



Burnout: Reacender a Chama

Realizado por **Catarina Rivero**
www.catarinarivero.com
REAPN Guarda, 2010



Índice:

1. Introdução
2. Stress: Um aliado da Adaptação
3. Burnout: O Fantasma do Bem-estar
4. Emoções: Uma Paleta de Cores do Sentir
5. Gestão de Emoções: Em Busca de Qualidade de Vida
6. Fluir: Deixar-nos levar pela Magia de Fazer Acontecer
7. Ciclo de Mudança: O Caminho Faz-se Caminhando
8. Planos de Mudança: Eu Agora vou Fazer



1. Introdução

O sonho de mudar o mundo levou muitos de nós a abraçar a intervenção social. Contribuir para uma causa maior e ajudar quem precisa. No início há um brilho nos olhos, uma vontade de fazer acontecer e de ir além de todo e qualquer obstáculo, de procurar soluções e alternativas. A esperança e o optimismo estão bem presentes em cada dia que nasce. Sentimo-nos vivos. Acreditamos.

Com o passar dos anos, muitas vezes a energia começa a diminuir, o trabalho a aumentar e percebemos que há tanto que não podemos fazer, há tanto que não depende de nós. Ficamos com a sensação que não temos liberdade para gerir o nosso trabalho, perdidos em burocracias e, por vezes, guerras de poder que nos ultrapassam. Ficar fora de horas no trabalho passa a ser sentido como uma imposição e não como um prazer. Uma recaída ou um retrocesso das pessoas que acompanhamos passa a ser devastador para o nosso bem-estar. Damos mais atenção ao que não conseguimos do que aos pequenos sucessos de cada dia. Perde-se o brilho e a paixão. Desacreditamos. A fadiga, a irritabilidade e o cepticismo passam a tomar conta de nós... o que fazer? Como recuperar a chama? Como gerir todas as emoções que experienciamos no nosso dia-a-dia?

Perder a chama, ou entrar em burnout, tem sido uma realidade de muitos profissionais de ajuda (assistentes sociais, psicólogos, educadores sociais, professores, enfermeiros, entre outros). É tempo de cuidar de nós. É tempo de olharmos para o nosso bem-estar como algo precioso, a partir do qual podemos viver mais e melhor com todos os que nos são queridos e, naturalmente, dar mais de nós à intervenção.

Durante dois dias de formação reflectimos sobre as situações de *stress* que experienciamos e a forma como gerimos as pressões das organizações onde nos enquadramos, das pessoas que nos pedem ajuda, mas igualmente da forma como muitas vezes deixamos para um plano secundário (ou dispensável) o nosso próprio bem-estar.

Cultivar o optimismo e a esperança no futuro são dois pilares que permitem a todos os profissionais alcançar um equilíbrio emocional essencial para a sua intervenção. Começemos por valorizar o que conseguimos e apreciar o que temos. Ousemos sonhar e a partir daí planear e gerir... só nós podemos fazer a diferença nas nossas vidas pessoais e profissionais. Ousemos um novo olhar e uma nova forma de estar. Ousemos ganhar perspectiva e voltar a procurar soluções, mais do que culpados dos problemas. Ousemos ter o nosso bem-estar como prioridade, para que também a intervenção seja mais enriquecida.

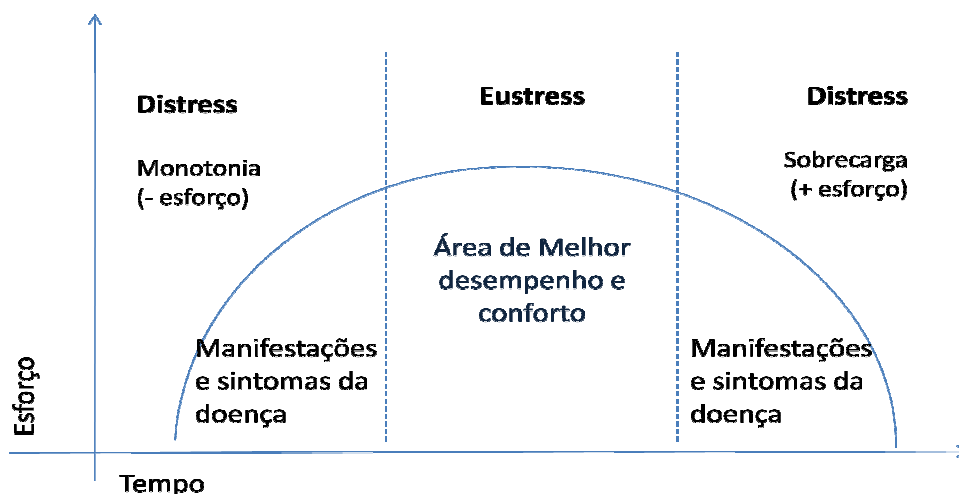


1. Stress: Um aliado da Adaptação

Cada vez mais associamos o stress àquilo que é vivido como negativo. Comummente relacionamos dificuldades emocionais, situações de saúde física, sonos instáveis ou irritabilidade a situações de stress. Mas será que o stress é sempre negativo?

O conceito de stress surge na Física, como **a reacção de um objecto a uma pressão externa**. Tal é verificado, por exemplo, quando pressionamos uma bola de plasticina. Também o ser humano é sujeito a diferentes pressões e, de algum modo, todos nos vamos adaptando ou procurando lidar com as situações que emergem - seja uma entrevista de emprego, a mudança de casa, um encontro amoroso ou a perda de alguém querido.

Seyle (1976) , adaptou este termo para as nossas vivências, descrevendo o stress como **“uma resposta não específica do corpo a qualquer exigência”** (Frydenberg, 2002), considerando as reacções e adaptações verificadas num organismo, sempre que há um esforço de adaptação. Este autor fez então a distinção entre aquele que será um stress positivo, isto é, que nos mobiliza para agir de forma eficaz (**eustress**) e um stress negativo, que nos bloqueia ou dificulta a acção, em que passamos por um desequilíbrio biopsicossocial por excesso ou falta de esforço, incompatível com tempo, resultados e realização (**distress**). Esta concepção é demonstrada no seguinte gráfico (fonte: Limongi França, A.C. & Luiz Rodrigues, A.; 2005):



Neste sentido e de acordo com as diferentes perspectivas que entretanto têm vindo a ser desenvolvidas (para aprofundar o tema, Frydenberg, 2002; e Marques Pinto, A. & Chambel, M.C.,2008), precisamos efectivamente de algum stress, na medida em que tal nos permite activar estratégias para lidar com as múltiplas exigências do quotidiano, bem como para nos mobilizarmos para agir.



2. Burnout: O fantasma do Bem-Estar

São muitas as situações em que sentimos (ou vemos nos nossos colegas) que a nossa energia está a chegar a um limite. Aquele brilho nos olhos, o acreditar incondicional e a disponibilidade emocional total que acontecia em cada novo dia de trabalho, quando estávamos nos primeiros anos de prática profissional, dão lugar algumas vezes ao cepticismo, à falta de energia e até mesmo a algum cinismo. A comunicação inspiradora transforma-se em sarcasmo continuado, as relações empáticas transformam-se em muros aparentemente intransponíveis, o foco constante em soluções dá lugar a um apontar recorrente de dificuldades e problemas sem solução à vista. Se é assim que nos sentimos, poderemos estar a passar por uma fase de burnout: *“(...) o índice da diferença entre aquilo que as pessoas são e aquilo que têm para fazer. Representa uma erosão de valores, dignidade, espírito e vontade – uma erosão da alma.”* (Maslach & Leiter, 1997).

Como sabemos que estamos em burnout? Há três situações que acontecem, quando passamos por este processo (Maslach & Leiter, 1997):

- Temos uma sensação grande de **exaustão** física emocional (ao acordar, as pessoas sentem-se tão cansadas como quando se deitaram) e sem energia para enfrentar um novo projecto ou mais uma reunião;
- Tornamo-nos **cínicos** e **desligados** com o que acontece no nosso trabalho – as pessoas em burnout procuram o mínimo envolvimento com o trabalho, com um relacionamento distante e frio com colegas, chefias e população com que trabalham. Consideram ser uma forma mais segura de estarem no trabalho, mas essa ‘indiferença’ e negatividade traz custos emocionais, com impacto no bem-estar e eficácia;
- **Sentimos que não somos eficazes** –considera-se que o trabalho desenvolvido está aquém das expectativas e que nem vale a pena investir mais. Há uma perda de auto-confiança que, com a continuidade, terá implicações também na confiança que outros têm em nós.

Não obstante a relação entre estas duas situações, **stress e burnout** são realidades distintas. Vários critérios, de acordo com Marques Pinto, A. & Chambel, M.C. (2008), podem ajudar-nos a fazer esta distinção:

1. O stress é temporário e relaciona-se com um processo de adaptação, enquanto o burnout é um “processo de quebra de adaptação resultante da exposição prolongada ao stress profissional, e um estado final de disfuncionamento crónico” (Brill, 1984; cit. por Marques Pinto & Chambel, M.; 2008);



2. Numa situação de stress tendemos a activar estratégias que nos permitem diminuir os sintomas, enquanto que numa situação de burnout, as estratégias utilizadas são geralmente de despersonalização e cinismo que naturalmente irão contribuir para a continuidade ou agravamento do mal-estar;
3. Enquanto que quando estamos em stress sentimos acima de tudo algum desgaste de energia física e emocional, o burnout é um síndrome multidimensional em que, para além desse desgaste verificado no stress, tem ainda implicações nas relações com os outros (despersonalização/ cinismo) e consigo próprio (perda de realização/ eficácia);
4. Situações de stress acontecem a todos os indivíduos, enquanto que burnout acontece essencialmente em profissionais muito motivados e envolvidos, com expectativas muito elevadas sendo que tem sempre repercussões negativas.

Porque chegamos a uma situação de burnout? Leiter e Maslach (2005), autores de referência na área do burnout, consideram que os **principais factores** passam por:

- ☛ Excesso de **trabalho** – sentimento que temos mais trabalho do que aquele a que podemos dar resposta, sem autonomia para gerir o trabalho que chega e respectivos prazos. Numa era de mais exigências a um menor número de funcionários, cada vez mais as pessoas se sentem num *beco sem saída*.
- ☛ Falta de **controlo** – Muitas vezes sentimos que não controlamos o trabalho que nos é delegado. Nesse sentido, podemos sentir desrespeito pelas nossas ideias e perspectivas, e mesmo alguma frustração.
- ☛ **Recompensas** insuficientes – seja por sentirmos que o que ganhamos é inferior ao merecido, tendo em conta o trabalho realizado (ainda mais quando outros colegas na mesma posição têm honorários mais elevados); ou por sentirmos que as chefias não reconhecem o trabalho desenvolvido, não havendo uma palavra apreciativa ou motivadora, há um sentimento de vazio quando se tem esta perspectiva de ausência de reconhecimento e valorização.
- ☛ Falta de **Espírito de Comunidade** – se é um facto que a maioria da população activa passa mais tempo (acordada) com os colegas de trabalho, do que com a própria família e amigos, o clima co-criado tem toda a importância. Quando se sente o espírito de comunidade, os ganhos no bem-estar e produtividade são significativos. Contudo, o inverso também é válido – se alguém se sentir isolado e/ou desacreditado pelos próprios colegas tal terá implicações na sua postura e motivação. Relações positivas são fundamentais para o florescimento pessoal e organizacional.
- ☛ Falta de sentimento de **justiça** – Sentirmos que trabalhamos numa organização em que há justiça e respeito contribui em muito para uma maior dedicação e realização de todos. Porém, em algumas organizações as pessoas, em diferentes situações, ainda são tratadas de modo a



se sentirem desrespeitadas (com críticas destrutivas ou desvalorização em público, ou pelo contrário, com ignorar o contributo da pessoa), discriminadas tendo em conta as suas características pessoais (como etnia, género, orientação sexual ou idade) mais do que as suas competências, e também com favoritismo (preferências demonstradas por determinadas pessoas (seja por haver relações familiares, de amizade, ou tão só, maior empatia). Estas ocorrências irão naturalmente comprometer a satisfação e envolvimento com o trabalho.

- ☛ **Conflitos de valores** - Quando se sente que a organização faz a apologia de determinados valores que depois não pratica ('contornando' as suas acções ou seguindo esses valores na comunidade envolvente mas não na comunidade organizacional), quando recorrentemente as pessoas se encontram perante dilemas morais, considerando que a organização está a seguir valores que não os que lhe fazem sentido, ou mesmo quando se considera o trabalho que se está a desenvolver não tem qualquer Significado – estamos perante conflitos de valores que irão criar uma barreira a um genuíno envolvimento dos profissionais.

Como podemos evitar cair numa situação de Burnout? E é possível ultrapassar?

Como é habitual no percurso da ciência, há diversas abordagens: umas mais centradas na responsabilidade individual, outras mais centradas na responsabilidade organizacional. Considero aqui uma perspectiva de co-responsabilização: entre as organizações tóxicas e os profissionais tendencialmente perfeccionistas, propensos a maiores frustrações.

Do ponto de vista das **Organizações**, sabemos que a cultura co-criada influencia muito o nosso bem-estar. Mesmo quando conseguimos um trabalho que nos permite desenvolver actividades que são variadas e estimulantes, tal não irá retirar a importância dos profissionais sentirem necessidade de serem reconhecidos, valorizados e bem recebidos pela entidade onde desenvolvem funções. As boas relações profissionais são fundamentais para o melhor desenvolvimento do potencial de cada profissional. (Diener & Biswas-Diener, 2008). Desta forma, organizações que adoptam uma postura de maior abertura, com políticas de inclusão e satisfação das necessidades de bem-estar dos funcionários e que promovem relações positivas (entre chefias e restantes funcionários, mas também com uma gestão de equipas focada na cooperação e nas soluções). As organizações podem assim promover o potencial dos profissionais, motivando e inspirando, despertando energia colectiva, ou desencadear um clima negativo, com um *“travão às potencialidades individuais”*, desencadeando assim a *“preguiça social”* (Pina e Cunha, M., Rego, A. & Campos e Cunha, R. ; 2007). As organizações que mais nos protegem de situações de burnout, são aquelas em que o bem-estar dos profissionais é uma prioridade, onde há uma gestão participada, assente na ética e na justiça, onde se promove o espírito de comunidade e naturalmente a promoção de sorrisos e emoções positivas.



No tocante aos **Profissionais**, quando estão integrados numa organização muitas vezes envolvem-se e não se dão conta dos sentires quotidianos. Se é um facto que a organização influencia, muito podemos fazer a nível individual para cultivar o nosso bem-estar. É urgente adoptarmos, para nós próprios, uma política do cuidar – de nós, das nossas emoções, das nossas relações. A realidade da nossa vida será sempre co-construída pelo que fazemos no nosso dia-a-dia. A partir da abordagem da Psicologia Positiva, irei propor uma reflexão e estratégias focadas no Bem-Estar e na Felicidade.



3. Emoções: Uma paleta de Cores do Sentir

Na variedade de emoções que sentimos, encontramos um auxiliar para lidar com os diferentes eventos do nosso quotidiano. De facto, todas as emoções têm um valor adaptativo, na medida em que nos ajudam a reagir de modo adequado a toda e qualquer situação com que nos vamos deparando ao longo da vida.

À luz da Psicologia Positiva, consideram-se as emoções positivas e negativas, tendo em conta o seu aspecto fenomenológico, isto é, consoante nos dão prazer ou não na forma como as vivemos, independentemente de serem ou não adaptativas (Greenberg, L. & Paivio, S., 2000). Assim, não obstante sabermos que o facto de experimentarmos mais emoções positivas ter, geralmente, uma relação significativa com o bem-estar, em algumas situações podem ser desadaptativas.

As **emoções negativas** são assim todas as que nos trazem dor ou mal-estar, como a tristeza, ira, culpa, vergonha e naturalmente, do ponto de vista evolutivo, têm ajudado a espécie humana na sua sobrevivência: ter medo ajudou os nossos antepassados a fugir de predadores (e quando sentimos medo a circulação das pernas aumenta), e a raiva ajudou-os a atacar quando necessário (e também aqui o nosso organismo se altera com esta emoção, sendo a circulação das mãos a ser activada) (Ekman, P., 2008). Mas se hoje em dia, não cruzamos com regularidade com animais selvagens e perigosos, as emoções negativas ainda nos ajudam, nomeadamente a fazer um luto na sequência de uma perda. É também quando sentimos emoções negativas, que muitas vezes procuramos a mudança e, nesse sentido, estas emoções (numa dose moderada e adequada às situações) podem ser muito úteis.

As **emoções positivas** são aquelas que os indivíduos vivem de forma gratificante, como a alegria, sentido de humor, espanto/surpresa, serenidade, inspiração ou o amor. Em vez de resolverem problemas de sobrevivência, resolvem problemas relacionados com o **crescimento e desenvolvimento pessoal**. Do ponto de vista evolutivo, permitiram aos nossos antepassados manterem esperança e optimismo depois de dias de caçadas sem sucesso. Permitem-nos ainda hoje manter-nos unidos, cooperar, sonhar e cuidar uns dos outros, contribuindo assim para a co-criação das comunidades (Carr, A., 2007).

Cultivar emoções positivas permite-nos ir além dos obstáculos e dos problemas. Leva-nos a agir construtivamente. A investigação tem demonstrado que as emoções positivas alargam os horizontes individuais, ajudando a construir recursos pessoais para lidar com as situações do dia-a-dia, tornando as pessoas mais aptas para a resolução de problemas e mais criativas (Frederickson, 2003).



4. Gestão de Emoções: Em busca de qualidade de vida

Numa era de stress, pressão, e alguma ansiedade, são múltiplas as propostas que encontramos para a melhor gestão das emoções. Ed Diener e Biswas-Diener (2008) propuseram o Plano AIM, com estratégias pragmáticas que nos poderão ajudar no âmbito pessoal e profissional:

- ▶ **Atenção** – Dar atenção ao que de bom e agradável nos acontece, ao que evolui e cresce (mais do que ainda está por fazer). Apreciar.
- ▶ **Interpretação** - Não são os eventos externos que nos provocam mal-estar, mas sim a maneira como os interpretamos. Evitar ‘ruminar’, procurando soluções nas adversidades e valorizar os bons momentos
- ▶ **Memória** - Procurar ter presente as nossas forças demonstradas nos momentos difíceis e as nossas competências nos óptimos momentos.

Considerando que o nosso bem-estar está dependente acima de tudo da forma como encaramos o que nos acontece, mais do que dos eventos em si, podemos então melhorar o nosso bem-estar pessoal e relacional, se nos habituarmos no dia-a-dia a apreciar o que de bom nos acontece, a identificar os eventos negativos como situações desagradáveis (em vez de catástrofes aterradoras) e trazermos à consciência as capacidades que todos nós já demonstrámos um dia, alimentando a nossa auto-confiança e auto-estima.

Gerir as nossas emoções, independentemente do que nos acontece e que não podemos controlar (como um chefe mal-disposto, uma nova directiva na nossa organização com a qual não concordamos, etc), permite-nos assim activar as estratégias necessárias para agir em função do que pode ser melhorado, mas também celebrar o que corre bem ou mesmo muito bem – quantas vezes sobrevalorizamos os aspectos negativos dos nossos dias?



5. Fluir: Deixar-nos levar pela Magia de Fazer Acontecer

São várias as situações em que presenciamos verdadeiras sessões de ‘queixume’ sobre o trabalho: “se ganhar o euromilhões, deixo de trabalhar!”, “bem que passava o resto dos meus dias à beira mar, nas Caraíbas”, “que chatice ter de voltar para o trabalho...”. Criámos uma cultura em que o trabalho tem efectivamente uma imagem muito negativa e não raras vezes, encaramo-lo como se a única mais valia fosse o dinheiro que chega no final do mês para pagar as contas e mais uns ‘extras’.

Sabemos, porém, que é no trabalho e na realização das actividades profissionais, que as pessoas mais se sentem realizadas, e muitas vezes sentem uma maior apatia, vazio ou ansiedade nos tempos livres (quando não são ocupados ou estruturados) (Csikszentmihaly, M. ,2002). Se tal pode ser facilmente percebido se falamos de um cirurgião a operar, um bailarino no dia na estreia de um espectáculo ou um jornalista a investigar para a reportagem seguinte, acontece também com outros profissionais como os taxistas, empregados de mesa e mesmo os empregados de limpeza. Mais que da realidade profissional ou organizacional, o nosso bem-estar e envolvimento é muito condicionado pela forma como interpretamos o que acontece e como encaramos o quotidiano de forma geral.

As pessoas com maior satisfação com o trabalho, têm maior facilidade em *fluir*. Fluir, ou o estado de fluxo, é um conceito proposto por Csikszentmihaly (2002) para descrever a forma como as pessoas se sentem quando estão a realizar uma actividade, profissional ou de lazer, e que se descrevem como estando a “flutuar”. Na realidade, o autor constatou que os momentos em que estamos a experimentar uma *experiência óptima*, perdemos a noção do tempo (as horas voam!) e de nós próprios (até de almoçar!). Neste casos, estamos tão envolvidos e concentrados no que estamos a fazer, que nada mais parece existir. Pode acontecer em diversas situações como em reuniões, quando escrevemos um relatório, mas também quando desenhamos, lemos um livro ou fazemos bricolage. O maior prazer está menos no resultado e mais no processo. O prazer de fazer acontecer.



6. Ciclo de Mudança: O Caminha faz-se Caminhando

Partir para uma postura mais positiva com a vida em geral, e o trabalho em particular, implicará muitas vezes passar por um processo de mudança. Cada pessoa poderá identificar diferentes pontos que pode mudar (dormir mais, fazer pausas, retomar o ginásio, etc) como auxiliares de gestão de emoções e ganhar perspectiva das diferentes situações do dia-a-dia, mas se tal ainda não está integrado nas rotinas, sabemos que mudar é desafiante – e os “mas” e tantas *desculpas* podem ser apontadas, ajudando a que “amanhã” ou “para a semana” se torne recorrentemente o ideal para iniciar a mudança.

Efectivamente, não basta decidir mudar, pese embora as nossas profissões se baseiem precisamente em promover e motivar para a mudança na vida de outras pessoas. Olhando para as nossas vidas, compreendemos que o nível de motivação vai variando (seja para iniciar um plano de alimentação saudável, deixar de fumar ou retomar o ginásio). Prochaska e Diclemente propuseram um ciclo de Mudança, que passa por vários estágios (Miller & Rollnick, 2001):

Pré-Contemplação – sem motivação para mudar; a pessoa não considera ter um problema ou necessidade de mudança;

Contemplação – insegurança e ambivalência face à mudança, após consciência da necessidade de mudar. A pessoa pondera e alterna entre os *prós e contras*.

Preparação – Uma decisão foi tomada. A pessoa durante um período sente-se determinada a mudar, e procura estratégias para iniciar a mudança de comportamento.

Acção – houve mudança de comportamento. A pessoa encontra-se envolvida com as estratégias encontradas e objectivos e planos definidos.

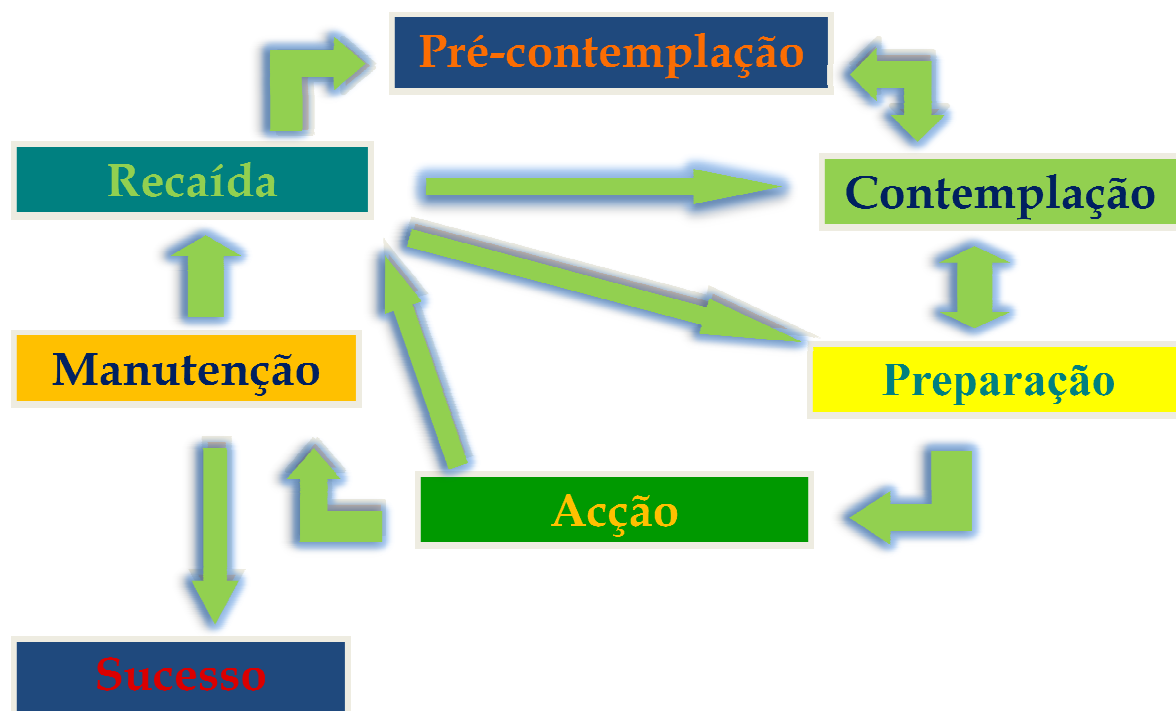
Manutenção – manter o comportamento e evitar recaídas, através de estratégias com complementem a mudança (partilhar com amigos, definir um horário para uma actividade, envolvendo pessoas muito motivadas, etc)

Recaída – faz parte da mudança e implica um retroceder nas diferentes fases, retomando novamente o ciclo a partir da fase onde se irá encontrar.

Assim, se bem que estas fases se mostrem muito estruturadas, sabemos que nem sempre passamos por elas no sentido apresentado. Se, por exemplo, não encontrarmos estratégias adequadas às nossas circunstâncias na fase de *Preparação*, poderemos voltar para a fase de *Contemplação*. A *Recaída* pode



também acontecer em diferentes fases e não haverá um retorno obrigatório à fase de *Pré-Contemplação*. Assim, é proposto um ciclo de mudança, pelos autores, com diferentes fases, sendo que cada um de nós em diferentes processos de mudança, poderá fazer diferentes percursos, mais ou menos lineares, com mais ou menos recaídas, com mais ou menos tempo em cada uma das fases:



Reconhecendo as vicissitudes de qualquer processo de Mudança, mais facilmente podemos encontrar estratégias adaptadas a cada fase – procurando perceber qual o nosso nível de motivação e que passos estaremos disponíveis (realisticamente) para iniciar a curto prazo!



7. Plano de Mudança: Eu Agora Vou Fazer

Definir um plano de Mudança será assim uma estratégia que nos pode ajudar, quando identificamos o que queremos mudar, para *onde queremos ir*. Quando falamos de evitar de *burnout* falamos de promover bem-estar subjectivo. Investigação recente tem vindo a trazer a proposta de diferentes estratégias práticas que se verificam ser utilizadas pelas pessoas que se consideram mais felizes (Diener & Biswas-Diener, 2008): Para além de evitar padrões de perfeccionismo excessivo ou rigidez, de cultivar o optimismo e o sentido de humor positivo (e não o sarcasmo), e de ganhar perspectiva sobre as diferentes situações, relativizando em devidas proporções mesmo os eventos negativos, sabemos que diferentes pessoas referem sentir-se 'fortalecidas' em termos de bem-estar, quando conseguem efectivamente fazer pausas no dia de trabalho, ir a um jantar de colegas ou amigos, ir ao cinema, ao teatro, fazer exercício físico e dedicar-se a uma causa, seja através de uma religião, uma ideologia política, a família, a comunidade (voluntariado), etc.

Deste modo, será fundamental, se considerarmos que podemos melhorar algum ponto nas nossas vidas, definir qual a área de mudança, as vantagens/ ganhos, o nível de motivação, as fases e estratégias que se considera poder passar, as acções concretas que se pretende realizar. Não esquecer que, para um plano ter sucesso, independentemente do contexto, terá de ser flexível. Neste sentido, proponho ainda que no final de cada fase (ou período de tempo pré-definido), reavaliar e ponderar as metas e as estratégias, celebrando o que correu bem ou excelente, e identificar o que pode ser melhorado ou totalmente alterado, com novas acções e estratégias concretas.

O maior sucesso será sempre o das aprendizagens que nos permitimos fazer em cada percurso.



Bibliografia

Carr, A. (2007). *Psicologia Positiva – La ciência de la Felicidad*. Paidós Ed.

Csikszentmihaly, M. (2002). *Fluir*. Editora Relógio de Água.

Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Health*. Blackwell Publishing

Ekman, P. (2008). *Emotional Awareness. A Conversation Between The Dalai Lama and Paul Ekman*. New York: Holt PaperBacks.

Fredrickson, B. (2003). *The Value of Positive Emotions*. American Scientist, Volume 91.

Frydenberg, E. (2002). "Beyond Coping: Some Paradigms to Consider". In Frydenberg (2002), *Beyond Coping – meeting goals, visions, and challenges*. Oxford University Press.

Greenberg, L. & Paivio, S. (2000). *Trabajar com las Emociones en Psicoterapia*. Paidós Ed.

Leiter, M.P. & Maslach, C. (2005). *Bunishing Burnout: Six Strategies for improving your relationship with work*. Ed Jossey-Bass.

Limongi França, A.C. & Luiz Rodrigues, A. (2005). *Stress e Trabalho – Uma Abordagem Psicossomática*. Editora Atlas, 4ª Edição.

Marques Pinto, A. & Chambel, M.C. (Org.) (2008). *Burnout & Engagement em Contexto Organizacional: estudos com Amostras Portuguesas*. Livros Horizonte.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Ed Jossey-Bass.

Miller, W.R & Rollnick, S. (2001). *Entrevista Emocional – Preparando as pessoas para a mudança de comportamentos adictivos*. Artmed Editora.

Pina e Cunha, M., Rego, A. & Campos e Cunha, R. (2007). *Organizações Positivas*. Ed Dom Quixote.