
V. 9, N. 4, OUT./DEZ. 2019

Karla Cristina Rocha Ribeiro
Docente da Universidade de
Marília-Unimar, Brasil
✉ karlacrribeiro@gmail.com

ARTIGO

Editor
Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.com

© Atelie Brasil
Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS COMO FERRAMENTA INOVADORA PARA O ENFRENTAMENTO DA SÍNDROME DE *BURNOUT*

THE PEOPLE MANAGEMENT PROCESS AS AN INNOVATIVE TOOL IN THE COPING OF BURNOUT SYNDROME

EL PROCESO DE GESTIÓN DE PERSONAS COMO UNA HERRAMIENTA INNOVADORA EN EL AFRONTAMIENTO DEL SÍNDROME DE BURNOUT

Resumo: O objetivo do presente trabalho é discutir de que maneira a gestão de pessoas pode ser utilizada como uma ferramenta inovadora pelas empresas no cenário da síndrome de *burnout*. Esta síndrome se caracteriza pelo adoecimento físico e mental do trabalhador, o que acarreta muitas vezes o absenteísmo, baixa produtividade e clima organizacional doente, pois a quebra de vínculos e baixo desempenho fazem parte deste processo. Assim, pensar em formas de minimizar o sofrimento no contexto do trabalho torna-se uma tarefa importante para as empresas na promoção de saúde e também de responsabilidade quanto ao contexto geral da sua relação com a sociedade. Trata-se de um artigo de revisão de literatura com base na psicologia e teoria geral da administração. Com base nesta reflexão esperamos construir alguns parâmetros em estratégias de gestão de pessoas capazes de minimizar o impacto da síndrome de *burnout* em trabalhadores dos mais variados tipos de organizações.

Palavras chave: síndrome de *burnout*, gestão de pessoas, gestão estratégica, organização.

Abstract: The aim of this paper is to discuss how people management can be used as an innovative tool by companies in the burnout syndrome scenario. This is characterized by the physical and mental illness of the worker, which often leads to absenteeism, low productivity and diseased organizational climate, as the break of bonds and poor performance are part of this process. Thus, thinking about ways to minimize suffering in the work context becomes an important task for companies in health promotion and also of responsibility for the general context of their relationship with society. This is a literature review article based on psychology and general management theory. Based on this reflection we hope to build some parameters in people management strategies that can minimize the impact of burnout syndrome on workers of various types of organizations.

Key words: burnout syndrome, people management, strategic management, organization.

O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS COMO
FERRAMENTA INOVADORA PARA O ENFRENTAMENTO
DA SÍNDROME DE *BURNOUT*

Resumén: El objetivo de este documento es analizar cómo las empresas pueden utilizar la gestión de personas como una herramienta innovadora en el escenario del síndrome de burnout. Esto se caracteriza por la enfermedad física y mental del trabajador, que a menudo conduce al absentismo, la baja productividad y el clima organizacional enfermo, ya que la ruptura de los lazos y el bajo rendimiento son parte de este proceso. Por lo tanto, pensar en formas de minimizar el sufrimiento en el contexto laboral se convierte en una tarea importante para las empresas en la promoción de la salud y también en la responsabilidad del contexto general de su relación con la sociedad. Este es un artículo de revisión de literatura basado en psicología y teoría de gestión general. En base a esta reflexión, esperamos construir algunos parámetros en las estrategias de gestión de personas que puedan minimizar el impacto del síndrome de burnout en los trabajadores de varios tipos de organizaciones.

Palabras clave: síndrome de burnout, gestión de personas, gestión estratégica, organización.

I INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho é discutir de que maneira a gestão de pessoas pode criar ferramentas inovadoras para o enfrentamento da síndrome de *burnout*. Esta síndrome se caracteriza pelo adoecimento físico e mental do trabalhador, o que acarreta muitas vezes o absenteísmo, baixa produtividade e clima organizacional doente, pois a quebra de vínculos e baixo desempenho fazem parte deste processo.

Esta doença do esgotamento se faz presente em maior escala no universo do trabalho na era da informação, em que aceleradas mudanças tanto na sociedade quanto no cenário organizacional colocam a administração e também a psicologia frente a questões importantes sobre a saúde física e mental do trabalhador.

Assim, a gestão de pessoas, entendida a partir da perspectiva que se baseia numa forma participativa de gerenciamento de funcionários, vistos como ativos patrimoniais e não apenas recursos humanos, muito pode contribuir para a produção de ferramentas e estratégias inovadoras para o enfrentamento da síndrome de *burnout* no contexto laboral. Pensar em formas de minimizar o sofrimento no contexto do trabalho torna-se uma tarefa importante para as empresas na promoção de saúde e também de responsabilidade quanto ao contexto geral da sua relação com a sociedade. Trata-se de um artigo de revisão de literatura com base na psicologia e teoria geral da administração. Com base nesta reflexão esperamos construir alguns parâmetros em estratégias de gestão de pessoas capazes de minimizar o impacto da síndrome de *burnout* em trabalhadores dos mais variados tipos de organizações

2 A SÍNDROME DE *BURNOUT*: QUANDO O TRABALHO ADOECE

A Síndrome de *burnout* foi caracterizada pela primeira vez em 1974, pelo psicólogo americano Herbert Freudenberger, para se referir à exaustão ou queima provocada pelo trabalho e que atinge a saúde mental e física do trabalhador.

Para Codo & Menezes (2000), o termo *burnout* significa “queimar por inteiro”, ou seja, é uma síndrome, caracterizada por um conjunto de sintomas observáveis sem, necessariamente apresentar uma causa específica e ocorre quando o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho.

O termo surge como uma metáfora de Freudenberger para manifestar o sentimento dos profissionais que trabalhavam diretamente com pacientes dependentes químicos nos anos 70, com o objetivo de nomear o sentimento de exaustão vivido por aqueles funcionários. (Codo & Menezes, 2000)

Perlman & Hartman (1982) destacam a importância da melhoria da qualidade de vida do trabalho e do trabalhador, introduzida pela OMS (Organização Mundial da Saúde), sobretudo a partir do aumento da exigência da população aos serviços e a necessidade de aprofundar estudos acerca do fenômeno, a fim de possibilitar maiores medidas profiláticas e de sintomatologia, tornando-o menos nocivo.

As empresas sofrem o impacto desta síndrome de forma direta, expressos principalmente no índice de absenteísmo dos trabalhadores, que adoecidos, precisam apresentar inúmeros atestados, afastamentos e faltas,

muitas vezes advindos de causas depressivas e psicossomáticas, ambos presentes no cenário da síndrome de *burnout*.

Os sintomas físicos podem ser: dores de cabeça, enjoos, dores musculares (especialmente na parte inferior das costas), problemas sexuais, distúrbios do sono, perda do apetite, falta de ar, fadiga crônica (Schaufelli e Bunk, 1996); O conjunto de sintomas comportamentais pode ser, por exemplo, hiperatividade, explosão emocional violenta, irritabilidade ou apatia, tendência ao aumento do consumo de estimulantes e abuso de substâncias tóxicas (Arches, 1991); As manifestações sociais podem vir como busca do auto isolamento, e pouco envolvimento com colegas de trabalho e clientes (Maslach, 1997); (Barbosa & Guimarães, 2005, pg. 164)

De modo geral, apesar de sofrerem as consequências dessa síndrome, muitas vezes as organizações não obtêm dados concretos sobre a quantidade de funcionários em *burnout*, pois ela se apresenta com comorbidades como a ansiedade generalizada e a depressão, o que dificulta muito o diagnóstico.

Assim, a síndrome não é um problema específico do indivíduo, algo biológico ou apenas do mundo interno. Ao contrário, o *burnout* se relaciona ao ambiente social no qual o trabalhador está inserido e reflete a etapa final do indivíduo tentando lidar com o *stress* decorrente das condições negativas de trabalho (Bryne, 1993).

Maslach (1997) acrescenta que essa síndrome pode levar à deterioração do desempenho tanto no trabalho quanto nas relações familiares e sociais, acarretando um distanciamento do indivíduo de seu trabalho bem como das demais áreas de sua vida.

Dessa forma, o presente cenário de trabalho reforça a competitividade, alienação, fluidez e uma alta cobrança de desempenho profissional, o que muitas vezes avigora os agentes contribuintes para o sofrimento profissional. O trabalho deixa de ser vivido como algo positivo e agregador para o indivíduo para ser fonte de sofrimento e desgaste físico e emocional.

Cherniss (1992) entende que o indivíduo que se encontra em *burnout* vivencia três dimensões de estado emocional, sendo eles a exaustão, o sentimento de despersonalização e a pouca ou nenhuma realização profissional. A exaustão aqui vai além de um cansaço eventual após um dia atípico de grande atividade no trabalho. Ela é entendida como o consumir-se por completo, usar a energia até ao final.

Para Carlotto & Gobbi (1999), a exaustão emocional acontece por uma falta de energia, trazendo um sentimento de esgotamento emocional, que pode aparecer através de sentimentos de frustração, tensão ou sobrecargas de trabalho e conflitos interpessoais. No entanto, quais podem ser os agentes desencadeadores desse estado de exaustão? Algumas pesquisas apontam que a exaustão emocional é o fator mais importante e aparente do *burnout* e revelam correlações altas e moderadas entre a exaustão emocional e variáveis organizacionais e do trabalho.

Por um lado, Tamayo & Tróccoli (2002) afirmam que a exaustão emocional está atrelada a sobrecarga, a pressão no trabalho e ao estresse ocupacional. Por outro lado, relaciona-se negativamente com o suporte social proveniente de fontes externas ao ambiente de trabalho, isto é, família, amigos e finalmente às expectativas

não atingidas pelo trabalhador quanto sua participação no trabalho. Intimamente ligada à exaustão está o sentimento de despersonalização, que se refere a uma perda da identidade ligada à realização do trabalho.

Carlotto & Gobbi (1999) apontam que a despersonalização vem acompanhada de ansiedade, irritabilidade, perda de motivação e uma conduta individualista, que acontece muitas vezes, porque os vínculos antes afetivos foram substituídos pela frieza e cinismo. Neste cenário, a fase subsequente é a diminuição da realização pessoal no trabalho em que o trabalhador sente-se infeliz e insatisfeito, perdendo sua capacidade de se relacionar com os demais. Em decorrência da exaustão emocional e da despersonalização, o sujeito entra em declínio de si e de sua vida profissional, afasta-se emocionalmente das pessoas e do trabalho como forma de suportar este sofrimento, no entanto, fisicamente adoece, o que denuncia que a queima pelo trabalho causou seus prejuízos.

3 O TRABALHO NA ERA DA INFORMAÇÃO

Segundo Chiavenato (2014), a era da informação tem início na década de 90 e se caracteriza pela entrada massiva da tecnologia no cotidiano, o que tornou as mudanças rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação (TI) integra os meios de comunicação e transformou o mundo numa caixa que se conecta em poucos segundos. A economia mudou e principalmente, a competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. “Em uma época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, antes que outras o façam.” (p.34)

O capital intelectual é mais respeitável que o financeiro, pois mais importante que ter o dinheiro é saber como usá-lo de maneira rentável. Por isso, na era informacional, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços. Surgem as organizações virtuais, que extrapolam os limites de tempo, espaço, distância. Vivemos em plena era do conhecimento, da informação, na qual o recurso mais importante é o capital intelectual. “O conhecimento e sua adequada aplicação que permite captar a informação disponível para todos e transformá-la rapidamente em oportunidade de novos produtos ou serviços, antes que os concorrentes consigam fazê-lo” (Chiavenato, 2014, p.37)

Para Rodrigues et al (2001), as organizações contemporâneas estão inseridas num mundo de incertezas, mudanças e desafios. Existe uma necessidade constante de inovação e renovação, uma busca incessante por produção de conteúdo e conhecimento informacional. A teoria geral da administração vem sendo cada vez mais desafiada para dar respostas ao universo do trabalho em transformação, que passou das bases industriais para o universo da informação e conhecimento.

Neste cenário, surge a gestão de pessoas, que se baseia em alguns aspectos fundamentais como a visão das pessoas como seres humanos e não meros recursos da organização, dotados de personalidade própria e diferentes entre si. Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais a partir de seu impulso particular que torna a organização dinâmica. Pessoas como parceiras capazes de conduzir a organização à excelência e ao

sucesso, como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. E acima de tudo, as pessoas como capital humano, o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.

Desse modo, o enfoque nos papéis profissionais, bem mais adequado aos desafios apresentados ao profissional de recursos humanos em um mundo globalizado, em organizações que experimentam altos níveis de tecnologia de produção, que se direcionam para um mercado bem mais exigente emprega pessoas com nível de qualificação cada vez mais alto. É de suma importância para a organização se trabalhar bem os papéis de seus colaboradores. (Rodrigues et al, p.3745)

Para Chiavenato (2014), os objetivos da gestão de pessoas –GP- são: ajudar a organização a alcançar suas metas e realizar sua missão, proporcionar competitividade, capacitar e treinar as pessoas, aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança, manter políticas éticas e comportamento social responsável, construir a melhor equipe possível, assim como a melhor empresa. São quatro papéis principais da GP: administração de estratégias de recursos humanos, da infraestrutura da empresa, implementar a contribuição dos funcionários como agentes empreendedores e transformar a organização de uma forma criativa, renovadora e inovadora. Este termo mostra-se como uma evolução importante do termo anteriormente utilizado que era administração em recursos humanos. Este termo surgiu na década de 60 localiza os trabalhadores como mais um recurso da organização, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Para Rodrigues et al (2001), acredita-se que quando uma empresa adota a visão sistêmica da gestão de seus recursos humanos, ela passa a se preocupar e apresentar algumas características como a participação, abertura e ênfase nos papéis desempenhados tanto pelo trabalhador quanto pela organização, relação de interdependência, foco no processo e multidisciplinaridade. Principalmente, na gestão de pessoas, estas são vistas como colaboradores da organização e não meros recursos a serem administrados. A figura 1 demonstra os cinco pilares da gestão de pessoas.



Fonte: Luz-planilhas empresariais.

Neste sentido, a gestão de pessoas pode ser pensada para diminuir o impacto da síndrome de *burnout* em trabalhadores dos mais diversos segmentos, inclusive aqueles ligados à área informacional e tecnológica, em que o excesso de informação e as constantes mudanças quanto a descrição do trabalho se fazem muito presentes. Isso pode gerar insatisfação e insegurança nestes trabalhadores, e com o tempo, caminhar para a formação da síndrome que se estabelece na queima pelo trabalho, ou seja, quando este já não mais cumpre um papel de satisfação e obtenção de prazer, mas ao contrário, provoca sofrimento e doença.

4 A GESTÃO COMO INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Silveira e Miranda (2011) apontam que a gestão de pessoas avança não apenas como área de conhecimento e teoria organizacional, mas também e principalmente para responder às condições do contexto social e administrativo do mundo do trabalho. Assim, para evoluir até sua atual condição, a gestão de pessoas passou por três fases principais.

Kaufman (2008) considera que na primeira fase, a gestão de pessoas era encarada como uma atividade genérica, presente quando existe a figura de um gestor cuja função seria a de controlar e coordenar o trabalho de outras pessoas para a produção de bens e serviços.

Nesse sentido a gestão de pessoas é uma atividade tão antiga quanto a civilização humana, ocorrendo em qualquer tipo de empreendimento no qual há uma pessoa que dá ordens e outras que recebem ordens. Assim, a gestão de pessoas é considerada, de uma forma genérica, qualquer forma de dirigir o trabalho humano de forma não especializada ou formal. Assim, nesta primeira perspectiva, a gestão de pessoas é uma função presente em quaisquer relações de trabalho, independentemente do tipo de economia, tamanho da organização, cargo do indivíduo, ou abordagem utilizada para adquirir, controlar e coordenar o trabalho humano. (pag.04)

A segunda evolução refere-se à gestão como função administrativa no universo das organizações responsáveis por gerir e manejar empregados. Envolve os assuntos tratados por um setor específico, que é o departamento de recursos humanos (DRH) como, por exemplo, as políticas, práticas e programas que envolvem os funcionários bem como a conexão deste departamento com os demais dentro da organização. Nesta segunda fase, a gestão de pessoas depende completamente de quão bem estruturado é o departamento de recursos humanos dentro da empresa/organização.

Para Silveira e Miranda (2011), a prática do RH neste contexto é amplamente relacionada a recrutamento e seleção de pessoas, remuneração, treinamento e relações de trabalho realizadas por indivíduos especializados. “Esta segunda perspectiva se tornou a base da gestão de pessoas em boa parte do século XX. Aqui, o sistema tradicional de gestão de pessoas engloba uma filosofia gerencial que enfatiza o comando e o controle.” (pag.03)

No entanto, nesta visão, os funcionários são vistos como mercadorias e a relação de trabalho se baseia em evitar conflitos entre funcionário, patrão e sindicatos, conter custos em curto prazo e negociar assuntos como greve, direitos trabalhistas e outros aspectos da gestão organizacional.

Por fim, a terceira perspectiva da gestão de pessoas surge muito recentemente, como uma inovadora forma de englobar os indivíduos no gerenciamento da organização.

A gestão de pessoas nessa terceira perspectiva emergiu na década de 1980, como uma ruptura fundamental na concepção tradicional de gestão de pessoas. Nessa nova perspectiva prevalece uma nova filosofia da gestão de pessoas que se baseia em uma forma participativa de gerenciamento dos empregados, vistos agora como ativos patrimoniais (*assets*) e a relação de trabalho como um jogo de soma positiva (*ganha-ganha*) (Kaufman, 2008).

Esta forma de gestão visa a competitividade num aspecto de investimento no capital humano, desenvolvimento dos funcionários e defende um alinhamento entre as práticas de gestão de trabalho com sistemas de recompensa em que haja ganho mútuo (para a empresa e os funcionários).

Pensamos então que a gestão de pessoas trabalha com estratégias que visem inclusive diminuir os impactos do sofrimento laboral na vida do trabalhador e com isso não permitir que doenças como a síndrome de *burnout* tomem grande proporção. Neste sentido, trata-se de um tipo de inovação, que podemos considerar sob dois aspectos.

O primeiro deles envolve a compreensão de que grande parte dos processos de inovação exige alterações significativas no perfil comportamental das pessoas no contexto de trabalho. O segundo aspecto refere-se às inovações específicas que se processam na forma como se concebe o vínculo que liga o indivíduo às organizações (Arthur e Rosseau, 1999).

Clark e Staunton (1989) vêem a inovação como uma variável que é socialmente construída e seu design se manifesta em diferentes formas para servir a diferentes contextos organizacionais. Nessa mesma linha de pensamento e destacando a dinamicidade dos processos de inovação, Weick (1993) sugere que a tecnologia é um equívoco, isto é, alguma coisa para a qual há diversas interpretações plausíveis. Portanto, elas requerem contínua estruturação e construção de sentido para serem gerenciadas. Os entendimentos humanos e os modelos mentais sobre eles são importantes na consideração de como uma dada inovação funciona.

Para Weick (1993), não há uma organização real ou uma inovação independente das cognições das pessoas envolvidas. São as pessoas que desenham a tecnologia e a organização em consonância com as suas estruturas perceptivas e explicativas. Os pesquisadores que estudam as relações entre tecnologia e estrutura organizacional precisam olhar para cognições dos atores, pois consideram que a organização e a tecnologia são vistas como socialmente construídas por meio das pessoas que descrevem e interpretam a organização. Assim, a inovação não pode ser considerada uma força exógena imperativa sobre a natureza organizacional. Ela está intimamente ligada ao vínculo entre a organização e a sociedade maior, tendo como elemento de união justamente os indivíduos que as compõem. Logo, a primeira inovação organizacional se dá quando se modifica a estrutura dos recursos humanos (RH) para gestão de pessoas e com isso, amplia-se o horizonte a respeito do papel do funcionário no contexto do trabalho.

Segundo Loiola, Bastos e Teixeira (2003), as práticas inovadoras em gestão de pessoas incluem o entrelaçamento dos interesses de funcionários (colaboradores) e chefia, de modo que a realização ocorra para ambos os lados.

<p>Para os funcionários: Novas formas de relacionamento social visando aumento de bem-estar do trabalhador Recompensa pela dedicação com a finalidade de fomentar a auto-realização e cooperação Trabalho em equipe gerando maior participação nas decisões e compartilhamento de ideias</p>	<p>Para a empresa: Aumento da flexibilização organizacional Transferência de controle para os funcionários Remuneração por desempenho Aumento da tolerância à erros, metas mais desafiadoras e padrões de excelência Proporcionar treinamento e desenvolvimento</p>
---	--

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em pesquisas.

5 A GESTÃO DE PESSOAS COMO FORMA DE MINIMIZAR A SÍNDROME DE *BURNOUT*

O trabalho é intrínseco à atividade humana, além de ser fonte de reconhecimento e vital para o processo de socialização do homem. No entanto, no acelerado e competitivo mundo contemporâneo, em que as condições de trabalho estão longe de serem adequadas muitas vezes, o desemprego assola a maioria dos indivíduos e a construção de uma carreira se vê reduzida a um emprego que pague o salário, as doenças laborais são uma realidade cada vez mais crescente.

Entre elas está o *burnout*, a síndrome do esgotamento, um tipo de queima pelo trabalho em que o funcionário deixa de ver sentido na atividade que realiza e passa por um processo de adoecimento físico e mental que vai causando a alienação e o rompimento de vínculos conforme avança.

Assim, pensamos em algumas estratégias de gestão de pessoas, baseadas nos estudos de Moreira (2016) para contribuir com a tentativa das empresas em diminuir os impactos e o sofrimento causado pelo *burnout* em seus trabalhadores. Estas podem ser pensadas a partir de cada contexto e é importante salientar que não são prescritivas, ou seja, não devem ser tomadas como verdades absolutas, mas como gatilhos para reflexão no contexto da gestão organizacional.

A primeira estratégia é reforçar a importância do trabalho em **equipe**. Além de possibilitar para o funcionário a criação de vínculos e ampliar a atuação, o trabalho em equipe evita o exercício solitário de determinada tarefa, a sobrecarga de trabalho e a responsabilização total e individual por alguma tomada de decisão. A pressão é exercida, muitas vezes, quando o funcionário se sente único e exclusivo responsável pela execução de determinada função, o que pode gerar ansiedade, medo do fracasso, temor em decepcionar os demais e assim por diante.

Uma segunda estratégia é investir num **clima organizacional** acolhedor e humanizado, em que os funcionários possam sentir que existe uma contrapartida da empresa a respeito de seu trabalho e que aquele é um ambiente seguro no qual ele pode habitar. Situações de assédio moral, fofocas, verticalização das funções, hierarquia rígida dificultam muito a criação de um ambiente em que os colaboradores experimentem alguma possibilidade de subjetivação a partir do trabalho. A criação de um clima organizacional positivo é tanto mais importante quanto mais o trabalho demandar criatividade e produção do conhecimento por parte do funcionário, pois estas funções superiores do pensamento só conseguem ser exercidas quando as condições materiais mostram-se satisfatórias.

Por último, a gestão de pessoas deve pensar em formas de **minimizar o stress** dos funcionários, pois este em alguma medida é inerente de toda função coletiva e laboral. Estratégias como a melhora da comunicação, a divisão de tarefas, oficinas, alongamento, ginástica laboral e premiação na remuneração são algumas das formas de reforçar a motivação dos funcionários para o trabalho, bem como a implantação e implementação de planos de carreira que possam refletir a importância que o funcionário tem para a organização.

Em suma, uma boa gestão de pessoas, preocupada com as condições de saúde física e mental dos trabalhadores se constitui numa ferramenta inovadora para o enfrentamento da síndrome de *burnout* assim como outras doenças laborais. Recomendamos pensar nestas estratégias em diferentes universos organizacionais, uma vez que cada um deles pode proporcionar ou evitar o aparecimento do esgotamento nos funcionários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trajeto procuramos refletir de que forma a moderna gestão de pessoas pode criar estratégias e ferramentas inovadoras para cuidar da saúde física e mental dos funcionários das mais diferentes organizações, uma vez que as diversas transformações no cenário do mundo do trabalho acarretam, muitas vezes, o surgimento de doenças que impossibilitam a continuidade deste. O aproveitamento e a satisfação vindos do trabalho dão lugar ao adoecimento e rompimento de vínculos na síndrome de *burnout*, pois o esgotamento que atinge o trabalhador o incapacita e inviabiliza a continuidade laboral.

Assim, pensar em estratégias como o trabalho em equipe, a transformação do clima organizacional e a minimização do stress mostram-se muito produtivas para que os funcionários possam de fato cumprir seu papel de colaboradores das empresas e produtores de conhecimento e informação.

Torna-se tarefa da gestão de pessoas o enfrentamento a estas questões que envolvem a saúde mental dos trabalhadores, uma vez que é o componente humano o mais importante e fundamental para a longevidade das organizações.

REFERÊNCIAS

- Arches, J. (1991). *Social Structure, Burnout, and Job Satisfaction*. *Social Work*, 36, 202-206.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press.
- Barbosa, Rosa Maria de S. Albuquerque & Guimarães, Tomás de Aquino.(2005). *Síndrome de Burnout: Relações com comprometimento afetivo entre gestores de organização estatal*. *Revista de administração Mackenzie*; Ano 6, n. 1, p. 157-179, janeiro.
- Bryne, B. M. (1993). *The Maslach Burnout Inventory: Testing factorial validity and invariance across elementary, intermediate and secondary teachers*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 3, p. 197-213.
- Carlotto, Mary Sandra & Gobbi, Maria Dolores. (1999). *Síndrome de Burnout: um problema do indivíduo ou do seu contexto de trabalho?* p.103-114; Julho/dezembro.
- Cherniss, C. *Professional burnout in human service organizations*.(1992). New York: Praeger, 1980. Long-term consequences of burnout: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13, p. 111.

CHIAVENATO, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole.

Clark, P & Staunton, N. (1989). *Innovation in technology and organization*. Routledge.

Codo, Wanderley, & Menezes, Iône Vasques.(2000). *O que é Burnout?* Capítulo 13, Educação: carinho e trabalho; Burnout, a síndrome da desistência do educador, que pode levar a falência da educação; 2ª edição; Edidotira Vozes.

Kaufman, B. E. (2008). *Managing the human factor: the early years of human resource management in american industry*. Ithaca - NY: Cornell University Press.

Loiola, E.; Bastos, A. V.B.; Teixeira, J. C. de A. (2003). *A adoção de práticas inovadoras de organização e produção no Brasil*. In: Simpósio de engenharia de produção – SIMPEP, 10., 2003, Bauru. Anais... Bauru: FEB – UNESP.

Maslach, C.; Leiter, M.P. (1997) *Trabalho: fonte de prazer ou desgaste*. Papirus, Campinas.

Moreira, D. A. et al. (2016). Estratégias de organização e fortalecimento do trabalho da enfermagem na equipe de saúde da família. *R. Enferm. Cent. O. Min.*, v. 1, n. 6, p. 2106-2118.

Perlman, B. & Hartman, A. E. (1982). *Burnout: summary and future research*. *Human Relations*, [S.l.], p. 283-305.

Rodrigues, L. Pereira, S. & Borges, J. (2001). *Gestão de pessoas e o enfoque nos papéis profissionais: um estudo de caso com os bibliotecários de uma universidade pública federal brasileira*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro.

Silveira, V.& Miranda, D.(2011) *Gestão Estratégica de Pessoas E Desempenho Organizacional: Uma Análise Teórica De Suas Relações E Configurações*. EANPAD, Rio de Janeiro.

Schaufelli, W. & Bunk, B.P. (1996). *Profesional burnout* in M. Handbook of work and health psychology (p.311-346). New York, John Wiley and sons.

Tamayo Mauricio Robayo & Tróccoli, Bartholomeu Tôrres. (2002). *Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho*. Universidade de Brasília – Estudos de Psico.

Weick, K. E. (1996). Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era* (pp. 40-57). New York: Oxford University Press.