

O QUE FAZER QUANDO SUA INSTITUIÇÃO VEM SE "QUEIMANDO": UMA ABORDAGEM PSICOLÓGICO-SOCIAL DO BURNOUT

EDUARDO G. CASTRO¹
ALEJANDRA CASTRO²
MARÍA LAURA ASINARI
SILVIA CRISTINA MONTAÑÉS

Resumo

No presente artigo, os autores analisam os sintomas e as causas de um dos "flagelos" contemporâneos na atividade laboral: o *burnout*. Depois de descrever suas manifestações mais frequentes e propor uma definição, se examinam as contribuições mais recentes, finalizando com algumas sugestões para superar o problema em seus diferentes aspectos.

Palavras chave: *burnout, psicologia do trabalho, organização social.*

Abstract

In this article, the authors analyze the symptoms and the causes of one of the contemporary "calamities" in labor activity: the burnout.

After describing their more frequent manifestations, a definition is proposed and the most recent contributions are examined, concluding with some suggestions to overcome the problem in their different facets.

O que você vê

Ele "era" um bom funcionário. Trabalhador dedicado, orientado ao futuro, um funcionário "modelo". De "moral firme", "íntegro" como se dizia antigamente, ou como se costuma dizer agora: "proativo".

Ninguém sabe como nem por quê, mas o fato é que mudou. Alguns expressam isso dizendo que "se acomodou", e que agora faz como que o oposto do que fazia antes: é preciso pedir para que faça as coisas, e tudo o que faz é em "câmera lenta", demonstrando falta de interesse, descuidando os detalhes e às vezes até o que é importante. Sua obsessão é a saída e sempre encontra uma forma de sair antes da hora, mesmo que fiquem montanhas de coisas para fazer. "Amanhã. Hoje já foi demais". "Demais" é chegar em cima da hora –ou um pouco depois–, tomar um cafezinho enquanto conversa com os colegas sobre qualquer assunto que não tenha a ver com suas obrigações, mostrar ao público e a seus chefes que está "coberto de trabalho" (e como não!), movimentar-se muito, fazer cara de preocupado ou de "poucos amigos" e protestar. Isso sim: protestar bastante. O tempo, o trânsito na cidade, os filhos, a esposa, o esposo, os sogros, o estudo dos filhos, o próprio estudo, as doenças da família, a velhice dos pais, este local insalubre!, os chefes, os dependentes, o salário que não chega até final do mês,

¹ Professor Titular do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Maria (Brasil).

² Formandas do Curso de Psicologia da Faculdade de Psicologia da Universidade Nacional de Córdoba (Argentina).

obviamente as dívidas, o carro que vai se desmontando, e a casa que vai caindo aos poucos, e os vizinhos ("quem diria!"), e..., e...

É uma máquina de produzir queixas.

O trágico é que não acaba por aí. O mal-estar se contagia. Os colegas, que no início não "ligavam" muito para ele, começam a sentir pena ("coitado!"), depois se "identificam" com sua triste realidade ("não é justo!"), e mais tarde principiam a se aperceber que também eles têm problemas ("sabe que eu também?") e sem que ninguém saiba como, nem quando e nem por quê o lugar se converte com o tempo no "muro dos lamentos".

E se você deixa correr os meses, ou os anos, verificará que esse "muro" vai-se estendendo para "cima" e para "abaixo" também.

É lógico. A "produtividade" cai e "os de fora" pensam que "são uns vagabundos", enquanto "os de dentro" não sabem o que fazer para sair daí, pois é um "âmbito cheio de problemas, cheio de defeitos, cheio de inconvenientes de todo tipo". Enquanto "os de fora" dizem: "não fazem nada", "os de dentro" se sentem fatigados, esgotados, exaustos. "Voltar para casa"? Sim, mas lá esperam mais trabalho, mais problemas, mais desgostos. Procurar outro trabalho? Mas "com esta idade", ou "com este currículo", ou "com esta onda de desemprego quem vai me contratar?"

Em definitiva: não existem saídas. "Será preciso continuar trabalhando nisto até me aposentar". "Bem. Não vou esquentar a cabeça. Não vale a pena. Se ninguém me valoriza, eu também não vou me preocupar com eles. Que se banquem como eu me banco. Bando de acomodados e incompetentes, que o único que sabem fazer é reclamar. Ah, sim! Reclamar, sim: faça isto, faça aquilo, tudo para ontem. Como se a gente fosse uma máquina. Mas que cara de pau eles têm! Como se eles tivessem feito alguma coisa. Recebem o salário (e que salário... um baita salário!) só para dar ordens. Assim, qualquer um "trabalha". Até eu ganharia um prêmio por eficiência. Eficiên-

cia! Graças ao suor dos outros. Mas, claro, os "senhores", ah, não, eles são intocáveis..."

E as tristes reflexões continuam como rosário...

Não vai pensar que alguém se salva. Os "dependentes" são todos apáticos, incompetentes ou analfabetos ("na minha época..."); a família, ah, eu quero muito eles mas coitadinhos, dão um trabalho!... e os amigos, bom, sempre chegam no momento menos oportuno...

Provavelmente você já viu algo parecido, se é que não passou por isso. É como se o futuro se fechasse para nós, sentimos que o presente pesa sobre nossos ombros, não encontramos saídas, e então nos remontamos ao passado, quando (dizemos) éramos felizes. Dizemos. Mas também dizemos que esperamos que o futuro seja melhor, só que não sabemos como. Talvez um milagre. Bom, tem que acreditar em milagres porque os milagres existem.

Enquanto aguardamos esse momento maravilhoso, vamos comprando bilhetes de loteria para ver se melhora "a sorte". E quando a loteria não resolve, qualquer rifa é boa: "não interessa o que, qualquer coisa, contanto que comece a mudar minha vida..." Com essa esperança mágica na cabeça buscam-se "sinais" que indiquem que os deuses são benevolentes com a gente ("finalmente lembraram de mim!"). E a vida, e o mundo, se paralisam até que despontem as mostras de que "a partir de agora..."

Só que o que freqüentemente aparece, "a partir de agora", mais do que golpes de sorte são simplesmente golpes, acidentes, descuidos que podem ter efeitos prejudiciais, doenças diversas...

Você, leitor, poderá pensar que esta descrição é uma caricatura. Mas não. Não estamos exagerando. Tampouco pode-se dizer que a gente tenha enlouquecido subitamente. Às vezes, na linguagem popular, se diz que "está de cabelo em pé". É possível. Deu um curto-circuito, e depois do curto-circuito, o fogo. E com o fogo, a "queima". Como disseram os ingleses: *o burn out*.

O que você quiçá não saiba

Tudo o que foi descrito faz parte de uma síndrome que os franceses detectaram há mais de um século nos esportistas e chamaram de *surmenage*, algo assim como "treinamento forçado" ou, como se diz na linguagem popular, "fundir os miolos". Mais recentemente, para ser precisos, em 1974, Freudenberger designou a resposta dos indivíduos ao estresse ocupacional, caracterizada pela perda de energia, como síndrome de "burn out" –ou *burnout*– que traduzido literalmente significa síndrome de estar "queimado"³. Segundo Goldvarg (*apud* Andrés et al., 1999) em 1980 Freudenberger o redefiniu como "estado de fadiga e frustração como resultado da devoção a uma causa, estilo de vida ou vínculos que fracassaram em produzir a recompensa esperada".

Na linguagem corriqueira, quando achamos que investimos muitas energias naquilo que não merecia a pena ou que não respondeu conforme o esperado, decidimos não seguir apoiando essa causa, porque "já me estressei demais" ou "não desejo queimar-me mais". E quando um trabalho nos deixa sem fôlego, freqüentemente dizemos que estamos "incinerados". Quando isso deixa de ser um simples enunciado descritivo e passa a incorporar-se à nossa pessoa, isto é, quando isso é "real", literalmente assim, então instalou-se a síndrome. Estamos com *burnout*.

Quando essa síndrome se instala passamos a comportar-nos como descrevemos no início. Aquele que olhar de fora achará que a pessoa procede como se fosse "outra" pessoa. Não responde aos padrões habituais nela. As expressões de origem la-

tina que se aplicam são: "está alterada" (*alter* = um ou outro entre dois) ou, mais categoricamente, está "alienada" (*alius* = outro; *alienus* = estranho, alheio). Vulgarmente se diz que ficou "biruta" ou se mostra "extravagante". Seu comportamento parece ser mais impulsivo – desaparecem algumas "travas" ou controles internos – e as consequências para o trabalho ou para o estudo são notáveis: continua esforçando-se por trabalhar ou por estudar mas os resultados são desastrosos pois sua "produção" ou seu "rendimento" cai abruptamente. Isso vai influir também no seu nível de satisfação e auto-estima, mas o que resulta mais grave ainda é que, como ele parece ter energias de sobra, a família ou os colegas de trabalho acham que ele está bem e que simplesmente quer viver sem fazer nada, sem esforço algum, transformando-se num vagabundo, preguiçoso ou "cara de pau". Entra-se assim num doloroso círculo vicioso em que os outros lhe exigem mais, ele tenta mas não consegue, com o que se "desliga" de suas obrigações, o que enfurece mais aos outros, podendo assumir condutas agressivas, o que lesa mais a auto-imagem de quem padece de *burnout* e os resultados podem levar a sérios problemas de comportamento ou a doenças psicossomáticas relativamente graves.

Mas não só "os de fora" adotam uma atitude intolerante com ele; ele também age de maneira intransigente com os outros (e até consigo próprio!). Maslach (*apud* Hock, 1998), uma das autoras que mais analisou este problema nos últimos anos, descreve esta síndrome como

uma perda gradual do interesse em relação com as pessoas com quem se trabalha(...). (Os trabalhadores) experimentam um tipo especial de esgotamento emocional, perdendo todo tipo de sentimento positivo, simpatia e respeito por seus clientes ou pacientes. Um segundo desenvolvimento cristaliza-se numa percepção cínica e desumanizada de seus clientes, que são rotulados de maneira depreciati-

³ "Burn out" em inglês significa –entre outras coisas– "ser reduzido a nada, ser consumido ou destruído pelo fogo" (Illustrated Oxford Dictionary, 1998). Não se trata de um termo clínico ou técnico em sua origem, e fez parte do vocabulário diário por muitos anos como referência a sentir-se "esgotado" (Collins Spanish Dictionary, 2000). "Física ou emocionalmente exausto" (Illustrated Oxford Dictionary); fatigado, moderadamente depressivo, ansioso, irritável, etc. Nesse sentido, toda e qualquer pessoa que experimenta situações altamente estressantes por um período prolongado de tempo, corre o risco de terminar "queimada" (*burn out*).

Pines, Aronson e Kafrey (*in*: Hock, 1988), afirmam que os efeitos do burnout podem ser físicos, emocionais e mentais.

a) O *esgotamento físico* se caracteriza pelo aumento da suscetibilidade à doença, dores de cabeça, dores nas costas, náuseas, propensão aos acidentes, gripes e uma paradoxal combinação de cansaço e distúrbios do sono.

b) O *esgotamento emocional* se caracteriza pela depressão e pela sensação de estar aprisionado, o que em casos extremos conduz a doenças mentais e incluso à idéia de suicídio.

c) O *esgotamento mental* se manifesta no desenvolvimento de atitudes negativas sobre a própria pessoa (baixa auto-estima, sentimentos de inferioridade, de incompetência,...), sobre o trabalho e sobre a vida em geral.

Uma proposta de definição

Alguns dos sintomas descritos já tinham sido observados por E. Hecker em 1893 e depois por Freud, quem em sua obra *Sobre os fundamentos para destacar da neurastenia uma síndrome específica denominada neurose de angústia*, de 1895, os descreve nos seguintes termos:

- 1) Irritabilidade geral.
- 2) Expectativa angustiada (que inclui a hipocondria).
- 3) Ansiedade.
- 4) Ataques de angústia, que incluem:
 - a. "ataques de angústia acompanhados por distúrbios da *atividade cardíaca*, tais como palpitação, seja com arritmia transitória ou com taquicardia de duração mais longa, que pode terminar num grave enfraquecimento do coração e que nem sempre é facilmente diferenciável da afecção cardíaca orgânica; e ainda a pseudo-angina de peito, um assunto delicado em termos de diagnóstico!
 - b. Ataques de angústia acompanhados por distúrbios respiratórios, várias formas de dispnéia nervosa, acessos semelhante asma e similares. Gostaria de enfatizar que mesmo esses ataques nem sempre vêm acompanhados de angústia reconhecível.

c. Acessos de suor, geralmente à noite.
d. Acessos de tremores e calafrios, muito facilmente confundidos com ataques histéricos.

e. Acessos de fome devoradora, freqüentemente acompanhados de vertigem.

f. Diarréia sobrevindo em acessos.

g. Acessos de vertigem locomotora.

h. Acessos do que se conhece como congestões, incluindo praticamente tudo o que tem sido denominado de neurastenia vasomotora.

i. Acessos de parestesias. (Estes, porém, raramente ocorrem sem angústia ou uma sensação semelhante de mal-estar)".

5) O acordar em pânico à noite (o *pavor nocturnus* dos adultos).

6) Vertigem.

7) Fobias.

8) Distúrbios digestivos (vômitos, náusea, diarréias).

9) Parestesias (aqui se inclui: "grande número do que se conhece como indivíduos reumáticos –que, além disso, se pode demonstrar *serem* reumáticos– sofre, na realidade, de neurose de angústia". Op. Cit.)

10) Estes sintomas, que acompanham ou substituem um ataque de angústia, aparecem também sob forma crônica.

Posteriormente, já no século XX, o endocrinólogo canadense de origem austríaca, Hans Selye, descreveu a *Síndrome de Adaptação Geral* (SAG), que vai representar

as manifestações do **stress** no conjunto do corpo, em relação a seu desenvolvimento no tempo. A síndrome de adaptação geral desenvolve-se em três fases distintas: reação de alarma, fase de resistência e fase de exaustão. (Selye, 1965:348).

Este pesquisador dedicou sua existência a investigar esse processo de "desgaste" do organismo,⁴ como conseqüência do im-

⁴ O primeiro trabalho aparece publicado em 1936, sob o título: *A syndrome produced by diverse noxious agents*. Esse artigo, nas palavras do próprio Selye (1965:34), "tinha a forma de uma pequena nota de 74 linhas, reproduzida numa coluna da revista inglesa *Nature*...". O autor confessa na mesma fonte que tinha usado o termo "*noxious*", que significa nocivo, e que a revista britânica rebatizou como *noxious* para torná-lo mais "refinado".

pacto que sobre ele produzem fatores físicos, químicos, psicológicos ou de qualquer outra ordem, que vão gerar reações diversas, seja de resistência ou de adaptação, e que designou com um termo de uso comum em inglês: *stress*, cuja tradução mais apropriada é *tensão*.⁵ Ao longo dos anos foi precisando a definição de estresse até chegar ao conceito definitivo: "o estado manifestado por uma síndrome específica, constituída por todas as alterações não específicas produzidas num sistema biológico" (Selye, 1965 : 64).

Como acabamos de ver, ele identifica três fases no processo de estresse: uma "reação de alarma" na qual se mobilizam as defesas do organismo (põe-se em marcha o eixo hormonal hipotálamo-hipófise-suprarrenal), uma "fase de resistência" ou "adaptação" segundo que se trate de resistir ao fator gerador de estresse ou adaptar-se a ele (o sistema pituitário-adrenocortical libera hormônios à corrente sanguínea) e por último, se a situação não se resolver, uma "fase de esgotamento" na qual órgãos vitais podem ser afetados, produzindo-se doenças podendo chegar à morte (todo o organismo está potencialmente comprometido). Segundo afirmamos antes, este comportamento foi designado por Selye "*síndrome geral de adaptação*" (Selye 1952 : 869-903 e 1965 : 36).

Para alguns autores o burnout representaria uma resposta ao estresse laboral crônico (Guillén Gestoso et al., 2000 : 278), constituindo o último passo na progressão de intentos fracassados de manejar uma variedade de situações laborais negativas (Farber *apud* Andrés et al., 1999). Para Farber os efeitos do burnout são sempre negativos ("*distress*"), enquanto o estresse pode ter também efeitos positivos para a vida do sujeito ("*eustress*").

Será realmente assim?

A primeira pergunta que devemos responder, nos parece, é se essa relação é uma relação de "inclusão" ou não. Parece evidente que *burnout* não é sinônimo de estresse, mas poderia ser entendido como uma sub-síndrome da *síndrome de adaptação geral* (SAG) descrita por Selye, algo assim como um sub-processo do processo global da SAG?

Se considerarmos que a *Síndrome de Adaptação Geral* (SAG) abarca desde a fase de alarma até a de esgotamento, passando pela fase de resistência, poderíamos pensar que o *burnout* se situa **entre** as duas últimas, sem confundir-se com elas. Com efeito, os autores mencionados e outros consultados (D'Aurora e Fiman, *apud* Gil Monte e Peiró, 1997; Lens e Neves de Jesús, 1999) se inclinam a situá-lo na fase final da SAG, isto é, no esgotamento, e por isso afirmam que os efeitos do *burnout* são sempre negativos. Não obstante, da análise que eles mesmos realizam desprende-se que as pessoas que apresentam essa síndrome não se encontram num estado "terminal", quer dizer, exaustas, mas como se estivessem "confinando-se"⁶. Se dita afirmação é correta, não podemos dizer que seja um comportamento "negativo", do mesmo modo que não chamaríamos "negativa" uma retirada numa batalha, já que poderia ser estratégica. O *burnout* não seria então "o último passo" no intento de pôr fim à situação de tensão; desde a perspectiva que estamos trabalhando, seria talvez o "primeiro passo" no reconhecimento da impotência, reconhecimento que leva à perda da iniciativa e à substituição do comportamento *proativo*, próprio da fase de resistência, por outro *reativo*. Isso permitiria explicar essa "perda de interesse" pelos outros, essa "percepção clínica e desumanizada" de que fala Maslach, essa indiferença pelo bem-estar dos outros, "merecedores de seus problemas". Continua sendo uma resposta a um mal-estar crônico,

⁵ A palavra inglesa *stress* tem sua origem no verbo latino *stringere* que significa "apertar", "comprimir", de onde surge o termo português "estrito" (relacionado a ele está o verbo *strangular*: estrangular, sufocar, apertar, afogar). A noção de "estreiteza" também se representa em latim pelo adjetivo *angustus*, que dá lugar ao conceito de angústia. "Etimologicamente" falando, Freud e Selye estão abordando problemas associados mas não idênticos.

⁶ Na linguagem popular diríamos que em tanto na fase de "resistência" o indivíduo está "na luta" e na fase de esgotamento "chutou o balde", no burnout está "faquejando" ou "amolecendo".

mas uma espécie de *resposta sem esperança*. Ou quem sabe a última esperança: que os outros percebam sua situação, deixem de exercer pressão e "facilitem o caminho". Deve-se observar que não se trata de inação ou abandono, mas de um comportamento de "desentendimento" em relação com o mundo e, às vezes, de "desencanto" pelo curso dos acontecimentos, que ele não tem condições de mudar. Talvez seja essa "impotência" a que gera essa conduta que para quem observa de fora tem a forma de agressão.

De qualquer maneira, em caso nenhum podemos dizer que a pessoa se encontra numa fase terminal. O termo que mais se aproxima desta situação quicá seja o de "fadiga": fatigado mas não esgotado; cansado mas não exausto, como escreve José M. Prieto no artigo *Stringere* que se difunde pela Internet⁷. E justamente porque ainda não se chegou ao esgotamento é que esta realidade deve receber particular atenção por parte dos profissionais da saúde: ela parece constituir uma situação limite e representa, conseqüentemente, uma fase especialmente crítica.

Chegados a este ponto podemos aventurar uma definição do *burnout*:

Trata-se de uma síndrome específica constituída por respostas não específicas que incluem reações físicas, emocionais e cognitivo-afetivas, no plano orgânico e comportamental, provocadas por sobre-exigências reais ou imaginárias (percebidas como reais), originadas em atividades físicas ou mentais excessivas (*surmenage*), em pressões do ambiente ou em tensões internas que surgem como conseqüência de inadequações entre comportamentos dados e esperados. O característico destas respostas é que, quaisquer elas sejam, parecem "exageradas", partem de uma avaliação negativa do outro e/ou de si mesmo e/ou da situação em que se encontra o sujeito, não resolvem o pro-

blema que as origina e causam sofrimento psíquico às pessoas, tendo que ser contextualizadas nos processos entrópicos que são causa e efeito ao mesmo tempo de estados de estresse.

Por serem ineficazes, essas respostas conduzem a um tipo de fadiga diferente daquela que as origina.

Observe-se que as "energias" do indivíduo não se esgotaram mas elas foram conduzidas ao vazio, ou em forma aleatória, ou em direções "erradas" no sentido de não afetarem àqueles que poderiam pôr fim na situação mas àqueles que nada podem fazer para modificá-la, razão pela qual não têm efeito algum.

Ao contrário do que se costuma afirmar, este comportamento com aspecto caótico, demencial, não reflete uma resposta "irracional" ao problema que vive o sujeito, mas é a última tentativa de racionalidade: ao falhar em todas as estratégias que ele supunha "adequadas", começa a dar respostas desordenadas com a esperança de que alguma delas "acerte o alvo", mesmo que seja por acaso.

Quem sabe isso, o caráter banal mas ao mesmo tempo dramático dos esforços, seja o que mais chama a atenção, psicologicamente falando, nessa síndrome. Isto é a verificação de que a pessoa ainda possui "forças" e "recursos". A importância disto reside no fato de que esta conjunção leva os "outros" a não auxiliarem a quem está "queimando-se" pois pensam que "exagera" ou que "está fazendo teatro se está cheio de energias, não vê?! Quando se trata de qualquer outra coisa, está ativo, mas para fazer o que tem que ser feito aí sim, aí descobre que não está bem".

Acreditamos que agora estamos em condições de retornar à pergunta que formulamos precedentemente: se analisarmos o conceito de "síndrome de adaptação geral" (SAG) que enunciou Hans Selye em forma sistemática a partir da década de 1940, encontramos nele quase todos os ingredientes do que se chamou depois *burnout* e antes, *surmenage*. Selye fala inclusive de um tipo particular de energia, que ele denomi-

⁷ www.ucm.es/info/psypalibros/stringere.html (leitura: maio de 2003).

na "energia de adaptação" e que caracteriza do seguinte modo (1965: 77)

Cunhou-se o termo **energia de adaptação** em função daquilo que é consumido durante o trabalho contínuo de adaptação, para indicar que é uma coisa diversa da energia sob forma de calorías, que provém da alimentação; mas o termo não constitui mais que uma designação e ainda não dispomos de um conceito preciso do que possa ser tal energia. Pesquisas posteriores, nesse sentido, apresentariam, ao que parece, grandes perspectivas, pois aqui estaríamos entrando em contacto com as condições fundamentais do processo de envelhecimento.

E mais adiante acrescenta (pág. 147):

Há um elemento de adaptação em toda doença; mas em algumas, os efeitos diretos do agente de doença e em outras as próprias reações defensivas de adaptação do corpo são mais proeminentes. Somente neste último caso costumamos falar de **doenças de adaptação**.

E quais doenças inclui nelas? (pág. 147)

alta pressão arterial, doenças do coração e dos vasos sangüíneos, doenças renais, eclampsia, artrite reumática e reumatóide, doenças inflamatórias da pele e dos olhos, infecções, doenças de alergia e hipersensibilidade, doenças nervosas e mentais, perturbações sexuais, doenças digestivas, doenças metabólicas, câncer e doenças de resistência em geral.

As reações descritas por todos os autores que têm analisado o *burnout* — e ainda aquelas que Freud atribui à neurose de angústia —, poderiam enquadrar-se sem dificuldade em alguns dos transtornos menciona-

dos por Selye, quem os enuncia simplesmente a título de exemplo.

O que foi, então, que aconteceu para que os sintomas do *burnout* se separassem do contexto da SAG?

Pensamos que a resposta está na caracterização que se faz da fase final da Síndrome de Adaptação Geral que coincide com o que Brozek (1948 : 72) denominou "fadiga- esgotamento" (exhaustion-fatigue), que "normalmente aparece unicamente nos experimentos de laboratório e excepcionalmente em situações de trabalho, em que o nível de produção cai a zero".⁸ Esse caráter "excepcional" levou pesquisas e análises a concentrar-se nas duas primeiras fases da SAG, isto é, na "reação de alarma" (RA) e na "fase de resistência" (FR). Nas palavras do próprio Selye (1965 : 75):

Verificamos que um SAG perfeitamente desenvolvido consiste em três estágios, ou fases: a reação de alarma, a fase de resistência e a fase de exaustão. Registra-se **stress** em qualquer momento, durante essas três fases, embora as manifestações sejam diversas à medida que o tempo decorre. Além disso, não é necessário que as três fases se desenvolvam para que possamos registrar o SAG. Somente o mais grave **stress** leva, eventualmente, à fase de exaustão e morte. A maioria das pressões, infecções e outros agentes de **stress** que atuam sobre nós produzem alterações correspondentes apenas à primeira e segunda fases: de início podem perturbar-nos e alarmar-nos, mas depois, acostumamo-nos a elas.

No curso de uma vida humana normal, não há quem não passe pelas duas primeiras fases, por muitas e muitas vezes. De outra forma jamais nos poderíamos adaptar suficientemente para desenvolver todas as

⁸ Outra diferença esse tipo de fadiga de outros dois: a fadiga-cansaço (*tiredness-fatigue*) e a fadiga-tédio (*boredom-fatigue*).

atividades e resistir a todos os infortúnios com que o homem se depara.

Mesmo a exaustão não é, necessariamente, irreversível e completa, desde que afete unicamente partes do corpo.

Mais adiante, acrescenta (pág. 76):

A maioria das atividades humanas passa por três fases: inicialmente temos de nos habituar, depois funcionamos com grande eficiência mas, finalmente, cansamo-nos do que fazemos. (...) Somente quando todo o organismo está exaurido –em consequência de senilidade, ao fim do curso normal de uma vida, ou através do envelhecimento prematuro, causado pelo **stress**– é que entramos na fase final de exaustão do SAG.

É como se tivéssemos reservas ocultas de adaptabilidade, ou **energia de adaptação**, em nosso próprio corpo. Assim que o **stress** local consome as reservas locais mais facilmente acessíveis, a exaustão local se verifica e a atividade na parte sujeita a **stress** cessa automaticamente. Esse é um importante mecanismo de proteção pois, durante o período de repouso assim estabelecido, um grau maior de energia de adaptação é reunido, quer a partir de reservas locais menos acessíveis, quer de reservas procedentes de outras partes do corpo. Somente quando toda nossa adaptabilidade é gasta sobrevém o irreversível – exaustão geral e morte.

Como podemos verificar, a fase de esgotamento geral, por sua associação com os estados terminais, recebe um tratamento secundário, concentrando-se os estudos em todo caso no "esgotamento local", o que resulta completamente compreensível se considerarmos a origem e desenvolvimento –experimental– dos estudos de Selye. Com efeito, nos trabalhos de laboratório os animais que chegavam à fase final morriam e não era possível trabalhar até esse extremo

o esgotamento em seres humanos por razões éticas, o que conduziu a descuidar dito processo, que passou a ser observado como fenômeno relativamente independente, primeiro nos estudos clínicos dos franceses que perceberam que o cansaço crônico chegava a configurar um quadro com manifestações sintomáticas diversas, o que deu lugar, mais recentemente, a essa síndrome que se difundiu a partir de sua designação em inglês, *burnout*.

De qualquer modo, a questão não está esgotada. Como bem diz Ana M. T. Benevides-Pereira (2002 : 15):

Algumas investigações mais recentes vêm demonstrando que, até mesmo em nível fisiológico, há diferenças que justificam a manutenção de dois conceitos distintos: estresse e **burnout**. No entanto, pelo reduzido número destas no cenário científico até o momento, uma vez que tal área de experimentação ainda é muito nova em relação ao **burnout**, há que se ter cautela.

O que fazer diante do problema

Uma pessoa que sente que apesar de todo o esforço não pode responder a suas obrigações e ao que os outros esperam dela freqüentemente opta por um ou mais destes procedimentos:

a) admite razões pessoais que não lhe permitem cumprir com seus compromissos: preocupações, cansaço, outras obrigações, etc.;

b) atribui às circunstâncias (chefes, função, "clima" institucional, etc.) uma sobrecarga de exigências e demandas que não tem condições de satisfazer;

c) nega o problema, isto é, age como se tudo estivesse bem, caracterizando como "exageradas" as cobranças dos outros;

d) tenta superar as dificuldades, investindo mais esforço e dedicação, mas ao mesmo tempo sente um rechaço proporcional ao esforço realizado; quanto mais se esfor-

ça, mais resistência tem ao trabalho que deve realizar;

e) procura saídas alternativas: outro trabalho, outra atividade, outro setor ou dependência; quando o consegue, no entanto, e depois de passado o efeito "novidade", desemboca em pouco tempo na situação anterior: esgotamento;

f) assume comportamentos de "ataque": torna-se provocador, exigente para com os outros –dependentes, companheiros ou chefes–, aos quais atribui responsabilidade pelo lento ritmo dos trabalhos;

g) diminuem as defesas como consequência da tensão e se estabelece um processo de somatização: uma doença é seguida de outras, o que lhe permite prolongar as licenças por "problemas de saúde";

h) sofre reiterados acidentes;

i) assume comportamentos extravagantes: veste roupas exóticas, descuida da higiene pessoal, exagera a maquiagem e os "adornos" ("piercing", tatuagens, etc.);

j) cai em dependências diversas: álcool, drogas (medicamentos, estupefacientes), comida, etc.;

k) desenvolve passatempos e atividades que lhe ocupam compulsivamente: divertimentos, atividades religiosas, "sobreatividades" no lar (costura, limpeza), etc.;

l) dorme mais do que o normal.

Independentemente de qual caminho segue, os *efeitos* são os mesmos:

1. descuido no trabalho ou nas responsabilidades que os "outros" –e ele mesmo– acreditam que fazem parte de suas obrigações;

2. diminuição do "rendimento" (desempenho).

Como consequência disso tudo se abrem dois caminhos: um deles se dirige a comportamentos vinculados à própria pessoa; o outro, a condutas de relação, quer dizer, a comportamentos que têm a ver com a interação entre pessoas. No primeiro caso, vão aparecer:

- sentimentos de culpa e de não estar "à altura das circunstâncias";

- percepção desfavorável de si mesmo, que leva a uma autoavaliação negativa;

- perda de interesse e de motivação, inicialmente referidos à atividade na que se origina o processo, mas estendidos depois ao resto, o que pode desembocar em

- sentimentos niilistas diante a vida e/ou

- depressão.

No segundo caso, isto é, quando a resposta diante do problema se dá atribuindo responsabilidade aos outros pelo que acontece, se verifica:

- ❖ projeção da responsabilidade aos outros, sejam "superiores" ou "inferiores";

- ❖ formação de sentimentos de rancor ou desprezo em relação a eles;

- ❖ comportamentos agressivos e beligerantes;

- ❖ transformação do ambiente de trabalho –e/ou do ambiente familiar– num "inferno" ou num "campo de batalha";

- ❖ estabelecimento de uma relação sadomasoquista circular, ou então

- ❖ ruptura dos vínculos e afastamento de uma ou de ambas as partes;

- ❖ constituição de relações "em série"⁹, todas elas com evolução semelhante, o que conduz

- ❖ à geração de sentimentos de "estranhamento" em relação com os outros e consigo mesmo, o que por sua vez conduz a

- ❖ situações de ostracismo ou isolamento.

Nenhuma das alternativas é satisfatória, nem em relação com o trabalho,

⁹ Chamamos "relações em série" a necessidade compulsiva de "estar com outras pessoas", seja criando vínculos de amizade de curta duração, ou vínculos sexuais também esporádicos, ou relações circunstanciais de camaradagem. Quando por qualquer razão os "outros" não estão "disponíveis", se configuram relações compulsivas com animais, plantas, ou com objetos antropomorfizados (imagens religiosas, imagens eróticas, fetiches diversos). Desde a perspectiva organizacional, as relações seriais se manifestam na ênfase conferida à "função" por cima da "pessoa".

nem em relação aos outros, nem em relação consigo mesmo. Isso significa que o próprio ato de viver pode tornar-se um tormento ou um pesadelo. Se isso é grave para a pessoa, não é menos para seu ambiente de trabalho e para a instituição como um todo, que vai sofrer as conseqüências de dito processo.

Nos interessa determos um momento neste ponto, porque põe a descoberto um fato que freqüentemente se passa por alto: quem é "visto" é sempre o indivíduo, e a tendência é pensar que o coitado "pirou"¹⁰. Isso leva a procurar tratamentos "individuais", o que desvia a atenção do fato fundamental de que as alterações que sofre o indivíduo não se originam necessariamente nele mas, mais a miúdo, no meio. Dessa forma as instituições, principais responsáveis pelo desencadeamento da síndrome, se apresentam como vítimas dela pois devem sofrer os prejuízos dos empregados, funcionários ou trabalhadores "débeis" ou "enfermos" que justificam sua "incompetência" através da doença. Esta circunstância, por sua vez permite às instituições "reciclar-se" quando se apresentam esses casos, o que leva a pensar que é graças à "queima" dos indivíduos que a instituição se "purifica", situação não muito diferente da que ocorria na Idade Média, quando a sociedade se purificava enviando à fogueira seus bruxos e endemoniados, atribuindo a eles as características que eram compartilhadas pela sociedade no seu conjunto através, naquele caso, de uma concepção "religiosa" da realidade, e no caso que aqui nos ocupa, de uma concepção "produtivista" do

papel humano¹¹. Essa "reciclagem" que na prática consiste na "substituição" do "elemento" alterado por outro "normal"¹² lhe permite à instituição ir "superando" as dificuldades e o dinamismo próprio do social – entrada e saída de chefes, dependentes, funcionários; mudança de políticas inclusive antes de ter alcançado os objetivos propostos; alterações de metas, etc. –, oculta o fato de que o problema continua presente. Por causa disso o problema dificilmente se coloca no plano que corresponde, ficando apenas como assunto individual.

Ter consciência deste fato constitui o primeiro passo para uma terapia apropriada: quando João ou Pedro apresentam a síndrome de *burnout* não é João nem Pedro os que estão em questão. Quem está em questão é a instituição. Claro, João e Pedro devem ser ajudados terapeuticamente, mas o que está requerendo apoio imperioso é a própria organização, que necessita fazer uma revisão de seus procedimentos, estatutos, metas, ambiente e/ou dinâmica de trabalho.

Apesar de cada caso necessitar ser analisado em particular, é possível indicar alguns procedimentos gerais:

Em *primeiro lugar*, os dirigentes podem iniciar um processo de discussão, em cada setor da organização, acerca dos fatores que seus integrantes consideram "positivos" e "negativos" a partir dos critérios que se adotem. Tal discussão, é importante que se diga, é sempre relevante como canalizadora de tensões e como mecanismo de esclarecimento das interferências institucionais, independente do fato de ter detectado surto de *burnout* ou não.

Em *segundo lugar*, realizado o diagnóstico, isto é, tendo-se tornado explícitos os problemas institucionais, cada setor pode

¹⁰ Merece uma reflexão a parte esta vinculação "filológica" entre essa expressão popular e a outra, mais "técnica" de *burnout*, já que as duas significam o mesmo: a raiz grega *πύρ, πύρ* (pirós) significa "fogo", de onde *pitotecnia*, *piromania* e outras derivadas tem espanhol o termo "piropo" –cantada– tem a mesma origem talvez porque deixava a pessoa a quem se destinava com o rosto vermelho como o fogo. A raiz *pu* (ão) se vincula a purificação (em latim, *purus*), ideias fortemente associadas na antigüidade: o fogo como "purificador". Não por acaso os pecadores e bruxos eram condenados à "pira", isto é, à fogueira. (Como dado curioso e etimologicamente vinculado, os montes espanhóis *Pyreneus* receberam seu nome pelo fato de que os antigos acreditavam que em seu cume tinha assentamento o fogo).

¹¹ Esta concepção, conseqüência de uma visão estreita do sentido humano, dá lugar a um comportamento patológico –que por ser compartilhado não resulta evidente–, o que em algumas palestras denominamos "síndrome da vaca leiteira", que basicamente consiste na compulsiva necessidade de produzir, para o que se recorre a procedimentos absurdos que chegam a extremos de irracionalidade como o "autoplágio", para conseguir "sonar pontos" na néscia "escala de desempenho".

¹² Observe-se como a instituição e a organização social como um todo tem assumido a relação "serial" como forma "natural" de associação.

propor alternativas de solução que devem ser estudadas e discutidas pelo conjunto.

Em *terceiro lugar*, uma vez analisadas as alternativas, cada seção, setor, nível hierárquico, etc., pode sugerir cursos de ação que uma comissão integrada por membros de todas as categorias se encarregara de compatibilizar e devolver a ditos grupos para que se realizem os ajustes necessários antes de proceder a sua aplicação.

Finalmente, se implementarão as mudanças tendentes a eliminar as causas de estresse institucional, avaliando o andamento através de procedimentos sistemáticos que permitam corrigir erros e ajustar comportamentos sem necessidade de interromper todo o processo por situações não previstas ou efeitos não esperados.

Conclusão

Iniciamos o artigo com um indivíduo alterado, "queimado" pelo trabalho e pelas tensões do dia-a-dia. Procuramos mostrar que muito embora o indivíduo seja uma espécie de receptáculo que processa situações, as quais vive com maior ou menor tensão, quer dizer, que nele se encontram, em parte, as razões de seu mal-estar, não devem ser atribuídas exclusivamente a ele, sobretudo quando essa vivência é compartilhada com outros. O problema não se encontra unicamente na mente das pessoas: pode ter origem em situações externas verificáveis. Quando é possível detectá-las, devemos deslocar nossa análise dos indivíduos que sofrem suas conseqüências para as circunstâncias que as produzem. A questão se afasta, então, do psicológico entendido como "subjetivo" para instalar-se no psicológico-social, no sistema de organização e de "administração" que leva à desarticulação ou alteração dos ritmos individuais. É assim como no pessoal a síndrome de *burnout* nos transmite uma mensagem, relacionada não só com quem o padece mas com o tipo de organização em que ele se encontra, do ponto de vista social não se limita a dizer alguma coisa dessa organização, mas da cultura a qual ela pertence.

O problema, como já foi dito, não é novo. Desde milênios se sabe que diferentes situações –conhecidas como "traumáticas", "monótonas" (ou rotineiras), de "perigo", de "concentração prolongada", de "marginação ativa" (ou de exclusão ativa), etc. –, produzem tensões, desgastes, fadiga, cansaço, alteração do comportamento, esgotamento. E tais eram os nomes que recebiam. Dos egípcios aos gregos, dos hindus aos chineses, dos astecas aos incas, existem registros, alguns de quase cinco mil anos¹³, que descrevem algumas destas situações e dão conselhos sobre como resolvê-las. Tratava-se de circunstâncias específicas para as quais existiam soluções específicas: problemas familiares, de clãs ou tribos, de "abandono", de trabalhos forçados, de mudanças drásticas, de guerras, de afetos não correspondidos, de carências materiais, de traição, de tortura, de injustiças, de morte. As "soluções" iam desde oferecer "sacrifícios" aos deuses até a eliminação da fonte dos problemas; desde o "esquecimento" até o consumo de "poções mágicas"; desde atividades físicas e manuais até a "purificação" da mente.

Só nos últimos duzentos anos, coincidentemente com o auge do que se chamou "revolução industrial" começa a emergir como "sistema de signos" ou sinais que apontam para uma situação mais complexa que as simples tensões, fadigas, cansaços, frustrações que todo ser humano pode experimentar ao longo da vida.

Acreditamos que não é por acaso que esta síndrome aparece associada à atividade desportiva e ao trabalho: em ambos os casos trata-se de esforços corajosos para sobreviver em condições de competência nas quais o que interessa é o "produto", os "resultados" e não o bem-estar de seus atores.

O que o *burnout* parece transmitir é que a vida deixou de ser um ato criativo e

¹³ Como os "textos sapienciais" dos egípcios, de aproximadamente 2700 anos A.C. (cf. HUMBERT, P.: Recherches sur les sources égyptiennes de la littérature sapientiale d'Israël. In: *Mémoires de l'Université de Neuchâtel*, t. VII, 1929, págs. 128-152; apud Jaccard, 1960: 37).

belo para transformar-se numa obrigação que exige esforço, luta, vitórias e derrotas e onde cada indivíduo deve procurar as primeiras e evitar as segundas para obter o reconhecimento social. Em definitiva, o *burnout* aparece como um sintoma de uma civilização que perdeu o sentido vital, que ficou sepultado pela obsessão do "rendimento", do "êxito", da "produção" e das "aparências", expressões, todas elas, que exigem atualização permanente, razão pela qual as pessoas jamais podem parar se é que realmente desejam "triumfar", o que por sua vez conduz a estados de prostração com o conseqüente sentimento de "ficar de lado". Como afirma Doménech Delgado (1995 : 66), para

...aliviar esses sentimentos de desmoralização, procura-se adequar à situação de maneira defensiva, emergindo então as somatizações (fadiga crônica, transtornos do sono, dores musculares, alterações gastrintestinais, enxaquecas, etc.), atitudes críticas e depreciativas, frieza emocional e falta de interesse...

A pessoa afetada pela síndrome reduz sua habilidade para manejar situações habituais, sua idoneidade para levar a cabo e concretizar tarefas, sua capacidade para realizar análises e raciocínios. Tudo isso conduz a um "círculo vicioso do qual torna-se cada vez mais difícil sair", chegando, em algumas ocasiões, à negação de seus sentimentos, à racionalização ou deslocamento destes para outras situações (família, grupo de amigos), ao incremento da "frieza afetiva" e ao isolamento. A autora sustenta que "o burnout corresponderia já a esta última fase, na qual existe uma clara inadequação e incapacidade para abordar a situação laboral". E acrescenta:

Podemos entender estes sintomas como uma forma de proteção ou mecanismo defensivo perante a tensão experimentada na qual o sujeito bus-

ca adaptar-se, mesmo que o faça de uma forma inadequada. (Op. Cit., pág. 66).

Nesse contexto, superar a "queimação" significa para o indivíduo recuperar o prazer de viver e para a sociedade, descobrir que além do homem-mercadoria com que as instituições lucram, está o homem-pessoa sem o qual as instituições carecem de sentido.

Referências Bibliográficas

- ANDRÉS, H.; GOLDBVARG N.; GOLDBVARG, M.; PAUSA, C.; NAINUDEL, L. (1999). Los profesionales y el Síndrome de Burnout. *Revista Claves en Psicoanálisis y Medicina. Hacia la interdisciplina*. Buenos Aires, N°15-16, págs. 125-137.
- BAUER, Moisés Evandro (2002). Estresse: como ele abala as defesas do corpo? In: *Ciência Hoje*, Rio de Janeiro, SBPC, Vol. 30, n° 179, jan/fev, págs. 20-25.
- BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. (org.) (2002). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo, Casa do Psicólogo.
- BONAMIN, Leoni Villano (1994). O estresse e as doenças. In: *Ciência Hoje*, Rio de Janeiro, SBPC, Vol. 17, n° 99, abril.
- BROZEK, Josef. Personal Factors in Competence and Fatigue. In: PATTY, Frank A. (ed.) (1948). *Industrial Hygiene and Toxicology*. New York, Interscience Publishers, Inc., Vol. I, págs. 45-104.
- CODO, Wanderley (Coord.) (1999): *Educação: carinho e trabalho*. 2ª. ed. Petrópolis, RJ, Vozes / Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação / Universidade de Brasília.
- COLLINS DICTIONARY: *Collins Spanish Dictionary*. Glasgow (UK), Harper Collins Publishers, 2000.

- MARTÍNEZ, M.; GUERRA, P. (1999). Síndrome de Burnout: el riesgo de ser un profesional de ayuda. In: *Revista Salud y Cambio. Revista chilena de medicina social*. Santiago de Chile, Año 6, N° 23, págs. 45-56.
- MASLACH, C. (1999). Progress in Understanding Teacher Burnout. In: VANDENBERGHE, R. and HUBERMAN, M. (1999). *Understanding and Preventing Teacher Burnout: a sourcebook of international research and practice*. Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- MASLACH, C. and JACKSON, S. E. (eds.) (1986). *Maslach Burnout Inventory*. 2nd. ed. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- MASLACH, C. and LEITER, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- MORENO JIMÉNEZ, B.; BUSTOS RODRÍGUEZ, R.; MATALLANA ALVAREZ, A.; MIRALLES CABALLERO, T. (1997). La evaluación del Burnout. Problemas y alternativas. El CBB como evaluación de los elementos del proceso. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Madrid, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 13 (2), págs. 185-207.
- MORENO JIMÉNEZ, B.; GARROSA HERNÁNDEZ, E. y GONZÁLEZ GUTIÉRREZ, J. L. (2000). La evaluación del estrés y el burnout del profesorado: el CBP-R. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Madrid, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 16 (1), págs. 331-349.
- OXFORD UNIVERSITY: *Illustrated Oxford Dictionary*. Oxford (UK), Oxford University Press, 1998.
- PATY, Frank A. (ed.) (1948). *Industrial Hygiene and Toxicology*. New York, Interscience Publishers, Inc., Vol. I.
- PEIRÓ, J. M.; LUQUE, O.; MELIÁ, J. L.; LOSCERTALES, F. (1991). *El estrés de enseñar*. Sevilla (España), Alfa.
- SÁNCHEZ RODRÍGUEZ MANZANEQUE, A.; LUCAS GARCÍA, N. de; GARCÍA-OCHOA BLANCO, M. J.; SÁNCHEZ FERRER, C.; JIMÉNEZ FRAILE, J. A. y BUSTINZA ARRIORTUA, A. (2001). Estrés laboral en el profesional de un servicio de emergencias hospitalario. In: *Emergencias*. Madrid, Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias, N°13, págs. 170-175.
- SEISDEDOS, N. (1997). *Inventario "Burnout" de Maslach. Síndrome del "Quemado" por estrés laboral asistencial*. (Adaptación española de la prueba). Madrid, Tea.
- SELYE, Hans (1965). *Stress: a tensão da vida*. 2ª edição. São Paulo, Instituição Brasileira de Difusão Cultural S. A. (IBRASA).
- SELYE, Hans (1952). *Endocrinología*. Barcelona, Salvat Editores.
- SOUZA, W. C. e SILVA, A. M. M. (2002). A influência de fatores de personalidade e de organização do trabalho no burnout em profissionais de saúde. *Revista Estudos de Psicologia*, Campinas, São Paulo, PUC, v. 19, N° 1, págs. 37-48.
- SUAYA, D. (1999). El malestar docente. La función del hospital público en tiempos de Pobreza. *Revista Ensayos y Experiencias*. Buenos Aires, Novedades Educativas, N° 30, págs. 40-51.
- SUAYA, D. (2002). Desafiando a la jungla: el malestar docente resiste. *Revista Ensayos y Experiencias*. Buenos Aires, Novedades Educativas, N° 42, págs. 21 a 31.
- VANDENBERGHE, R. and HUBERMAN, M. (eds.) (1999). *Understanding and Preventing Teacher Burnout: a sourcebook of international research and practice*. Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- WITHERIDGE, W. N. (1948). Environmental Factors in Fatigue and Competence. In: PATY, Frank A. (ed.): *Industrial Hygiene and Toxicology*. New York, Interscience Publishers, Inc., Vol. I. (Págs. 105-133).
- WOLFBERG, E. (org.) (2002). *Prevención en salud mental*. Buenos Aires, Lugar Editorial.

Alguns "sítios" consultados na Internet,
que abordam o problema do burnout e
da surmenage (última leitura: 07/05/03)

[www.isis.cl/mujeres hoy/salud/agenda/
agenda24.htm](http://www.isis.cl/mujeres hoy/salud/agenda/agenda24.htm)

www.hoy.com.ec/dominus/0029/family.htm

[www.ucm.es/info/Psyap/libros/
stringere.html](http://www.ucm.es/info/Psyap/libros/stringere.html)

www.apa.org (American Psychological
Association's)

www.canoe.qc.ca/

[www.singel54.nl/therapie/_private/
burnout.html](http://www.singel54.nl/therapie/_private/
burnout.html)

[www.hulpgids.nl/ziektebeelden/
burnout.htm](http://www.hulpgids.nl/ziektebeelden/
burnout.htm)

[www.crudiv.org/revue/nps/1999/v12/n2/
000064ar.pdf](http://www.crudiv.org/revue/nps/1999/v12/n2/
000064ar.pdf)

www.emgo.nl/utilities/4DSQ.asp

[pageperso.aol.fr/yannickalram/
emotion.html](http://pageperso.aol.fr/yannickalram/
emotion.html)

[web.mit.edu/afs/athena.mit.edu/user/w/c/
wchuang/News/college/MIT-views.html](http://web.mit.edu/afs/athena.mit.edu/user/w/c/
wchuang/News/college/MIT-views.html)

www.langueaCHAT.com/improp1/b73.html

www.bbzfsv.nl/burnoutart.html

[www.chu-rouen.fr/ssf/psy/
surmenageprofessionnel.html](http://www.chu-rouen.fr/ssf/psy/
surmenageprofessionnel.html)

Contatos:

E-mail: eduardo@ccsh.ufsm.br