



E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS TRABALHADORES DE RECURSOS HUMANOS?

Juliana A. de Oliveira Camilo ¹

Myrt Thânia Cruz ²

Dione Fagundes Nunes Gomes ³

RESUMO

Síndromes podem transformar-se em argumentos para os discursos individualizantes que culpabilizam o trabalhador. Ainda assim, podem trazer visibilidade para as perversões organizacionais. O objetivo do estudo foi mapear e analisar as publicações brasileiras sobre a Síndrome de Burnout em profissionais de Recursos Humanos. Para tanto, procedeu-se à busca bibliográfica nas bases de dados eletrônicas da Scientific Electronic Library Online - SciELO (sem período definido) e Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES (janeiro de 2005 a janeiro de 2015) de estudos que continham "Síndrome de Burnout" ou "Burnout". Foram identificadas 208 publicações no Portal Scielo e 145 no Portal CAPES, sendo que em apenas duas delas os sujeitos das pesquisas foram os trabalhadores de Recursos Humanos.

Palavras chave: *Síndrome de Burnout; Adoecimento; Recursos Humanos.*

ABSTRACT

Syndromes may turn into arguments for individualizing speeches blaming the worker. Still, they can bring visibility to organizational perversions. The objective of the study was to map and analyze the Brazilian publications on the Burnout Syndrome in Human Resources professionals. Therefore, it proceeded to the literature search in electronic databases Scientific Electronic Library Online - SciELO (no set period) and Higher Education Personnel Training Coordination - CAPES Portal (January 2005 to January 2015) studies that contained "Burnout Syndrome" or "Burnout". 208 publications were identified in the SciELO Portal and 145 in the CAPES Portal, and in only two of the subjects of the research were employees of Human Resources.

Keywords: *Burnout Syndrome; Illness; Human Resources.*

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O que é uma síndrome? Um adoecimento individual no qual o trabalhador é o único responsável por não ter se prevenido? Ou, ainda, a responsabilidade do indivíduo por ter sido “frágil” perante algum estímulo do ambiente? O caminho que conduziu a essa reflexão decorreu da proximidade entre o universo de profissionais no exercício da docência universitária, em disciplinas de gestão de pessoas, e de outros, atuantes em consultoria de Recursos Humanos ou na área de Psicologia Clínica. Essa proximidade permitiu presenciar, em diferentes contextos e com diferentes perspectivas, diversas situações em que o sofrimento do trabalhador de Recursos Humanos (RH) chegava a proporções alarmantes.

Esse trabalhador, que é o responsável por desenvolver, implantar e gerenciar diferentes práticas administrativas que envolvem e impactam, de modo direto e indireto, a maioria das pessoas da organização (se não todas), tem sofrido pressões e assédios morais que prejudicam não apenas sua saúde mental, mas também dos profissionais por ele atendidos. Nesse contexto, uma questão importante emerge: como atender o outro, gerenciar sua carreira, avaliar práticas perversas das lideranças, entre outros, se muitas vezes é o próprio trabalhador de Recursos Humanos quem sofre tal problema?

E por que usar a expressão “síndrome”, se há um reducionismo e um apelo quase sempre individual ao adoecer? Provavelmente porque esta tem sido a linguagem hegemônica organizacional e uma das únicas que traz visibilidade ao sofrimento do trabalhador, seja em âmbito jurídico (processos por assédio moral, por exemplo), afastamentos segurados pelo Instituto de Seguridade Social (INSS) e outras penalizações organizacionais (como uma organização ter sua imagem borrada no mercado ou não ser eleita uma das “Melhores Empresas para se Trabalhar”). Assim, entende-se que aqui vale o uso da expressão “síndrome”, desde que consideradas as armadilhas e os reducionismos que podem associar-se ao seu uso. Vale destacar que a Síndrome de Burnout já é citada pelo Ministério da Saúde, mas que, ainda assim, parece pouco pensada em âmbito dos profissionais de Recursos Humanos – talvez porque as dificuldades que emergem do trabalho sejam, em diferentes épocas e contextos, naturalizadas como se fossem parte inerente das atividades de produção.

O sofrimento ocasionado pelo trabalho se apresenta como um importante problema psicossocial que afeta a qualidade de vida das pessoas e, por conseguinte, dos profissionais das mais diversas áreas. Parte significativa da vida de um indivíduo é investida na preparação profissional e na dedicação ao trabalho. De modo geral, um trabalhador assalariado destina ao menos oito horas diárias para as atividades laborais, o que corresponderia a um terço do seu dia, desconsiderando o tempo empregado em sua educação continuada (cada vez mais importante na sociedade contemporânea) e o tempo

gasto com a sua locomoção (também significativamente aumentado nas grandes metrópoles).

Nessa perspectiva, entende-se que as relações sociais e a subjetividade de um trabalhador assalariado, passam a ser administradas e controladas pela organização em que atua (FREITAS, 2005). Práticas de controle e de regulação são instauradas, objetivando extrair o máximo de rendimento do funcionário, além de procurar adaptá-lo como maior brevidade possível à cultura e valores organizacionais. O trabalhador modelo de tempos atrás deixa de existir para dar lugar a outro ideal de profissional de sucesso: a figura do trabalhador criativo, jovem, adaptável, competitivo e super-qualificado (FREITAS, 2005). Dessa maneira, resta aos que não se encaixam nesse perfil e lutam para manter seus empregos diferentes sofrimentos mentais: ansiedade, depressão, isolamento, embotamento afetivo e restrição de sua capacidade de pensar (DEJOURS, 2009a).

É importante também destacar que a promessa e otimismo trazidos pela modernidade – de sociedade estável, democrática, igualitária, aliada ao avanço tecnológico e científico – representava uma ambiciosa segurança e o afastamento das imprevisibilidades (CHEVITARESE, 2001). No mundo do trabalho, acreditava-se também que as pessoas, graças aos avanços tecnológicos e científicos, ganhariam mais tempo para atividades de lazer e gradativamente passariam menos tempo no trabalho. No entanto, esse plano caiu por terra: o que se observa é perda de horizontes, sensação de caos, incerteza e, no mundo do trabalho, mais e mais horas dedicadas, seja no próprio ambiente organizacional, seja em faculdades, cursos de pós-graduação, idiomas, intercâmbios culturais etc., tudo para buscar alguma sensação de segurança empregatícia. Ou ainda, nas palavras de Dejours (2009b, p.150) “beneficiário da produção, o homem é, amiúde do mesmo movimento, vítima do trabalho”.

Em decorrência desses apontamentos, a preocupação com o trabalho tem ocupado progressivamente um importante espaço no meio científico, dado aos impactos na saúde física e mental do trabalhador (BENDASSOLLI, 2011; BRANT; MINAYO-GOMEZ, 2004; CLOT, 1999; FERREIRA; MENDES, 2001; LANCMAN; UCHIDA, 2003; SZNELWAR; UCHIDA; LANCMAN, 1999). Assim, de acordo com Dejours (2009b), nem sempre o trabalho possibilita a saúde psíquica, já que muitas vezes a rotina a que os trabalhadores estão sujeitos causa insatisfação, irritação, exaustão e/ou desmotivação. Os profissionais de recursos humanos, como trabalhadores, não estão imunes a esses processos. Entretanto, a função de gestão das pessoas por parte dos profissionais de RH e o atendimento/encaminhamento das demandas provenientes dos trabalhadores pode ofuscar-lhes a própria necessidade de atendimento e cuidado.

Diante do exposto, o objetivo do presente estudo consiste em mapear e analisar as publicações brasileiras sobre a Síndrome de Burnout nos trabalhadores de Recursos

Humanos. Acredita-se que seja um termômetro do grau de preocupação da academia e das organizações em relação aos eventos de sofrimento que também acometem esses profissionais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para Martins (2008) a vivência das exigências permanentes no mercado, a ameaça de exclusão, do desemprego primário e crônico apontam para uma dimensão social e individual mais evidente do sofrimento no trabalho. Além disso, tendo em vista que no cenário atual têm-se políticas públicas que assinalam para um esvaziamento do bem-estar social e, do lado da iniciativa privada, do enxugamento da máquina produtiva, há uma intensificação do processo de precarização do trabalho, das relações das trocas descompensatórias e da atitude de sacrifício do trabalhador.

Em decorrência disso, Benevides-Pereira (2010) menciona que as organizações têm procurado dar maior atenção quanto à significação e à repercussão do trabalho sobre a saúde do trabalhador, bem como os efeitos dessa relação na instituição. Para a autora, o desequilíbrio na saúde do profissional traz consequências na qualidade dos serviços prestados e no nível de produção, afetando diretamente os lucros e incrementando as despesas (aumento do absenteísmo, *turn over*, auxílio-doença, treinamento, entre outros).

A superficial atenção organizacional em relação aos impactos da atividade laboral na saúde do trabalhador, em diversas organizações, parece ser gerenciada por meio de programas de saúde ocupacional obrigatórios por lei, tais como Semana Interna da Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) e exames médicos admissional, periódico e demissional. Encontram-se também ações isoladas de saúde (salas de “descompressão”, massagens, salas de jogos etc.), que dificilmente dão conta da complexidade acerca do processo de adoecimento pelo trabalho. É fato dizer também que esses programas muitas vezes estão sob a gestão do Departamento de Recursos Humanos que, em muitas ocasiões, assume o papel de criar, desenvolver, implantar e controlar ações que por si só dificilmente modificarão o impacto das relações de trabalho na saúde psíquica dos trabalhadores.

Aqui vale caracterizar o Departamento de Recursos Humanos. Considerado por um número significativo de organizações como de vital importância para a concretização dos objetivos organizacionais (metas que vão se converter em lucros), passou por um significativo incremento orçamentário ao longo dos anos (MARRAS NETO; MARRAS, 2012; CHIAVENATO, 2008; ROBBINS, 2009; DESSLER, 2005). Tendo em vista que sua tendência é, de acordo com estudo realizado pela FIA/FEA/USP (2004), “alinhar as competências humanas às estratégias de negócio das empresas, com o gestor de RH

engajado em sua formulação e implantação”, tem-se aí uma função de significativa responsabilidade, complexidade e com um importante orçamento a ser gerenciado.

O Departamento de Recursos Humanos nasceu para controlar os trabalhadores, contabilizando suas faltas e atrasos, e de acordo com Chiavenato (2008), sua criação data do início do século XIX, e, no Brasil, ocorre por volta de 1930. Na fase conhecida como “fase contábil”, os chamados “chefes de pessoal” tinham como característica a inflexibilidade, sendo conhecidos por uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir os funcionários. Vale dizer que nesse momento o trabalhador predominante no departamento era o *contador*. Foi nesse período também que se incorporou um sentido que parece resistir ao efeito do tempo: ser comunicado da necessidade de comparecer ao Departamento de Pessoal significa demissão. Por muito tempo e, talvez em algumas empresas, esse sentido ainda persista, bem como o desejo de poder – tão característico daquela época.

Após essa fase, surge a “fase legal” (1930-1950), na qual a preocupação passa a ser o cumprimento da recém-criada Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O então “chefe de pessoal” é quem deveria garantir que a relação empresa *versus* trabalhador estivesse dentro das novas leis. Por esse motivo, o departamento ganha o *advogado* como profissional necessário.

A próxima fase, conhecida como “fase tecnicista” (1950-1965), em decorrência do avanço da indústria automobilística e pelo início de identificação com a forma de gestão norte-americana, surge o “Gerente de Relações Industriais”. Nessa fase, agregou-se a tarefa de comandar serviços de recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios, entre outros. Nesse momento, o departamento incorpora mais um profissional: o *administrador*.

A fase administrativa (1965-1985) foi emblematicamente pelas lutas dos sindicatos pela melhoria das relações de trabalho. Nessa fase, o então chamado Gerente de Relações Industriais voltou a ser denominado Gerente de Pessoal, para marcar o início de uma expectativa mais humanística nessa função. Agora é a vez de agregar o *psicólogo* ao departamento, com a função predominante de recrutar e selecionar “a pessoa certa para o lugar certo” – chavão que é mantido até os dias atuais.

Para Chiavenato (2008), a última fase, que se inicia na década de 1980 e que se mantém até os dias atuais, é a “fase estratégica”. Há nesse período uma ênfase nos primeiros programas de planejamento estratégico de Recursos Humanos ligados ao negócio (*core business*). Em muitas organizações o gerente de Recursos Humanos ganhou o *status* de diretor ou vice-presidente, em nível estratégico, e não mais como um funcionário de terceiro escalão. Há uma intensa diversidade de formações universitárias presentes na área: administradores, advogados, assistentes sociais, contadores, economistas, engenheiros, pedagogos, psicólogos, tecnólogos, técnicos de segurança do trabalho, entre outros. No

entanto, psicólogos e administradores parecem ser atualmente os profissionais predominantes no setor.

Tentando mudar o estigma que o nome “Departamento de Recursos Humanos” carrega em decorrência de sua história, muitas organizações nos dias atuais optaram por renomear essa estrutura: Talentos Humanos, Departamento de Gente, Departamento de Pessoas, entre outros.

De modo empírico, nos dias atuais, muitos trabalhadores que procuram se inserir profissionalmente nesse setor são idealistas, buscando atuar em uma estrutura que possa ajudar os demais a ter uma relação de trabalho mais humana e justa, pois vale lembrar que, para o acionista, muitas vezes o que importa é a mera redução de despesas e atingimento dos objetivos financeiros por meio das pessoas. Portanto, revela-se aí um desnível inicial acerca do desejo do profissional e a realidade imposta pela organização.

Atualmente sabe-se que o número de profissionais nessa categoria vem, ao longo dos anos, se tornando mais expressivo. Por esse motivo, a Fenix Editora em parceria com o jornal *O Estado de São Paulo* lançaram, em 2004, o primeiro censo dos Profissionais de Recursos Humanos no estado de São Paulo. O objetivo da ação, ligada à área de pesquisa, é de elaborar um banco de dados com a caracterização dos profissionais, a sinalização de onde estão e quais atividades desenvolvem. Apesar de esse estudo ainda não ter sido concluído, os pesquisadores envolvidos preveem que exista no estado de São Paulo cerca de 100 mil pessoas nessa atividade (RH CENTRAL, s.d.).

Como se pode observar acerca da trajetória do trabalhador de Recursos Humanos, ele foi ao longo dos tempos assumindo mais e mais funções. De uma atividade controladora e focada em uma tarefa bastante delimitada (controlar a rotina dos demais trabalhadores), passou para uma atuação estratégica, permeada por fantasias dos funcionários (de que ele é quem deveria ajudar as pessoas) e também significativamente controlada pela alta liderança (já que ele supostamente só representa despesa para a organização).

Por essa razão, a Síndrome de Burnout nos trabalhadores de Recursos Humanos, decorre da severidade das consequências individuais, organizacionais e sociais a que estão sujeitos. Esse tipo de atuação profissional exige dos trabalhadores uma relação quase sempre muito próxima a outros profissionais, em uma equação que se torna difícil na medida em que, de um lado temos a organização/empresa – exigindo uma série de ações e comportamentos – de outro, os “clientes internos” de Recursos Humanos – com seus desejos e expectativas e, de outro, o próprio profissional de RH, com seus ideais, crenças, desejos e código de ética profissional a ser seguido. Tem-se aqui outra possibilidade de igual sofrimento: o código de ética profissional de cada profissão, que pode se chocar em vários momentos com as exigências impostas pela empresa.

O sofrimento que se estabelece se enquadra no conceito de *Burnout* postulado e definido por Freudenberger (1975) em seu artigo *Staff Burn-out*. O autor aponta que trabalhadores suscetíveis à Síndrome de Burnout estão envolvidos em uma batalha em pelo menos três frentes: as doenças da sociedade, as necessidades dos indivíduos que procuram por esses profissionais e as próprias necessidades. O processo vivenciado pelos trabalhadores de Recursos Humanos pode ainda ser ampliado, tendo em vista que para eles é de extrema importância as exigências do Código de Ética Profissional.

Além disso, como mostra Benevides-Pereira (2010), a Síndrome de Burnout em geral se manifesta em pessoas entusiastas e idealistas que, no contato com o mundo profissional, mudam seu modo de ser e por isso acabam apresentando transtornos que interferem em nível pessoal, social e institucional.

Os estudos sobre a Síndrome de Burnout tentam explicitar parte das consequências do impacto das atividades ocupacionais no trabalhador e deste na organização. Em decorrência da cronificação de seu estresse, na Síndrome de Burnout, o trabalhador pode entrar em um processo de despersonalização, passando a ter um contato frio, impessoal, cínico e irônico com as pessoas receptoras de seu trabalho (MASLACH; JACKSON, 1981).

Tem-se, contudo, uma significativa diversidade de conceituações atribuídas ao que Freudenberger (1975) conceituou como Síndrome de Burnout, tal como pesquisa feita por Benevides-Pereira (2010): estresse laboral, estresse laboral assistencial, estresse profissional, estresse ocupacional, síndrome de queimar-se pelo trabalho, neurose profissional ou neurose de excelência, síndrome do esgotamento profissional e estresse ocupacional. No entanto, tal como indica a autora, o tema Síndrome de Burnout parece ser propício por abarcar uma complexidade mais abrangente do que se entende pelo sofrimento do trabalhador e por não haver uma palavra em português que sintetize adequadamente o conceito da síndrome.

Os sintomas apresentados por um trabalhador com Síndrome de Burnout se dividem em sintomas físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos (BENEVIDES-PEREIRA, 2010).

- I) Sintomas físicos
 - a) Fadiga constante e progressiva.
 - b) Dores musculares ou osteomusculares.
 - c) Distúrbios do sono.
 - d) Cefaleias e enxaquecas.
 - e) Perturbações gastrointestinais.
 - f) Diminuição da resistência física – imunodeficiência.
 - g) Transtornos cardiovasculares.
 - h) Distúrbios do sistema respiratório.

- i) Disfunções sexuais.
 - j) Alterações menstruais.
- II) Sintomas psíquicos
- a) Falta de atenção e de concentração.
 - b) Alterações de memória.
 - c) Lentificação do pensamento.
 - d) Sentimento de alienação: falta de interesse pelo ambiente e pessoas que o rodeiam.
 - e) Sentimento de solidão: decorre do traço anterior. A pessoa pode se sentir incompreendida pelos demais.
 - f) Impaciência: pressão constante no que se refere ao tempo, com o sentimento que “nunca é o bastante”. Sentimento de intransigência com os atrasos.
 - g) Sentimento de impotência: sentimento de que é vítima de uma situação superior às suas capacidades.
 - h) Labilidade emocional.
 - i) Dificuldade de autoaceitação, baixa autoestima.
 - j) Alteração do humor, depressão.
 - k) Desconfiança, paranoia.
- III) Sintomas comportamentais
- a) Negligência ou escrúpulo excessivo.
 - b) Irritabilidade.
 - c) Aumento da agressividade.
 - d) Incapacidade para relaxar.
 - e) Dificuldade na aceitação das mudanças.
 - f) Perda de iniciativa.
 - g) Aumento do consumo de substâncias ilícitas (drogas) e lícitas (café, fumo, tranquilizante).
 - h) Comportamento de alto risco - manifestação inconsciente de dar fim a vida.
 - i) Suicídio.
- IV) Sintomas defensivos
- a) Tendência ao isolamento.
 - b) Sentimento de onipotência.
 - c) Perda do interesse pelo trabalho.
 - d) Absenteísmo (faltas e atrasos no trabalho).
 - e) Ímpetos de abandonar o trabalho.

f) Ironia cinismo.

Para o diagnóstico da síndrome, a ferramenta mais utilizada no mundo tem sido MBI, *Maslach Burnout Inventory*. Comprovando o fato, Benevides-Pereira (2010), ao analisar as pesquisas indexadas no *Psychological Abstracts*, concluiu que 59,7% dos estudos sobre o tema utilizam o MBI. O MBI-GS é um questionário de autoinforme, composto de 16 itens, com escala graduando de “0”, como “nunca”, a “6”, como “todos os dias”. Do total de itens, nove são relativos à dimensão *Exaustão Emocional* (EE), cinco à *Despersonalização* (DE) e oito à *Realização Profissional*. Como exemplo das três dimensões, têm-se os itens: "Sintome exaurido pelo meu trabalho" – item oito; "Estou preocupado que este trabalho esteja me endurecendo emocionalmente" – item 11. De acordo com Maslasch, Jackson e Leiter (1996), considera-se uma pessoa com Burnout aquela com altas pontuações em EE e DE, associadas a baixos valores de RP.

Há três versões do MBI: a HSS (*Human Services Survey*) que é utilizada para profissionais que atuam em serviços de saúde; a ED (*Educators Survey*) que é utilizada em educadores; e a GS (*General Survey*) que é indicada a todos os profissionais. Neste estudo, foi considerada a versão GS. O MBI, em suas três versões, não está disponível para comercialização no Brasil e talvez, por essa razão, exista uma série de traduções e adaptações para o português

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se aqui um levantamento de artigos publicados em periódicos com as palavras “Burnout” ou “Síndrome de Burnout”, em “todos os índices”, na base de dados da SciELO (www.scielo.br). Foram considerados todos os anos constantes na base para a busca realizada.

Pesquisou-se também no Portal de Periódicos CAPES (www.capes.gov.br), seguindo os critérios: a) conter uma das seguintes palavras - “Burnout” ou “Síndrome de Burnout”; b) ter sido publicado em português; c) ter sido publicado entre janeiro de 2005 a janeiro de 2015, de modo a verificar a circulação do tema ao longo desses dez anos.

3.1. Análise dos resultados

Na base de dados da SciELO foram localizadas 208 publicações que se referem a pesquisas sobre a síndrome em si e seu diagnóstico, além de dar ênfase aos seguintes profissionais: trabalhadores da educação, profissionais de saúde, estudantes, militares e guardas, atletas (nadadores, jogadores de futebol, jogadores de vôlei de praia) e

profissionais de serviços funerários. Nenhuma das 208 publicações mencionou os profissionais de Recursos Humanos.

Já no Portal de Periódicos CAPES foram localizadas 145 publicações. Tal como a base de dados da SciELO, a ênfase estava nos servidores públicos, docentes, profissionais de saúde, policiais, educadores físicos e atletas (tênis). Em dois casos, duas teses de doutorado falaram especificamente sobre a Síndrome de Burnout em psicólogos sem, no entanto, destacar os que trabalham em Recursos Humanos (BIEHL, 2009; RODRIGUEZ, 2015). Nas duas pesquisas, a base de dados foi composta por diferentes atuações profissionais nas quais se inserem os psicólogos no Brasil.

É importante destacar que o recorte foi feito sobre o universo de pesquisas realizadas no Brasil, mas que há outras publicações e trabalhos que têm sido realizados e apresentados em congressos, publicações em revistas não indexadas ou até em jornais. Assim, tem-se aqui um panorama de publicações em bases de amplo acesso (SciELO e CAPES), e que talvez possam abrir espaços e causar reflexões para elaboração de pesquisas visando o aprofundamento dessa realidade em profissionais de Recursos Humanos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que falar em síndrome possa ter um aporte predominante nos discursos individualizantes acerca do sofrimento dos trabalhadores perante seu trabalho, entende-se que ele se faz importante, já que é a linguagem que, muitas vezes, traz visibilidade (se não a única) aos efeitos nocivos da exploração desenfreada do trabalho.

Tem-se aqui um profissional exposto ao adoecimento, já que é o “guardião” das práticas organizacionais, encontrando-se presente na ocasião do planejamento estratégico organizacional, no cumprimento de tarefas operacionais, como realizar demissões e outras punições, e no desenvolvimento de ações de qualidade de vida, como as semanas de saúde com massagem para aliviar o estresse. É esse profissional que muitas vezes também tem que lidar com relações diversas de assédio – o que se constitui em um grande desafio, principalmente quando o denunciado é o gestor direto ou indireto na própria área de Recursos Humanos.

Parece que os trabalhadores de Recursos Humanos estão diretamente expostos à Síndrome de Burnout, acrescida dos agravantes mencionados por Freudenberg (1975), que se intensificam nesses profissionais pelas características próprias do trabalho que realizam. Apesar disso, ainda não há no Brasil pesquisas sistematizadas e que considerem tal complexidade. Os resultados trazidos aqui revelam a necessidade de construção de uma agenda de pesquisa sobre a Síndrome de Burnout, ou ainda, sobre o

sofrimento do trabalho em profissionais de Recursos Humanos, visando dar maior relevância ao tema.

5. BIBLIOGRAFIA

- BENDASSOLLI, P. F. **Mal estar no trabalho**: do sofrimento ao poder de agir. Revista Mal Estar e Subjetividade, v. 1, n. XI, p. 65–99, 2011.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Burnout: o Processo de Adoecer pelo Trabalho. In: BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (Org.). **Burnout**: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010. p. 13-91.
- BIEHL, K. A. **Burnout em Psicólogos**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009.
- BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. **A transformação do sofrimento em adoecimento**: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. Ciência & Saúde Coletiva, v. 9, n. 1, p. 213–223, 2004.
- CHEVITARESE, L. “As Razões” da Pós-modernidade. In: **Análogos, Anais da I SAF-PUCRJ**. 2001. Disponível em: <<http://www.saude.inf.br/artigos/posmodernidade.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2012.
- CHIANEVATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 2008.
- CLOT, Y. **La fonction psychologique du travail**. Paris, PUF. 1999.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.
- DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho**. Tradução de Ideli Domingues. São Paulo: Atlas, 2009a. p.21-32.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. P. (Coord.). **O Indivíduo na Organização**. Tradução de Ideli Domingues. São Paulo: Atlas, 2009b. p.149-174.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. “**Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor**”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. Estudos de Psicologia, v. 6, n. 1, p. 93–104, 2001.
- FIA/FEA/USP. **Para onde vai à gestão de pessoas**. HSM Management, v. 44, maio-junho, 2004. p. 53-59.
- FREITAS, M. E. Gestores da Vida. In WOOD JR, T. **Gestão empresarial**: comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.
- FREUDENBERGER, H.J. **The staff burn-out syndrome in alternative institutions**. Psychotherapy: Theory, Research and Practice. 12, 1975. p. 73-82.

- LANCMAN, S.; UCHIDA, S. **Trabalho e subjetividade**: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 6, p. 79–90, 2003.
- MARRAS NETO, P.; MARRAS J.P. **Remuneração Estratégica**. São Paulo: Campus, 2012.
- MARTINS, S. R. **Perversão Social e adoecimento**: uma escuta psicanalítica do trabalho. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2008.
- MASLACH, C.; JACKSON, S.E. **Maslach Burnout Inventory**. Manual. Palo Alto: University of California. Consulting Psychologists, 1981.
- MASLACH, C. JACKSON, S. E.; LEITER, M. P. **Maslach Burnout Inventory Manual**. 3. ed., Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc., 1996.
- RH CENTRAL. **1º Censo dos Profissionais de RH**. S.d. Disponível em:< http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod_materia=1369> Acesso em 25 de set. 2012.
- ROBBINS, S. **Fundamentos do Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2009.
- RODRIGUEZ, S. Y. S. **Burnout em psicólogos**: prevalência e fatores associados. Tese (Doutorado em Psicologia). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2015.
- SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; LANCMAN, S. **A subjetividade no trabalho em questão**. Tempo Social, Revista de Sociologia da USP, v. 23, n. 1, 1999.