

LÍDERES QUE ENFRENTAM O *BURNOUT*: AÇÕES QUE DESPERTAM O PROTAGONISMO DIANTE A AUTOGESTÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO E NA VIDA DE QUEM CUIDA E LIDERA

English Title: LEADERS WHO FACE *BURNOUT*: ACTIONS THAT AWAKEN THE PROTAGONISM BEFORE THE SELF-MANAGEMENT OF WELL-BEING AT WORK AND IN THE LIFE OF THOSE WHO CARE AND LEAD

[doi>10.33726/mackzandakdbooks24477656v897a82022p71a88](https://doi.org/10.33726/mackzandakdbooks24477656v897a82022p71a88)

MARCHESINI, Eveline Nascimento

RESUMO: Este projeto de intervenção tem a intenção de atuar na prevenção e mitigação do *Burnout* em líderes organizacionais. Justifica a realização deste trabalho, o fato de que as principais hipóteses diagnósticas afirmam que a síndrome de *Burnout* é uma doença advinda do trabalho, sendo responsável por sofrimentos e desgastes que atingem os trabalhadores, uma vez que resultantes de jornadas ininterruptas de trabalho, e mesmo de ostracismo, fenômenos os quais podem agravar a sensação de não pertencimento à equipe de trabalho, cultura organizacional e valores que não condizem com os princípios morais e éticos do próprio trabalhador (MASLACH & JACKSON, 1981). Os objetivos deste projeto, portanto, são os de mitigar e de prevenir as principais causas da síndrome de *Burnout* em líderes organizacionais. Como resultados da intervenção, espera-se preparar e instruir os líderes quanto aos mecanismos cerebrais, psicológicos e emocionais sobre o *Burnout*, aumentando neles a sensação pessoal de autorrealização profissional e de bem-estar no trabalho, contemplando estratégias preventivas diretas e indiretas que já foram validadas por Lipp, Nunes & Costa (2019). Metodologicamente, a intervenção será elaborada em formato de treinamento digital, denominada de Jornada Protagonista do Bem-estar, e será oferecida pela empresa Imagnis Treinamentos Profissionais Ltda, focando líderes que compreendem o idioma português e que trabalhem em qualquer organização.

PALAVRAS-CHAVE: *Burnout*, líderes, protagonismo

ABSTRACT: This intervention project intends to act in the prevention and mitigation of *Burnout* in organizational leaders. Justifies the accomplishment of this work, the fact that the main diagnostic hypotheses affirm that the *Burnout* syndrome is a disease arising from work, being responsible for suffering and wear and tear that affect workers, since they result from uninterrupted working hours, and even of ostracism, phenomena which can aggravate the feeling of not belonging to the work team, organizational culture and values that do not match the moral and ethical principles of the worker himself (MASLACH & JACKSON, 1981). The objectives of this project, therefore, are to mitigate and prevent the main causes of *Burnout* syndrome in organizational leaders. As a result of the intervention, it is expected to prepare and instruct leaders about the brain, psychological and emotional mechanisms of *Burnout*, increasing in them a personal feeling of professional self-fulfillment and well-being at work, contemplating direct and indirect preventive strategies that have already been validated by Lipp, Nunes & Costa (2019). Methodologically, the intervention will be developed in a digital training format, called the Protagonist Journey of Well-being, and will be offered by the company Imagnis Training Professionals Ltd, focusing on leaders who understand the Portuguese language and who work in any organization.

KEYWORD: *Burnout*, leaders, protagonism

1. INTRODUÇÃO

1.1. Fundamentação Teórica

Algumas doenças podem ser consequência de problemas derivados do trabalho, pois, à medida que o trabalho pode proporcionar muitas realizações às pessoas, também pode representar uma fonte de adoecimento psíquico (CARDOSO; FORLINI; DIAS, 2019).

Dentre as doenças que surgem, advindas do excesso de trabalho e do estresse crônico provenientes das relações profissionais envolvendo colegas ou chefias, no que se refere a intermináveis conflitos de ideias, incessantes confrontos que impactam valores pessoais como por exemplo, o respeito ou situações de ostracismo e falta de pertencimento ou até mesmo falta de significado e propósito no que se faz, encontra-se a síndrome de *Burnout*.

O *Burnout* é classificado como uma resposta crônica aos estressores interpessoais oriundos da situação laboral, uma vez que o ambiente de trabalho e sua organização podem ser responsáveis pelo sofrimento e desgaste que atingem os trabalhadores. Assim, é que os reflexos dessa condição podem ser observados na deterioração das relações interpessoais, atrasos, diminuição da produtividade e falta de motivação (LATORRACA, 2019). Em 2022, passará a vigorar a Classificação Internacional de Doenças (CID11) com algumas mudanças, sendo que uma delas é a consideração da Síndrome de *Burnout* como doença.

Segundo Maslach & Jackson (1981), o *Burnout* é constituído por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho. A exaustão emocional acompanha um estado de esgotamento físico, marcado pela sensação de que não é mais possível dar mais de si mesmo às outras pessoas em um cenário em que os recursos emocionais parecem ser esgotados (QUEIRÓS, 2005).

Fernandes (2016), pontua que más práticas de gestão e a liderança destrutiva por parte das chefias mostraram ter efeitos nefastos no ambiente psicossocial organizacional e no bem-estar individual dos colaboradores. O exercício do cargo ocupado está associado à responsabilidade do cumprimento de metas, gestão de pessoas e outras relações que, atrelados à forma com que os profissionais enfrentam o estresse, podem propiciar sofrimento (FERNANDES, 2016).

De acordo com Queirós (2005), a despersonalização é uma chave característica do *Burnout*, tendo em vista que a exaustão emocional e a baixa realização pessoal no trabalho podem ser encontradas em outras síndromes depressivas. O mesmo autor relata também, que o fenômeno da despersonalização surge da necessidade que a pessoa possui de se proteger dos sentimentos negativos que o rodeiam, fazendo com que ela se isole e evite as relações interpessoais, além de emitir uma atitude fria e despersonalizada perante os clientes e colegas de trabalho.

A primeira utilização publicada sobre o conceito do *Burnout*, foi aplicada à área da saúde, pelo psicanalista norte-americano Herbert Freudenberg (1974), que adaptou o termo para este contexto, se referindo, metaforicamente, a um estado de exaustão mental, em que a pessoa relata perda gradual de motivação, empenho e emoções.

Desta maneira, o *Burnout* é um estado de esgotamento acrescido de fadiga física e mental, que resulta em algumas atitudes típicas de alteração de comportamento no local de trabalho, muitas vezes, com a apresentação de afastamento e desumanização (MASLACH, 1976), como se fosse uma “bateria descarregada” ou uma “vela ou fogueira que se apaga” (QUEIRÓS, 2005).

Igualmente, quando relacionamos o surgimento do conceito sobre o *Burnout* ao nome de Freudenberg, devido a apresentação do termo em uma reunião científica, realizada pela Associação Americana de Psicólogos (APA), em 1974, vemos que a ênfase clínica e o foco incidem sobre os sintomas e efeitos na saúde mental. Neste sentido, devemos, também, recorrer ao pensamento de Christina Maslach, Psicóloga Social que, na reunião científica da APA, de 1977, trouxe achados sobre o *Burnout*, postos sob uma perspectiva voltada à Psicologia Social, evidenciando sintomas mais recorrentes em profissionais que atuam com atividades relacionadas ao cuidado e à ajuda.

Durante a reunião científica, Maslach se referiu ao *Burnout*, como sendo uma experiência na qual a pessoa que sofre com maior recorrência, é aquela que devido às suas atividades profissionais, mantém uma relação longa e direta com outras pessoas, e que, em decorrência disso, apresenta um significativo desgaste emocional com o passar do tempo (QUEIRÓS, 2005).

Os estudos de Perlman & Hartman (1982), destacam duas fases de investigação relacionadas ao *Burnout*: uma primeira fase, do tipo naturalista, com acesso a entrevistas, observações dos participantes e estudos de caso, tornando-a mais qualitativa e descritiva e, uma segunda fase, que contempla amostras amplas de investigação quantitativa, questionários e metodologias rigorosas, tornando-a mais empírica.

Perlman & Hartman (1982) analisaram quarenta e oito artigos sobre *Burnout*, e observaram um padrão-tipo de *Burnout*, salientando a natureza estressante de algumas profissões, a relação entre o estresse laboral e o *Burnout* e a recomendação de estratégias preventivas. Apesar dos autores alegarem que muitos dos estudos efetuados precisam de mais rigor científico, após a análise dos quarenta e oito artigos publicados, entre 1974 e 1980, existe um consenso para a definição do *Burnout*, no sentido de manifestar, principalmente, um esgotamento, levando a desumanização e à baixa produtividade.

De acordo com Maslach & Schaufeli (1993), os estudos que primaram por um maior rigor científico, trouxeram três conclusões: sendo a primeira, a de que o nível de *Burnout* parece ser razoavelmente estável no tempo, ou seja, ele é mais crônico do que agudo; o segundo, afirma que o *Burnout* conduz a sintomas físicos, absenteísmo e *turnover* no trabalho; e, a terceira conclusão, é a de que o conflito de papéis e a falta de suporte social por parte dos colegas e superiores hierárquicos antecedem ao *Burnout*.

De acordo com Benevides-Pereira (2002), a Síndrome de *Burnout* supera o estresse, pois é uma reação ao estresse ocupacional crônico, referindo-se a um tipo de estresse profissional e institucional, preferencialmente com profissionais que mantêm relacionamentos diretos e constantes com outras pessoas, sendo, muitas vezes, por meio de uma reação direta da tensão emocional crônica gerada a partir do contato excessivo, direto e estressante com o trabalho, como afirma Maslach & Jackson, (1981), o que faz com que a pessoa perca parte do interesse ao trabalho.

Ferenhof & Ferenhof (2002), afirmam que *Burnout* é a consequência mais depressiva do estresse proveniente do trabalho.

Talvez por isto, é que o termo *Burnout* esteja diretamente ligado à manifestação de uma crise de identidade que impacta diretamente os planos físicos, psíquicos e relacionais da pessoa em questão.

Desse modo, de acordo com Freudenberg (1974), o *Burnout* se caracteriza por um conjunto de sintomas médico-biológicos e psicossociais inespecíficos, produtos de uma exigência excessiva de energia no trabalho, com maior incidência nas pessoas com atividades profissionais que impliquem uma relação de ajuda como, por exemplo, o caso de líderes organizacionais.

Ainda, segundo o mesmo autor, pode-se acrescentar um estado de fadiga ou frustração causado pela devoção a uma causa, modo de vida ou relacionamento que falhou na produção da recompensa esperada. Além disso, de acordo com Queirós (2005), tais fatos resultam em alterações emocionais como sentimentos de vazio, incapacidade para o trabalho e fracasso pessoal, que é uma condição que faz com que as pessoas se isolem das demais, como uma reação adaptativa ao trabalho, sendo considerado por Queirós (2005), como resultado da evolução cultural e do desenvolvimento tecnológico.

Além das fundamentações teóricas sobre o *Burnout* acima mencionadas, para sustentar e explicar, de forma ainda mais consistente e científica, existem mais modelos que exploram as formas nas quais o *Burnout* se manifesta, bem como sobre os seus antecedentes e precedentes.

É assim que, no modelo de House & Wells (1978), é que se baseiam as variáveis individuais e organizacionais, traduzindo a instalação do *Burnout* em quatro fases, sendo que a primeira fase designa o grau em que a situação conduz ao estado de estresse, apontando a aptidão inadequada e a discrepância entre o meio de trabalho e a pessoa, como duas circunstâncias que podem levar ao estresse.

A segunda fase, neste modelo, é denominada como percepção do estresse, momento em que a percepção de troca de fase depende de variáveis como o passado organizacional e a personalidade da pessoa.

A terceira fase é a da resposta ao estresse e, a quarta fase, é a dos resultados do estresse, referindo-se ao *Burnout* como uma experiência multifacetada do estresse emocional crônico (QUEIRÓS, 2005).

O modelo do processo de *Burnout*, proposto por Chernis (1978), relata que esta síndrome é um processo que compõe diferentes estados sucessivos durante o tempo, e apresenta uma estratégia de *coping* às causas de estresse. A ideia de *coping*, até então, é resultante da tradição da psicologia do ego, de inspiração psicanalítica, a qual focava em modos estáveis de lidar com o meio. Designava-se com tais ferramentas, os mecanismos de defesa lançados quanto aos processos inconscientes que os indivíduos utilizavam para lidar com as ameaças internas ou conflitos (RIBEIRO; RODRIGUES, 2004).

De acordo com Burke & Greenglass (1989), neste modelo, o foco do estresse está no resultado da interação, dotado de características específicas sobre o local de trabalho como, por exemplo, a sobrecarga e o trabalho em si, hierarquização e orientação a que se está sujeito, o isolamento social, autonomia, tipo de liderança e contato com clientes.

Quanto ao foco voltado às expectativas, exigências quanto ao mercado laboral e as características das pessoas, o planejamento de carreira de cada um e o suporte social que recebe fora do ambiente profissional, sabe-se que

impactam as atitudes tomadas frente ao estresse causado por problemas com clientes, burocracia, dúvidas sobre as próprias competências e falta de incentivos.

Como resultado de mudanças de atitude no local de trabalho, relata-se o idealismo e o realismo, a responsabilidade pessoal nos resultados e novos objetivos no trabalho e, dentre as principais mudanças de atitude das pessoas, estão o distanciamento emocional, a mudança nos interesses pessoais no trabalho e o desinteresse pelo trabalho em si.

O modelo progressivo, de Edelwich & Brodsky (1980), propõe quatro etapas, com progressão cíclica, possibilitando que a pessoa possa completar o ciclo em diferentes trabalhos e em diferentes épocas. A primeira etapa está atribuída ao idealismo, com a apresentação de características como o entusiasmo, hiperatividade e sentimentos positivos, ligados ao modo como a pessoa vivencia expectativas quanto ao que pode ou não alcançar. A segunda etapa, é a da estagnação, caracterizada pela perda do idealismo e do entusiasmo, trazendo uma fadiga intensa, irritabilidade e queixas psicossomáticas. Na terceira fase, vem a frustração que, de acordo com os autores deste modelo, é uma etapa que está associada a sentimentos de culpabilização e desgaste, que se tornam o ponto central do *Burnout*. A quarta etapa é da desmoralização, que se distingue por imenso desinteresse e indiferença, acompanhada a sentimentos de total vazio (QUEIRÓS, 2005).

O modelo de Meier (1983), traz um modelo desenvolvido por Bandura (1977), retratando o *Burnout* como um estado em que as pessoas esperam pouca recompensa, ao mesmo tempo em que ressentem uma punição considerável no trabalho, por causa de uma falha na oferta de reforço positivo, competência pessoal ou resultados controláveis (MEIER, 1983).

Segundo o autor deste modelo, o *Burnout* é o resultado de experiências repetidas de trabalho, em que a pessoa possui expectativas diminuídas frente a reforços repetitivos, controle das diferentes maneiras de esforço e da competência pessoal, no que tange ao desempenho de comportamentos que visem o controle do reforço e expectativas aumentadas, face à punição no local de trabalho. Desta forma, as pessoas com baixas expectativas possuem a tendência de apresentar sentimentos negativos, que são traduzidos em baixa performance (QUEIRÓS, 2005).

O modelo de Golembiewski & Munzenrider (1986; 1988) se caracteriza por oito fases evolutivas para o aparecimento do *Burnout*, com uma sequência gradual, com início em valores baixos e sequenciados, de acordo com uma progressiva malignidade (GOLEMBIEWSKI; MUNZENRIDER, 1998). Os graus de severidade do *Burnout*, encontram-se em três grupos, sendo que as fases 1, 2 e 3 retratam um *Burnout* baixo ou leve; as fases 4 e 5 refletem um nível intermediário de *Burnout* e, as fases finais, de 6 a 8, referem-se ao *Burnout* elevado.

Apesar deste modelo possuir uma validade externa confirmada em mais de doze amostras, ele não está isento de críticas dos próprios autores do modelo. Assim é que Garcia (1990) afirma que as fases indicadas são progressivas quanto aos níveis, mas não levam em consideração que a pessoa possa não passar pelas oito fases. Relata ainda Garcia, que o modelo esclarece como a pessoa se recupera desde a oitava fase.

O modelo que compreende as fases de *Burnout* de Leiter (1988; 1989), cujo modelo atua em volta dos sentimentos de exaustão emocional, relativos

ao ambiente de trabalho e à despersonalização, conseqüente nas relações interpessoais com colegas e clientes. Este autor aborda a exaustão emocional como lugar central, sendo que a despersonalização é uma via ineficaz para lidar com os sentimentos de exaustão, que surgem no relacionamento interpessoal.

É um modelo composto por quatro fases possíveis, utilizando a amplitude total das três escalas que o compõe, sem segregá-lo, quais sejam: a exaustão emocional, a despersonalização e a realização pessoal.

Já, o modelo existencial de Pines (1993), parte de três expectativas, sendo que a primeira, de aparência universal, de aspecto profissional, é focada no grupo e na própria pessoa, com características voltadas ao idealismo e baseadas em imagens ilusórias e românticas sobre a própria função e trabalho. A autora defende que as expectativas estão relacionadas à motivação para o exercício profissional. E, quando o ambiente profissional tem um clima que reforce o apoio mútuo, a motivação é reforçada, os objetivos e as expectativas são atingidos, levando a pessoa ao sucesso e a ter uma percepção de existência significativa, com sua motivação ainda mais potente. Em contrapartida, em um ambiente estressante, os objetivos e as expectativas não são atingidos, trazendo o sentimento de falta de êxito e a motivação enfraquecida, o que estimula a experiência de *Burnout*.

O modelo bidimensional do *Burnout*, de Schaufeli & Van Dierendock, (1993), gira em torno dos polos da exaustão emocional, com tensão psicológica, lamentações e somatização das atitudes negativas, associadas ao sentimento de despersonalização e diminuição pessoal.

O modelo geral explicativo sobre o *Burnout*, de Maslach, Jackson & Leiter (1996), surgiu a partir de exigências que envolvem a sobrecarga no trabalho, com a diminuição do suporte social, do controle, da autonomia e do envolvimento na tomada de decisões e, quando ocorrem, a ausência ou deficiência delas, surgem a exaustão, a redução na eficácia profissional, o cinismo, os quais geram a diminuição de empenho da empresa como um todo, além de elevar a rotatividade, o absenteísmo e as doenças que também abatem o corpo.

Este modelo relaciona a sobrecarga de trabalho com a exaustão, mas não com o cinismo. O modelo explicativo de exaustão no trabalho, de Wisniewski & Gargiyulo (1997), traz como questão mediadora, a tensão entre os estressores situacionais e o desempenho do profissional. A tensão frente à complexidade das tarefas é a base da exaustão emocional, principalmente quanto aos afazeres às profissões de ajuda, pois favorecem o surgimento da fadiga da compaixão, que é uma condição de exaustão emocional, que em termos práticos, atribui-se a um contexto que apresenta falta de coerência entre as solicitações e os recursos fornecidos, grandes números de insucessos e a tratativa com a morte (QUEIRÓS, 2005).

O modelo de Gil-Monte, Peiró & Valcárcel (1998), combina com os modelos de estresse de Lazarus & Folkman (1984) e, segundo estes autores, o *Burnout* vem como uma resposta ao estresse no trabalho, após a ineficácia de estratégias de *coping*, circunstância em que a pessoa não consegue lidar com os problemas no ambiente profissional e, por sua vez, sente baixa realização pessoal, que é uma resposta que evolui da falta de realização pessoal para com a exaustão emocional e à despersonalização.

No modelo de sistema interativo de *Burnout*, de Marques-Teixeira (2002), a exaustão emocional é caracterizada pela sobrecarga de trabalho e pelos conflitos nos papéis e responsabilidades profissionais que, em nível pessoal, é determinada, de acordo com as metas e expectativas pessoais quanto ao desempenho profissional e às relações interpessoais. Um profissional com exaustão emocional utiliza a estratégia da despersonalização como uma estratégia de *coping*.

Todos os esclarecimentos acadêmicos e científicos acima mencionados sobre o *Burnout*, levam a alguns agrupamentos de conclusões, pois, segundo Queirós (2005), podemos aceitar globalmente a hipótese geral de que o clima organizacional ou ambiente laboral relaciona-se com o *Burnout*, e que a exaustão emocional e física, e a despersonalização ou o cinismo, são minimizados, quando o ambiente laboral favorece maior coesão, pertencimento, envolvimento, apoio e suporte de líderes e colegas de trabalho, clareza dos papéis e responsabilidades e, o que se é esperado do profissional, além do conforto físico e inovação.

O contexto sociopolítico do *Burnout* também é um fator importante para darmos atenção. A incidência de *Burnout* aumenta em demografias em que os lucros e resultados concretos e mensuráveis são enfatizados, ao contrário da valorização dos processos em si e, um trabalho baseado em valores, particularmente entre as profissões que oferecem apoio e cuidado (SCHAUFELI; LEITER; MASLACH, 2008). Políticas que focam nos ganhos financeiros dos ricos ao contrário do bem-estar de muitos (BIGLAN, 2015), podem impactar no aumento do *Burnout* no ambiente de trabalho.

Boas práticas de liderança são benéficas para todo o contexto organizacional, onde o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitem ao gestor influenciar sua equipe (FONSECA, 2015).

Temos também, a perspectiva da reavaliação positiva, que é um processo cognitivo, no qual a pessoa volta a sua atenção aos aspectos positivos das situações, tornando-a uma pessoa otimista, gerando um impacto direto nos indivíduos considerados pessimistas, pois estes passarão a se observarem e a se controlarem mais quando estiverem passando por experiências consideradas ruins e, conscientemente, buscarão um olhar positivo sobre a situação que, com o hábito, se tornará automático.

É importante ressaltar, que a reavaliação positiva passou por inúmeros estudos que comprovam os seus impactos sobre negatividade das pessoas, trazendo uma relação direta com o funcionamento de estruturas cerebrais relacionadas com processos mais deliberados e de interpretação dos fenômenos, conforme estudos de Marques, Morello & Boggio (2018).

De acordo com Frederickson (2003), as emoções positivas ampliam a percepção do ambiente, possibilitando o desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos, que possibilitarão o melhor manejo do estresse e de resolução de problemas, tanto que a autora criou a teoria denominada *broaden and build*, ou seja, ampliar e construir, em tradução livre, que embasa os achados sobre como um modelo mental otimista e de crescimento traz uma motivação para que, de forma protagonista, o líder possa agir para sair da situação estressora. Frederickson (2003) também instrui sobre como atingir o equilíbrio entre as emoções positivas e negativas, se baseando nas pesquisas de mais de vinte anos, estudando os efeitos sobre a positividade.

De acordo com Queirós (2005), a performance profissional aumenta, nos grupos de pessoas com maior coesão, o envolvimento, a orientação adequada sobre papéis, as regras normativas e as responsabilidades. Afirma ainda que as pessoas não baixam a sua eficiência, por causa de falta de autonomia, pressão no trabalho ou qualquer desconforto físico e, sim, quando não se sentem pertencentes e envolvidos ao grupo e, quando não há clareza nas orientações e papéis profissionais. O próprio Freudenberg (1974), já trazia como uma das causas de *Burnout*, a falta de apoio da liderança, indefinição de papéis e tarefas, baixo comprometimento profissional e muita pressão por prazos e entregas.

Freitas, Silva, Damásio & Colaboradores (2016), realizaram uma pesquisa, com 584 adultos, para investigarem a importância de afetos negativos e positivos, como possíveis mediadores da relação entre as dimensões do *Burnout* e a autoeficácia ocupacional. Os resultados demonstraram que a relação entre autoeficácia ocupacional, exaustão emocional e a despersonalização foram mediadas por afetos negativos e positivos. O estudo demonstrou, também, a importância de se desenvolverem intervenções que promovam a vivência de afetos positivos e a redução de afetos negativos no ambiente de trabalho, como uma estratégia preventiva ao *Burnout*.

Neste sentido, o afeto positivo demonstra o quanto uma pessoa está se sentindo ativa, entusiástica e alerta, e o afeto negativo é uma perspectiva geral da insatisfação e angústia, com a apresentação de estados de humor aversivos, incluindo raiva, medo, desgosto e culpa (WATSON; CLARK; TELLEGEN, 1988).

Tanto para a prevenção quanto para o tratamento do *Burnout*, de acordo com Lipp, Nunes & Costa (2019), as estratégias devem ser multifocais, tais como as estratégias diretas, que compreendem: ensinar o profissional a lidar diretamente com as fontes de insatisfação e estratégias indiretas, que o levem a se engajar em outras atividades que não são apenas as relacionadas a profissão. As autoras exemplificam essas estratégias com exemplos práticos de intervenção, com a apresentação de resultados positivos. Nas estratégias preventivas diretas, elas destacam as seguintes ações: a de reestruturar as cognições negativas sobre o significado real do trabalho exercido, com o desenvolvimento de expectativas mais realistas; a de realizar treinamento em habilidades básicas de empatia, compreensão, consideração e paciência; a de estimular que o profissional e líder, no caso, peça ajuda de amigos e familiares; a de aprender a dizer 'não' para atividades desnecessárias; a de reconhecer a importância do que se faz; a de focar nos aspectos positivos do trabalho; a de definir prioridades e melhorar a produtividade no tempo; a de minimizar a culpa e angústias excessivas no dia a dia do trabalho, para que *Burnout* não ocorra; a de levantar o motivo pelo qual a pessoa escolheu tal profissão, dando ênfase à importância deste trabalho para a sociedade; a de observar o aumento do senso de eficácia com a observação de resultados positivos e contribuição ao trabalho e a uma causa com significado claro.

Os exemplos práticos para as estratégias preventivas indiretas são: não levar trabalho para casa com frequência ou, em casos de *home office*, determinar um horário para o término do trabalho para, depois, focar em outras atividades; identificar os seus valores vitais e mantê-los firmes; reservar tempo para o lazer; cultivar a alegria e manter o bom humor; manter uma dieta

equilibrada; praticar técnicas de relaxamento; praticar atividade física; dormir o suficiente e cuidar da saúde.

1.2. Descrição da situação problemática

O problema que será abordado neste projeto trata da Síndrome de *Burnout*, a qual é enfrentada por alguns líderes organizacionais, principalmente nos últimos tempos, e quais ações a neurociência propõe, que possam promover o protagonismo para autogestão do bem-estar no trabalho e na vida de quem cuida e lidera.

O *Burnout* vem sendo observado nas empresas, em que a pesquisadora deste projeto de intervenção já atuou como líder de Recursos Humanos, com os seus principais clientes e, principalmente, em sua rede de relacionamentos com líderes de outras áreas e empresas.

Como é um problema que ocorre quando o trabalho e o seu ambiente possibilitam com que a pessoa adoça, vê-se que isto se conecta com a estafa emocional e psíquica, as quais acabam afetando, também, a parte física. Assim, é que muitos líderes relatam que se sentem doentes, sem energia e, às vezes, paralisados.

Outra percepção pessoal cabível, é a de que, muito embora o *Burnout* seja mais relatado por profissionais que cuidam e se relacionam com outras pessoas, muito provavelmente pela postura de se autoconhecerem e elevarem a sua consciência, até mesmo para se cuidarem para poderem cuidar melhor ainda dos outros, Benevides-Pereira (2002) afirma que a Síndrome de *Burnout* supera o estresse, pois é uma reação ao estresse ocupacional crônico, referindo-se a um tipo de estresse profissional e institucional, preferencialmente com profissionais que mantêm relacionamentos diretos e constantes com outras pessoas, sendo comum uma reação direta da tensão emocional crônica gerada, a partir do contato excessivo, direto e estressante com o trabalho.

Experenciar um trabalho na área de Recursos Humanos de Organizações, por 20 anos e, também, por ter uma empresa focada em treinamentos profissionais, desde 2012, faz com que um profissional se conecte com o acompanhamento e desenvolvimento de líderes que já passaram pela experiência diagnosticada da Síndrome de *Burnout*.

Com essa experiência profissional, a rotina de trabalho, o estresse crônico foi impulsionado pelos ambientes de trabalho, fazendo com que muitos líderes não conseguissem fazer uma gestão adequada de seu bem-estar e qualidade de vida, passando pela experiência extrema da Síndrome de *Burnout*.

A realidade *online* durante a pandemia fez, inclusive, com que as residências se transformassem em tudo, desde o escritório das pessoas até a escola dos filhos e, com uma realidade bem diferente da presencial, com reuniões *online* contínuas, que exigem mais recursos cognitivos do cérebro, aumentando consideravelmente a carga de trabalho e de estresse.

1.3. Hipóteses diagnósticas

A Síndrome de *Burnout* é uma doença advinda do trabalho, sendo responsável por sofrimentos e desgastes que atingem os trabalhadores, resultantes de excesso de trabalho, com jornadas ininterruptas, ostracismo, que podem agravar a sensação de não pertencimento à equipe de trabalho,

cultura organizacional e valores que não condizem com os princípios morais e éticos do trabalhador.

A exemplo disso, nota-se a falta de percepção de respeito e de justiça, trazendo à tona, as três dimensões relatadas por Maslach & Jackson (1981), que são: a exaustão emocional, a despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho.

Lideranças destrutivas, despreparadas e más práticas de gestão, por parte das chefias, mostraram ter efeitos nefastos no ambiente psicossocial organizacional e no bem-estar individual dos colaboradores, de acordo com Fernandes (2016).

Reis (2020) traz questões relacionadas à liderança, ao sofrimento psíquico, e consideram também a dimensão psicológica, emoções e sentimentos da pessoa. Além dos estímulos externos aos quais os líderes são submetidos, a maneira como a pessoa realiza uma leitura do ambiente, bem como a sua capacidade de demonstrar resiliência em situações adversas, podem determinar a intensidade da experiência na Síndrome de *Burnout*, ou seja, a sua mentalidade é que determina seus pensamentos, comportamentos e atitudes, no sentido de como a pessoa vê e se relaciona com o seu trabalho e com os seus colegas de trabalho e pode ser compreendida por vieses inconscientes.

As suas principais crenças sobre os padrões de vida que não os deixarão em desvantagem, prezando pela sobrevivência em ambientes hostis, faz com que, ao mesmo tempo que vivemos em uma sociedade ocidental exigente, competitiva, permite que algumas organizações defendam, filosoficamente, que quando as pessoas cuidam de si mesmas, elas podem trabalhar melhor e sentirem bem-estar.

No entanto, muitas empresas promovem ações e programas corporativos de bem-estar que, muitas vezes, não sensibilizam os líderes a incluírem tais atividades em suas rotinas, demonstrando uma grande incoerência, mantendo um discurso de que o excesso de trabalho é a fonte do sucesso profissional e de que, tirar férias, é um problema. A falta de autoconhecimento e a recorrência de líderes despreparados pioram a situação.

1.4. Justificativa

A relevância do estudo deste problema, para a maioria das instituições, está diretamente relacionada à produtividade, bem-estar e estado de saúde plena dos líderes e demais funcionários. Isto vem à tona, à medida em que as pessoas são acometidas pelo estresse crônico, evoluindo o caso para a Síndrome de *Burnout*, momento em que a realização pessoal e a autorrealização no trabalho, bem como a saúde e o bem-estar ficam totalmente vulneráveis.

Este problema é perseguido pelo paradoxo de que muitos ambientes corporativos favorecem à experiência de estresse crônico, bem como o *Burnout*. Desta forma, é questionável o fato de que os programas de bem-estar corporativos não consigam resolver o raiz do problema.

A realização desta intervenção é importante, ainda, para incentivar a consciência da resiliência mental para os líderes, para que o problema comece a ser tratado de dentro para fora, favorecendo uma mudança na mentalidade das lideranças, trazendo mais qualidade de vida, produtividade e resultados positivos para as organizações.

Em suma, esta é uma intervenção prática e funcional, que dará insumos para que os líderes reflitam sobre a sua relação com o trabalho, bem como sobre o ambiente profissional onde estão inseridos, para que, desta maneira, evitem a experiência de estresse crônico no trabalho, sem que isto evolua para os sintomas da Síndrome de *Burnout*.

Como resultado primário da intervenção, vemos que ela poderá ajudar os líderes a identificarem os seus valores vitais, mostrando como poderão mantê-los firmes e como poderão encontrar significado no trabalho.

Trata-se, enfim, de uma intervenção digital, materializada em uma jornada que despertará o autoconhecimento e oferecerá ações práticas de protagonismo e autogestão do bem-estar no trabalho e na vida, de acordo com os estudos e embasamentos da neurociência.

2. OBJETIVO

2.1. Objetivo geral

Este projeto de intervenção tem o objetivo geral, mitigar e prevenir as principais causas da Síndrome de *Burnout*, em líderes organizacionais, para que a ocorrência do estresse crônico no trabalho e, principalmente, da Síndrome de *Burnout*, sejam reduzidos e, preferencialmente, evitados. Preparar e instruir os líderes quanto aos mecanismos cerebrais, psicológicos e emocionais, é também nosso, a fim de que possam evitar tal problema em suas experiências profissionais, independentemente da empresa onde atuem, aumentando a sensação pessoal de autorrealização profissional e de bem-estar no trabalho.

2.2. Objetivos específicos

Propor meios práticos para despertar a consciência do líder, levando-o a buscar mudanças significativas em seus comportamentos e hábitos, sugerindo ações baseadas em estudos neurocientíficos. Demonstrar como o cérebro reage às adversidades no trabalho e, neste sentido, como se valer disso para elevar a resiliência e a percepção de bem-estar.

Além disso, pretendemos melhorar a qualidade de vida e aumentar a sensação de autorrealização no trabalho, desenvolvendo um treinamento digital, denominado de “Jornada Protagonista do Bem-estar”, que abordará os fundamentos aplicados da neurociência, para que as possíveis experiências de estresse crônico e da Síndrome de *Burnout* sejam evitadas e mitigadas, mesmo para aqueles que nunca tiveram um sintoma da Síndrome de *Burnout*.

Será um curso acessível, prático, relevante e dividido em episódios, baseados nos autores citados neste projeto de intervenção e nas disciplinas: Consciência e suas bases neurobiológicas; Trabalho, motivação e estresse; Cognição social e personalidade; e, Neurociência, saúde e qualidade de vida, ofertados pelo Curso de Pós-Graduação em Neurociência e Psicologia Aplicada, da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

As etapas atribuídas para que o objetivo geral seja atingido, são: investigar as atuais causas da síndrome de *Burnout* e os comportamentos de líderes que venceram o *Burnout*, a fim de que o treinamento digital seja planejado e desenhado.

Tanto as instituições quanto os líderes poderão adquirir o treinamento, que será desenvolvido em um modelo de jornada prática e digital.

3. MÉTODO

3.1. Participantes/Instituição/Público-alvo

A intervenção poderá ser aplicada em líderes de qualquer organização, que compreendam o idioma português, e será oferecida pela empresa Imagnis Treinamentos Profissionais Ltda., em um modelo de treinamento digital.

O público-alvo terá a idade variando entre 23 e 70 anos, deverá estar ativo profissionalmente, ter cargo ou posição de liderança, curso superior completo e, também, ter ou manifestar sintomas da Síndrome de *Burnout*, ou mesmo apenas se preocupar com o assunto ou conhecer algum líder que já tenha passado por isso.

3.2. Planejamento de atividades

As principais atividades ocorrerão no primeiro semestre de 2022. Primeiramente será elaborado e enviado um teste, que apoiará o processo de autoconhecimento e autoconsciência. Em seguida, ocorrerá a análise dos resultados dos testes e, na sequência, a estrutura e os roteiros da Jornada Protagonista do Bem-estar serão elaborados. Em meados de março de 2022, ocorrerá a gravação dos vídeos e a preparação dos materiais de apoio para que, em abril e maio, ocorram a divulgação da Jornada Protagonista do Bem-estar e, por último, o acompanhamento dos resultados e *feedbacks* para retroalimentar as melhorias, atualizações e ajustes necessários.

3.3. Materiais utilizados

O principal material utilizado será o computador, empregado para a elaboração dos roteiros, vídeos e materiais complementares da intervenção, que será um treinamento digital. Os demais materiais são: câmera, tripé, cenário, microfone e equipamento de som.

3.4. Cronograma de atividades

Atividade	2022				
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
Elaboração e envio de teste que apoiará o processo de autoconhecimento e autoconsciência					
Análise dos resultados dos testes					
Elaboração da estrutura e roteiros da Jornada Protagonista do Bem-estar					
Gravação dos vídeos e preparação dos materiais de apoio					
Divulgação da Jornada Protagonista do Bem-estar					
Acompanhamento dos resultados e <i>feedbacks</i>					

4. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1. Breve retomada das hipóteses e descrição da metodologia de avaliação

De acordo com Maslach & Jackson (1981), as três dimensões da síndrome de *Burnout* são: a exaustão emocional, a despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho e, desta forma, é importante que o líder realize um teste, inspirado no Maslach *Burnout* Inventory – MBI, para que tenha visibilidade de seu estado atual, a fim que possa usufruir melhor da intervenção, de acordo com as suas necessidades atuais.

Será administrado um teste, o qual apoiará o processo de autoconhecimento e autoconsciência, pretendendo que a realização da intervenção tenha mais resultados, tanto na prevenção da Síndrome de *Burnout*, como se tornando um apoio adicional aos tratamentos mais tradicionais para aqueles líderes que possuam sintomas, diagnósticos realizados por profissionais da saúde habilitados ou para aqueles que já passaram por esta experiência e receiam ter recaídas.

Será utilizado o questionário Jbeili, inspirado no Maslach *Burnout* Inventory – MBI, para identificação preliminar da Síndrome de *Burnout*, contendo 20 questões, com características psicofísicas em relação ao trabalho.

Contemplando a fase de elaboração da estrutura e roteiros da Jornada Protagonista do Bem-estar, será considerada a metodologia de avaliação das forças de caráter, com o preenchimento do questionário VIA – Questionário de Forças de Caráter, que possui 120 questões, e leva cerca de 15 minutos para responder, baseado em um grande estudo realizado pelos psicólogos Martin Seligman e Christofer Peterson, publicado em 2004.

Este questionário tem o objetivo de evidenciar as principais forças de caráter do líder participante da jornada digital, ou seja, deixar claro quais são os valores mais importantes para a pessoa, para que, com essa consciência, ela possa adquirir meios para fortalecer os seus valores em benefício de seu bem-estar, significado no trabalho e na vida como um todo.

A intervenção será elaborada em formato de treinamento digital, denominada de Jornada Protagonista do Bem-estar, e oferecida pela empresa Imagnis Treinamentos Profissionais Ltda, em formato digital, para líderes de qualquer organização, que compreendem o idioma português.

4.2. Resultados esperados a partir da intervenção

Avaliando o formato da intervenção proposta, os resultados esperados são que, após a participação no treinamento digital da Jornada Protagonista do Bem-estar, o líder aprenda a gerenciar com sucesso o próprio estresse no ambiente do trabalho, e esteja apto para fazer isso, de forma prática e alinhada com as estratégias preventivas diretas, citadas por Lipp, Nunes & Costa (2019).

No sentido do profissional, espera-se que o líder aprenda a lidar diretamente com as fontes de insatisfação e que atue, também nas estratégias preventivas indiretas, que ajudarão o profissional a se envolver e a se engajar em outras atividades além do dia a dia do trabalho.

Tanto para a prevenção quanto para o tratamento do *Burnout*, de acordo com Lipp, Nunes & Costa (2019), as estratégias devem ser multifocais, ou seja, com estratégias diretas e indiretas.

Os exemplos citados sobre as estratégias diretas, compreendem: ensinar o profissional a lidar diretamente com as fontes de insatisfação e estratégias indiretas, que levam o profissional a se engajar em outras atividades que não são apenas as relacionadas à profissão.

Lipp, Nunes & Costa (2019) enfatizam essas estratégias com exemplos práticos de intervenção, fazendo a apresentação de resultados positivos, tais como nas estratégias preventivas diretas. Nisto, elas citam as seguintes ações: reestruturar as cognições negativas sobre o significado real do trabalho exercido, com o desenvolvimento de expectativas mais realistas; realizar treinamento em habilidades básicas de empatia, compreensão, consideração e paciência; estimular que o profissional e líder, no caso, peça ajuda de amigos e familiares; aprender a dizer não para atividades desnecessárias; reconhecer a importância do que se faz; focar nos aspectos positivos do trabalho; definir prioridades e melhorar a produtividade no tempo; minimizar a culpa e angústias excessivas no dia a dia do trabalho para que o *Burnout* não ocorra; levantar o motivo pelo qual a pessoa escolheu tal profissão, dando ênfase à importância do seu trabalho para a sociedade; observar o aumento do senso de eficácia com a observação de resultados positivos e contribuição ao trabalho e a uma causa com significado.

Os exemplos práticos para as estratégias preventivas indiretas são: não levar trabalho para casa com frequência ou, em casos de *home office*, determinar um horário para o término do trabalho para, depois focar, em outras atividades; identificar os seus valores vitais e mantê-los firmes; reservar tempo para o lazer; cultivar a alegria e manter o bom humor; manter uma dieta equilibrada; praticar técnicas de relaxamento; praticar atividade física; dormir o suficiente e cuidar da saúde.

Como a intervenção contemplará as estratégias preventivas diretas e indiretas, validadas por Lipp, Nunes & Costa (2019), ela poderá mitigar os casos de *Burnout* e prevenir futuros casos, de maneira prática e realista, pois, com a Jornada Protagonista do Bem-estar, o líder vivenciará práticas e conceitos que elevarão a sua consciência, trazendo subsídios para que possa lidar melhor com os fatores ambientais profissionais.

Isso, por sua vez, impacta diretamente a sua motivação, gerando um maior posicionamento de líder educador e inspirador, uma maior capacidade de realizar a análise de cenário e de contexto sobre a sobrecarga de trabalho, para que não vire um malefício crônico que provavelmente desencadeará em uma síndrome de *Burnout*.

O primeiro impacto para o aumento de consciência, será quando o líder que participará da Jornada Protagonista de Bem-estar preencherá o questionário Jbeili, inspirado no Maslach *Burnout* Inventory – MBI, para a identificação preliminar da existência de sintomas relacionados ao *Burnout* e, durante a jornada digital, se deparará com metáforas, exemplos e exercícios que elevarão a sua consciência sobre as soluções voltadas ao problema.

A reavaliação positiva, que é um processo cognitivo em que a pessoa volta a sua atenção aos aspectos positivos das situações, torna a pessoa mais otimista.

Com o conteúdo programático da Jornada Protagonista do Bem-estar, impacta-se diretamente as pessoas consideradas como pessimistas, visto que passarão a se observarem e a se controlarem mais, quando estiverem passando por experiências consideradas ruins, buscando um olhar positivo sobre a situação, que com o hábito se tornará automático.

É importante ressaltar, que a reavaliação positiva passou por inúmeros estudos que comprovam o impacto desta conduta na percepção sobre a negatividade das pessoas, trazendo uma relação direta para com o funcionamento de estruturas cerebrais relacionadas aos processos mais deliberados e de interpretação dos fenômenos, conforme estudos de Marques, Morello & Boggio (2018).

De acordo com Frederickson (2003), as emoções positivas ampliam a percepção do ambiente, possibilitando o desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos, que possibilitarão o melhor manejo do estresse e da resolução de problemas, tanto que a autora criou a teoria denominada *broaden and build*, ou seja, ampliar e construir, que embasa os achados sobre como um modelo mental otimista e de crescimento, trazendo motivação para que, de forma protagonista, o líder possa agir para sair da situação estressora. Frederickson (2003) também instrui sobre como atingir o equilíbrio entre as emoções positivas e negativas, se baseando nas investigações de mais de vinte anos sobre os efeitos da positividade.

Conforme os estudos de Dweck, sobre *mindset*, que é uma professora de psicologia na Universidade Stanford e especialista internacional em sucesso e motivação, com décadas de pesquisa, denomina-se como *mindset*, a atitude mental com que encaramos a vida, sendo este dividido em dois, ou seja, o *mindset* de crescimento, que é crucial para o sucesso, e o *mindset* fixo, que é um pensamento voltado a acreditar que as próprias competências são imutáveis. Ela afirma que o *mindset* não é um traço de personalidade, e sim o esclarecimento de porquê somos otimistas ou pessimistas, bem-sucedidos ou não. De acordo com a autora, esse conceito determina como as pessoas se relacionam com outras pessoas, com o trabalho e até mesmo qual é a maneira como os filhos são educados. Ela considera que é um fator crucial para que todo o potencial da pessoa seja impulsionado.

A intervenção não excluirá a necessidade da recomendação de cuidados médicos e de acompanhamento de profissionais da saúde, quando necessário.

4.3. Considerações finais

Tendo em vista que o problema central abordado neste projeto de intervenção está voltado aos impactos, características e sobre como evitar e mitigar o *Burnout* em líderes organizacionais, os principais objetivos incidem sobre a ocorrência do estresse crônico no trabalho e, principalmente, na síndrome de *Burnout*, a fim de que sejam reduzidos e de preferência, evitados.

Trata-se de uma proposta que preparará e instruirá os líderes quanto aos mecanismos cerebrais, psicológicos e emocionais eficazes para evitar tal problema em suas experiências profissionais, independentemente da empresa onde o líder atuar, aumentando a sensação pessoal de autorrealização profissional e de bem-estar no trabalho.

PROJETOS E PRÁTICAS EM NEUROCIÊNCIA

ISBN 9786500456585

Rio Preto – SP / Frutal – MG – 2022

A intervenção será elaborada em formato de treinamento digital, denominada de Jornada Protagonista do Bem-estar, e será oferecida pela empresa Imagnis Treinamentos Profissionais Ltda, para líderes que compreendem o idioma português e que trabalham em qualquer organização.

Os resultados esperados compreendem em contemplar as estratégias preventivas diretas e indiretas que já foram validadas por Lipp, Nunes & Costa (2019), que poderão mitigar os casos de *Burnout* e prevenir futuros casos, de maneira prática e realista, pois, com a Jornada Protagonista do Bem-estar, o líder vivenciará práticas e conceitos que elevarão a sua consciência e trarão subsídios para que possa lidar melhor com os fatores ambientais profissionais, que impactam diretamente a sua motivação, para que não virem um malefício crônico que provavelmente desencadeará em uma Síndrome de *Burnout*.

As contribuições laborais deste projeto de intervenção estão diretamente ligadas ao bem-estar mental e físico, promoção da saúde, aumento da autorrealização e significado no trabalho, melhor produtividade, resultados positivos, tanto das organizações quanto dos líderes que se submeterem à Jornada Protagonista do Bem-estar.

Como indivíduo que pesquisou e estruturou esta intervenção, muitos ganhos e benefícios próprios estão atribuídos quanto à própria Jornada Protagonista do Bem-estar, para que, como líder, continue inspirando outros líderes e organizações a cuidarem deste tema tão importante e, quem sabe, um dia, erradicar a Síndrome de *Burnout* e o sofrimento laboral.

REFERÊNCIAS

- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. *Burnout*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- BIGLAN, A. The nurture effect: How the science of human behavior can improve our lives and our world. *New Harbinger Publications*. 2015.
- CAMPOS, M. I. D. *Liderança Autêntica: Desenvolvimento e Validação de um Teste de Julgamento Situacional*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade São Francisco. Campinas, 2018.
- CAMPOS, M. I.; RUEDA, F. J. M. Evolução do construto liderança autêntica: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), 291-298, 2018.
- CARDOSO, H. F.; BAPTISTA, M. N. *Escala Brasileira de Burnout*. Manual técnico não publicado, 2017.
- CARDOSO, H. F.; FORLINI, J. B.; DIAS, J. P. Clima e suporte organizacional: avaliação e relação entre as temáticas. *Revista CES Psicología*, v. 12, n. (02), p. 65-82, 2019.
- CARVALHO, A.V. *Terapia cognitivo-comportamental na síndrome de Burnout* (2019).
- DWECK, C. *Mindset: A nova psicologia do Sucesso*. 125-210, 2006.
- FERENHOF AISENBERG, I.; FERENHOF AISENBERG, E. Sobre a síndrome de *Burnout* em professores. *EccoS Revista Científica*, 04 (01), 2002.
- FERNANDES, C.; PEREIRA, A. Exposição a fatores de risco psicossocial em contexto de trabalho: revisão sistemática. *Revista Saúde Pública*. 50:24, 2016.
- FREDERICKSON, B. *Positividade: Descubra a força das emoções positivas, supere a negatividade e viva plenamente*. 35-67, 2003.
- FREUDENBERGER, H. J. Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*. 30, (01), 159-165, 1974.
- LANDEIRO, E. Viagem pelo mundo da ansiedade, *Burnout* e perturbação depressiva. *Psicologia.pt*. O portal dos psicólogos. 2001.
- LATORRACA, CAC *et al.* O que as revisões sistemáticas Cochrane dizem sobre prevenção e tratamento da síndrome de *Burnout* e estresse no trabalho. *Diagn Tratamento*, v. 24, n. 03, p. 119-25, 2019.
- LIPP, M; NUNES, V; COSTA, K. *Terapia Cognitivo-Comportamental na Síndrome de Burnout: Contextualização e Intervenções – Burnout em policiais militares*. 330-349, 2019.
- MALASCH, C. The client role in staff burn-out. *Journal Social Issues*. 111-125, 1970.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced *Burnout*. *Journal of Occupational Behavior*, 02(01), 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205, 1981.
-

PROJETOS E PRÁTICAS EM NEUROCIÊNCIA

ISBN 9786500456585

Rio Preto – SP / Frutal – MG – 2022

MALASCH, C.; SCHAUFELI, W.; LEITER, M. Job *Burnout*. *Annu. Ver. Psychol.* 52:397-422, 2001.

MALASCH, C.; SCHAUFELI, W. Historical and conceptual development of *Burnout*. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, e T. Marek (Eds.). *Professional Burnout: Recent developments in theory and research* (p. 01–16), 1993.

PERLMAN, B.; HARTMAN, A. *Burnout: Summary and Future Research. Volume 35.* pages: 283-305. <https://doi.org/10.1177/001872678203500402>, 1982.

PETERSON, C; SELIGMAN, M. *Pontos fortes e virtudes do personagem: um manual e classificação.* 229-337, 2004.

QUEIRÓS, P. *Burnout no trabalho e conjugal em enfermeiros portugueses. Revista Investigação em enfermagem*, nº 11. Coimbra: Edições Sinais Vitais, 2005.

REIS C. D.; AMESTOY S. C.; SILVA G. T., SANTOS S. D.; VARANDA P. A., SANTOS I. A., *et al.* Situações estressoras e estratégias de enfrentamento adotadas por enfermeiras líderes. *Acta Paul Enferm.*; eAPE20190099, 2020.

RIBEIRO, J. L.; RODRIGUES, A. P. Questões acerca do *coping*: a propósito do estudo de adaptação do brief cope. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 05(01), 03-15, 2004.