

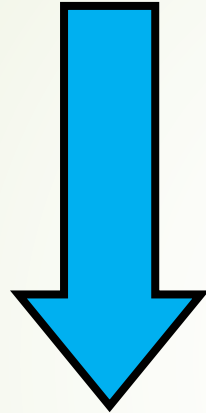


SÍNDROME DE BURNOUT: UMA DOENÇA OCUPACIONAL DA CONTEMPORANEIDADE

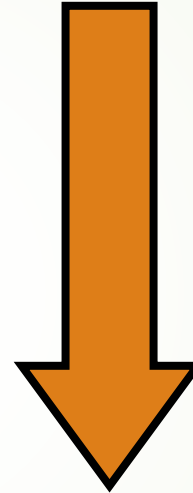
***Profa Dra Liliانا A. M. Guimarães
UCDB/MS
USP/SP***

TRABALHO

Parcela significativa da vida.
Tanto gera prazer e bem-estar, quanto angústia e sofrimento.



TRIPALIUM
(latim)



SOFRIMENTO

PRAZER

HOJE: o Trabalho é concebido como uma atividade que envolve o homem em todas as suas dimensões, exercendo importante papel na construção da subjetividade humana, e como tal, um elemento constitutivo **da saúde mental e coletiva.**



- **Contribui fortemente para a sobrevivência material dos indivíduos,**
- **Organiza e estrutura a vida das pessoas,**
- **Dá-lhes uma identidade,**
- **Proporciona uma rede de relações e de contatos,**
- **Estrutura seu tempo e**
- **Constrói espaço na sociedade, por meio de direitos e obrigações.**



A crescente prevalência e incidência do sofrimento mental e dos Transtornos Mentais nos ambientes de trabalho, tem ocasionado **graves prejuízos à saúde do trabalhador e perdas econômicas para o empregador e para a sociedade.**

➤ Camargo & Neves (2004)

- A Organização Internacional do Trabalho postula por um **trabalho decente**, vivenciado com dignidade e bem-estar. No entanto, às rápidas e intensas mudanças nas condições de trabalho/emprego, o cenário socioeconômico político-cultural, nos níveis: regional, nacional e mundial, trouxeram profundas repercussões para a saúde mental do trabalhador.

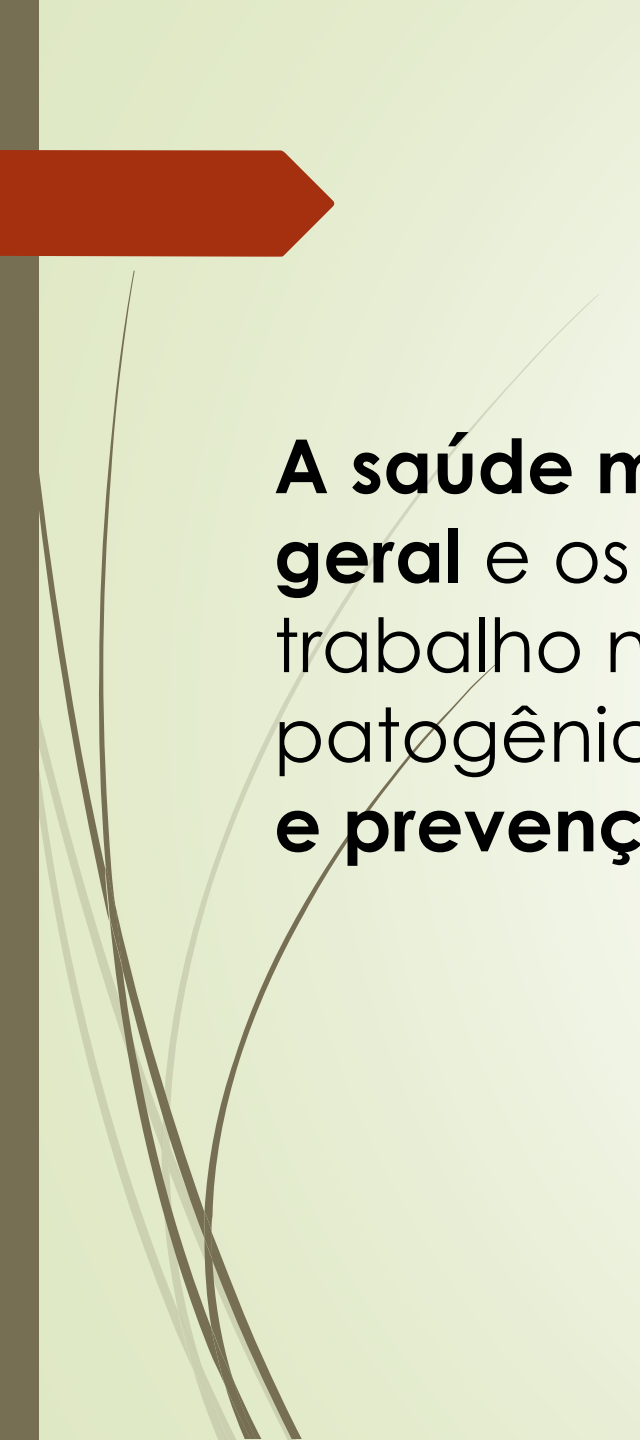
➤ OIT (2007; 2011a)



BRASIL: Muitos pesquisadores têm se dedicado ao entendimento da relação entre o trabalho e a saúde mental do trabalhador.

Codo, Soratto & Vasques Menezes (2004); Seligmann-Silva, (2012);
Guimarães (2013a; 2013b.; 2017; 2020; 2021; 2023. 2024)

Esses autores **têm em comum** o fato de considerar que, **dependendo das pressões e das exigências às quais o trabalhador está submetido ao realizar sua atividade profissional e dos recursos psicológicos de que dispõe para enfrentar as adversidades**, o mesmo poderá vir a adoecer.



A saúde mental não pode ser “desconectada” da saúde geral e os programas de atenção à saúde mental trabalho não devem apenas enfatizar os aspectos patogênicos, mas **também orientar ações de promoção e prevenção, com uma visão salutogênica.**

Guimarães *et al* (2008; 2015; 2016)



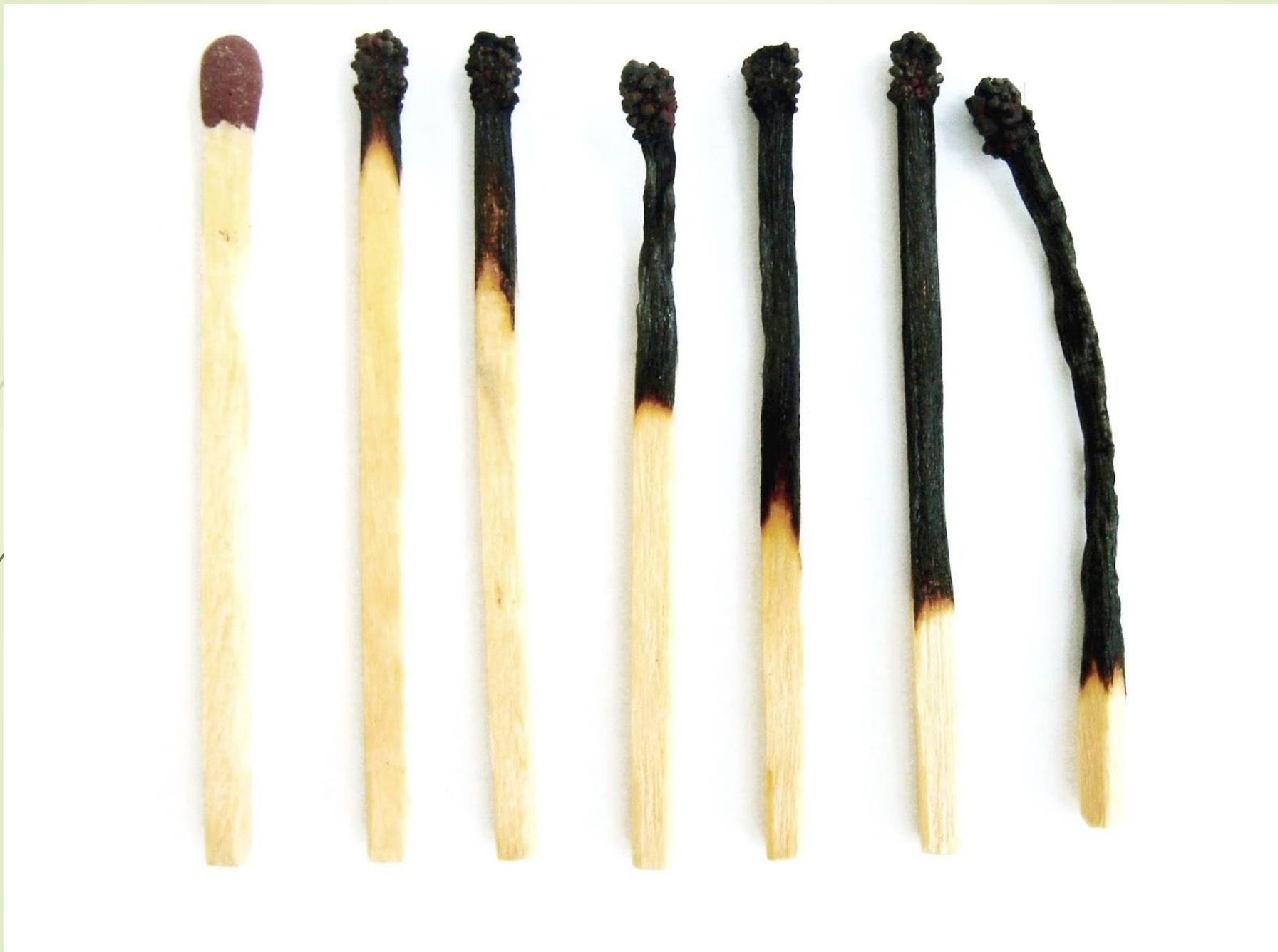
A relação entre a saúde mental e trabalho tem recebido atenção crescente nas últimas décadas devido às várias mudanças ocorridas no ambiente de trabalho com o advento da globalização, da automatização, da robotização, do crescimento do setor de serviços, entre outros. Entre essas mudanças estão:

1. a intensificação do trabalho,
2. a alta produtividade,
3. o avanço tecnológico e
4. a precarização das relações de trabalho

➡ Estas têm resultado na **ampliação**  significativa no número de trabalhadores com problemas relativos à saúde mental, estresse ocupacional e *burnout*.

Indícios da Síndrome de Burnout

- Depressão, esgotamento físico e mental, sentimento de incapacidade e até pensamentos suicidas: esses são alguns dos indícios da síndrome de burnout, um transtorno cada vez mais comum que se caracteriza por um estresse devastador, extremo, superior à capacidade pessoal de lidar com questões do dia a dia de modo eficiente, e é relacionado exclusivamente ao trabalho.





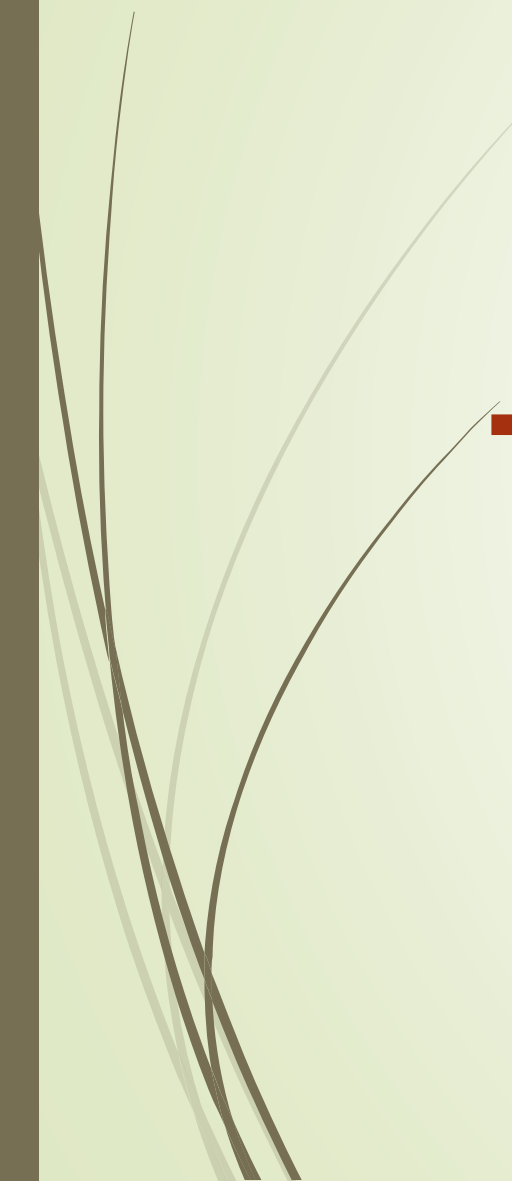
Alguns problemas relacionados à SMT

- Violência no trabalho: ASSÉDIO MORAL (Mobbing) entre outros;
- Transtorno por estresse pós-traumático- (TEPT) relacionado ao tra
- Relações trabalho-casa;
- Trabalho e gênero;
- Aumento dos trabalhos com exigência cognitiva e não física;
- Tecnoestresse;
- Adição ao trabalho;
- Estresse ocupacional;
- SÍNDROME DE BURNOUT;
- Pandemia
- Covid e Longa
- Alcoolismo e outras adições, etc....
- Suicídio



- 
- As experiências de estresse no trabalho têm sido frequentes e há um século são estudadas com maior intensidade e sofisticação teórica no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Peiró (2009)

- 
- Nas últimas décadas, também a Psicologia da Saúde Ocupacional tem dedicado atenção especial a essa temática.

**Peiró & Tetrick (2011); Tetrick & Peiró (2011);
Guimarães et. al (2008; 2015)**



SÍNDROME DE BURNOUT

- **É uma resposta multidimensional ao estresse, caracterizada por comportamentos e atitudes negativos em relação aos "clientes", trabalho e à organização, que não são contemplados pela concepção tradicional de estresse ocupacional.**

➤ Maslach (1993); Schaufeli & Enzmann (1998)



➤ É importante mencionar que as diferenças entre o estresse ocupacional e essa síndrome podem ser explicadas, na perspectiva de autores que defendem essa distinção, pelo **caráter multidimensional do *burnout***:

1. Componentes de esgotamento (exaustão),
2. Aspectos atitudinais (despersonalização ou cinismo) e
3. De auto avaliação (baixa realização pessoal ou ineficácia)

Tamayo (2002); Tamayo & Guimarães (2016)

SÍNDROME DE BURNOUT

- “A moral civilizada e o nervosismo Moderno” de Freud, Indica caminhos para o Burnout, tal qual hoje ocorre.
- É uma Síndrome depressiva específica do mundo do trabalho (Guimarães; Ferreira Junior, 2008).
- É um quadro clínico mental extremo ligado ao trabalho (Guimarães, 1999; 2016).
- Advém da cronificação do estresse ocupacional (controvérsias).
- O *burnout* é definido como uma síndrome psicológica decorrente da tensão emocional crônica, vivenciada pelos profissionais cujo trabalho envolve o relacionamento intenso e frequente com pessoas que precisam de cuidado e assistência. Essa síndrome é formada pelas dimensões **exaustão emocional, despersonalização ou cinismo e diminuição da realização pessoal ou ineficácia** (Maslach & Jackson, 1986; Maslach, 1993).

DIMENSÕES DA SÍNDROME DE BURNOUT

- A **exaustão** representa o componente do estresse individual do *burnout* e abrange o sentimento do indivíduo de esgotamento dos seus recursos emocionais e físicos em um cenário caracterizado pela forte exigência.
- O **cinismo** retrata o aspecto interpessoal do *burnout* e consiste em uma atitude de negativismo, dureza e distanciamento excessivo de vários aspectos do trabalho, compreendendo, inclusive, o relacionamento com clientes, colegas e supervisores.
- A **ineficácia** abrange o elemento de auto avaliação do *burnout*, expressando o sentimento de incompetência e de falta de realização e de produtividade no trabalho experimentados pelo indivíduo

Maslach, Schaufeli & Leiter (2001)

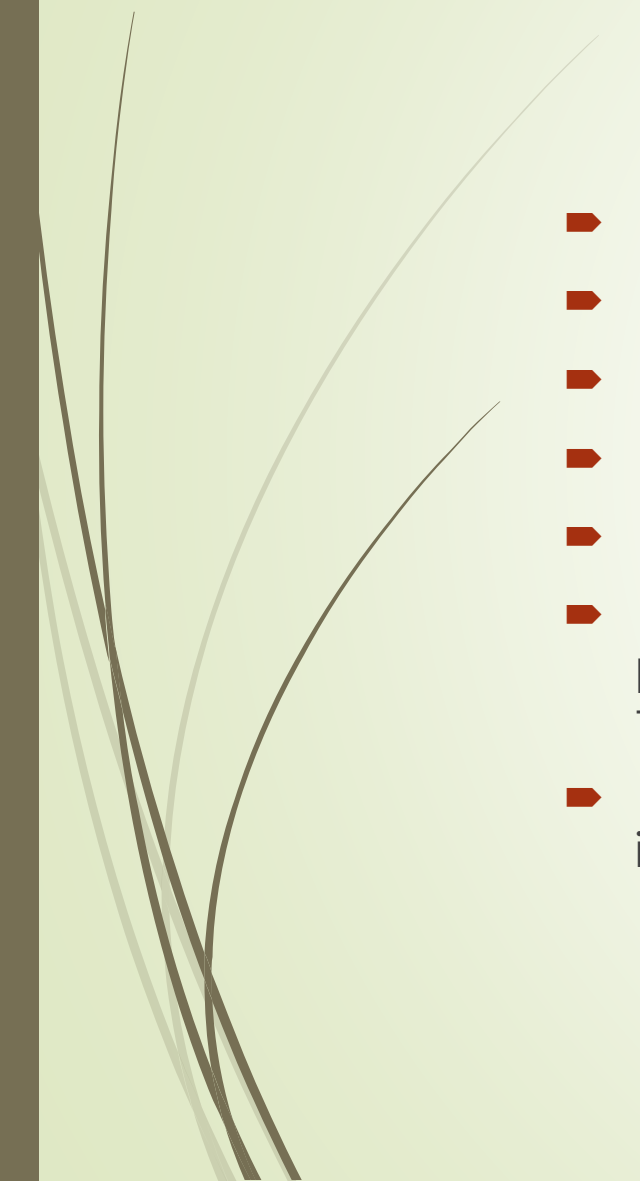


SÍNDROME DE BURNOUT

- O *burnout* apresenta-se, principalmente, em trabalhadores do campo dos serviços humanos que mantêm contato frequente, intenso e direto com os usuários (profissionais de saúde, professores, policiais, agentes penitenciários, assistentes sociais, etc.).
- Entretanto, com as mudanças no mundo do trabalho e na natureza do emprego, a ocorrência do *burnout* alcançou outros grupos de profissionais cuja atividade não visa o cuidado humano, mas, sim, **a prestação de serviços ou as funções administrativas** (Tamayo, Mendonça & Silva, 2012; Tamayo & Guimarães, 2016). **HOJE, BURNOUT É DEMOCRÁTICO!!**



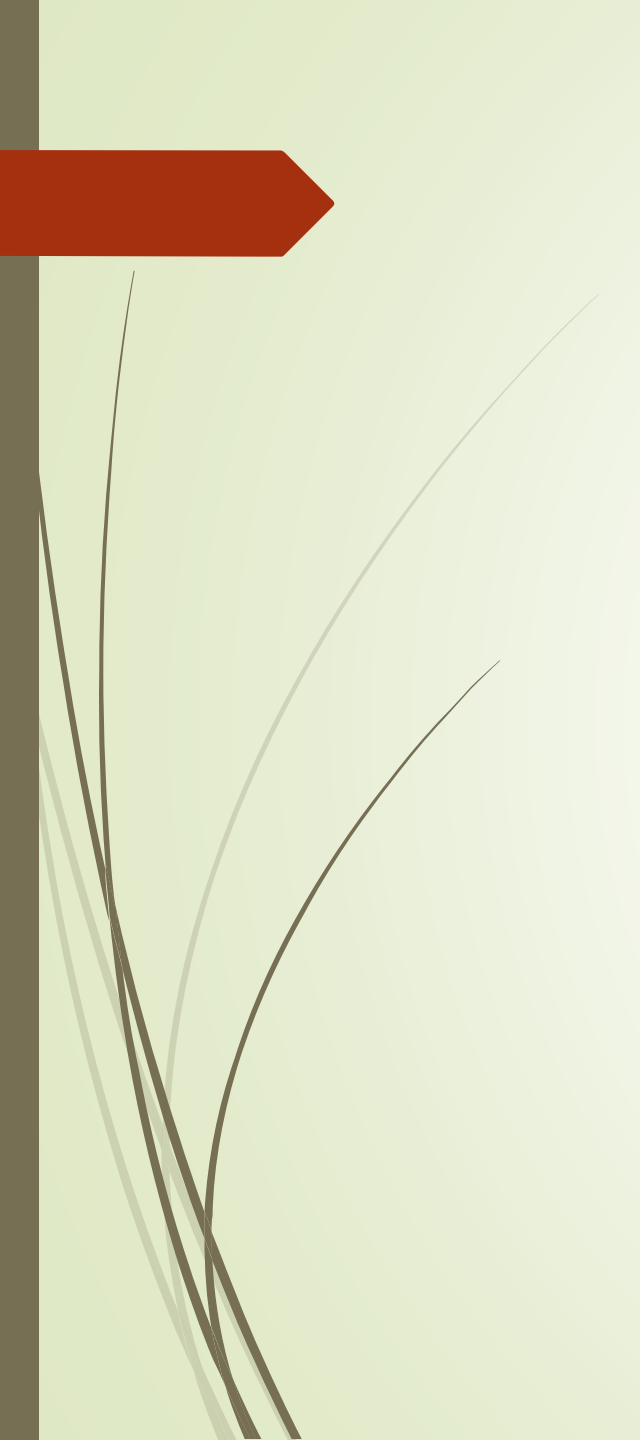
CARACTERÍSTICAS DO BURNOUT

- (i) Ocorre no nível individual;
 - (ii) Envolve sentimentos, comportamentos, motivos e expectativas;
 - (iii) Gera estresse, desconforto e pode fomentar disfunções físicas;
 - (iv) Caracteriza-se pela predominância de esgotamento;
 - (v) Tem estreito vínculo com o ambiente ocupacional;
 - (vi) Pode acometer indivíduos “normais”, sem antecedentes de psicopatologia e com um histórico de desempenho satisfatório no trabalho, e
 - (vii) É fortemente influenciada pelas expectativas inadequadas do indivíduo e pelas demandas emocionais no ambiente de trabalho (Thorton, 1992; Schaufeli & Buunk, 1996).
- 



Síndrome de Burnout: 12 estágios (ou sintomas) do esgotamento profissional)

1. **Compulsão em demonstrar seu próprio valor;**
2. **Incapacidade de se desligar do trabalho.** Checar e-mails e mensagens antes de dormir, trabalhar finais de semana (sem que seja pedido pela chefia) etc...
3. **Negação das próprias necessidades-** Bom sono, alimentação adequada, tempo para o lazer tornam-se secundários —e essa atitude é vista como um sacrifício em nome de um bem maior;
4. **Fuga de conflitos.** A pessoa percebe que há algo errado, mas evita enfrentar a situação. Os primeiros sintomas físicos podem surgir;
5. **Reinterpretação de valores pessoais.** A família, os momentos de descanso, os hobbies, passam a ser vistos como coisas sem importância. A autoestima é medida apenas pelos resultados no trabalho

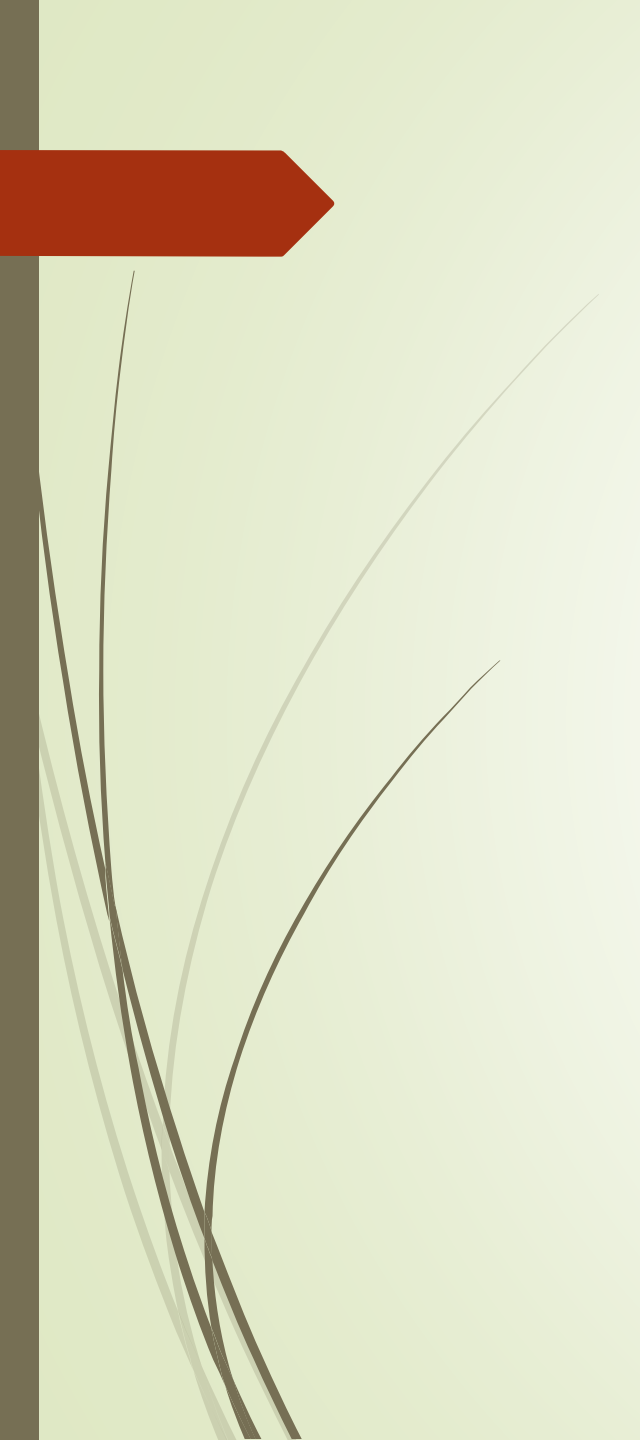


6. **Negação de problemas.** A pessoa se torna intolerante. Enxerga os colegas de trabalho como preguiçosos, incompetentes, indisciplinados. Pode haver aumento da agressividade e sarcasmo;

7. **Distanciamento da vida social.** A vida social passa a ser restrita ou, até mesmo, inexistente. O trabalho é feito de maneira automática. A necessidade de relaxar pode levar ao uso de drogas ou álcool;

8 **Mudanças estranhas de comportamento.** A pessoa torna-se muito diferente do que costumava ser. Quem era alegre e dinâmico torna-se apático e medroso. As alterações são óbvias e podem ser notadas pela família e amigos;

9. **Despersonalização.** Não é possível enxergar o próprio valor nem necessidades, bem como das pessoas ao seu redor



10. **Vazio interno.** Para amenizar o desconforto, muitos recorrem às drogas, álcool, ou compulsões como comer e fazer sexo;

11-**Depressão.** O futuro parece incerto, a vida perde o sentido. É comum o sentimento de estar perdido, cheio de incertezas e exausto e

12. **Síndrome de burnout** (ou esgotamento). Há um colapso mental e físico, assim como pensamentos suicidas. **Quem chegou até aqui, precisa de ajuda médica imediata!!**

Manifestações do Burnout

- (i) **Afetivas** (e.g. humor depressivo, desesperança, ansiedade);
- (ii) **Cognitivas** (e.g. dificuldades de concentração, perda de memória);
- (iii) **Físicas** (e.g. distúrbios gastrintestinais, dores de cabeça, fadiga);
- (iv) **Comportamentais** (e.g. ansiedade; condutas de fuga ou evitação);
- (v) **Sociais** (e.g. problemas com clientes, colegas e superiores e subalternos);
- (vi) **Atitudinais** (e.g. frieza, insensibilidade, distanciamento) e
- (vii) **Organizacionais e do trabalho** (e.g. intenção de abandonar o emprego; menor envolvimento com os clientes, o trabalho e a organização).

➤ Schaufeli & Buunk (1996)



Burnout- doença relacionada ao trabalho

- O *burnout* é reconhecido como uma doença relacionada ao trabalho.

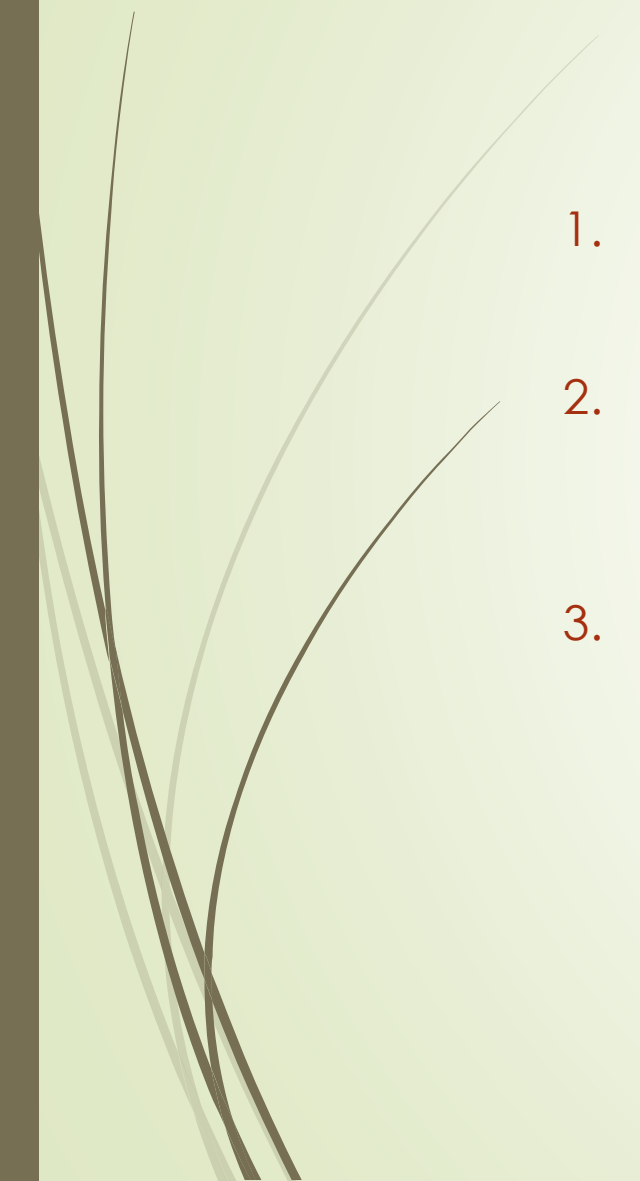
Tem as seguintes denominações:

- “**Sensação de Estar Acabado**”;
- “**Sensação de estar queimado**”;
- “**Síndrome de *Burnout***”;
- “**Síndrome de Esgotamento Profissional**” (Z73.0) – Lista de Transtornos Mentais e do Comportamentos Relacionados com o Trabalho (Portaria nº 1339/GM, de 18 de novembro de 1999; Decreto nº 3048/99, 6 de maio de 1999, que dispõe sobre a regulamentação da Previdência Social, Anexo II – Agentes Patogênicos Causadores de Doenças Profissionais ou do Trabalho (**Ministério da Saúde do Brasil, 2001**)).





Fenômeno exclusivo da cultura ocidental?

1. O *burnout* não **é um transtorno restrito à cultura ocidental**.
 2. A globalização dessa síndrome é constatada em pesquisas realizadas em diferentes continentes (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009).
 3. Além do volume de estudos oriundos da América do Norte, também são encontrados trabalhos no Reino Unido, Holanda, Bélgica e Alemanha, nos países nórdicos (Finlândia e Escandinávia), em Israel, na Europa Oriental, na Ásia, no oriente médio, na América Latina, Austrália e Nova Zelândia. Também existem pesquisas na África, na China e no subcontinente indiano (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009).
- 

Causas do Burnout

- Esta síndrome compartilha alguns dos fatores desencadeantes do estresse no trabalho, como por exemplo, sobrecarga quantitativa e qualitativa, papel conflitivo e ambíguo, pressão de tempo e falta de justiça e equidade.
- Além desses fatores, **algumas características de personalidade** são associadas a um maior risco de desenvolvimento do *burnout*:
 1. Altos escores de *burnout* têm sido relacionados a baixo nível de personalidade resistente (*hardiness*),
 2. Locus de controle externo,
 3. *Coping* passivo e de evitação,
 4. Neuroticismo e
 5. Personalidade tipo A (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Sobre o diagnóstico

► Um diagnóstico adequado demanda:

- a valoração dos sintomas do indivíduo,
- a análise da origem desses sintomas,
- a diferenciação com respeito a outros processos similares,
- a avaliação da intensidade e frequência da manifestação desses sintomas no indivíduo e
- a identificação das fontes de estresse que estão por trás da sintomatologia.

► Além disso, implica no uso de procedimentos qualitativos e quantitativos de avaliação, como a entrevista e os instrumentos psicométricos (Gil-Monte, 2005).



Algumas considerações da autora

- O estresse no trabalho e o *burnout* podem ser tratado pelo mesmo caminho lógico e sistemático que outras ocorrências ligadas à saúde e a segurança. Com a abordagem correta, os trabalhadores poderão se manter a salvo do estresse. **Além disso, estudos recentes sobre as “organizações saudáveis” sugerem que as políticas que beneficiam a saúde do trabalhador também beneficiam a organização.**
- É imprescindível uma atitude vigilante por parte do trabalhador e dos demais membros da organização para detectar oportunamente sintomas e manifestações de estresse ocupacional e *burnout*, considerando que esses fenômenos além de trazer consequências negativas para o indivíduo e para a organização, também geram custos sociais e econômicos.
- Para prevenir o estresse ocupacional e o *burnout* é importante o desenvolvimento de uma **cultura organizacional que valorize a saúde, o bem-estar e a segurança do trabalhador.** O diagnóstico organizacional é uma ferramenta útil nesse processo.

- 
- Neste contexto, urge que os profissionais e pesquisadores de saúde ocupacional não abordem somente os riscos físicos e ambientais, mas busquem entender e abordar **as questões psicossociais associadas ao trabalho.**
 - É emblemática a inserção deste pilar no modelo de **ambiente de trabalho saudável** proposto pela Organização Mundial da Saúde (2010).

AMBIENTE SAUDÁVEL DE TRABALHO

- É aquele em que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho, tendo em conta as seguintes considerações estabelecidas sobre as bases das necessidades previamente determinadas:
1. Questões de segurança e saúde no ambiente físico de trabalho;
 2. Questões de segurança, saúde e bem-estar no ambiente psicossocial de trabalho, incluindo a organização do trabalho e cultura da organização;
 3. Recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho e
 4. Envolvimento da empresa na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, de suas famílias e outros membros da comunidade.

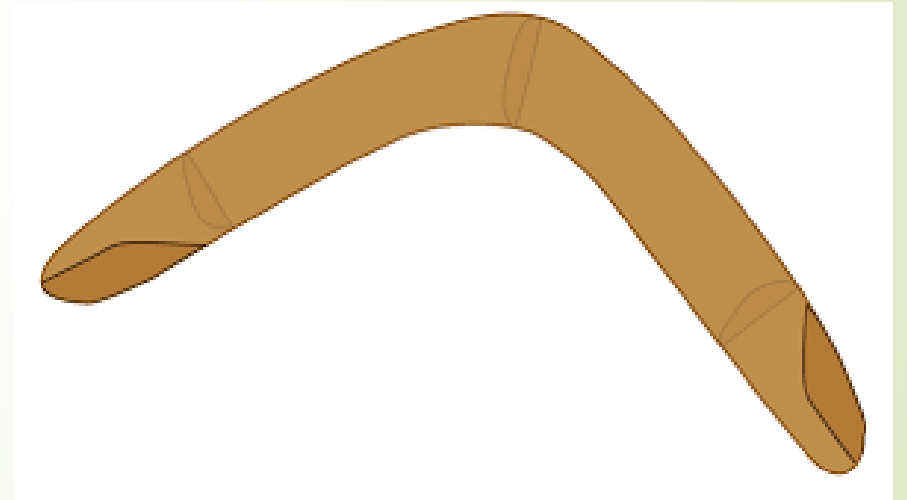
AMBIENTE SAUDÁVEL DE TRABALHO

- Para criar um ambiente de trabalho saudável, uma empresa precisa considerar as vias ou as áreas de influência onde as ações possam melhor ocorrer, bem como os processos mais eficazes pelos quais os empregadores e os trabalhadores possam empreender ações.
- Quatro áreas-chave podem ser mobilizadas ou influenciadas por meio das iniciativas voltadas a ambientes de trabalho saudáveis:
 1. Ambiente físico de trabalho;
 2. Ambiente psicossocial de trabalho;
 3. Recursos para a saúde pessoal;
 4. Envolvimento da empresa na comunidade.





BOOMERANGUE



O modelo proposto consiste **em um processo de melhoria contínua, que tem como base a ética e os valores, o engajamento da alta liderança e envolvimento dos trabalhadores** e atua em quatro dimensões:

AMBIENTE FÍSICO

- **Minimização dos riscos ocupacionais específicos**

AMBIENTE PSICOSSOCIAL

- **Organização do trabalho e cultura organizacional**

RECURSOS E SUPORTE À SAÚDE NOS LOCAIS DE TRABALHO

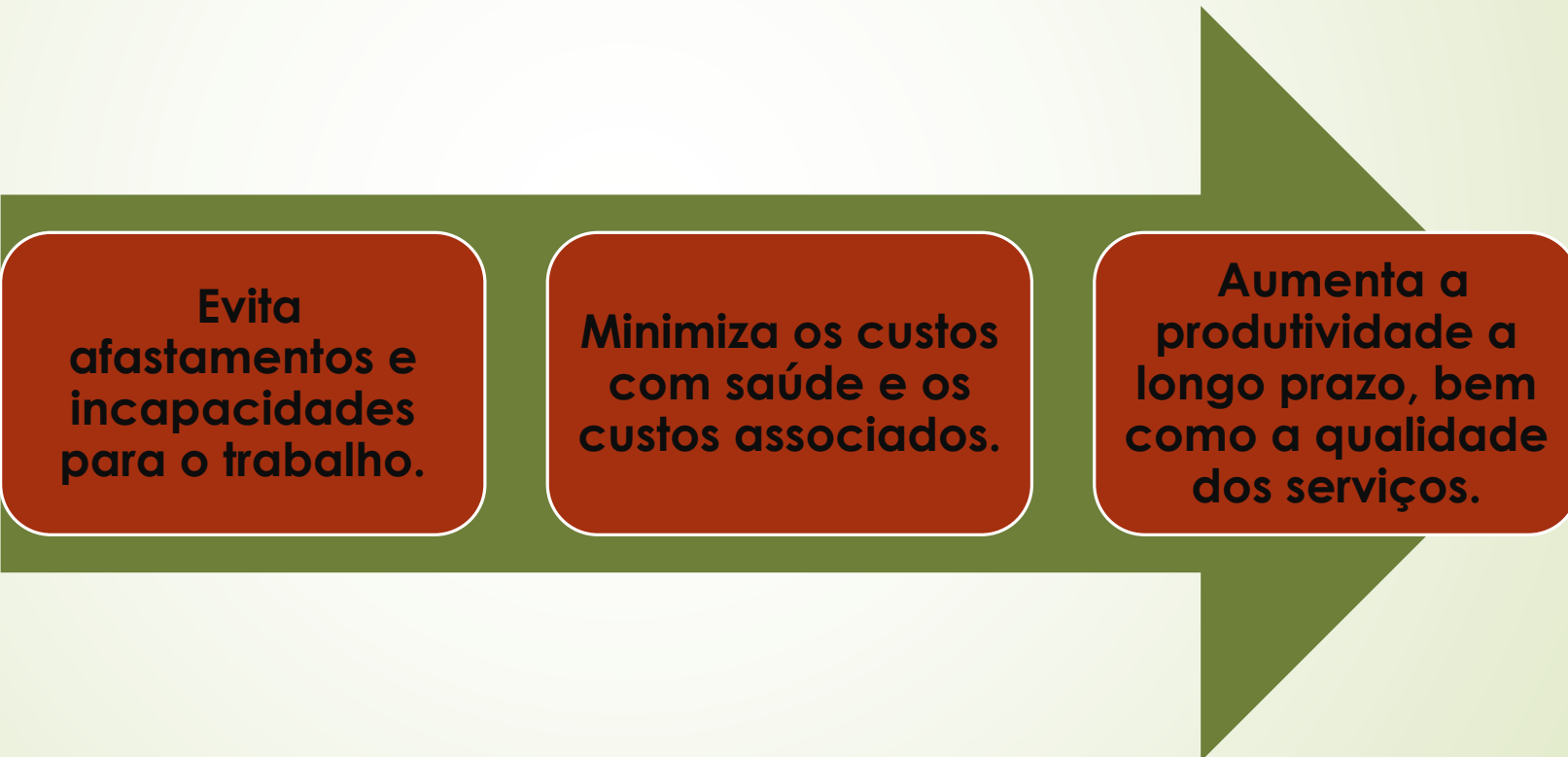
- **INCLUI PROGRAMAS DE PREVENÇÃO, GERENCIAMENTO DE DOENÇAS E DE RETORNO AO TRABALHO, APÓS AFASTAMENTO POR DOENÇA**

PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE DA INSTITUIÇÃO

- **TRABALHADORES, SEUS FAMILIARES E TODA A COMUNIDADE IMPACTADA PELAS OPERAÇÕES DE INSTITUIÇÃO**



➔ Para a OMS, a adesão aos princípios dos **ambientes de trabalho saudáveis**:



Evita
afastamentos e
incapacidades
para o trabalho.

Minimiza os custos
com saúde e os
custos associados.

Aumenta a
produtividade a
longo prazo, bem
como a qualidade
dos serviços.

**Atenção ao sofrimento
e ao adoecimento psíquico
do trabalhador e da trabalhadora**









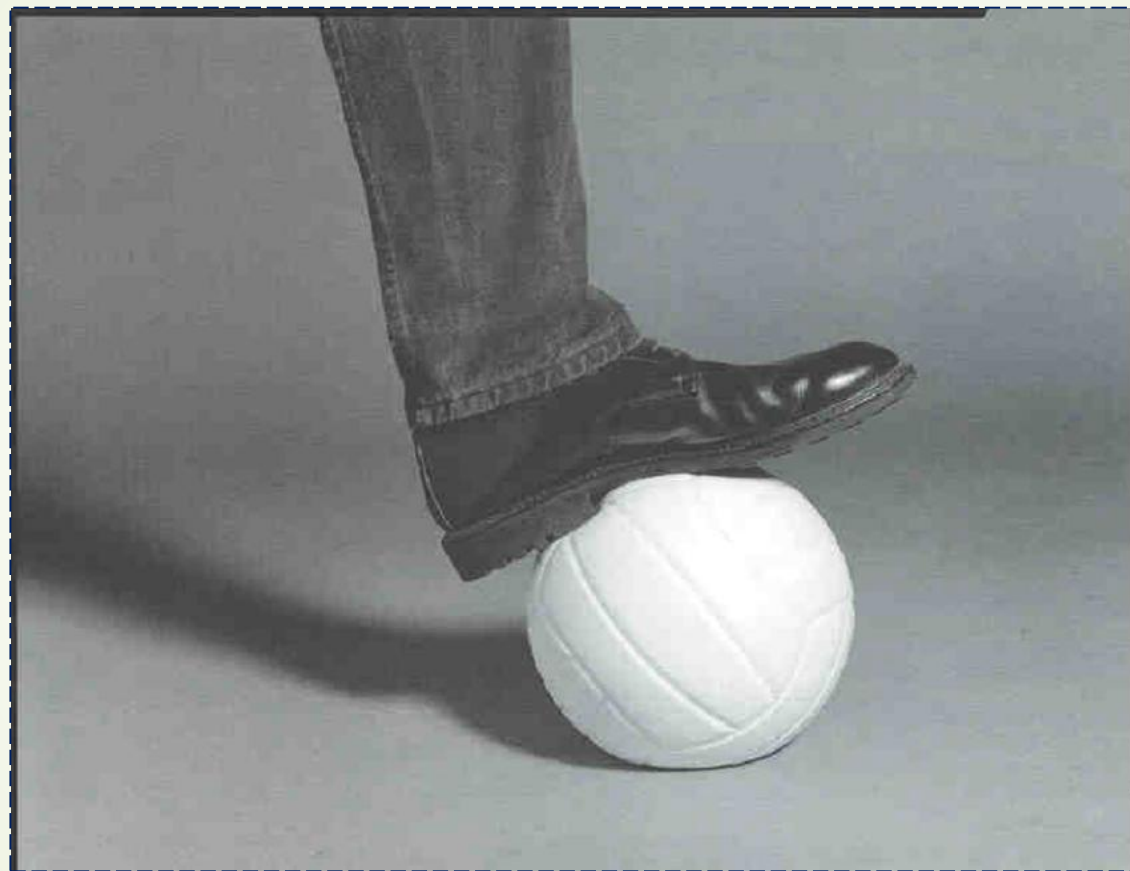
- Com relação ao ambiente de trabalho, constata-se, por meio das estatísticas de Afastamentos e acidentes no trabalho que **o capítulo “F” do Código Internacional de Doenças (CID)** relacionado às doenças mentais e emocionais emerge como uma das mais prevalentes.
- Dados do Ministério da Previdência demonstram o crescimento dos afastamentos do trabalho por uso abusivo **do álcool e drogas.**
- **Estarão os profissionais da área de saúde ocupacional capacitados a conduzir programas de prevenção, de diagnóstico e tratamento neste campo?**

Uma pesquisa realizada pela empresa Gallup com mais de 1 milhão de participantes em todo o mundo constatou que o **Trabalho é o elemento mais importante do bem-estar, em relação aos outros domínios como financeiro, social, comunitário e físico.**

O bem-estar estaria relacionado primordialmente à realização e ao sentido do trabalho

Rath (2010)

Uma abordagem unicamente individual, em geral, não é efetiva se não forem abordadas as questões psicossociais relacionadas ao trabalho.



FATORES PSICOSSOCIAIS DE RISCO E PROTEÇÃO

- Riscos psicossociais devem ser abordados da mesma maneira que os riscos do ambiente físico do trabalho embora utilizando-se ferramentas diferentes, normalmente identificados e avaliados por meio de pesquisas ou entrevistas no lugar de inspeções.
- Uma mesma hierarquia deve ser usada - **reconhecer, avaliar e controlar**, mediante um sistema ordenado incluindo:

- 
- **Eliminar ou modificar a origem:** realocar o trabalho para reduzir sua carga, remover os supervisores ou treiná-los em comunicação e liderança, aplicar tolerância zero para assédio ou discriminação no local de trabalho.
 - **Diminuir o impacto sobre os trabalhadores:** permitir flexibilidade para lidar com situações de conflito trabalho e vida pessoal, proporcionar apoio dos supervisores e de colegas de trabalho (recursos e apoio emocional), permitir a flexibilidade quanto ao local de trabalho, tempo de entrega e proporcionar uma comunicação oportuna, aberta e honesta.
 - **Proteger os trabalhadores:** por meio da sensibilização e treinamento, por exemplo, em relação à prevenção de conflitos ou situações de assédio.



Os gestores dos programas de promoção de saúde e qualidade de vida reconhecem que a questão emocional e o estresse são fatores muito importantes pois estão relacionados a **adoecimento precoce, absenteísmo e presenteísmo, aumento dos custos de assistência médica e doenças ocupacionais.**

Frequentemente, as abordagens são pontuais, como **palestras, feiras de saúde, SIPATs ou sessões de massagem.**

A abordagem dos fatores emocionais **exige, no entanto, conhecimento teórico e a preparação de programas de saúde mental que propiciem resultados efetivos e sustentáveis.**



Instituições engajadas em promover ativamente programas de bem-estar e saúde mantêm seus funcionários :

3,5 vezes mais propensos a identificar a corporação como estimuladora de inovação e criatividade e

3,0 vezes mais propensos a avaliar suas organizações como produtivas.

- Neste sentido, as instituições estão começando a entender a importância de tal investimento, já que:





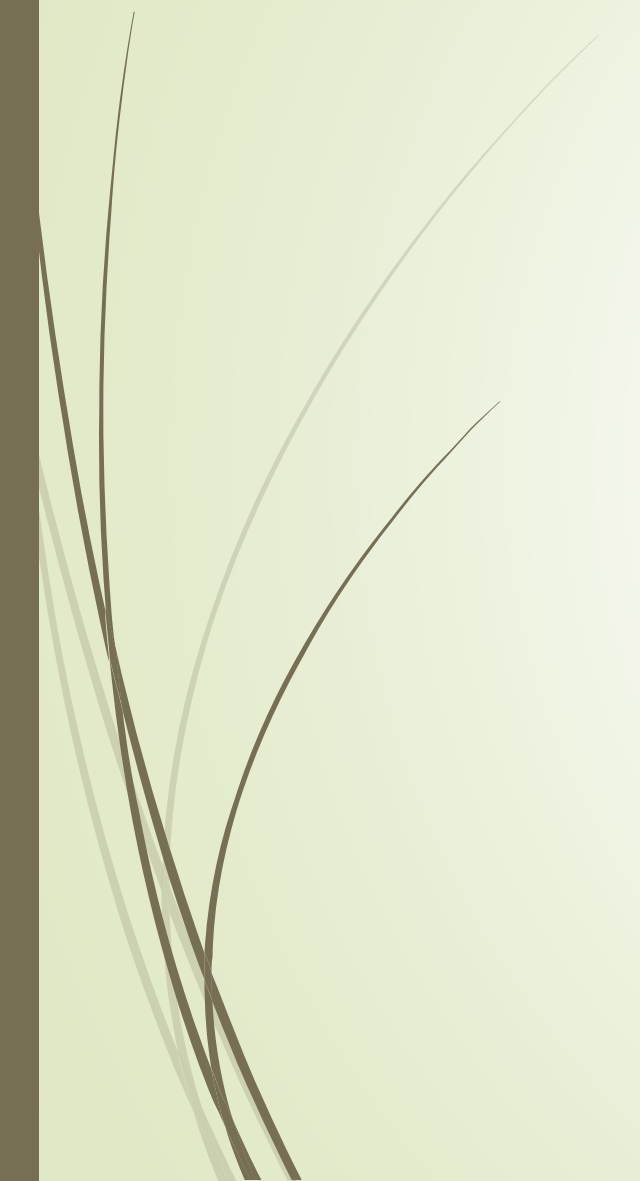
Uma
pessoa
insatisfeita

Rende
menos

Traz uma
carga
negativa



**DESMOTIVA
OS DEMAIS
MEMBROS DA
EQUIPE**



SÍNTESE

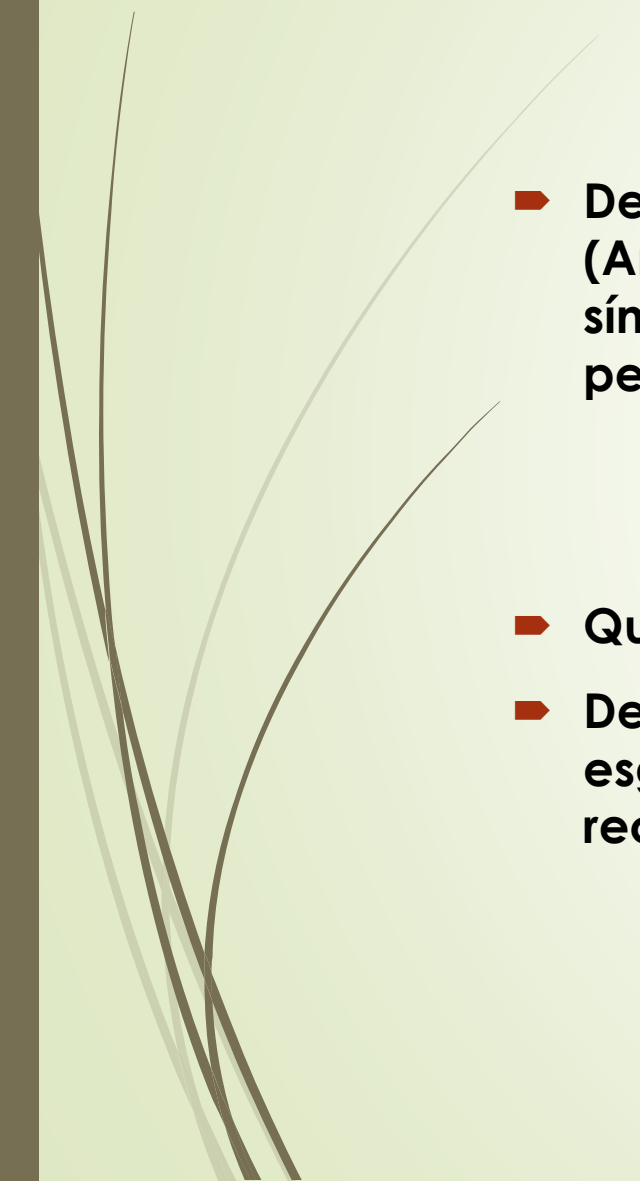


Quais os sintomas de burnout?

- A Síndrome de Burnout envolve nervosismo, sofrimentos psicológicos e problemas físicos, como dor de barriga, cansaço excessivo e tonturas.
 - O estresse e a falta de vontade de sair da cama ou de casa, quando constantes, podem indicar o início da doença.
- 



Quantos brasileiros sofrem da Síndrome de burnout?

- De acordo com dados da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (Anamt), aproximadamente 30% dos trabalhadores brasileiros sofrem com a síndrome de burnout, uma doença ocupacional reconhecida e classificada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 2022
 - Quando o burnout virou doença?
 - Desde o dia 1º de janeiro de 2022, a síndrome de Burnout, ou a síndrome do esgotamento profissional, foi incorporada à lista das doenças ocupacionais reconhecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS). 4 de mar. de 2022
- 

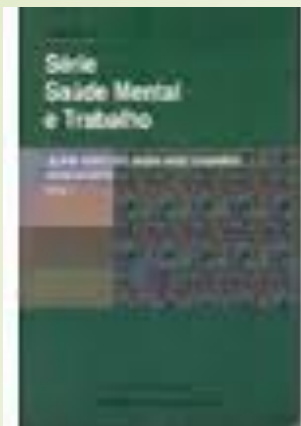


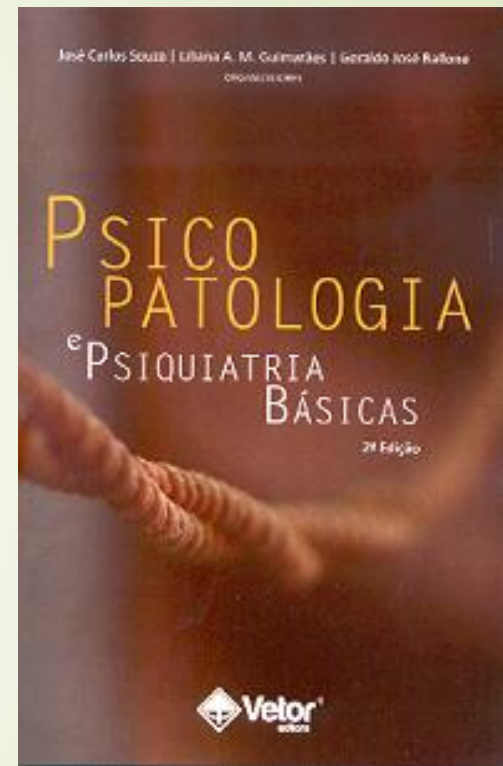
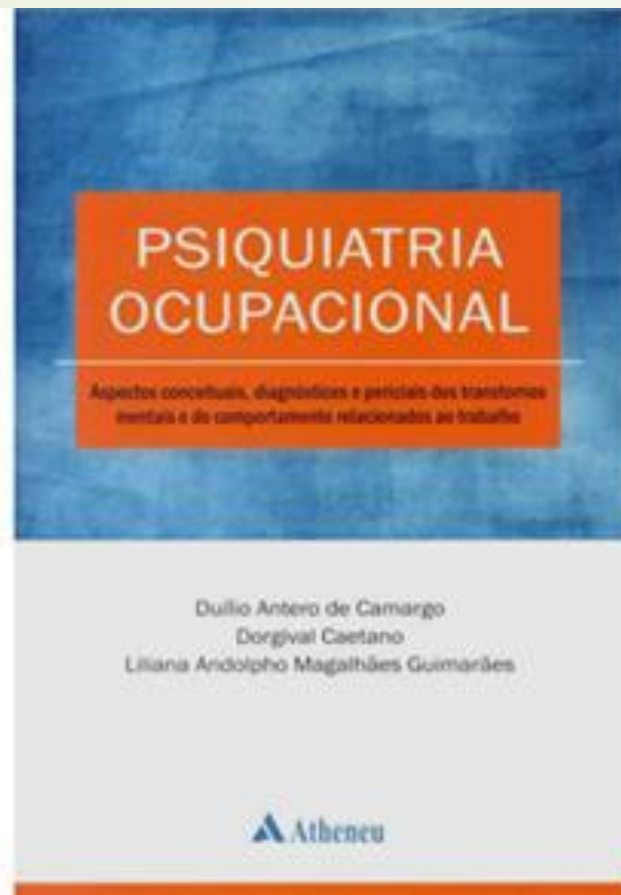
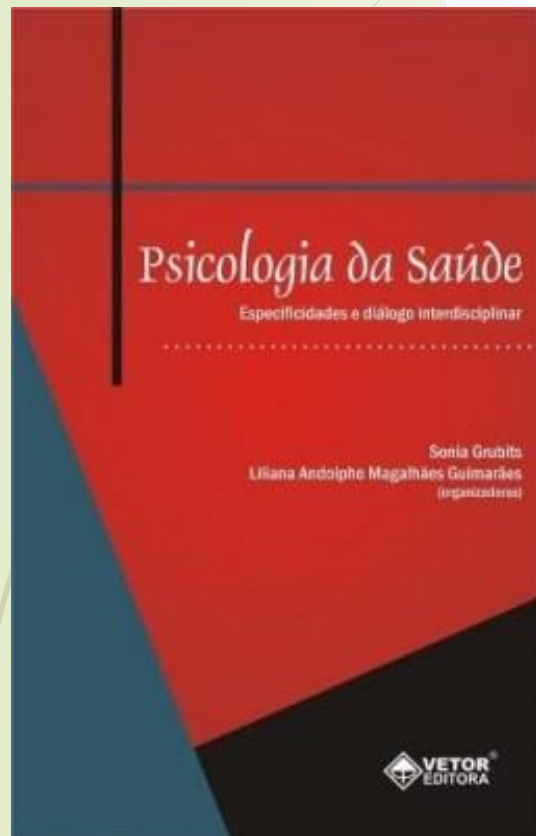
Como comprovar burnout?

- Para provar Burnout no INSS, é necessário ter um laudo médico que indique o diagnóstico da síndrome e suas consequências para o trabalho. Esse documento deve ser emitido por um médico psiquiatra.
- **P:- A síndrome de Burnout tem cura?**
- **R:- É possível afirmar que a Síndrome de Burnout tem cura**, entretanto é fundamental buscar ajuda profissional. O tratamento de quadros como esse inclui orientação psicológica ou psiquiátrica, e pode combinar terapias e medicamentos, conforme cada caso. **19 de jan. de 2022**

ALGUMAS REFERÊNCIAS

- ▶ ANDRADE, L.H et al – Mental Disorders in Megacities: Findings from the São Paulo Megacity Mental Health Survey, Brazil –PlosOne,7(2)e318979 doi:10.1371/journal.pone.0031879.
- ▶ CAMUS, A. *O Mito de Sísifo, ensaio sobre o absurdo*. Ed. Livros do Brasil, pp. 121-127, 2002.
- ▶ GUIMARÃES, L.A.M.; MARTINS, D.A.; GRUBITS, S.; CAETANO, D. Prevalência de transtornos mentais em trabalhadores de uma universidade pública do estado de São Paulo. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 31, n. 113, 07-18, 2006.
- ▶ GLINA, DMR; Rocha, LE. Saúde Mental no Trabalho. *Lopes – Tratado de Clínica Médica*. Ed. Roca, 2006; vol. I, seção 3.
- ▶ GLINA D.M.R.; ROCHA, L.E; BATISTA, M;L.; MENDONÇA, M.G.V. Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexo com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática. *Cadernos de Saúde Pública da Fundação Osvaldo Cruz*, v. 17, n. 3, 697-16, 2001
- ▶ RATH, T., HARTE, J – Well Being – The Five Essential Elements. Gallup Press, 2010.
- ▶ WORLD HEALTH ORGANIZATION – Healthy Workplaces: a model for action: for employers, policymakers and practitioners. Disponível em www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/index.html . Acesso em 20 de fevereiro de 2015.







ORGANIZADORES:

Liliana A. M. Guimarães (UCDB/MS)
Duílio Antero de Camargo (FMUSP)
Miryam C. Mazieiro Vergueiro da Silva (FMUSP)

ORGs

Miryam C. Mazieiro Vergueiro da Silva (USP)
(UNISAL/Am.)

Jose Carlos Messias

Luiz Felipe Rigonatti (USP)
Oliveira Moura

Cinthia Cristina de

Ricardo Baccarelli de Carvalho (USP)
Rocha Munhoz

Ruth Aparecida

Luciana Negri Teixeira (UNICAMP)
(USP)

Fátima Macedo

Paulo Dalgalarondo (UNICAMP)

Autores
externos

Liliana A. M. Guimarães
Lucy Nunes Ratier Martins
Marcia Regina Teixeira Minari
Fernando Faleiros de Oliveira
Elaine Cristina Vaz Vaez
Janis Nagles Faker

Vanusa Meneghel
Renan da Cunha Soares Junior
Helen Paola Vieira Bueno
Vânia Maria Mayer
Adriana Silva de Oliveira Botelho

Autores
UCDB

2015



“É impossível tentar valorizar o homem sem valorizar o profissional. A melhora nas condições humanas no trabalho, por meio de benefício, lazer, assistência médica e bons salários, por si só, não o levarão a uma genuína valorização profissional. É necessário sempre acreditar no homem, em suas possibilidades, garantir-lhe o respeito próprio e o reconhecimento das pessoas que com ele convivem”. Guimarães (2009)





OBRIGADA!!

lguimaraes@mpc.com.br