUYEN, 2024; SHIPTON *et al*., 2024; LAINIDI *et al*., 2025).

2.3 Gestão de pessoas, suporte e prevenção

A área de gestão de pessoas nem sempre dispõe de instrumentos claros para reconhecer sinais não evidentes. Em algumas organizações, a ausência de faltas, a manutenção da presença física e o cumprimento mínimo das tarefas são interpretados como indícios de normalidade, quando podem representar apenas estratégias de adaptação ou sobrevivência. Essa leitura exige que a gestão observe simultaneamente mudanças de comportamento, condições de trabalho, suporte organizacional e qualidade dos canais de escuta (GABRIEL; AGUINIS, 2022; LAINIDI *et al*., 2025; KRISTINSSON; GUDMUNDSDOTTIR; SIGMARSDOTTIR, 2024).

A prevenção depende de práticas organizacionais capazes de equilibrar demandas e recursos, fortalecer o suporte social, criar canais seguros de escuta e desenvolver lideranças atentas às mudanças de comportamento. Práticas de recursos humanos, suporte organizacional, trabalho em equipe, políticas de bem-estar e ajuste entre pessoa e trabalho aparecem como elementos recorrentes na redução do esgotamento (KLOUTSINIOTIS *et al.*, 2022; ROGOZIŃSKA-PAWEŁCZYK, 2024; SAUD; RICE, 2024; ZENG; HU, 2024). Assim, a gestão de pessoas assume função estratégica ao acompanhar riscos psicossociais antes que eles se convertam em afastamentos ou perdas mais intensas de desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica sistematizada. A escolha desse método justifica-se pela necessidade de reunir, organizar e interpretar produções científicas recentes sobre a síndrome

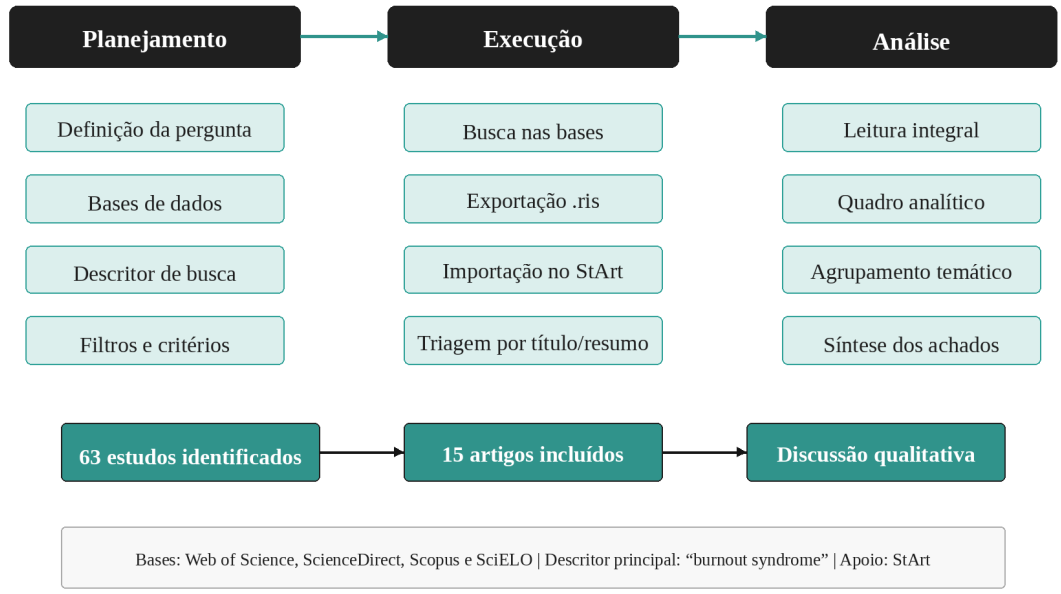
de burnout no contexto organizacional, especialmente em relação aos sintomas não evidentes, às formas de identificação e às possibilidades de tratamento e intervenção em equipes administrativas.

A revisão bibliográfica sistematizada foi adotada por permitir o levantamento planejado de estudos já publicados sobre determinado fenômeno, com definição prévia de bases de dados, descritores, filtros, critérios de inclusão e exclusão e etapas de análise. Para Galvão e Ricarte (2019), a revisão sistemática da literatura segue protocolos específicos e busca conferir maior organização, transparência e coerência ao conjunto de documentos analisados. Dessa forma, ainda que este estudo não tenha a pretensão de esgotar toda a literatura existente sobre burnout, procurou-se estabelecer um percurso metodológico organizado e verificável.

Foram selecionados artigos científicos que abordassem o burnout em ambientes organizacionais, a atuação da gestão de pessoas, os fatores de risco psicossociais no trabalho, os sinais sutis de adoecimento ocupacional e as estratégias de prevenção e enfrentamento adotadas pelas organizações.

Para garantir maior organização no processo de busca, seleção e análise dos estudos, foi utilizado o software StArt — State of the Art through Systematic Reviews —, ferramenta voltada ao apoio de revisões sistemáticas da literatura. O uso do StArt permitiu cadastrar os estudos identificados nas bases de dados, organizar o protocolo de pesquisa, verificar duplicidades, aplicar critérios de inclusão e exclusão e sistematizar os artigos selecionados para leitura e análise. Assim, a pesquisa foi estruturada em três etapas principais: planejamento, execução e análise dos estudos incluídos, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Percurso metodológico da revisão



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A etapa de planejamento consistiu na definição da pergunta de pesquisa, das bases de dados, do descritor de busca, dos filtros e dos critérios de inclusão e exclusão. Foram selecionadas três bases internacionais, Web of Science, ScienceDirect e Scopus, em razão de sua abrangência e relevância para pesquisas nas áreas de Administração, Gestão, Negócios e Ciências Sociais Aplicadas. Também foi utilizada a base nacional SciELO, com o objetivo de contemplar produções científicas nacionais e latino-americanas relacionadas ao tema.

A etapa de execução ocorreu por meio das buscas nas bases selecionadas, aplicação dos filtros, download dos metadados em formato “.ris”, importação desses para o StArt, verificação de duplicidades e leitura dos títulos, resumos e palavras-chave. Nessa fase, foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão, mantendo-se para leitura integral os estudos considerados aderentes ao tema que estavam alinhados ao objetivo da pesquisa.

As buscas foram realizadas em 19 de maio de 2026, utilizando-se o descritor principal “burnout syndrome”. Os campos de busca, filtros e resultados por base são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Protocolo de busca nas bases de dados

Base de dados	Campo de busca	Descritor utilizado	Filtros aplicados	Resultados
Web of Science	Abstract	“burnout syndrome”	Review Article; 2021-2026; Business	1
ScienceDirect	Abstract	“burnout syndrome”	2021-2026; Review articles; Research articles; Business, Management and Accounting	19
Scopus	Article title, Abstract, Keywords	“burnout syndrome”	2021-2026; Business, Management and Accounting; English, Portuguese, Spanish	40
SciELO	Resumo	“burnout syndrome”	2021-2026; Ciências Sociais Aplicadas	3
Total				63

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ao todo, foram identificados 63 estudos, os dados bibliográficos foram transferidos para o software StArt, no qual foram verificadas duplicidades e feita a leitura do título, resumo e palavras-chave de cada artigo para a seleção final, considerando os critérios de inclusão e exclusão apresentados no Quadro 2.

Foram incluídos estudos que abordavam gestão de pessoas, saúde mental no trabalho, esgotamento profissional, fatores psicossociais, prevenção, identificação ou intervenção organizacional, desde que apresentassem contribuição direta ou indireta para a análise do burnout em equipes administrativas ou ambientes organizacionais similares.

Foram excluídos artigos duplicados, fora do recorte temporal, publicações sem relação com o contexto organizacional ou administrativo, trabalhos voltados exclusivamente a áreas clínicas, hospitalares, escolares ou acadêmicas sem conexão com práticas de gestão, publicações sem acesso ao resumo ou às informações mínimas necessárias para triagem, estudos em idiomas diferentes dos definidos no protocolo, artigos que mencionavam o burnout apenas de forma secundária e trabalhos que não apresentavam contribuição clara para responder à pergunta de pesquisa.

Quadro 2 - Critérios de inclusão e exclusão dos estudos

Tipo	Código	Critério
Inclusão	CI1	Pesquisas que abordam gestão de pessoas, saúde mental no trabalho, esgotamento profissional ou fatores psicossociais.
Inclusão	CI2	Estudos com contribuição para a análise de sinais não evidentes de burnout em equipes administrativas ou ambientes organizacionais similares.

Tipo	Código	Critério
Exclusão	CE1	Estudos duplicados entre as bases consultadas.
Exclusão	CE2	Trabalhos fora do recorte temporal definido.
Exclusão	CE3	Estudos sem relação com Administração, Gestão de Pessoas ou contexto organizacional.
Exclusão	CE4	Artigos voltados exclusivamente a contextos clínicos, hospitalares, escolares ou acadêmicos, sem relação com gestão organizacional.
Exclusão	CE5	Publicações sem resumo, sem acesso às informações mínimas ou sem dados suficientes para análise.
Exclusão	CE6	Estudos que mencionam burnout apenas de forma secundária.
Exclusão	CE7	Trabalhos que não contribuem para responder à pergunta de pesquisa.

*CI - critério de inclusão; CE - critério de exclusão.
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Após a triagem inicial, os artigos selecionados foram lidos na íntegra, com o objetivo de confirmar sua pertinência em relação à pergunta de pesquisa. Os estudos que, mesmo após a triagem inicial, não apresentaram relação suficiente com gestão de pessoas, sintomas não evidentes, identificação ou tratamento do burnout foram excluídos da amostra final.

O processo de seleção resultou em uma amostra final de 15 artigos. Dos 63 estudos inicialmente identificados, foram removidos 11 artigos duplicados, restando 52 estudos para avaliação por título e resumo. Nessa etapa, 32 artigos foram excluídos por não atenderem aos critérios definidos no protocolo, permanecendo 20 artigos para leitura integral. Após a leitura completa, 5 estudos foram excluídos por não apresentarem aderência suficiente ao objetivo da pesquisa, totalizando 15 artigos incluídos na análise final (ver Quadro 3).

Quadro 3 - Processo de seleção dos estudos

Etapa	Quantidade
Estudos identificados nas bases de dados	63
Estudos duplicados removidos	11
Estudos avaliados por título e resumo	52
Estudos excluídos após leitura de título e resumo	32
Estudos selecionados para leitura integral	20
Estudos excluídos após leitura integral	5
Estudos incluídos na análise final	15

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise dos artigos foi conduzida de forma qualitativa, por meio da leitura integral e da interpretação dos estudos incluídos na amostra final. Para isso, foram observadas informações referentes ao título do estudo, autores, ano de publicação, base de dados, objetivo, método, principais resultados e contribuição para a temática investigada. Esses dados foram organizados em um quadro analítico, permitindo comparar os estudos e identificar os principais eixos temáticos presentes na literatura.

A partir da leitura dos materiais selecionados, os resultados foram agrupados em categorias temáticas alinhadas à estrutura de discussão do artigo: caracterização dos artigos selecionados; sintomas não evidentes de burnout em equipes administrativas; identificação precoce e fatores organizacionais; estratégias organizacionais de prevenção e intervenção; e desenho final da pesquisa. Essa organização permitiu relacionar os achados dos artigos selecionados com a pergunta de pesquisa e com os objetivos propostos.

Como limitação metodológica, destaca-se que a revisão foi desenvolvida a partir de bases previamente definidas e com o uso do descritor “burnout syndrome”, o que pode ter restringido o alcance de estudos que utilizam termos correlatos, como occupational stress, work-related burnout, employee well-being ou mental health at work. No entanto, a escolha por um descritor principal possibilitou maior padronização das buscas e coerência no processo de seleção dos estudos. Além disso, a delimitação às áreas de Administração, Gestão, Negócios e Ciências Sociais Aplicadas foi necessária para manter o foco da pesquisa na atuação da gestão de pessoas, evitando que a revisão se deslocasse para abordagens exclusivamente clínicas ou médicas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização dos artigos selecionados

A amostra final da revisão foi composta por 15 artigos publicados entre 2022 e 2025, os quais abordam diferentes dimensões do burnout no contexto do trabalho, da gestão de pessoas e do bem-estar dos colaboradores. Os estudos analisados tratam de temas como prevenção do esgotamento profissional, práticas de recursos humanos, liderança, estresse ocupacional, políticas de bem-estar, suporte organizacional, silêncio do trabalhador, voz organizacional, quiet quitting, desempenho percebido e gestão sustentável de pessoas (GABRIEL; AGUINIS, 2022; KLOUTSINIOTIS *et al.*, 2022; PHAM; NGUYEN, 2024; SAUD; RICE, 2024; SHIPTON et al., 2024; LAINIDI *et al*., 2025; BAI, 2025).

Embora nem todos os artigos tratem especificamente de equipes administrativas, suas contribuições são aplicáveis a esse tipo de ambiente, pois envolvem trabalhadores de serviços, setores empresariais, organizações públicas, bancos, recursos humanos, tecnologia e outros arranjos organizacionais contemporâneos. Essa aproximação é pertinente porque as equipes administrativas também vivenciam pressão por produtividade, acúmulo de demandas, exigência de comunicação constante, cobrança por resultados e necessidade de adaptação a mudanças organizacionais, fatores frequentemente associados ao desenvolvimento do burnout.

O Quadro 4 apresenta os artigos incluídos na análise final.

Quadro 4 - Artigos incluídos na análise final

Título	Autores	Ano	Base	Objetivo/Contribuição para o estudo
How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond	Gabriel, Kelly P.; Aguinis, Herman	2022	ScienceDirect	Apresenta recomendações baseadas em evidências para prevenir e combater o burnout, articulando demandas, recursos e práticas gerenciais em ambientes de crise e pós-crise.
Transformational leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: the role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness	Kloutsiniotis, Panagiotis V.; Mihail, Dimitrios M.; Mylonas, Naoum; Pateli, Adamantia	2022	ScienceDirect	Analisa a relação entre liderança transformacional, práticas de gestão de recursos humanos, estresse pessoal, ansiedade, solidão no trabalho e burnout.
Organisational voice and employee-focused voice: two distinct voice forms and their effects on burnout and innovative behavior	Shipton, Helen; Kougiannou, Nadia; Do, Hoa; Minbashian, Amirali; Pautz, Nicola; King, Daniel	2024	Web of Science/Scopus	Examina formas distintas de voz dos trabalhadores e seus efeitos sobre burnout e comportamento inovador.
Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism	Pham, Thu Trang; Nguyen, Thi Thu Trang	2024	Scopus	Investiga a relação entre burnout e quiet quitting no setor bancário vietnamita, considerando o papel moderador do otimismo.

Título	Autores	Ano	Base	Objetivo/Contribuição para o estudo
Stress, teamwork, and wellbeing policies: a synergistic approach to reducing burnout in public sector organizations	Saud, Jenna; Rice, John	2024	Scopus/Web of Science	Investiga como trabalho em equipe e políticas de bem-estar moderam a relação entre estresse laboral e burnout em organizações públicas.
The role of innovative human resource management practices, organizational support and knowledge worker effort in counteracting job burnout in the Polish business services sector	Rogozińska-Pawełczyk, Anna	2024	Scopus/Web of Science	Analisa como práticas inovadoras de gestão de pessoas e suporte organizacional se relacionam com o burnout em trabalhadores do setor de serviços empresariais.
A study of the psychological mechanisms of job burnout: implications of person-job fit and person-organization fit	Zeng, Panpan; Hu, Xiaoli	2024	Scopus/Web of Science	Investiga os mecanismos psicológicos do burnout a partir do ajuste pessoa-trabalho e pessoa-organização, considerando a mediação da pressão no trabalho.
Analysis of antecedents and consequences of workplace-related burnout among Croatian employees in the post-COVID-19 era	Milovanovic, Bojan Moric; Cvjetkovic, Matea	2024	Scopus	Analisa antecedentes e consequências do burnout relacionado ao trabalho entre empregados croatas no período pós-pandemia.
Investigating sustainable employee well-being: a decade of research on burnout studies	Ensour, Waed; Al Maaitah, Hadeel	2024	Web of Science/Scopus	Revisa estudos empíricos sobre burnout e organiza fatores pessoais, laborais, organizacionais e sociais relacionados ao fenômeno.
Human Resources' Burnout	Pirrolas, Olga Alexandra Chinita; Correia, Pedro Miguel Alves Ribeiro	2024	Scopus/Web of Science	Apresenta síntese conceitual sobre burnout em recursos humanos, seus fatores e implicações para a gestão.
When the caregivers need care: the silent stress of human resources work	Kristinsson, Kari; Gudmundsdottir, Svala; Sigmarsdottir, Edda Bjorg	2024	Scopus/Web of Science	Examina o estresse silencioso vivenciado por profissionais de recursos humanos e as particularidades desse trabalho.

Título	Autores	Ano	Base	Objetivo/Contribuição para o estudo
Associations between burnout, employee silence and voice: a systematic review and meta-analysis	Lainidi, Olga et al.	2025	Scopus/Web of Science	Sintetiza evidências sobre a relação entre burnout, silêncio do trabalhador e comportamento de voz.
The relationship between occupational stress, burnout, and perceived performance: the moderating role of work regime	Conceoção, Ana; Palma-Moreira, Ana	2025	Scopus/Web of Science	Analisa a relação entre estresse ocupacional, burnout e desempenho percebido, considerando o regime de trabalho como moderador.
A systematic literature review on employee well-being: mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda	Pandey, Apoorva; Maheshwari, Mridul; Malik, Nishtha	2025	ScienceDirect	Mapeia antecedentes, moderadores, mediadores e agenda futura de pesquisa sobre bem-estar do trabalhador.
Exploring sustainable HRM through the lens of employee wellbeing	Bai, Bing	2025	Scopus/Web of Science	Explora a gestão sustentável de recursos humanos sob a lente do bem-estar dos empregados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos artigos selecionados na revisão.

A organização do Quadro 4 evidencia que a literatura recente tem tratado o burnout como fenômeno multifatorial, associado a fatores individuais, laborais, relacionais e organizacionais. Parte dos estudos enfatiza antecedentes organizacionais, como estresse, sobrecarga, liderança, isolamento, suporte organizacional e políticas de recursos humanos (GABRIEL; AGUINIS, 2022; KLOUTSINIOTIS *et al*., 2022; ROGOZIŃSKA-PAWEŁCZYK, 2024; SAUD; RICE, 2024). Outra parte discute consequências comportamentais e de desempenho, como quiet quitting, silêncio do trabalhador, queda de produtividade, redução da inovação, distanciamento psicológico e piora do desempenho percebido (PHAM; NGUYEN, 2024; SHIPTON *et al*., 2024; LAINIDI et al., 2025; CONCEOÇÃO; PALMA-MOREIRA, 2025). Esse conjunto de achados permite analisar os sinais não evidentes de burnout não como um evento repentino, mas como um processo cumulativo, muitas vezes perceptível apenas por mudanças discretas no modo como o trabalhador se relaciona com a equipe, com as tarefas e com a organização.

4.2 Sintomas não evidentes de burnout em equipes administrativas

Os estudos analisados indicam que os sintomas não evidentes de burnout podem ser identificados por alterações graduais no comportamento laboral. Em equipes administrativas, essas alterações nem sempre aparecem como faltas frequentes ou afastamentos formais. Muitas vezes, surgem como diminuição da iniciativa, menor participação em reuniões, comunicação mais restrita, perda de entusiasmo, redução da criatividade, demora para responder demandas e menor envolvimento com problemas coletivos. Pham e Nguyen (2024) associam o burnout ao quiet quitting, indicando que o esgotamento pode produzir uma forma discreta de afastamento psicológico, na qual o trabalhador continua presente na organização, mas reduz seu envolvimento emocional e sua participação nas atividades.

O quiet quitting é compreendido como uma postura em que o trabalhador limita sua atuação ao mínimo exigido, evitando envolvimento emocional, iniciativas extras ou maior participação nas demandas organizacionais (PHAM; NGUYEN, 2024). Essa discussão é relevante porque mostra que o desengajamento discreto pode ser confundido com falta de comprometimento, quando, em muitos casos, representa uma resposta defensiva diante do esgotamento. Assim, a gestão de pessoas não deve interpretar automaticamente a redução do envolvimento como escolha individual, mas investigar se há sobrecarga, ausência de reconhecimento, baixa autonomia ou desgaste emocional.

Outro sintoma não evidente é o silêncio organizacional. Lainidi *et al.* (2025) apontam que o burnout se relaciona tanto ao silêncio quanto à voz do trabalhador, mostrando que colaboradores esgotados podem ter menor disposição para relatar problemas, sugerir melhorias ou comunicar dificuldades. Em equipes administrativas, isso pode aparecer quando o colaborador deixa de avisar sobre falhas de processo, evita dar opinião, passa a concordar passivamente ou não relata sobrecarga. O silêncio, nesse caso, não deve ser entendido como ausência de problema, mas como possível sintoma de desgaste.

Essa interpretação é reforçada por Shipton *et al.* (2024), que diferenciam formas de voz organizacional e voz voltada ao empregado, demonstrando que os canais de expressão podem afetar o burnout e o comportamento inovador. Quando a organização cria espaços reais de escuta, o trabalhador tende a expressar dificuldades antes que elas se transformem em adoecimento. Quando esses espaços são frágeis ou meramente formais, o sofrimento permanece oculto. Assim, a voz do trabalhador torna-se também um instrumento de prevenção.

Kristinsson, Gudmundsdottir e Sigmarsdottir (2024) mostram que até mesmo profissionais responsáveis por acolher e orientar trabalhadores podem experimentar pressão, ambiguidade, excesso de demandas emocionais e desgaste invisível. Essa contribuição é relevante para equipes administrativas porque demonstra que o sofrimento silencioso não se restringe a setores operacionais ou assistenciais. Ele também pode atingir funções de apoio, controle, coordenação e gestão, inclusive os próprios profissionais de recursos humanos.

4.3 Identificação precoce e fatores organizacionais

A identificação precoce dos sintomas não evidentes depende da compreensão dos fatores organizacionais que sustentam o esgotamento. Os artigos selecionados indicam que o burnout resulta de uma combinação entre demandas elevadas e recursos insuficientes. Zeng e Hu (2024) mostram que o ajuste pessoa-trabalho e pessoa-organização influencia o burnout por meio da pressão no trabalho. Quando as exigências do cargo não correspondem às capacidades, expectativas ou valores do trabalhador, aumenta-se a probabilidade de desgaste. Em equipes administrativas, isso pode ocorrer quando o colaborador assume funções acumuladas, tarefas pouco claras, rotinas repetitivas ou responsabilidades incompatíveis com seu nível de autonomia.

Além do desajuste, o estresse ocupacional aparece como fator decisivo. Conceoção e Palma-Moreira (2025) demonstram que o burnout impacta o bem-estar, o desempenho percebido, a motivação, a produtividade e a intenção de rotatividade. Esse achado permite compreender que a queda de desempenho não deve ser vista apenas como falha individual, pois pode indicar um processo de adoecimento. Quando um trabalhador antes participativo se torna mais lento, menos atento ou menos produtivo, a gestão deve investigar o contexto e não apenas intensificar cobranças.

Milovanovic e Cvjetkovic (2024) destacam antecedentes e consequências do burnout no período pós-pandemia, reforçando que o fenômeno continua presente mesmo após o momento mais agudo da crise sanitária. Em ambientes administrativos, mudanças como trabalho remoto, retorno ao presencial, novas tecnologias e acúmulo de tarefas podem ter mantido níveis elevados de pressão. O burnout, portanto, não deve ser tratado como efeito passageiro de uma crise, mas como problema estrutural de organização do trabalho.

O bem-estar dos colaboradores aparece como eixo de análise mais amplo. Pandey, Maheshwari e Malik (2025) mapeiam antecedentes, mediadores e moderadores do employee well-being, mostrando que o bem-estar depende de múltiplos níveis: individual, grupal,

organizacional e contextual. Ensour e Al Maaitah (2024), da mesma forma, organizam o burnout em dimensões pessoais, laborais, organizacionais e sociais. Essa leitura impede a redução do burnout a características pessoais e orienta a gestão de pessoas a observar o desenho do trabalho, a liderança, o suporte, a carga, as relações, a cultura e o reconhecimento.

Nesse contexto, a gestão de pessoas ocupa posição estratégica, pois está situada entre os objetivos organizacionais e as condições concretas de trabalho. Rogozińska-Pawełczyk (2024) evidenciam que práticas inovadoras de gestão de recursos humanos e suporte organizacional podem atuar contra o burnout, especialmente quando os colaboradores percebem que a organização oferece condições para lidar com suas demandas. Isso significa que o RH não deve limitar-se a registrar sintomas depois que o afastamento ocorre, mas precisa atuar antes, acompanhando clima, carga, relações e sinais de desgaste.

A liderança também aparece como elemento central de identificação precoce. Kloutsiniotis et al. (2022) demonstram que liderança transformacional e práticas de RH se relacionam com burnout, estresse, ansiedade e solidão no trabalho. A solidão, embora menos visível, é um fator relevante em equipes administrativas, inclusive em modelos híbridos ou com comunicação fragmentada. Líderes próximos, capazes de perceber mudanças de comportamento e abrir espaço para conversa, podem reduzir a invisibilidade do sofrimento.

A atuação da gestão de pessoas precisa ainda reconhecer que o setor de RH não é neutro nem imune ao adoecimento. Pirrolas e Correia (2024) abordam o burnout em profissionais de recursos humanos, mostrando que estes lidam com pressões próprias, demandas emocionais e responsabilidades relacionadas ao cuidado de outros trabalhadores. Quando o próprio RH está sobrecarregado, sua capacidade de identificar sinais sutis nas equipes também diminui. Por isso, cuidar da gestão de pessoas significa fortalecer o sistema inteiro de prevenção.

4.4 Estratégias organizacionais de prevenção e intervenção

Os achados dos artigos analisados permitem identificar estratégias de prevenção e intervenção aplicáveis às equipes administrativas. Essas estratégias não devem ser compreendidas como ações isoladas, mas como práticas integradas de gestão, voltadas à identificação precoce dos sinais de esgotamento, à redução de fatores de risco e ao fortalecimento de condições organizacionais mais saudáveis.

A primeira estratégia é o monitoramento contínuo de sinais comportamentais e organizacionais. Queda gradual de produtividade, atrasos recorrentes, redução da

participação, isolamento, irritabilidade, silêncio em reuniões, afastamento das interações e perda de iniciativa devem ser analisados em conjunto. A gestão não deve esperar que o trabalhador verbalize sofrimento, pois justamente uma das manifestações não evidentes do burnout pode ser a dificuldade de falar sobre o próprio desgaste. Nesse sentido, a observação de padrões recorrentes é mais importante do que a interpretação de episódios isolados, uma vez que alterações no desempenho, no engajamento e nos comportamentos de voz podem anteceder manifestações mais evidentes de esgotamento (GABRIEL; AGUINIS, 2022; PHAM; NGUYEN, 2024; LAINIDI *et al*., 2025; CONCEOÇÃO; PALMA-MOREIRA, 2025).

A segunda estratégia é o fortalecimento da voz do trabalhador. Lainidi *et al*. (2025) e Shipton *et al.* (2024) mostram que silêncio e voz são dimensões importantes para compreender o burnout. Como o esgotamento também está relacionado ao desengajamento laboral (PHAM; NGUYEN, 2024), os canais de escuta precisam ser seguros, acessíveis e confiáveis. Conversas individuais, reuniões de acompanhamento, avaliações de carga de trabalho e espaços de sugestão podem ajudar, desde que não sejam usados apenas como formalidade. O trabalhador precisa perceber que falar gera ação, e não punição.

A terceira estratégia é fortalecer o suporte social e o trabalho em equipe. Saud e Rice (2024) demonstram que o trabalho em equipe pode reduzir a relação entre estresse e burnout quando articulado a políticas organizacionais consistentes. Em equipes administrativas, isso significa estimular cooperação real, revisar a distribuição de demandas, evitar isolamento, reduzir sobrecarga crônica e criar condições para que os trabalhadores não enfrentem sozinhos pressões contínuas.

A quarta estratégia é revisar o ajuste entre pessoa, trabalho e organização. Zeng e Hu (2024) mostram que o desajuste aumenta pressão e burnout. Por isso, a gestão de pessoas deve avaliar se o colaborador possui recursos, competências, autonomia e clareza suficientes para executar suas tarefas. Essa perspectiva é consistente com Gabriel e Aguinis (2022), que destacam a necessidade de equilibrar demandas e recursos. Em muitos casos, os sinais não evidentes de burnout podem ser reduzidos com ajustes como redefinição de prioridades, treinamento, reorganização de fluxos, maior clareza nas responsabilidades ou melhora na comunicação entre áreas.

A quinta estratégia é integrar o bem-estar à gestão sustentável de pessoas. Bai (2025), Pandey, Maheshwari e Malik (2025) e Ensour e Al Maaitah (2024) apontam que o bem-estar do trabalhador deve ser entendido em múltiplos níveis e de forma contínua. A gestão de pessoas precisa produzir indicadores que não se limitem a absenteísmo e rotatividade.

Indicadores de sobrecarga, participação, percepção de apoio, autonomia, conflitos, qualidade da liderança e satisfação podem antecipar riscos antes que eles se transformem em afastamentos. Essa visão também é sustentada por Rogozińska-Pawełczyk (2024), Gabriel e Aguinis (2022) e Pirrolas e Correia (2024), que destacam a necessidade de integrar o cuidado com o trabalhador às práticas estratégicas de gestão de pessoas.

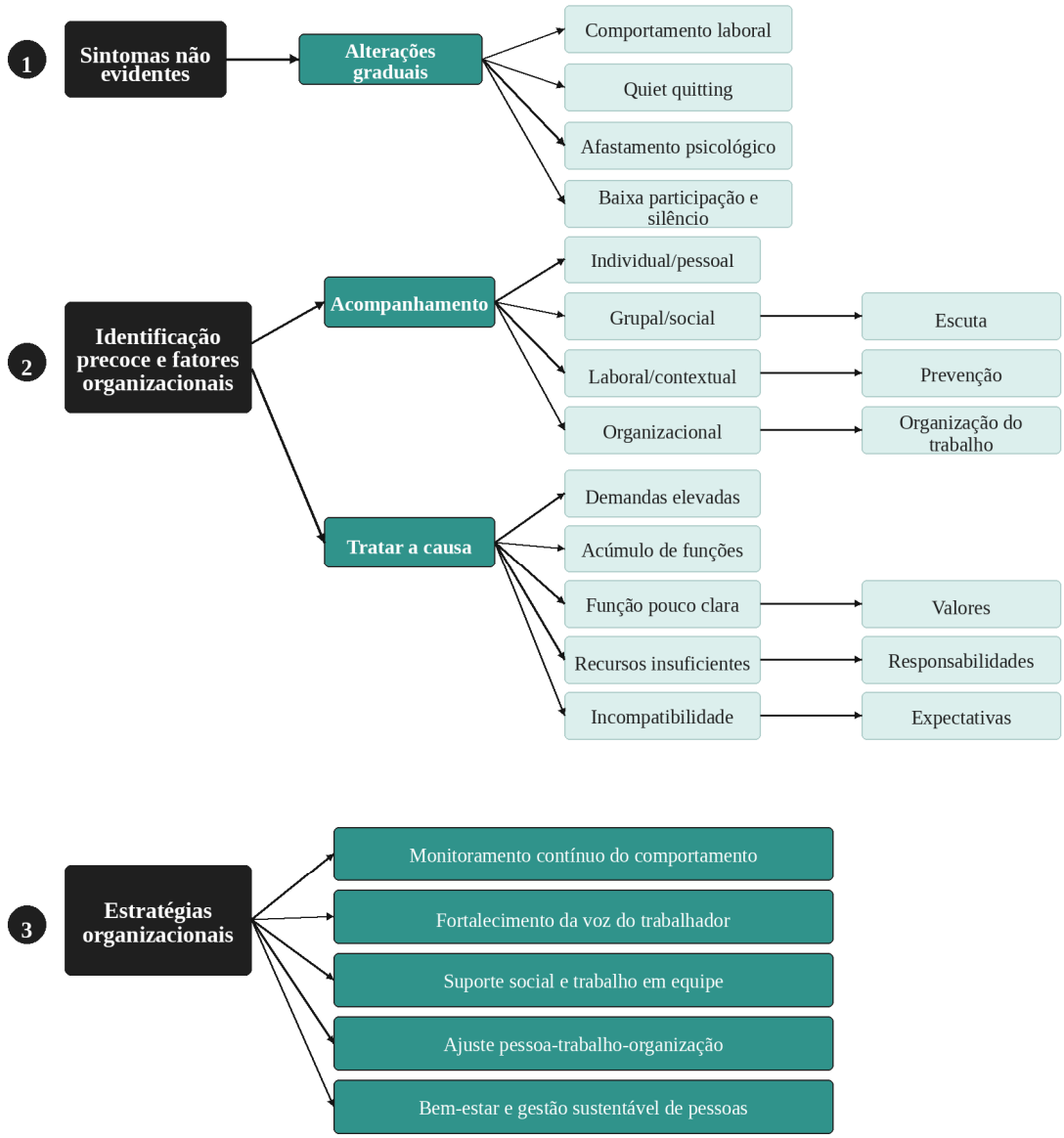
De forma integrada, essas estratégias indicam que lidar com sinais não evidentes de burnout exige uma postura menos reativa e mais preventiva. O adoecimento reduz desempenho, aumenta rotatividade, prejudica inovação e enfraquece a confiança na organização. Em setores administrativos, nos quais muitas atividades sustentam o funcionamento interno da empresa, a perda silenciosa de energia e engajamento pode comprometer processos inteiros. Prevenir o burnout, portanto, não é apenas uma medida de cuidado individual, mas também uma ação de sustentabilidade organizacional.

4.5 Desenho final da pesquisa

A leitura conjunta dos artigos selecionados permite sistematizar as contribuições mais relevantes da revisão em três eixos interligados: sintomas não evidentes, identificação precoce e fatores organizacionais, e estratégias organizacionais de prevenção e intervenção. O primeiro eixo concentra as alterações graduais observáveis no comportamento laboral, como quiet quitting, afastamento psicológico, baixa participação e silêncio. O segundo eixo evidencia que a identificação precoce depende de acompanhamento em níveis individual, grupal, laboral e organizacional, bem como do enfrentamento das causas do desgaste, como demandas elevadas, acúmulo de funções, falta de clareza, recursos insuficientes e incompatibilidades entre valores, responsabilidades e expectativas. O terceiro eixo reúne estratégias de ação voltadas ao monitoramento contínuo, à voz do trabalhador, ao suporte social, ao ajuste pessoa-trabalho-organização e ao bem-estar integrado à gestão sustentável de pessoas.

A Figura 2 apresenta o desenho final da pesquisa, sistematizando os principais achados da revisão e articulando as contribuições dos estudos analisados com a pergunta norteadora do artigo.

Figura 2 - Desenho final da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2026).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar, na literatura recente, o que as pesquisas sobre síndrome de burnout têm discutido acerca dos sintomas não evidentes, da identificação precoce e do tratamento desse fenômeno em equipes administrativas. A partir da revisão bibliográfica sistematizada, organizada com apoio do software StArt, foi possível observar que o burnout silencioso se manifesta de forma gradual e, muitas vezes, confundida com comportamentos comuns do cotidiano organizacional. Entre esses sinais, destacam-se o

desengajamento discreto, a redução da participação, o silêncio, a queda progressiva do desempenho, a diminuição da iniciativa, o distanciamento emocional e a dificuldade de expressar sofrimento.

Os resultados mostram que a gestão de pessoas precisa ampliar sua forma de observar o adoecimento no trabalho. Não basta acompanhar apenas afastamentos, atestados ou indicadores formais de produtividade. Em equipes administrativas, o sofrimento pode se manter oculto durante muito tempo, pois o trabalhador continua presente, responde às demandas mínimas e evita demonstrar fragilidade. Por isso, a identificação precoce depende de escuta ativa, acompanhamento próximo, canais de voz, análise da carga de trabalho e atenção a mudanças sutis de comportamento.

A revisão também evidenciou que o burnout não pode ser tratado como problema exclusivamente individual. Os estudos analisados indicam que fatores como sobrecarga, baixa autonomia, ausência de suporte, liderança pouco sensível, falta de reconhecimento, desajuste entre pessoa e trabalho, isolamento e políticas frágeis de bem-estar contribuem para o esgotamento. Dessa forma, a prevenção exige ações organizacionais consistentes, e não apenas orientações para que o trabalhador suporte melhor a pressão.

A contribuição central do estudo está em organizar os achados da literatura em um desenho interpretativo voltado à gestão de pessoas. Esse desenho demonstra que os sinais não evidentes se manifestam em planos individual, relacional e organizacional, exigindo que gestores observem padrões, e não apenas episódios isolados. Um atraso eventual, uma resposta curta ou uma reunião silenciosa podem não indicar problema. Entretanto, quando esses sinais se repetem e aparecem combinados com queda de iniciativa, afastamento das interações, redução de qualidade e menor participação, tornam-se indícios relevantes para intervenção.

Entre as estratégias mais relevantes, destacam-se a revisão de metas e demandas, o fortalecimento do trabalho em equipe, a criação de canais seguros de escuta, o treinamento de lideranças, a revisão do ajuste entre pessoa, trabalho e organização, o acompanhamento de indicadores psicossociais e a integração do bem-estar à gestão sustentável de pessoas. Essas ações podem reduzir a invisibilidade do burnout silencioso e permitir intervenções antes que o quadro evolua para afastamentos, queda intensa de desempenho ou ruptura do vínculo com a organização.

Conclui-se que a gestão de pessoas possui papel estratégico na identificação e no enfrentamento de sinais não evidentes de burnout em equipes administrativas. Esse papel exige sensibilidade, método e continuidade. Mais do que reagir ao adoecimento já instalado, a

gestão deve construir condições de trabalho que favoreçam saúde, participação, reconhecimento e equilíbrio. Assim, o enfrentamento do burnout silencioso torna-se também uma oportunidade para repensar práticas organizacionais e desenvolver ambientes de trabalho mais humanos, sustentáveis e produtivos.

REFERÊNCIAS

BAI, B. Exploring sustainable HRM through the lens of employee wellbeing. Sustainability, v. 17, n. 12, art. 5646, 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/su17125646. Disponível em: https://www.mdpi.com/2071-1050/17/12/5646/pdf. Acesso em: 19 maio 2026.

CONCEOÇÃO, A; PALMA-MOREIRA, A. The relationship between occupational stress, burnout, and perceived performance: the moderating role of work regime. Administrative Sciences, v. 15, n. 10, art. 377, 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15100377. Disponível em: https://www.mdpi.com/2076-3387/15/10/377/pdf. Acesso em: 19 maio 2026.

ENSOUR, W; AL MAAITAH, H. Investigating sustainable employee well-being: a decade of research on burnout studies. Corporate Governance and Organizational Behavior Review, v. 8, n. 3, p. 29-39, 2024. DOI: https://doi.org/10.22495/cgobrv8i3p3. Disponível em: https://virtusinterpress.org/spip.php?action=telecharger&arg=13558&hash=1ce26cea8fbc04d306d21ff7c2738d7aa588c120. Acesso em: 19 maio 2026.

GABRIEL, Kelly P.; AGUINIS, Herman. How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. Business Horizons, v. 65, n. 2, p. 183-192, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681321000392. Acesso em: 19 maio 2026.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. Logeion: Filosofia da Informação, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. DOI: https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Disponível em: https://repositorio.usp.br/item/002987801. Acesso em: 19 maio 2026.

KLOUTSINIOTIS, Panagiotis V.; MIHAIL, Dimitrios M.; MYLONAS, Naoum; PATELI, Adamantia. Transformational leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: the role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. International Journal of Hospitality Management, v. 102, art. 103177, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177. Disponível em: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8776468/. Acesso em: 19 maio 2026.

KRISTINSSON, Kari; GUDMUNDSDOTTIR, Svala; SIGMARSDOTTIR, Edda Bjorg. When the caregivers need care: the silent stress of human resources work. Administrative

Sciences, v. 14, n. 11, art. 284, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14110284. Disponível em: https://www.mdpi.com/2076-3387/14/11/284/pdf. Acesso em: 19 maio 2026.

LAINIDI, Olga et al. Associations between burnout, employee silence and voice: a systematic review and meta-analysis. Psychology & Health, publicação online, p. 1-21, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/08870446.2025.2509074. Disponível em: https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/226588/10/Associations%20between%20burnout%20%20employee%20silence%20and%20voice%20%20a%20systematic%20review%20and%20meta-analysis.pdf. Acesso em: 19 maio 2026.

MILOVANOVIC, Bojan Moric; CVJETKOVIC, Matea. Analysis of antecedents and consequences of workplace-related burnout among Croatian employees in the post-COVID-19 era. Business: Theory and Practice, v. 25, n. 1, p. 108-118, 2024. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2024.19320. Disponível em: https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/19320. Acesso em: 19 maio 2026.

PANDEY, Apoorva; MAHESHWARI, Mridul; MALIK, Nishtha. A systematic literature review on employee well-being: mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. Acta Psychologica, v. 258, art. 105080, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105080. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825003932. Acesso em: 19 maio 2026.

PHAM, Thu Trang; NGUYEN, Thi Thu Trang. Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism. Cogent Business & Management, v. 11, n. 1, art. 2371549, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371549. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2371549. Acesso em: 19 maio 2026.

PIRROLAS, Olga Alexandra Chinita; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Human Resources' Burnout. Encyclopedia, v. 4, n. 1, p. 488-496, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010032. Disponível em: https://www.mdpi.com/2673-8392/4/1/32/pdf. Acesso em: 19 maio 2026.

ROGOZIŃSKA-PAWEŁCZYK, Anna. The role of innovative human resource management practices, organizational support and knowledge worker effort in counteracting job burnout in the Polish business services sector. International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, v. 37, n. 2, p. 220-233, 2024. DOI: https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02381. Disponível em: https://ijomeh.eu/pdf-186416-110232?filename=The+role+of+innovative.pdf. Acesso em: 19 maio 2026.

SAUD, Jenna; RICE, John. Stress, teamwork, and wellbeing policies: a synergistic approach to reducing burnout in public sector organizations. Administrative Sciences, v. 14, n. 12, art.

319, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14120319. Disponível em: https://www.mdpi.com/2076-3387/14/12/319/pdf. Acesso em: 19 maio 2026.

SHIPTON, Helen et al. Organisational voice and employee-focused voice: two distinct voice forms and their effects on burnout and innovative behavior. Human Resource Management Journal, v. 34, n. 1, p. 177-196, 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12518. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1748-8583.12518. Acesso em: 19 maio 2026.

ZENG, Panpan; HU, Xiaoli. A study of the psychological mechanisms of job burnout: implications of person-job fit and person-organization fit. Frontiers in Psychology, v. 15, art. 1351032, 2024. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1351032. Disponível em: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1351032/pdf. Acesso em: 19 maio 2026.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

VARGAS, V. D. P; RECH, L. R; Burnout Silencioso em Equipes Administrativas: Sinais e Gestão de Pessoas. **Rev. FSA**, Teresina, v. 23, n. 9, art. 3, p. 52-74, set. 2026.

Contribuição dos Autores	**V. D. P. Vargas**	**L. R. Rech**
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X