



IAPB

Instituto de Apoio e
Prevenção ao Burnout

BURNOUT



Andrea Sarno
Cassiano Guimarães
Cecília Pires
Cezar Zarza
Denise Fernandes
Elizabeth Kassis
Emerson Dias
Maria de Fátima Martins
João Paulo de Aguiar
Monique Edelstein
Rita Cozzolino Simões
Rosangela Lutti
Rosangela Zarza
Sandra Villela
Sônia Stegun
Tânia Houck
Tânia Sônego

I. Introdução

“Todos vós, que amais o trabalho desenfreado (...), o vosso labor é maldição e desejo de esquecerdes quem sois.”

Friedrich Nietzsche

A palavra trabalho tem sua origem no latim tripalium, um instrumento de tortura formado por três estacas de madeira bastante afiadas, frequentemente utilizado na Europa antiga. Assim, originalmente, “trabalhar” correspondia a “ser torturado”. O termo foi posteriormente traduzido para o francês como travailler, mas o significado se manteve inalterado: “sentir dor” ou “sofrer”. Ao longo de séculos, a expressão foi suavizada, porém segue exprimindo “realizar uma atividade difícil, exaustiva, dura”. Sabendo disso, não é de espantar que tanta gente de fato se sinta torturada e oprimida em sua vida profissional, não é mesmo?

O termo Burnout, por sua vez, tem origem inglesa: burn significa “queimar”, enquanto out corresponde a “fora”, “exterior”. A tradução literal é “queimar para fora” ou “consumir-se de dentro para fora”, uma “combustão completa” que tem início na mente e culmina em sintomas físicos e emocionais, comprometendo o desempenho laboral e a própria saúde do indivíduo.



Figura 1.0 Síndrome de Burnout.

A Síndrome de Burnout é bastante confundida com estresse, porém vai muito além dele – o Burnout manifesta-se como um embotamento emocional, um sentimento de desistência, apatia, esgotamento e desesperança com a vida, enquanto no estresse há um intenso envolvimento do indivíduo com um problema específico, tornando as emoções hiper-reativas e gerando ansiedade. O profissional que sofre de Burnout, portanto, perde completamente o sentido de sua relação com o trabalho – ele simplesmente não se importa mais e qualquer tarefa lhe parece desgastante e inútil.

Carl Gustav Jung (1875-1961), célebre psicoterapeuta suíço fundador da psicologia analítica, legou enormes contribuições à compreensão da então desconhecida Síndrome de Burnout em uma de suas mais famosas obras, “Tipos Psicológicos” – um mergulho profundo e esclarecedor nas origens da personalidade humana que permite identificar e distinguir tendências e comportamentos em suas mais variadas dimensões. Tratando-se do funcionamento da psique, Jung detectou quatro funções psicológicas, chamando-as de pensamento, sentimento, sensação e intuição e classificando-as em dois grupos: irracionais (percepção) – sensação e intuição e racionais (julgamento) – pensamento e sentimento.

Ele ainda estabeleceu os conceitos de personalidade extrovertida e introvertida como um continuum, argumentando que todas as pessoas possuem os dois lados, sendo um mais dominante que o outro. Nesse contexto, a introversão se manifestaria por meio de atitudes mais solitárias e reservadas, ao passo que a extroversão estaria relacionada a comportamentos mais abrangentes e energéticos. “Chamo introversão o voltar-se para dentro. O interesse não se dirige para o objeto, mas dele se retrai e vai para o sujeito. (...) Falamos de extroversão sempre que um

indivíduo volta seu interesse todo para o mundo externo, para o objeto e lhe confere importância e valor extraordinários” (JUNG, 2013*, § 864 e § 932, p. 471 e 506).

Tomando consciência de que existem pessoas introvertidas e extrovertidas, podemos concluir que há profissões e atividades mais adequadas a cada tipo, de modo que ser assertivo no processo de seleção e alocação de vagas, colocando cada pessoa na função e no ambiente de trabalho em que melhor se adapta, pode ser um dos modos mais efetivos para prevenir e/ou contornar a Síndrome de Burnout.

Anos mais tarde, ao introduzir a ideia de arquétipos, Jung nos presenteou com outra valiosa teoria para refletirmos sobre o Burnout. Repletos de significado universal e vivos no inconsciente coletivo, os arquétipos possuem uma característica sagrada – não somos capazes de acessar o arquétipo em si, mas sim as imagens arquetípicas – trata-se, portanto, de um conceito diretamente relacionado à mente que o abriga. O arquétipo materno, por exemplo, é dual, ou seja, constituído de luz e sombra. Seus aspectos luminosos são a bondade, o zelo, a proteção, a pureza e a fertilidade, enquanto seus traços sombrios podem ser os ciúmes, a repressão e a manipulação – tudo depende de como cada pessoa passa por essa experiência na própria vida.

De acordo com Jung, “a verdadeira natureza do arquétipo é incapaz de se tornar consciente, quer dizer, é transcendente, razão pela qual eu a chamo de psicóide. Além disso, qualquer arquétipo se torna consciente a partir do momento em que é representado, e por esta razão difere, de maneira que não é possível determinar, daquilo que deu origem a essa representação”. (JUNG, 2013, § 417, p. 163).

Por meio do chamado inconsciente coletivo, no entanto, compartilhamos todas as dores e alegrias da humanidade, o que nos possibilita entender os outros e ter empatia. Ao abordar os arquétipos, Jung (2013,

§738, p. 338) explica que “os conteúdos do inconsciente coletivo são, como já foi visto, o resultado do funcionamento psíquico de toda a nossa ancestralidade; em sua totalidade, eles compõem uma imagem natural do mundo, uma condensação de milhões de anos de experiência humana. Estas imagens são míticas e, portanto, simbólicas, porque expressam a harmonia do sujeito que experimenta, com o objeto experimentado”.

Assim, ao examinar a Síndrome de Burnout sob a ótica do arquétipo, é possível constatar uma identificação do indivíduo com um determinado arquétipo: no herói, por exemplo, a pessoa impõe a si mesma a obrigação de salvar os demais, sobrecarregando-se de trabalho e chegando à exaustão física e emocional para corresponder às próprias expectativas descompensadas. Diante disso, o equilíbrio somente pode restabelecer a partir do momento em que ocorre a tomada de consciência – a qual, por sua vez, só é possível por meio de uma jornada de autoconhecimento.

Embora os primeiros estudos sobre Burnout tenham sido realizados ainda na década de 60, esse mal ainda é pouco conhecido entre a maioria de nossos profissionais. Na esfera corporativa, os efeitos do Burnout manifestam-se tanto na redução da produtividade como na qualidade do trabalho executado, na alta rotatividade, no aumento do absenteísmo e no incremento de acidentes ocupacionais.

Paralelamente, a frase de Peter Drucker segue sendo uma máxima nos dias atuais: “As pessoas são contratadas pelas suas habilidades técnicas, mas são demitidas pelos seus comportamentos”. Não é exagero afirmar que as chamadas hard skills ou competências técnicas representam uma porta de entrada, enquanto as soft skills ou habilidades comportamentais são o caminho de destaque e permanência. Capacidade de

comunicação clara e objetiva, autenticidade, empatia, honestidade, autoconfiança, gestão eficiente do tempo, autorresponsabilidade... Esses e outros pilares da inteligência emocional são cada vez mais escassos e necessários no Brasil e no mundo.

A sociedade brasileira, em especial, ainda está extremamente atrasada no entendimento e valorização da relevância de proporcionar melhores condições de desenvolvimento das soft skills no ambiente de trabalho. Para recuperar o tempo perdido, a FELLIPELLI assume o compromisso de promover inteligência emocional, autoconhecimento e bem-estar através de ferramentas de assessment consagradas e mundialmente reconhecidas, como o EQ-i 2.0® (inteligência emocional) e o MBTI® - Myers-Briggs Type Indicator® (determinação de tipos psicológicos com base no pensamento junguiano).

Este e-book, fruto da dedicação de pessoas qualificadas pela FELLIPELLI e engajadas na criação de um mundo de trabalho como fonte de prazer, apresenta um panorama geral da Síndrome de Burnout, bem como uma magnífica reflexão sobre seus sintomas, efeitos e caminhos de cura/prevenção. Boa leitura!

Adriana Fellipelli,
CEO da FELLIPELLI
Consultoria
Organizacional



* JUNG, Carl Gustav. A Natureza da Psique. 10ª Edição. Petrópolis: Vozes, 2013.
----- Tipos Psicológicos. 7ª Edição. Petrópolis: Vozes, 2013.

2. Burnout – Síndrome do Esgotamento Profissional

A Síndrome de Burnout foi descrita inicialmente como um mal que acometeria àqueles que trabalhassem com uma demanda diretamente relacionada a outras pessoas. Isto diz respeito a enfermeiros, professores, policiais, bombeiros, médicos, entre outros. Contudo, a Síndrome de Burnout é hoje uma condição que pode afetar todo aquele que trabalha sobre condição de estresse. Seja pelo volume de trabalho, pelo estilo de liderança, pela competitividade, ou ainda por fatores internos individuais.

Alguns elementos se apresentam como catalisadores de um quadro de Síndrome de Burnout. Ela decorre de um processo multicausal marcado pela prevalência de estressores internos (crenças irracionais, padrões de comportamento, ausência de assertividade, dificuldade de expressão de sentimentos) e estressores externos (problemas relacionados ao trabalho e mudanças políticas, por exemplo).

Pressões competitivas, natureza variável do trabalho, crescimento da instabilidade no emprego, demandas de horas adicionais excessivas, necessidade constante de aprimoramento diante do acelerado ritmo das mudanças e o afinamento da linha que separa a vida profissional da vida pessoal também se apresentam como elementos catalisadores.

Acreditamos que uma forma de caracterizá-la é dizer o que é e o que não é a Síndrome de Burnout:

O que é a SÍNDROME DE BURNOUT? :

- É uma síndrome, um conjunto de sintomas que definem um determinado estado clínico associado a problemas de saúde, que nem sempre tem as causas diagnosticadas.

- Refere-se especificamente a fenômenos do contexto ocupacional, desencadeada dentro do ambiente de trabalho.
- Uma reação do organismo, decorrente da cisão do equilíbrio¹ interno, na qual há surgimento de sintomas físicos e psicológicos.
- Um estado físico e mental de profunda exaustão.

O que não é:

- Transtorno mental, comportamental ou do neurodesenvolvimento.
- Não é doença, uma vez que esta tem causa definida.
- Não se aplica a experiências de vida que não da área ocupacional.

Avaliando-se as manifestações clínicas dos indicativos de Burnout, elas não podem ser confundidas com outras patologias, tais como depressão, ansiedade e estresse, tampouco com um estado de fadiga passageira que é superado após um período de descanso.

Apresenta-se como experiência individual e específica ao contexto de trabalho e mantém sempre o caráter negativo da experiência para as pessoas que a desenvolveram. Além disso, é classificada como um processo e não um evento, algo prolongado decorrente de características do trabalho.

¹ Utilizamos o termo equilíbrio fazendo referência à homeostase do organismo

Síndrome de Burnout é definida como uma sensação de inquietação produzida pela sobrecarga de trabalho. Esta inquietação tende a ser consequência direta do intenso ou prolongado estresse. Esta pressão acaba por consumir os recursos do indivíduo (defesas psicológicas), mostrando ainda a inabilidade dos recursos de enfrentamento do indivíduo em lidar com a situação.

A Síndrome de Burnout se mostra diferente em cada pessoa, mas um dos mais visíveis sintomas é a falta de motivação que faz com que a quantidade e qualidade do trabalho diminuam. Desta forma, podemos dizer que é considerada um estado físico, emocional e mental de exaustão produzida por um contínuo super envolvimento em situações onde haja uma demanda emocional muito alta.

Estresse não é Síndrome de Burnout, no entanto, o estresse que é a reação natural do organismo que ocorre quando vivenciamos situações de perigo ou ameaça, provocando alterações físicas e emocionais, pode conduzir ao Burnout.

Podemos classificar o estresse em 3 categorias:

- Baixo: o indivíduo executa a tarefa com muita facilidade, sem prestar atenção, o que não contribui para a produtividade.
- Construtivo: não nocivo e necessário para a motivação.
- Alto: este sim pode levar a Síndrome de Burnout.

Já a Síndrome de Burnout se apresenta em 3 fases:

- Fase 1 - de alerta: onde o indivíduo se depara com algum elemento estressor, interno ou externo, que, por sua vez, propicia manifestações sintomáticas agudas.
- Fase 2 - de resistência: onde o organismo busca restaurar seu equilíbrio interno. O

indivíduo tenta manejar os estressores e as manifestações agudas tendem a diminuir e desaparecer.

- Fase 3 - de exaustão: que surge diante de contínua exposição ou grande intensidade dos estressores. Ocorre o retorno das manifestações sintomáticas agudas, e, sobretudo o organismo não consegue a restauração do seu equilíbrio interno.

Pode-se também observar um período de quase exaustão, entre as fases 2 e 3, caracterizada por um enfraquecimento do indivíduo que não está mais conseguindo lidar com os estressores, devido à sua frequência e intensidade. É onde as doenças começam a surgir, caso o reequilíbrio do organismo não se restabeleça.

A evolução do quadro de Síndrome de Burnout pode ocorrer em 3 dimensões:

- Exaustão emocional: estabelecimento do declínio da motivação para o trabalho, surgimento de crenças relacionadas à impossibilidade de lidar emocionalmente com a situação, sentimento de desgaste, declínio de energia, perda do idealismo e fadiga. Comprometimento do nível geral de saúde dos indivíduos tanto nos aspectos físicos como emocionais.
- Despersonalização ou Cinismo: esta dimensão é definida como categórica para distinção do estresse ocupacional. É desencadeado um comportamento de hostilidade ou indiferença em relação aos indivíduos presentes no ambiente de trabalho. Aqueles sujeitos à Síndrome de Burnout tendem a se comportar de maneira indolente para com os demais. É também chamada de despersonalização, por ser marcada pela irritabilidade e pelo distanciamento emocional.
- Ineficácia: marcada pela baixa eficácia relacionada ao desempenho, e por constantes autoavaliações negativas, sobre si e sobre o emprego. Surge ainda

uma ausência de perspectiva quanto à carreira, frustração, queda da autoestima e declínio de capacidade produtiva.

Existe outra possibilidade que é quando há grande envolvimento na função, por vezes ganhando caráter de missão, sendo este aspecto puramente interno.

Podemos dividir as perturbações em 4 aspectos:

- Físicos: distúrbios de sono, dores musculares, cefaleias e enxaquecas, problemas gastrointestinais, imunodeficiências, disfunções sexuais, fadiga, problemas cardiovasculares e respiratórios.
- Psicológicos e Cognitivos: dificuldade de atenção e concentração, sentimento de alienação e solidão, problemas de memória, lentificação do pensamento, irritabilidade, impaciência, baixa autoestima, astenia², depressão, ou disforia³.

- Comportamentais: negligência ou excesso de escrúpulos, aumento da agressividade, dificuldade de relaxar, abuso de substâncias, dificuldade em aceitar as mudanças, comportamentos de risco, absenteísmo e suicídio.
- Defensivos: tendência ao isolamento, perda do interesse pelo trabalho e/ou lazer e cinismo.

Um pouco da história da Síndrome de Burnout

Em 1936 o diretor Charles Chaplin no filme, “Tempos Modernos” (Modern Times Modern Times), retrata a vida urbana nos Estados Unidos no ano de 1930, demonstrando os modos de produção industrial baseados na divisão e especialização do trabalho na linha de montagem. Trata-se de uma crítica ao sistema capitalista e ao modo de produção industrial, demonstrando assim a já presente situação que pode alavancar um quadro de Síndrome de Burnout.



Figura 1.1 Modern Times (1936).

²perda ou diminuição das forças ou da resistência do sistema nervoso (neurastenia) ou do psiquismo (psicastenia); anergia.

³estado caracterizado por ansiedade, depressão e inquietude.

Já o termo Burnout foi inicialmente utilizado em 1953 em uma publicação de estudo de caso de Schwartz e Will, conhecido como “Miss Jones”. O caso descreve a problemática de uma enfermeira psiquiátrica desiludida com seu trabalho.

Em 1960, outra publicação foi realizada por Graham Greene denominada “A Burnout case”, sendo relatado o caso de um arquiteto que abandonou sua profissão devido a sentimentos de desilusão. Os sintomas e sentimentos descritos pelos dois profissionais são os que se conhece hoje como Burnout.

A terminologia “Síndrome de Burnout” foi desenvolvida em 1974 nos Estados Unidos por Herbert J. Freudemberger (1926-1999), psicólogo alemão, que observou que muitos voluntários com os quais trabalhava apresentavam um processo gradual de desgaste no humor e / ou desmotivação. Esse processo durava aproximadamente um ano, e era acompanhado de sintomas físicos e psíquicos que denotavam um particular estado de “exaustão”.

Posteriormente, a psicóloga social e professora de psicologia na Universidade da Califórnia Berkleyem Christina Maslach (1946) estudou a forma como as pessoas enfrentavam a estimulação emocional em seu trabalho, chegando a conclusões similares às de Freunderberger.

Em conjunto com Susan Jackson foi desenvolvido e aplicado em vários países o inventário para Burnout o Maslach Burnout Inventory (MBI), que captura as 3 dimensões do Burnout: a exaustão emocional, a despersonalização e realização profissional.

Em 11 de Março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o coronavírus uma emergência global, assumindo assim um estado de pandemia. Uma pandemia ocorre quando uma doença

se espalha por uma grande quantidade de regiões no globo, estando presente em uma grande área geográfica. Nem todas as doenças podem causar uma pandemia, entretanto, algumas podem espalhar-se rapidamente e causar a contaminação de milhares de pessoas. Este é o caso do Covid-19.

Neste contexto, com as medidas de restrição e pressões sem precedentes, exercidas sobre os sistemas de saúde, segurança, entre outros, faz com que diferentes categorias profissionais passem a ser consideradas mais estressantes neste momento. Relacionamos aqui as 10 principais:

- Serviço militar;
- Bombeiros;
- Pilotos comerciais;
- Policiais;
- Planejadores de eventos;
- Repórteres;
- Médicos de emergência, enfermeiros e profissionais de saúde que atuem na linha de frente da pandemia;
- Relações públicas;
- Motoristas de taxi;
- Professores.

O departamento de engenharia em prevenção a riscos e ambiente dos EUA são categóricos em afirmar que uma sobrecarga no trabalho diminui a qualidade de vida do indivíduo. Isso ocorre porque dedicar muito do seu tempo ao trabalho ameaça seu bem-estar físico e emocional, mesmo que você goste do que faz.

De fato, a produtividade decai muito conforme existe um excesso de horas trabalhadas; desta forma, quando se dedica muito tempo ao trabalho, a mente fica saturada e se realiza menos.

Um dia extenuante no trabalho é um fator

de risco para a saúde. O estresse derivado da sobrecarga conduz a uma excessiva liberação de certos hormônios, como o cortisol. A função deste hormônio é preparar o corpo para encarar certas situações. Não seria prejudicial em pequenas doses, porém quando liberado em excesso devido ao constante estado de estresse e preocupação, o resultado desta sobrecarga mantida ao longo do tempo pode ser uma sensação angustiante de desconforto. Isso se manifesta como uma sensação de pressão no peito, dor de estômago e taquicardia. Além deste hormônio ser imunossupressor, que em excesso, no médio – longo prazo, pode gerar problemas severos de saúde.

A sobrecarga no trabalho também pode manter o indivíduo longe daqueles que lhe são importantes como cônjuge, filhos, amigos e familiares. Você se torna uma pessoa sempre ausente de quem só se espera dinheiro.

Quantas pessoas são atingidas no Brasil?

Não há dados precisos sobre isso, mas, segundo a representação brasileira da Associação Internacional de Manejo do Estresse (ISMA), 72% dos brasileiros que estão no mercado de trabalho sofrem alguma sequela ocasionada pelo estresse. Desse total, 32% sofreriam de Burnout. De acordo com João Silvestre da Silva Junior, diretor da Associação Nacional de Medicina do Trabalho e perito médico do INSS, cerca de 20 mil brasileiros pedem afastamento médico por ano por doenças mentais relacionadas ao trabalho.

Como dissemos anteriormente, não existem muitos números sobre a realidade brasileira, mas o custo do estresse e mortalidade nos EUA leva a um gasto de \$190 bilhões e quase 120.000 mortes por ano. No mundo, 615 milhões sofrem de depressão e ansiedade, e estima-se um custo de \$1 trilhão em perda de produtividade por ano.

De acordo com Maslach o problema está sendo atacado pelo ângulo errado. Tratar a Síndrome de Burnout como uma doença,

conforme indicado pelo CID⁴, promove uma definição de que há algo “errado” apenas com os indivíduos, quando na verdade também precisamos analisar outro ponto de vista “causador” do estado que os indivíduos se encontram, as Organizações.

Para ela, as 5 maiores razões para Burnout são:

- Tratamento injusto no trabalho;
- Inimaginável carga de trabalho;
- Falta de uma clareza do papel do indivíduo;
- Falta de comunicação e suporte da liderança;
- Pressão de tempo não razoável.

Os principais sinais e sintomas que podem indicar a Síndrome de Burnout são:

- Cansaço excessivo, físico e mental;
- Dor de cabeça frequente;
- Alterações no apetite;
- Insônia;
- Dificuldades de concentração;
- Sentimentos de fracasso e insegurança;
- Negatividade constante;
- Sentimentos de derrota e desesperança;
- Sentimentos de incompetência;
- Alterações repentinas de humor;
- Isolamento;
- Fadiga;
- Pressão alta;
- Dores musculares;
- Problemas gastrointestinais;
- Alteração nos batimentos cardíacos.

⁴CID – Código Internacional de Doenças, que em sua 10^a. Edição, publicada pela Organização Mundial da Saúde, enquadra a Síndrome de Burnout no Grupo V, Capítulo XXI – Problemas Relacionados com a Organização de Seu Modo de Vida com o código Z73.0 – Esgotamento. Já em sua 11^a. Edição, que tem sua entrada em vigor prevista para 1^o. de Janeiro de 2022 enquadra a Síndrome de Burnout no capítulo Problemas Associados ao Emprego ou Desemprego, com o código QD85.



Figura 1.2 Os sintomas da Síndrome de Burnout incluem dores de cabeça frequentes, negatividade e fadiga.

Apesar do crescimento rápido, os números ainda são pequenos por conta da dificuldade de diagnosticar a síndrome, e do baixo volume de pesquisas realizadas, em função do tabu que ainda cerca as questões emocionais dentro do meio corporativo. Além do que, há alguns sintomas que se assemelham aos de outras patologias, como: angústia, dor de cabeça, enxaqueca, sudorese, palpitação, cansaço, dores musculares, insônia, crises de asma, distúrbios gastrintestinais, pressão alta e irritabilidade. Estas são manifestações físicas que podem estar associadas à síndrome.

O diagnóstico da Síndrome de Burnout é basicamente clínico e leva em conta o levantamento da história do paciente e seu envolvimento e realização pessoal no trabalho. A clareza neste caso é fundamental, pois Síndrome de Burnout não se trata de doença mental e sim de uma síndrome passível de tratamento

psicológico, que pode ser auxiliado ou não por medicamentos com acompanhamento psiquiátrico.

Tentar reconfigurar a realidade que o indivíduo está enfrentando, buscando mascarar o sofrimento presente, buscando alto desempenho, metas agressivas, competição acirrada, indo muito além do suportável, ultrapassando limites individuais, são atitudes que acabam traduzindo Burnout como uma fraqueza ou incompetência, o que afasta o indivíduo da busca por ajuda.

Problema mundial – análise Pré-Pandemia do COVID - 19

Cerca de 30% dos mais de 100 milhões de trabalhadores brasileiros sofrem com a Síndrome de Burnout, segundo estimativa da International Stress Management Association no Brasil (ISMA-BR). A proporção é semelhante à do Reino Unido, onde um

em cada três habitantes (mais de 20 milhões de pessoas) enfrenta o problema. Mesmo na Alemanha, conhecida por ter carga horária reduzida entre os países desenvolvidos, 2,7 milhões de pessoas – 8% da força de trabalho – apresentam sinais da SÍNDROME DE BURNOUT. É um problema mundial que, segundo especialistas, aumenta a cada ano e causa danos à saúde e à economia. No Brasil, a falta de produtividade causada pela exaustão gera prejuízo de 3,5% ao PIB (Produto Interno Bruto), conforme cálculos feitos pela ISMA em 2016.

Com que frequência as pessoas se sentem pressionadas no trabalho?

- 13% - Todos os dias;
- 28% - Uma ou duas vezes por semana;
- 26% - Uma ou duas vezes por mês;
- 22% - Menos do que uma vez por mês;
- 12% - Nunca.

Qual o motivo mais comum para se sentir sob pressão? (em ordem decrescente de importância do maior para o menor):

1. Volume de trabalho;
2. Pressão por resultados;
3. Mudança (e piora) na gestão;
4. Estilo de gestão do chefe;
5. Corte de gastos;
6. Reestruturação da empresa;
7. Insegurança no trabalho;
8. Relação com o chefe;
9. Dificuldade ou pressão na vida pessoal;
10. Relacionamento com os colegas.

Em uma pesquisa realizada pela ISMA-BR com mil profissionais de Porto Alegre (RS) e São Paulo (SP), em 2016, com idade entre 25 e 65 anos, 72% disseram estar frequentemente estressados. Desses, 32% apresentavam sintomas de Burnout. Dos trabalhadores diagnosticados com a Síndrome de Burnout, 92% se sentiam incapacitados; 90% praticavam o

presenteísmo⁵; 49% deles apresentavam depressão; 97% relataram ter exaustão, sem condições físicas e emocionais para fazer qualquer coisa; e 91% sofriam com desesperança, solidão, raiva e impaciência.

Comparado com o estudo anterior, feito pela mesma entidade, em 2012, houve um aumento de 2% na incidência da Síndrome de Burnout entre os profissionais.

Síndrome de Burnout ou Síndrome do desgaste emocional?

A Síndrome de Burnout aparecerá na próxima Classificação Internacional de Doenças (CID-11) da Organização Mundial da Saúde (OMS). Essa síndrome será incluída na seção “problemas associados” ao emprego ou ao desemprego e receberá, além disso, o código QD85.

Com esta nova classificação vai se estipular que deverão estar presentes 3 sintomas evidentes para diagnosticar essa síndrome profissional:

- Sentimentos de exaustão extrema.
- Negatividade e angústia persistentes.
- Diminuição da eficácia no trabalho.

Com esta nova classificação a OMS busca dar visibilidade à Síndrome de Burnout e proporcionar números reais sobre ela, muitas vezes subdiagnosticada até o momento. Com isso, conseguir dirigir o foco da atenção aos fatores psicossociais do trabalho e estabelecer melhores condições de trabalho e proteger, assim, os trabalhadores do estresse causado pela sobrecarga de tarefas, horários impossíveis e a própria precarização das condições de trabalho.

⁵ Nome dado ao fenômeno de se estar de corpo presente no ambiente de trabalho, mas por vários motivos o profissional não tem produtividade, ou seja, o indivíduo está fisicamente presente, mas a mente não está.

Concluindo destaca-se que de nada servirá dar licença e oferecer terapia a um trabalhador se depois o reincorporarmos a seu posto com as mesmas condições e práticas.

Direitos do Trabalhador

A Síndrome de Burnout está diretamente relacionada ao trabalho. Está inserida no capítulo XXI da categoria que se refere aos problemas relacionados com a organização de seu modo de vida (Z73), descrita na Classificação Internacional de Doenças (CID10), versão 2010, pelo código Z73.0 Burnout (estado de exaustão vital).

O Ministério da Saúde, a partir da portaria nº 1339 de 18 de novembro de 1999, instituiu a lista de doenças relacionadas ao trabalho, e incluiu a “sensação de estar acabado” (Síndrome de Burnout, “Síndrome do Esgotamento Profissional”) (Z73.0), nos transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho, tendo como agentes etiológicos ou fatores de risco de natureza ocupacional o ritmo de trabalho penoso (CID10 Z56.3) e outras dificuldades físicas e mentais relacionadas com o trabalho (CID10 Z56.6).

O Decreto nº 6.042, de 12 de fevereiro de 2007, que alterou o Regulamento da Previdência Social, aprovado pelo Decreto no 3.048, de 06 de maio de 1999, em seu anexo II que trata sobre agentes patogênicos causadores de doenças profissionais ou do trabalho, conforme previsto no art. 20 da lei no 8.213, de 1991, inseriu na lista B, a Síndrome de Burnout, no título sobre transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho (Grupo V da CID-10).

A Síndrome de Burnout também pode ser enquadrada em acidente de trabalho. Quando se fala em acidente do trabalho, estamos diante do gênero que abrange acidente típico, doença ocupacional,

acidente por concausa e acidentes por equiparação legal. Todas essas espécies de acidente, uma vez tipificadas, produzem os mesmos efeitos para fins de liberação de benefícios previdenciários, aquisição de estabilidade e até mesmo de crime contra a saúde do trabalhador.

De acordo com Cláudio Brandão, o elemento caracterizador do conceito de acidente está ligado à sua natureza súbita e imprevista, causando perda para a vítima. Em regra, a Síndrome de Burnout é identificada após um período de evolução progressivamente lenta, mais ou menos longo, no qual o organismo é atacado internamente.

Na Síndrome de Burnout a execução da atividade laboral contribui para o seu agravamento. É o que se denomina concausa, ou seja, é quando o trabalho desenvolvido pelo indivíduo contribui diretamente para o aparecimento ou agravamento da síndrome. Nesta hipótese, o acidente continua ligado ao trabalho.

O indivíduo tem direito à indenização moral e material pelo aparecimento ou agravamento da Síndrome de Burnout. A enfermidade atribuída às causas multifatoriais não perde o enquadramento como síndrome ocupacional equiparada ao acidente do trabalho se houver pelo menos uma causa laboral que contribua diretamente para a seu surgimento ou agravamento, conforme prevê o art. 211, da Lei n 8.213/91.

A constatação de que a síndrome no empregado, apesar de não ter origem precisa, se agravou com as atividades exercidas na empresa é o que leva à adoção da tese da concausa, segundo a qual se equipara ao acidente do trabalho - o acidente ligado ao trabalho que, embora não tenha sido a causa única, tenha contribuído diretamente para a redução ou a perda de sua capacidade para o trabalho ou produzido lesão que exija atenção médica

para sua recuperação.

O indivíduo acometido pela Síndrome de Burnout tem direito aos benefícios previdenciários. Caracterizado o acidente do trabalho por parte do médico perito do INSS para fins de liberação de benefícios previdenciários, as síndromes adquiridas ou agravadas pelas condições adversas do trabalho geram para o trabalhador os mesmos direitos previstos para os acidentes de trabalho inclusive as prestações devidas ao acidentado ou dependente, como o auxílio-doença acidentário, o auxílio-acidente, a aposentadoria por invalidez e a pensão por morte.

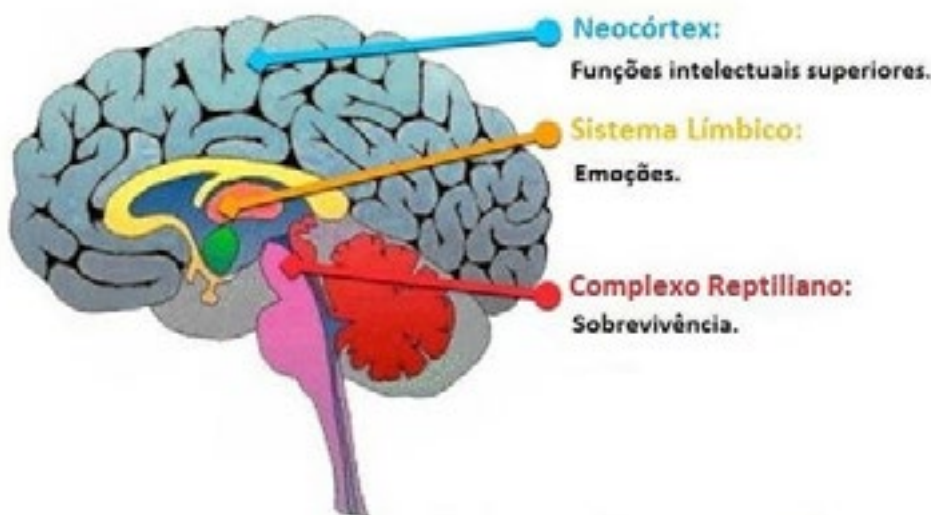
O empregado com Síndrome de Burnout, após o término do auxílio-doença

acidentário, tem direito à estabilidade provisória no emprego. O segurado que sofreu acidente do trabalho faz jus à manutenção do seu contrato de trabalho na empresa, pelo prazo mínimo de doze meses, após a cessação do auxílio-doença acidentário, independentemente de percepção de auxílio-acidente.

Segundo o Ministério da Saúde, o Sistema Único de Saúde (SUS) está equipado para oferecer assistência aos pacientes com sofrimento ou transtorno mental, inclusive a Síndrome de Burnout e a depressão. Na rede pública, os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) são os locais mais indicados para o tratamento.

3. O que acontece no Cérebro - Neurociência

Sob o ponto de vista fisiológico, o sistema nervoso possui uma gama de complexidade que não abordaremos neste material por questões óbvias, mas podemos dizer que ele está organizado em três grandes partes interdependentes, como podemos observar na figura abaixo:



O primeiro nível, o Complexo Reptiliano, também conhecido como sistema basal ou instintivo, tem como característica garantir a nossa sobrevivência, portanto, o ataque e a defesa, além de regular as funções primárias como fome, sede, sono, entre outras.

O ataque e a defesa podem ser acionados toda vez em que nos sentirmos em situação

de risco de morte e ou necessidade de defesa iminente. Exemplos: situações de assalto, quando nos deparamos com animais dos quais temos pavor, exposição ou execração pública da nossa pessoa ou de quem gostamos, entre outras situações dessa natureza.

O segundo nível, o Sistema Límbico, onde se concentram as emoções e o sentir. Também é responsável por controlar o nosso comportamento emocional.

O terceiro nível, o Neocórtex, também conhecido como cérebro racional, é o que nos diferencia dos demais animais, pois é através dele que conseguimos desenvolver o pensamento abstrato, criar estratégias e ser capaz de gerar invenções.

A grosso modo, quando analisamos a figura acima, devemos ter em mente que quando pensamos, sentimos e agimos, nessa ordem, estamos fazendo as coisas na ordem mais correta possível; sabemos porém, que muitas vezes agimos primeiro e só depois pensamos ou mesmo nos damos conta de como aquela ação nos afeta, ou seja, como nos sentimos.

Quando estamos sob uma forte condição de estresse ou mesmo em um cenário de Burnout, essa ordem muitas vezes é colocada de lado, que é quando “agimos sem pensar” ou com base apenas em uma explosão sentimental.

A evolução do cérebro

O cérebro humano, com pouco mais de 1 quilo, é três vezes maior que o dos nossos primos ancestrais, os primatas. Ao longo de milhões de anos de evolução, o cérebro cresceu de baixo para cima, os centros superiores desenvolvendo-se como elaborações das partes inferiores, mais antigas. Esse “cérebro-raiz” regula funções vitais básicas, como a respiração e o metabolismo dos outros órgãos do corpo, e também controla reações e movimentos estereotipados.

Não se pode dizer que esse cérebro primitivo pense ou aprenda, ao contrário, ele se constitui em um conjunto de reguladores pré-programados que mantêm o funcionamento do corpo como deve ser e reage de modo a assegurar a sobrevivência.

O fato de o cérebro pensante ter se desenvolvido a partir das emoções revela muito acerca da relação entre razão e sentimento. Existiu um cérebro emocional muito antes do surgimento do cérebro racional. A mais antiga raiz de nossa vida emocional está no sentido do olfato, ou, mais precisamente, no lobo olfativo. Toda entidade viva, seja nutritiva, venenosa, parceiro sexual, predador ou presa, tem uma assinatura molecular distintiva que o vento transporta. Nos tempos primitivos, o olfato apresentava-se como um sentido supremo para a sobrevivência.

Do lobo olfativo, começaram a evoluir os antigos centros de emoção, que acabaram tornando-se suficientemente grandes para envolver o topo do tronco cerebral.

Em seus estágios rudimentares, o centro olfativo compunha-se de pouco mais de tênues camadas de neurônios reunidos para analisar o cheiro. Uma camada de células recebia o que era cheirado e o classificava em categorias relevantes: comestível ou tóxico, sexualmente acessível, inimigo ou não. Uma segunda camada de células enviava mensagens reflexivas a todo o sistema nervoso, dizendo ao corpo o que fazer: morder, cuspir, abordar, fugir, caçar.

A vantagem para a sobrevivência deve-se à capacidade do neocórtex de criar estratégias, planejar a longo prazo e outros artifícios mentais. Além disso, os triunfos da arte, civilização e cultura são todos frutos do neocórtex. Esse acréscimo ao cérebro introduziu novas nuances à vida emocional. Vejam o amor: as estruturas límbicas geram sentimentos de prazer e desejo sexual, emoções que alimentam a paixão sexual. Mas a adição do neocórtex e suas ligações ao sistema límbico criaram a ligação mãe-filho, que é a base da unidade familiar e do compromisso a longo prazo, com a criação dos filhos, o que torna possível o desenvolvimento humano.

A relação da amígdala com o córtex pré-frontal:

A amígdala é uma pequena e poderosa parte do cérebro situada no sistema límbico. Ela vai “varrendo” toda a experiência que vivemos em busca de situações críticas. Isso a coloca em um poderoso posto na vida mental, algo semelhante a uma sentinela, desafiando cada situação, cada percepção, com apenas um tipo de pergunta em mente, a mais primitiva: É alguma coisa que odeio? Isso me fere? Alguma coisa que temo? Se for esse o caso, a amígdala reage instantaneamente, como um fio de armadilha neural, enviando uma mensagem de crise para outras partes do cérebro.

“A memória emocional é um repositório de impressões emocionais e lembranças da qual jamais teremos plena consciência.” A arquitetura do cérebro oferece à amígdala uma posição privilegiada de sentinela emocional. Para Daniel Goleman, famoso jornalista científico norte-americano, a pesquisa de LeDoux é revolucionária para a compreensão da vida emocional por ser a primeira a estabelecer os caminhos neurais de sentimentos em torno do neocórtex.

Os sentimentos em linha direta com a amígdala são os mais primitivos, grosseiros e poderosos, e acabam por explicar o poder da emoção para esmagar a racionalidade. Enquanto a amígdala nos lança à ação, o neocórtex (racional) ainda está pensando qual o plano mais adequado.

Enquanto a amígdala propõe, o lobo pré-frontal dispõe. Enquanto a amígdala prepara uma reação ansiosa e impulsiva, e nem sempre a mais adequada, outra parte do cérebro possibilita uma resposta mais reflexiva e mesmo corretiva.

A chave do amortecedor cerebral das ondas repentinas da amígdala parece localizar-se na outra ponta de um circuito principal do

neocórtex, nos lobos pré-frontais, situados logo atrás da testa.

O córtex pré-frontal parece agir quando alguém está assustado ou zangado, mas controla o sentimento para tratar com mais eficácia a situação imediata. “Essa região neocortical do cérebro traz uma resposta mais analítica ou adequada aos nossos impulsos emocionais, modulando a amígdala e outras áreas límbicas”, afirma Goleman.

Ocorre que a resposta neocortical, embora mais criteriosa e ponderada, é mais lenta em tempo cerebral quando comparada à resposta emocional direcionada pela amígdala.

A relação entre esses circuitos nem sempre é pacífica, como diz Goleman, os circuitos que vão do cérebro límbico aos lobos pré-frontais significam que os sinais de forte emoção – ansiedade, ira e afins – podem criar estática neural, sabotando a capacidade do lobo pré-frontal de manter a memória funcional, e é por isso que quando estamos emocionalmente perturbados dizemos: “Simplesmente não consigo pensar direito”.

Podemos citar como exemplo situações em que vemos profissionais que simplesmente paralisam diante de alguma situação de estresse ou Burnout, ou mesmo durante a pandemia do COVID-19, em que muitos empresários simplesmente paralisaram, lotando as salas virtuais de coaches e outros profissionais especializados por conta do cenário desconhecido.

Essas pessoas estavam “sequestradas pelos seus sistemas límbicos”, tomadas por fortes emoções e sentimentos, sem conseguir trazê-los para a parte frontal do cérebro, que permite a organização do pensamento, a criação de estratégias, a reorganização desses sentimentos para então, permitir a ação.

Sistema Nervoso: mecanismos de reação aos estímulos ameaçadores (aproximação e afastamento)

Toda vez que estamos em situação de risco, medo ou estresse, nosso sistema nervoso ativa um mecanismo muito conhecido pelos médicos e fisiologistas chamado reação de luta, fuga ou paralisia.

Na presença de estímulos ameaçadores, sendo eles reais ou mesmo imaginários, há ativação do sistema nervoso reptiliano, responsável pela liberação de substâncias importantes para que o organismo possa escolher entre a luta, fuga ou paralisia frente a um estímulo ameaçador.

Essas respostas, aparentemente ruins e temidas pelas pessoas, são responsáveis pela manutenção da nossa vida e são essenciais para o nosso organismo.

Graças ao medo, ao estado de atenção, evitamos várias situações que colocariam nossa vida em risco. Todas essas reações já vêm programadas como herança genética de nossos ancestrais, mas podem ser atualizadas de forma representativa frente à situação atual.

Todo estímulo ameaçador é captado pela área de nosso cérebro responsável pelas respostas emocionais. Algumas das principais reações de nosso corpo observadas nesse momento são: o aumento da secreção de adrenalina; da atividade cerebral e do metabolismo basal; da concentração de glicose no sangue; da atividade cardíaca; do aporte de energia para os músculos esqueléticos; da atividade das glândulas sudoríparas, causando maior transpiração; da atividade peristáltica no intestino grosso; dilatação dos brônquios, aumentando a captação de oxigênio e melhorando a capacidade respiratória; dilatação da pupila; e inibição dos músculos da bexiga urinária.

Dinâmicas de afastamento, aproximação e paralisia

Se aplicarmos os conceitos apresentados anteriormente à realidade organizacional, podemos fazer um paralelo com a situação vivenciada pelos profissionais com Síndrome de Burnout ou com nível de estresse elevado (problema já instalado), cada vez que o seu chefe ou cliente os procuram para uma “conversa”, telefonam ou mesmo quando chegam novos e-mails ou mensagens.

O pânico se instala, pois seu nível de alerta já está preparado de forma inconsciente para interpretar aquele contato como uma ameaça.

Nesse momento, toda a energia que deveria estar canalizada para o trabalho e as diversas demandas que dele são esperadas como qualidade, prazo, acuracidade, pontualidade, inovação, gestão de equipe e todos os demais atributos que dele são exigidos, acabam sendo desviados, pelo menos em parte, para a preparação do afastamento, enfrentamento ou paralisia, que apesar de inconscientes, são inevitáveis, se tornando um ciclo vicioso, piorando cada vez mais o desconforto e a situação que o profissional está vivenciando, podendo acarretar no término da sua relação de trabalho ou no seu adoecimento.

Outro ponto que devemos levar em consideração é que pessoas submetidas ao estresse ou mesmo já em estado de Burnout podem não reagir de forma adequada a situações que normalmente entenderiam como não ameaçadoras, podendo ou mesmo tendendo a ter reações super dimensionadas para situações comuns do dia a dia. Quem nunca viu pessoas sendo sequestradas pelo seu sistema límbico e se arrependendo imediatamente depois?

Por outro lado, profissionais que estão sob condições normais de tensão ou que vivem uma relação profissional prazerosa, que vêm atingindo seus objetivos de forma

satisfatória, tendem a dispensar energia adequada para atender um chamado ou telefonema de seu gestor ou cliente, não encarando essa situação como uma ameaça, mesmo que ao final, o contato não tenha tratado de um assunto positivo. Caso isso tenha ocorrido, a situação será encarada como algo pontual, ou seja, o nível de energia dispendido naquela situação não será maior do que o necessário.

Somos seres emocionais

Além das questões fisiológicas do cérebro, somos movidos pelas emoções que são comportamentos que fazem parte dos nossos comportamentos automatizados, aqueles que já não temos mais que pensar para fazer, e estes são em número bem maior do que os que fazemos realmente conscientes. Daniel Goleman destaca que uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é totalmente descabida. Ele enfatiza que a própria denominação Homo Sapiens, a espécie pensante, é enganosa, pois minimiza a influência das emoções no ser humano.

Somos bem mais emoção que razão.

Razão e emoção não se separam

Sabe aquela história de separar as emoções e usar a razão para tomar uma melhor decisão? Então, isso não é possível. Não dá para pensar só racionalmente em uma situação. Estudos da Neurociência mostram que os processos cognitivos e emocionais estão profundamente entrelaçados. Lembremos que as divisões cerebrais são interligadas. O neurocientista Antonio Damásio diz que a emoção é parte integrante do processo de raciocínio e, muitas vezes, o auxilia em vez de perturbá-lo. Para ele, a emoção tem funcionado no decorrer da evolução de modo a fazer os seres humanos agirem de maneira inteligente sem ter que pensar com inteligência, que demanda mais esforço e tempo. Vale ressaltar que tanto a emoção pode “bagunçar a razão”, impedindo-nos de pensar corretamente em momentos de grande impacto emocional, quanto a razão pode conter a emoção, ou seja, é uma via de mão dupla.



Figura 1.3 Razão e emoção interagem continuamente na mente humana.

Todas as emoções são, em essência, impulsos, legados pela evolução, para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos que visam lidar com a vida. A própria raiz da palavra emoção é do latim movere — “mover” — acrescida do prefixo “e-”, que denota “afastar-se”, o que indica que em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir imediato.

Essa relação entre emoção e ação imediata fica bem clara quando observamos animais ou crianças; é somente em adultos “civilizados” que tantas vezes detectamos a grande anomalia no reino animal: as emoções — impulsos arraigados para agir, divorciadas de uma reação óbvia.

Em nosso repertório emocional, cada emoção desempenha uma função específica, como revelam suas distintas assinaturas biológicas. Diante das novas tecnologias que permitem investigar o cérebro e o corpo como um todo, os pesquisadores estão descobrindo detalhes fisiológicos que permitem a verificação de como diferentes tipos de emoção preparam o corpo para diferentes tipos de resposta.

Essas tendências biológicas para agir são ainda mais moldadas por nossa experiência e pela cultura. Por exemplo, a perda de um ser amado provoca, universalmente, tristeza e luto. Mas a maneira como demonstramos nosso pesar, como exibimos ou contemos as emoções em momentos íntimos, é moldada pela cultura, o mesmo ocorrendo quando se trata de eleger quais pessoas em nossas vidas se encaixam na categoria de “entes queridos” dignos de nosso lamento.

O prolongado período de evolução em que, por força das circunstâncias, essas respostas emocionais se formaram foi, sem dúvida, uma realidade bem mais dura que a maioria dos seres humanos teve de suportar desde o início da história registrada. Era uma época em que poucas crianças sobreviveram à infância e em que poucos adultos viveram

mais do que trinta anos, tempo em que predadores atacavam a qualquer momento, tempo em que as condições climáticas determinavam se iríamos ou não morrer de fome.

Funções do cérebro - função do sistema límbico, córtex frontal, córtex pré-frontal e amígdala

A Síndrome de Burnout por definição é um estado emocional, físico e mental de exaustão causado por estresse prolongado e excessivo nos ambientes de trabalho. Esse esgotamento ocupacional está sendo cada vez mais reconhecido como uma síndrome, uma condição médica séria.

O estresse, de uma forma geral, é até certo ponto uma resposta adaptativa benéfica do nosso organismo frente a situações que nos desafiam ou nos colocam em perigo.

Essas reações são desencadeadas através da ativação de um circuito envolvendo o córtex e o eixo hipotálamo-pituitária-adrenal.

A primeira resposta do nosso corpo é a liberação de adrenalina, hormônio de ação rápida e que leva a um aumento abrupto da nossa disposição, agilidade e liberação de energia para enfrentar esses desafios.

As suas principais consequências são o aumento da tensão dos músculos, dos batimentos cardíacos, da frequência respiratória, da produção de suor, da dilatação pupilar e da liberação de açúcar (energia).

Em seguida o organismo libera o hormônio cortisol que tenta promover a resistência do organismo à ação dos estressores. Esses reguladores químicos promovem uma reação de adaptação para o enfrentamento.

Caso os estressores persistam e o cortisol seja liberado em excesso, o organismo pode sofrer efeitos prejudiciais em vários órgãos,

inclusive no cérebro. Os níveis elevados de cortisol na corrente sanguínea acabam gerando aumento da frequência cardíaca e do nível de açúcar no sangue, diminuição da produção de insulina e constrição dos vasos sanguíneos. Essas alterações podem causar problemas como obesidade, diabetes, hipertensão, infarto, alteração do sono, queda de cabelo, dores musculares, imunossupressão, entre outros.

Diversos estudos têm demonstrado que a exposição prolongada a estressores podem provocar alterações químicas e morfológicas em regiões cerebrais, como o hipocampo e a amígdala, que fazem parte do sistema límbico, e também no córtex pré-frontal.

Planejamento, tomada de decisão, controle inibitório, atenção e memória de trabalho são consideradas funções que podem ser classificadas como funções executivas, com uma ativação predominante do córtex pré-frontal.

Prejuízos nessas funções relacionadas ao córtex pré-frontal conduzem a uma maior impulsividade, agressividade e inadequação social. No sistema límbico, a amígdala, tem sido particularmente avaliada por ter sido observado seu alargamento em pessoas com estresse ocupacional. Esse alargamento tem consequências na forma como o indivíduo em um estado de exaustão prolongada, como o Burnout se comporta. Nesses casos se observa respostas inadequadas socialmente frente a situações que geram medo e ansiedade.

Além disso, constata-se também que as funções cognitivas ficam prejudicadas durante as situações de estresse. Por exemplo, o indivíduo sob pressão têm dificuldades de tomar decisões e fazer escolhas, de analisar uma situação de forma ampla, considerando os vários aspectos e

suas consequências, e escolher a melhor alternativa. E quanto mais pressionado mais essas questões se tornam estressores que atuam diretamente na autoconfiança, autoestima, e na saúde física e mental de forma geral.

Isso ocorre por conta do enfraquecimento da conexão da amígdala com o córtex pré-frontal. A função da amígdala de percepção de medo e ansiedade desconecta-se das funções cognitivas do córtex pré-frontal, acarretando uma resposta emocional anormal e desproporcional às situações do dia a dia.

Estudos revelam que os pacientes diagnosticados com Burnout mostram a amígdala aumentada e o córtex frontal reduzido, que normalmente já diminui com a idade. Ou seja, podemos questionar que possivelmente o Burnout, em última instância, provoca um envelhecimento cerebral acelerado.

Vários estudos em neurociência trazem a atenção para essas alterações profundas, causadas pelo Burnout a longo prazo, em nível mental. Alterações de conexões nervosas entre áreas cerebrais fundamentais, que processam as respostas emocionais e funções cognitivas, acarretam um impacto, que pode ser irreversível, no comportamento do indivíduo com Burnout.

O problema é que normalmente tudo acontece lentamente, e o indivíduo não se dá conta da situação. O esgotamento pode ser lento e levar anos, sem que seja percebido de maneira global. O cansaço em excesso, os episódios de depressão, as noites mal dormidas, todos esses aspectos vão acontecendo sem que os indivíduos se deem conta em tempo de pedir ajuda, antes dos efeitos serem quase que irreversíveis.

Funcionamento do cérebro quanto a sensação de dor (o que é realidade e o que é imaginário)

Quando observamos qualquer objeto externo à nossa percepção, requisitamos uma sequência de neurônios e padrão de disparos cerebrais. Se estamos imaginando um objeto, o processo é o mesmo: a mesma sequência de neurônios e de padrão de disparos vão criar uma representação, ou seja, uma imagem que representa esse objeto. Por isso, o cérebro não diferencia realidade de imaginação.

Hoje, com o avanço da tecnologia de mapeamento cerebral, conseguimos visualizar o cérebro em seu aspecto dinâmico e compreender ainda mais a consciência.

Ao realizar uma ressonância nuclear magnética funcional é possível identificar o funcionamento cerebral de uma forma dinâmica, ou seja, podemos estudar o cérebro vivo. Com o acender e o apagar de algumas luzes que acontece durante os disparos das sinapses, conseguimos

identificar quais áreas cerebrais estão sendo ativadas de acordo com o teor do pensamento e do sentimento.

Isso proporcionou um avanço muito grande na compreensão dinâmica do funcionamento do nosso cérebro e também da nossa consciência, porque agora é possível instituir algumas mudanças a partir desse conhecimento para adquirir um bem-estar e superar o estresse. Isso acontece porque ao identificar esses circuitos, é possível através de um processo de meditação, por exemplo, fechar os olhos, eliminando qualquer estímulo do meio externo e a única realidade que sobra é o mundo interior, que pode ser como cada um desejar.

Durante o processo de meditação, o que acontece com o nosso cérebro é real. Continuamos produzindo a mesma química se estamos apenas fazendo um ensaio mental. Isso proporciona uma grande modificação em nossas vidas. Por isso, sempre incentivamos a prática da meditação.



Figura 1.4 Meditação como ensaio mental para a vida.

Um experimento incrível embasa essa habilidade que o cérebro tem de utilizar os mesmos circuitos durante a percepção de uma realidade externa e de uma realidade interna. Foi solicitado a um grupo de pessoas que sentassem ao piano e treinassem determinado acorde musical. Eles iriam ficar sentados ao piano durante uma hora, por 30 dias, treinando o acorde. A outro grupo de pessoas foi solicitado que apenas imaginassem que estavam sentados ao piano treinando esse mesmo acorde musical, durante uma hora, por 30 dias.

Ao final desse experimento, ambos grupos foram analisados. Foi feito um mapeamento cerebral dos participantes e não houve diferença entre um grupo e outro. As mesmas áreas cerebrais foram ativadas.

Por isso, sempre que você desejar uma mudança em sua vida, inicie imaginando como será quando você já tiver alcançado seu objetivo. Assim, sua consciência agirá rumo ao sucesso.

Por outro ângulo, basta imaginar uma ameaça para acionar as mesmas regiões do cérebro ativadas quando você se depara com aquela mesma ameaça na vida real. E esta é uma boa notícia porque indica que a imaginação pode ser uma ferramenta poderosa na superação de fobias ou do estresse pós-traumático.

Por exemplo, imagine um cachorro latindo, uma aranha peluda ou qualquer outra coisa que lhe apavore e seu cérebro e seu corpo vão responder de maneira muito parecida com o que ocorreria se você estivesse frente a frente com a coisa real. Dessa forma cabe dizer que todas as vezes que você se imagina em discussões com seu chefe, em reuniões difíceis ou qualquer momento tensionado você estará produzindo efeitos no seu corpo como se realmente estivesse vivendo essa realidade, inclusive liberando cortisol e adrenalina no organismo, alterando os batimentos cardíacos e outras tantas mudanças fisiológicas.

Isso quer dizer que seus pensamentos podem contribuir para aumento do seu estresse e da Síndrome de Burnout. Agora que você sabe disso, seja mais cuidadoso com o que pensa.

Fundamentos das emoções e sentimentos na visão da neurociência

Todo ser humano tem emoções e sentimentos, que podem ser agradáveis ou desagradáveis.

Segundo Damásio, “emoções são conjuntos complexos de reações químicas e neurais, formando um padrão; todas as emoções têm algum tipo de papel regulador a desempenhar”.

Emoções são impulsos neurais que nos move para a ação. Segundo Damásio “emoção é um programa de ações”. Algo que se desenrola com ações sucessivas e não tem nada a ver com a mente - elas acontecem na mente, mas são despontadas no corpo, músculos. Emoções são ações e são observáveis. Cada uma das emoções primárias produzem sensações diferentes em nosso corpo e são necessárias para a nossa sobrevivência. Podem ser classificadas em primárias, secundárias e de fundo.

Emoções Primárias⁶ são aquelas que já nascem conosco e são comuns a todos os seres humanos: medo, tristeza, alegria, surpresa ou repugnância e raiva. Tem origem no sistema límbico, comum a outros animais.

De acordo com Damásio, “as Emoções Primárias facilitam a discussão do problema, mas é importante notar que existem muitos outros comportamentos aos quais rotulamos de “emoção”. Eles incluem as chamadas emoções secundárias.”

⁶ A descrição das Emoções Primárias encontra-se no Apêndice

As Emoções Secundárias⁷ são aquelas que aprendemos através da interação social. Elas são contextuais: vergonha, ciúme, culpa ou orgulho. Elas têm origem na estrutura do córtex pré-frontal, são quase pensadas e adquiridas.

As Emoções de Fundo, conceito proposto por Antônio Damásio: bem-estar, mal-estar, tensão, calma. Por exemplo, estar calma e ficar surpresa. Elas podem ter origem em esforços físicos, em pensamentos. Para Damasio, “é necessário mencionar as emoções de fundo, pois essa denominação e esse conceito não são levados em conta pelas discussões tradicionais sobre a emoção”.

Quando percebemos que uma pessoa está tensa ou irritada, desanimada ou entusiasmada, abatida ou animada, sem que nenhuma palavra tenha sido dita para traduzir qualquer um desses possíveis estados, o que detectamos são emoções de fundo.

Identificamos emoções de fundo por meio de detalhes sutis, como a postura do corpo, a velocidade e o contorno dos movimentos, mudanças mínimas na quantidade e na velocidade dos movimentos oculares e no grau de contração dos músculos faciais.

As Emoções de Fundo podem ser causadas por um esforço físico prolongado, desde ficar eufórico depois do jogging até ficar deprimido depois de um esforço físico monótono e sem ritmo. Outro exemplo é a sensação de calma que experimentamos quando estamos em paz e tranquilos.

Já os sentimentos, são, segundo Damásio, “a experiência mental daquilo que está passando no corpo”. Os sentimentos não podem ser vistos: eu posso ter um sentimento e o outro não vai vê-lo. Sentimentos são representações conscientes das emoções e têm origem no córtex cerebral. É algo mais recente. Como exemplo podemos citar: inveja, compaixão, curiosidade, gratidão, justiça,

culpa, ciúme, surpresa, esperança, saudade, ressentimento, frustração, autoconfiança, dúvida, solidão, otimismo etc.

Diferenças entre emoções e sentimentos

As emoções precedem os sentimentos, segundo Damásio, e são diferentes. As emoções provocam alterações químicas no corpo. Depois, elas chegam aos sentimentos, que estão relacionados com os pensamentos.

Segundo Emerson Machado, na reportagem Emoção e Sentimento, “as emoções são reações do cérebro perante um acontecimento e podem até ser físicas. No entanto, são passageiras e podem gerar sentimentos ou não. Já um sentimento, criado a partir de uma emoção, é duradouro”. A emoção é química pura, já o sentimento é a expressão destas emoções.

Ainda segundo Damásio, “entender a diferença entre as emoções e sentimentos removeu a barreira para poder investigar a natureza dos afetos”.

Pensamento gera sentimento, que gera ação – como essa cadeia de ações subsequentes funcionam no Burnout

Pensamentos negativos viciam e podem prejudicar o cérebro

Verdade seja dita, todo mundo já passou por aqueles dias em que tudo dá errado e pensamos: “não tem como piorar”. Aí fica difícil ser otimista e os pensamentos negativos vêm com força total, até aí, compreensível. O problema ocorre quando o pessimismo é frequente e vira rotina. Seu cérebro percebe e sofre as consequências se você dorme e acorda sempre nesse mesmo clima.

⁷ A descrição das Emoções Secundárias encontra-se no Apêndice

Veja o que a neurociência diz sobre como pensar negativamente afeta seu cérebro

Estudos feitos pelo Instituto de Psiquiatria, Psicologia e Neurociência do King's College London, na Inglaterra, revelam que o pensamento negativo repetitivo (PNR) pode prejudicar a capacidade do cérebro de pensar, raciocinar e formar memórias. Podemos nem perceber conscientemente que o PNR acontece, mas ele é capaz de consumir nossa capacidade finita de recursos cerebrais. Na prática, também desencadeia uma resposta física, no cérebro, ao estresse. Se isso durar muito tempo, pode causar danos e reduzir a resiliência do cérebro cerebral, chegando a causar a doença de Alzheimer.

O estudo também apontou que o pensamento negativo repetitivo é um comportamento comum de pessoas que sofrem depressão, ansiedade, distúrbios do sono, vivem uma vida estressante ou têm transtorno de estresse pós-traumático.

Outro estudo, da Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, apontou que meia hora de negatividade por dia já é suficiente para danificar seu cérebro. E nem precisa partir de você: ouvir alguém reclamar ou assistir a coisas negativas na TV também prejudica.

Essas situações afetam o funcionamento de neurônios do hipocampo, região que trabalha na resolução de problemas, cuida do funcionamento cognitivo e também da nossa memória.

Escolha que área estimular no seu cérebro

Quem malha sabe bem: se treinamos um músculo, ele tende a crescer e ficar mais forte; mas se deixamos de exercitá-lo por muito tempo, acontece o contrário.

Graças à tecnologia de imagem, que permite mapear e mensurar atividades cerebrais, já foi possível perceber que o cérebro trabalha de um jeito parecido: o que incentivamos nele é o que tem mais potencial para se desenvolver. E o que isso tem a ver com pensamentos

negativos? Na parte da frente do seu cérebro, à direita, está o córtex pré-frontal direito: a região responsável pelos pensamentos negativos. Exames médicos mostram que quem vive pensando negativamente ou pessoas com depressão têm essa parte hiperativa ou excessivamente desenvolvida. Poderíamos dizer que seria como um músculo (um bíceps, por exemplo) super treinado.

Quando pensamos positivamente, a área ativada no cérebro é outra: também na parte frontal, mas do lado esquerdo, no córtex pré-frontal esquerdo. Durante períodos em que nos sentimos para baixo, pessimistas, estressados ou depressivos, essa região parece estar menos ativa em relação ao lado direito, área dos pensamentos negativos, indicando que ela pode estar subdesenvolvida.

Os cérebros ficam bons naquilo que fazem sempre

Mas também podem se viciar. Se você pensa muito de um jeito pessimista, suas conexões cerebrais se especializam em produzir pensamentos negativos. O cérebro acaba ficando bom também em identificar coisas para pensar negativamente sobre elas.

Assim podemos dizer que pensamentos negativos incentivam o funcionamento da parte do cérebro especializada neles, e pensamentos positivos estimulam uma outra região, da mesma forma, especializada neles.

A questão é incentivar o que queremos e não nos preocuparmos com o que não queremos.

Falando assim parece fácil, mas sabemos o quão difícil é mudar velhos hábitos. Uma estratégia é parar e prestar atenção quando os pensamentos negativos vierem. Tentar substituí-los pelos positivos durante alguns minutos. Fazendo isso, a neuroplasticidade começa a trabalhar a seu favor. Segundo esta pesquisa, focar nessa mudança do pensamento e permanecer nela durante o maior tempo possível é uma boa para criar novos “canais” no cérebro.

Não se trata de ser otimista o tempo todo e abominar qualquer pensamento negativo que, porventura, aconteça ao longo do dia. Por outro lado, o hábito da negatividade não faz bem para nós, especialmente para a saúde do cérebro.

Se você quer se livrar dos pensamentos negativos, mas precisa de ajuda, existem profissionais capacitados que podem te auxiliar. Lembre-se: cultivar e manter pensamentos bons é uma questão de saúde mental!

A ideia de construção visa mostrar como as situações que provocam o Burnout começam a se sedimentar a partir do funcionamento do cérebro. Quando situações ocorrem fazendo com que as pessoas fiquem num estado permanente de afastamento-alerta, princípio organizador do cérebro, precisamos entender como isso começa a influenciar seus pensamentos e decisões. Precisamos saber o que acontece.

Passamos por uma intensa ativação do sistema límbico, aumento da amígdala, afinamento do córtex pré-frontal, refletindo no comportamento, dificuldade de memorização, apatia, baixa produtividade etc. podendo até causar modificações irreversíveis no cérebro, no que diz respeito ao seu funcionamento.

Sem que a pessoa se dê conta, o Burnout estará se internalizando e se sedimentando, fazendo com que o poder de decisão racional diminua mais e mais e isso certamente já estará comprometendo a produtividade, gerando dificuldades no atingimento das metas e até tarefas simples, causando novos cenários de estresses, afinal, o que acontece quando diminuimos drasticamente nossa capacidade de pensar? Esses cenários de tensões reais e muitas vezes não reais, que acontecem só no pensamento, alimentam a síndrome de Burnout uma vez que, como já vimos, nosso cérebro não diferencia o que é real do imaginário, ativando os mesmos circuitos de sensação e sofrimento, desequilibrando o nosso estado emocional.

4. Respostas Emocionais

O que é a Psicodinâmica

É o estudo e teorização sistemática das forças psicológicas que agem sobre o comportamento humano, enfatizando a interação entre as motivações conscientes e inconscientes. O conceito original de “psicodinâmica” foi desenvolvido por Sigmund Freud, que sugeriu que processos psicológicos são fluxos de energia psíquica em um cérebro complexo, estabelecendo uma dinâmica na base da energia psicológica.

Christophe Dejours, especialista em medicina do trabalho, em psiquiatria e psicanálise, é considerado o pai da psicodinâmica do trabalho e defende que

a estrutura mental do indivíduo pode favorecer ou desfavorecer um episódio de doença psíquica.

O que é a Psicodinâmica do Trabalho

A psicodinâmica do trabalho, conforme formulada por Christophe Dejours, é uma área clínica e teórica metodológica que teve origem na França e foi inspirada na ergonomia, sociologia, fisiologia e psicanálise.

Essa teoria tem como base verificar o ser humano de forma subjetiva e relacional, estudando partes do sistema de trabalho, pregando que o profissional deve utilizar técnicas de enfrentamento

e se adaptar para realizar o trabalho em si (Gómez, 2016).

Para Dejours, atualmente considerado uma das principais referências internacionais no campo da saúde mental e do trabalho, a Psicodinâmica do Trabalho tem como principal preocupação a compreensão da gênese e das transformações do sofrimento mental vinculadas à organização do trabalho (Dejours, 2016).

De acordo com essa teoria, o sofrimento representa um estado de luta do indivíduo contra condições criadas pela organização ou processo de trabalho, conflitantes com seu funcionamento psíquico e quando inexiste chance de adaptação entre a organização e os desejos deste trabalhador (Garcia, 2016).

Estes estudos sobre a relação do homem e seu trabalho com sua saúde mostram como o assunto é delicado e pressupõe que a psicologia, a psiquiatria e a psicanálise, que sempre se ocuparam de estudar o comportamento humano a partir de uma estrutura psíquica, sem considerar o meio e as condições onde o homem e seu trabalho estão, devem passar a considerá-las.

A psicodinâmica estuda como as condições de trabalho afetam a psique humana, suas angústias, frustrações, medos e opressões, as quais cada trabalhador está submetido.

É interessante como a cultura de uma empresa reflete na dinâmica de trabalho e afeta o estado emocional e os resultados dos seus colaboradores. Em 2019, em conversa com cerca de 60 profissionais da área comercial⁸, entre Gerentes e Diretores Regionais, de uma grande Instituição em um processo de Mapeamento de Competências, um ponto da cultura chamou bastante atenção: quando o profissional era promovido, ele recebia a notícia em uma reunião com os executivos da empresa e, na maioria das vezes, junto com a promoção

vinha uma mudança de Regional, que ele descobria nesta reunião. Era comunicado que no dia seguinte ele deveria viajar para a nova Regional por 15/30 dias e só depois voltar e cuidar da mudança de toda a sua família.

Durante as entrevistas, houve muitos relatos de desconforto com esta prática. Um relato que marcou foi o de um Diretor promovido há poucos meses. Anteriormente ele era Gerente Regional no Sul do país e quando assumiu a Diretoria foi transferido para a região Nordeste. Ele havia se destacado por sua alta performance, superando suas metas e sendo admirado por sua equipe.

No momento da entrevista ele ainda estava no processo de adaptação, elaborando os sofrimentos desta mudança. Segundo ele, alguns aspectos impactaram este processo: ele passou a ser Líder de Líderes, que era bem diferente do papel anterior, que segundo ele, não existia nenhuma preparação para isto; outro ponto foi a mudança de cultura, pois o estilo dos profissionais da nova Regional exigia uma relação de maior proximidade e afetividade, do que a Regional anterior; e um ponto que estava bem difícil de lidar era com a queda de sua performance. Ele estava acostumado a superar suas metas e receber elogios por seus resultados apresentados, porém na nova Regional até aquele momento não estava conseguindo entregar seus resultados e vinha sendo muito cobrado sobre isto.

Este foi um ponto conversado bastante com o representante do RH que acompanhava o processo e, embora a área tenha consciência desta situação e seus efeitos, colocou que era uma mudança que precisava ser feita em pequenos passos e de forma estratégica junto aos executivos da empresa.

⁸ Projeto de Assessment conduzido por Tânia Sônego em 2019.

É uma pena perceber o quanto a dinâmica cultural das empresas afeta diretamente a saúde emocional de seus colaboradores e que, apesar de terem consciência sobre isto, entendem que lidar com as dificuldades faz parte do desenvolvimento profissional, mesmo que isso envolva um sofrimento durante este processo.

Outro caso⁹ refere-se a uma empresa familiar, onde as relações entre os sócios e seus herdeiros eram muito difíceis do ponto de vista do controle, comando e poder. O único lado que não causava conflito era o financeiro, já que a aliança de mais de cinquenta anos deixou isso muito bem estabelecido.

Os sócios, já com idade avançada, religiosamente chegavam antes de qualquer funcionário e quando deixavam a empresa, invariavelmente um dos filhos ficava responsável por fechar as portas, isso a altas horas da noite.

Embora os sucessores se queixassem dessa forma de trabalho, não eram autorizados a agir de forma diferente. Esse pedido de saírem mais tarde era velado, nunca foi explicitado entre todos - percebe-se então que a psicodinâmica do trabalho deixa a vida social e familiar em segundo plano.

Espantoso também foi que em uma quinta-feira um dos sócios teve que ser levado às pressas ao Pronto-Atendimento, pois estava tendo um infarto do miocárdio. Foram feitos os procedimentos de colocar um stent (prótese que é inserida para restaurar o fluxo sanguíneo). Na segunda-feira imediatamente após o ocorrido, lá estava o diretor entrando na empresa no primeiro horário.

Essa vulnerabilidade e os medos inconscientes que se formam na primeira, segunda infância e na adolescência, refletem o alto grau de estresse que podem levar ao Burnout e o controle exagerado da situação,

refletindo o medo de não fazer parte, de não controlar e de delegar o poder.

A Relação do Homem com o Trabalho

Ao longo dos anos, o modelo de gestão trabalhista e das organizações vem sofrendo mudanças, assim como os modelos sociais e econômicos. O capitalismo avança para um modelo liberal, que preconiza a abertura de mercado e o consequente aumento da competitividade.

Os modelos administrativos evoluem, desse modo, para posturas mais participativas, que buscam envolver o trabalhador nas decisões da empresa. A conotação de trabalho evolui, cada dia mais, de um sentido negativo para outro, positivo, valorizado. Ao contrário, o ócio e a vida pacata tornam-se cada vez mais desvalorizados.

Na nossa sociedade moderna, o trabalho ocupa uma posição central na vida e na identidade do sujeito (Machado, Porto-Martins & Amorim, 2012), pois é nele que passam maior parte de seu tempo e estabelecem a maior parte de suas relações (Aquino & Fernandes, 2013).

O estudo da história da relação existente entre a humanidade e o trabalho revela que houve uma supervalorização da profissão: anteriormente o trabalho desclassificava o homem, sendo delegado a escravos e a servos. O surgimento da burguesia e a consolidação do capitalismo fizeram com que a prática do trabalho fosse amplamente adotada e a desocupação criticada. Com o passar do tempo o trabalho entrou em um crescente processo de valorização e hoje é o que define o caráter e a importância do ser humano na sociedade.

⁹Projeto de Sucessão Empresarial conduzido por M. Fátima Martins em 2018.

Muita dessa valorização se deve também a atual escassez de emprego no mercado. As altas taxas de desemprego e subemprego fazem com que quem tenha um bom trabalho seja mais valorizado.

Hoje se valoriza os trabalhadores com maior agilidade, abertura a mudanças de curto prazo, disposição para assumir riscos constantes, informalidade em relação às conquistas trabalhistas e independência em relação à morosidade das leis. Estes aspectos, mais as questões da vida pessoal, fizeram com que o trabalho passe a ser a principal estima do homem. A vida inteira da pessoa passa a girar em função do trabalho.

A palavra de ordem é o comprometimento organizacional, uma variável que ganha importância nos estudos da psicologia organizacional nos anos 80, auge do movimento de globalização e liberalização da economia. Tais estudos se situam no âmbito do comportamento humano no trabalho, mais especificamente em uma subárea denominada “atitudes em relação ao trabalho”, e constituem-se em tecnologias gerenciais para lidar com o elemento humano nas organizações.

Atualmente, as equipes são multigeracionais, interagindo e construindo valor com suas diferenças de ideias, estilos e ambições em relação ao mercado de trabalho.

Diferente do passado, em que fazer carreira em uma única empresa e com carteira assinada era o desejo de muitos, hoje se valoriza qualidade de vida, propósito e a busca por algo que faça sentido e agregue valor no desenvolvimento pessoal e profissional.

As gerações mais novas valorizam estruturas com menos burocracia, hierarquia e com menos formalidade, onde possam sentir que estão sendo valorizados e reconhecidos por suas contribuições.

As gerações mais antigas tendem a valorizar a fidelidade e o respeito às regras estabelecidas na Organização, e ainda estranham esta forma dos mais jovens enxergarem a relação entre o trabalho e a vida pessoal.

Para os líderes é um desafio gerenciar e desenvolver colaboradores e manter altos índices de produtividade e motivação para todas as gerações dentro deste novo cenário e atender às diferentes expectativas.

As empresas precisam se adequar a essa tendência, o que exige uma visão evolutiva e flexibilidade para se adaptar a novos meios de trabalho e para aproveitar o melhor do potencial de cada geração.

A fórmula: economia liberal + mercado globalizado e competitivo + avanço tecnológico + velocidade na transmissão e comercialização de tecnologia traz como resultado a necessidade das organizações passarem a se apoiar nas pessoas como solução para obter um diferencial de competitividade.

O mundo já estava caminhando para as transformações da era digital e seus impactos nas relações de trabalho, principalmente se adaptando as exigências do mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) para manter sua competitividade no mercado. No entanto, este processo estava sendo realizado de forma gradual e com alguma resistência por parte de várias empresas e de seus profissionais, quando um novo fator acelerou este processo, a pandemia do novo coronavírus.

A pandemia do Covid-19 chegou desestabilizando mercados, indústrias, empresas e desafiando modelos de gestão, afetando diretamente e indiretamente bilhões de pessoas por todo o mundo. De uma hora para outra, empresas paralisaram suas atividades e colocaram seus colaboradores em home office; líderes

precisaram aprender a fazer a gestão de suas equipes à distância; processos antes realizados de forma presencial, precisaram rapidamente ser adaptados para o mundo virtual para manter o negócio competitivo no mercado.

Nunca se exigiu tanta flexibilidade, resiliência e capacidade de aprendizado dentro de um curto espaço de tempo, e neste momento o que fez a diferença foram as pessoas. Muitas empresas encontraram através de seus profissionais alternativas criativas que garantiram a sustentabilidade do negócio e novos meios de trabalho e atuação.

O futuro do trabalho que está se desenhando abrange as relações de trabalho, configurações dentro das empresas para priorizar a valorização, segurança e saúde dos funcionários, além de definir critérios de contratação e formas de medir a produtividade dos profissionais.

Algumas mudanças no mundo corporativo podem ter vindo para ficar e ainda será necessário ajustar os processos para lidar com esta nova realidade, o que vai exigir das empresas, líderes e profissionais com mais flexibilidade e diálogo para encontrar um modelo que se adeque ao novo papel.

Engajamento, Satisfação e Realização no Trabalho

O trabalho ocupa um grande período de tempo no dia a dia dos indivíduos (Aquino & Fernandes, 2013) e, dessa forma, impacta profundamente suas vidas, tanto de forma positiva como negativa (Machado, Porto-Martins & Amorim, 2012). Schaufeli e Bakker (2004) propuseram que o engajamento no trabalho é o estado psicológico positivo determinado pelas seguintes dimensões, no trabalho em que foi desenvolvida a escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES): vigor (energia e força que o indivíduo põe em seu trabalho, mesmo perante as situações e

a resultados que não dão certo), dedicação (o significado e o propósito atribuídos ao trabalho), e concentração (imersão na execução da tarefa, obtendo prazer, perdendo a noção de tempo e se vinculando plenamente ao trabalho realizado).

Há uma série de fatores que favorecem a realização do trabalho, como o ambiente físico, valorização, relacionamento, capacitações, reconhecimento, entre outros; todavia a satisfação é um grande influenciador no comportamento humano que auxilia no posicionamento, comprometimento, atitudes e controla a forma de agir dentro da organização.

A satisfação no trabalho está relacionada aos conceitos da afetividade e ao vínculo afetivo com o próprio emprego, que causa bem-estar e prazer no trabalho. Alguns aspectos que contribuem com a satisfação estão ligados ao orgulho de pertencer à organização; à percepção de justiça e respeito dentro do ambiente de trabalho; à valorização do seu trabalho; à realização profissional e à autonomia.

Um dos grandes desafios das organizações é encontrar profissionais engajados com seu trabalho. Engajamento no trabalho é definido por (Schaufeli, Salanova, González-Roma e Bakker, 2007) como sendo um estado mental positivo para o trabalhador, sendo que sua energia e seu esforço laboral são investidos nas atividades com as quais ele se identifica e se realiza profissionalmente ou sente prazer ao executar.

Dentro deste contexto o engajamento começa no momento da contratação de um funcionário, desde o seu primeiro contato com a empresa até o momento do seu desligamento. Ao longo deste processo ele vai confirmando, ou não, suas expectativas diante do que ouviu durante o momento da entrevista e no processo de admissão, desde as questões básicas oferecidas (salário, benefícios, etc), bem como suas

expectativas do quanto iria se identificar com os valores da empresa e sentiria orgulho em pertencer à organização. À medida que estas expectativas vão se confirmando, o funcionário se sente cada vez mais engajado e satisfeito na realização do seu trabalho.

A relação de confiança entre o líder e sua equipe afeta diretamente a satisfação e o engajamento dos seus colaboradores. Quanto mais o líder é respeitado por sua capacidade de ensinar, desenvolver, apoiar e envolver seus colaboradores, fazendo com que cada um entenda a importância do seu papel no resultado final, maior é o sentimento de pertencimento e orgulho por contribuir com o crescimento da organização.

De acordo com uma pesquisa realizada pela empresa Board of Innovation, que mostra como as empresas estão se adaptando ao novo “normal” causado pela crise do novo coronavírus, haverá mudanças positivas no mundo corporativo, porém a volta a uma nova normalidade será lenta e os profissionais, assim como os empreendedores, terão que se reinventar.

Sofrimento e a Repressão Emocional no Trabalho

Para Dejours, na Psicodinâmica do Trabalho, existem dois tipos de sofrimento: o patogênico e o criativo. O sofrimento patogênico surge com o fracasso após todos os métodos utilizados para realizar uma atividade pelo indivíduo, que gera um desarranjo em seu equilíbrio emocional

e psíquico, levando também o indivíduo a adoecer. Já o sofrimento criativo é um processo que gera no indivíduo um autoconhecimento da sua identidade; ter esse sofrimento significa que há um processo onde os indivíduos usam o máximo de recursos aprendidos interna e externamente para transformar o sofrimento em prazer e realização.

Segundo Lancman (2008, p. 176), em situações em que não há margem de manobra, em que o trabalhador não pode contribuir com sua experiência e seu saber fazer ou não consegue realizar seu trabalho de acordo com seus princípios e crenças, ele está impedido de transformar seu sofrimento em ações significativas que o levem ao prazer. Nesse caso, o trabalho pode se constituir em fator considerável de geração de sofrimento patogênico, de desequilíbrio, de doenças.

O sofrimento manifesta-se por meio de sentimentos como indignidade, vergonha, inutilidade, medo e desqualificação. A vivência constante desses sentimentos, associada à impossibilidade de utilização do potencial criativo e prático, torna o processo do trabalho um fator de adoecimento, manifestado por meio de sintomas como depressão, cansaço físico e manifestações psicossomáticas (Resende, 2003). O adoecimento é um fator prejudicial ao rendimento da empresa, assim como outros sintomas, tais como o absenteísmo, o estresse e outras doenças, inclusive a mental.



Figura 1.5 Sofrimento no trabalho.

Outro aspecto muito importante na procura do prazer e defesa diante do sofrimento no trabalho é a mobilização subjetiva, definida como o processo pelo qual o trabalhador se engaja no trabalho e consegue fazer uso da subjetividade, inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar os fatores da organização do trabalho causadores de sofrimento (Dejours, 2005).

Para (Bauk, 1985), os fatores considerados como os mais significativos ao estresse e à insatisfação no trabalho são a falta de conhecimento sobre oportunidades de progresso e promoção no trabalho e o modo como ocorre a avaliação da performance profissional. Outros fatores são a carga de trabalho excessiva, a interferência do trabalho na vida particular, a carência de autoridade e influência necessárias à execução de seu trabalho.

O sofrimento não tem uma manifestação única para todos os indivíduos. O que é

sofrimento para um não é, necessariamente, para outro, mesmo quando submetidos às mesmas condições. O que é sofrimento para alguém pode ser prazer para outro e vice-versa. É importante lembrar que no sofrimento é possível encontrar uma mescla de prazer e dor simultaneamente.

Para o trabalhador a doença pode revelar um fracasso, por isso é melhor não falar dela e, portanto falar em sarar pode significar apenas que não está doendo mais. O aparecimento dos médicos no ambiente industrial, mostra que há uma preocupação com as condições de higiene, alimentação, e como o trabalho afeta o organismo do trabalhador. Com a evolução das máquinas, também se percebe que isso vai melhorando, porém quando se trata de falar da saúde emocional, isso ainda nos dias de hoje causa, principalmente, o medo de que a saúde mental possa afastá-lo do trabalho, de como será manter a sua família, e do preconceito social, que é muito forte.

A relevância da saúde mental nos meios empresariais começa a partir dos anos 80, quando há uma mudança tecnológica dos meios de produção, fazendo com que postos de trabalho deixassem de existir. Nesse cenário, o despreparo do homem para a utilização das novas tecnologias o fez sentir-se mais vulnerável ainda, e esconder a sua fraqueza seria a única forma concebível de enfrentar a família e a sociedade.

A maior parte dos indivíduos não se vê vivendo sem trabalho, pois produzir gera o sentimento de valorização e reconhecimento, tolerando estas situações por medo de ser rejeitado.

O ambiente familiar durante o nosso desenvolvimento, principalmente durante a primeira e segunda infâncias e na adolescência, contribui para o surgimento de alguns dos nossos medos e pode influenciar de forma negativa na formação do “eu”.

Quando estes sentimentos não são devidamente tratados, causam diversas sensações como pânico, stress e dor. Estes sentimentos ficam registrados na psique e podem se perpetuar na vida adulta, trazendo várias consequências para sua realidade particular e realidade no ambiente de trabalho, interferindo no individual e em sua convivência na vida coletiva.

O medo é a reação a uma exposição ao perigo percebida pelo indivíduo e é capaz de desencadear em um instante um sentimento de ansiedade, angústia e desamparo - o que no ambiente de trabalho pode surgir quando a empresa não corresponde às expectativas e/ou despreza o bem-estar do indivíduo, levando à perda da satisfação.

Na infância o homem é tomado unicamente pelo princípio de prazer, no amadurecimento ele aprende a negar e adiar esse prazer em favor da sociedade, aprende a suportar o

desprazer à espera de uma gratificação e a possibilidade de viver socialmente.

O cenário atual favorece a gestão pelo medo, onde líderes utilizam este tipo de gestão para controlar as ações e reações de seus colaboradores, contribuindo para a repressão de seus sentimentos, aumentando o sofrimento e a possibilidade do desenvolvimento de problemas emocionais no indivíduo e na equipe.

O medo de ser diferente, de pensar fora do que é considerado um padrão social e ser rejeitado, induz uma ação passiva frente à autoridade e a repressão das suas emoções, possibilitando o surgimento do estresse, depressão e da Síndrome de Burnout.

Dentro deste contexto, percebemos hoje o aumento de algumas respostas emocionais e fisiológicas entre os trabalhadores, tais como:

Emocionais

Ansiedade: normalmente é causada diante um momento difícil da vida, sendo uma resposta natural a certas situações, quando o indivíduo se sente ameaçado por algo que ainda vai acontecer, como por exemplo, fazer o vestibular, entrevista de emprego, receber feedback ou pedir a namorada em casamento.

Principais sintomas:

- Inquietação;
- Dificuldade de concentração;
- Facilidade em se irritar;
- Tensão muscular;
- Problemas de sono;
- Dificuldade em controlar as preocupações;
- Sentir que está sempre no futuro, isto é, a situação ainda não aconteceu.

Agressividade: é por definição um comportamento hostil, que está associado a uma predisposição para ser combativo e violento. É uma forma de direcionar a energia, assumindo uma atitude que busca autoafirmação e/ou autoproteção. Trata-se de uma reação natural humana, mas que se converte num desvio de comportamento quando excessiva. O comportamento agressivo normalmente costuma se manifestar em situações de disputa, inclusive no plano sentimental. É uma resposta emocional que está vinculada à capacidade de ação, mais precisamente a uma função de defesa diante de perigos ou ataques recebidos. As pessoas agressivas patológicas, entretanto, reagem a todos os acontecimentos como se tratasse de uma disputa, sendo impulsivas, desafiadoras e tendo sérias dificuldades para conviver com os demais.

Isolamento: o Projeto Genoma nos deu a certeza que o homem é primariamente afligido por dois sentimentos, o amor e o medo, e hoje sabemos através desta pesquisa que todos os outros sentimentos provêm destes. Um dos maiores medos do homem é a solidão, pois essa condição reflete um estado psíquico de sofrimento. Sabemos que o número de pessoas sozinhas tem aumentado muito em escala mundial, e esse estado traz consigo muitos males físicos e psíquicos. Para a psicologia social, a solidão é uma reação emocional de insatisfação, decorrente de falta ou deficiência de relacionamentos significativos a qual são aliados a algum tipo de isolamento. O isolamento social refere-se a aspectos físicos e geográficos que envolvem a separação. Seu significado é a completa privação de contatos sociais, e este estado pode ser imposto ou voluntário. A solidão é de ordem psicológica e espiritual, enquanto o isolamento social pode ser

de ordem física. Isolamento social é estar só, a solidão é sentir-se só.

Mudanças bruscas de humor: quando uma pessoa experimenta mudanças no seu estado de ânimo, com caráter cíclico ou extremo. Não nos referimos a um dia de tristeza ou ansiedade; falamos de quadros de desesperança, perda de interesse, distúrbios de sono, tristeza profunda, hiperatividade ou outros sintomas. As causas do problema podem ser tanto fisiológicas como cognitivas. Essas mudanças podem estar caracterizando ao longo do tempo uma depressão. Especialistas afirmam que a maioria dos indivíduos com transtorno de humor está envolvida com o uso de alguma substância química. Principalmente quanto ao uso de drogas na adolescência, a atenção precisa ser redobrada pois, nesses casos, os transtornos emocionais são bem mais elevados que na população em geral.

Irritabilidade: consiste no aumento exagerado a estímulos do ambiente e uma baixa tolerância a incômodos. Entre os sintomas mais comuns relacionados figuram a irritabilidade, baixo controle dos impulsos e descontrole emocional. A pessoa tende a reagir de modo exagerado a estímulos que outras pessoas conseguem tolerar melhor. Há um desgaste pessoal, uma sensação de intolerância e de que por pequenos motivos a pessoa pode explodir. A pessoa tende a se tornar ranzinza e a afastar-se do convívio social.

Dificuldade de concentração: a concentração e o foco são duas habilidades que dão destaque para qualquer profissional. Quando estamos com ambas bem calibradas, temos total condição de exercer com maestria nossas funções profissionais no dia

a dia. A concentração refere-se à capacidade do indivíduo em manter a mente focada em um único pensamento ou tarefa, o que consequentemente gera aumento de produtividade, clareza de objetivo, otimização do tempo, respostas melhores e eficiência na entrega de tarefas e resultados. Em um mundo onde a informação se propaga tão depressa e os prazos estão cada vez mais curtos, o colaborador precisa ser multitarefas e as distrações acontecem a todo tempo, portanto a organização, definição de prioridades, estabelecimento de prazos viáveis, utilização da agenda, fazer pausas, não se perder nas redes sociais, não pular refeições, evite deixar tudo desarrumado, são ações que podem ajudar na concentração.

Lapsos de memória: após os 50 anos, falhas na hora de se lembrar das coisas costumam cair na conta do envelhecimento. Tanto que quase todo mundo já ouviu a frase “a culpa é da idade” para explicar o esquecimento de compromisso ou a dificuldade em executar duas tarefas simultâneas sem se atrapalhar. Contudo, nas últimas duas décadas, os médicos começaram a rever a história de que esses déficits na memória são naturais com o avançar do tempo. E daí emergiu o conceito de Comprometimento Cognitivo Leve, conhecido pela sigla CCL. “Precisávamos diferenciar o que não é normal do que também não é uma demência”, define o neurologista André Palmieri, chefe do Serviço de Neurologia do Hospital São Lucas em Porto Alegre. “Pessoas com CCL tem uma probabilidade de dez a doze vezes maior de desenvolver a doença de Alzheimer”, alerta o neurologista Paulo Bertolucci, chefe do Ambulatório de Neurologia do Comportamento do Hospital São Paulo. Falhas de memória abaixo dos 50 anos, em geral estão

atreladas a estresse demais ou outras doenças – a chamada demência precoce é raríssima – menos de 5% dos casos de Alzheimer”. Nos mais jovens, esquecimentos frequentes tendem a ser sintoma de tensão excessiva, ansiedade ou depressão. O abuso de drogas e desordens hormonais também fazem o cérebro fraquejar.

Angústia: pode ser entendida como uma série de sensações que acontecem ao mesmo tempo: sensações físicas como falta de ar, tontura, pressão no peito, aceleração nos batimentos cardíacos, além de sensações psicológicas como pensamentos negativos, culpa, choro, medo, tristeza e ansiedade. Além disso, pessoas que sofrem com angústia podem ter dificuldades para lidar com momentos de crise e enxergar saídas práticas para seus problemas.

Sentimento de fracasso constante: o fracasso é definido como a ausência de êxito, mas sua definição verdadeira depende de como você o encara. Pequenos erros podem ser considerados um fracasso para alguns, tem uma relação direta com a autocobrança e a forma como cada um encara seus erros e lida com os pensamentos negativos gerados.

Negatividade constante: Algumas pessoas entram em um estado mental de negatividade constante, vivendo em um ciclo vicioso de queixas. Estas pessoas valorizam mais as experiências negativas e acreditam que nada pode dar certo.

Tristeza: a tristeza é uma das “oito emoções básicas” descritas pelo psicólogo americano Paul Ekman, junto com felicidade, raiva, surpresa, medo, nojo e desprezo. É um estado afetivo duradouro caracterizado

por um sentimento de insatisfação e acompanhado de desvalorização da existência e do real. Isso porque costumamos remoer essa sensação por mais tempo, o que pode gerar de fato um problema maior, como transtornos de ansiedade e depressão.

Derrota e desesperança: refere-se à perda da esperança, um sentimento de vazio interior, um pensamento de que não resta mais nada. É uma crença de um futuro sem perspectivas.

Incompetência – nunca faz o suficiente – está sempre em débito: é o sentimento de incapacidade. A sensação de nunca ter feito o suficiente, independente do sucesso que possa ter profissionalmente.

Impotência para realizar o que se pede: Sentimento de incapacidade, causado por uma sensação de inferioridade, insegurança e falta de percepção das oportunidades e suas reais habilidades, o que pode gerar a sensação de perda de sentido e desmotivação com o trabalho.

Fisiológicas

Dores de cabeça frequentes: este quadro pode aparecer diante de ambientes muito competitivos, de muita pressão e com um quadro intenso de estresse. Além disso, problemas de relacionamento com a equipe, privação de sono, excesso de cafeína, má alimentação e postura, contribuem para a frequência deste sintoma.

Fadiga constante: no contexto do trabalho, a fadiga é um esgotamento mental e/ou físico que reduz a capacidade do indivíduo para realizar a sua atividade de forma segura. É mais do que uma sensação de cansaço

e sonolência e esta relacionada com as características individuais e as condições de trabalho.

Falta de apetite: estresse, ansiedade, promessas não cumpridas, falta de interesse pelas atividades, depressão e tristeza são alguns dos fatores que podem alterar a rotina alimentar e causar a falta de apetite.

Insônia: normalmente se manifesta em pessoas que tendem a ter um grau de alerta elevado. Estresse, ansiedade, depressão, condições médicas, mudança no ambiente ou horário de trabalho, medicações, consumo excessivo de cafeína e falta de constância nos hábitos de sono podem afetar diretamente a qualidade do sono de uma pessoa.

Hipertensão arterial: também conhecida como pressão alta, caracteriza-se por uma pressão sanguínea sistólica e diastólica acima de 140 e 90 mmHg, respectivamente. A pressão alta é uma doença silenciosa. Geralmente, só causa sintomas como tonturas, visão turva ou falta de ar quando está muito alta, também conhecida por crise hipertensiva. Nestes casos, ocorre um aumento rápido e severo da pressão arterial, com níveis de pressão diastólica acima de 120 mmHg, sendo recomendado atendimento de urgência o mais breve possível. Podem desencadear uma série de doenças cardiovasculares, podendo também ter um lado emocional causado por estresse. As causas da pressão alta estão relacionadas com fatores genéticos, excesso de peso e hábitos de vida pouco saudáveis, como uma alimentação rica em sal e gorduras e sedentarismo. Quando ela não é devidamente tratada, a pressão alta pode levar a sérias consequências como derrame cerebral, problemas no coração e nos rins, que podem mesmo levar à morte.

Alterações dos Batimentos Cardíacos: arritmia ou palpitação é um distúrbio do ritmo cardíaco. Na maioria das vezes, se ocorre ocasionalmente, esse fato não tem consequências. Em alguns casos, porém, pode ser sinal de um problema mais grave. O ritmo das batidas de um coração normal descansado é de 60 a 100 por minuto. Os átrios (as duas câmaras menores do coração) contraem-se simultaneamente e o mesmo acontece, logo em seguida, com os ventrículos (as duas câmaras maiores). Exercícios ou estresse emocional podem aumentar o ritmo cardíaco para até 200 ou mais pulsações. Em pessoas com coração

sadio, quando a demanda de esforço volta ao normal, o ritmo cardíaco também se restabelece rapidamente.

Indisposição intestinal: de fundamental importância porque tanto o estresse quanto a ansiedade podem ocasionar sintomas gastrointestinais, seja ele uma prisão de ventre ou uma diarreia, lembrando que para aqueles que já sofreram do problema, o estresse pode fazer com que os sintomas retornem. Nesse sentido os especialistas recomendam a adoção de hobbies ou técnicas de relaxamento para a redução do estresse e da ansiedade.

5. Diagnóstico para a Síndrome de Burnout

O diagnóstico é uma atividade fundamental por permitir o entendimento da real situação da pessoa e assim o emprego adequado de técnicas de intervenção.

É importante esclarecer que esse diagnóstico se diferencia do diagnóstico do campo médico, em que há relações causais e lineares e que se fundamenta na noção de cura enquanto extirpação de sintomas. O diagnóstico é passo importante para possibilitar o encaminhamento adequado para a intervenção, uma vez que o assunto está inserido no ambiente organizacional onde causas psicológicas podem atrapalhar o desempenho da pessoa na função. Essa situação merece tratamento e acompanhamento específico e profissional.

Assim, vale ressaltar que o diagnóstico é apenas uma forma de intervenção que dependerá substancialmente da postura do profissional que faz uso desta. O diagnóstico não é um fim em si mesmo, mas sim um meio para se balizar intervenções adequadas a cada pessoa.

O Processo Diagnóstico na Síndrome de Burnout

Para se realizar um diagnóstico da Síndrome de Burnout é preciso analisar a interpretação do indivíduo sobre a realidade na qual está inserido. É comum nas organizações a pressão sobre seus profissionais como instrumento propulsor de negócios e não raro também a incitação à competição e rivalidade entre pessoas e equipes. O

enfrentamento dessa situação será a resultante do trabalho que, em alguns casos, leva muitos profissionais ao esgotamento.

Faz-se necessário identificar os gatilhos que levam à Síndrome de Burnout.

Há, sem dúvida nenhuma, uma auto pressão por reconhecimento, pressão familiar por status financeiro e social e muitas vezes isso fica projetado no ambiente organizacional. Dessa forma, a empresa pode não ser

totalmente a essência, mas um canal de condução para a síndrome de Burnout.

No diagnóstico é importante analisar as causas, os sintomas e vulnerabilidades que podem ser social, de pertencimento àquele grupo, ou emocional, em que, além da psicodinâmica do trabalho, há uma psique que requer tratamento.

Pessoas afetadas pelo estresse profissional costumam descobrir que as dificuldades pelas quais passavam na rotina de trabalho eram devidas à síndrome. Porém, esse entendimento normalmente só acontece depois de atingirem níveis extremos. Por esta razão, é importante o diagnóstico profissional antes de entrar em crise para identificar o transtorno.

Algumas das práticas que levam ao esgotamento profissional podem até mesmo ser vistas positivamente por gestores e empresas. Por isso que workaholics – termo que o psicólogo Wayne Oates cunhou em 1971 para descrever indivíduos viciados em trabalhar e que não conseguem descansar – estão mais susceptíveis à Síndrome de Burnout. É preciso atentar-se para os sinais.

Aspectos do Trabalho

Estes doze sinais podem ajudar a identificar situações de estresse no ambiente de trabalho:

1. Na minha rotina, identifico mais custos do que benefícios;
2. Sinto-me cansado(a) e desmotivado(a), mesmo estando de férias;
3. Tenho pouco (ou nenhum) controle sobre meu ritmo e cronograma profissionais;
4. Mesmo fora do trabalho sinto-me sobrecarregado(a);
5. Não tenho comparecido ao trabalho pois me sinto doente;
6. Estou insatisfeito(a) com meu desempenho profissional;

7. Tenho me distanciado ou isolado dos amigos e familiares;
8. Discordo (ética, social e/ou moralmente) das tarefas que executo;
9. Sou responsável por projetos que não possuem verba para serem concretizados;
10. Procuro alívio com o uso de medicamentos e/ou bebidas alcoólicas;
11. Minha vida sexual se tornou mais uma tarefa a cumprir;
12. Sinto que estou sem saídas, não há alternativa para minha situação.

Além de sinais no ambiente de trabalho, a observação pessoal de sintomas e fatores característicos de Burnout, existem inúmeros instrumentos e ferramentas que podem contribuir para a prevenção da síndrome, por estar relacionada ao ambiente de trabalho, ao estado psicológico das pessoas, grau de resiliência e tipo de personalidade, entre outros. O conhecimento dos instrumentos disponíveis e suas contribuições determinará qual, como e quando deverão ser utilizados.

Instrumentos possíveis para aplicação no Diagnóstico

1. MBI: instrumento de medição de Burnout. MBI - Maslach Burnout Inventory, elaborado inicialmente em 1981, veio a disseminar e sustentar boa parte dos estudos sobre a síndrome. Além deste, outros instrumentos que podem ser utilizados no inventário da síndrome.
2. DAAS-21: cujo propósito principal é avaliar a severidade dos sintomas da depressão, ansiedade e estresse. Essa informação pode auxiliar tanto na identificação da gravidade dos sintomas do paciente quanto no acompanhamento de respostas no curso do tratamento psicológico. O DASS-21 (Depression, Anxiety and Stress Scale) foi desenvolvido pelo PhD Peter Lovibond,

da University of New South Wales, na Austrália.

3. Escala de Resiliência: que pode medir alguns fatores como percepção de si mesmo, futuro planejado, competência social, estilo estruturado, coesão familiar, recursos sociais.
4. Inteligência Emocional - EQi-2.0: instrumento de aferimento da inteligência emocional que pode indicar o nível de tolerância ao estresse que a pessoa possui entre outras escalas.
5. Birkman: que possibilita o entendimento das informações objetivas ligadas ao ambiente profissional, áreas de interesse, e como o indivíduo lida com alguns fatores comportamentais e estresse no dia a dia.
6. MBTI – Myers-Briggs Type Indicator, instrumento baseado na teoria dos Tipos Psicológicos de Carl Gustav Jung que tem como objetivo o autoconhecimento e o entendimento de como as pessoas organizam seus processos mentais e seus comportamentos, indicando vulnerabilidades e características indesejadas quando submetidas à fadiga, ao estresse e ao Burnout.
7. Perfil de Resiliência ao Estresse: três hábitos são representados pelas três linhas denominadas Deficiência de Foco, Autoimposição de Obrigações e Baixo Reconhecimento das Próprias Habilidades.

Aspectos Emocionais – Entrevista Pessoal

A seguir sugerimos algumas perguntas para investigação dos aspectos emocionais:

- Mesmo em situações cotidianas sente irritabilidade?

- Tem frequentado reuniões familiares, como aniversário de família, idas ao parque, eventos sociais familiares?
- Sente medo de perder o emprego?
- Trabalha no que gosta, estabelece seu limite nos fins de semana?
- Vê perspectivas de carreira?
- Algumas vezes sente dificuldade em tomar decisões?
- Sente-se mais triste sem saber o porquê?
- Dá mais importância ao trabalho do que à família?
- Não para de trabalhar nos finais de semana?
- Responde às mensagens dos líderes mesmo fora do horário, sejam elas por e-mail, whatsapp, ou celular?
- Aceita a pressão forte do chefe?
- Tem medo de se expor?
- Há quanto tempo você está assim?

Aspectos Fisiológicos a serem Investigados:

A seguir sugerimos alguns aspectos fisiológicos que podem ser investigados:

- Dores de cabeça frequentes;
- Fadiga constante;
- Falta de apetite;
- Insônia;
- Pressão alta;
- Alterações de batimentos cardíacos;
- Indisposição intestinal.

Com base na análise das respostas e dos resultados do uso de outros instrumentos pode-se então desenhar a estratégia de intervenção.

6. Tipos Psicológicos e Burnout

Este capítulo foi construído com base em pesquisas bibliográficas, trabalhos realizados para aplicação do MBTI®, experiências vindas da convivência em ambiente familiar e de trabalho bem como no acompanhamento de pessoas em processo de desenvolvimento e coaching. Realizamos entrevistas com pessoas que já tinham a definição de seu tipo e que nos deram a oportunidade de questionar, acrescentar, discutir e validar as informações que se seguem. Esse processo de validação nos deu mais segurança em descrever cada um dos tipos nesse foco do estresse.

Agradecemos muito a essas pessoas por aceitarem uma tarefa nada fácil, mas oportuna pelo momento que estamos vivendo, de acessar, tomar consciência de suas vulnerabilidades e reações em situações de estresse e compreender o que pode ajudar a restabelecer seu equilíbrio. Cada uma a seu jeito, e muito em função de seu tipo psicológico, aceitando, questionando, tomando consciência de seu jeito único e especial de lidar com as manifestações de seu lado mais sombrio.

O que mais ouvimos foram agradecimentos pelo privilégio de terem essa informação para saberem se entender, se aceitar e identificar mais prontamente sinais de quando precisam se cuidar, crescer, aprender e também de serem cuidados.

Alguns depoimentos:

“Se eu tivesse lido esse material antes ou durante a minha crise, certamente teria ajudado muito!!!” ESFP

“Impressionante, ao ler o relatório parecia que eu estava me vendo, bate perfeitamente. Porém, acredito que uma pessoa que não conheça a ferramenta MBTI e não se expõe ao autoconhecimento fica um pouco mais nebuloso de identificar estes pontos, é preciso se desarmar primeiro, depois fica muito claro. Muito bom.” INTP

“Achei legal ver como o estresse se manifesta no meu tipo. Saber de certas situações espero que me ajude a me controlar mais numa próxima vez.” ENTP

“Eu me identifico com a descrição, com os gatilhos, as reações e manifestações. Acho que já superei várias delas porque ao me identificar, me observar fui encontrando e colocando em prática formas de neutralizá-las e com isso crescer.” ENFP

“Descrição consistente. Sei bem o que me tira do eixo e me esforço para lidar com cada armadilha.” ISTJ

A Teoria dos Tipos Psicológicos e o MBTI®

A Teoria dos “Tipos Psicológicos” foi originalmente desenvolvida por Carl Jung para explicar as diferenças no comportamento das pessoas.

A partir de suas observações clínicas, Jung descobriu que as diferenças de comportamento entre pessoas normais e saudáveis variavam de forma específica e previsível e seguiam alguns padrões, resultando em diferentes maneiras de usar a mente.

Essa teoria foi interpretada e traduziu-se em uma valiosa ferramenta prática a partir do trabalho de Katharine C. Briggs e Isabel Briggs Myers, que criaram o inventário de personalidade MBTI® – Myers Briggs Type Indicator.

A aplicação desta teoria permite a compreensão do Tipo Psicológico de cada pessoa porque define a forma como cada um “prefere” usar sua energia psíquica, sua atividade mental e como se organiza na vida.

Essas preferências inatas podem ser classificadas em quatro processos mentais, e cada um é definido por uma preferência a partir de um par de opções opostas entre si e relacionadas à maneira que as pessoas:

- a. Focam sua atenção e dirigem sua energia psíquica:
 - ▶ Extroversão (E) para o mundo externo, das coisas e pessoas
 - ▶ Introversão (I) para o mundo interno das ideias e reflexões
- b. Assimilam informações e percebem o mundo ao seu redor:
 - ▶ Sensação (S) a coleta de informações é pelos sentidos e o foco são fatos concretos
 - ▶ Intuição (N) a informação vem de conexões, possibilidades e significado

- c. Tomam decisões e julgam:
 - ▶ Pensamento (T) tomam decisão a partir de uma abordagem objetiva e impessoal
 - ▶ Sentimento (F) tomam decisão a partir de uma abordagem subjetiva, baseada no que é importante e valorizado por aqueles afetados pela decisão
- d. Organizam suas vidas e usam o tempo:
 - ▶ Julgamento (J) o foco está na finalização, previsibilidade, planejamento, organização
 - ▶ Percepção (P) o foco está na adaptabilidade, flexibilidade, espontaneidade

Um código de 4 letras é utilizado, portanto, para identificar o Tipo Psicológico, por exemplo: ESTJ, INFP, e assim por diante.

Desta forma, são 16 as combinações possíveis de preferências e por consequência 16 Tipos Psicológicos, cada um formado por uma combinação específica de preferências e utiliza energia psíquica de maneira diferenciada. O caráter dinâmico de cada tipo psicológico depende de como a energia é despendida por um indivíduo que tem aquele tipo.

A dinâmica dos Tipos Psicológicos e o Estresse

Jung declarou que usamos todas as funções mentais, porém com graus diferentes de consciência e naturalidade porque gastamos mais energia para fazer aquilo que preferimos e assim utilizamos uma das funções com mais intensidade, tornando-a mais desenvolvida e dominante. Na sequência, em termos de energia disponível está a função auxiliar que complementa e traz equilíbrio à função dominante. A próxima função na hierarquia da distribuição de energia é a terciária, seu uso é geralmente difícil e desconfortável. O menor percentual de energia consciente flui para a nossa função inferior e por isso

ela é essencialmente inconsciente e oposta à função dominante. É pouco utilizada e se manifesta de forma impulsiva e instintiva.

Algumas circunstâncias podem desencadear tanto a utilização exagerada da função dominante quanto a manifestação da função inferior: fadiga, doença, estresse, álcool e drogas, mudanças de vida.

As vulnerabilidades de cada indivíduo são, portanto, muito acionadas ou sendo acessadas quando o indivíduo:

- ▶ Não está podendo atuar ou sofreu um forte ataque ou desvalorização às suas funções preferidas e aí podem ser usadas de forma exagerada, ou
- ▶ Está sendo exposto à necessidade de uso constante de suas funções não preferidas (e aí a energia, que não está sob controle, emerge e manifestam-

se comportamentos extremados e imaturos)

Essas experiências aparentemente “anormais” são expressões previsíveis, adaptativas e necessárias para a nossa personalidade e, se delas tomamos consciência, podemos encará-las como episódios que podem impulsionar nosso desenvolvimento.

Constante exposição ao estresse ou vivência de momentos críticos que abalam nossas crenças e valores nos deixam vulneráveis. Quanto antes o indivíduo conseguir reconhecer, ou ser ajudado a reconhecer, que sua expressão pessoal está em desarmonia com sua natureza mais espontânea, mais cedo ele poderá parar para analisar e então reavaliar seus objetivos e valores frente a essas situações geradoras de estresse, evitando consequências como Burnout e outras doenças mentais e físicas.

“A função inferior é a ferida sempre aberta de personalidade inconsciente, mas através dela, o inconsciente pode sempre entrar e assim ampliar a consciência e gerar uma nova atitude”

Marie Louise Von Franz

O instrumento MBTI® como apoio à prevenção, diagnóstico e tratamento

Ao preencher e receber o relatório de resultado, cada pessoa obtém o seu tipo psicológico que representa as suas quatro preferências e consequentemente, permite uma compreensão de seus pontos fortes, armadilhas e caminhos de desenvolvimento.

A partir daí é possível apoiar cada um a entender a dinâmica de uso da energia psíquica específica de seu tipo como apresentado. Por isso recomendamos seu uso para a questão do estresse, pois traz informações que podem ser utilizadas para prevenir seu surgimento, agravamento e dar suporte a formas de tratamento.

Os Tipos Psicológicos, o ambiente de trabalho e o Burnout

No contexto de trabalho as fontes de tensão e de estresse são mediadas pelas diferenças próprias de cada indivíduo. Não são todos os indivíduos que desenvolvem estresse, pois entendemos que este depende de três esferas: os agentes estressores do trabalho, seu entendimento do contexto no qual o indivíduo está inserido e a vulnerabilidade de cada um, sendo essa última foco deste trabalho.

Indivíduos diferentes reagem de formas diferentes ao entrarem em contato com as mesmas fontes de pressão. Portanto, refletir e entender a relação entre a percepção de estresse e o Tipo Psicológico de cada um é relevante no contexto que estamos vivendo

pois fornece informação quanto a principais estressores, gatilhos, tipos de manifestação e formas de apoio para a restauração do equilíbrio. Isso é de grande ajuda para as pessoas, grupos e organizações que se preocupam em desenvolver cada vez mais formas de trabalho e de convivência que criem ambientes adequados para que cada um possa dar o melhor de si e sentir-se bem.

Acreditamos que se conhecermos a essência de cada Tipo Psicológico, suas vulnerabilidades, gatilhos de estresse, comportamentos comuns quando estão sob estresse de diferentes níveis e forma de restabelecer o equilíbrio, estaremos contribuindo para a prevenção e encontrando caminhos para apoiar a recuperação.

As informações apresentadas de cada tipo não são conclusivas nem definitivas; é necessário considerar e respeitar como as variações de experiência, histórico de vida, nível de autoconhecimento, maturidade alteram a percepção de cada um sobre seu modo de atuar perante a vida.

Os 16 Tipos Psicológicos

A seguir vamos apresentar para cada um dos Tipos uma breve descrição, suas vulnerabilidades, reações e manifestações do estresse, ambiente de trabalho preferido, recursos e soluções para restabelecer o equilíbrio.

Além disso, junto à identificação do Tipo, vamos mencionar sua função dominante e sua função inferior.

ESTJ - Pensamento Extrovertido Dominante/Sentimento Introvertido Inferior

Breve descrição

Os ESTJs são lógicos, analíticos, decididos e usam fatos concretos de maneira

sistemática. Não mostram interesse por teorias abstratas e querem trabalhar sobre aplicações diretas e imediatas. Práticos, realistas e naturalmente hábeis para negócios, são condutores determinados, eficientes e rápidos na implementação das decisões; tendem a estar frequentemente no seu mundo exterior. Gostam das coisas feitas corretamente e são impacientes com aqueles que não levam avante os processos com a devida atenção a prazos. Podem eventualmente demonstrar rudeza com aqueles que não seguem as regras e podem também não ser receptivos aos pontos de vista ou emoções dos outros. Tendem a chegar a conclusões depressa demais. São leais e bons parceiros, conhecem suas responsabilidades e não fogem delas, mesmo quando exigem sacrifícios e esforços de sua parte. Priorizam a verdade, precisão e produtividade. São capazes de delinear planos claros e estruturados e utilizam recursos de forma eficiente para fazer com que as tarefas sejam realizadas dentro do prazo.

A energia psíquica dos ESTJs movimenta-se para o mundo exterior das coisas, pessoas e atividades e é orientada pela função Pensamento que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As outras funções são auxiliares – Sensação e Intuição – e a função Sentimento, oposta à sua dominante, torna-se a função inferior, relegada e não desenvolvida, constituindo-se em um aspecto de sombra inconsciente. Sob estresse momentâneo ou crônico, a função inferior dos ESTJs – Sentimento – se manifesta de forma autônoma, sem elaboração e claramente desajustada e explosiva. É necessário o desenvolvimento dessa função, expandindo-a para a consciência para que possa sair dessa forma sombria e primária de se comportar.

Vulnerabilidades

Os ESTJs costumam achar que poucas áreas de sua vida são estressantes, mas a presença de alguns gatilhos pode ser surpreendentemente debilitante. As suas vulnerabilidades podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Falta de controle sobre as tarefas e tempo;
- ▶ Ambiente desorganizado;
- ▶ Desconhecer os princípios estabelecidos;
- ▶ Mudanças de procedimentos, critérios mal definidos, exceções;
- ▶ Longas discussões sobre opções e revisões de decisões;
- ▶ Incompetência própria ou dos outros;
- ▶ Comportamentos ilógicos;
- ▶ Desconsideração de seus valores, ignorando-os ou não os valorizando;
- ▶ Quando outras pessoas expressam sentimentos intensos de qualquer natureza – sentem-se desconfortáveis e incapazes de lidar à sua maneira, lógica e direta.
- ▶ Tem dificuldade em comunicar sua perturbação e procuram manter sua atitude normalmente eficiente e controlada;
- ▶ Preocupam-se em perder o controle emocional em público e esperam estar sozinhos ou em família para expressar essa parte estranha de si mesmos;
- ▶ Não sabem fazer a diferenciação de suas emoções internas, apresentando hipersensibilidade; sentem-se à beira das lágrimas sem razão aparente;
- ▶ Podem manifestar explosões de emoções, com perda do controle;
- ▶ Podem perder o contato com sua competência natural, passando a duvidar de si mesmos, mostrando-se ineficazes e deprimidos;
- ▶ Podem viver uma experiência de “tudo ou nada”, tentando esconder esse lado “irracional” de si mesmos;
- ▶ Podem também demonstrar frieza e impessoalidade – retiram-se do convívio, evitam os outros;
- ▶ Acreditam que os outros não gostam deles, autopiedade.

Reações/Manifestações do estresse

Os ESTJs relatam pouca experiência com estresse, mas quando vivenciam, apresentam as reações prováveis e manifestações no comportamento, tais como:

- ▶ Frequentes manifestações de irritação;
- ▶ Tornam-se inflexíveis e sem espaço para considerar alternativas;
- ▶ Assumem postura dominadora e exigente;

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os ESTJs são energizados pelo próprio trabalho e pela possibilidade de estar no comando e tomar decisões. São vistos como pessoas bem-sucedidas no mundo organizacional e tendem a se mostrar bastante satisfeitos com sua vida profissional. Desejam o reconhecimento explícito por suas realizações.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Receber apoio silencioso de outras pessoas que permitam vivenciar com profundidade;
- ▶ Considerar fatos e detalhes para ajustar a situação e os objetivos;
- ▶ Refletir sobre os impactos negativos da situação para seu próprio bem-estar e dos outros;
- ▶ Envolver-se em atividades físicas e de recreação que ajudem a separar emoções e motivações, tais como exercícios, leituras, hobbies, artes em geral.

Com a identificação do estresse ou Burnout e o apoio para restabelecer o equilíbrio, os ESTJs podem aprender a lançar mão de técnicas para reconhecer e desviar uma eminente “perda de seu eu”, trazendo à lembrança sua humanidade e vulnerabilidade e a importância de seus relacionamentos íntimos. Podem ajustar suas abordagens que são exageradamente voltadas a tarefas para a vida. Talvez dediquem menos energia para conquistas no trabalho e obtenham mais gratificação através de aspectos relacionados a sua vida.

ENTJ – Pensamento Extrovertido Dominante/Sentimento Introvertido Inferior

Breve descrição

Os ENTJs geralmente são lógicos, analíticos e objetivamente críticos. Gostam de planejamentos de longo alcance, pensam estrategicamente e preferem estar na

liderança. Seu foco está nas ideias e eles gostam de se antecipar, fazendo um esforço sistemático para alcançar seus objetivos a tempo. São impacientes com confusão ou ineficiência e são práticos quando esses problemas os atrapalham. ENTJs preferem trabalhar com um contexto geral a ter de se envolver com detalhes. Gostam de decidir rapidamente como agir, liderando os outros ativamente para esse fim. Sistemas e princípios são importantes para ENTJs, que aplicam princípios ao que fazem e, se pretenderem mudar seus métodos, precisarão mudar seus princípios primeiro. Valorizam lógica e constância. ENTJs terão mais satisfação em um ambiente de trabalho que valorize planejamento de longo alcance e os envolva em tomadas de decisão, permitindo-lhes ver que os planos são colocados em prática. As pessoas podem confiar neles para assumir a liderança e garantir a realização dos planos com competência.

A energia psíquica dos ENTJs movimenta-se para o mundo externo e é orientada pela função Pensamento, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As suas outras funções são auxiliares – Intuição e Sensação – e a função Sentimento, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior relegada e não desenvolvida, tornando-se um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior dos ENTJs – Sentimento Introvertido – se manifesta de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo ENTJ e nas suas relações. Apresenta-se de forma impulsiva, instintiva e arcaica. É necessário o desenvolvimento dessa função expandido para a consciência, saindo, assim, dessa forma sombria de comportar-se.

Vulnerabilidades

Os ENTJs apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Desconsideração ou desvalorização de seus valores mais profundos;
- ▶ Exposição a expressão de sentimentos intensos principalmente de pessoas mais íntimas, não conseguindo lidar com a situação de forma lógica;
- ▶ Quando não ocupam posição de liderança em uma função ou situação;
- ▶ Ambientes desorganizados;
- ▶ Não poder atuar estrategicamente sendo cobrado de decisões operacionais de curto prazo;
- ▶ Ambiente que não tem visão ou estratégias de futuro;
- ▶ Exclusão em tomadas de decisões consideradas importantes para eles;
- ▶ Perda do controle das tarefas;
- ▶ Não conseguir questionar o porquê de diretrizes, projetos e ideias;
- ▶ Equipe ou pessoas não preparadas, incompetentes, com preguiça;
- ▶ Cobranças para pensar nas consequências de suas decisões sobre as pessoas;
- ▶ Não concretizar projetos;
- ▶ Conversas fúteis e elucubrações.
- ▶ Tornar-se ditatorial e muito exigente;
- ▶ São cirúrgicos em seus feedbacks e perdem a paciência quando tem que repetir ou “desenhar”;
- ▶ Sentir raiva intensa frente à incompetência das outras pessoas e depois se recriminar alegando falta de valorização e reconhecimento dos outros;
- ▶ Inflexibilidade;
- ▶ Sentir uma crescente sensação de fracasso e uma crescente sensação de raiva e frustração;
- ▶ Sentir-se perseguido, desvalorizado, usado, excluído;
- ▶ Sentir vontade de chorar mas esconder, engolir e se fechar em si mesmo;
- ▶ Podem ter explosões emocionais, ir às lágrimas sem razão aparente;
- ▶ Podem começar a participar de atividades compulsivas como limpeza, contagem ou inspeção;
- ▶ Duvidar de si mesmos mostrando-se ineficazes e deprimidos;
- ▶ Interpretar negativamente sentimentos e comportamentos dos outros.

Reações/Manifestação do estresse

Quando se encontram em estresse ou Burnout os ENTJs apresentam as prováveis reações e manifestações no comportamento:

- ▶ Podem exagerar na sua função dominante Pensamento Extrovertido – adotar postura exageradamente fria, arrogante e insensível;

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de trabalho Preferido

Os ENTJs são energizados por ambientes de trabalho onde haja variedade de atividades e desafios, onde possam usar múltiplos talentos e habilidades, que apoiem flexibilidade e mudança e que tenham pessoas competentes, independentes e voltadas para resultado.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Apoio para aceitar feedbacks sinceros, aprender a ouvir. Compartilhar preocupações;
- ▶ Celebrar sucesso seus e dos outros;
- ▶ Praticar a consideração de hipótese e possibilidades que os levem para longe de seu sofrimento;
- ▶ Questionar e trabalhar pensamentos e crenças;
- ▶ Apoio para irem a fundo em seus sentimentos, desabafar, sem medo de julgamentos com pessoas de muita confiança;
- ▶ Praticar exercícios com regularidade;
- ▶ Aprender e praticar técnicas/métodos para saber lidar com experiências que o levem a “perda de seu eu” – meditação, yoga.

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os ENTJs podem trazer à consciência sua humanidade, vulnerabilidade e a importância de seus relacionamentos íntimos. Podem, ainda, fazer um reexame de seus valores, reconhecendo seus limites e voltar a ter interesse por outras atividades e interesses anteriormente negligenciados. Podem recuperar a confiança em suas ideias e em sua capacidade de encontrar uma solução poderosa para seus problemas, recuperando o foco em suas habilidades e talentos naturais e colocando mais importância nos resultados futuros.

ISFP – Sentimento Introvertido Dominante/Pensamento Extrovertido Inferior

Breve descrição

Os ISFPs tipicamente se preocupam bastante com o que fazem, com provável evidência disso através de atos mais do que palavras. São leais às pessoas, aos ideais e às organizações com que se preocupam. São extremamente afetuosos, apesar de nem sempre o demonstrarem. ISFPs tendem a ser tolerantes, cabeça-aberta e adaptáveis, enfrentando situações de frente. Contudo, quando algo importante para eles é ameaçado, não desistem. Já que frequentemente não revelam suas convicções, suas reações podem surpreender as pessoas. Têm pouca necessidade de impressionar ou dominar os outros. Já que ISFPs acreditam que suas ações falam por si só, eles não chamam muita atenção. Por isso, outras pessoas podem menosprezar suas contribuições, levando os ISFPs a se sentirem desvalorizados e menos adequados do que realmente são. Preocupam-se com o bom relacionamento dos outros e às vezes são responsáveis por unir as pessoas. Além disso, prestam atenção à natureza e aos animais e são observadores atentos de seus arredores. ISFPs terão mais satisfação em um ambiente de trabalho que valoriza suas preocupações e permita que eles se adaptem ao momento. As pessoas podem confiar neles para observar o que precisa ser feito e agir de maneira simples e tranquila.

A energia psíquica do ISFP movimenta-se para o mundo interno e é orientada pela função Sentimento Introvertido, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As suas outras

funções são auxiliares – Sensação e Intuição –, e a função Pensamento, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior relegada e não desenvolvida, assumindo um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior dos ISFPs – Pensamento Extrovertido – se manifesta de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo ISFP e nas suas relações. Apresenta-se de forma impulsiva, instintiva e arcaica. É necessário o desenvolvimento dessa função expandido para a consciência e assim saindo dessa forma sombria de comportar-se. Nesse tipo especificamente há estudos que o colocam como o mais propenso à despersonalização.

Vulnerabilidades

Os ISFPs apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Desconsideração ou desvalorização de seus valores mais profundos, lealdade principalmente;
- ▶ Muita incerteza e complexidade;
- ▶ Ter que lidar com muitos dados;
- ▶ Ambientes com muito conflito interpessoal;
- ▶ Clima político que exija conformidade com valores ou procedimentos inaceitáveis;
- ▶ Estruturas muito rígidas;
- ▶ Não encontrar tempo para trabalharem sozinhos e em silêncio;
- ▶ Tarefas não claramente definidas e comunicação ambígua;
- ▶ Planejamento a longo prazo;
- ▶ Não conseguir equilibrar exigências do trabalho e da vida doméstica;
- ▶ Sentir que vai perder alguma coisa ou pessoa (relacionamentos, tarefas, cargos, etc...).

Reações/Manifestação do estresse

Quando se encontram em estresse ou Burnout os ISFPs apresentam as prováveis reações e manifestações no comportamento:

- ▶ Autocrítica severa;
- ▶ Humor ofensivo e cínico, sarcasmo, raiva do mundo;
- ▶ Postura de agressividade passiva sendo desafiadores;
- ▶ Tornam-se autodestrutivos e descuidados com a própria saúde, em um esforço para reestabelecer a excitação ou afirmação de sua vida;
- ▶ Depressão e desesperança;
- ▶ Recolhem-se e se afastam do convívio social;
- ▶ Mantem-se em situações estressantes mesmo que estejam desconfortáveis;
- ▶ Podem ser críticos e durões com os outros, quase obsessivos a respeito de seus erros e do que consideram incompetência dos outros;
- ▶ Podem promover ataques violentos a outras pessoas, com críticas duras;
- ▶ Percebem-se menos competentes do que na verdade são; verbalizam não saber para que servem, o que prejudica muito a definição do que fazer na vida;
- ▶ Perdem a confiança em si mesmo até para realizar tarefas insignificantes;
- ▶ Problemas cardíacos, hipertensão, exaustão emocional e despersonalização – maior percentual de todos os tipos;
- ▶ Podem perder de vista as alegrias que o momento presente normalmente lhes traz e, em vez disso, tornam-se focados em resultados futuros;
- ▶ Podem se tornar extremamente críticos consigo mesmos e colocar mais pressão sobre si mesmos para obter um bom desempenho.

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os ISFPs são energizados por ambientes de trabalho que permitam a eles atingir objetivos que geralmente consideram o bem-estar das pessoas, grupos e humanidade como um todo, e com pessoas cooperativas, que propiciem flexibilidade e segurança. Um trabalho que não tenha valor além da produção de bens materiais pode ser muito estressante para eles.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Relaxar, cuidar das horas de sono;
- ▶ Tempo para ficar sozinho para processar seus sentimentos e pensamentos;
- ▶ Lembre-os de seus pontos fortes;
- ▶ Aceitando-se como eles são;
- ▶ Não lhes dê conselhos;
- ▶ Conversar com eles/acolher seus sentimentos sem julgar, mas ajudando-os a descobrir fatos que expliquem suas reações e perguntando se querem buscar juntos possíveis soluções;
- ▶ Iniciar um novo projeto. Mergulhar no que ele é apaixonado. Recuperar uma conexão com seu lado artístico ou aventureiro;
- ▶ Não expressar o aborrecimento, refletir e meditar sobre seus valores e prioridades;
- ▶ Reservar tempo para divertir-se;
- ▶ Envolver-se com atividades relaxantes;

- ▶ Conversar com amigos próximos;
- ▶ Mudar o foco do que está errado para o que está certo.

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os ISFPs podem ser levados a um reexame significativo de valores e até a mudanças drásticas na vida, talvez abandonando uma relação destrutiva ou um trabalho que não o satisfaz.

INFP – Sentimento Introverso Dominante/Pensamento Extroverso Inferior

Breve descrição

Os INFPs são idealistas, abertos a novas ideias, perspicazes e flexíveis. Leais aos seus valores e às pessoas que lhes são importantes, desejam que seu trabalho contribua para algo significativo. Gostam de trabalhar sozinhos ou em pequenos grupos onde possam de maneira criativa considerar e incluir as aspirações e objetivos humanos. Oferecem autenticidade e um espírito de harmonia e compaixão às pessoas e instituições que atendem. Curiosos e rápidos para enxergar possibilidades, podem ser catalisadores para implementação de ideias. São adaptáveis e receptivos, exceto quando um valor for ameaçado. Criam facilmente relação de confiança com os outros, mostrando atenção e cuidado com seus sentimentos e necessidades, apoiando-os na realização do trabalho, evitando burocracias e micro gerenciamento. São bons ouvintes, reagem com sensibilidade e sentem-se à vontade em ambientes com baixo conflito interpessoal.

A energia psíquica dos INFPs movimenta-se para o mundo interior, privilegiando seus valores pessoais e harmonia interna e é orientada pela função Sentimento, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As

suas outras funções são auxiliares – Intuição e Sensação –, e a função Pensamento, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior, relegada e não desenvolvida, caracterizando-se como um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior dos INFPs – Pensamento Extrovertido – se manifesta de forma autônoma, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo e nas suas relações. É necessário o desenvolvimento dessa função, expandindo para a consciência e assim sair dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

Os INFPs apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Trabalhos que tenham valor apenas material sem consideração de outros valores ou propósito;
- ▶ Múltiplas tarefas e exigências de muitos papéis;
- ▶ Tempo insuficiente para realizar o trabalho sozinho;
- ▶ Quando um valor importante é desrespeitado;
- ▶ Serem poupados de responsabilidades com o intuito de preservá-los;
- ▶ Estruturas rígidas e pressão de tempo;
- ▶ Conflitos e hostilidades; pessoas controladoras, exigentes ou confrontadoras;
- ▶ Clima político que exija conformidade com valores e procedimentos inaceitáveis; concessões para manter a harmonia;
- ▶ Perceberem a indiferença dos outros com relação às necessidades das pessoas;
- ▶ Ficarem isolados das visões dos outros sobre projetos - sentimento de exclusão;
- ▶ Ficarem expostos a excessivas interações com os outros ou interações intensas;
- ▶ Intromissão em seus espaços pessoal e emocional.

Reações/Manifestações de estresse

Os INFPs quando se encontram em estresse ou Burnout apresentam as prováveis reações e manifestações de comportamento:

- ▶ Podem se tornar hipersensíveis e reagir com exageros a ofensas imaginárias;
- ▶ Ofendem-se com facilidade a ponto dos outros evitarem qualquer solicitação ou fornecer feedback;
- ▶ Colocam-se na defensiva;
- ▶ Tornam-se excessivamente críticos, apontando pequenas falhas dos outros;
- ▶ Fazem autojulgamentos severos, exagerados e sem fundamento sobre sua própria competência;
- ▶ Sentem-se sobrecarregados pela pressão de agir para corrigir sua incompetência imaginária;
- ▶ Sentem insatisfação generalizada em relação a seus ideais;
- ▶ Desconfiam dos motivos dos outros e reagem com cinismo e crítica;
- ▶ Alternam entre agressão ativa e passiva;
- ▶ Assumem uma postura de negatividade, desesperança e depressão;
- ▶ Perdem a inclinação natural para cuidar das pessoas;
- ▶ Insistem em usar a lógica do pensamento.

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os INFPs são energizados por ambientes que favoreçam a independência e estimulem a iniciativa individual, oferecendo flexibilidade, variedade e mudança. Gostam de ser apreciados e valorizados como indivíduos e que suas contribuições e experiência profissional sejam reconhecidas e respeitadas. Valorizam ambientes cooperativos onde possam ajudar e confirmar as pessoas, colocando seus valores pessoais em prática.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Ter tempo para ficarem sozinhos e exaurirem a questão;
- ▶ Não demonstrar a chateação, apesar de senti-la profundamente;
- ▶ Refletir sobre valores pessoais e prioridades;
- ▶ Mudar o enfoque para o que está certo e não para o que está errado;
- ▶ Ter seus sentimentos reconhecidos e validados;
- ▶ Abrir-se com amigos e colegas;
- ▶ Procurar novas ideias para projetos em andamento;
- ▶ Reservar tempo para divertimento e atividades relaxantes;
- ▶ Conectar-se, apoiando pessoas em situação de vulnerabilidade.

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os INFPs podem se ver questionando seus

valores e objetivos, reconhecendo que suas atitudes e estilo de vida representam visões distorcidas de sua natural confiança na bondade dos outros. Podem aprender a equilibrar seu idealismo com objetivos mais realistas e reconhecerem suas próprias competências, inseguranças e fracassos. Importante também que entendam suas necessidades de conquistas, desejo de poder e controle que costumam negar e rejeitar.

ISTP – Pensamento Introverso Dominante/Sentimento Extroverso Inferior

Breve descrição

Os ISTPs são realistas e pragmáticos. Analisam internamente e logicamente as informações com base em suas próprias experiências. Julgam as realidades da situação com a maior objetividade possível e avaliam de quanto esforço precisam para realizar a tarefa. Gostam de encontrar atalhos e observam detalhes. São tranquilos e curiosos e muitas vezes estão atentos a como e porque as coisas funcionam. Por isto, frequentemente gostam de atividades técnicas e mecânicas. Apesar de estruturarem fatos e dados para seus próprios interesses, os ISTPs preferem não organizar pessoas e situações. Sentem-se confortáveis adaptando-se às situações quando necessário, desde que isso faça sentido. São objetivamente críticos e tendem a buscar a precisão e a verdade. Avaliam e criticam o seu próprio desempenho e o de outras pessoas. Tem poucas necessidades de avaliações externas pelo forte senso interno de como estão desempenhando seu papel. Os ISTPs podem ser quietos e reservados, mas fáceis de lidar, tolerantes, flexíveis e informais. Quando têm conhecimentos profundos sobre um assunto, gostam de falar extensivamente. Pode-se confiar para cumprirem tarefas e agirem de maneira simples e descomplicada.

A energia psíquica dos ISTPs movimentar-se para o mundo interior e é orientada pela função Pensamento, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente e, tornando-se dominante no seu processo psicológico. As suas outras funções são auxiliares – Sensação e Intuição –, e a função Sentimento, oposta à sua função dominante, torna-se uma função inferior relegada e não desenvolvida, caracterizando-se por um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior dos ISTPs – Sentimento Extrovertido – manifesta-se de forma autônoma, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo ISTP e nas suas relações. Apresenta-se de forma impulsiva, instintiva e arcaica. É necessário o desenvolvimento dessa função expandindo para a consciência e assim sair dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

Os ISTPs apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse por serem resultantes do seu estilo pessoal distante, aparentemente frio e extremamente objetivo:

- ▶ Insensibilidade dos outros para sua necessidade de silêncio e solidão. Sentem "invasão" no seu espaço;
- ▶ Pouco tempo para ficarem sozinhos;
- ▶ Solicitados a agirem de modo extrovertido;
- ▶ Críticas às suas características pessoais e se seus sentimentos e valores profundos não forem reconhecidos ou confirmados;
- ▶ Confrontados com emoções intensas – suas e dos outros;
- ▶ Situações que sejam ilógicas, injustas ou não éticas;

- ▶ Ambientes com muita incerteza e competitividade, conflitos e competição;
- ▶ Trabalhos com regras e regulamentos rígidos;
- ▶ Trabalhar com pessoas incompetentes e serem supervisionados por elas ou supervisioná-las;
- ▶ Serem responsáveis pelos resultados do trabalho dos outros ou depender deles.

Reações/Manifestações do estresse

Quando se encontram em estresse ou Burnout, apresentam as prováveis reações e manifestações de comportamento:

- ▶ Levar a lógica ao extremo; tornam-se improdutivos e o pensamento pode ser obsessivo;
- ▶ Podem fazer julgamentos ácidos e sarcásticos, usando as informações que tem podendo ser restritas ou incorretas para os outros. As críticas podem ser agressivas e maliciosas;
- ▶ Tornam-se hipersensíveis a áreas de "sentimento". Tem preocupações em relação a ser admirado e valorizado;
- ▶ Sentem medo de perder permanentemente o controle de sentimentos e emoções;
- ▶ Dão poucas indicações ou pistas físicas e verbais sobre seu estado íntimo. Um senso de alienação e distância psicológica dos outros;
- ▶ Sentem-se mal com a perturbação emocional de colegas;
- ▶ Interpretam intensa ou erroneamente simples comentários ou linguagem corporal dos outros como provas de desaprovação, antipatia ou rejeição;
- ▶ Podem ter lentidão, distração e falta de clareza em contraposição ao seu pensamento rápido e objetivo;

- ▶ Podem tratar colegas e amigos com desconfiança;
- ▶ Assumem um tom de reclamação e contrariedade. Podem comportar-se com cinismo, amargura e isolamento;
- ▶ Podem ter uma queda do desempenho e uma diminuição de sua competência.

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os ISTPs são energizados por ambientes de trabalho que lhes dão o máximo de autonomia, onde a independência é honrada e podem perseguir suas paixões e interesses específicos. Gostam de estruturas claras, estabilidade, segurança e de trabalhar em projetos concretos, com resultados tangíveis.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se da sua função inferior:

- ▶ Precisam ficar sozinhos para recuperar e reorganizar as energias;
- ▶ Precisam do respeito dos outros por seu espaço físico e psicológico;
- ▶ Devem rever os fatos e buscar novas interpretações;
- ▶ Não se deve perguntar a eles como se sentem;
- ▶ Devem fazer um exercício de valores para determinar o que é realmente importante para eles e para os que se preocupam com eles;
- ▶ Precisam receber validação e confirmação dos outros que a situação é realmente estressante;

- ▶ Precisam se liberar de responsabilidades usuais para evitarem sentirem-se incapazes;
- ▶ Devem adotar comportamentos que atendam à expectativa dos outros;
- ▶ Devem procurar atividades solitárias para se divertir.

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os ISTPs podem estar mais dispostos a aceitar o que é ilógico. Podem aprender a reconhecer sua própria vulnerabilidade para si e perante os outros, assumindo sua profundidade de sentimento que está sempre presente, mas raramente vivenciada e expressada naturalmente. Podem conseguir compartilhar com maior frequência seus sentimentos e sentir-se mais confiantes em afirmar seu Pensamento Introvertido como uma abordagem válida para a vida e mais à vontade no convívio social, sem preocupações com seu desempenho social.

INTP – Pensamento Introvertido Dominante/Sentimento Extrovertido Inferior

Breve descrição

Os INTPs geralmente são lógicos, analíticos e objetivamente críticos. Gostam de desvendar os princípios que fundamentam ideias e de desenvolver princípios adicionais. Organizam ideias e conhecimento em preferência a situações ou pessoas. São curiosos e podem se tornar tão envolvidos no que estão fazendo que perdem a noção de tempo. INTPs são um tanto quanto quietos e reservados. Contudo, quando surgem assuntos que são de grande interesse para eles, desenvolvem teorias e ideias que oferecem e compartilham com os outros. Adaptáveis a situações de mudança, INTPs preferem o desafio de encontrar uma solução ao invés do desafio de colocar em prática uma solução. Sempre levam em

consideração pontos de vista opostos de maneira objetiva e não passional, aplicando lógica para analisar essas visões. INTPs terão mais satisfação em um ambiente de trabalho que valorize lógica e lhes permita trabalhar com autonomia. Querem seguir suas ideias e encontrar as teorias subjacentes a essas ideias. As pessoas podem confiar neles para identificar o núcleo da situação e oferecer ideias para ajudar os outros a entender a questão de maneira lógica.

A energia psíquica dos INTPs movimenta-se para o mundo interno e é orientada pela função Pensamento Introverso, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As suas outras funções são auxiliares – Intuição e Sensação –, e a função Sentimento, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior relegada e não desenvolvida, assumindo um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior do INTP – Sentimento Extroverso – se manifesta de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo INTP e nas suas relações. Apresenta-se de forma impulsiva, instintiva e arcaica. É necessário o desenvolvimento dessa função expandido para a consciência e saindo assim dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

Os INTPs apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Realizar trabalhos que não permitam usar suas habilidades especiais para chegar a um objetivo ou produto;
- ▶ Esforço não notado e mal interpretado como excessivamente crítico, não cooperativo e arrogante;

- ▶ Trabalhar com regras e procedimentos rígidos;
- ▶ Trabalhar, liderar ou ser supervisionado por pessoas incompetentes;
- ▶ Qualquer coisa que seja ilógica, injusta e não ética;
- ▶ Ambientes com excesso de pessoas;
- ▶ Confronto com emoções intensas;
- ▶ Falta de variedade, independência, flexibilidade;
- ▶ Sentimentos e valores não reconhecidos ou confirmados;
- ▶ Ambiente onde eles se sintam controlados pelos outros;
- ▶ Acompanhamento do fluxo do momento, vedado;
- ▶ Obrigação de realizar tarefas simples e repetitivas.

Reações/Manifestação do estresse

Quando se encontram em estresse ou Burnout os INTPs apresentam as prováveis reações e manifestações no comportamento:

- ▶ Críticas excessivas, agressivas, maliciosas a tudo, ironia, sarcasmo;
- ▶ Apontar falhas lógicas no raciocínio dos outros;
- ▶ Emoções exacerbadas incomuns quando sentem invasão do seu “espaço”;
- ▶ Tornar-se nervoso, ilógico, ineficiente e obcecado por detalhes;
- ▶ Lentidão, distração e falta de clareza;
- ▶ Esquecimento, perder coisas, desorganização e improdutividade;
- ▶ Acusações carregadas de mágoa como reação a sentimento de rejeição;
- ▶ Choro intempestivo, com acusação de ser rejeitado ou subestimado;

- ▶ Afastam-se dos outros na tentativa de pensar em uma solução para seus problemas;
- ▶ Ataque aos outros e posição defensiva por sentir que não conseguem encontrar uma solução adequada para o problema;
- ▶ Insegurança sobre suas próprias habilidades para resolver problemas e tentativa de fazer as pessoas ao seu redor acreditarem que estão sob controle;
- ▶ Podem se tornar mais severos com os outros na tentativa de defender sua própria lógica;
- ▶ Podem sofrer de medo de exposição, bloqueio e uma inibição geral de seu pensamento engenhoso usual se sua criatividade é interrompida.
- ▶ Não serem questionados quanto ao que sentem;
- ▶ Adotar temporariamente comportamentos que atendam as expectativas dos outros;
- ▶ Receber validação (não solicitada) dos outros em situações estressantes;
- ▶ Tempo para ficar sozinho para recuperar e reorganizar energias;
- ▶ Apoio para recuperar seu senso de confiança em sua própria lógica, confiando em sua capacidade de raciocinar e resolver problemas;
- ▶ Parar de se concentrar nas opiniões de outras pessoas e aproximar-se daqueles que confiam em sua inteligência;
- ▶ Convencê-los de que não há problema em se sentir irracional às vezes;
- ▶ Ficar fora do caminho e perdoar comportamentos fora de suas características.

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de trabalho Preferido

Os INTPs são energizados por ambientes de trabalho que lhes deem o máximo de autonomia possível para perseguir suas paixões e interesses específicos. Gostam de variedade nas tarefas que assumem e valorizam oportunidades para realização independentes em seu trabalho. Propiciam independência e originalidade de pensamento, tranquilos e com mínimo de reuniões.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Liberar-se de algumas responsabilidades usuais;

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os INTPs podem se mostrar mais dispostos a reconhecer sua própria vulnerabilidade para si e perante os outros, tornando-se mais cientes de seus sentimentos, e também a fazer um reexame de seus valores e estilos de vida. Podem aprender a evitar situações que parecem não ter solução possível e aprender a compartilhar com maior frequência seus sentimentos.

ESFJ – Sentimento Extrovertido Dominante / Pensamento Introvertido Inferior

Breve descrição

Os ESFJs são solidários, afáveis, cooperativos, exuberantes em seus afetos; seguem o consenso e precisam estar em harmonia com os valores objetivos vigentes no ambiente. Trabalham bem quando podem

atender às necessidades das pessoas de forma estruturada, conveniente e prática. Sua orientação é pautada por “juízo de valores”. São construtores, comprometidos, trabalham com determinação e acompanhamento para atingir resultados que tornem as coisas melhores para todos os envolvidos. Apreciam o contato social, mantendo um intenso relacionamento com o meio, e são naturalmente afirmativos.

A energia psíquica do ESFJ movimenta-se para o mundo externo e é orientada pela função Sentimento, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As suas outras funções são auxiliares – Sensação e Intuição –, e a função Pensamento, oposta à sua dominante, torna-se a função inferior, que é relegada e não desenvolvida, caracterizando-se como um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior do ESFJ – Pensamento Introvertido – se manifesta de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo ESFJ e nas suas relações. Apresenta-se de forma impulsiva, instintiva e arcaica. É necessário o desenvolvimento dessa função, expandindo-a para a consciência e assim saindo dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

Os ESFJs apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Situações em que as pessoas não confiam e suas intenções não são levadas a sério;
- ▶ Conflitos interpessoais e desarmonia no ambiente, confrontos e divisão;
- ▶ Sentimentos de não valorização e reconhecimento;
- ▶ Críticas pessoais e tratamento impessoal;
- ▶ Violação dos valores pessoais e integridade;
- ▶ Colegas, pares, que não cooperam e desestabilizam;
- ▶ Ambientes com situações imprevistas, mudanças bruscas;
- ▶ Instabilidade e poucas orientações do que precisa ser feito, falta de clareza;
- ▶ Tempo e recursos insuficientes para realizar um bom trabalho;
- ▶ Impossibilidade de controlar o tempo e o trabalho, tarefas de última hora.
- ▶ Podem exagerar na sua função dominante Sentimento extrovertido;
- ▶ Tentativa insistente de atingir a harmonia, mesmo que isso não seja oportuno;
- ▶ A análise dos fatos toma forma de julgamento categórico – tudo ou nada; ideias negativas, obsessivas e destruição de valores;
- ▶ O pensamento se torna rígido, inflexível, pouco desenvolvido e se refere a verdades óbvias; não compartilha ideias com outros;
- ▶ Desenvolve uma lógica intrincada, cheia de idiossincrasias;
- ▶ Buscam a verdade suprema e absoluta de forma obsessiva;
- ▶ Em estresse crônico tornam-se negativos, excessivamente críticos, passam a reclamar e não cooperar; culpam os outros pelos seus erros;

Reações/Manifestação do estresse

Quando se encontram em estresse ou Burnout os ESFJs apresentam alguns comportamentos como prováveis reações e manifestações, tais como:

- ▶ Defensivos e hostis quando questionados por decisões extemporâneas;
 - ▶ Possibilidade de ataques verborrágicos, sustentados por suposições errôneas e lógica questionável. Exteriorização emocional exagerada e intempestiva;
 - ▶ Sentem-se oprimidos pelo pessimismo e sentimentos de inutilidade e incompetência que abalam a autoestima;
 - ▶ Perda do interesse natural em cuidar dos outros;
 - ▶ Hipersensibilidade, entendendo comentários como ofensas; sentem-se incompreendidos.
- usando também sua função auxiliar Sensação – S;
 - ▶ Devem conversar com outras pessoas para entender a forma de lidar com o estresse;
 - ▶ Precisam ser encorajados a desenvolver a autoconfiança e trabalhar a autoestima;
 - ▶ Precisam aprender a identificar e tentar evitar ou administrar situações de estresse;
 - ▶ Devem refletir sobre suas conclusões e aguardar para reagir.

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de trabalho Preferido

Os ESFJs são energizados por ambientes de trabalho onde podem colocar seus valores essenciais em ação e são reconhecidos e valorizados pelas suas contribuições, seu comprometimento e lealdade.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse, restabelecer o equilíbrio e conscientizar-se de sua função inferior:

- ▶ Devem ficar algum tempo sozinhos, estudando ou escrevendo para conectar-se consigo mesmo e com seu sentimento dominante;
- ▶ Precisam de apoio e compreensão para vivenciar a experiência de reflexão individual;
- ▶ Podem trabalhar em um projeto que exija atenção sistemática a detalhes,

Com a identificação do estresse e o apoio para se energizar e restabelecer o equilíbrio, os ESFJs podem perceber que têm necessidades menos intensas de harmonia em suas vidas, compreendendo suas limitações em cuidar da vida dos outros, como também a necessidade de desenvolver habilidades de raciocinar logicamente, enfrentando as adversidades com menos sentimentalismo. Com isso tornam-se mais suaves diante de situações negativas e/ou desarmonicas.

ENFJ – Sentimento Extrovertido Dominante/Pensamento Introverso Inferior

Breve descrição

ENFJs são geralmente amigáveis, diplomáticos, sensíveis e empáticos e valorizam muito a harmonia entre indivíduos. São leais às pessoas e seus ideais. São conscienciosos, perseverantes, organizados. São ágeis e atenciosos ao realizarem suas atividades. ENFJs revelam o que há de melhor nas pessoas. Mesmo quando há conflitos, eles acreditam que podem encontrar semelhanças e harmonia. São sociáveis e gostam de solucionar problemas na base do diálogo. Gostam de trabalhar com o potencial das pessoas e ajudá-las a crescer e se desenvolver focando

em visões, esclarecimentos e novas ideias. Às vezes os outros podem não estar tão interessados em se desenvolver quanto os ENFJs estão em ajudá-los. Apesar dos ENFJs gostarem de certas rotinas e abordagens confiáveis para ajudá-los a realizar tarefas, preferem focar mais na ideia geral do que em detalhes. Concentram-se em necessidades específicas quando necessário e valorizam constância neles mesmos e em outros. ENFJs terão mais satisfação em um ambiente de trabalho onde possam ajudar os outros a alcançarem seus potenciais. As pessoas podem confiar neles para agir de maneira atenciosa e organizada e estimular o crescimento e desenvolvimento de colegas.

A energia psíquica dos ENFJs movimenta-se para o mundo externo e é orientada pela função Sentimento, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As suas outras funções são auxiliares – Sensação e Intuição – e a função Pensamento, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior relegada e não desenvolvida, tornando-se um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior do ENFJ – Pensamento Introvertido – se manifesta de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo ENFJ e nas suas relações. Apresenta-se de forma impulsiva, instintiva e arcaica. É necessário o desenvolvimento dessa função expandido para a consciência e assim saindo dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

Os ENFJs apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse quando:

- ▶ As imagens otimistas idealizadas não acontecem por muito tempo;
- ▶ Há pessimismo e negativismo;

- ▶ São forçados a fazer análises lógicas para tomar decisão;
- ▶ Os objetivos e tarefas não estão de acordo com seus valores e princípios ou que violam sua integridade;
- ▶ Há muitos conflitos interpessoais e falta de colaboração;
- ▶ Há tempo e recursos limitados para realizar um bom trabalho, muitas demandas, tarefas de última hora e muita coisa com pouco tempo;
- ▶ Ter que fazer tarefas repetitivas;
- ▶ Quando não estão tendo avanços profissionais e recompensas financeiras à altura;
- ▶ Tem que fazer mudanças bruscas;
- ▶ Há falta de confiança em suas ações ou suas intenções são mal compreendidas;
- ▶ São forçados a se adequar a uma visão predominante com a qual não concordam;
- ▶ Ter que se conformar com algo que vá contra seus valores;
- ▶ Conviver ou depender de pessoas que não cumprem suas expectativas idealizadas.

Reações/Manifestação do estresse

Quando se encontram em estresse ou Burnout os ENFJs apresentam as prováveis reações e manifestações no comportamento:

- ▶ Ser insistentes, impacientes, obcecados por organização, impulsivos;
- ▶ Martirizar-se por suas realizações inadequadas;
- ▶ Fazer autocríticas excessivas;
- ▶ Culpar outros por seus erros;
- ▶ Assumir comportamentos que criticam nos outros;

- ▶ Demonstrar comportamentos agressivos: batendo porta, dizendo coisas maldosas para o outro, atirando coisas;
- ▶ Assumir posições rígidas sobre ideias, pensamentos;
- ▶ Direcionar as decisões para tudo o que está errado e ver dificuldades para a ação;
- ▶ Manifestar sentimento de inutilidade e incompetência;
- ▶ Retirar-se do contato com outras pessoas, sentindo-se muito esgotados pela presença de muitas pessoas;
- ▶ Apresentar depressão;
- ▶ Não sentir mais o desejo de organizar eventos sociais;
- ▶ Manifestar ineficiência e dispersão;
- ▶ Dissociar-se da situação real em um esforço para proteger seu bem-estar e senso de união;
- ▶ Reprimir o lado desagradável da vida durante tanto tempo, até que explodam com intensa emoção e/ou raiva;
- ▶ Tornar-se obsessivos ao analisar dados irrelevantes na busca para encontrar alguma verdade ou algum motivo para o estresse que estão passando;
- ▶ Manifestar vários sintomas físicos, como dores de cabeça, tensão nos ombros ou dor de estômago.

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os ENFJs são energizados por ambientes de trabalho onde podem colocar seus valores essenciais em ação, e querem contribuir enormemente para a sociedade e trabalhar com indivíduos e grupos de maneira colaborativa e apoiadora.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Reconhecimento de sua capacidade de ver o potencial das pessoas e da organização, de seu compromisso entusiasmado com a finalidade maior da empresa;
- ▶ Orientação/feedback quando estiverem pressionando excessivamente as pessoas ou quando estiver protegendo demais;
- ▶ Receber expressões de apreciação genuínas e frequentes;
- ▶ Incentivo a fazerem uma pausa antes de reagir às críticas e de ficar um tempo sozinhos para cuidar-se;
- ▶ Fazer parte de um grupo de apoio;
- ▶ Conversar sobre o que incomoda com uma pessoa não envolvida;
- ▶ Confiar em valores e significados espirituais;
- ▶ Realizar atividades que proporcionem ação, animação e divertimento;
- ▶ Estabelecer limites entre o que é seu problema ou problema do outro;
- ▶ Ter paciência consigo mesmo antes de ter com o outro;
- ▶ Fazer teste de realidade, checar insights e ideias, “verdades” com fatos e dados do presente;
- ▶ É importante que as pessoas próximas tentem trazê-los de volta aos seus compromissos sociais;
- ▶ Precisam se sentir apreciados e não sentir que seus entes queridos os estão sobrecarregando;
- ▶ Expressar a expectativa de receber atenção e elogios;

- ▶ Não ser ignorados, mesmo que pareçam irracionais;
- ▶ Dê a eles uma mudança de cenário para fugir da situação.

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os ENFJs podem perceber que têm necessidades menos intensas de harmonia em suas vidas e aceitar suas limitações para cuidar da vida dos outros, reconhecendo que devem buscar desenvolver habilidades de raciocinar logicamente, enfrentando as adversidades com menos sentimentalismo. Tornam-se mais suaves e mais realistas diante de situações negativas e desarmônicas.

ESTP – Sensação Extrovertida Dominante/Intuição Introvertida Inferior

Breve descrição

Os ESTPs são voltados para a ação. São enérgicos e realistas. Identificam o que é pertinente, indo ao âmago de uma situação para implementar uma solução eficaz, aproveitando os desafios e tentando eliminar barreiras através de uma abordagem lógica, pragmática e não absurda. Agem rapidamente e estão onde a ação está. Aceitam as pessoas como elas são e as situações como se apresentam. Sentem-se à vontade em ambientes dinâmicos que mudam com rapidez e se adaptam a situações difíceis. São espontâneos, flexíveis e divertidos. Possuem um estilo carismático que atrai outros a se juntarem a ele. Gostam de ter variedade nas tarefas e estar em ambientes de trabalho que permitem liberdade para controlar o tempo, o ritmo e a forma de realizar. São bons negociadores: reúnem opiniões, fatos e consideram alternativas para encontrar uma solução apropriada. São otimistas.

A energia psíquica dos ESTPs movimenta-se para o mundo externo, das coisas, pessoas e atividades. Eles “estão no mundo” e absorvem dados sensoriais do ambiente de forma pura e direta, sendo orientados pela função Sensação que torna-se sua função dominante. A sua percepção dos fatos e dos objetos é bem desenvolvida. As outras suas funções são auxiliares - Pensamento e Sentimento - e a função Intuição, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior, relegada e não desenvolvida, caracterizando-se como um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico, a função inferior dos ESTPs – intuição introvertida –, por ser pouco desenvolvida, se manifesta de modo autônomo, sem elaboração, com pensamentos negativos, desconfianças, vendo o lado escuro da realidade. É necessário o desenvolvimento dessa função, expandido para a consciência e assim saindo dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

O ESTP apresenta vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Ambiente de trabalho que exige rígida aderência a horários de outras pessoas;
- ▶ Pouca liberdade para escolher o que realizar e como realizar;
- ▶ Compromissos obrigatórios, sem espaço de manobra;
- ▶ Pressão por prazos;
- ▶ Reuniões/discussões que apresentam generalidades sem sugestões para ações, sem apresentar fatos específicos;
- ▶ Rigidez e muita estruturação para desempenhar o trabalho;

- ▶ Análises minuciosas de aspectos emocionais e foco em relacionamentos;
- ▶ Enfoques exagerados no futuro e no desconhecido;
- ▶ Problemas de saúde ou físicos que perturbem a alegria do presente.

Reações/Manifestações do estresse

Quando se encontram em estresse ou Burnout os ESTPs apresentam as prováveis reações e manifestações no comportamento:

- ▶ Evitar atividades normais e se retirar do contato com os outros;
- ▶ “Ler” intenções nas entrelinhas como escusas e atribuir razões malévolas às pessoas;
- ▶ Ver pistas aleatórias no ambiente e as interpretar como possibilidade negativa;
- ▶ Tornar-se pessimistas, preocupados e distantes;
- ▶ Buscar significado em situações triviais, dando a impressão de levemente “paranoico”;
- ▶ Distrair-se, perdendo o foco, “andando em círculo”;
- ▶ Sentir ansiedade e sensação de tragédia eminente, pensamentos de desconfiança, ideias sombrias, medos, imagens assustadoras;
- ▶ Culpar os outros antes de avaliar o seu próprio papel - sentir uma sensação de incompetência no trabalho e, em casa, perder sua forma descontraída e agradável;
- ▶ Demonstrar uma moralidade escrupulosa e rígida;
- ▶ Envolver-se com a busca de um sentido místico e aparentar desconexão com a realidade.

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os ESTPs são energizados por ambientes de trabalho que lhes permitam o máximo de liberdade para controlar seu tempo e poder trabalhar em seu próprio ritmo. Gostam de se envolver em projetos concretos com resultados tangíveis e com oportunidade para liderar e direcionar os outros e conquistar objetivos tangíveis.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se da sua função inferior:

- ▶ Criar plano de contingência para lidar com situações que provocam ansiedade;
- ▶ Aceitar que outros podem oferecer um conforto realista e ajudá-lo a estabelecer prioridades para se sentirem menos sobrecarregados pelas possibilidades;
- ▶ Pedir ajuda aos outros para realizar tarefas;
- ▶ Analisar, através da sua função Pensamento, as situações complexas e usar a lógica para desvencilhar-se delas;
- ▶ Mudar o enfoque através de leituras ou envolvimento com outras distrações;
- ▶ Familiarizar-se com sua função inferior – intuição introvertida e aceitar possibilidades futuras, sentindo algum conforto com o desconhecido, considerando suas próprias intuições e dos outros;

- ▶ Fazer coisas não planejadas e diferentes.

Os ESTPs parecem indicar baixos níveis de estresse tanto dentro como fora do ambiente de trabalho, mas um longo período de estresse pode levá-los a realizar mudanças significativas na sua vida, levando-os a incorporar o hábito de reflexão e desenvolvendo formas de aplicar seu modelo pragmático a objetivos e sistemas complexos de longo prazo.

ESFP – Sensação Extrovertida Dominante/Intuição Introvertida Inferior

Breve descrição

Os ESFPs são geralmente extrovertidos, amigáveis e realistas adaptáveis. Analisam situações rapidamente e buscam soluções eficientes para as pessoas. Regras não são necessariamente um obstáculo, pois eles as adaptam à situação do momento. Reparando em detalhes e fatos, ESFPs confiam mais em experiências do que em teorias para mostrar a eles o que é importante. São curiosos, “cabeça aberta” e, geralmente, toleram diferentes maneiras de agir. Preferem resolver problemas conversando e preferem solucionar as coisas eles mesmos a seguir conselhos de outras pessoas. Buscando informações relevantes em suas próprias experiências e naquelas de pessoas próximas, ESFPs rapidamente aplicam o que aprenderam e seguem em frente. Tentam tornar a vida divertida e apreciam bens materiais e atividades físicas. Sua atitude é de que a vida tem de ser vivida agora e não analisada, por isso eles não costumam ficar quietos. ESFPs terão mais satisfação em um ambiente de trabalho que seja amigável, realista, flexível e prático. As pessoas podem confiar neles para manter o foco na situação atual de maneira atenciosa e divertida e encarar as situações de frente, enquanto procuram por uma solução pragmática e depois a colocam em prática.

A energia psíquica dos ESFPs movimenta-se para o mundo externo e é orientada pela função Sensação Extrovertida, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As suas outras funções são auxiliares - Sentimento, Pensamento - e a função Intuição, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior relegada e não desenvolvida, caracterizando-se por um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior dos ESFPs – Intuição Introvertida - se manifesta de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo ESFP e nas suas relações. Apresenta-se de forma impulsiva, instintiva e arcaica. É necessário o desenvolvimento dessa função expandindo para a consciência, saindo, assim dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

Os ESFPs apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Exigência de rígida aderência a horários de outra pessoa, horas rígidas de trabalho e pouca liberdade para escolher o que realizar e como, principalmente tempo com a família e amigos;
- ▶ Não serem ouvidos ou sua perspectiva da forma de conduzir atividades e desafios não ser valorizada;
- ▶ Ter que abrir mão de opções por uma escolha;
- ▶ Planejamento a longo prazo;
- ▶ Ter que pensar no futuro;
- ▶ Ser forçado a assumir compromissos e planos;
- ▶ Crítica ou confronto;
- ▶ Sentir-se fora de controle;

- ▶ Ser solicitado a concluir tarefas sem instruções ou processos detalhados;
- ▶ Falta de experiências práticas;
- ▶ Muito tempo sozinho;
- ▶ Muito trabalho de livro, teoria ou escrita, excessivamente analíticos;
- ▶ Ter que ficar parado por muito tempo;
- ▶ Rotinas repetitivas ou sem sentido;
- ▶ Reprovação ou rejeição de outras pessoas;
- ▶ Vida social sem intercorrências;
- ▶ Amigos ou familiares ficarem muito distantes;
- ▶ Negativismo.

Reações/Manifestação do estresse

Quando se encontram em estresse ou Burnout os ESFPs apresentam as prováveis reações e manifestações no comportamento, tais como:

- ▶ Ficar entediados e se sentir vazios e apáticos;
- ▶ Irritar-se com pessoas que estão lhe causando estresse ou tentando irritá-las;
- ▶ Tornar-se autodestrutivos, regredindo emocionalmente e agindo de maneira imatura;
- ▶ Exagerar na previsão dramática de um futuro sombrio ou ter significados ocultos e visões de desespero para o futuro;
- ▶ Criar fantasias de desastres eminentes, medos descomunais, doenças fatais;
- ▶ Interpretar de forma ambígua o que as pessoas dizem/fazem;
- ▶ Concentrar-se em todas as possibilidades negativas de suas

decisões, dúvidas incomuns sobre si mesmos;

- ▶ Tornar-se vigilantes a qualquer pista que indique que seu desempenho não é adequado ou que as pessoas não o aprovam e fazem julgamentos negativos;
- ▶ Ficar nervosos e perder de vista as coisas de que mais gostam;
- ▶ Refugiar-se, parecer cansados, preocupados e distantes;
- ▶ Atribuir-se a culpa por algo que considerou errado em um relacionamento;
- ▶ Envolverem-se com um significado místico para as situações vividas.

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os ESFPs são energizados por ambientes de trabalho que permitem a eles ter o máximo de liberdade para controlar seu tempo, trabalhar em seu próprio ritmo e realizar o trabalho à sua maneira. Gostam de ter variedade de tarefas, fazer parte de equipes dinâmicas e atingir realizações de forma independente.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Envolver-se com coisas que os mantenham motivados e energizados, como socializar e buscar novas oportunidades;

- ▶ Ter planos de contingência para lidar com situações que provocam ansiedade;
- ▶ Estabelecer prioridades para se sentir menos sobrecarregados;
- ▶ Evitar tarefas que não sejam prazerosas;
- ▶ Serem ouvidos com atenção e paciência;
- ▶ Dar a eles espaço inicialmente para resolver seus sentimentos, mas com prontidão para conversar com eles;
- ▶ Entender que eles podem perder o bom senso. Seja paciente com isso;
- ▶ Não dizer a eles como consertar. Isso os faz se sentir mais impotentes;
- ▶ Incentive-os a se exercitar ou passar algum tempo ao ar livre;
- ▶ Dizer a eles o que estão fazendo bem;
- ▶ Passar algum tempo brincando com animais de estimação;
- ▶ Expressar seus sentimentos aos seus entes queridos quando ficarem chateados;
- ▶ Concentrar nas coisas pelas quais é apaixonado;
- ▶ Mergulhar no momento presente: fazer compras, comer, beber ou o que mais gostam na vida;
- ▶ Precisam se concentrar mais no momento presente para resolver o problema em questão em vez de se concentrar no futuro.

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os ESFPs passam a tolerar as possibilidades futuras, tomar decisões em situações ambíguas, aceitar a realidade das decisões e não olhar para trás. Realizar mudanças significativas em suas vidas e incorporar hábitos de reflexão são ações bastante úteis.

INTJ - Intuição Introversa Dominante/ Sensação Extroversa Inferior

Os INTJs são independentes, individualistas e visionários. Confiem em sua visão interior de como as coisas funcionam e trabalham bem quando podem desenvolver estratégias, utilizar previsões, implementar ideias e criar estruturas para atingir os objetivos. Gostam de usar a lógica para solucionar problemas complexos e desafiadores. Preferem gastar o tempo no que é importante para eles e não no que é popular para os outros. Seguem em frente com ou sem a ajuda dos outros e possuem uma concentração e foco excepcional. São capazes de análises perspicazes e julgamentos objetivos, eliminando distrações e detalhes a fim de chegar ao que é essencial. Preferem soluções inovadoras às soluções já estabelecidas. São intelectualmente independentes e tem uma teoria para explicar todas as coisas e com uma perspectiva incomum. Comunicam-se direta e honestamente, sendo severos quando necessário. Exibem uma conduta determinada, calma e decisiva, garantindo o encerramento e conclusão dos objetivos.

A energia psíquica dos INTJs movimenta-se para seu mundo interior, das ideias, conceitos e possibilidades complexas, sendo orientada pela função Intuição, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As suas outras funções são auxiliares – Pensamento e Sentimento – e a função Sensação, oposta à sua função dominante, torna-se uma função inferior relegada e não desenvolvida, caracterizando-se como um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico, a função inferior dos INTJs – Sensação Extroversa – se manifesta de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, provocando estranheza. É necessário o desenvolvimento desta função, expandindo-se para a consciência e assim sair da forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

Os INTJs apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Ambientes de trabalho desorganizados, onde seu papel e responsabilidade são mal definidos;
 - ▶ Constantes mudanças de enfoques e exigências imprevisíveis em relação a seu planejamento;
 - ▶ Projetos envolvendo muitos detalhes e burocracia;
 - ▶ Ambientes barulhentos, com várias interrupções e intromissões;
 - ▶ Trabalhos rotineiros que exijam interação intensa com outras pessoas;
 - ▶ Trabalhos com grande grupo de pessoas e extroversão em excesso;
 - ▶ Comando de pessoas incompetentes, irracionais ou ilógicas;
 - ▶ Atmosfera que não predispõe a implementar ideias inovadoras;
 - ▶ Excesso de reuniões, projetos em grupo, festas e muita socialização.
- ▶ Podem expressar o controle de detalhes do meio através de limpeza de casa, troca de móveis, organização;
 - ▶ Podem exagerar na gratificação dos sentidos, entregando-se a prazeres de forma compulsiva (comida, bebida, jogos, compras, sexo);
 - ▶ Atenção obsessiva a fontes percebidas de estresse, com dificuldade para reorientar o foco;
 - ▶ Reagem facilmente com raiva e irritabilidade e críticas severas;
 - ▶ Apresentam sintomas físicos de estresse como tensão muscular e fadiga com repercussão na qualidade do sono;
 - ▶ Sofrem de exaustão emocional e esgotamento provocando perda de entusiasmo, originalidade e uma maior concentração em dados concretos.

Reações/Manifestações do estresse

Quando os INTJs se encontram em estresse ou Burnout, podem exagerar na sua função dominante e usar poucos fundamentos para distinguir ideias e conceitos, perdendo assim sua perspectiva global e de longo alcance. Apresentam as prováveis reações e manifestações no comportamento:

- ▶ Podem cometer erros com fatos e dados porque seu campo de visão fica restrito;
 - ▶ Passam a microgerenciar tudo a sua volta;
 - ▶ Ficam obcecados por fatos e detalhes do mundo externo, tornando-se intensos e hiperativos;
- ▶ Evitar reuniões e compromissos sem muita importância para não se expor a detalhes estressantes;

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os INTJs são energizados por ambientes de trabalho que valorizam e estimulam sua visão de longo prazo, onde sua competência seja reconhecida e utilizada em situações de tomadas de decisões, fazendo uso de sua intuição em ampla variedade de trabalhos.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Aceitar ajuda dos outros para aliviar a agenda de trabalho;
- ▶ Retirar-se, ficar algum tempo sozinhos para reenergizar-se e ter tempo para reflexão sobre o que estão vivenciando;
- ▶ Envolver-se em atividades concretas para reconquistar o senso de domínio – organizar escritório, pintar a sala, cozinhar;
- ▶ Concentrar-se em hobbies e recreação;
- ▶ Buscar atividades físicas em conjunto com outras pessoas para ampliar seu jeito reservado;
- ▶ Procurar apoio profissional para enfrentar o momento de estresse;
- ▶ Evitar as ofertas de sugestões e conselhos para o enfrentamento do momento.

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os INTJs podem, como resultado de sua experiência sombria, equilibrar a postura excessivamente ambiciosa e visionária e assumir outra, mais realista e possível. Podem também se tornar mais tolerantes com suas próprias deficiências e as dos outros e não levar a vida tão a sério, desenvolvendo a arte da amizade.

INFJ – Intuição Introvertida Dominante/ Sensação Extrovertida Inferior

Breve descrição

Os INFJs são geralmente inovadores em suas áreas de interesse. Tentam descobrir o significado do que observam e aplicam suas interpretações ao desenvolvimento humano. Preferem manter o foco no que acreditam fazer uma diferença duradoura na vida das pessoas do que no que é popular para os outros. Apesar de independentes e individualistas, INFJs também valorizam

cooperação e harmonia. Fazem esforço para transmitir suas ideias aos outros e também para validar as ideias dos outros. Preferem conquistar a cooperação a exigí-la. Contudo, INFJs podem desenvolver uma devoção intensa às suas ideias e se sentirem frustrados quando os outros não as entenderem rapidamente. Têm mais interesse em ajudar as pessoas a enxergar novas possibilidades. Gostam de ajudar os outros a desenvolver um entendimento mais profundo deles mesmos e frequentemente trabalham diretamente com alguém para ajudá-lo. INFJs seguem à risca o que é importante para eles. Tendem a ser organizados, apesar de ocasionalmente deixarem passar detalhes relevantes. INFJs terão mais satisfação em um ambiente de trabalho que encoraje as pessoas a desenvolverem seu potencial. As pessoas podem confiar neles para reconhecer e se focar em questões importantes que afetam a todos.

A energia psíquica dos INFJs movimenta-se para o mundo interno e é orientada pela função Intuição Introvertida, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As suas outras funções são auxiliares – Sentimento e Pensamento – e a função Sensação, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior relegada e não desenvolvida, caracterizando-se por um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior dos INFJs – Sensação Extrovertida – se manifesta de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo INFJ e nas suas relações. Apresenta-se de forma impulsiva, instintiva e arcaica. É necessário o desenvolvimento dessa função expandindo para a consciência e assim sair dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

Os INFJs apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Ambientes desorganizados, papéis e responsabilidades mal definidos;
- ▶ Exigências imprevisíveis com relação a seu tempo;
- ▶ Ter que se concentrar muito nos detalhes sensoriais / concretos;
- ▶ Ser liderado por pessoas ignorantes, irracionais ou ilógicas;
- ▶ Ser solicitado a violar padrões;
- ▶ Desempenho de colegas abaixo do esperado;
- ▶ Desequilíbrio na vida profissional e familiar;
- ▶ Sobrecarga de estímulos sensoriais ou ruídos;
- ▶ Interrupções;
- ▶ Extroversão excessiva;
- ▶ Angústia dentro de um relacionamento próximo;
- ▶ Ter seus valores violados;
- ▶ Não passar tempo sozinho;
- ▶ Trabalhar com pessoas de mente fechada;
- ▶ Falta de apreciação ou compreensão;
- ▶ Ambientes desconhecidos com quantidades impressionantes de detalhes;
- ▶ Ter os planos interrompidos;
- ▶ Não ter uma direção clara;
- ▶ Falta de harmonia;
- ▶ Críticas e conflitos;
- ▶ Não conseguir usar a intuição ou visualizar o futuro;
- ▶ Ter que se concentrar muito no presente.

Reações/Manifestação do estresse

Quando se encontram em estresse ou Burnout os INFJs apresentam as prováveis reações e manifestações no comportamento:

- ▶ Querer recarregar suas energias na solidão, tentando primeiro usar as coisas que os confortam;
- ▶ Criar fantasias de desastres eminentes, e medos descomuns gerando culpa;
- ▶ Reações emocionais intensas dirigida a coisas e pessoas;
- ▶ Reagir mal a brincadeiras ou comentários inocentes;
- ▶ Tentar se “encaixar” por não conseguirem ser autênticos. Essa dissociação pode causar sintomas físicos como dores de cabeça, distúrbios digestivos, imobilidade;
- ▶ Adotar hábitos indulgentes e autodestrutivos, como comer compulsivamente, assistir muita televisão, exercitar-se demais ou beber demais;
- ▶ Culpar-se, tornando-se incomumente irritadiços e perdendo o bom senso;
- ▶ Ficar obcecados com detalhes em seu mundo exterior, limpando ou fazendo trabalhos domésticos;
- ▶ Exagerar em detalhes pequenos;
- ▶ Agir muito impulsivamente e se concentrar apenas no momento presente;
- ▶ Exaustão física e emocional;
- ▶ Insônia;
- ▶ Tomar decisões sem pensar nas ramificações de longo prazo;
- ▶ Parecer mais materialistas ou autoconservadores;
- ▶ Perder entusiasmo e originalidade;

- ▶ Começar a se concentrar em detalhes sem importância e perder de vista o significado mais profundo que eles normalmente valorizam;
- ▶ Ficar sem energia para prestar cuidados para seus entes queridos, valor que tanto prezam.

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os INFJs são energizados por ambientes de trabalho que valorizem sua visão de longo prazos e insight criativo para solucionar problemas e situações e que tenham pessoas concentradas em ideias que façam diferença para a humanidade e que incentivam a harmonia e consideração, promovendo tranquilidade e espaços para reflexão organizados e planejados.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Dê a eles espaço;
- ▶ Reconheça sua competência;
- ▶ Horário flexível e autonomia;
- ▶ Ser aliviado de alguns detalhes práticos da vida;
- ▶ Reduzir a estimulação sensorial: música, interrupções, TV, etc.;
- ▶ Deixá-los expressar seus pensamentos e sentimentos;
- ▶ Entender que eles podem ser irracionais; não os julgar;

- ▶ Não dar conselhos, sob o risco de estressá-los ainda mais;
- ▶ Deixá-los fazer uma pausa em algumas de suas responsabilidades;
- ▶ Incentivá-los a passar algum tempo na natureza, andando ou lendo um livro;
- ▶ Dar um passeio com eles, se eles quiserem companhia;
- ▶ Incentivar o lado menos sério e deixá-los aliviar a tensão emocional, deixando-os chorar através de um filme ou romance irrelevante de algum tipo;
- ▶ Ser “perdoado” se eles forem excessivamente severos ou críticos enquanto estiverem sob estresse; há chances de que eles se sintam muito culpados por isso;
- ▶ Recuperar a confiança em sua intuição; eles têm força para poder ver possíveis resultados futuros e precisam confiar nessa capacidade de voltar ao normal;
- ▶ Fazer o melhor para atrair as pessoas que os amam e entendem;
- ▶ Ter alguém que confie em sua intuição e possa ajudá-los a voltar a confiar nela é muito útil;
- ▶ Procurar apoio e confiar em uma crença religiosa.

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os INFJs passam a ser mais capazes de se adaptar às mudanças do mundo exterior, estabelecer objetivos menos ambiciosos, mais realistas e possíveis. Tornam-se mais tolerantes com suas próprias deficiências e a dos outros e a não levar a vida tão a sério.

ISTJ - Sensação Introversa Dominante/Intuição Extroversa Inferior

Breve descrição

Os ISTJs são minuciosos, exigentes, sistemáticos, trabalhadores e cuidadosos com detalhes. Tendem a ser sérios e quietos, assim como perseverantes e confiáveis. Interessam-se pela solidez, justiça e por procedimentos práticos. Gostam de trabalhar para melhorar os processos. Permanecem leais às organizações em que trabalham durante os bons e maus momentos. Quando veem algo que precisa ser feito, os ISTJs assumem a responsabilidade. Não começam uma atividade de forma impulsiva, mas após estarem comprometidos e planejados. Não se desencorajam ou se distraem facilmente. Proporcionam estabilidade aos projetos e perseveram frente às adversidades. O senso crítico e respeito pela rotina dos ISTJs os fazem parecer constantes e moderados. Reúnem fatos para embasar suas avaliações e as transmitem de forma objetiva. Buscam soluções para os problemas atuais em experiências passadas tanto pessoais como dos outros. “Quando em ação” parecem ser razoáveis, sensíveis, calmos e controlados. Durante uma crise raramente expõem suas reações internas extremamente individuais e intensas. Pode-se confiar neles para perceber o que precisa ser feito e agir de forma cuidadosa, metódica e ágil; esta é a sua “força” e eles gostariam de poder encontrá-la também nos outros – responsabilidade e confiança.

A energia psíquica dos ISTJs movimenta-se para o mundo interior e é orientada pela função Sensação, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As suas outras funções são auxiliares – Pensamento e Sentimento – e a função Intuição, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior relegada e não

desenvolvida, caracterizando-se como um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior dos ISTJs – Intuição Extroversa – se manifesta de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo ISTJ e nas suas relações. Apresenta-se de forma impulsiva, instintiva e arcaica. É necessário o desenvolvimento dessa função expandindo para a consciência e assim sair dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

Os ISTJs costumam relatar altos níveis de estresse associados principalmente à sua vida profissional e apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Ambientes onde os padrões, objetivos e prioridades são vagos e mal definidos, não podendo trabalhar com seus altos níveis de excelência;
- ▶ Decisões e métodos de trabalho baseados em opiniões, conjecturas e não em fatos;
- ▶ Ambientes predispostos a disputas e competição;
- ▶ Trabalhos incompletos e desleixados dos outros que acabam afetando a qualidade de seu próprio trabalho;
- ▶ Cenários desconhecidos, atividades e situações nunca vivenciadas trazendo ansiedade associada com o futuro não familiar e não imaginado;
- ▶ Realizar trabalhos designados a outras pessoas. Trabalhar muito por longos períodos, sentir-se desvalorizado e não reconhecido;
- ▶ Solicitações de mudanças sem ter um forte motivo; lidar com mudanças repentinas;

- ▶ Ser solicitado a improvisar, fazer “brainstorming” ou imaginar resultados;
- ▶ Pressão por prazos;
- ▶ Conflitos pessoais misturados com o processo de tomada de decisões;
- ▶ Ocupação do tempo com discussões de questões pessoais não relacionadas ao trabalho ou abstratas demais.

Reações/Manifestações do estresse

Quando os ISTJs se encontram em estresse ou Burnout, podem exagerar sua função dominante e priorizarem com teimosia detalhes e mais detalhes, muitos fatos, sem um processo de julgamento para discriminar o que é relevante ou irrelevante. Podem assim apresentar as prováveis reações e manifestações no comportamento:

- ▶ Têm dificuldades em prestar atenção a informações concretas relevantes e em chegar a conclusões racionais. Seu sistema interno de classificação e organização de fatos e detalhes deixa de funcionar, colocando-os em estado de confusão;
- ▶ Podem experimentar falta de foco, confusão, ansiedade e até mesmo pânico, mesmo que externamente aparentem estar calmos e despreocupados;
- ▶ Tornar-se negativos, não dispostos a lidar com o desconhecido e com uma imaginação fértil para resultados desastrosos;
- ▶ Resistir às solicitações de mudanças por causa de sua desconfiança em relação ao desconhecido e seu pessimismo sobre o que o futuro reserva;
- ▶ Vivenciar a alternância entre acomodar as solicitações dos outros e retirar-se de cena ou resistir;

- ▶ Diminuir a eficiência e o pragmatismo; perdem coisas e, responsabilizam os outros e reclamam com amargura que os outros não fazem seu trabalho;
- ▶ Sentir-se internamente sobrecarregados e descontrolados. São incapazes de desligar-se e relaxar quando deixam o ambiente estressante;
- ▶ Aumento do tédio com atividades que eram agradáveis e interessantes devido ao esgotamento vivido;
- ▶ Evitam conversar com alguém próximo sobre o assunto;
- ▶ Tendem a fechar-se; podem sofrer insônia e pensar obsessivamente sobre os problemas;
- ▶ Desconsiderar impactos nos outros das suas decisões e não se esforçar para conectar-se com outras pessoas.

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os ISTJs são energizados por ambientes de trabalho que valorizem suas habilidades de coletar, organizar e fornecer informações precisas e detalhadas que permitam o alcance de objetivos individuais e organizacionais com atmosfera tranquila e respeitem a privacidade.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Criar planos de contingência cuidadosos com atenção a detalhes para equilibrar as reações;
- ▶ Considerar suas opções para enfrentar o problema ou tentar evitá-lo;

- ▶ Precisam exaurir suas preocupações por inteiro, internamente, até chegar ao “fundo do poço”;
- ▶ Usar seu Pensamento para lembrá-los do que é real, que podem ter o controle, e que as coisas acabam dando certo;
- ▶ Precisam ser levados a sério, mas sem ser tratados com condescendência ou ser julgados como irracionais;
- ▶ Contar com ajuda discreta para poder desabafar com uma pessoa que resista a oferecer-lhes soluções. Serem apenas ouvidos;
- ▶ Sair de cena. Passar algum tempo em um ambiente de Sensação agradável;
- ▶ Receber validação concreta e específica de sua competência, seu valor e resultados positivos anteriores.

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os ISTJs podem incorporar uma perspectiva mais ampla e flexível em suas vidas. Estarão mais preparados para manter distância de tarefas e responsabilidades da vida diária que os absorvem e reavaliar o que é de fato importante para eles. Pode haver uma reavaliação das circunstâncias de suas vidas e realizarem mudanças significativas, abrindo-se para os outros, explorando novas atividades e relacionamentos que jamais teriam considerado anteriormente.

ISFJ – Sensação Introvertida Dominante/Intuição Extrovertida Inferior

Breve descrição

Os ISFJs são geralmente dependentes e prestativos, muitas vezes nos bastidores. Aceitam responsabilidades além das suas e cumprem suas tarefas até o fim. Observam o que precisa ser feito para ajudar os outros e fazem isso discretamente. Veem os fatos

de maneira clara e precisa, especialmente aqueles relacionados a pessoas. Os fatos também são importantes para ISFJs ao tomar decisões práticas. São simpáticos, delicados e apoiam pessoas que necessitam de ajuda. Geralmente reparam em coisas pequenas que precisam ser feitas e fazem isso para ajudar os outros a se sentirem bem e também para fazer seu trabalho. ISFJs são razoáveis e sensíveis. Contudo, em uma crise é difícil para eles se manterem calmos e controlados. Acham difícil esconder seu sofrimento e podem se preocupar até a situação ser resolvida. Geralmente ISFJs são meticolosos, cuidadosos e pacientes com detalhes e procedimentos. Usam experiências passadas como orientação. Aparentam ser constantes, gentis e moderados. ISFJs terão mais satisfação trabalhando em um ambiente que valorize responsabilidade, organização, precisão e pessoas. As pessoas podem confiar neles para observar o que precisa ser feito para os outros e agir rapidamente.

A energia psíquica do ISFJ movimenta-se para o mundo interno e é orientada pela função Sensação Introvertida, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As suas outras funções são auxiliares – Sentimento e Pensamento – e a função Intuição, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior relegada e não desenvolvida, caracterizando-se como um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior do ISFJ – Intuição Extrovertida – se manifesta de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo ISFJ e nas suas relações. Apresenta-se de forma impulsiva, instintiva e arcaica. É necessário o desenvolvimento dessa função expandindo para a consciência e assim sair dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

O ISFJ's apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Padrões, objetivos e prioridades vagos e mal definidos;
- ▶ Prazos eminentes;
- ▶ Sobrecarga;
- ▶ Trabalho incompleto ou desleixado dos outros que afete a qualidade de seu próprio trabalho;
- ▶ Lidar com mudanças repentinas;
- ▶ Ser solicitado a improvisar;
- ▶ Quando não conseguem equilíbrio entre vida profissional e familiar;
- ▶ Deslealdade, quebra de confiança;
- ▶ Disputas e competição, conflito, crítica;
- ▶ Ausência de feedback positivo;
- ▶ Abuso do seu tipo, tendo que agir constantemente como "o responsável";
- ▶ Lidar por muito tempo com conceitos abstratos ou teóricos;
- ▶ Território desconhecido ou futuro incerto;
- ▶ Já tem uma posição e está partindo para agir e alguém diz que existem outras possibilidades ou são solicitados a pensar em outras possibilidades;
- ▶ Não serem levados a sério.
- ▶ Atitude extremada, hostil, raivosa com pessoas que negam fatos e realidade e dizem "Não se preocupe, no fim dá tudo certo";
- ▶ Impulsividade – falar rápido o que pensa e depois se arrepender; de repente fazer coisas "irresponsáveis";
- ▶ Sentirem-se usados, abusados, não levados a sério;
- ▶ Perderem a fé em suas habilidades para realizar suas atividades;
- ▶ Ficarem muito confusos frente a informações concretas com dificuldade de discernir as relevantes ou não, e demorando para tomar decisões;
- ▶ Falta de foco, ansiedade e até mesmo pânico em níveis cada vez mais altos mesmo que externamente aparentem estar calmos e despreocupados;
- ▶ Tornarem-se muito negativos, pessimistas e experimentarem a situação como se fosse uma catástrofe;
- ▶ Imaginar que todas as coisas podem dar errado e sentir uma forte sensação de inadequação;
- ▶ Medo de não serem valorizados ou reconhecidos;
- ▶ Colocar pressão sobre os outros na tentativa de fazer as coisas;
- ▶ Declínio de produtividade;
- ▶ Insônia;
- ▶ Culpar e acusar os outros;
- ▶ Pensar obsessivamente sobre os problemas;
- ▶ Fecharem-se, querer resolver tudo sozinhos;
- ▶ Tédio com atividades antes agradáveis e interessantes.

Reações/Manifestação do estresse

Quando se encontram em estresse ou Burnout os ISFJs apresentam as prováveis reações e manifestações no comportamento:

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os ISFJs são energizados por ambientes de trabalho estruturados, organizados, com clareza de responsabilidades e onde os planos são cumpridos, valorizando e empregando sua habilidade de coletar, organizar e fornecer informações precisas e detalhadas que permitem o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Precisam se sentir amparados e amparar outros, com baixos níveis de conflito.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Algum tempo sozinhos para recarregar as baterias, mas também se concentrar em atender às necessidades dos outros;
- ▶ Lembre-o de situações similares no passado que conseguiu conquistar e superar;
- ▶ Ajudar a acionar seus recursos internos de contato com a realidade, respeito ao outro e a si mesmo;
- ▶ Conversar com alguém de confiança para revelar seus medos, serem reconfortados e apoiados a enfrentar e não fugir do problema e pensar nas opções disponíveis;
- ▶ Não dê elogios generalizados. Faça elogios específicos;
- ▶ Ajude a colocar um problema ou tarefa em ordem sequencial;
- ▶ Incentive-os a fazer algum exercício físico, dormir (sem fazer parecer um insulto);

- ▶ Ajude-os a enfrentar seus principais medos e obstáculos sugerindo opções práticas de como superá-los;
- ▶ Permita que possam praticar sua introversão e seu sentimento mediante a leitura de algo que atinja seu lado espiritual;
- ▶ Leve-o a sério, não julgue.

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os ISFJs podem reconhecer e incorporar uma perspectiva mais ampla e flexível em suas vidas, reavaliando o que é mais importante para eles. Essa conscientização geralmente traz uma valorização renovada da família e de outros relacionamentos importantes. Podem se abrir a uma mudança significativa de vida, lançando-se a explorar novas atividades e relacionamentos não considerados anteriormente.

ENTP – Intuição Extrovertida Dominante/Sensação Introvertida Inferior

Breve descrição

Os ENTPs geralmente são inovadores entusiasmados, enxergando novas possibilidades, teorias diferentes e novas maneiras de agir. Identificam padrões rapidamente. Possuem uma imaginação fértil e iniciativa para iniciar projetos. Ser competente é muito importante para eles. A energia dos ENTPs vem do que é novo e diferente e eles apreciam espontaneidade e iniciativa. Podem ficar tão interessados em seus projetos atuais que largam outras coisas menos emocionantes. Por enxergarem tantas possibilidades, ENTPs às vezes têm dificuldades em escolher aquela com o maior potencial. Não gostam de rotina e acham difícil se aplicar aos detalhes, muitas vezes necessários, envolvidos na conclusão de um projeto, ficando facilmente entediados. Possuem muito interesse em analisar logicamente ideias e teorias. Podem

abordar todos os lados de uma questão, e podem trocar de lado se ninguém desafiar o ponto de vista daquele lado. O desafio da discussão é mais importante do que chegar a um consenso. ENTPs terão mais satisfação em um ambiente de trabalho cujo foco seja questões globais e seja repleto de mudanças e desafios. As pessoas podem confiar neles para inventar soluções inovadoras para problemas.

A energia psíquica dos ENTP's movimenta-se para o mundo externo e é orientada pela função Intuição Extrovertida, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante no seu processo psicológico. As suas outras funções são auxiliares – Pensamento e Sentimento – e a função Sensação, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior relegada e não desenvolvida, caracterizando-se como um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior dos ENTPs – Sensação Introvertida – se manifesta de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, provocando desconforto no próprio tipo ENTP e nas suas relações. Apresenta-se de forma impulsiva, instintiva e arcaica. É necessário o desenvolvimento dessa função expandindo para a consciência e assim saindo dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

O ENTP's apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Um ambiente em que as regras são aplicadas rigidamente, excesso de estrutura e maneiras determinadas de fazer as coisas;
- ▶ Falta de desafios;
- ▶ Falta de mudança ou progressão;

- ▶ Falta de estímulo externo;
- ▶ Ser microgerenciado;
- ▶ Ter sua criatividade sufocada;
- ▶ Ser forçado a tomar decisões ou concluir projetos antes que eles estejam prontos;
- ▶ Trabalhar com pessoas que consideram incompetentes;
- ▶ Não ter suas visões apreciadas;
- ▶ Ter seus princípios violados;
- ▶ Ter que se concentrar muito em detalhes do dia a dia;
- ▶ Ir além dos seus limites.

Reações/Manifestação do estresse

Quando se encontram em estresse ou Burnout os ENTPs apresentam as prováveis reações e manifestações no comportamento:

- ▶ Distraem-se facilmente;
- ▶ Podem sentir-se incompetentes, inaptos e inadequados;
- ▶ Ficar sobrecarregados com medo, pânico e ansiedade sentindo a necessidade de escapar de qualquer situação que os aflija;
- ▶ Atividade frenética, mover-se de uma tarefa para outra, negligência de sono, alimentação e descanso o que os leva a exaustão física e baixa energia;
- ▶ Gerar possibilidades sem ter dados necessários e sem fazer acompanhamento;
- ▶ Quando a negligência com o lado físico e a exaustão os forçar a parar, vários problemas físicos e doenças podem ocorrer;
- ▶ Perda de entusiasmo e motivação;
- ▶ Tornam-se estranhamente silenciosos e reservados, podendo sentir-se deprimidos e seguir os caminhos que falharam;

- ▶ “Visão de túnel” – o sentido de possibilidades é eliminado;
- ▶ Transformar um fato corriqueiro em algo de proposições gigantescas;
- ▶ Podem notar pequenas alterações corporais e se convencer de que estão sofrendo de alguma doença com risco de vida (dores de cabeça, tensão muscular e fadiga extrema). Geralmente se tornam hipocondríacos, imaginando todos os tipos de doenças que os atingem fisicamente;
- ▶ Saltam de um projeto para o próximo muito rapidamente, na esperança de encontrar um que permaneça;
- ▶ Em vez de desfrutar da emoção da vida, mostram-se atraídos por ordem e tomada de decisão cautelosa.
- ▶ Conseguir tempo para lidar sozinho com seus sentimentos, refletir e depois debater com outras pessoas;
- ▶ Entender o que é importante para eles e mergulhar em algo pelo qual são verdadeiramente apaixonados;
- ▶ Mudar a maneira de enxergar o problema e conversar com outras pessoas que os ajudam a manter uma postura positiva;
- ▶ Não tentar “resolver o problema” para eles;
- ▶ Ouvir sem fazer julgamentos ou tentar convencê-los de seu estado negativo;
- ▶ Incentivá-los a ter algum tempo a sós para se exercitar;
- ▶ Incentivá-los a descansar o suficiente;
- ▶ Atividades sensoriais relaxantes; Ex: massagem, meditação;
- ▶ Depois que se acalmarem um pouco, pergunte se eles querem ajuda;
- ▶ Permissão ou condição de delegar a outros a implementação de soluções;
- ▶ Necessidade de certo tempo não estruturado;
- ▶ Aproximar-se de outras pessoas que gostam de debater tanto quanto elas;
- ▶ Entrar em discussões acaloradas sobre novas ideias e problemas;
- ▶ Conhecer pessoas como elas que gostam de explorar novas ideias;
- ▶ Fazer atividades seguindo um procedimento já comprovado (Ex: Cozinhar seguindo uma receita – a melhor – passo a passo sem alterar).

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os ENTPs são energizados por ambientes de trabalho que valorizam e estimulam suas abordagens criativas para solucionar problemas e seu entusiasmo por lançar novos projetos. Valorizam lugares onde possam alcançar objetivos de maneira independente e que ofereçam variedade tanto em termos de tarefas quanto em termos de pessoas com as quais eles trabalhem. Flexibilidade, variedade, mudança e autoexpressão maximizam sua produtividade e aumentam sua energia para atacar os problemas.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se de sua função inferior:

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os ENTPs resolvem prestar mais atenção a detalhes, passar a respeitar seus corpos e limitações físicas e adotar um plano de exercícios regulares. Buscam uma reavaliação importante das circunstâncias da vida, descobrir novos prazeres em

atividades solitárias e encontrar satisfação em um estilo mais lento e constante tanto das atividades do trabalho quanto em casa. Um futuro estável e calmo pode se tornar cada vez mais atraente, e é possível que eles busquem mudar para um trabalho que ofereça mais segurança e estabilidade.

ENFP – Intuição Extrovertida Dominante/Sensação Introvertida Inferior

Breve descrição

Os ENFPs são entusiasmados, ativos, carismáticos e encorajadores; inovadores versáteis, incansáveis na busca de novas possibilidades e ideias e orientados à ação para estimular mudanças positivas. Procuram entender e inspirar as pessoas. São confiantes quanto às suas habilidades sociais, o que estimula os outros a compartilhar de seu entusiasmo e trabalhar com mais afinco para atingir resultados. Trabalham para incluir as pessoas enquanto possibilitam sua própria autonomia e a de outras pessoas. Bons comunicadores, normalmente são porta-voz de causas dignas. São flexíveis e espontâneos. Gostam de ambientes que mesclam divertimento e satisfação, promovendo uma atmosfera participativa e perspectivas variadas. Veem necessidade de mudanças e as iniciam. Desenvolvem as ideias discutindo-as com outras pessoas. Podem ser otimistas demais, priorizando uma visão mais geral e perdendo de vista os detalhes. Frequentemente ensinam, aconselham, facilitam, motivam, negociam e resolvem conflitos. Desafiam práticas aceitas se não alinhadas aos valores e necessidades humanas. Podem mudar para novos projetos sem concluir aqueles que já começaram e também podem procrastinar enquanto buscam pela melhor resposta possível. Reagem de forma apreciativa a diferentes pontos de vista e à diversidade e diferenças. Apaixonam-se por novas ideias e possibilidades.

A energia psíquica dos ENFPs movimenta-se para o mundo externo das pessoas, coisas e atividades e é orientada pela função Intuição, que é a mais utilizada e, portanto, a mais desenvolvida e experiente, tornando-se a dominante em seu processo psicológico. Sentimento e Pensamento são suas funções auxiliares e a função Sensação, oposta à sua dominante, torna-se uma função inferior, relegada e não desenvolvida, caracterizando-se como um aspecto de sombra inconsciente.

Sob estresse momentâneo ou crônico a função inferior dos ENFPs – Sensação introvertida – manifesta-se de modo autônomo, sem elaboração e claramente desajustada, o que provoca desconforto neles próprios e em suas relações. É necessário o desenvolvimento dessa função, expandindo-a para a consciência e assim saindo dessa forma sombria de se comportar.

Vulnerabilidades

Os ENFPs não costumam relatar grande estresse associado à sua vida profissional, mas apenas alguma dificuldade para equilibrar suas vidas doméstica e profissional. Contudo, apresentam vulnerabilidades que podem ser gatilhos de estresse, tais como:

- ▶ Fadiga e pressão por conta de compromissos em excesso; esgotamento físico por extrapolarem seus limites e negligenciarem necessidades normais de sono e nutrição;
- ▶ Grande quantidade de trabalho, tendo que dar atenção a assuntos práticos por longos períodos;
- ▶ Ter que lidar com papelada burocrática ou “regras estúpidas” que inibem o processo criativo;
- ▶ Exigências por exatidão absoluta e grande quantidade de números e detalhes;

- ▶ Violação de valores importantes;
- ▶ Problemas de relacionamento, clima organizacional e moral e conflitos interpessoais no ambiente de trabalho;
- ▶ Ter que fazer o fechamento de projetos prematuramente; limites rígidos sobre quando e como deve ser concluído;
- ▶ Ser desrespeitado e ter sua competência questionada;
- ▶ Visão estreita ou extremista dos problemas;
- ▶ Supervisão muito próxima.

Quando os ENFPs se encontram em estresse ou Burnout podem exagerar sua função dominante – Intuição Extrovertida –, emitindo torrentes de ideias não diferenciadas e não balanceadas com um julgamento isento, e podem apresentar as prováveis reações e manifestações no comportamento:

- ▶ Desaparece seu característico entusiasmo, otimismo e atitude animada em relação à vida;
- ▶ Baixa energia, estados reflexivos desconfortáveis e dificuldade para encontrar prazer em atividades antes prazerosas;
- ▶ Adquirem “visão de túnel”, perdendo a percepção de tempo e saída da situação; todos os sentidos de possibilidades são eliminados. Não veem possibilidade alguma além de determinado fato que se torna obsessão;
- ▶ Tornam-se críticos, irritadiços e resmungões, aborrecendo-se com minúcias; dão ênfase a fatos negativos, têm preocupação crônica com sintomas físicos, reais ou imaginários, e baixa energia, beirando a depressão;

- ▶ Tornam-se minuciosos e obsessivos, preocupando-se com seu conforto físico e críticos em relação aos outros;
- ▶ Comportamento passivo-agressivo;
- ▶ Tendem a trabalhar com mais afinho, por mais tempo e com menos eficácia;
- ▶ Acumulam preocupações e ansiedades;
- ▶ Retiram-se de cena, fechando-se em si e evitando pessoas;
- ▶ Geram possibilidades sem os dados necessários e não fazem acompanhamento;
- ▶ Sentem-se desencorajados por críticas à sua visão e se abatem;
- ▶ Sentem-se incapazes de gerar soluções positivas, dando muita ênfase a dados concretos.

Ambiente de Trabalho Preferido, Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Ambiente de Trabalho Preferido

Os ENFPs são energizados por ambientes de trabalho que valorizem e estimulem suas abordagens criativas para solucionar problemas e por lançar novos projetos. Gostam de autonomia para realizar o trabalho, com liberdade para seguir possibilidades antevistas, sem serem restringidos por excesso de estruturas e regras.

Recursos e Soluções para Restabelecer o Equilíbrio

Para enfrentar as reações negativas causadas pelo estresse e restabelecer o equilíbrio, conscientizando-se de sua função inferior:

- ▶ Mostram-se propensos a falar com alguém próximo e/ou buscar aconselhamento profissional para lidar com o estresse;
- ▶ Buscam apoio e validação com colegas e amigos, bem como acionam seus próprios recursos, que são muitos, para responder aos gatilhos do estresse;
- ▶ Compartilham seus problemas, beneficiam-se da solidariedade recebida, mas são refratários a julgamentos e soluções. Gostam de falar abertamente com pessoas acolhedoras;
- ▶ Precisam de tempo para refletir, vivenciar a si mesmos em sua totalidade e “mergulhar” em seu estado inferior;
- ▶ Necessidade de descanso, com atenção às necessidades físicas, buscando rotina de exercícios e meditação;
- ▶ Devem estabelecer limites às suas atuações, dizendo não com seletividade;
- ▶ Devem priorizar tarefas, fazer planejamento e delegar aos outros.

Com a identificação do estresse e o apoio para energizar e restabelecer o equilíbrio, os ENFPs podem fazer uma reavaliação importante das circunstâncias da vida e realizar mudanças significativas descobrindo novos prazeres em atividades solitárias e encontrando satisfação em um estilo de vida mais lento e constante que ofereça segurança e estabilidade. Podem manter uma perspectiva mais equilibrada em

relação às suas expectativas excessivamente ambiciosas sobre si, passando a respeitar suas limitações físicas e adotando um plano regular de exercícios e meditação.

Reflexões e Recomendações

Ao interagirmos com as vulnerabilidades, manifestação e formas de voltar ao equilíbrio de cada tipo, constatamos fortemente que cada um de nós é único. Lidamos de formas diferentes com nossas experiências. Generalizações em cada um desses aspectos com certeza não cabem mais, e até podem trazer mais estresse.

Para apoiarmos, orientarmos e ajudarmos uns aos outros, precisamos saber discriminar essas diferenças. Ao entrevistarmos as pessoas, pudemos ver e sentir a dinâmica dos tipos funcionando. Conquistamos maior clareza sobre o quanto é essencial o conhecimento da dinâmica dos tipos para o pleno desenvolvimento de cada um. Ao tomarmos consciência do Tipo, podemos entender a função inferior, saber em que momento ela surge e dominar meios de agir para retomar o equilíbrio. Dessa forma, aprendemos a viver de forma mais harmoniosa, se conhecendo e compreendendo os outros, nos perdendo e perdendo os outros.

Um privilégio ter e oferecer esse conhecimento e ao mesmo tempo nos desafiar a ir mais fundo para que possamos dar assistência às pessoas de forma mais útil e significativa!

Nosso convite é que essas informações possam ser acessadas, utilizadas e cada vez mais validadas com cada uma das pessoas.

7. Inteligência Emocional e Burnout

As empresas estão em contínuas mudanças e adaptações ao novo panorama de negócios, que se mostra cada vez mais dinâmico, competitivo e imprevisível. Encontram-se na busca permanente de se mostrarem cada vez mais relevantes a consumidores cada vez mais exigentes e desse modo sobreviverem no mercado no longo prazo.

Esse contexto é representado pelo acrônimo VUCA: volátil (Volatile), incerto (Uncertain), complexo (Complex) e ambíguo (Ambiguous), termo que foi usado em 1987 pelos teóricos Warren Bennis e Burt Nanus, para detalhar as transformações e expressar o ambiente atual por sua volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Este termo é oriundo do vocabulário militar americano, usado para descrever a nova ordem mundial que se instaurou após a Guerra Fria, e utilizado pelo Us Army War College na formação das lideranças militares, somado à utilização de técnicas para enfrentar um ambiente extremamente agressivo e predador.



Figura 1.6 Mundo VUCA.

O termo mundo VUCA se tornou bastante popular para caracterizar o panorama de mudanças imprevisíveis nos negócios a partir de 2010, e, apesar das palavras que compõem o termo terem correlação, é na compreensão das diferenças entre elas

que se encontram os entendimentos mais valiosos para diagnosticar cuidadosamente, permitindo assim uma tomada de decisão mais assertiva pelos gestores (BENNETT; LEMOINE, 2014).

O cenário atual se apresenta em um contexto de mercado competitivo, agressivo, veloz e menos tradicional, o que exige das organizações novas competências para se adaptarem às mudanças repentinas oriundas da inovação (Silva, 2018).

Não apenas as organizações precisam desenvolver novas competências, os indivíduos também precisam colocar em prática habilidades socioemocionais para desempenhar melhor seus diferentes papéis, pessoais e profissionais, e conseguir assim se adaptar a esse novo cenário mantendo a saúde mental e o bem-estar.

A não adaptação ao VUCA traz uma série de consequências, e o Burnout está entre elas, afetando diretamente nossa saúde e a capacidade produtiva.

A adaptação ao VUCA implica desenvolver e fortalecer nossa inteligência emocional em sua integralidade.

Para Howard Gardner a Inteligência Emocional (IE) é a capacidade que o indivíduo tem de avaliar, perceber e se permitir em suas emoções, e também em relação às emoções do outro, gerenciando-as com equilíbrio, sem agir impulsivamente.

Há diversas linhas de pesquisa sobre a Inteligência emocional que buscam entender o papel das emoções e como gerenciá-las para gerar melhor desempenho e bem-estar. Entre as definições existentes utilizaremos a de Steve Stein e Howard Book em *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*:

“Inteligência emocional como um conjunto de habilidades emocionais e sociais que influenciam como nos relacionamos com nós mesmos e com os outros, como desenvolvemos e mantemos relações sociais, como expressamos ideias e manifestamos comportamentos, como usamos a informação emocional de um modo efetivo e significativo para tomar decisões e como lidamos com as tensões e desafios do cotidiano”.

(STEIN; BOOK, 2011.p.13)

Ressaltamos que a inteligência emocional pode ser desenvolvida, aprimorada, e usada como recurso para prevenção e enfrentamento ao Burnout.

O desenvolvimento da inteligência emocional nos torna mais resilientes e prontos para agir em situações adversas.

Situações de elevado estresse podem ocasionar um esgotamento e provocar adoecimento. A inteligência emocional, por outro lado, nos permite controlar a impulsividade e as emoções - entretanto, neste momento podemos utilizar a resiliência de forma estratégica para gerenciar as emoções observando e

respeitando as necessidades do momento, analisando o contexto e as habilidades socioemocionais que corroboram com a maior resiliência para controle das emoções e IE ao longo de cada dimensão do Burnout.

Ser resiliente não significa que o indivíduo não vá sofrer ou adoecer. Nessa perspectiva é interessante enfatizar que ao longo do Burnout consideramos suas fases, as três dimensões e todos os fatores de risco que conduzem e corroboram com o adoecimento que já foram expostos neste trabalho, e diante destas adversidades há aqueles que tomam consciência e aceitam as pressões e os conflitos envolvidos para enfrentá-los buscando adaptação ao contexto e

fazendo as mudanças como estratégia para enfrentar a situação, transformando-a em aprendizagem.

No modelo de IE proposto por Stein e Book um dos aspectos observados na dinâmica das habilidades socioemocionais é o equilíbrio entre elas, ou seja, não apenas o quão desenvolvidas estão as habilidades, mas principalmente como elas são praticadas na mesma proporção viabilizando o bem-estar e o bom desempenho.

Podemos dizer que um bom funcionamento socioemocional contribui para que possamos adotar comportamentos que nos ajudem a lidar com o Burnout de maneira mais eficaz.

Quando cruzamos as escalas do modelo de Inteligência Emocional proposto por Stein com as do MBI, percebemos algumas afinidades entre elas, e assim podemos inferir que tanto o desenvolvimento de algumas das habilidades socioemocionais contribuem para o enfrentamento do Burnout, como também o estado de Burnout pode prejudicar o desenvolvimento e prática de algumas das habilidades de IE.

A seguir apresentamos como as três dimensões do MBI se relacionam com a Inteligência Emocional:

- Exaustão Emocional, ou a falta de recursos emocionais para lidar com situações estressoras.

Para lidar com essa dimensão as habilidades que mais nos fortalecem ou fornecem repertório comportamental é a Consciência Emocional, que nos indica o quanto reconhecemos nossas emoções e entendemos os impactos dos sentimentos em nossos pensamentos e comportamentos e como impactamos os outros. Essa é uma das habilidades mais relevantes no gerenciamento das emoções. Outra habilidade que também ajuda a lidar com a exaustão emocional é a Flexibilidade, que

permite uma adaptação de sentimentos e pensamentos, provocando uma adaptação às situações estressoras.

- Despersonalização, ou atitudes negativas e insensíveis para com as outras pessoas. Em tal estágio as habilidades de relacionamento (Relações interpessoais, Empatia e Responsabilidade Social) e de como nos expressamos (Expressão Emocional, Assertividade e Independência) são as mais demandadas e possivelmente as mais afetadas.

- Realização Profissional, quando apresentamos baixa satisfação com a execução do trabalho, podemos ter a Autoestima e a Autorrealização impactadas diretamente. Ou seja, há uma possibilidade de que o sentimento de autoconfiança seja impactado negativamente, colocando em xeque nossos potenciais. Da mesma forma, se não há clareza sobre o propósito e autodesenvolvimento, as realizações profissionais podem ser esvaziadas, trazendo maior desmotivação e sensação de incapacidade, por outro lado, se temos essas habilidades fortalecidas, há uma chance de lidar com esse estágio do Burnout com mais facilidade.

Além da falta de habilidades socioemocionais que podem exacerbar as dimensões do Burnout, o papel que desempenhamos profissionalmente e como lidamos com ele também pode implicar em maior ou menor grau de exaustão profissional.

No caso dos empreendedores, além de se sentirem diretamente responsáveis pelo sucesso da empresa, podem estar mais sujeitos ao Burnout, pois há uma pressão social para que eles se mostrem realizados e dispostos, já que muitas vezes escolheram essa atividade e trabalham para si.

Ter o próprio negócio ou trabalhar por conta própria e não ter chefe é o sonho de muita

gente e parece tranquilo, afinal você pode fazer sua própria agenda, definir as regras do negócio, escolher quem vai trabalhar com você.

Segundo dados do SEBRAE, no Brasil, muitas pessoas são levadas a empreender por necessidade e não por oportunidade ou um desejo real, ou mesmo aptidão.

Outro papel que pode trazer mais suscetibilidade ao Burnout é o de liderança. Líderes são cobrados pela motivação da equipe, e isso passa por manter um bom clima organizacional, boas condições de trabalho. Para que isso seja possível, antes de tudo a liderança precisa estar bem consigo, equilibrada emocionalmente para que possa prestar o suporte necessário para a equipe.

Tem ainda que administrar as pressões inerentes ao papel, de dar resultado, cobrar pelo desempenho, fazer a gestão de pessoas, lidar com conflitos, entre outras tarefas.

Durante a pandemia, somaram-se a essas pressões o cenário político-econômico do país e do mundo, bem como o aumento de casos de ansiedade, depressão e o risco de contaminação, além da necessidade de rápida adaptação ao trabalho remoto.

As habilidades descritas no modelo do Stein estão divididas em 5 dimensões: Autopercepção, Autoexpressão, Interpessoal, Tomada de Decisão e Gerenciamento de Estresse. Cada uma dessas 5 dimensões comporta três habilidades.

Quando a pessoa tem um nível de autopercepção mais desenvolvido, ela tem ganho de energia em seu engajamento, confiança, resiliência e realização. Ela tenderá a sentir-se melhor consigo mesma, tendo uma atitude mais positiva diante da vida. Poderá também ter maior conhecimento de suas próprias emoções e do quanto elas podem ajudar ou não

em suas atuações. E isto será possível por conseguir, inclusive, detectar nuances em si mesma, e associar a ambientes, eventos ou situações – gerando um caminho muito mais efetivo de aprendizado e direcionamento de ações.

Quando a autoexpressão, segunda dimensão estudada por Steven Stein e todo o centro de pesquisas Multi-Health Systems Inc. (MHS)¹⁰, é bem desenvolvida, teremos expressões mais eficientes e eficazes, além participações e contribuições mais efetivas / significativas nas nossas abordagens, tornando as relações muito mais ricas e saudáveis, de modo que possamos contribuir no exercício delas, permitindo que elas contribuam também neste sentido.

Relacionamentos mais saudáveis, duradouros e transparentes, como agente fortalecedor de todos os envolvidos, pode ser uma realidade quando a dimensão interpessoal está bem desenvolvida – ela inclusive é um componente muito importante para a sensação de bem-estar. A dimensão interpessoal leva em conta a capacidade que um indivíduo tem de desenvolver e manter relações baseadas na confiança e compaixão; as duas características são importantes: desenvolver ou iniciar e manter.

Pessoas que buscam este nível de relacionamento terão relações mutuamente satisfatórias, podendo ser mais sensíveis às necessidades dos outros e se importar com as pessoas. Por terem estas características, tenderão a ser mais empáticas e sociáveis, e muitas vezes estarão ligadas a causas de relevância ou alto impacto para recortes importantes da sociedade.

¹⁰ Empresa fundada pelo Dr. Steven Stein

Quando o aspecto da tomada de decisão é bem desenvolvido a pessoa tenderá a ter mais consciência do quanto seu estado emocional pode influenciar em suas decisões e ficará atenta a isto, e assim é muito provável que não se deixe levar pelos impulsos. Com estas características as pessoas tenderão também a usar as emoções como alerta ou como energia de realização e na maior parte do tempo estarão conscientes do que estão vendo de fato, em vez de ficarem presas a interpretações.

Quando a tomada de decisão não é refém das emoções que pressionam as reações naturais de luta, fuga ou paralisia pode gerar mais confiança no entorno e maior liberdade e engajamento nos envolvidos ou presentes na situação.

A última dimensão presente no modelo de Stein e Book é o Gerenciamento do Estresse. As habilidades de Flexibilidade, Tolerância ao Estresse e Otimismo trazem um repertório importante para o enfrentamento

ao Burnout à medida que nos habilitam a flexibilizar nossos pensamentos e sentimentos e escolher a melhor estratégia para nos adaptarmos e lidarmos com as situações que emergem. Ter um olhar positivo em relação à vida e às situações críticas favorece não apenas o bem-estar, mas principalmente a escolha da melhor solução e ação para o momento.

Considerando a incerteza e volatilidade do cenário atual, tais habilidades são fundamentais para que possamos manter uma boa saúde mental.

E saúde mental é elemento essencial da felicidade humana, como o próprio modelo de inteligência emocional expõe. A felicidade é a habilidade de sentir-se satisfeito com a própria vida, e ela pode ser medida através do equilíbrio em quatro subescalas: autoestima e autorrealização, pertencentes à escala de autopercepção; relações interpessoais à subescala de autoexpressão e otimismo, à subescala do gerenciamento do estresse.

8. Sua Personalidade no Trabalho

Como relatado anteriormente, existe um instrumento que pode ser utilizado como um recurso diagnóstico e de manejo em um cenário de Burnout.

O Método Birkman é um instrumento utilizado para compreender a estrutura e a dinâmica da personalidade do indivíduo. Ele nos permite identificar as necessidades (expectativas) que motivam as ações e comportamentos do indivíduo. Quando estas necessidades são atendidas é possível orientar o comportamento de maneira positiva e produtiva. Porém, quando estas necessidades não são atendidas pode-se gerar comportamentos potencialmente negativos e não produtivos, abrindo a porta para o desenvolvimento do estresse.

Este instrumento também pode ser utilizado para identificar interesses, comportamento usual e a reação do indivíduo sob estresse.

Dado sua base teórica de construção é possível utilizá-lo como um recurso tanto para a prevenção quanto para o atendimento de pessoas que demandem o manejo tanto do estresse quanto do Burnout, permitindo compreender quanto o estresse é manifestado pelas diferenças individuais de percepção.

Com ele podemos saber como ajudar os indivíduos a reconhecer seus estressores, identificar seus comportamentos sob tensão e mostrar alternativas de comportamentos para atender às demandas individuais.

Como Gerenciar o Estresse

Hoje enfrentamos desafios em todos os níveis da organização. Existe uma pressão esmagadora por prazos, tensão entre os colegas de trabalho, elevadas expectativas de desempenho, mudanças constantes de prioridades, sobrecarga de trabalho, elementos já discutidos anteriormente.

Embora os estressores possam ser diferentes, essas pressões ocupacionais levam a altos níveis de estresse.

Independentemente dos estressores, é possível encontrar maneiras de gerenciar o impacto do estresse e ainda ser um profissional eficaz e de alto desempenho. Lembrando que se não gerenciados, mantendo uma exposição constante, pode-se desenvolver a Síndrome de Burnout.

Como dito anteriormente, o estresse no local de trabalho geralmente afeta os relacionamentos e pode ter um impacto emocional e físico. Não é tão difícil encontrar pessoas cumprindo jornadas de 50 – 60 horas semanais de trabalho, com forte pressão por resultado. Destacamos ainda que as novas gerações continuam a trabalhar por mais tempo e cada vez mais intensamente.

É importante estar preparado para gerenciar o estresse e os conflitos no local de trabalho, além de garantir que as necessidades do indivíduo sejam atendidas para promover a satisfação no trabalho, o que leva à maior produtividade.

Estresse no Trabalho

Como já vimos anteriormente, cerca de 70% da força de trabalho brasileira sofre de estresse e destes, pouco mais de 30% sofre de Burnout. Como a pressão no trabalho

é a principal causa de estresse, é fácil surgir tensão e conflito entre o indivíduo e seus colegas de trabalho e com sua chefia, resultando em uma tensão que distrai os funcionários de se concentrarem nos resultados finais. Sem medo de nos enganar, esse estresse também afeta outros membros da equipe que são inevitavelmente impactados pela tensão ao seu redor.

Para combater esse estresse, deve-se descobrir os mecanismos de enfrentamento certos para a personalidade única do indivíduo, quando ela se encontra em modo de estresse. O estresse ocorre quando as pressões ou demandas ficam fora de controle, forçando o indivíduo a reagir quando as coisas acontecem fora da sua zona de conforto. Sem controle, o estresse é desconfortável e improdutivo, lembrando que muitas vezes ele passa despercebido, mas quando os indivíduos aprendem a gerenciar seus gatilhos, eles podem mudar o impacto que isso causa na saúde e nas suas vidas.

No nível da personalidade, se o indivíduo é alguém que precisa de estrutura e processos estabelecidos no seu papel e não os recebe, pode se tornar excessivamente insistente nas regras e resistir à mudança. As pessoas que preferem mais flexibilidade podem ter a reação oposta quando experimentam um ambiente de trabalho abaixo do ideal. Mas como se pode determinar seus estressores? Identificando suas expectativas e garantindo que elas sejam atendidas.

Entenda seus Diferentes Estressores

O estresse é nossa reação quando o mundo ao nosso redor não opera como pensamos que deveria - quando nossas necessidades não estão sendo atendidas. Portanto, personalidades diferentes reagem

de maneiras diferentes ao estresse, porque nossas expectativas em relação ao ambiente de trabalho diferem de pessoa para pessoa.

A seguir vamos relacionar três etapas para entender seus gatilhos de estresse e como combater suas reações:

- **Estressores:** comece identificando o que está causando seu estresse. Você está tendo problemas de comunicação? Existe algum conflito no local de trabalho? Você trabalha cada vez mais horas? Você está sendo pressionado por resultados além da sua capacidade de entrega? Você não compreende a atribuição de tarefas e o manejo de suas prioridades? Muito provavelmente, você perceberá que existem várias áreas da sua vida profissional criando tensões.
- **Indicadores de estresse:** em seguida, reconheça seus indicadores de estresse. O seu ritmo cardíaco acelera? Você se torna mais impaciente? Para alguns, é natural ter uma atitude mais passiva sob estresse, enquanto outros tendem a se tornar mais expressivos e combativos. Reconhecer suas reações naturais é crucial para mudar seu comportamento em relação ao estresse.
- **Necessidades:** por fim, é importante entender quais são suas necessidades específicas. Você precisa de um ambiente de trabalho silencioso com espaço para pensar ou prefere uma equipe mais colaborativa? Você prefere conversas francas e diretas com seus colegas de trabalho ou é mais produtivo quando outras pessoas usam uma abordagem mais sugestiva? Depois de saber o que você precisa, ou espera, do seu ambiente de trabalho, você passa a reconhecer quando essas necessidades não são atendidas, ou seja, o que te leva imediatamente ao estresse.

Depois de obter consciência de suas necessidades, os estressores que causam tensão e como você reage quando essas necessidades não são atendidas, você pode começar a agir.

Com o uso do Método Birkman você pode compreender melhor seus estressores e pontos cegos e como atender às suas necessidades, desenvolver técnicas de enfrentamento e aumentar sua autoconsciência.

A prática da autoconsciência é um grande desafio, especialmente quando estamos sob estresse. Quanto mais conhecermos nossos comportamentos e necessidades, mais poderemos entender e aprender como melhorá-los, inclusive o que é ruim, e, reconhecendo nossos gatilhos e reações de estresse.

Gerenciar o Estresse Antes que ele te Gerencie

Para aumentar a produtividade e reduzir o Burnout, o ideal é que você aprenda a ser um profissional eficaz, de alto desempenho e, que gerencie seu próprio estresse de maneira eficiente. Sua inteligência emocional: (o reconhecimento e a compreensão das próprias emoções) é uma característica essencial para todos, além da resiliência, constitui elementos fundamentais para manter seu estresse sob controle.

Quando podemos reconhecer a presença e as causas do estresse, torna-se mais produtiva a contenção dos comportamentos negativos quando eles começam a surgir. O gerenciamento do estresse acontece, satisfazendo suas necessidades e se apoiando em comportamentos produtivos.

Uma pessoa pode precisar ser afastada quando seu comportamento sob estresse ou Burnout precisar de uma intervenção

mais direta, mitigando os comportamentos improdutivos relacionados ao estresse, ressignificando sua experiência, buscando restaurar sua saúde mental.

Depois de entender de onde vem o estresse, você pode impedir que essas situações ocorram ou, pelo menos, estar ciente de sua tendência natural sob estresse, para tentar encontrar um caminho alternativo de comportamento. A utilização da autoconsciência que se obtém ao explorar seus estressores e comportamentos de estresse permite traçar um plano de ação para saber como enfrenta-lo em momentos críticos.

Lembre-se de que o estresse também pode causar desgaste. Lembre-se de que o estresse também pode causar desgaste, portanto, dentro do possível, incorpore seus interesses e paixões em seu ambiente de trabalho. O que te motiva? Como você pode colocar o significado e propósito de volta ao trabalho? Identifique seus interesses para poder conectá-los às situações da vida real no local de trabalho. Como

resultado, você permanecerá energizado e engajado no trabalho, podendo priorizar as tarefas diárias, concentrando-se nos seus interesses.

O estresse também afeta a dinâmica da equipe na qual você trabalha. Permanecer conectado aos membros da sua equipe por meio da colaboração permite lidar melhor com o estresse. É importante observar que nem todos têm todas as respostas, incluindo os líderes. Colegas de confiança ajudam você a superar seus desafios e geralmente fornecem informações valiosas quando você não consegue encontrar soluções.

Sabemos que a capacidade de gerenciar o estresse tem consequências fundamentais em nossas vidas profissionais e pessoais. O Método Birkman permite a elaboração de estratégias para gerenciar seu estresse, permitindo que você se mantenha motivado.

9. Protocolos de Prevenção e Atendimento

A ideia do Protocolo de Prevenção visa trabalhar de forma ampla ações coordenadas nas dimensões: exaustão emocional, despersonalização ou cinismo e a ineficácia, sugerindo um plano de ação.

Já o Protocolo de Atendimento visa entender as características pessoais e as respostas emocionais do trabalhador frente a uma situação estressante para o manejo do Burnout, gerando estratégias de enfrentamento saudáveis por parte do profissional. Em outras palavras, consiste no fortalecimento de mecanismos de adaptação, e de resiliência otimizados para lidar com estressores no ambiente de trabalho, permitindo que ele recupere sua saúde física e emocional.

A prevenção à Síndrome de Burnout deve ser prática e executada de forma contínua em qualquer ambiente laboral, em todos os níveis, para todos os colaboradores sem distinção de cargo ou posição ocupada na organização.

Na linha da prevenção, deve haver:

- Avaliação da cultura e suas manifestações;
- Avaliação da qualidade da liderança;
- Volume de horas/ colaborador;
- Acompanhamento monitorado da saúde emocional dos colaboradores;
- Abertura para o feedback em qualquer direção;
- Espaço seguro de acolhimento a quaisquer questões além do assédio sexual ou moral;
- Programas de desenvolvimento pessoal e emocional;
- Ações que permitam às gestões mensurar a qualidade emocional de suas equipes.

Algumas áreas são mais sensíveis ao surgimento de quadros de Burnout. Isso vai depender de cada modelo ou nicho da organização. O importante é observar quais as áreas mais críticas e redobrar os cuidados e monitoramento.

Prevenir o surgimento de casos de Burnout custa significativamente menos que tratar os casos quando aparecerem.

Como prevenir a Síndrome de Burnout

Um conjunto de ações e escolhas é fundamental para que a pessoa possa se dedicar a algo que ama e se dedicar ao desenvolvimento e crescimento profissional. Ninguém precisa abrir mão de um sonho, precisa sim de uma estratégia que respeite seus limites e que o mantenha saudável, física e emocionalmente. Desta forma precisamos estar atentos aos seguintes fatores:

- Qual é o limite, qual é o comportamento do corpo e suas respostas fisiológicas ao cansaço;

- Quais atividades oferecem relaxamento e prazer;
- Observar a qualidade do sono (ao menos 8 horas são o recomendado, mas cada pessoa tem uma necessidade particular) ;
- Alimentação saudável;
- Uso de estratégias que diminuam o estresse e a pressão no trabalho;
- Estabelecimento de pequenos objetivos profissionais e pessoais (metas alcançáveis que levarão a um grande objetivo);
- Atividades de lazer com amigos e familiares;
- Atividades que fujam da rotina diária, visita a lugares novos, ou talvez até um curso sem vínculo com o desenvolvimento de habilidades para o trabalho;
- Evitar a proximidade com as pessoas negativas, que tenham por hábito a reclamação constante, seja do trabalho seja de outras pessoas;
- Ter o hábito de conversar sobre suas emoções e sentimentos com alguém de confiança;
- Praticar atividades físicas regulares, se a academia não é sua praia, yoga, pilates, caminhadas em parques no meio de árvores ;
- Evitar o consumo de bebidas alcoólicas, tabaco e outras drogas, isso pode piorar sua confusão mental;
- Procurar ajuda especializada, não se automedique ou “amigomédique”, cada pessoa é única em suas necessidades;
- Por mais difícil que possa ser, buscar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, ter consciência onde começa e termina uma e outra, existem momentos pontuais onde talvez se precise sim estender-se no trabalho, mas fazer isso com consciência e autocuidado irá prolongar a capacidade realizadora.

A seguir, apresentamos uma tabela dos diferentes níveis de prevenção, seus objetivos e ações que podem ser executadas:

Níveis de Prevenção	Objetivos	Ações/Intervenções
Prevenção para as Organizações	Ações preventivas, em saúde emocional, direcionadas para todos os colaboradores da empresa	1. Mapeamento e levantamento de problemáticas relacionadas à cultura corporativa, à liderança e relacionamentos interpessoais, através de inventários de clima organizacional e entrevistas 2. Avaliação de lideranças e áreas críticas, clima por área e bandeiras vermelhas (elementos dos possíveis catalisadores), (alinhar com diagnóstico), e trabalhar o reconhecimento a quem se cuida 3. Ações psicoeducativas e treinamento de habilidades socioemocionais 4. Monitoramento (entrevistas e pesquisas)
Prevenção do Grupo	Ações preventivas direcionadas para colaboradores que possuam fatores de riscos para adoecimento em saúde emocional	1. Grupos de acolhimento 2. Ações psicoeducativas (autoconhecimento) 3. Treino de habilidades socioemocionais 4. Terapêuticas de despressurização (práticas meditativas, atividade física, yoga) 5. Monitoramento
Prevenção Indicada para os Indivíduos	Ações direcionadas para os colaboradores que já apresentam sintomas de adoecimento em saúde emocional	1. Ações terapêuticas individuais (tratamento) 2. Acompanhamento da equipe do indivíduo 3. Acompanhamento junto a liderança do indivíduo 4. Monitoramento
Prevenção para Recaída	Acompanhar e/ou monitorar o restabelecer do colaborador; municiando-o de ferramental para lidar com o estressor externo	1. Uso de protocolos de monitoramento e avaliação

Recomendamos especial atenção ao que chamamos as seis dimensões importantes para implementação de um programa de prevenção na organização, como orientamos a seguir:

- Ajuste da carga de trabalho: delimitações de jornadas e de funções ajudam a proporcionar descanso e equilíbrio;
- Reconhecimento e valorização: alimentando a satisfação intrínseca e a motivação central em qualquer tipo de trabalho;
- Promoção da equidade: atitudes e decisões percebidas como injustas despertam cinismo, raiva e hostilidade;
- Garantia da autonomia profissional: estimular os profissionais para a tomada de decisão os tornam mais engajados;
- Garantia do senso de comunidade: o ambiente deve fomentar uma relação entre colegas de confiança e apoio;
- Fidelidade aos valores: foram eles que atraíram os profissionais para o trabalho e isso deve ser a maior conexão deles com a organização.

Qual o tratamento para a Síndrome de Burnout?

O tratamento se inicia tão logo o quadro seja diagnosticado por um profissional especializado, em alguns casos, por equipes

multidisciplinares que poderão oferecer condução adequada a cada indivíduo. Há algumas linhas de psicoterapia que podem ser recomendadas pelo profissional, que após interação com o indivíduo, poderá encaminhá-lo ao profissional que seja mais adequado para tratamento do quadro.

O tratamento começa a demonstrar seus efeitos entre um e três meses, mas pode variar dependendo do indivíduo e do estágio em que ele se encontra. É fundamental uma mudança no estilo de vida, nos hábitos e nas condições de trabalho dele.

Atividades físicas regulares, meditação, exercícios de relaxamento e de respiração, bem como outras práticas podem ajudar o indivíduo a diminuir o estresse (cada pessoa tem suas preferências por certas atividades que funcionam como relaxantes).

Após o diagnóstico, um afastamento da função na organização pode ser recomendada para que a pessoa possa retomar alguns dos elementos abandonados ao longo do tempo; família, amigos, lazer, etc.

Alguns sinais de piora, tais quais perda de motivação, distúrbios gastrointestinais e, em casos mais graves, depressão, ataques de ansiedade e de pânico, podem aparecer se a pessoa não seguir corretamente as orientações profissionais recomendadas.

No quadro abaixo é possível encontrar um resumo dos protocolos de atendimento:

Protocolos de Atendimento

- Acolhimento
 - ▶ Como as empresas podem se estruturar para acolher as pessoas com Síndrome de Burnout
- Abordagem
 - ▶ Escolha da opção mais adequada ao tratamento
- Ações de contorno individual do paciente com Síndrome de Burnout
 - ▶ Ações que o RH pode tomar no sentido de restabelecer a saúde emocional do colaborador.
 - ▶ Licença, mudança de área, redução da carga de trabalho, redução para a execução das atividades
- Estímulo de hábitos saudáveis
 - ▶ Ajudar a pessoa a estabelecer maior equilíbrio na sua vida pessoal
- Acompanhamento e monitoramento
- Trabalhar o autoconhecimento do indivíduo
- Desenvolvimento de ferramentas individuais de automonitoramento e resiliência

A observância das características dos diferentes tipos psicológicos, o desenvolvimento da resiliência e da inteligência emocional e o conhecimento da personalidade são importantes no processo de atendimento e prevenção. Entende-se por tipos psicológicos o desenvolvimento do ser, a partir do aprofundamento de seu autoconhecimento, e a melhoria de interação entre as pessoas, a partir do maior entendimento do *modus operandi* dos outros. A Resiliência representa a tolerância ao estresse, como lidar com situações estressantes sem desenvolver problemas físicos e emocionais. A inteligência emocional, num olhar mais amplo, envolve um conjunto de competências emocionais do indivíduo, que analisa o colaborador por 5 ângulos: a autopercepção: (como o indivíduo se vê); a autoexpressão (como se

mostra para o mundo); o relacionamento interpessoal (como se relaciona com as pessoas); a tomada de decisão (mostrando as competências utilizadas num processo de decisão); e por fim e não menos importante o gerenciamento do estresse (entendendo a capacidade do indivíduo de se adaptar a emoções, pensamentos e comportamentos ao lidar com situações estressantes mantendo uma atitude e uma perspectiva positiva). Já o conhecimento da personalidade permite que o indivíduo entenda a dinâmica entre seus interesses, necessidades, estilo e suas reações sob tensão. Contudo, cabe ressaltar que mesmo que o RH tenha capacidade técnica para realizar tais tarefas, é fundamental o olhar neutro de um profissional especializado e certificado no uso dos instrumentos de diagnósticos.

Apêndice – Emoções Primárias

Medo

O medo é positivo quando nos protege de uma situação de perigo, preparando-nos para fugir, para nos afastar do perigo. Ele está relacionado a qualquer situação que seja percebida como ameaçadora, porém o medo em excesso pode trazer consequências negativas, como a angústia e o isolamento social.

Tristeza

Uma das principais funções da tristeza é ajudar a nos adaptar a uma grande perda, como a de um ente querido ou rompimento significativo. Ela nos traz uma queda de energia e entusiasmo pela vida, reduzindo nossas atividades. A tristeza excessiva pode gerar a depressão.

Alegria

A alegria é a emoção mais positiva. É contagiante e está relacionada ao prazer e à felicidade. Ela pode aumentar nossa energia, disposição e entusiasmo.

Surpresa ou Repugnância

A surpresa ou repugnância serve para sinalizar que alguma coisa desagrade, para que evitemos ingerir um alimento estragado ou nos afastemos de estímulos sociais tóxicos.

Raiva ou Ira

A raiva ou ira é a energia que nos move para uma ação vigorosa. Em excesso, nos remete para o ataque e pode nos causar algum tipo de dano. No entanto, a raiva de uma situação pode nos levar à defesa – como em uma argumentação ou situação de injustiça.

Apêndice – Emoções Secundárias

Vergonha

É a reação à violação dos princípios de alguém. O medo de rejeição ou abandono devido a uma transgressão real ou imaginária de valores externos faz sentir vergonha. No exemplo, o pano de fundo da vergonha pode ser o medo, que é uma emoção básica.

Bibliografia:

Capítulo 2:

<https://exame.com/revista-exame/burn-out/>
<https://exploringyourmind.com/the-ten-most-stressful-jobs-in-the-world/>
<https://exploringyourmind.com/work-overload-and-its-consequences/>
<https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/2019/12/Burnout-is-about-your-workplace-not-your-people>

TCC na Síndrome do Burnout – Anelisa Vaz de Carvalho (organizadora)

<https://exploringyourmind.com/Burnout-syndrome-overwork/>

Psicólogo e diretor técnico Ueliton Pereira – Holiste Psiquiatria

Fonte: Chartered Institute of Personnel and Development (Reino Unido)

Artigo original publicado no [Carla Pontes | Blog de Assuntos Jurídicos] – <http://www.carlapontes.adv.br/2013/08/sindrome-de-Burnouteos-direitos-do-trabalhador.html>
 Maslach, C; Schaufeli, W.B.; Leiter, M. P. Job Burnout. Annual Review of Psychology, v.52,p.397 – 422, 2001.

Freudenberger, H.J.; Richelson, G.

L'Épuisement professionnel: la brûlure interne. Tradução Marc Pelletier. Ottawa, ON: Gaëtan Morin, 1987.

Associação Nacional de Medicina do Trabalho

Saúde Brasil – Registrado em Saúde Mental Ministério da Saúde

Capítulo 3:

<https://www.institutoconectomus.com.br/dicas-valiosas-da-neurociencia-sobre-inteligencia-emocional/>

Daniel Goleman – Inteligência Emocional – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente

<https://www.blogs.unicamp.br/rainha/2008/05/ciencia-e-curiosidade/> – acesso em 15/07/2020

Fonte do quadro: <https://www.diferenca.com/emocao-e-sentimento/> – acesso em 14/07/2020

Referências bibliográficas:

DAMÁSIO, Antônio – O mistério da Consciência, Cia. das Letras.

DAMÁSIO, Antônio – O erro de Descartes, Cia. das Letras.

GOLEMAN, Daniel – Inteligência Emocional – Ed. Objetiva.

Rede Felipelli – <https://fellypelli.com.br/> – Emocionário: Você sabe reconhecer e expressar corretamente suas emoções? – PDF

<https://www.youtube.com/watch?v=ovGCg-DjaNI> – acesso em 15/07/2020

<https://www.youtube.com/watch?v=SUAQeBKlQk0&feature=youtu.be> – acesso em 15/07/2020

Capítulo 4:

– Livro: A loucura do Trabalho – Christophe Dejours

– Artigos:

Aquino, A. S.; & Fernandes, A. C. P. (2013) Qualidade de vida no trabalho. Journal of the Health Sciences Institute, 31(1), 53-8. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cclin/v9n2/v9n2a11.pdf> – A palavra como laço social na clínica Psicodinâmica do Trabalho – Gómez, A.V.; Mendes, A.M.; Chatelard, D.S.; Carvalho, I.S. (2016).

<http://www.revistas.usp.br/rto/article/view/119227/116632> – A centralidade do trabalho para a construção da saúde – Entrevista com Christophe Dejours, por Barros, J.O.; Lancman, S. (2016)

<http://www.periodicos.ufc.br/rene/article/view/3019/2335> – Estratégias utilizadas por técnicos de enfermagem para enfrentar o sofrimento ocupacional em um pronto-socorro – Garcia, A.B.; Haddad, M^a.C.F.L.;

Dellaroza, M.S.G.; Rocha, F.L.R.; Pissinati, P.S.C. (2016).

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172009000200002

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172011000100004

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2013000400011&script=sci_arttext&tlng=es

<https://administradores.com.br/artigos/satisfaca%C3%A7%C3%A3o-no-trabalho-estudo-das-variaveis-que-influenciam-na-satisfaca%C3%A7%C3%A3o-e-insatisfaca%C3%A7%C3%A3o-dos-colaboradores-da-unopar-na-cidade-de-sobral-ce>

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/172307/001059208.pdf?sequence=1>

Machado, P. G. B.; Porto-Martins, P. C.; Amorim, C. (2012). Engagement no trabalho entre profissionais da educação. *Revista Intersaberes*, 7(13), 193-214.

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/172307/001059208.pdf?sequence=1>

Schaufeli, W. B.; & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with Burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Bakker, A.; Demerouti, E.; Hakanen, J. J.; & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.

Lancman, S. (Org.). (2008). Políticas públicas e processos de trabalho em saúde mental. Brasília: Paralelo 15

Resende, S. (2003). Vivências de prazer e sofrimento no trabalho bancário: o impacto dos valores individuais e das variáveis demográficas. 2003, 129f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília.

Dejours, C. (2005). O fator humano. Rio de Janeiro, RJ: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Bauk, A. Douglas. Stress. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. Nº50, v.13. abril/maio/junho,1985.

<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51075/R%20-%20E%20-%20FLAVIA%20DAIANE%20LINS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://economia.uol.com.br/blogs-e-colunas/coluna/daniela-lago/2016/02/17/esta-angustiado-no-trabalho-reflita-sobre-os-objetivos-da-sua-carreira.htm>

<https://www.tuasaude.com/sintomas-de-angustia/>

<https://www.psicologoeterapia.com.br/ansiedade/ansiedade-no-ambiente-de-trabalho/>

<https://www.psicologoeterapia.com.br/panico-medo-e-fobia/como-lidar-com-o-fracasso/>

<https://zenklub.com.br/tristeza/>

<https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2018/04/18/sindrome-do-impostor-como-e-sempre-ter-a-sensacao-de-que-voce-e-uma-fraude.htm>

<https://revistagalileu.globo.com/Revista/noticia/2017/05/sempre-cansado-voce-pode-estar-sofrendo-da-sindrome-da-exaustao.html>

<https://www.psicologo.com.br/ansiedade/psicodinamica>

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1951.pdf>

<https://rhpravoce.com.br/posts/vicio-em-trabalho-como-promover-o-equilibrio-durante-a-quarentena>

<https://saude.abril.com.br/medicina/falhas-na-memoria-exigem-investigacao/>

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/10-dicas-de-como-aumentar-concentracao-no-trabalho/>

<https://br.mundopsicologos.com/artigos/como-se-manifesta-o-transtorno-de-humor>

<https://hospitalsantamonica.com.br/por-que-ter-atencao-a-mudanca-de-humor-e-comportamento/>

https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_15_1320095675.pdf

<https://br.mundopsicologos.com/agressividade>

<https://www.tuasaude.com/pressao-alta/>
<https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/arritmia-palpitaçao/>

Capítulo 5:

Mendanha Marcos Henrique, at all
 DESVENDANDO O BURN-OUT; LTR. SP – SP
 -julho 2018/.

Oates Wayne Edward, Confissões de um
 Workallic -1971. EUA.

Maslach & Jackson, (1981) Instrumento de
 Medição de Burnout

Apostila de Burnout da Fellipelli

<http://www.minutopsicologia.com.br/postagens/2016/02/18/o-diagnostico-psicologico-na-abordagem-clinica/>

<https://penser.com.br/sindrome-de-Burnout/> https://www.vittude.com/blog/teste-de-depressao/http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432015000100006

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v13n2/v13n2a16.pdf>

<https://fellipelli.com.br/cursos-de-desenvolvimento-humano/>

Capítulo 6:

1. Cadernos Série Introdução aos tipos
 - a. Quenk, Naomi L. - MBTI® e a dinâmica da função inferior – compreender os tipos, o estresse, e a função inferior – 2ª edição – CPP,Inc; Fellipelli
 - b. Richmond, Sharon Lebovitz – Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos e Liderança – CPP,Inc; Fellipelli
 - c. Dunning, Dora – Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos e Comunicação – CPP,Inc; Fellipelli
 - d. Hirsh, Sandra k. e Kise, Jane A.G. – Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos e Coaching – CPP,Inc; Fellipelli
 - e. Hirsh, Elizabeth e Katherine – Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos e Coaching – CPP,Inc; Fellipelli
2. Kroeger, Otto; Thuesen, Janet M.;Rutledge – Type Talk at Work – How the 16

personality Types determine your success on the job – 2002 – Dell Publishing

3. Myers, Isabel Briggs e Myers, Peter B. – Ser humano é ser diferente – Editora Gente
4. Jung, Carl G. – Tipos psicológicos – Obra completa – Vol. 6
5. Von Franz, marie Louise e Hillman, James – A tipologia de Jung
6. Myers, Isabel Briggs; Maccaulley, Mary H.; Quenk, Naomi Quenk; Hammer, Allen L. – MBTI® Manual – 3ª edição – Cpp, Inc
7. Pearman, Roger R.; Lombardo, Michel M.; Eichinger, Robert W. – YOU – being more effective in your MBTI® type

Capítulo 7

<https://www.startse.com/noticia/empreendedores/exclusiva-o-Burnout-no-ecossistema-de-startupsendeavor>

STEIN, Steve ;BOOK, Howard. The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success.2011

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722015000200006&lng=pt

Ebook: Conceitos Básicos da Resiliência – Guia de Estudos para Alunos e Universitários – SOBRARE – Sociedade Brasileira de Resiliência, 2019.

Slides sobre Burnout e MBI– Cezar Zarza

Capítulo 8

FINK, Sharon Birkman; CAPPARELL, Stephanie. O Método Birkman: Sua personalidade no trabalho. São Paulo : Évora, 2018.

BIRKMAN, Roger. True Colors. Huston: Birkman International. 1995

Capítulo 9

Chartered Institute of Personnel and Development (Reino Unido)
 Saúde Brasil – dicas de saúde para uma vida saudável e de qualidade
 Referência – Ministério da Saúde Brasil – Saúde Mental



BURNOUT

