

**Universidade de São Paulo - USP**

Faculdade de Arquitetura, Urbanismo e Design - Faud

Emily Carolina D Souza

nº USP: 10750952

**Coligar - Design de serviço voltado aos profissionais de  
RH lidarem com a síndrome de burnout  
e seus efeitos no trabalho**

**São Paulo**

2022

Emily Carolina D Souza  
nº USP: 10750952

**Coligar - Design de serviço voltado aos profissionais de RH lidarem com a  
síndrome de burnout e seus efeitos no trabalho**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Arquitetura, Urbanismo e Design da  
Universidade de São Paulo (Fauusp) como  
requisito (TCC II) para obtenção do título de  
Bacharel em Design.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Aun Bertoldi.

**São Paulo**

2022

Nome: SOUZA, Emily Carolina D

Título: Coligar - Design de serviço voltado aos profissionais de RH lidarem com a síndrome de burnout e seus efeitos no trabalho

Monografia apresentada à Faculdade de Arquitetura, Urbanismo e Design da Universidade de São Paulo (Fauusp) como requisito (TCC II) para obtenção do título de Bacharel em Design.

Aprovado em:

Banca Examinadora

---

Profa. Cristiane Aun Bertoldi  
Faculdade de Arquitetura, Urbanismo e Design

---

Profa. Sara Miriam Goldchmit  
Faculdade de Arquitetura, Urbanismo e Design

---

Prof. André Leme Fleury  
Escola Politécnica

---

Tuanny de Medeiros Martins  
Designer de produto na Taqtile

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este projeto a meu time da Taqtile, que me acolheu no trabalho, me propiciou diversos aprendizados e fez eu verdadeiramente me divertir no meu emprego, comprovando que equipes que fofocam e saem juntos têm uma alta performance.

Também o dedico a Pence, que me inspirou em seguir meu propósito de usar o design como forma de melhorar as relações entre as pessoas. Além disso, com a sua cultura, me ensinou que o trabalho precisa ser uma forma de desenvolvimento humano para além do cumprimento de metas.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a minha mãe por diariamente estar se dedicando a meu bem estar e me dar apoio em todas as minhas escolhas de caminho na vida. Ao meu pai, por fazer parte da minha educação e sempre buscar o melhor para mim e aos meus irmãos por, apesar de todas as brigas, cuidarem de mim e serem meus grandes aliados no dia a dia.

A minha orientadora, Cristiane Aun Bertoldi, que desde o meu primeiro ano de faculdade me ensinou muito sobre design, me fez amar cada vez mais meu curso e, apesar das dificuldades ao longo do ano, esteve presente para me guiar e ajudar a construir esta tese. A todos os outros professores que estiveram presentes em minha jornada de educação e me proporcionaram aprendizados que levarei para toda a minha trajetória profissional.

Aos profissionais de RH, gestores e funcionários que aceitaram participar de minhas entrevistas e testes de usabilidade, essenciais para o desenvolvimento de um trabalho tão importante para mim.

Aos meus colegas da Taqtile, que diariamente me ajudam em meus desafios dentro de projetos e me fazem todos os dias amar a cultura do lugar onde eu trabalho. Em especial, agradeço ao meu time da Pence, Larissa Kim, Ricardo Shinichi e Monalisa Pereira, por diariamente passar os perrengues de trabalhar em uma startup sempre mantendo o bom humor e o time unido. A minha mentora, Tuanny Martins, que me recebeu na Taqtile e semanalmente me ajuda a crescer tanto como profissional quanto como pessoa.

A meus amigos da faculdade, que ao longo desses 5 anos, me acompanharam nas risadas e nos choros em relação aos projetos, mas sempre me ajudando a entregar os trabalhos que eu mais me orgulho. Principalmente a Brunna Gama, que depois de 5 anos tentando e desistindo de fazer projetos juntas, cresceu junto comigo e contribuiu para que nós nos tornássemos a dupla mais sintonizada da FAU.

A minhas amigas que estão comigo desde o ensino médio, Giu, Leponts, Isinha, Gabi, Jo, por serem minhas confidentes e me fazerem sair de casa sem arrependimentos, porque na presença delas sempre me divirto. A meus amigos do

Sabin que transformaram o difícil 2020 em um ano cheio de alegrias e risadas pelas nossas ligações até altas horas da madrugada. Ao meu grupo especial de amigas, Gabi, Camila, Cat e Ono, por serem minhas amigas mais sinceras há mais de 10 anos e estarem sempre lá quando eu mais preciso.

A meus amigos que conheci depois do período da escola, mas que parece que conheço desde sempre. Em especial, Biro e Watts por me darem forças neste trabalho.

E, por último, nada menos importante, ao meu namorado, Lucas Machado Tomelin, que me ensinou o que é amar alguém cada dia mais, chorar de felicidade e sorrir que nem boba apenas por lembrar de momentos com você. Além disso, estive ao meu lado do começo ao fim desta dissertação, me motivando e sempre procurando me ajudar com o que fosse preciso.

## RESUMO

SOUZA, E. C. D. **Design de serviço voltado aos profissionais de RH lidarem com a síndrome de burnout e seus efeitos no trabalho**. 2022. Tese (Bacharel em Design – Faculdade de Arquitetura, Urbanismo e Design, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022).

O trabalho possui uma posição de destaque na vida das pessoas e quando essa relação torna-se difícil, o adoecimento mental dos trabalhadores e suas consequências negativas ao trabalho em equipe ficam mais difíceis de se evitar. A Síndrome de Burnout cada vez mais tem se tornado pauta de discussões sobre saúde mental e trabalho. Por se tratar de uma doença mental com aspectos muito subjetivos e estigmas relacionados, os profissionais de RH sentem dificuldades em lidar e abordar esse assunto dentro das empresas. Como objetivo deste projeto, busca-se auxiliar estes profissionais a entenderem mais sobre o assunto e trazer iniciativas dentro da empresa que visem cada vez mais a transformação das relações trabalhistas para criar dentro do ambiente de trabalho um espaço mais colaborativo, criativo e de aprendizado. A investigação teve início a partir de uma revisão bibliográfica sobre temas pertinentes ao estudo e conversas com profissionais de RH para entender quais são suas principais dificuldades e dores em relação ao tema. Com estes dados, foi possível fazer um mapeamento de oportunidades de um projeto de design. A partir das análises feitas, decidiu-se por desenvolver um serviço para ajudar profissionais das empresas a entenderem mais sobre o burnout e poderem identificar os seus sinais para implementar ações que visem a prevenção e a melhora do bem estar dentro do trabalho. Com este trabalho, foi possível iniciar a proposta de um projeto de design de serviço que poderá contribuir com transformações na culturas organizacionais para olhar, cada vez mais, a saúde mental dos funcionários como recurso mais valioso.

Palavras-chaves: Síndrome de Burnout. Trabalho. Saúde mental. Design de serviço. Colaboração.

## ABSTRACT

SOUZA, E. C. D. **Service design to HR professionals deal with burnout syndrome and its effects at work**. 2022. Tese (Bacharel em Design – Faculdade de Arquitetura, Urbanismo e Design, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022).

Work has a prominent position in people's lives and when this relationship becomes difficult, worker's mental illness and its negative consequences for teamwork become more difficult to avoid. Burnout Syndrome has increasingly become the subject of discussions about mental health and work. Because it is a mental illness with very subjective aspects and related stigmas, HR professionals find it difficult to deal and address this issue within companies. The objective of this project is to help these professionals understand more about the subject and bring initiatives within the company that increasingly aim at transforming labor relations to create a more collaborative, creative and learning space within the work environment. The investigation began with a bibliographic review on topics relevant to the study and conversations with HR professionals to understand what their main difficulties and pains are in relation to the topic. With this data, it was possible to map opportunities for a design project. Based on the analyses, it was decided to develop a service to help company professionals understand more about burnout and be able to identify its signs to implement actions to prevent and improve well-being at work. With this work, it was possible to initiate the proposal of a service design project that could contribute to changes in organizational cultures to increasingly look at the mental health of employees as the most valuable resource.

Key words: Burnout Syndrome. Work. Mental health. Service design. Collaboration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro com visão geral do espaço de trabalho no aplicativo Miro.....	8
Figura 2 - Captura de tela de parte do board do Miro.....	9
Figura 3 - Políticas e Programas de saúde mental no local de trabalho .....	13
Figura 4 - Formas que a organização causam burnout.....	22
Figura 5 - Infográfico sobre como o burnout afeta o cérebro .....	23
Figura 6 - Infográfico das três faces do burnout .....	25
Figura 7 - Representação dos níveis de consciência e organizações .....	29
Figura 8 - Imagem do Diagrama de Afinidades criado no Miro .....	35
Figura 9 - Detalhe do agrupamento de acolhimento no Diagrama de Afinidades ...	36
Figura 10 - Mapa de stakeholders .....	60
Figura 11 - Matriz de influência x interesse .....	61
Figura 12 - Persona Mariana .....	63
Figura 13 - Persona Roberta .....	64
Figura 14 - Mapa de empatia .....	65
Figura 15 - Prévia do aplicativo da Koa Health .....	69
Figura 16 - Prévia do aplicativo da Zenklub .....	71
Figura 17 - Prévia do aplicativo da Cingulo .....	72
Figura 18 - Prévia do aplicativo da Headspace .....	73
Figura 19 - Prévia do aplicativo da Wellspace .....	75
Figura 20 - Prévia do aplicativo da Loopin .....	76
Figura 21 - Prévia do aplicativo da Gympass .....	78
Figura 22 - Prévia do aplicativo da Mintal Journey .....	79

Figura 23 - Prévia do produto Mind care pen .....	81
Figura 24 - Prévia do aplicativo da Oura .....	82
Figura 25 - Prévia do aplicativo da Stoic .....	84
Figura 26 - Mapeamento sistêmico feito no Miro .....	87
Figura 27 - Sketchs com alternativas .....	88
Figura 28 - Sketchs com alternativas .....	90
Figura 29 - Sketchs com alternativas .....	92
Figura 30 - Sketchs com alternativas .....	95
Figura 31 - Sketchs com alternativas .....	97
Figura 32 - Sketchs com alternativas .....	99
Figura 33 - Sketchs com alternativas .....	101
Figura 34 - Sketchs com alternativas .....	102
Figura 35 - Sketchs com alternativas .....	104
Figura 36 - Quadro comparativo de atendimento de requisitos .....	105
Figura 37 - Ordem de preenchimento do Business Model Canvas .....	108
Figura 38 - Business Model Canvas completo preenchido .....	109
Figura 39 - Detalhe de "Segmentos de clientes" do Business Model Canvas .....	110
Figura 40 - Detalhe de "Propostas de valor" do Business Model Canvas .....	111
Figura 41 - Detalhe de "Canais" e "Relacionamento com os cliente" do Business Model Canvas .....	112
Figura 42 - Detalhe de "Fluxo de receita" do Business Model Canvas .....	112
Figura 43 - Detalhe de "Recursos chave" e "Atividades chave" do Business Model Canvas .....	113

Figura 44 - Detalhe de "Parceiros chave" do Business Model Canvas .....	114
Figura 45 - Detalhe de "Estrutura de custo" do Business Model Canvas .....	115
Figura 46 - Jornada do RH .....	116
Figura 47 - Jornada do gestor .....	117
Figura 48 - Jornada de um funcionário com risco de desenvolvimento de burnout .....	118
Figura 49 - Jornada de um funcionário sem risco de desenvolvimento de burnout .....	119
Figura 50 - Blueprint .....	120
Figura 51 - Perguntas do questionário <i>MBI</i> originais traduzidas para o português .....	122
Figura 52 - Ilustração da dinâmica "5-4-3-2-1 Técnica de centramento" .....	124
Figura 53 - Ilustração da dinâmica "Andar e falar" .....	128
Figura 54 - Ilustração da dinâmica "Trocar" .....	130
Figura 55 - Ilustração da dinâmica "Check-in e Check-out" .....	132
Figura 56 - Ilustração da dinâmica "Treine-se para sair do desânimo em 3 passos" .....	134
Figura 57 - Ilustração da dinâmica "Exercícios e atividades de gratidão" .....	138
Figura 58 - Ilustração da dinâmica "Dramatização" .....	143
Figura 59 - Ilustração da dinâmica "Espaço de trabalho da equipe" .....	145
Figura 60 - Ilustração da dinâmica "Sair" .....	147
Figura 61 - Ilustração da dinâmica "Meu P.A.C.T diário" .....	149
Figura 62 - Ilustração da dinâmica "Expectativas" .....	154
Figura 63 - Ilustração da dinâmica "Mapa Corporal" .....	156

Figura 64 - Ilustração da dinâmica "Codex" .....	158
Figura 65 - Wireframes das telas para o profissional de RH .....	161
Figura 66 - Wireframes das telas para o gestor .....	163
Figura 67 - Wireframes das telas para o funcionário .....	164
Figura 68 - Imagem do protótipo do profissional de RH da página inicial .....	166
Figura 69 - Imagem do protótipo do RH da trilha de treinamento .....	167
Figura 70 - Imagem do protótipo do RH do detalhamento de conteúdo .....	167
Figura 71 - Imagem do protótipo do RH dos resultados gerais das pesquisas MBI .....	168
Figura 72 - Imagem do protótipo do RH dos resultados da pesquisa de burnout ..	169
Figura 73 - Imagem do protótipo do RH do detalhamento da pesquisa .....	169
Figura 74 - Imagem do protótipo do RH das dinâmicas de times .....	170
Figura 75 - Imagem do protótipo do RH do detalhamento da dinâmica de time ....	171
Figura 76 - Imagem do protótipo do RH do biblioteca de conteúdos .....	172
Figura 77 - Imagem do protótipo do gestor da página inicial .....	173
Figura 78 - Imagem do protótipo do gestor do indicador de burnout geral de seu time .....	174
Figura 79 - Imagem do protótipo do gestor dos resultados de uma pesquisa de burnout .....	174
Figura 80 - Imagem do protótipo do gestor do detalhamento da distribuição das respostas .....	175
Figura 81 - Imagem do protótipo do gestor das dinâmicas de times .....	176
Figura 82 - Imagem do protótipo do gestor do detalhamento da dinâmica .....	176
Figura 83 - Imagem do protótipo do gestor da biblioteca de conteúdos .....	177



Figura 84 - Imagem do protótipo do funcionário do questionário MBI .....	178
Figura 85 - Imagem do protótipo do funcionário dos resultados da pesquisa MBI ..	179
Figura 86 - Imagem do protótipo do funcionário do indicador geral .....	180
Figura 87 - Paleta de cores selecionada .....	181
Figura 88 - Fontes selecionadas para o projeto .....	182
Figura 89 - Logotipo .....	182
Figura 90 - Iconografia selecionada para o projeto .....	183
Figura 91 - Exemplo de ilustração utilizada no projeto .....	184
Figura 92 - Tabela de análise dos resultados do teste com RH .....	188
Figura 93 - Tabela de análise dos resultados do teste com RH .....	189
Figura 94 - Tabela de análise dos resultados do teste com RH .....	190
Figura 95 - Tabela de análise dos resultados do teste com RH .....	191
Figura 96 - Tabela de análise dos resultados do teste com RH .....	192
Figura 97 - Captura de tela do teste de usabilidade com o profissional de RH .....	194
Figura 98 - Captura de tela do teste de usabilidade com o profissional de RH .....	195
Figura 99 - Tabela de análise dos resultados do teste do gestor .....	197
Figura 100 - Tabela de análise dos resultados do teste do gestor .....	198
Figura 101 - Tabela de análise dos resultados do teste do gestor .....	199
Figura 102 - Tabela de análise dos resultados do teste do gestor .....	200
Figura 103 - Tabela de análise dos resultados do teste do gestor .....	201
Figura 104 - Captura de tela do teste de usabilidade com o gestor .....	202
Figura 105 - Captura de tela do teste de usabilidade com o gestor .....	203
Figura 106 - Tabela de análise dos resultados do teste do funcionário .....	205

Figura 107 - Tabela de análise dos resultados do teste do funcionário .....	206
Figura 108 - Tabela de análise dos resultados do teste do funcionário .....	207
Figura 109 - Captura de tela do teste de usabilidade com o funcionário .....	208
Figura 110 - Captura de tela do teste de usabilidade com o funcionário .....	209
Figura 111 - Detalhamento do menu superior antes das alterações .....	211
Figura 112 - Detalhamento do menu superior depois das alterações .....	211
Figura 113 - Tela sobreposta quando clica-se no ícone de atendimento .....	212
Figura 114 - Tela da "Página inicial" antes de feitas as alterações .....	213
Figura 115 - Tela da "Página inicial" depois de feitas as alterações .....	214
Figura 116 - Detalhamento de como apareceriam as informações .....	215
Figura 117 - Tela da "Trilha de treinamento" antes de feitas as alterações .....	216
Figura 118 - Tela da "Trilha de treinamento" depois de feitas as alterações .....	217
Figura 119 - Tela do "Indicador de burnout" antes de feitas as alterações .....	218
Figura 120 - Tela do "Indicador de burnout" depois de feitas as alterações .....	219
Figura 121 - Tela dos resultados da pesquisa de burnout antes de feitas as alterações .....	220
Figura 122 - Tela dos resultados da pesquisa de burnout depois de feitas as alterações .....	221
Figura 123 - Tela das "Dinâmicas de times" antes de feitas as alterações .....	222
Figura 124 - Tela das "Dinâmicas de times" depois de feitas as alterações .....	223
Figura 125 - Detalhamento dos novos componentes das dinâmicas de times .....	224
Figura 126 - Tela detalhamento da dinâmica de time recomendada antes de feitas as alterações .....	224

Figura 127 - Tela detalhamento da dinâmica de time recomendada depois de feitas as alterações .....	225
Figura 128 - Tela do final da página detalhamento da dinâmica de time recomendada depois de feitas as alterações .....	226
Figura 129 - Tela dos "Materiais de apoio" antes de feitas as alterações .....	227
Figura 130 - Tela dos "Materiais de apoio" depois de feitas as alterações	228
Figura 131 - Detalhamento dos novos componentes de materiais de apoio .....	228
Figura 132 - Tela do "Indicador de burnout" antes de feitas as alterações .....	229
Figura 133 - Tela do "Indicador de burnout" depois de feitas as alterações .....	230
Figura 134 - Detalhamento do gráfico com os pontos de marcação .....	231
Figura 135 - Tela dos resultados da pesquisa de burnout antes de feitas as alterações .....	231
Figura 136 - Tela dos resultados da pesquisa de burnout depois de feitas as alterações .....	232
Figura 137 - Tela do final da página dos resultados da pesquisa de burnout depois de feitas as alterações .....	233
Figura 138 - Tela das "Dinâmicas de times" antes de feitas as alterações .....	234
Figura 139 - Tela das "Dinâmicas de times" depois de feitas as alterações .....	235
Figura 140 - Tela detalhamento da dinâmica antes de feitas as alterações .....	236
Figura 141 - Tela detalhamento da dinâmica depois de feitas as alterações .....	237
Figura 142 - Tela do final da página detalhamento da dinâmica .....	238
Figura 143 - Tela dos "Materiais de apoio" antes de feitas as alterações .....	239
Figura 144 - Tela dos "Materiais de apoio" depois de feitas as alterações .....	240
Figura 145 - Tela da "Pesquisa MBI" antes de feitas as alterações .....	241

Figura 146 - Tela da "Pesquisa MBI" depois de feitas as alterações .....	242
Figura 147 - Tela dos "Resultados da pesquisa" antes de feitas as alterações .....	243
Figura 148 - Tela dos "Resultados da pesquisa" antes de feitas as alterações .....	244
Figura 149 - Tela do "Indicador de burnout" antes de feitas as alterações .....	245
Figura 150 - Tela do "Indicador de burnout" depois de feitas as alterações .....	246

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	01
1.1 Contexto	01
1.2 Objetivo	01
1.3 Justificativa	02
1.4 Hipótese	02
<b>2 METODOLOGIA</b>	04
2.1 Descobrir	04
2.2 Definir	05
2.3 Desenvolver	06
2.4 Entregar	06
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	08
3.1 Importância do trabalho e bem estar	09
3.2 Relação entre saúde mental e trabalho	11
3.3 Doenças relacionadas ao trabalho e suas definições	17
3.4 Estresse ocupacional e burnout como crise do século XXI	20
3.5 As dinâmicas de trabalho e a geração burnout	28
<b>4 PESQUISA QUALITATIVA</b>	32
<b>5 ANÁLISE E SÍNTESE DOS DADOS</b>	35
5.1 Perfis dos entrevistados	36
5.2 Diagrama de afinidades	37
5.3 Insights-chave	46
5.4 Conclusões	54

<b>6 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b>	59
6.1 Mapa de stakeholders	59
6.2 Definição de um público alvo	61
6.3 Persona	62
6.4 Oportunidades	65
<b>7 REQUISITOS</b>	67
7.1 Requisitos em relação à função	67
7.2 Requisitos em relação ao uso	68
7.3 Requisitos em relação à forma	68
<b>8 ANÁLISE DESCRITIVA DE SIMILARES</b>	69
8.1 Koa Health	69
8.2 Zenklub	70
8.3 Cingulo	72
8.4 Headspace	73
8.5 Wellspace	74
8.6 Looping	76
8.7 Gympass	77
8.8 Mintal Journey: Self-Care Journal	79
8.9 Mind care pen	80
8.10 Oura	82
8.11 Stoic	83
<b>9 GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS</b>	86
9.1 Mapa sistêmico	86

9.2 Brainstorming .....	87
9.3 Escolha de alternativa .....	105
<b>10 DESENVOLVIMENTO DA ALTERNATIVA .....</b>	<b>107</b>
10.1 Business Model Canvas .....	107
10.2 Jornada de Usuário .....	115
10.3 Blueprint .....	119
10.4 Desenvolvimento das funcionalidades .....	120
<b>11 DESENVOLVIMENTO DO PROTÓTIPO .....</b>	<b>161</b>
11.1 Wireframes .....	161
11.2 Protótipo de alta fidelidade .....	165
<b>12 PROJETO GRÁFICO .....</b>	<b>181</b>
12.1 Nome .....	181
12.2 Cores .....	181
12.3 Tipografia .....	181
12.4 Logotipo .....	182
12.5 Ícones .....	183
12.6 Ilustrações .....	184
<b>13 TESTE DE USABILIDADE .....</b>	<b>185</b>
13.1 Teste com profissional de RH .....	186
13.2 Teste com gestores .....	196
13.3 Teste com funcionários .....	204
13.4 Conclusão dos testes .....	210
<b>14 APLICAÇÃO DAS MELHORIAS .....</b>	<b>211</b>

14.1 Melhorias da ferramenta para o RH .....	212
14.2 Melhorias da ferramenta para o gestor .....	229
14.3 Melhorias da ferramenta para o funcionário .....	240
<b>15 DIFICULDADES ENCONTRADAS .....</b>	<b>247</b>
15.1 Dificuldades em encontrar uma proposta de design de serviço .....	247
<b>16 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....</b>	<b>248</b>
<b>17 CONCLUSÃO .....</b>	<b>249</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>251</b>



## **INTRODUÇÃO**

### **1.1**

#### **Contexto**

Partindo-se da premissa de que as pessoas trabalham por volta de 8 horas por dia, 5 vezes por semana, o trabalho ocupa cerca de um terço da vida e metade do tempo de vigília diário. Ao ocupar um lugar de destaque na vida, o trabalho torna-se o que situa as pessoas em uma hierarquia social e parte da construção de identidade. Quando a relação com o trabalho se torna difícil, isso abala a autoestima, traz um sentimento de culpa e vergonha, repercutindo-se, assim, no adoecimento mental das pessoas (CARVALHO, 2022).

O trabalho como criação, é onde se exercita a habilidade criativa do ser humano, estimulando-o a enfrentar novos desafios diários e a crescer como pessoa em suas relações mais difíceis, no entanto, se este se vê preso e seu desejo e liberdade de criação reprimidos por não encontrar ressonância entre seus propósitos e aquilo que faz como forma de sobrevivência, o trabalho pode ser a principal causa do seu sofrimento psíquico. Doenças neuronais como a depressão, transtorno de déficit de atenção com síndrome de hiperatividade (Tdah), Transtorno de personalidade limítrofe (TPL) ou a Síndrome de Burnout (SB) determinam o ambiente patológico do começo do século XXI (HAN, 2010).

### **1.2**

#### **Objetivo**

Esse trabalho tem como objetivo desenvolver um projeto de design como forma de auxiliar profissionais de RH na identificação de risco, na prevenção e mitigação de problemas laborais que podem levar a síndrome de burnout, além de proporcionar uma quebra de estigmas que existem dentro das empresas em relação a esse tema, propondo uma nova perspectiva de conscientização e trabalho do bem estar dos trabalhadores como fonte de benefício tanto às pessoas como a empresa em si.

Por isso, este foi construído primeiramente a partir de uma contextualização mais aprofundada do que é a doença, a importância de se olhar para ela e quais são as consequências que ela traz para as pessoas e as empresas, uma vez que, apenas recentemente foi que começaram a estudar e falar mais sobre esse assunto que por muitos anos como uma preocupação para a saúde pública, mas pouco se entendia sobre a importância de trazer mais abertura e reconhecimento sobre essa doença multifatorial que afeta diversos círculos sociais das pessoas.

### **1.3**

#### **Justificativa**

Segundo uma pesquisa feita pela Faculdade de Saúde Pública (FSP) da USP, em 2001, no Brasil, os transtornos mentais são a terceira causa de longos afastamentos por doenças. Dentre os transtornos mentais relacionados ao trabalho, a Síndrome de Burnout (SB), atinge cerca de 30% dos brasileiros, de acordo com a International Stress Management Association do Brasil (Isma) e, em 2020, com a eclosão da pandemia, a cobrança por produtividade, resultados excessivos, o medo da demissão e a eliminação das fronteiras físicas entre o trabalho e a casa, foram fatores estressantes que se tornaram muito mais fáceis de se desenvolverem, abrindo um espaço para situações de estresse, estresse agudo e estresse crônico.

Tudo aquilo que servia como fonte de equilíbrio, conforto e que funcionavam como válvulas de escape, foram retirados com o surgimento da pandemia e as transformações que vieram com ela, apesar dela já estar chegando ao fim, trouxeram consequências ao bem estar que permanecerão e especialistas já dizem que serão responsáveis pela "próxima pandemia" (CARBINATTO, 2022).

O isolamento das pessoas e o próprio quadro pandêmico deixou as pessoas muito mais suscetíveis a desenvolverem doenças mentais, trazendo mais visibilidade à elas e sobre a importância de cuidarmos de nossas mentes e corpos. A síndrome do burnout, estando diretamente relacionada ao trabalho, um dos fatores que também mudou drasticamente com a pandemia, trazendo consequências negativas sobre como as pessoas se relacionam com ele, foi uma dessas doenças que mais se tornaram mais visíveis e reconhecidas como um problema alarmante.

Em 2022, a síndrome de burnout foi adicionada ao CID-11 e reconhecida como uma doença, gerando mais alerta aos profissionais e as empresas sobre a gravidade dessa doença e a necessidade de preveni-la e tratá-la. No entanto, o esgotamento profissional existe a muito tempo e, antes apenas se atribuía seus sintomas ao estresse. Funcionários lidando com essa doença sem entender nem saber o que é e as empresas sem se preocupar em perceber sinais dela, levam profissionais a uma agonia até pedirem demissão ou serem demitidos injustamente, quando isso poderia ser evitado e tratado, beneficiando a empresa e aquele em sofrimento.

## **1.4**

### **Hipótese**

Entende-se que o trabalho, junto a questões subjetivas das pessoas, é a causa principal do sofrimento psíquico das pessoas no ambiente laboral e empresas todos os dias sofrem consequências econômicas por isso. No entanto, por nem sempre ser possível identificar os determinantes das doenças mentais de forma objetiva, a relação entre saúde mental e trabalho fica ainda mais difícil e estigmas são criados em cima disso. A violência da positividade que resulta da superprodução e superdesempenho ou supercomunicação não é "viral" (HAN, 2010), por isso existe um medo de externalizar as experiências incômodas e ainda muito pouco se tem feito para proteger o trabalhador de forma legal quanto esses transtornos psíquicos ocasionados pelo ambiente de trabalho.

## METODOLOGIA

Como método de desenvolvimento desse projeto será utilizada o Design Thinking, "uma abordagem para inovação antropocêntrica que se baseia nas ferramentas do designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia, e os requisitos para o sucesso do negócio", de acordo com Tim Brown, Cadeira executiva da IDEO (BROWN, 1990). Para aplicação desta abordagem, será utilizado o método do Duplo Diamante (BRITISH DESIGN COUNCIL, 2005), a qual, a partir da seleção de um tema, seguem-se as 4 fases do projeto para resolução de problemas: (1) *Descobrir*: foco em pesquisa aprofundada e investigação sobre o tema levantado como objeto de estudo, (2) *Definir*: fase de delimitação dos problemas levantados na primeira fase, escolhendo qual representa a maior dor do usuário e qual terá maior impacto em termos de negócio para empresa, (3) *Desenvolver*: exploração de soluções para o problema levantado, (4) *Entregar*: desenvolvimento da solução escolhido para validação da viabilidade dela.

Essa primeira parte do projeto contará com a apresentação das 2 primeiras fases, as quais correspondem ao primeiro diamante que tem como foco principal trabalhar em cima de suposições e busca da melhor forma e técnicas de pesquisa para investigar as necessidades do usuário, que serão detalhadas nos tópicos seguintes deste capítulo.

### 2.1

#### Descobrir

Na fase de descoberta, foi priorizado o levantamento de dados por meio de pesquisas bibliográficas para fundamentação teórica e pesquisa qualitativa para entendimento do problema por meio de entrevistas com o usuário. Foram então feitas as seguintes etapas:

1. Levantamento inicial de temas e possíveis desafios;
2. Mapa mental para organização e priorização das temáticas;

3. Levantamento, seleção e artigos e trabalhos que tratassem de temas semelhantes ou análogos;
4. Levantamento de outros materiais midiáticos como podcasts e palestras sobre temas semelhantes ou análogos;
5. Fichamento e agrupamento das informações úteis ao desenvolvimento do trabalho;
6. Análise das informações.

Nessa fase de fundamentação teórica foram selecionadas referências que abordassem o assunto de saúde mental, em especial doenças como burnout, dentro do contexto organizacional.

7. Criação do roteiro de entrevista e recrutamento de profissionais com o perfil requisitado;
8. Pesquisa qualitativa: Entrevista com profundidade, com profissionais da área de Recursos Humanos (RH) que já tiveram que lidar com pelo menos 1 caso de burnout durante sua trajetória profissional, considerando a exploração sobre: (1) quais são as dificuldades de abordagem sobre o burnout nas empresas; (2) quais são os fatores que causam o burnout; (3) como é feita a identificação da síndrome; (4) qual é o procedimento pós diagnóstico do profissional; (5) como acontece a reinserção deste profissional no trabalho; e (6) desafios e estigmas que existem em relação a esse tema.
9. Análise e consolidação das entrevistas.

## **2.2**

### **Definir**

Nessa fase, os dados coletados tanto no levantamento para fundação teórica quanto na pesquisa qualitativa foram agrupados e analisados para delimitação do problema que será encaminhado no desenvolvimento do projeto. Nisso, foram realizadas as seguintes etapas:

1. Agrupamento e categorização das informações do levantamento na fundação teórica;
2. Agrupamento e categorização das informações das pesquisas qualitativas;

3. Criação de um Diagrama de Afinidades, agrupando as falas dos usuários em categorias semelhantes
4. Ampliação do diagrama e comparação ou complementação da fundamentação teórica;
5. Nomeação dos grupos e definição de insights chaves;
6. Análise dos insights e redação das conclusões;
7. Criação de Personas;
8. Construção de Mapa de Stakeholders;
9. Descrição dos problemas descobertos e definição de oportunidades por meio de perguntas "como nós podemos"
10. Priorização de problemas e descrição dos requisitos.

## **2.3**

### **Desenvolver**

Nessa etapa, foi-se levantado e analisados diferentes de produtos voltados a bem estar organizacional e pessoal já existentes, para depois ser possível partir para a geração de alternativas:

1. Pesquisa de produtos já existentes relevantes para a proposta de trabalho;
2. Análise dos diferentes produtos no mercado, comparação e escrita de conclusões;
3. Revisão dos requisitos de projeto, personas, e conclusões da pesquisa por meio de um mapa sistêmico;
4. Brainstorming e detalhamento de possíveis caminhos de projeto.

## **2.4**

### **Entregar**

Como etapa final do projeto, a partir da geração de alternativas e quais mais atendiam aos requisitos de projeto previamente levantados, selecionou-se as

alternativas mais promissoras para então, seu desenvolvimento, teste e definição de projeto gráfico:

1. Elaboração de critérios de escolha;
2. Avaliação das ideias;
3. Definição de alternativa;
4. Criação de Business Canva Model
5. Definição e detalhamento da jornada do usuário;
6. Criação e padronização dos recursos para a ferramenta;
7. Estudos de cor, tipografia e ícones para a ferramenta;
8. Criação de um logotipo e/ou marca;
9. Criação dos componentes da ferramenta;
10. Criação de protótipo de alta fidelidade no Figma;
11. Recrutamento de usuários para teste;
12. Teste estruturado com usuários para coleta de feedbacks da ferramenta;
13. Ajustes no protótipo de alta fidelidade;
14. Escrita das conclusões do teste de usabilidade;
15. Criação de um tutorial guiado;
16. Escrita do relatório de projeto.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento do projeto de design que auxiliasse profissionais de RH na identificação e condução de casos de doenças mentais relacionadas ao trabalho, como explícito anteriormente nos objetivos deste trabalho, foi necessária busca por referências bibliográficas e webgráficas a fim de melhor compreensão dos estudos e análises, assim como as principais barreiras encontradas, dentro dessa temática. Por meio desses levantamentos, pode-se comparar diferentes discursos de especialistas do tema saúde mental e trabalho, e analisar quais são as principais causas do adoecimento psíquico dos trabalhadores, principalmente do burnout, quais são os perfis de pessoas que mais tem propensão a desenvolverem essa doença, como ocorre o diagnóstico, tanto na área médica quanto na área jurídica, quais são os sintomas, as medidas de prevenção e de tratamento desses casos, assim como de que modo a forma de organização das empresas e a sociedade influenciam nesse tema. O desafio do trabalho proposto é mostrar a relevância sobre o tema e como os profissionais de RH podem contribuir na construção de um ambiente de trabalho mais saudável.

Todas as informações relevantes foram organizadas em post-its no Miro e agrupadas e nomeadas a partir do tema mais recorrente. Para acessar o arquivo virtual [clique aqui](#).

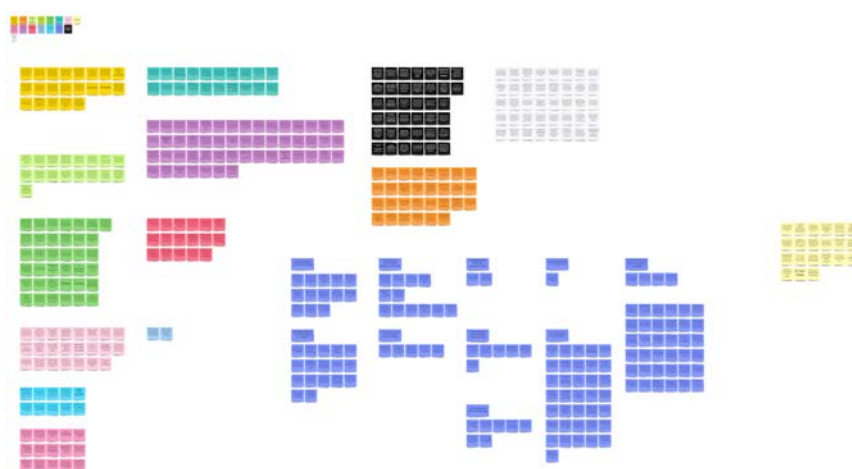


Figura 1: Quadro com visão geral do espaço de trabalho no aplicativo Miro com a organização das informações levantadas nas pesquisas bibliográficas e webgráficas, imagem da autora





Figura 2: Captura de tela de parte do board do Miro que indica por cores as categorias das informações levantadas nas pesquisas bibliográficas e webgráficas, imagem da autora

Com base nisso, foram analisadas: (1) importância do trabalho e bem estar; (2) relação entre saúde mental e trabalho; (3) doenças relacionadas ao trabalho e suas definições; (4) estresse e burnout como crise do século XXI; (5) as dinâmicas de trabalho e a geração burnout.

### 3.1

#### Importância do trabalho e bem estar

Em seu livro *Sociedade do Cansaço*, Byung-Chul Han (2015) traz a violência da positividade. No século XXI, o excesso de positividade, relacionada à sociedade do desempenho, em que o indivíduo investido para alcançar a realização pessoal e profissional guia-se pelo pensamento positivo do “Yes, you can”, slogan do ex-presidente estadunidense Barack Obama, o qual Han destaca em seu livro como um exemplo preciso de como esse excesso conduz as pessoas a sentirem a necessidade de serem capazes de fazerem tudo com perfeição, tendo como consequência o esgotamento típico dos sofrimentos psíquicos da época, que são especialmente a Síndrome de Burnout e a depressão.

*“O sujeito do desempenho esgotado, depressivo, está, de certo modo, desgastado consigo mesmo. Está cansado, esgotado de si mesmo, de lugar consigo mesmo. Totalmente incapaz de sair de si, estar lá fora, de*

*confiar no outro, no mundo, fica se remoendo, o que paradoxalmente acaba levando a autoerosão e ao esvaziamento.” (HAN 2010, p.91)*

Essa violência da positividade resulta na necessidade da superprodução, superdesempenho ou da supercomunicação como forma de as pessoas alcançarem o "sucesso". Dentro desta, o trabalhador procura se auto realizar por meio de seu trabalho, uma vez que ele ocupa um lugar de destaque na vida das pessoas e faz parte da construção da sua identidade, produzindo além de suas capacidades emocionais, para assim alcançar a tão esperada meta de uma vida sem negatividades, caracterizada pela resistência à exaustão e a crença de que tudo é possível fazer, basta querer.

O trabalho nos situa na hierarquia social de valores, visível no prestígio social de algumas profissões frente a outras (SAMPAIO; HITOMI; RUIZ, 1995). Sendo o trabalho um lugar onde se exerce a criatividade intrínseca do ser humano, possível de transformar o próprio trabalhador, como também uma forma de mercadoria, uma vez que a força de trabalho pode ser vendida em troca de acesso à sobrevivência, esta pode ser considerado pelas pessoas tanto como equilibrante como fatigante. À medida que o trabalho permite a estruturação positiva da identidade do trabalhador, com completa descarga psíquica da energia, aumenta-se a resistência da pessoa ao desequilíbrio psíquico. Por outro lado, a fadiga acontece quando a descarga psíquica não ocorre e a energia se acumula, levando o trabalhador a desajustes mentais (DEJOURS 1992).

Hoje em dia, muito se vem estimulando os indivíduos a existirem, serem reconhecidos e terem um papel na sociedade, fazendo-os aceitar metas abusivas, exigências de produtividade, de entregas e cobranças excessivas com o medo de serem demitidos ou de não atingirem esse sucesso imposto. No entanto, essas práticas abusivas de manutenção do trabalhador em detrimento do bem estar dele, traz diversas consequências para as empresas, as quais pouco dão a importância necessária pela visão ignorante de que apenas a entrega de resultados gerará benefícios financeiros.

Em 2020, segundo o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), 43% dos casos de afastamento no trabalho foram devido ao adoecimento mental. Entre 2019 e 2020, de acordo com o Ministério do Trabalho e Previdência, houve um aumento de 29%

na concessão de auxílio-doença para doenças mentais e comportamentais (CAVALLINI, 2021). Além disso, em uma pesquisa realizada pela revista VC S/A, meio milhão de brasileiros pedem demissão a cada mês. Prevenir o adoecimento mental ligado ao ambiente de trabalho, sai muito mais barato para a empresa e, desse modo, diminui-se a perda de talentos.

Estudos nessa área iniciados por teóricos franceses mostraram que o trabalho nunca é neutro: “ou ele leva o indivíduo a um processo de alienação ou a processos emancipadores, onde se pode crescer mais como profissional e como sujeito dentro de um determinado coletivo. Para isso, é necessário discutir sobre a realidade enfrentada atualmente, até porque o trabalho é fundamental para o desenvolvimento da cultura de uma sociedade, mesmo aqueles não reconhecidos, como a maternidade” (SZNELWAR, 2019).

### 3.2

#### **Relação entre saúde mental e trabalho**

O primeiro estudo sobre a relação entre a saúde dos trabalhadores e o ofício exercido surgiu na Itália, em 1700, quando Bernardino Ramazzini publicou o livro *As doenças dos trabalhadores*. Mas foi na França, no período após a Segunda Guerra Mundial, que ganharam força as pesquisas sobre a relação entre o transtorno mental e o trabalho, em razão do surgimento do movimento que ficou conhecido como Psiquiatria Social. Dentre os pesquisadores, se destacaram Paul Sivadon e Le Guillant (AMBRÓSIO, 2019).

Sivadon foi um dos primeiros teóricos franceses a relacionar que o trabalho, sob certas condições poderia provocar ou favorecer o adoecimento mental, uma vez que ele entendia a doença mental como resultado de "alterações do substrato orgânico" o qual poderia ser ocasionado por condições do ambiente de trabalho. Já Le Guillant, trouxe estudos que mostravam a importância de se compreender com profundidade as condições que o trabalho é exercido, inclusive as pressões sociais que existem para assim poder se estabelecer uma conexão entre a saúde mental e o trabalho, algo que virá muito fortemente em outros estudos (AMBRÓSIO, 2019).

Christophe Dejours, psiquiatra francês foi um outro grande nome para os avanços sobre o estudo sobre a psicopatologia do trabalho. O sofrimento, assim como o prazer fazem parte do trabalho e cabe ao indivíduo utilizar-se de estratégias individuais ou coletivas para se manter saudável apesar das condições laborais patogênicas. O trabalho, portanto, é escolhido ou conquistado pelas pessoas, permitindo que elas descubram mais a si mesmas em questões de seus limites, sensibilidades e qualidades, entrando, desse modo, em um fator oportuno para a expressão da subjetividade se realizar. No entanto, essa pode ser massacrada se as exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais das tarefas não estiverem de acordo com as necessidades do trabalhador. Dejours também enfatiza sobre como questões hierárquicas de comando e controle são os fatores que, ao restringirem a liberdade e a criatividade do trabalhador, podem se tornar causas do agravamento do adoecimento mental (AMBRÓSIO, 2019).

No Brasil, Maria Elizabeth Antunes Lima, Wanderlei Codo, Edith Seligmann-Silva e Leny Sato são destaques em estudos que trazem o nexo causal entre o transtorno mental e o trabalho (AMBRÓSIO, 2019). Para poder relacionar o adoecimento psíquico com o trabalho, é preciso analisar tanto questões subjetivas do trabalhador, como sua história, forma de organização, relações sociais e seus limites, como também questões objetivas do trabalho, como a forma de gestão, condições ambientais e condições organizacionais. O trabalho faz parte da construção da identidade do indivíduo, por isso, as condições objetivas de trabalho não podem ser desprezadas na avaliação do impacto do trabalho na saúde mental dos trabalhadores, do mesmo modo a singularidade dos indivíduos e sua história de vida, de trabalho e de relações sociais também não podem ser colocadas de lado nessa análise (AMBRÓSIO 2019).



Figura 3: Políticas e Programas de saúde mental no local de trabalho, OMS, 2005

Em 2020, decretou-se uma pandemia por conta da COVID-19 e com isso diversas medidas de afastamento social foram instaladas. O trabalho foi uma das áreas que também tiveram suas práticas adaptadas, uma delas foi a substituição do modelo de trabalho presencial pelo modelo remoto, ao qual, segundo uma pesquisa realizada pela Corall em 2021, indicaram que 70% das empresas continuarão no modelo híbrido ou remoto. O home office eliminou a barreira que existia entre trabalho e casa, uma vez que os escritórios passaram a ser no próprio ambiente doméstico, com isso funcionários tendem a estender seus horários de trabalho, diminuindo tempo de sono e descanso. Além disso, o cenário incerto trouxe diversas inseguranças em relação ao desemprego, fazendo-se com que houvesse uma cobrança excessiva por resultados e maior pressão sobre eles. Tudo aquilo também que funcionava como uma forma de equilíbrio e válvula de escape foi tirado, principal as relações sociais, gerando um afastamento psíquico das pessoas junto a um sentimento de solidão.

Em meio à pandemia, questões sobre a importância de cuidar da saúde mental dos trabalhadores, se tornaram muito mais visíveis e organizações tiveram que tomar medidas em relação a isso. Profissionais de RH, como pessoas que ficam à frente da relação entre a empresa e seus trabalhadores, tiveram que tomar medidas de prevenção, incluindo acompanhamentos psicológicos, criação de campanhas de prevenção do burnout, análises mais apuradas de carga horária e de trabalho. No entanto, apesar do aumento do senso de urgência quanto a esse tema, as medidas de prevenção e a prioridade de tomar ações relações quanto a isso ainda estão longe de serem as ideais, como será abordado nas entrevistas posteriormente neste trabalho.

Os transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho estão previstos na Portaria do Ministério da Saúde no 1.339/99 e na Lista B do Anexo II do Decreto no 3.048/99. Essas listas foram instituídas para servir de referência dos agravos originados do trabalho no Sistema Único de Saúde e para orientar as concessões de aposentadoria no âmbito do Regime Geral de Previdência Social. A partir delas, o Governo elaborou um instrumento de apoio à sua implementação pela rede de serviços de saúde, o *Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde* (AMBRÓSIO, 2019). Nele, são considerados transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho:

*I - Demência em outras doenças específicas classificadas em outros locais (F02.8).*

*II - Delirium, não sobreposto a demência, como descrita (F05.0).*

*III - Outros transtornos mentais decorrentes de lesão e disfunção cerebral e de doença física (F06.-): Transtorno Cognitivo Leve (F06.7).*

*IV - Transtornos de personalidade e de comportamento decorrentes de doença, lesão e de disfunção de personalidade (F07.-): Transtorno Orgânico de Personalidade (F07.0); Outros transtornos de personalidade e de comportamento decorrentes de doença, lesão ou disfunção cerebral (F07.8).*

*V - Transtorno Mental Orgânico ou Sintomático não especificado (F09.-).*

*VI - Transtornos mentais e comportamentais devidos ao uso do álcool: Alcoolismo Crônico (Relacionado com o Trabalho) (F10.2).*

*VII - Episódios Depressivos (F32.-).*

*VIII - Reações ao “Stress” Grave e Transtornos de Adaptação (F43.-):  
Estado de “Stress” Pós-Traumático (F43.1).*

*IX - Neurastenia (Inclui “Síndrome de Fadiga”) (F48.0).*

*X - Outros transtornos neuróticos especificados (Inclui “Neurose Profissional”) (F48.8).*

*XI - Transtorno do Ciclo Vigília-Sono Devido a Fatores Não- Orgânicos (F51.2).*

*XII - Sensação de Estar Acabado (“Síndrome de Burnout”, “Síndrome do Esgotamento Profissional”) (Z73.0)*

No entanto, apesar da documentação dos transtornos, ainda existe uma dificuldade de vincular o quadro clínico de transtorno mental com o trabalho desempenhado pelos seguintes fatores:

*1) a inexistência de uma lesão física evidenciável (exceto no caso de um traumatismo crânio-encefálico, por exemplo); 2) a desqualificação das manifestações de sofrimento que não coincidem com as referências diagnósticas dos manuais. Geralmente deparamo-nos com um quadro representado por uma síndrome inespecífica, um sofrimento difuso, que inclui mal-estar, medo, ansiedade, depressão, nervosismo, tensão, fadiga, perda de apetite, distúrbios do sono e psicossomáticos (gastrites, crises hipertensivas, etc.); 3) o não reconhecimento social de que alguns casos de sofrimento psíquico podem comprometer a capacidade de trabalhar (ausência de consenso e de definição na CID-10 e a existência de uma lista oficial que reconhece, no âmbito dos ministérios da Saúde e da Previdência Social, alguns transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho, mas que permanece ainda restrita; 4) o fato de que o processo de adoecimento é específico para cada pessoa (história de vida e de trabalho), levando, muitas das vezes à individualização de um problema de caráter coletivo. (SOUZA, 2013, p. 104).*

O art. 19 da Lei no 8.213/91 define o acidente de trabalho como sendo aquele que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho, equiparando doenças profissionais e/ou

ocupacionais com acidentes de trabalho. Além disso, o art. 21 da Lei no 8.213/91 equipara ainda a acidente de trabalho, dentre várias situações, o acidente ligado ao trabalho que, embora não tenha sido a causa única, haja contribuído diretamente para a morte do segurado, para redução ou perda da sua capacidade para o trabalho, ou produzido lesão que exija atenção médica para a sua recuperação. Como fatores que podem ser considerados possíveis causas, o *Manual de Procedimento do Ministério da Saúde* sintetizou eles nos seguintes grupos:

- *Doenças comuns, aparentemente sem qualquer relação com o trabalho;*
- *Doenças comuns (crônico-degenerativas, infecciosas, neoplásicas, traumáticas, etc.) eventualmente modificadas no aumento da frequência de sua ocorrência ou na precocidade de seu surgimento em trabalhadores, sob determinadas condições de trabalho. A hipertensão arterial em motoristas de ônibus urbanos, nas grandes cidades, exemplifica esta possibilidade;*
- *Doenças comuns que têm o espectro de sua etiologia ampliado ou tornado mais complexo pelo trabalho. A asma brônquica, a dermatite de contato alérgica, a perda auditiva induzida pelo ruído (ocupacional), doenças musculoesqueléticas e alguns transtornos mentais exemplificam esta possibilidade, na qual, em decorrência do trabalho, somam-se (efeito aditivo) ou multiplicam-se (efeito sinérgico) as condições provocadoras ou desencadeadoras destes quadros nosológicos;*
- *Agravos à saúde específicos, tipificados pelos acidentes do trabalho e pelas doenças profissionais. A silicose e a asbestose exemplificam este grupo de agravos específicos. (p. 27).*

O Centro de Referência Técnica em Psicologia e Políticas Públicas (CREPOP) publicou, em 2008, referências para a atuação do psicólogo, advertindo que essas hipóteses necessitam de especial atenção do profissional da Psicologia “para não atribuir o problema da saúde apresentado pelo trabalhador unicamente a fatores individuais”. De acordo com Graziella Ambrósio (2019, p.43), para a CREPOP, a relação entre transtornos mentais e o trabalho necessita, além do diagnóstico

de olhar para o contexto no qual o trabalho se dá, o que significa que na investigação diagnóstica em saúde mental e trabalho deve-se sempre perguntar sobre o trabalho, realizar uma anamnese ocupacional, levantar aspectos da organização do trabalho, identificar as exigências físicas e mentais, inquirir sobre a percepção do trabalhador a respeito dos riscos, e observar o posto de trabalho, as condições ambientais e o processo de trabalho.



Esses protocolos desenvolvidos no Brasil, visando orientar profissionais da saúde mental em suas avaliações diagnósticas e periciais nos casos de transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho, permitiram a possibilidade de um olhar multirreferencial para se entender o verdadeiro impacto do trabalho no psiquismo dos trabalhadores, averiguando-se com a maior precisão possível a perda ou diminuição da funcionalidade psíquica do organismo do trabalhador (AMBRÓSIO 2019). Desse modo, foi possível facilitar o encaminhamento do profissional para tratamentos adequados e alertando a organização quanto a necessidade de mudar algumas políticas e medidas internas.

### **3.3**

#### **Doenças relacionadas ao trabalho e suas definições**

Como apontado no tópico anterior, no *Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde*, estão classificados 10 transtornos mentais que podem estar relacionados ao trabalho. Dentre essas, de acordo com o psicólogo e diretor técnico da Holiste Psiquiatria, Ueliton Pereira, as doenças mentais associadas ao trabalho mais comuns são depressão, transtorno de pânico, ansiedade, estresse ocupacional e síndrome de burnout. Com destaque nas duas últimas por estarem diretamente relacionados ao trabalho e serem o foco do desenvolvimento desse projeto, essas doenças mentais se desenvolvem por fatores individuais, mas entram nessa classificação por terem como agravantes o meio laboral. Para melhor análise, neste tópico serão conceituadas com definições da Classificação Internacional de Doenças (CID) as três primeiras doenças e no próximo, em mais detalhes, o estresse ocupacional e a síndrome do burnout.

#### **3.3.1**

##### **Depressão**

Depressão (CID F33.3) é uma doença psiquiátrica crônica e recorrente que produz uma alteração do humor caracterizada por uma tristeza profunda, sem fim,

associada a sentimentos de dor, amargura, desencanto, desesperança, baixa autoestima e culpa, assim como a distúrbios do sono e do apetite.

Esse transtorno comum que interfere na vida diária, capacidade de trabalhar, dormir, estudar, comer e aproveitar a vida, é causado por uma combinação de fatores genéticos, biológicos, ambientais e psicológicos. Algumas pesquisas genéticas indicam que o risco de depressão resulta da influência de vários genes que atuam em conjunto com fatores ambientais ou outros.

Alguns tipos de depressão podem ocorrer em famílias, ou em pessoas sem histórico familiar. Os seus sintomas, gravidade, frequência e duração diferem de acordo com cada indivíduo e de sua condição específica. Em todo o mundo, estima-se que 300 milhões de pessoas sofrem com esse transtorno, principalmente mulheres.

Podendo ser classificado em níveis de transtorno e podendo ser recorrente ou episódico, a depressão pode apresentar sintomas diferentes.

- Depressão leve: dificuldade em continuar um trabalho simples e atividades sociais, mas sem grande prejuízo ao funcionamento global;
- Depressão grave: é improvável que a pessoa afetada possa continuar com atividades sociais, de trabalho ou domésticas;
- Transtorno depressivo recorrente: esse distúrbio envolve repetidos episódios depressivos. Durante esses episódios, a pessoa experimenta um humor deprimido, perda de interesse e prazer e energia reduzida, levando a uma diminuição das atividades em geral por pelo menos duas semanas. Muitas pessoas com depressão também sofrem com sintomas como ansiedade, distúrbios do sono e de apetite e podem ter sentimentos de culpa ou baixa autoestima, falta de concentração e até mesmo aqueles que são clinicamente inexplicáveis.

### **3.3.2**

#### **Transtorno de pânico**

O transtorno de pânico, ou síndrome do pânico (CID F41.0) é uma condição associada a crises repentinas de ansiedade aguda, marcadas por muito medo e desespero, associadas a sintomas físicos e emocionais aterrorizantes. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), o transtorno atinge entre 2% e 4% da população brasileira.

As crises de pânico inesperadas, associadas a sintomas físicos, muitas vezes não apresentam causas aparentes. Algumas situações específicas podem causar “gatilhos” que geram a síndrome do pânico. Quando as crises são recorrentes, as implicações na vida da pessoa podem ser inúmeras, causando um desconforto incalculável.

Dentre os sintomas físicos temos:

- Palpitações;
- Dor torácica;
- Suor;
- Aumento da pressão arterial;
- Aumento da frequência respiratória;
- Tontura;
- Dormência e/ou formigamento em membros;
- Náuseas e vômitos;
- Tremores.

Já os sintomas emocionais são:

- Medo súbito e de alta intensidade;
- Sensação de morte iminente;
- Sentimento de estar ‘fora do ar’.

### **3.3.4**

#### **Ansiedade generalizada**

O transtorno de ansiedade generalizada (CID F41.1) é um distúrbio caracterizado pela “preocupação excessiva ou expectativa apreensiva”, persistente e de difícil controle, que perdura por seis meses no mínimo.

Durante as crises de ansiedade, as pessoas não conseguem se ater ao presente e sentem uma grande tensão, às vezes sem um motivo aparente. De acordo com a OMS, 264 milhões de pessoas vivem com transtornos de ansiedade no planeta. No Brasil, ela atinge 9,3% da população, o que faz do país o líder no ranking.

Os sintomas podem variar para cada pessoa, dentre os mais comuns estão:

- Inquietação;
- Fadiga;
- Irritabilidade;
- Dificuldade de concentração;
- Tensão muscular.

E existem os sintomas físicos que podem ser apresentados também:

- Palpitações;
- Falta de ar;
- Taquicardia;
- Aumento da pressão arterial;
- Sudorese excessiva;
- Dor de cabeça;
- Alteração nos hábitos intestinais;
- Náuseas;
- Aperto no peito;
- Dores musculares.

### **3.4**

#### **Estresse ocupacional e burnout como crise do século XXI**

Originalmente como um conceito físico, o estresse é o desgaste de materiais sob efeitos de peso, calor ou radiação. Posteriormente, o termo "estresse" foi adotado

pelo médico Hans Selye para denominar a "síndrome geral de adaptação", um processo de dimensão biológica que caracteriza a resposta de um organismo a situações de ameaça no ambiente, sendo uma resposta natural de defesa.

Mesmo sendo uma resposta natural do ser humano às condições do ambiente, a forma como lida-se com estresse, apenas tentando amenizar as suas causas e não lidando com o quadro de estresse em si, faz com que ele, ao não ter uma resolução, se torne algo crônico. Com isso, diversas consequências negativas ocorrem, como um grande impacto na economia.

O estresse crônico tem relação direta com o trabalho, uma vez que o ambiente exige que se tenha que abrir mão de algo ou gastar energia para resolver algum impasse e não se tem recursos suficientes do ser humano para lidar com isso. Com isso, surge o conceito de estresse ocupacional, um estado em que ocorre o desgaste do organismo humano e/ou diminuição da capacidade de trabalho. Por si só não é capaz de causar uma enfermidade orgânica ou provocar uma disfunção significativa na vida do indivíduo. No entanto, manter-se nesse quadro de estresse, faz com que a pessoa entre em um estado de exaustão desenvolvendo sintomas da síndrome de burnout.

Muitos fatores podem gerar os sintomas da doença, mas o trabalho é preponderante, porque as pessoas são expostas cronicamente a dificuldades de relacionamento com colegas e chefia e risco de demissão iminente, por exemplo. O contato humano diário, comum nas áreas da saúde e educação, também é algo estressante, e as pessoas expostas, anos a fio, a essas condições são mais prováveis de desenvolver esse problema (LEITE, 2009).

## 10 formas que organizações causam burnout



Figura 4: Formas que a organização causam burnout, slide adaptado do TED Talks da Dra. Geri Puleo: Burnout e transtorno pós traumático

Economicamente, o custo do estresse no trabalho tem custado anualmente US\$300 bilhões e, segundo o Fórum Econômico Mundial e Escola de Saúde Pública de Harvard estimam que de 2011 a 2030, as principais doenças crônicas e mentais custarão à economia global US\$47 trilhões.

Em meados dos anos 1970, o psicanalista alemão Herbert Freudenberger agrupou alguns sintomas de exaustão física e mental causados pela vida profissional e criou o conceito de burnout. Utilizando-se de uma gíria que era dita por seus próprios pacientes para descrever a sensação devastadora que o abuso de drogas deixa: “burnout”, do verbo *to burn*, “queimar”, em português, significa “esgotamento”. Assim como um fósforo que queimou até o final, os dependentes químicos se sentem exauridos, sem energia alguma, na ressaca dos narcóticos. Como era mais ou menos assim que os profissionais exaustos se descreviam, o psicólogo importou a gíria de rua para o meio acadêmico.

## O MOTOR VAI PIFAR

As mudanças na cabeça que culminam com o burnout

### 1 O ALVO MAIOR

Diversas áreas do **cérebro** podem ser afetadas pelo estresse excessivo no trabalho, mas a principal é o **hipocampo**, região responsável pela atenção e retenção das novas memórias.

### 2 FÁBRICA PARADA

A massa cinzenta tem a capacidade de gerar novos **neurônios**, inclusive para compensar em situações de adversidade. Mas o estresse crônico compromete esse processo.

### 3 GREVE GERAL

A tensão extrema faz o corpo liberar muita **adrenalina e cortisol**, hormônios que interferem no funcionamento do cérebro, mexem com o coração e chegam a debilitar a imunidade.

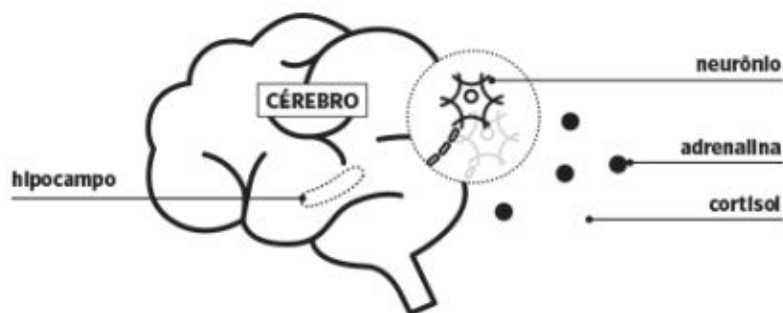


Figura 5: Infográfico sobre como o burnout afeta o cérebro, ilustração Victor, Pressureua e Enis Aksoy via GettyImage

A primeira categoria profissional que trouxe à tona a questão do burnout foram os profissionais de ajuda, como médicos e enfermeiros, pela exigência de vocação na natureza do seu trabalho. Antes de teorizar o burnout, a medicina já utilizava o termo neurastenia para descrever quadros de exaustão emocional, muitas vezes ligados a jornadas excessivas de trabalho (CARBINATTO, 2022).

O termo burnout ficou ainda mais popular quando a psicóloga Christina Maslach, da Universidade da Califórnia produziu diversos estudos sobre a síndrome, criando inclusive, a escala *Maslach Burnout Inventory* (MBI), na qual, por meio 22 perguntas divididas em 3 dimensões com uma classificação de 0 a 6 permitiram um auxílio no diagnóstico da doença ocupacional.

A OMS determinou no final de 2018 que a síndrome do burnout passaria a integrar a sua lista de doenças de 2022, a CID-11 (CID EZ73). Essa nova classificação permitiu o reconhecimento da síndrome como um fenômeno ocupacional, facilitando o diagnóstico e permitindo que as pessoas possam ser afastadas do trabalho por meio de um atestado.

Como definição oficial, o burnout é uma síndrome conceituada como resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso. É caracterizada por três dimensões: (1) sensação de total falta de energia ou exaustão; (2) distanciamento mental, sentimentos negativos e ceticismo com relação ao trabalho; (3) queda de eficácia profissional (OMS, 2022). Na primeira dimensão, existe o hiperfoco do trabalhador, em que ele trabalha demais e seu trabalho passa a tomar grande parte da energia e disposição levando a um esgotamento e perda de energia para desempenhar o seu trabalho. Quando o trabalho não acaba e as condições de cansaço continuam, desenvolve-se uma certa intolerância a ele, tudo se torna motivo de irritabilidade, seu trabalho passa a não fazer mais sentido e o trabalhador passa a tratar colegas e clientes como objetos, não como pessoas, um quadro de despersonalização. Chega-se, desse modo, à terceira dimensão, em que o esgotamento gera uma ineficiência do trabalhador e sua produtividade afetada, com sentimento de insatisfação na execução de trabalhos, incompetência e baixa autoestima (PÊGO; PÊGO, 2015).



# AS TRÊS FACES DO BURNOUT

## GRÁFICO

CLIQUE AQUI PARA VER MAIOR



O burnout tem sempre três dimensões. Um trabalhador engajado é aquele que não tem problemas em nenhuma delas. Ineficaz é quem apresenta baixa eficácia; sobrecarregado, quem pontua mal em exaustão, e desengajado é o profissional que sofre de cinismo. O quadro de burnout apresenta as três características.



### EXAUSTÃO:

Mede o cansaço, mental ou físico, decorrente do trabalho.



### CINISMO:

Descreve o comportamento de indiferença e descaso que o esgotado tem em relação ao trabalho.



### PERDA DE EFICÁCIA:

Analisa a redução da produtividade do trabalhador em razão do estresse crônico.

	EXAUSTÃO	CINISMO	EFICÁCIA
ENGAJADO	+	+	+
INEFICAZ	+	+	-
DESENGAJADO	+	-	+
SOBRECARGADO	-	+	+
BURNOUT	-	-	-

Figura 6: Infográfico das três faces do burnout, arte Você/SA

Assim como as outras doenças mentais, o quadro de burnout também apresenta sintomas diferentes para cada pessoa. Na literatura, foram encontrados diversos sintomas associados ao burnout, dentre eles estão os sintomas físicos (fadiga constante e progressiva, dores musculares ou ostemusculares, distúrbios do sono e do sistema respiratório, cefaleias/enxaquecas, perturbações gastrointestinais,

imuno- deficiência, transtornos cardiovasculares, disfunções sexuais e alterações menstruais em mulheres); os sintomas psíquicos (falta de atenção/concentração; alterações da memória; lentificação do pensamento; sentimento de alienação, de solidão e de impotência; impaciência; labilidade emocional; dificuldade de autoaceitação/baixa autoestima; astenia/ desânimo/disforia/depressão; desconfiança/paranoia); os sintomas comportamentais (negligência/escrúpulo excessivo, irritabilidade, incremento da agressividade, incapacidade para relaxar, dificuldade na aceitação de mudanças, perda de iniciativa, aumento do consumo de substâncias, comportamento de alto risco, suicídio) e os sintomas defensivos (tendência ao isolamento, sentimento de onipotência, perda do interesse pelo trabalho ou até pelo lazer, absenteísmo, ímpetos de abandono do trabalho, ironia/cinismo) (PEREIRA, 2002).

No Brasil, a síndrome, com sintomas parecidos com o da ansiedade e da depressão, atinge cerca de 30% dos 100 milhões de trabalhadores, segundo a Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT) e de acordo com a International Stress Management Association do Brasil (Isma-Br) é o segundo país com maior número de trabalhadores afetados. Ana Maria Rossi, presidente da Isma-Br, alerta que o cuidado das empresas é fundamental para o bem estar dos trabalhadores e se não for suficiente, para não ter prejuízos financeiros, uma vez que pessoas com burnout e estresse trabalham cerca de 5 horas a menos por semana.

Atualmente, as empresas brasileiras não possuem recursos de identificação do burnout, apenas com a auto realização do profissional com a síndrome e procura própria de um psicólogo ou um psiquiatra é possível receber o diagnóstico. Com o atestado, a empresa precisa conceder no mínimo 15 dias de afastamento e desligamento total de atividades relacionadas a ela, mesmo não sendo tempo suficiente para a recuperação do trabalhador. Nesses casos, ou se adiantam as férias, ou é preciso entrar com recursos do INSS para o afastamento desse profissional por um período maior. Ao final desse período, algumas empresas tomam medidas de acolhimento, como investigação do fator causador, redistribuição das tarefas ou realocação daquele afastado.

Durante o período de afastamento, o profissional com a síndrome, é tratado por meio de acompanhamento psicológico ou psiquiátrico, caso haja a necessidade do uso de medicamentos. Além disso, são recomendadas práticas regulares de atividades físicas como um meio de mudar a fisiologia do corpo para um estado de segurança em relação ao fator causador do estresse. Ainda nesse período, é preciso haver um entendimento de quais foram as condições que levaram a pessoa àquele estado para que se afaste totalmente tanto no âmbito físico como mental da causa. Para retornar ao trabalho, é preciso que o profissional se sinta bem e não volte às mesmas atividades rotineiras, para que não retorne ao quadro de burnout.

Diversas empresas, com consciência da gravidade do problema, já tomam algumas medidas de prevenção, como incentivos a palestras sobre o assunto, oferecimento de atendimento psicológico como benefício, aulas de meditação, redução da jornada de trabalho, entre outras políticas para proporcionar um ambiente mais descontraído e criativo. No entanto, mesmo com tais práticas, ainda muito se carece de mudanças no sistema organizacional para evitarem estigmas em relação ao assunto, flexibilização das formas de trabalho, distribuição das tarefas e gerenciamento dos funcionários, tornando-se, assim, as medidas de prevenção pouco eficientes por não estarem totalmente institucionalizadas no dia a dia dos trabalhadores.

*A síndrome do burnout pode ser evitada, desde que a cultura da organização favoreça a execução de medidas preventivas do estresse crônico. A busca da prevenção da SB também depende de uma decisão interna, do querer mudar, da busca da ressignificação do trabalho e do viver. (PÊGO; PÊGO, 2015, p. 175).*

A Síndrome de Burnout, classificada como uma doença ocupacional, é causada por diversos fatores organizacionais das empresas, as quais os trabalhadores se submetem por necessidades de sobrevivência. Portanto, apesar das empresas terem metas abusivas em benefício econômico próprio, gestores que abusam do poder, relações no trabalho tóxicas e sentimento de que precisam entregar mais do que conseguem, o medo de ser demitido e de não receber o seu devido reconhecimento profissional pela sociedade, os fazem aceitar essas condições e esconderem quando precisam de ajuda.

### 3.5

#### As dinâmicas de trabalho e a geração burnout

Atualmente, inseridas no mercado de trabalho, existem empresas de diversos segmentos e formas de fazer gestão na organização diferentes. Em seu livro *Reinventando Organizações*, Frederic Laloux (2014) traz, a partir de um referencial histórico, as mudanças de mentalidade, cultura, comportamento e sistemas das organizações em seus estágios evolutivos.

*(...) ao longo de 100 mil anos de história da humanidade, passamos por uma série de estágios sucessivos. Em todas as etapas, demos um salto em nossas habilidades — cognitiva, moral e psicológica — para lidar com o mundo. Existe um aspecto importante que até agora os pesquisadores ignoraram: sempre que a humanidade se deslocou para uma nova etapa, ela inventou uma nova maneira de colaborar, um novo modelo organizacional (LALOUX, 2014).*

Existem 5 níveis de consciência das organizações. Sendo elas: a) as organizações vermelhas, geridas por meio de um líder que utiliza-se da força e do poder para manter controle sobre as pessoas e atingir os seus objetivos; b) as conformistas-âmbar, em trazem leis imutáveis que servem para criar um mundo justo e um papel de autoridade para definir a moral; c) as realizadoras-laranja, as quais se organizam por meio de padronização, produção em massa e a possibilidade de ascensão por méritos, existe uma hierarquia de poder que pode e deve ser conquistado; d) as pluralistas verdes, organizações que podem ser hierárquicas, mas o papel do líder é aquele que provê autonomia e se preocupa com o desenvolvimento da equipe. Nessas organizações as formas de gestão buscam enxergar os trabalhadores como iguais e prezam pelo compartilhamento de valores e bem estar de todas as pessoas; e) as organizações evolutivo teal, o estágio mais alto no nível de consciência, que se constroem sobre o desafio de criar uma gestão sem chefes, com propósito de desenvolvimento dos trabalhadores e conexão entre o "eu profissional" e o "eu pessoal" (LALOUX, 2014).

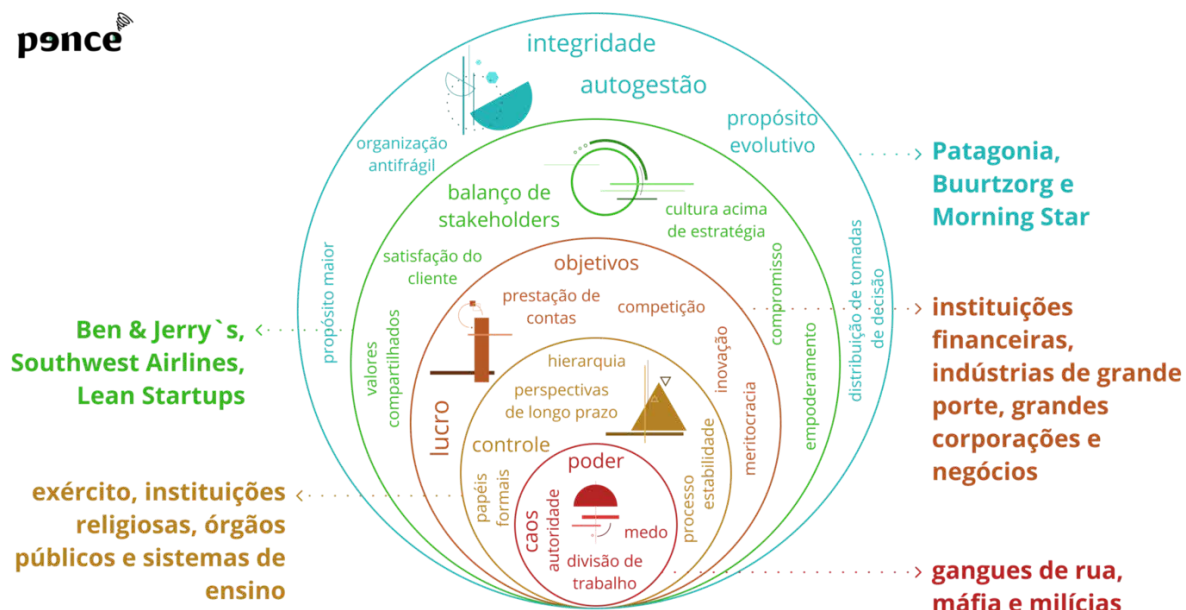


Figura 7: Representação dos níveis de consciência e organizações, artigo Medium Evolução Organizacional por Erica Isomura

As empresas atuais se encaixam nos três últimos níveis de consciência organizacional: realizadoras-laranjas, pluralistas-verde e evolutivo teal. Nas realizadoras-laranjas se encontram a grande maioria, instituições financeiras, indústrias de grande porte, grandes corporações de negócios. As dinâmicas de trabalho são bem hierarquizadas e são as que mais se preocupam com o atingimento de metas que visam essencialmente o crescimento econômico da empresa, trabalham com meios de produção mecanizados que limitam a liberdade de criação do trabalhador e, por representarem a maior parte do mercado de trabalho, são onde profissionais mais trabalham de formas exaustivas prezando mais a entrega de resultados para atingir realização profissional e econômica. Além disso, são nelas onde se tem a normalização da carga excessiva de trabalho, junto com abusos de autoridade e poder de gestores travados por metas extremamente agressivas (DEJOURS, 2010) em troca de carteiras e direitos, como férias, INSS, 13º salário, asseguradas para o trabalhador.

As empresas pluralistas-verdes, possuem a mentalidade de construir "uma grande família", e são as que mais crescem com o surgimento de diversas startups. Essas empresas dão enorme "importância à cultura organizacional, aos valores compartilhados, ao empoderamento de pessoas e times, buscam engajar e

desenvolver as pessoas, prezam pelo equilíbrio e bem estar de todas as pessoas" (ISOMURA, 2021). No entanto, apesar de valorizarem o desenvolvimento dos trabalhadores nos âmbitos profissionais e pessoais, além de prezar pelo bem estar deles, ainda assim, pela necessidade de crescimento rápido e instabilidade financeira, acabam os submetendo a cobranças de crescimento e desenvolvimento acelerado, maiores do que as pessoas estão emocionalmente preparadas.

Já as empresas evolutivo teal, por trazerem uma proposta de revolução dos sistemas tradicionais muito fortes, são poucos os exemplos de empresas que possuem esse perfil. Apenas as empresas Patagonia, Buurtzorg e Morning Stars se encontram nessa categoria atualmente.

Na literatura, os teóricos franceses Paul Sivadon (1952), Le Guillant (1952) e Dejours (1980), apresentados anteriormente, trazem em seus estudos a predominância de casos de burnout em trabalhadores que possuem trabalhos mais mecanizados e sofrem pressões diárias em relação a intolerância a erros, ou aqueles trabalhos que envolvem lidar e cuidar de pessoas, exemplos desses tipos de trabalho do primeiro grupo, são telefonistas e operários, já do segundo grupo, são médicos, enfermeiros, bombeiros e professores.

No livro *Não aguento mais não aguentar mais: Como os Millennials se tornaram a geração burnout*, a jornalista Anne Helen Petersen analisa a crise existencial dos millennials, geração de pessoas nascidas entre o começo dos anos 1980 e o final dos 1990. Apesar de se basear no contexto dos Estados Unidos, é possível reconhecer semelhanças com o que os millennials brasileiros passam em relação ao mercado de trabalho. Com a crise de 2008, houveram diversas mudanças nas condições de trabalho, justamente o período em que estes entravam no mercado de trabalho.

Estes jovens que entram no mercado de trabalho com o objetivo de "seguir seus sonhos" até o fim e buscar no trabalho um significado maior para suas vidas, se deparam com um mercado "dominado pela terceirização e o trabalho informal via aplicativo, em que cada vez menos empresas estão dispostas a contratar funcionários CLT" (VAIANO, 2021). Eles, portanto, se encontram em um ambiente de muitas cobranças, responsabilidades e busca de propósito no trabalho, em especial as mulheres, as quais, segundo a autora, estão ainda mais cansadas.

Segundo pesquisa da Gallup, 28% dos millennials relatam sentir burnout mais frequentemente e estes são os que mais têm o perfil de serem perfeccionistas e buscarem ser trabalhadores "estrelas". Além disso, os trabalhadores desta geração, trabalham majoritariamente nas empresas de tecnologia e serviços de perfil pluralistas-verdes, uma vez que procuram empresas que cada vez mais visam o cuidado com o bem estar e possuem um propósito alinhado ao seu.

## PESQUISA QUALITATIVA

Para aprofundamento do tema sobre como as empresas lidam com a Síndrome de Burnout atualmente, foram propostas entrevistas semi-estruturadas com duração de cerca de 1 hora. Foram entrevistados um consultor de RH e cinco profissionais que atuam no setor de RH, os quais todos já tiveram que lidar com pelo menos um caso de burnout durante sua trajetória profissional. Dos entrevistados, dois tinham formação em psicologia e os outros três formações distintas. Todas as entrevistas foram feitas de forma remota, por meio de videochamadas, por conforto e praticidade.

Para a construção das perguntas foram levantados objetivos e hipóteses criadas a partir das pesquisas bibliográficas feitas previamente. Dentre os objetivos estão:

1. Entender mais sobre como a síndrome do burnout é vista por profissionais especializados da área;
2. Descobrir quais são as medidas de prevenção que as empresas tomam atualmente em relação à síndrome;
3. Explorar sobre como acontece o processo de afastamento de um profissional diagnosticado com burnout;
4. Explorar a visão dos trabalhadores especializados na área sobre o impasse de entregar resultados e cuidar da saúde mental;
5. Explorar sobre os tabus que envolvem o assunto de saúde mental dentro das empresas.

Já as hipóteses levantadas foram:

1. Empresas atualmente adotam apenas medidas pontuais para evitar a Síndrome de Burnout e aumentar o bem estar dos trabalhadores;
2. Por tratar-se de uma doença com aspectos muito diferentes e sintomas distintos, profissionais de RH não sabem direito como lidar com o assunto e o diagnóstico fica sendo subjetivo;
3. O assunto sobre saúde mental dentro das empresas ainda é um tabu;
4. Profissionais não conseguem ser vulneráveis dentro do ambiente de trabalho para falar abertamente sobre sua saúde mental;



5. A falta de segurança psicológica, cultura tóxica e falta de apoio entre colegas de trabalho agravam os casos de síndrome de burnout;
6. Empresas dificilmente conseguem enxergar os ganhos financeiros que teriam se investissem em cuidados da saúde mental dos seus funcionários;
7. Gestores são as pessoas que têm mais influência na saúde mental dos funcionários.

A partir dessa estruturação inicial foram elaboradas 25 perguntas com o objetivo de entender como o entrevistado lidou com a doença, como foi a identificação de alguns sinais e prevenção, como se identifica o profissional com a síndrome e como o encaminha para tratamento. Além disso, também entender como funciona a volta à empresa e o acolhimento desse profissional. Optou-se por um roteiro semi-estruturado para dar liberdade ao entrevistado de adicionar pontos ou experiências as quais ele achasse interessante acrescentar, deixando a entrevista a mais informal e natural possível.

Para o recrutamento dos entrevistados foram selecionados profissionais que trabalham em empresas que prezam pelo bem estar dos funcionários e já lidaram com algum caso de burnout, perguntando-se inicialmente sobre isso para que o assunto pudesse ser melhor explorado. As perguntas construídas para a condução da entrevista foram:

1. Me conte um pouco sobre você (nome, idade, profissão)
2. Há quanto tempo você trabalha na sua área?
3. Como foi a primeira vez que você teve contato com o assunto de burnout dentro da empresa?
4. O que foi mais difícil para você nesse primeiro contato?
5. Atualmente, como esse assunto aparece no seu dia a dia?
6. Qual é a parte mais difícil de abordar sobre esse assunto onde você trabalha?
7. Por que é difícil?
8. Como essa dificuldade afeta o seu dia a dia?
9. Que medidas hoje vocês tomam em sua empresa para prevenir o burnout dos profissionais?

10. Quais ferramentas vocês usam para monitorar o bem estar dos colaboradores?
11. Como o burnout afeta os trabalhadores na empresa em que você trabalha?
12. Como hoje vocês lidam com esses diagnósticos?
13. Como é que se detecta o burnout?
14. Como foi a última vez que algum funcionário da empresa que você trabalha foi diagnosticado com burnout?
15. O que foi feito para lidar com a situação?
16. O que levou a pessoa a ter um burnout?
17. Qual a maior dificuldade de lidar com burnout?
18. Quais medidas de acolhimento a empresa toma em relação a esses casos?
19. [Se a empresa toma alguma medida] O que mudou depois que a empresa passou a tomar essas medidas?
20. [Se a empresa toma alguma medida] Como que era antes a empresa tomar essas medidas?
21. [Se a empresa não toma alguma medida] Por que não tomam?
22. Existe algum estigma em relação ao profissional acolhido por burnout?
23. Como você se atualiza sobre esse assunto?
24. Se você pudesse mudar qualquer coisa na sua empresa em relação à saúde mental, o que você mudaria?
25. Gostaria de acrescentar algo mais que não foi falado nessa entrevista?

Ao todo foram gerados cerca de 360 minutos de entrevista que foram transcritas e analisadas por meio da utilização da aplicação Dovetail. As entrevistas transcritas na íntegra poderão ser acessadas por esse [link](#). Os resultados alcançados e formação de insights serão melhor descritos no capítulo de análise de dados.

## 5

### ANÁLISE E SÍNTESE DE DADOS

Como forma de complemento da fundamentação teórica, ao longo de 2 semanas foram gerados cerca de 360 minutos de entrevistas, as quais foram transcritas e com trechos de falas destacadas para melhor análise.

Os trechos de falas, além de destacados, foram categorizados diretamente pelo Dovetail em diferentes grupos para facilitar a análise e a comparação com os achados da fundamentação teórica. Alguns grupos serviram como base para entender melhor como funcionavam questões na prática que eram abordadas na teoria, principalmente em relação aos sintomas, causas, identificação e medidas de prevenção do burnout. Já os demais grupos, deram um panorama melhor de como lidam com os casos de burnout hoje nas empresas e quais são as principais preocupações que o RH tem sobre o assunto.

Cada um desses trechos foi transformado em um post-it no Miro, resultando em um total de 220 post-its, os quais posteriormente foram agrupados em assuntos semelhantes, por meio do diagrama de afinidades. Para acessar o arquivo digital [clique aqui](#).



Figura 8: Imagem do Diagrama de Afinidades criado no Miro a partir das falas dos entrevistados

# Acolhimento

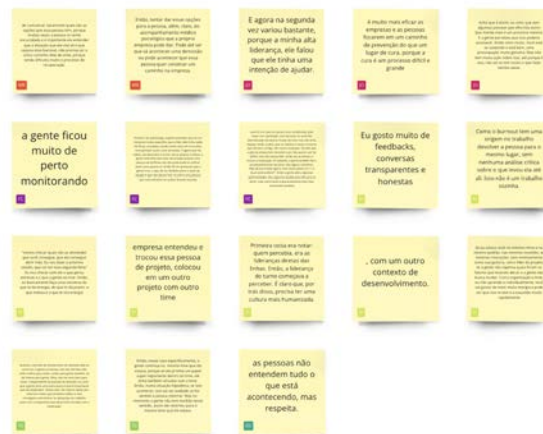


Figura 9: Detalhe do agrupamento de acolhimento no Diagrama de Afinidades construído no Miro. Cada post-it representa um momento de fala do entrevistado e foram identificados com as iniciais de quem falou

## 5.1

### Perfis dos entrevistados

Para mapeamento e futuramente geração de Personas, foram levantados durante a entrevista o contexto das pessoas entrevistadas, principalmente em relação ao nível de experiência e em que tipo de empresas trabalham. Por fins de confidencialidade e preservação dos participantes, irá-se identificá-los por meio de suas iniciais e o nome de seus locais de trabalho atuais omitidos.

E.I.: Trabalha como consultora de RH há 22 anos, é formada em psicologia e atualmente trabalha, principalmente, ajudando as organizações no desenvolvimento de liderança, fortalecimento de cultura e desenvolvimento e formação de times, por meio de uma empresa de consultoria.

F.C.: Atua na área de talentos do RH há 2 anos e meio, em uma empresa de comunicação, criação, estratégia e direção de arte, a qual possui um perfil mais humanizado e está transitando de uma cultura realizadora-laranja para uma pluralista-verde. Formada em biologia, trabalhou anteriormente por 18 anos em uma consultoria americana que cuidava de engajamento e está tendo sua primeira experiência como profissional de RH.

E.D.: Trabalha atualmente como Product Owner em uma agência de publicidade há 4 meses, mas é responsável por realizar o papel de RH, atuando com gestão de pessoas e trazendo iniciativas para trabalhar o bem estar dentro da sua empresa. A empresa em que trabalha, possui um perfil de organização mais pluralista verde, possui uma estrutura horizontal, a qual não existe uma grande presença de gerente, e preza muito pela liberdade, autonomia e trabalho do bem estar dos trabalhadores.

J.O.: Engenheira civil de formação tradicional, trabalhou já no terceiro setor, em startups e como autônoma. Atua na área de RH há 6 anos e atualmente trabalha em uma startup voltada para serviços de pesquisa e análise do nível de humanização de uma empresa. Ela mesma, já teve 2 casos de síndrome de burnout e já teve que lidar com outros.

T.S.: É psicóloga de formação e inicialmente atuou no terceiro setor com pessoas em situação de vulnerabilidade. Atualmente trabalha na área de RH há 1 ano e 5 meses no departamento de cultura, diversidade e recrutamento em uma empresa voltada para comunicação, criação, estratégia e direção de arte, a qual está transitando de uma organização realizadora-laranja para uma mais pluralista-verde.

M.R.: Trabalha há mais de 20 anos na área de RH, se formou em comunicação e relações públicas. Hoje trabalha em uma empresa multinacional automobilística e está procurando trazer mais iniciativas para conscientização da importância de trabalhar o bem estar.

Os entrevistados, por terem perfis em que querem trazer para as organizações transformações voltadas para criar um ambiente de trabalho mais colaborativo, que valoriza o fortalecimento das relações, preferem usar o termo colaborador no lugar de funcionários ou trabalhadores. Uma vez que, eles procuram trazer iniciativas que buscam fazer o funcionário ter uma visão da sua importância para a organização, possuir uma visão sistêmica do seu setor ou da empresa como um todo, portanto, colaborar com os objetivos da empresa.

## **5.2**

### **Diagrama de afinidades**

O Diagrama de Afinidades, método criado por Kawakita Jiro (1960), é uma ferramenta de gestão utilizada para organizar dados qualitativos a partir de agrupamentos deles conforme suas relações em categorias, facilitando a identificação de padrões e análise de um conjunto de ideias, opiniões e questionamentos obtidos. Essa ferramenta foi utilizada com o objetivo de agrupar os trechos de falas coletadas das entrevistas que tratavam de temáticas semelhantes. Ao todo foram criados 15 grupos:

**Acolhimento:** Neste grupo, foram reunidas falas sobre como as empresas lidam com o retorno do trabalhador do seu período de afastamento pós diagnóstico da síndrome de burnout. O acolhimento envolve que mudanças a empresa toma em relação ao ambiente de trabalho e o funcionário e que atitudes a liderança e os liderados tomam.

*“Eu vou checar com ele o que gerou estresse e o que a gente vai tirar. Então, eu basicamente faço uma conversa do que te dá energia, do que te dá prazer, o que motiva e o que te tira energia”*

*“A empresa deve se colocar à disposição, mostrar claramente e comunicar claramente quais são as opções que essa pessoa tem, porque muitas vezes a pessoa se sente encurralada e é importante ela entender que a situação que ela vive ali e que causou esse burnout, não precisa ser o único caminho dela de volta, porque senão dificulta muito o processo de recuperação”*

*“Se eu coloco a pessoa no mesmo ritmo e no mesmo padrão, nas mesmas reuniões, as mesmas interações, sem minimamente, como gestora, como líder do projeto, repensar quais foram os fatores que levaram até ali e a gente não busca mudar, como organização e time, eu não aprendo e individualmente, a pessoa vai gastar de novo muita energia e pode ser que isso leve a exaustão muito rapidamente”*

**Afastamento:** As falas reunidas neste grupo trazem como que ocorre o processo de afastamento e qual é o período necessário para a pessoa diagnosticada com a síndrome do burnout leva para se recuperar.

*“Primeiro ela se reconhece e pede ajuda. Então, a equipe que pode ser o psiquiatra, ou pode ser psiquiatra com psicólogo, faz a recomendação de afastamento para a pessoa levar essa carta na parte administrativa da*

*empresa, no RH. Essa pessoa tem até 15 dias de afastamento por conta da empresa. Não tem nenhuma intervenção do INSS e durante esses 15 dias, a pessoa intensifica, nesse afastamento, o auto cuidado.”*

*“Se durante esses 15 dias a pessoa não conseguir se sentir pronta, o médico e o psicólogo também percebem que a pessoa não tem condições. Existem dois caminhos também. Geralmente a pessoa busca pedir férias para não entrar no INSS, porque se entra no INSS tem algumas questões que são chatas. A demora no recebimento, a redução de salário base, tem algumas coisas que demora para receber, então as pessoas evitam isso. Vai para a carteira de trabalho, como um registro, e volta o estigma, o medo. Isso fica muito evidenciado, então todo o trabalho que essa pessoa for procurar, aparece esse tempo de afastamento.”*

Barreiras: Foram agrupadas falas em relação às principais dificuldades que o RH tem em abrir conversas em relação à saúde mental, em especial a síndrome de burnout, dificuldades em identificar os sintomas e ignorância que ainda existe em relação ao tema.

*“Então, todos esses conflitos e essas dificuldades emocionais, conversas emocionais são muito difíceis de se ter, de uma forma geral, no relacionamento humano e quando isso está num ambiente da organização, mais difícil ainda. A comunicação de um relacionamento a dois é chave, no relacionamento familiar é chave, no relacionamento com amigos é chave, no ambiente profissional é super chave. Mas eu estou ali numa posição que muitas vezes de pensar que eu vesti o meu avatar profissional, digamos assim, eu não posso tratar de questões emocionais e isso é um problema. Poder falar de emoções e de saúde mental nas organizações é absolutamente necessário para poder resolver sobre o problema.”*

*“Então é a pessoa está lá, sofrendo um estresse absurdo e a empresa não percebe, a pessoa não sabe o que é e ela fica lá em uma agonia até pedir demissão, se ela tem condições de pedir demissão, se ela não tem condições de pedir demissão, quantas não foram demitidas injustamente, porque já não entregavam mais, mas no fundo elas estavam com burnout. Então, se não tem nome, não tem significado, se não tem significado, não existe. Se não existe, a gente atribui a outra coisa existente.”*

*“Então, existe ainda essa confusão do que é um transtorno emocional, psicológico, seja ansiedade, depressão, alguma coisa e o que é burnout,*

*que também carrega esses sintomas, mas que no diagnóstico em si, a gente não tem essa visibilidade.”*

Causas: Neste agrupamento, os profissionais trouxeram falas sobre fatores que levaram o trabalhador à Síndrome de Burnout nos casos que tiveram que lidar.

*“Na verdade, eu acho que quando eu entendi o que aconteceu com essa pessoa, eu entendi que houve uma transferência de responsabilidade ou de entendimento de valores, o sistema dela tinha saído dos eixos porque ela caracterizou na empresa uma relação de lealdade e ela não teve essa lealdade de volta. Então, era como se ela tivesse entregue a sua vida para a empresa e a empresa não tivesse correspondido.”*

*“Uma delas foi próxima da demissão, a pessoa já está no limite, não está lidando bem porque ela está vendo que é uma situação que é quase insustentável. O gestor dela está vendo que tem um problema. Ele acha que a forma de resolver aquela situação é mandar aquela pessoa embora que ele fique livre do problema. Ele começa a dar sinais de que vai mandar a pessoa embora. A pessoa desesperada vai ao médico e aí ela tem o diagnóstico de burnout.”*

*“Tiveram algumas atitudes antiéticas que eu tive que passar, não concordando e que isso para mim é muito grave. Eu era RH de uma empresa e eu não queria fazer nada antiético e a minha liderança estava pedindo para eu fazer. Não eram coisas absurdas, mas eram coisas que já feriram meus valores.”*

*“normalização da carga excessiva de trabalho, junto com os abusos de autoridade e poder de gestores e gerentes travados por metas extremamente agressivas, faziam e fazem, até hoje as pessoas adoecerem.”*

*“A normalização da carga de trabalho excessiva é uma das causas. Está aí. Se a gente olhar esses últimos dois anos de pandemia, você teve pessoas com n situações: medo de perder o emprego porque estava no meio de uma pandemia. Uma carga excessiva de trabalho que você tem que aprender a se adaptar e fazer muitas reuniões para ficar na mesma página, para sentir que você está integrado. E aí eu ainda preciso trabalhar e entregar. Então, nesses últimos anos da pandemia, quem teve a experiência de trabalhar virtualmente teve sua carga muito aumentada.”*



Como lidam com o burnout: Os entrevistados, nesse agrupamento, trazem discursos sobre como hoje entendem que é a síndrome de burnout, junto a sua visão que tem em relação ao seu papel de prevenir a síndrome e como os funcionários enxergam ela.

*“é desesperador, porque simplesmente até hoje, isso já tem mais de um ano, pessoas não conseguiram voltar a trabalhar. E não é só no coletivo, nada. Pessoas tem que voltar para casa dos pais porque não conseguem trabalhar para se sustentar”*

*“As pessoas que têm o julgamento com relação ao burnout, são pessoas que provavelmente são mais vulneráveis ao burnout, porque justamente elas acham que estão imunes. Elas acham que quando uma pessoa fala assim, porque é corpo mole, o dia que acontecer com ela, ela vai ter uma dificuldade muito grande de aceitar, que não é corpo mole e que de fato existiu ali é um processo que levou aquela pessoa a um esgotamento mental e emocional completo.”*

Desejos do RH: As falas deste agrupamento carregam discursos sobre os principais desejos que o RH tem de mudanças que deveriam ser feitas para prevenir e tratar de maneira eficiente a síndrome de burnout.

*“Eu gostaria de ter uma agenda mais fixa para falar sobre isso. Gostaria que as pessoas, até para evitar os episódios, como identificar se você está entrando em um momento mais crítico, porque eu já entendi que os sinais começam a acontecer, não é de uma hora para outra, os sinais vão acontecendo. Então, como a gente consegue identificar esses sinais logo no começo para talvez tentar reverter, para acolher esse colaborador, para mudar o cenário. E eu acho que a gente só consegue fazer isso com a informação. Então, se eu pudesse ter uma agenda mais fixa para falar sobre isso, para treinar liderança. Eu acho que ia ajudar bastante.”*

Dificuldades em abordar: Nesse agrupamento, as falas dos profissionais de RH trazem quais são as maiores dificuldades que eles têm hoje para abordar e falar sobre o assunto dentro da empresa.

*“Nem todas as empresas criam intimidade entre as pessoas, não olham para a qualidade das relações.”*

*“saber lidar com essa situação, acolher, entender o que está acontecendo e o outro é não banalizar, a gente têm a tendência de achar que tudo um problema menor, que é uma frescura”*

*“A gente não gosta de ter medo de magoar, tem medo de falar, tem medo, tem uma série de medos.”*

*“já trabalhei com públicos e contextos, especificamente na indústria da minha experiência corporativa, antes o terceiro setor, era indústria. Então, quando você vai falar com um outro perfil de colaborador, por exemplo, pessoal mais de fábrica até comercial, eles não te dão tanta abertura para você falar desses temas, ou eles têm essa curiosidade, mas ainda ficam mais ressabiados. Então a gente tem que falar isso mais voltado ao preço de saúde, mais focado em benefícios. Não posso abrir roda de conversa, naquela época não se tinha essa abertura.”*

Identificação: Neste grupo, se trouxe falas sobre como é possível identificar sintomas da síndrome antes do diagnóstico e que medidas são tomadas pelo RH para investigar melhor as causas do problema.

*“Olha, passa muito por aquilo que eu falei do mapeamento social. A pessoa não simplesmente acorda um dia em burnout. Normalmente a pessoa está mais vulnerável, ela está mais sensível, adoece mais, adoece mais de doenças de uma forma geral. Não, não só de doentes mentais. Então é uma pessoa que provavelmente está mais ausente, que está fazendo hora extra o tempo todo e normalmente a própria pessoa se manifesta. Então você tem ferramentas de gestão de RH.”*

*“Mas eu fui percebendo que eu estava realmente já num ciclo de burnout, por conta da minha queda de produtividade e do meu alto nível de estresse.”*

*“A gente teve há algum tempo atrás, alguns casos assim, de colaboradores que trouxeram essa informação. Eu acho que tem muitos casos ainda que tem essa questão que são mascarados. Até, não só pela questão do CID que eu falei, mas também porque às vezes a pessoa, além da questão psicológica, ela tem desgaste físico. Então, por exemplo, a gente tem casos de pessoas que adoeceram muito, tiveram ali algum comprometimento físico e talvez vinculado a alguma questão do desgaste psicológico mesmo.”*

*“E muitas vezes a gente só se dá conta quando você já está tendo um estresse, um conflito, a pessoa que está conseguindo fazer as coisas, porque não está interagindo direito com as pessoas, está sendo grossa, mas no final é porque ela está se doendo interno.”*

Medidas de alerta: Outro ponto explorado nas entrevistas foi sobre como é possível alertar e gerar consciência nas pessoas que estão começando a apresentar sintomas iniciais da Síndrome de Burnout para irem em busca de ajuda.

*“já aconteceu de eu recomendar para uma pessoa que estava bem descontrolada, descontrolada não no sentido pejorativo, emocionalmente descontrolada, ajuda de um psicólogo.”*

*“Os planos de saúde têm a obrigatoriedade de 10 a 20 sessões para situações de crise, então tem um amparo hoje, que antigamente não tinha.”*

*“mandar um podcast aqui. Vou te mandar um artigo, dê uma lida para ver se você se identifica.”*

Medidas de prevenção: Neste agrupamento, os discursos dos entrevistados são em relação a que medidas que tomam hoje ou gostariam de tomar para prevenir o burnout, e que mudanças houveram na empresa após a implementação de algumas. Por questões financeiras ou burocráticas, diversas medidas ainda não puderam ser implementadas, mas conversam com o desejo do RH de evitar casos de burnout.

*“incentivar que a equipe cumpra a carga horária, pedir ajuda quando ver que não vai dar conta, a gente reforça sempre os canais de comunicação, um ambiente seguro, se não está dando conta, conversa, se está precisando de alguma coisa, fala com o seu líder. Então não só a palestra, o mais importante é o dia a dia e ter um ambiente seguro para essas pessoas trabalharem.”*

*“E foi interessante porque começou o movimento de repriorizar, de tirar a prioridades. Quando falo, tirar a prioridade, a gente não vai entregar tudo. E isso é interessante. Parece tão trivial. Mas fazer escolhas é difícil. Então tem um comprometimento da gestão de reduzir a expectativa de entrega porque foi além da conta.”*

*“Ações práticas dependiam muito das lideranças. Então, por exemplo, a época que eu estava cuidando de um time aqui nessa empresa atual, eu*

*acabava fazendo one on one quinzenais, com todas as pessoas, para entender, desde a performance delas, as OKRs, que elas estavam seguindo e tudo mais, até como que elas estavam se sentindo ou o que estava acontecendo.”*

*“é um aprendizado, que é organizacional, que é individual. É uma dinâmica relacional, então todas precisam se mobilizar para que a pessoa ao lado não ocupe o lugar que você está agora.”*

*“Acho que precisa ter esse trabalho preventivo, de você conhecer as pessoas, de entender o dia a dia o que está afetando elas, o que não está. E, além disso, eu acho que também tem esse trabalho de educação, que eu acho que a nossa área entra mais forte que é no sentido de prevenir, falando abertamente sobre isso, dar subsídios para as pessoas para ela também identificar, falar “Eu acho que eu preciso pegar um pouco mais leve. Eu acho que preciso voltar para a terapia, preciso entender, ressignificar o meu trabalho e delegar um pouco mais ou dividir com o time.” Então, eu acho que o nosso trabalho é mais nesse sentido, de dar o suporte para a pessoa.”*

*“Para cada pessoa pedir ajuda, ela saber utilizar as redes de apoio, pedir escuta. A gente faz umas trocas bem carinhosas de apoio.”*

Motivadores: Foram reunidas falas, neste grupo, sobre o que motivam os profissionais de RH e a empresa como um todo a tomarem medidas para prevenir o burnout.

*“Então uma organização que não cuida da saúde integral, vai ver seus talentos indo embora.”*

*“Se você tem um funcionário com burnout, você tem uma responsabilidade dobrada, porque não só é uma doença num colaborador que pertence à organização, além disso, é uma doença do trabalho.”*

*“Então, eu diria que, primordialmente, é uma questão de negócio e uma forma inteligente de ver os negócios, você tratar dessa forma e é no sentido mais humano da situação, na verdade, você tem uma responsabilidade com seus colaboradores.”*

*“O ESG (Environmental, Social e Governance), que é um indicador que empresas que são listadas na bolsa, que têm certificado de sujeito que tem*

*práticas saudáveis, sustentáveis e de impacto no meio ambiente e recebem mais investimentos do que aquelas que não têm.”*

**Preocupações:** Neste grupo foram categorizadas falas sobre as maiores preocupações que os profissionais de RH possuem em relação à Síndrome de Burnout e o que a falta de acolhimento e entendimento sobre o assunto podem trazer de consequências para a empresa.

*“O gestor que premia o colaborador que trabalha em excesso e não tem equilíbrio de vida profissional e pessoal, que morre de trabalhar e que entrega o resultado a qualquer custo. Na verdade, ele está perpetuando essa cultura na organização e ele está gerando situações de vulnerabilidade ao burnout.”*

*“Eu acho que, de maneira geral, eu acho que a gente se preocupa muito se a pessoa, finalizando esse processo, como ela vai voltar, se ela vai ter algum gatilho relacionado ao trabalho e se ela vai querer estar novamente com a gente.”*

**Procedimento:** Para entender melhor como funciona o processo de diagnóstico do burnout, foram agrupadas falas sobre como é que chega o atestado para o RH, como encaminha o trabalhador diagnosticado com a síndrome para o afastamento e como eles podem acompanhar esse processo.

*“acompanhando como ele estava a distância, mas como ele estava afastado oficialmente, a gente tentou não ter tanto contato justamente para não dar gatilhos relacionados ao trabalho que a gente que ele estava em um período que precisava focar no tratamento dele, precisava pensar na saúde mental dele. Então, nesse período de 30 dias a gente retirou os acessos do trabalho para ele, não em algum momento.”*

*“Demos a tranquilidade para ele, de que estava tudo bem, a empresa ia sobreviver sem ele, que ele poderia focar nele, descansar e que quando ele voltasse, tudo estaria da mesma forma. E dessa forma aconteceu.”*

**Trabalho remoto:** Um fator que apareceu também nas entrevistas, foi como o trabalho remoto dificultou o processo de acompanhamento do trabalhador e intensificou os fatores que levam os trabalhadores a exaustão emocional. Neste grupo foram selecionadas falas em relação a isso.

*“Você tem, por exemplo, um aumento considerável das situações de trabalho remoto que não existiam antes, e como é que isso impacta a força de trabalho? Se você não tem uma capacitação, por exemplo, eu sei de relatos de pessoas próximas de mim que falam hoje com o trabalho remoto, eu não consigo ter o limite ou tem mais dificuldade, colocar o limite para as horas de trabalho, ou eu tenho mais dificuldade de ter uma noção sobre o volume de trabalho. Por quê? Porque o espaço físico te limita. Enquanto eu estou ali, eu estou no meu ambiente de trabalho. O limite entre o pessoal profissional e se torna muito mais sutil.”*

*“Acho que no trabalho presencial fica mais fácil de falar, acho que cria mais conexão com os colaboradores, mas ao mesmo tempo estressa mais o fato da pessoa ter que se deslocar, da pessoa estar aqui no presencial, da pessoa ter que interagir com outras. Então tem o lado positivo e tem um lado negativo.”*

Tratamento: Neste último grupo, foram selecionadas falas que tratam sobre como funciona o tratamento das pessoas com a Síndrome de Burnout e quais atividades são recomendadas para a pessoa se recuperar da síndrome.

*“Nesse processo tem um período de cura, o que eu tenho lido é que essa cura demora de seis meses a dois anos.”*

*“Foram 15 dias de afastamento. Teve que entrar com medicamento, psicoterapia e medicamento porque realmente estava sério.”*

*“em alguns casos de burnout, só a psicoterapia não resolve.”*

## 5.3

### Insights-chave

Para uma melhor análise das dores do usuário, seus desejos, resultados e obstáculos que possam se ter, foram elaborados insights-chaves (SCHNEIDER, HORMESS , 2019). Os insights foram divididos de acordo com as temáticas anteriormente listadas que possuem oportunidades de atuação do RH e foram descritos da seguinte maneira:

*(ator) quer (ação), porque (motivação), mas (tensão)*

Esses resultados serão utilizados como ponto de referência para as próximas fases do trabalho:

### **5.3.1**

#### **Acolhimento:**

- Profissionais de RH querem garantir um bom retorno do funcionário do seu afastamento para que ele não desenvolva a síndrome novamente, porque a causa da doença foi ele ter chegado ao seu limite exercendo o trabalho, mas é preciso encontrar maneiras de realocar o trabalhador de maneira efetiva sem que atrapalhe a dinâmica da organização.
- Profissionais de RH querem mostrar para o funcionário afastado caminhos possíveis de retorno, porque se o trabalhador for colocado no mesmo ritmo e padrões de trabalho existem mais chances dele voltar a desenvolver o burnout, mas não sabem como abordar essa questão de maneira empática e compreensível.
- Profissionais de RH querem investigar mais a fundo a causa que levou a pessoa a ter um burnout, porque o que levou o esgotamento daquele trabalhador pode levar outros ao mesmo estado se medidas não forem tomadas, mas eles não possuem ferramentas que conseguem medir isso de forma eficaz.
- Profissionais de RH, querem também cuidar da sua própria saúde mental, porque assim como os outros trabalhadores, eles precisam olhar para sua própria saúde mental, mas priorizam o cuidado dos outros por fazer parte do seu trabalho.

### **5.3.2**

#### **Afastamento:**

- Profissionais de RH querem poder acompanhar o tratamento do funcionário durante seu período de afastamento, porque precisam entender como está o processo de recuperação e se o trabalhador conseguirá voltar a empresa,

mas para o tratamento efetivo é necessário que ele fique totalmente afastado do trabalho para não ter gatilhos.

- Trabalhadores querem ter o tempo necessário para se recuperar, porque o burnout pode levar mais de 15 dias para ser tratado, mas a legislação permite um período de afastamento de 15 dias, ou é preciso seguir com outros processos como férias adiantadas ou recorrer ao INSS.

### 5.3.3

#### **Causas:**

- Profissionais de RH querem que os funcionários tenham ciência de que a situação em que está é insustentável para que tomem medidas preventivas para que não adoeçam de burnout, porque é muito mais rápido e simples prevenir o burnout cuidando da sua própria saúde mental, mas os funcionários ficam muito focados em suas entregas e atingimento de metas e não trabalham o autoconhecimento.
- Profissionais de RH querem treinamentos eficazes para líderes consigam melhorar suas percepções quanto o bem estar do seu liderado, porque os gestores são as pessoas mais próximas do dia a dia dos funcionários e podem ser os primeiros a identificar sinais de burnout, mas os treinamentos que os gestores têm não abordam a importância de preservar a saúde mental dos trabalhadores e normalmente premiam aqueles que trabalham em excesso e não tem equilíbrio de vida profissional e pessoal.
- Profissionais de RH querem que as pessoas dentro da empresa sejam mais empáticas e trabalhem mais a comunicação não violenta, porque relacionamentos abusivos dentro da organização e falta de empatia entre os trabalhadores torna o ambiente tóxico, mas práticas de CNV e conversas sobre a importância da escuta empática dentro de empresas não é prioridade.
- Profissionais de RH querem conseguir mapear melhor as relações de trabalho dentro das equipes, porque conflitos em relações pessoais dentro do trabalho causam exaustão emocional, mas hoje só conseguem investigar



melhor sobre como está a dinâmica da equipe depois que teve um caso de burnout dentro dela.

- Profissionais de RH querem que os funcionários trabalhem mais o autoconhecimento e saibam colocar seus próprios limites, porque pessoas muito empenhadas, como as "superestrelas", são mais propensas a ter uma síndrome de burnout, mas a cultura do workaholic e o incentivo às pessoas serem empreendedoras de si mesmas é muito forte e presente dentro das empresas.

#### **5.3.4**

##### **Como lidam com burnout:**

- Profissionais de RH querem que os funcionários usem os benefícios de trabalho de saúde mental que algumas empresas possuem, porque existem fatores genéticos e de personalidades que fazem pessoas terem mais predisposição a desenvolverem uma síndrome de burnout, mas as pessoas de gerações mais antigas ainda relacionam a busca por terapia com fraqueza.
- Profissionais de RH querem dar apoio e alertarem a pessoa propensa a desenvolver o estado de burnout, porque o RH hoje não consegue dar um diagnóstico e tomar medidas, a pessoa precisa ir atrás por si mesma de um profissional de saúde mental, mas o próprio trabalhador precisa identificar os alertas e buscar ajuda de um profissional de saúde mental.

#### **5.3.5**

##### **Desejos do RH:**

- Profissionais de RH querem tratar o assunto de saúde mental numa organização de forma madura e aberta, porque é muito difícil perceber os sintomas e prevenir burnout sem uma comunicação aberta, mas ainda existe muito preconceito em relação ao assunto e as pessoas têm medo de se abrirem pelo medo do julgamento.

### 5.3.6

#### **Dificuldades de abordar:**

- Profissionais de RH querem aprender a lidar com situações de burnout, saber acolher, entender o que está acontecendo e não banalizar, porque existe a tendência deles acharem que é tudo um problema menor e uma frescura, mas é difícil conseguirem organizar calendários para trazer profissionais sobre o assunto para falarem sobre dentro da empresa sem gatilhar as pessoas de que o trabalho é o único mal que causa o burnout.
- Profissionais de RH querem que os trabalhadores dêem abertura para se falar sobre os assuntos de saúde mental, porque não falar sobre o assunto leva a ignorância das pessoas e impedem que elas possam entender e pedir ajuda quando estiverem desenvolvendo sintomas da síndrome, mas a sociedade valoriza pessoas fortes que aguentam qualquer problema no trabalho fazendo-as terem medo de serem rotuladas e não mais desafiadas em seu dia a dia.

### 5.3.7

#### **Identificação:**

- Profissionais de RH querem investigar melhor o volume de trabalho e horas extras em equipes e áreas, porque quando se tem uma possibilidade de burnout, existem vários sinais que indicam isso, mas normalmente só conseguem estudar melhor esses fatores depois que já tiveram um caso.
- Profissionais de RH querem anteceder os sinais que indicam que alguém está entrando em burnout, porque quando veem casos de burnout e estudam o histórico da pessoa existem vários sinais que poderiam ser policiados, mas eles precisam ter muito cuidado nesses processos para não ter um diagnóstico precipitado ou supor muito.

### 5.3.8

#### **Medidas de alertar:**

- Profissionais de RH querem que os próprios funcionários troquem feedbacks entre si sobre o estado mental, porque as pessoas ao redor são as que conseguem perceber mudanças de comportamento mais facilmente e podem entregar alertas para elas, mas as pessoas têm certa resistência a ir em busca de ajuda.
- Profissionais de RH querem que times tenham rituais para fortalecer as relações, porque com uma relação mais forte dentro dos times é mais fácil de perceber alertas de burnout antes, mas quando o trabalho é remoto, fica mais difícil de criar uma conexão entre os funcionários.

### 5.3.9

#### **Medidas de prevenção:**

- Profissionais de RH querem desenvolver os funcionários e prepará-los emocionalmente para identificar os sinais para regularizar as causas do transtorno psíquico, porque se a organização não desenvolver as pessoas nesse sentido ela estará abrindo espaço para ter casos de burnout, mas a principal pauta do desenvolvimento pessoal está hoje mais voltado para a carreira.
- Profissionais de RH querem desenvolver seus gestores para que tenham uma visão mais comportamental e de mindset das pessoas, porque ações práticas dependem da liderança, mas gestores travados por metas agressivas normalizam a carga excessiva de trabalho, abusam de autoridade e poder.
- Profissionais de RH querem que funcionários façam acompanhamento com psicólogos ou psiquiatras periodicamente, porque questões de autoconhecimento e fortalecimento do emocional podem ser feitos por meio da terapia, mas nem todos os terapeutas cobrem planos de saúde ou o atendimento é muito caro.

- Profissionais de RH querem que os funcionários usem os benefícios e incentivos para terapia e exercício físico, porque o uso desses benefícios são essenciais para cuidar da saúde mental, mas nem todos usam esses benefícios.
- Profissionais de RH querem organizar palestras de saúde mental, grupos de apoio e grupos de discussão, porque são importantes para trazer visibilidade e conhecimento sobre o assunto, mas nem todos os funcionários se engajam nessas iniciativas e é preciso mobilizar todo mundo.
- Profissionais de RH querem trazer para a cultura da empresa a segurança psicológica, porque ambientes seguros facilitam a visibilidade e conhecimento sobre o assunto, mas iniciativas para trazer segurança psicológica envolvem uma transformação organizacional profunda.
- Profissionais de RH querem que funcionários trabalhem o autoconhecimento e autogestão, porque são comportamentos que ajudam o funcionários a entender e poder definir seus limites para não chegar à exaustão emocional, mas a cultura das empresas tem modelos de trabalhos baseados muito em microgerenciamento e desempenho.
- Profissionais de RH querem facilitar o acesso dos funcionários aos profissionais de saúde mental, porque com essas medidas estará se diminuindo as barreiras que existem para um funcionário procurar ajuda, mas não tem orçamento para contratar ferramentas que permitam isso.

### **5.3.10**

#### **Motivadores:**

- Profissionais de RH querem criar ambientes de trabalho saudáveis e seguros, porque jovens talentos e conscientes procuram esses tipos de lugares para trabalhar, mas empresas tradicionais ainda não conseguem enxergar os impactos financeiros que não promover saúde mental dos funcionários gera para elas.
- Profissionais de RH querem reter talentos dentro de suas empresas, porque o turnover gera custos e pode acabar com a sua reputação, mas empresas

ainda acham que o maior fator de retenção é a remuneração e ela não é o fator que mais engaja os trabalhadores.

#### **5.3.10**

##### **Procedimento:**

- Profissionais de RH querem que a pessoa afastada por burnout se sinta segura e acolhida pela empresa, porque existe o medo de ser demitida ou de não conseguir exercer o seu trabalho quando voltar, mas o trabalhador afastado não pode ser gatilhado com nenhuma situação em relação ao trabalho durante esse período.

#### **5.3.11**

##### **Trabalho remoto:**

- Profissionais de RH querem limitar a carga horária e de trabalho no meio remoto, porque com o trabalho remoto barreiras entre o pessoal e o profissional foram quebradas, mas ainda não existe uma forma de fazer esse acompanhamento e limitação.

#### **5.3.12**

##### **Tratamento:**

- Profissionais de RH querem que trabalhadores afastados por burnout tenham tratamentos adequados com o psicólogo ou psiquiatra, porque apenas os profissionais de saúde mental poderão dar medidas adequadas para a recuperação desse trabalhador, mas o período de 15 dias de afastamento não é o ideal para a recuperação desse trabalhador e sem um tratamento adequado, seu retorno fica ainda mais difícil.

## 5.4

### Conclusões

A partir do agrupamento e análise dos dados pelos métodos descritos anteriormente, foi possível chegar a situações problemas e oportunidades relevantes para o desenvolvimento do projeto.

*1. Profissionais de RH entendem a importância de trazer pautas sobre saúde mental no trabalho, pois a abertura e o incentivo de uma comunicação transparente sobre o assunto, aumenta o nível de conhecimento dos trabalhadores, para que eles mesmos possam se tornar mais empáticos frente a esses assuntos, saberem identificar e se cuidarem melhor. No entanto, existe a dificuldade de encontrar agendas para isso e falta de priorização dessas medidas frente à assuntos referentes à entregas de resultados nas empresas.*

Nos discursos dos profissionais de RH, todos comentaram sobre a importância de trazer essas pautas, mas também trouxeram como ainda hoje existem estigmas e preconceitos por ignorância dos trabalhadores frente ao assunto. Ao trazer o aumento de conversas sobre esse assunto na cultura da empresa, incentiva os funcionários a fazerem o mesmo, trazendo facilidade ao tratar de saúde mental, abrindo a mente deles e os conscientizando que a saúde mental é tão importante quanto a saúde física. No entanto, as entregas e o cumprimento de metas no trabalho, por ainda estarem muito ligadas à perspectiva de realização pessoal e contribuição social, ainda trazem a desvalorização desses tipos de assuntos.

Mesmo quando as empresas conseguem trazer esses tipos de pautas, é preciso do engajamento e da motivação de todos os funcionários, por se tratar de uma mudança que precisa ser feita de forma integral.

*“o que a gente tem nas organizações é uma barreira muito grande de comunicações honestas, de conversas honestas”*

*“se eu procurar um médico e eu for afastado, eu vou perder meu emprego, vão me mandar embora, porque eu não sirvo mais.”*

*“Eu gostaria de ter uma agenda mais fixa para falar sobre isso. Gostaria*

*que as pessoas, até para evitar os episódios, como identificar se você está entrando em um momento mais crítico, porque eu já entendi que os sinais começam a acontecer, não é de uma hora para outra, os sinais vão acontecendo. Então, como a gente consegue identificar esses sinais logo no começo para talvez tentar reverter, para acolher esse colaborador, para mudar o cenário. E eu acho que a gente só consegue fazer isso com a informação. Então, se eu pudesse ter uma agenda mais fixa para falar sobre isso, para treinar liderança. Eu acho que ia ajudar bastante."*

*"É uma dinâmica relacional, então todas precisam se mobilizar para que a pessoa ao lado não ocupe o lugar que você está agora."*

*2. O incentivo de trabalhar o bem estar dentro das organizações precisa vir principalmente por parte das lideranças. São os gestores e gerentes que possuem o contato mais próximo dos funcionários e eles são modelos para eles. Então se eles próprios não incentivam o trabalho do bem estar dentro do seu time, não olham para o assunto de maneira mais empática e continuam com metas abusivas, os funcionários continuarão trabalhando de forma insustentável por medo de perder o emprego principalmente.*

Dentre as principais preocupações que os entrevistados trouxeram, a conscientização da liderança foi a que mais apareceu. Os líderes são as pessoas mais importantes para a perpetuação de uma cultura e um ambiente saudável para todos, eles que precisam implementar em seu dia a dia práticas que fortalecem as relações dentro do time e aumentem o nível de segurança psicológica.

Esses tipos de práticas são essenciais para cuidar do bem estar e tornar mais fácil a identificação de sinais de que alguém está entrando em estado de burnout.

*"quando não se fala no assunto, muitos gestores, eles premiam o comportamento que leva ao burnout. E isso é um problema muito grande. O gestor que premia o colaborador que trabalha em excesso e não tem equilíbrio de vida profissional e pessoal, que morre de trabalhar e que entrega o resultado a qualquer custo. Na verdade, ele está perpetuando essa cultura na organização e ele está gerando situações de*

vulnerabilidade ao burnout.”

*“Mas incentivar que a equipe cumpra a carga horária, pedir ajuda quando ver que não vai dar conta, a gente reforça sempre os canais de comunicação, um ambiente seguro, se não está dando conta, conversa, se está precisando de alguma coisa, fala com o seu líder. Então não só a palestra, o mais importante é o dia a dia e ter um ambiente seguro para essas pessoas trabalharem.”*

*“Eu acho que mais dando suporte para as pessoas, acho que é importante que o líder tenha preparo para entender essas coisas. Na minha empresa, a gente tem focado muito em preparar essas lideranças, que também são lideranças jovens, que também são pessoas assim que estão executando esse papel há pouco tempo. Então, quando a gente fez, por exemplo, o treinamento com a Corall, foi nesse sentido de preparar essas pessoas para entender e para liderar, a dar um suporte ao time para escutar para ter uma comunicação eficaz, ouvindo, não só cobrando, não só demandando, mas ouvindo, entendendo. Então, eu acho que é mais nesse sentido que a gente costuma atuar.”*

*“Ações práticas dependiam muito das lideranças. Então, por exemplo, a época que eu estava cuidando de um time aqui nessa empresa atual, eu acabava fazendo one on one quinzenais, com todas as pessoas, para entender, desde a performance delas, as OKRs, que elas estavam seguindo e tudo mais, até como que elas estavam se sentindo ou o que estava acontecendo.”*

3. Existem diversos sinais que são possíveis de serem antecidos a um estado de burnout. No entanto, as empresas ainda carecem de ferramentas que ajudem a identificar esses sinais, normalmente só se faz uma análise profunda deles após alguém ser já diagnosticado com a síndrome.

No mercado, existem soluções para mapeamentos sociais e monitoramento de emoções, mas nenhuma delas consegue ainda anteceder um estado de burnout de maneira eficiente. Elas hoje conseguem identificar áreas que merecem pontos de atenção e para coletar respostas mais sinceras, essas ferramentas precisam manter o anonimato para não comprometer o trabalhador, impedindo análises mais



individuais.

Como já visto nas pesquisas de fundamentação teórica e em alguns discursos dos profissionais de RH, o burnout é uma síndrome cujo trabalho é o fator preponderante, por trazerem causas à síndrome como **sobrecarga de trabalho, excesso de horas e fatores de desmotivação**, mas também está relacionado a traços de personalidade ou condições genéticas. Em vista disso, não só é preciso monitorar de maneira coletiva o estado da organização, como também histórico dos trabalhadores para poder prevenir melhor a síndrome.

*“Normalmente são pessoas muito empenhadas, tipo as superestrelas, entre aspas, do trabalho que fazem um pouco de tudo. E essas pessoas têm uma dificuldade em colocar limites e eu tenho uma dificuldade em colocar limites. Então eu percebi que uma das primeiras fases do burnout é quando a pessoa começa a fazer as coisas e ela acha que vai dar conta, e ela dar conta de fazer, de realizar. Mas isso vai consumindo a energia dela.”*

*“A pessoa não simplesmente acorda um dia em burnout. Normalmente a pessoa está mais vulnerável, ela está mais sensível, adoece mais, adoece mais de doenças de uma forma geral. Não, não só de doentes mentais. Então é uma pessoa que provavelmente está mais ausente, que está fazendo hora extra o tempo todo e normalmente a própria pessoa se manifesta. Então você tem ferramentas de gestão de RH. Então, por exemplo, você faz pesquisas de clima. Você, em geral, pode identificar ali que você tem áreas da empresa que precisam de atenção. Não é um monitoramento individual, mas você tem áreas que podem identificar, você pode ter problemas ali.”*

**4. O acompanhamento psicológico é essencial para alertar alguém que possivelmente pode estar entrando em estado de burnout, prevenção e diagnóstico da síndrome.**

O profissional de RH, mesmo formado em psicologia, **não tem propriedade para diagnosticar a síndrome de burnout**. Para isso, e como forma de prevenção, é necessário um acompanhamento do trabalhador por meio da terapia.

Como forma de incentivar essa prática, as empresas oferecem em seus planos de saúde a terapia e procuram implementar ferramentas que facilitem o contato com algum profissional de saúde mental. Porém, ainda que menos nas gerações mais jovens, muitos trabalhadores ainda associam a busca por ajuda desse tipo com sinais de fraqueza e medo de serem rotulados e, por isso, não desafiados.

*“As pessoas estão com medo de perder seus empregos. Quando elas não têm medo de perder seus empregos, elas estão com medo de ser rotuladas e aí não ser desafiadas. Então, por exemplo, eu não tinha medo de perder meu emprego, mas eu tinha medo de as pessoas olharem e falar assim você não se dá conta, então vamos limitar o seu espaço de desenvolvimento.”*

*“A gente pode dar todo o suporte, mas eles precisam buscar uma ajuda profissional.”*

## DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para essa etapa de definição, foram juntados todas as análises anteriormente feitas de modo que fosse possível priorizar quais serão os elementos chaves para o desenvolvimento desse projeto. Para isso, foi criado um mapa de stakeholders, duas Personas e algumas oportunidades de atuação, as quais serão priorizadas e utilizadas na fase de ideação que constará na segunda etapa deste trabalho.

### 6.1

#### Mapa de stakeholders

O Mapa de Stakeholders é uma ferramenta em que se identifica e modela os grupos de interesse do projeto e como eles devem ser gerenciados (FREEMAN, 1984).

Para melhor entendimento de quem poderia ser nossa persona, foi construiu-se um Mapa de Stakeholders, o qual, segundo a revista europeia de tecnologia, Appvizer, ajudam a:

- Identificar quem são as pessoas interessadas e tomadoras de decisão no projeto;
- Tomar decisões de forma rápida e assertiva;
- Possibilidade de analisar o grau de importância entre os stakeholders do projeto.

Como o nosso projeto visa o desenvolvimento de um serviço que auxilie profissionais de RH a lidarem com a síndrome de burnout e seus efeitos no trabalho, ele se trata da parte mais interessada, junto aos funcionários que são os afetados pela síndrome. Enquanto gestores, o CEO, setor financeiro e as equipes seriam afetados pelo serviço de forma indiretamente, por não ser algo a ser utilizado a benefício de suas dores.

Além disso, por questões éticas e por se tratar de assunto ainda delicado que se vê como um tabu falar sobre, optou-se por não explorar sobre com funcionários que já foram diagnosticados com a síndrome de burnout. Como apresentado anteriormente na fundamentação teórica, o burnout está relacionado a questões subjetivas de

dependem do indivíduo, porém o trabalho é o motivo do sofrimento do trabalhador e se medidas não forem feitas dentro desse próprio ambiente, não será possível amenizar e lidar com a síndrome, colocando-se em mãos o poder que o RH tem sobre a tomada de decisões para gerar mudanças relacionadas a esse assunto. Por isso, apesar do serviço envolver diretamente o funcionário, compreenderá suas angústias como forma essencial para que se possa melhorar o serviço do ponto de vista do RH.

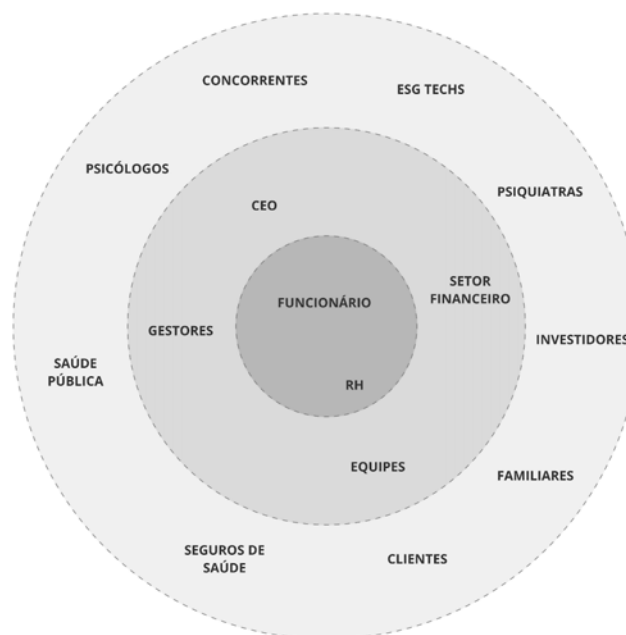


Figura 10: Mapa de stakeholders agrupados quanto nível de influência no serviço, imagem da autora

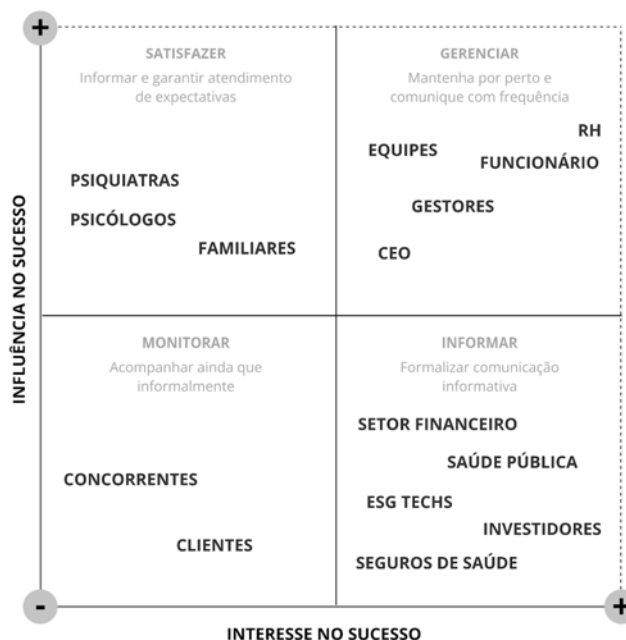


Figura 11: Matriz de influência x interesse, imagem da autora

## 6.2

### Definição de um público alvo

A partir das análises levantadas anteriormente nas fases de fundamentação teórica e pesquisa qualitativa, pode-se definir um público alvo para o desenvolvimento deste projeto. Para essa definição foram considerados setores em que fosse possível trazer a atuação de um projeto de design, para isso as empresas precisam estar abertas a mudanças que visem a melhoria do bem estar do trabalhador, e este precisa ter capacidade de ouvir e conscientizar sobre o assunto.

O público de millennials que trabalham em empresas com perfil pluralistas verdes são os que trazem mais oportunidades para o desenvolvimento de um serviço de design. Trabalhadores dessa geração e que trabalham em empresas que possuem menos medidas burocráticas ao contratarem um serviço novo no mercado, e encontram-se em estado de rápidas transformações e necessidades de adaptação,

o que traz um estado mental mais crítico que deve ser alertado mais frequentemente para a boa condução da empresa, seriam uma porta de entrada mais eficiente.

Portanto, para esse projeto de design será desenvolvido um serviço voltado para profissionais de RH de empresas de médio porte voltadas para serviços de tecnologia e inovação, onde existem mais trabalhadores da geração millennial, mais propensos a desenvolverem um burnout.

De acordo com o Startup Scanner da Liga Ventures, no Brasil, existem mais de 5 mil startups ativas cadastradas. Para acessar a lista completa [clique aqui](#).

### **6.3**

#### **Persona**

Com a intenção de criar um usuário chave para o desenvolvimento da solução, optou-se por usar a ferramenta de Persona para definir suas principais motivações, necessidades, oportunidades e insights.

Personas são arquétipos criados a partir da coleta de padrões de comportamento, desejos e objetivos do usuário ou consumidor final. Essa ferramenta permite uma melhor visualização dos comportamentos críticos que precisam ser destacados para que designers e stakeholders possam entender e manter em foco para quem se está projetando e quais são as dores que precisam ser relacionadas. Em diversos projetos, normalmente são necessários criar mais de uma Persona para representar tipos diferentes de usuários (GOODWIN, 2009).

Para construir as Personas que representam cada tipo de usuário final que será o público alvo do projeto é necessário uma descrição, nome, foto, conjunto de objetivos, assim como, criar uma história que mostre como ela pensa, onde está inserida, quais suas habilidades, frustrações, atitudes, tarefas rotineiras e quaisquer outros fatores que sejam críticos para entender seus padrões de comportamento. (GOODWIN, 2009).

Para isso, foram coletadas as informações obtidas nas entrevistas com usuários e na fundamentação teórica.

Mariana Oliveira: é formada em administração e atua há 2 anos na área de RH. Atualmente, ela trabalha em uma empresa de tecnologia e inovação que ainda possui processos muito tradicionais e que falar sobre bem estar ainda é um tabu. Ela sempre se interessou pelo assunto de gestão de pessoas e como construir ambientes de trabalho mais colaborativos. Foi contratada em uma empresa que possui inúmeros casos de burnout e está com a missão de diminuí-los, para isso terá que transformar o modelo organizacional e engajar os funcionários nas iniciativas de saúde mental.

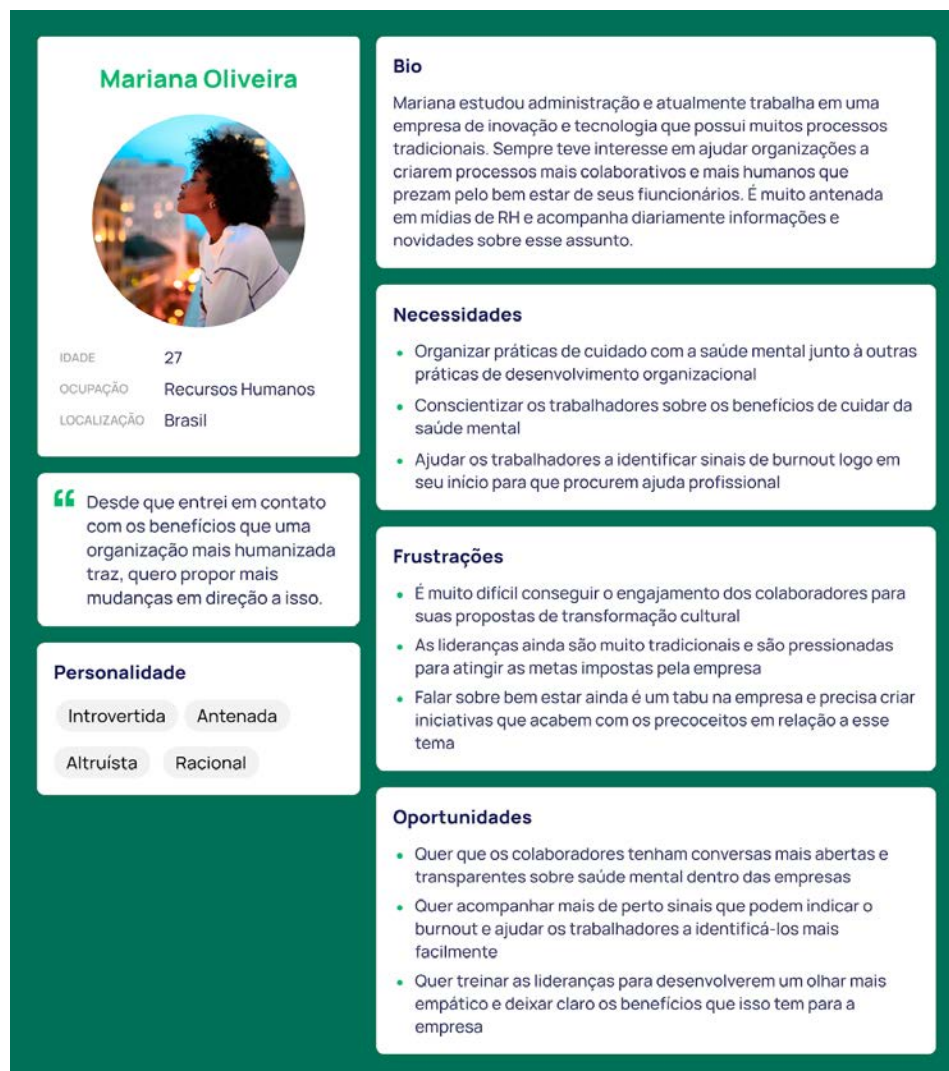



Figura 12: Persona Mariana, imagem da autora

Roberta Silva: se formou em psicologia e trabalha há mais de 20 anos na área de RH. No começo da sua carreira na área, trabalhou muito em empresas tradicionais cujos processos se voltavam principalmente a questões de avaliação de

desempenho, desenvolvimento de lideranças e transformação cultural. Nos últimos anos, começou a trabalhar em uma startup que preza mais pelo bem estar dos trabalhadores e procura, por meio de seus processos de RH, trazer mais iniciativas voltadas a isso. Ao ter mais contato sobre a importância de uma organização mais humanizada que se preocupa em criar um ambiente saudável e colaborativo, está tentando estudar mais sobre o assunto, mas ainda tem dificuldades de tratar sobre saúde mental no trabalho.

### Roberta Silva



IDADE 42

OCUPAÇÃO Recursos Humanos

LOCALIZAÇÃO Brasil

“ Ainda não tenho muito conhecimento sobre como trabalhar o assunto de saúde mental no trabalho e quero muito aprender mais sobre para trazer iniciativas

#### Personalidade

Extrovertida Curiosa

Racional Flexível

#### Bio

Roberta é psicóloga de formação e atua há mais de 20 anos na área de RH. No começo da sua carreira trabalhou em empresas com estruturas e processos de RH mais tradicionais. Recentemente começou a trabalhar em uma startup que tem uma consciência e estrutura mais horizontal que se preocupa em criar um ambiente mais colaborativo e saudável. Por ainda ser nova no assunto, tem o desafio de entender e se conscientizar mais sobre como falar de saúde mental no ambiente de trabalho.

#### Necessidades

- Aprender mais sobre o assunto de saúde mental no trabalho para poder abordá-lo da melhor maneira possível
- Construir iniciativas que abram espaço para falar sobre saúde mental e trabalho
- Prevenir a síndrome de burnout e reter jovens talentos de maneira eficiente

#### Frustrações

- Ainda se encontra muito enviesada por processos organizacionais de empresas mais tradicionais
- Precisa conciliar a necessidade de crescimento e desenvolvimento rápido de uma startup com iniciativas que ajudem os trabalhadores a cuidarem da sua saúde mental
- Ainda não tem muito conhecimento sobre o assunto, o que torna mais difícil quebrar os estigmas que tem sobre

#### Oportunidades

- A empresa está muito aberta a mudanças e melhorias de processo o que te dá mais liberdade para implementar novas iniciativas voltadas ao bem estar dos trabalhadores
- Quer utilizar de tecnologias para facilitar a identificação e condução dos trabalhadores com sinais de burnout para ajuda profissional
- Quer aprender junto aos outros trabalhadores mais sobre como lidar com doenças mentais relacionadas ao trabalho para se tornar mais empática em relação a esse assunto

Figura 13: Persona Roberta, imagem da autora

Além disso, como o funcionário é outro ponto fundamental de influência, criou-se um mapa de empatia, ferramenta de design thinking desenvolvida pela consultoria internacional XPlane. O mapa de empatia é uma ferramenta visual e de gestão à



vista que permite entender o cliente mais a fundo a partir de um diagrama que estabelece perguntas sobre diferentes percepções que este pode ter na vida (GRAY, 2017).

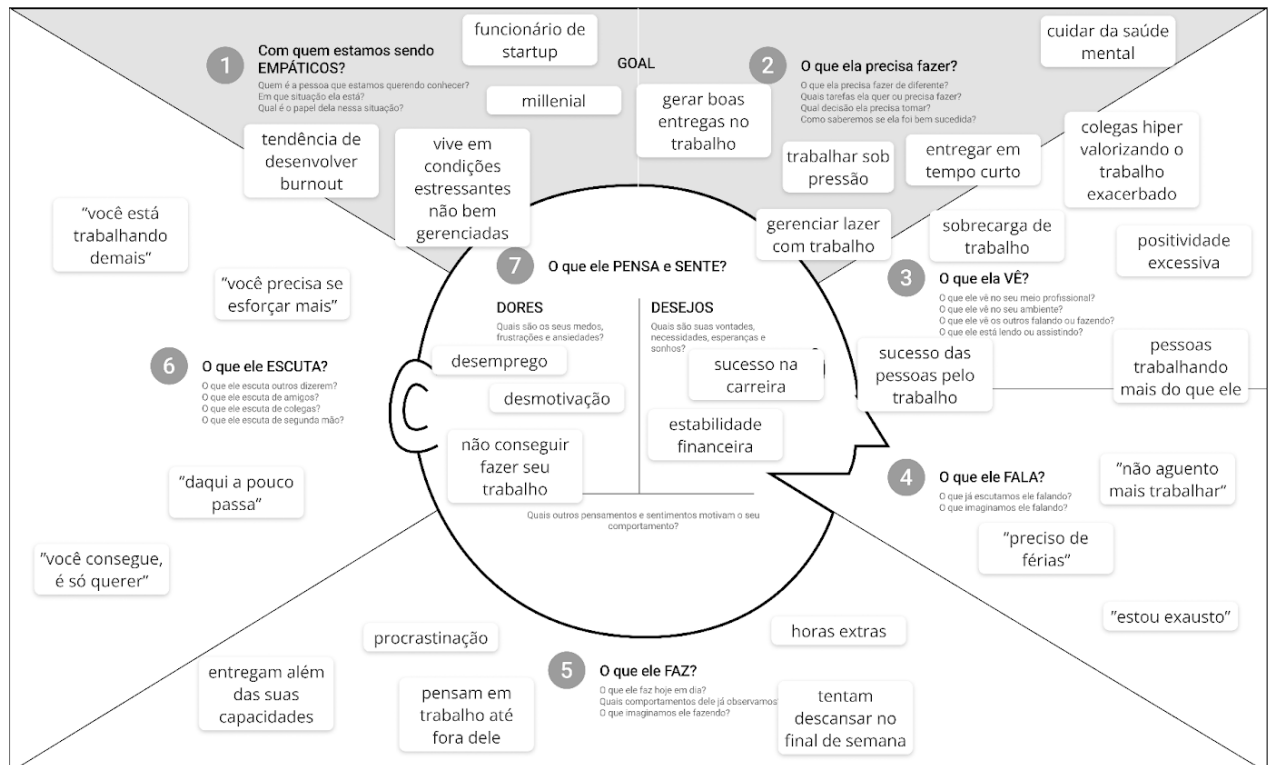


Figura 14: Mapa de empatia, imagem da autora

## 6.3

### Oportunidades

Como método para transformar os problemas encontrados anteriormente, que possam ser solucionados por meio da atuação do campo de design, em oportunidades, foi escolhido usar o "Como nós podemos", muito adotado na IDEO. Essa técnica envolve escrever perguntas de maneira abrangente, sem enviesar para a solução, de maneira positiva e sem generalizar.

#### 6.3.1

## **Perguntas geradas**

1. Como nós podemos ajudar profissionais de RH a incentivar os colaboradores a falarem mais abertamente sobre saúde mental de forma que eles tenham mais conhecimento sobre o assunto e desenvolvam atitudes mais empáticas?
2. Como nós podemos auxiliar os profissionais de RH no treinamento das lideranças para que elas desenvolvam habilidades de percepção e gestão mais empáticas de forma que eles consigam acompanhar melhor o bem estar e as entregas do seu liderado?
3. Como nós podemos ajudar profissionais de RH na identificação de sinais que podem indicar o início de uma Síndrome de Burnout de forma que eles consigam tomar atitudes mais rápidas e baratas para preveni-la?
4. Como nós podemos auxiliar profissionais de RH a criarem consciência nos trabalhadores sobre o que é a Síndrome de Burnout de forma que incentive-os a buscar ajuda profissional?
5. Como nós podemos facilitar para que profissionais de RH integrem no cotidiano da empresa conversas sobre saúde mental de forma que os trabalhadores se engajem e se sintam motivados a participarem dessas iniciativas?

## **REQUISITOS DE PROJETO**

Tendo como base as pesquisas feitas para a fundamentação teórica e as entrevistas com especialistas, chegou-se a alguns requisitos iniciais para o desenvolvimento do projeto, não pensados ainda em uma solução específica.

### **7.1**

#### **Requisitos em relação à função**

##### **Imprescindíveis**

- Auxiliar profissionais de RH na identificação de sinais de burnout no começo;
- Auxiliar profissionais de RH na condução de casos de Síndrome de Burnout;
- Auxiliar gestores de projeto a tornarem os seus times mais colaborativos;
- Auxiliar funcionários para lidararem com o burnout e seus efeitos;
- Trazer informações sobre o tema para profissionais de RH com níveis de conhecimento diferentes em relação à saúde mental no trabalho;
- Quebra de preconceitos em relação ao tema;
- Conscientize os trabalhadores e ajude a prevenir a Síndrome de Burnout;
- Trazer recursos que deem autonomia aos funcionários para procurarem por ajuda.

##### **Necessários**

- Dinâmicas que engajem e gerem motivação para todos os funcionários;
- Tratar o tema de forma clara e madura;
- Gerar recursos para que o profissional de RH possa tratar o assunto de forma empática.

##### **Desejáveis**

- Ajude a conscientizar e prevenir outros transtornos mentais, além da Síndrome de Burnout, relacionados ao trabalho.

## **7.2**

### **Requisitos em relação ao uso**

#### **Imprescindíveis**

- Todos os funcionários devem conseguir usar o serviço;
- Ser acessível;
- Simples de implementar nas empresas;
- Possibilidade de atingir gerências e funcionários.

#### **Necessários**

- Possibilidade de ser usado por profissionais de RH com níveis diferentes de experiência;
- Possibilidade de ser usado com frequência.

#### **Desejáveis**

- Aproveitar recursos e práticas da empresa;
- Uso coletivo e colaborativo.

## **7.3**

### **Requisitos em relação à forma**

#### **Necessários**

- Linguagem clara e adulta.

#### **Desejáveis**

- Flexibilidade de personalizar a identidade visual de acordo com a de cada empresa;
- Dimensões compatíveis para o uso em diferentes ambientes.

## ANÁLISE DESCRITIVA DE SIMILARES

Para seguir com a etapa de geração de alternativas após levantamento de dados, levantou-se ferramentas que existem no mercado, dentro da categoria de bem estar e saúde mental. Como fonte de pesquisa, foram buscados serviços e produtos de design que já receberam premiações como a IF Design, Red Dot, App of the day, além de produtos já conhecidos no mercado e comuns em empresas.

Como objetivo de análise foram considerados os critérios de: (1) Uso pelo RH; (2) Uso pelo funcionário; (3) Pontos positivos e negativos; (4) Oportunidades de funcionalidades interessantes para o desenvolvimento do projeto.

### 8.1

#### Koa Health

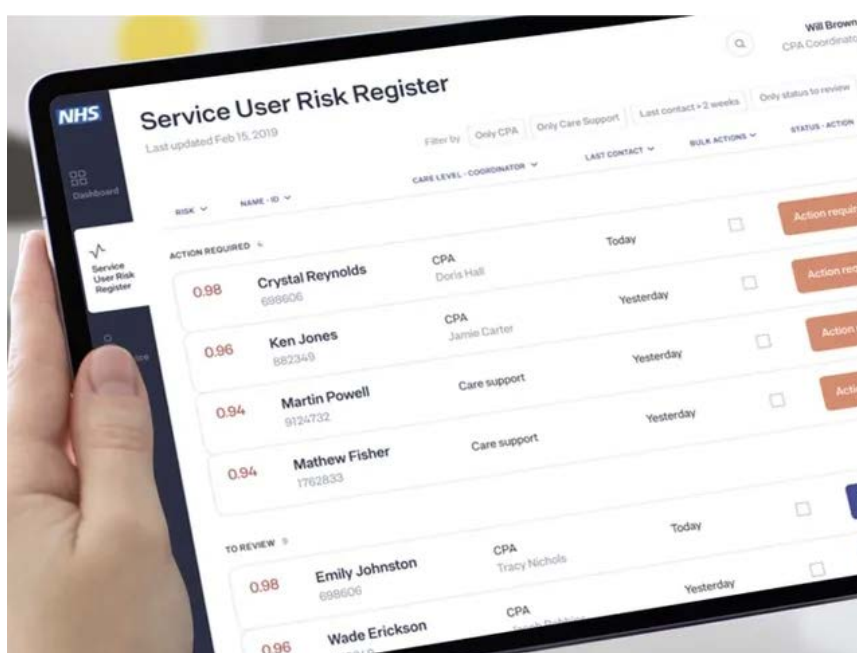


Figura 15: Prévia do aplicativo da Koa Health, imagem do site Koa Health

#### Descrição

Aplicativo de saúde mental voltado para empresas, provedores de cuidados de saúde e seguradoras de saúde. O aplicativo conta com 4 funcionalidades principais: Foundations, Mindset, Perspectives e Foresight.

As funcionalidades Foundations, Mindset e Perspective é voltada para o trabalhador cuidar da sua saúde mental por meio de conteúdos, práticas e técnicas de terapia guiada para ser complemento de terapias presenciais. Já a funcionalidade Foresight, trata-se de um dashboard que faz análise de risco dos pacientes por meio de uma inteligência artificial prevendo potenciais emergências antes que ocorram e ajudam os profissionais de saúde a tomarem medidas antecipadas.

### **Pontos positivos**

- Organização do conteúdo por meio de práticas diárias;
- Conteúdos práticos para trabalhar o bem estar;
- Programas recomendados com base na necessidade do usuário.

### **Pontos negativos**

- Consumo de conteúdos normalmente não são priorizados no dia a dia;
- As práticas podem ser facilmente esquecidas;
- Não está integrado com o dia a dia do usuário.

### **Oportunidades**

- A análise por meio de inteligência artificial pode ajudar profissionais a terem alertas de sinais de burnout de forma antecipada.

## **8.2**

### **Zenklub**

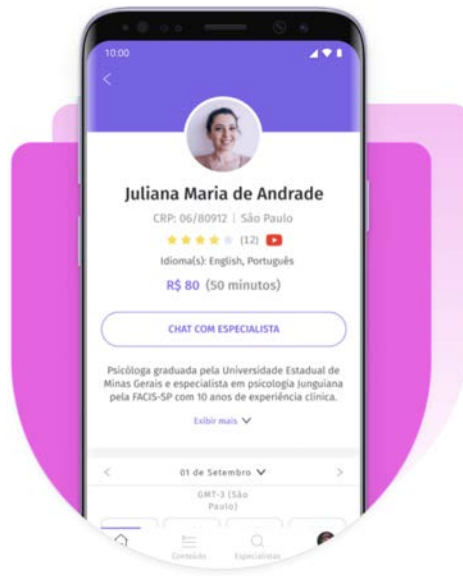


Figura 16: Prévia do aplicativo da Zenklub, imagem do site Zenklub

## Descrição

Aplicativo voltado para empresas que oferece para os colaboradores terapia online, conteúdos para bem estar e um diário emocional. Já para a empresa possui módulos de analytics para acompanhar o uso da ferramenta, humor organizacional, gestão integrada de benefícios de saúde e bem estar emocional e consultoria para a organização a acompanhar e engajar melhor os colaboradores.

## Pontos positivos

- Oferecido como um benefício para a empresa;
- Dashboards para profissionais de RH acompanharem o bem estar da organização;
- Conexão com terapeutas online;
- Conteúdos personalizados de acordo com a necessidade de cada um;
- Módulos de desenvolvimento profissional.

## Pontos negativos

- Aplicativo separado do ambiente de trabalho.

## Oportunidades

- Acompanhamento do bem estar organizacional por dados coletados pelo aplicativo dos colaboradores.

### 8.3

#### Cingulo

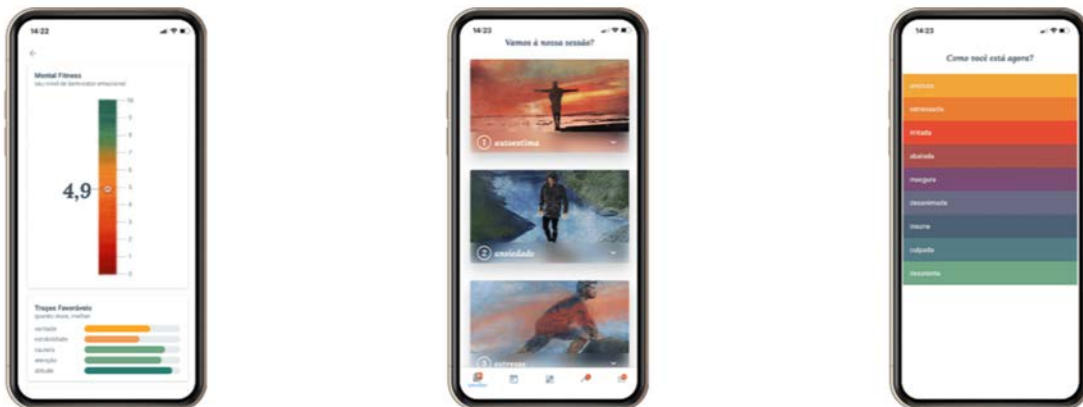


Figura 17: Prévia do aplicativo da Cingulo, imagem do site Cingulo

#### Descrição

Sistema integrado de saúde mental para empresas. O aplicativo conta uma terapia digital guiada por meio de conteúdos que seguem uma jornada, psicóloga de referência que por meio da tecnologia consegue identificar, acolher e orientar casos por meio de chats e telechamadas, e psicólogos treinados para fazer atendimentos de casos de sofrimento psíquico mais graves.

#### Pontos positivos

- Jornada personalizada de acordo com resultado de teste inicial;
- Atendimento profissional para lidar com cada caso;
- Identificação por meio da tecnologia de casos acelera o tratamento.

#### Pontos negativos

- Temas dos conteúdos se repetem.



## Oportunidades

- Atendimento humanizado para lidar com casos de burnout.

### 8.4

#### Headspace

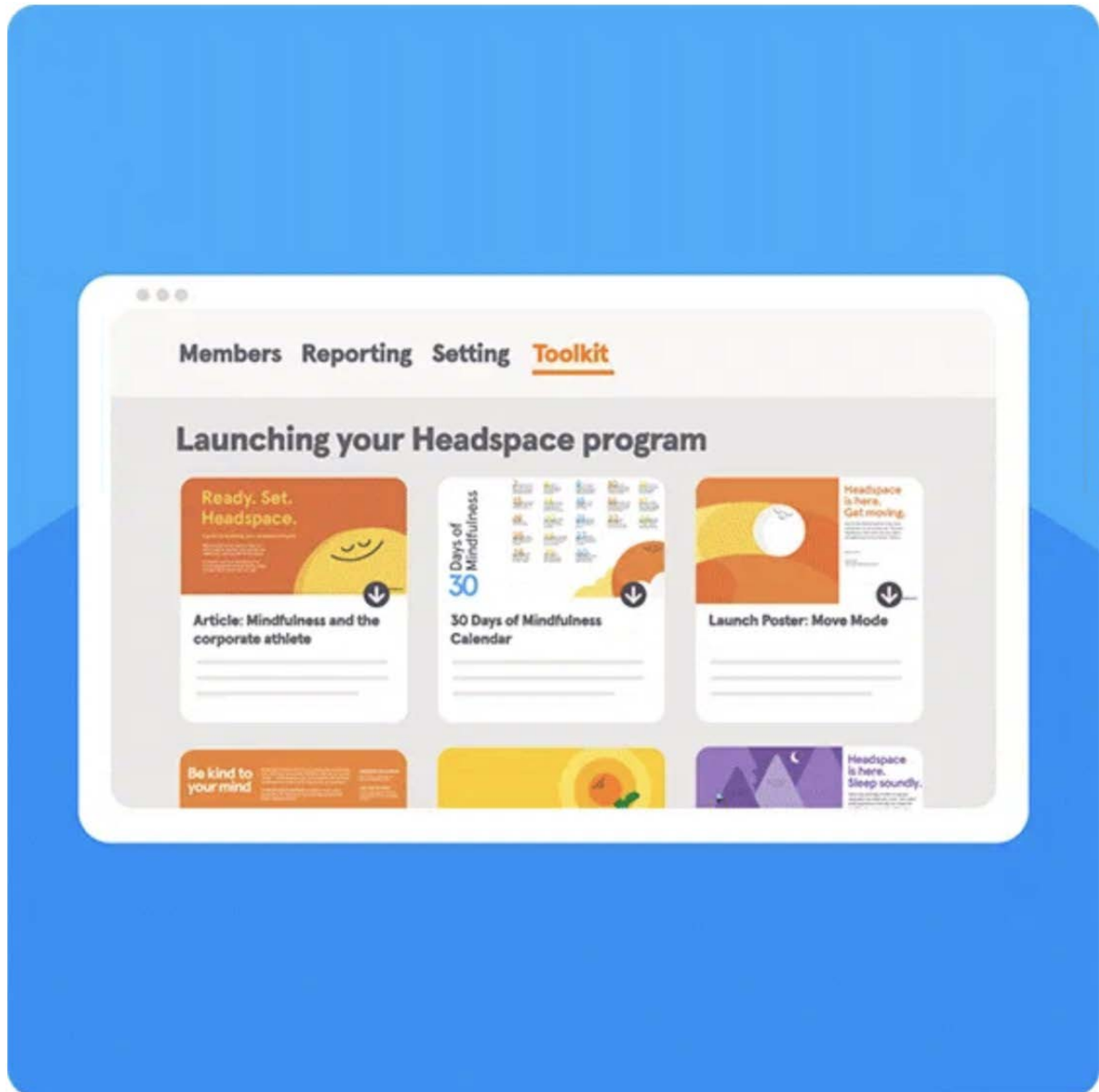


Figura 18: Prévia do aplicativo da Headspace, imagem do site Headspace

## Descrição

Plataforma com sessões de meditação voltadas para relaxamento, foco, manejo de estresse, sono e movimentação. As sessões duram cerca de 5 minutos e ajudam no aumento da produtividade melhorando o bem estar dos colaboradores. Além disso, ele conta com um dashboard de engajamento, conteúdos mais consumidos e análise por usuário.

### **Pontos positivos**

- Diversidade nos conteúdos de trabalho de bem estar;
- Sessões curtas;
- Maioria é feita por meio de um guia de relaxamento;
- Dashboard de acompanhamento.

### **Pontos negativos**

- Forma apenas de prevenção se usarem o aplicativo;
- Não tem um alerta de sinais de transtorno psíquico.

### **Oportunidades**

- Uso de conteúdos audiovisuais e rápidos como método de prevenção de burnout.

## **8.5**

### **Wellspace**

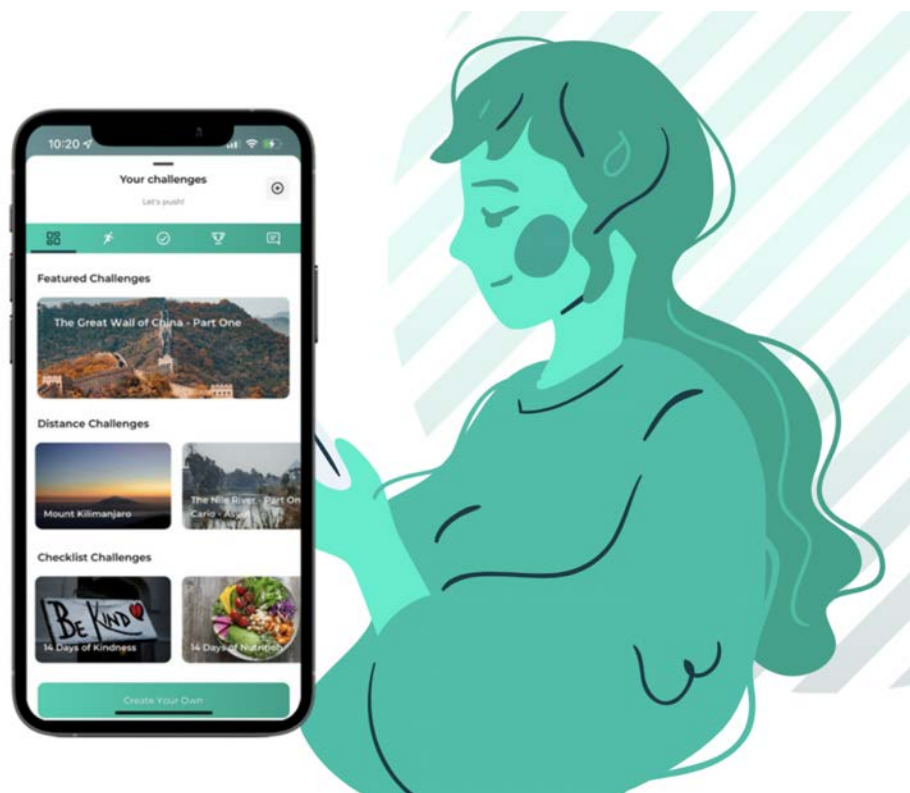


Figura 19: Prévia do aplicativo da Wellspace, imagem do site Wellspace

## Descrição

Aplicativo de bem estar para empresas com conteúdos personalizados para cada usuário, desafios, trackers de sono, humor e atividades, e uma comunidade para os trabalhadores interagirem dentro da plataforma incentivando uns aos outros. O app é integrado com um dashboard que entrega informações sobre como está o bem estar de seus funcionários.

Além disso, a empresa oferece um serviço de treinamento em 3 níveis diferentes: para lideranças darem suportes a seus liderados, times saberem como trabalhar o próprio bem estar e para profissionais saberem identificar sinais, fatores de risco e como abordarem trabalhadores que precisam de suporte.

## Pontos positivos

- Treinamento com profissionais especializados;
- Trackers que utilizam da tecnologia para fazer as análises;

- Comunidades para os próprios funcionários incentivarem uns aos outros;
- Conteúdos personalizados para cada usuário.

### Pontos negativos

- O serviço do app não é ligado ao serviço de treinamento.

### Oportunidades

- Treinamentos e comunidade ajuda as pessoas a falarem mais sobre o assunto e entenderem melhor ele de forma aberta.

## 8.6

### Loopin

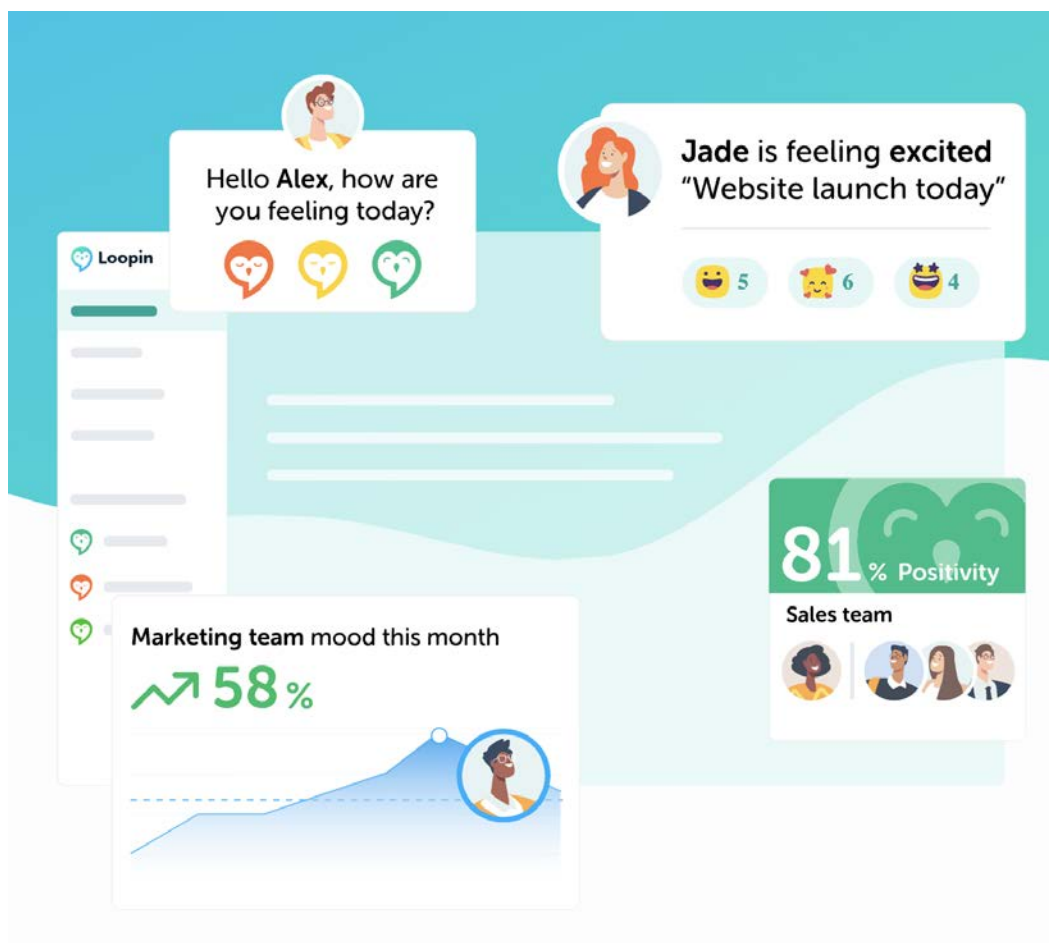


Figura 20: Prévia do aplicativo da Loopin, imagem do site Loopin

## **Descrição**

Aplicativo integrado com o Slack faz check-ins diários sobre o humor dos times para dar insumo a um dashboard para gestores e executivos terem uma visão geral de como está o humor da empresa. Além disso, o dashboard traz análises de tendências de burnout e insights sobre índice de produtividade.

## **Pontos positivos**

- Integrado com a plataforma de comunicação da empresa;
- Check-ins rápidos;
- Dashboards em tempo real;
- Análises de tendências.

## **Pontos negativos**

- Pesquisas não são anônimas;
- Integrado com apenas uma plataforma de comunicação;
- Check-ins diários não são os únicos sinais para identificar o burnout.

## **Oportunidades**

- A análise de tendência de burnout pode ajudar gestores e executivos a tomarem ações mais rapidamente.

## **8.7**

### **Gympass**

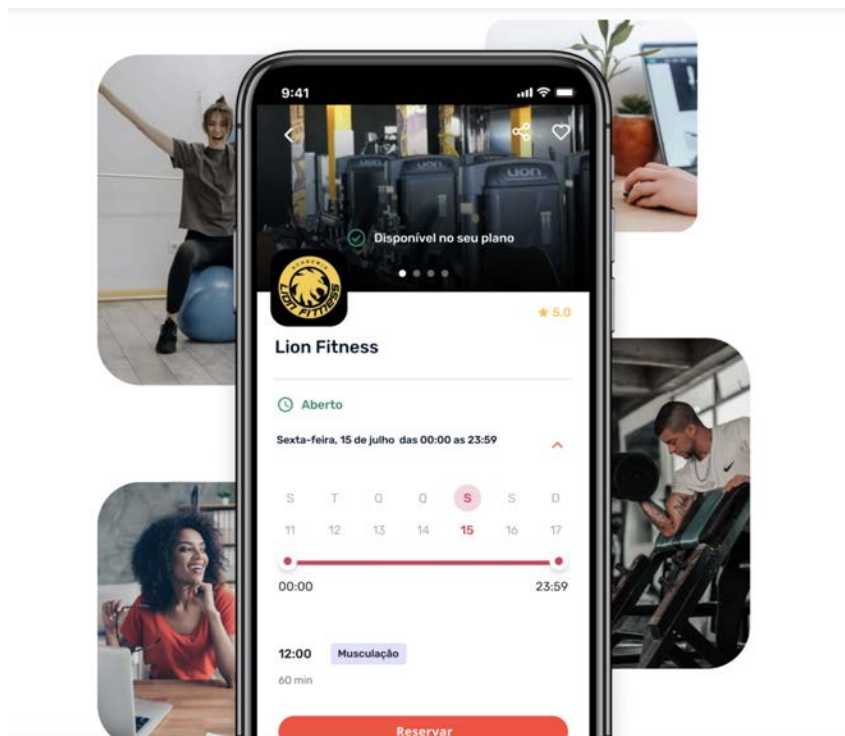


Figura 21: Prévia do aplicativo da Gympass, imagem do site Gympass

## Descrição

Serviço voltado para empresas para colaboradores terem descontos em academias, estúdios e aplicativos de bem estar. A assinatura inclui uma extensa rede que permite a variedade de contrato de serviços de acordo com o que o colaborador quiser fazer.

Os planos são feitos por assinatura dependendo do número de colaboradores e ajuda no incentivo para eles praticarem exercícios e trabalharem sua saúde mental.

## Pontos positivos

- Ao estar já inserido nos benefícios da empresa, o colaborador tem incentivo a fazer exercícios físicos e trabalhar sua saúde mental;
- Rede extensa de parceiros e variedade de serviços;
- Desconto em diversos serviços.

## Pontos negativos

- A empresa precisa contratar o plano;
- O colaborador precisa ir ativamente até o local de serviço em seu tempo livre fora do trabalho para utilizar o benefício;
- Ainda tem uma taxa que precisa pagar.

## Oportunidades

- O incentivo para prática de exercícios físicos e cuidado com o bem estar diminui barreiras principalmente em relação ao preço;
- Já integrado com os benefícios que a empresa disponibiliza.

## 8.8

### Mintal Journey: Self-Care Journal

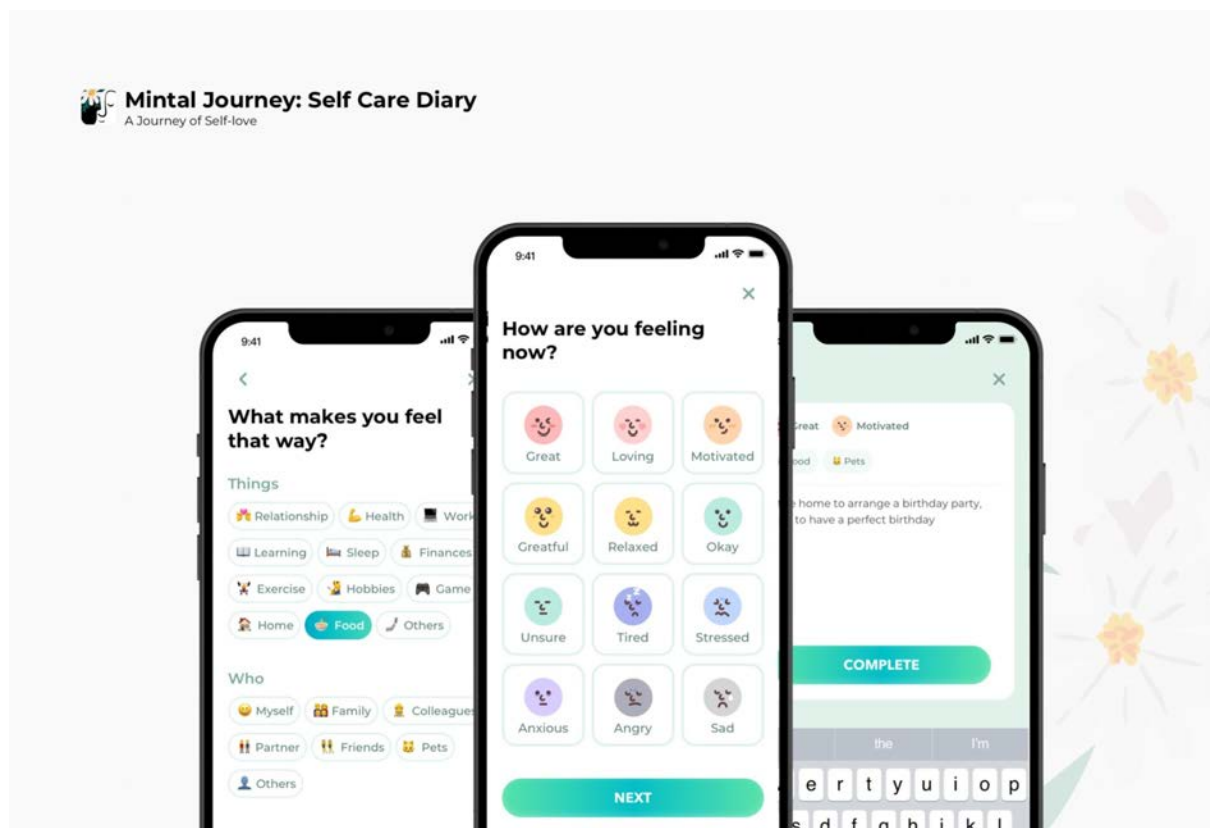


Figura 22: Prévia do aplicativo da Mintal Journey, imagem do site IF Design

## Descrição

Mintal Journey é um diário de autocuidado que incentiva os usuários a se amarem e se aceitarem e melhorar sua saúde mental para que possam viver um estilo de vida saudável. É um espaço seguro para os usuários acompanharem suas vidas e superarem os desafios que enfrentam no longo prazo. O rastreador de humor fácil de usar incentiva os usuários a acompanhar seus sentimentos diários em dez segundos. Por meio de entradas e relatórios de dados, os usuários adquirem insights sobre suas emoções e padrões mentais. Os diários guiados são elaborados por terapeutas e baseados no método CBT. Os usuários podem obter aconselhamento psicológico mesmo que não tenham acesso à psicoterapia.

### **Pontos positivos**

- Acompanhamento rápido do humor com perguntas simples e fáceis;
- Interface amigável e com estética de relaxamento.

### **Pontos negativos**

- Aconselhamentos psicológicos rasos a partir das perguntas.

### **Oportunidades**

- Perguntas rápidas e mostrar dashboards sobre o próprio humor para o usuário podem despertar nele um senso de urgência e buscar ajuda por si próprio.

## **8.9**

### **Mind care pen**





Figura 23: Prévia do produto Mind care pen, imagem do site IF Design

## Descrição

O número de idosos que vivem sozinhos com depressão está aumentando. Este conjunto de dispositivos – composto por uma pulseira com sensor e uma smartpen – foi projetado para fortalecer o vínculo entre avós, pais e filhos. Os sensores na pulseira reconhecem a saúde física enquanto a smartpen reconhece o estado emocional diário do usuário enquanto escreve um diário. Isso permite que crianças e outros parentes verifiquem a saúde de seus pais e respondam de acordo.

## Pontos positivos

- Reconhecimento do estado emocional por meio de um recurso físico;
- Conexão entre pais e filhos para dar atenção a avós;
- Análise de saúde física e mental.

## Pontos negativos

- É preciso que o usuário use o produto para gerar algum insight;

- A saúde emocional apenas funciona se ele escrever um diário;
- Pode causar o sentimento de monitoramento intenso.

## Oportunidades

- Análise da saúde física e mental integradas em um único produto.

### 8.10

#### Oura



Figura 24: Prévia do aplicativo da Oura, imagem do site Red Dot

## Descrição

O aplicativo Oura ajuda os usuários a melhorar seu sono e alcançar seus objetivos – seja ser mais produtivo no trabalho, otimizar a recuperação e atingir o máximo desempenho ou trazer mais equilíbrio à sua vida. Em conjunto com o anel Oura,

uma joia inteligente, analisa o sono, o nível de atividade e as respostas fisiológicas às decisões tomadas. Ele fornece aos usuários feedback e orientação diários. Eles podem ver uma visão geral da intensidade da atividade e do sono da noite anterior, incluindo estágios do sono e variabilidade da frequência cardíaca. Esses insights ajudam os usuários a enfrentar os desafios do dia, tanto mental quanto fisicamente.

### **Pontos positivos**

- Análise do sono mais assertivo por meio de um acessório;
- Auxílio em atingir objetivos do dia a dia por meio do sono.

### **Pontos negativos**

- Não parece trazer dicas sobre como ter noites de sonos mais proveitosas;
- Planos de ações ficam nas mãos do próprio usuário definir.

### **Oportunidades**

- Análises do sono como possíveis sinais de alertas de algum sofrimento psíquico.

## **8.11**

### **Stoic**

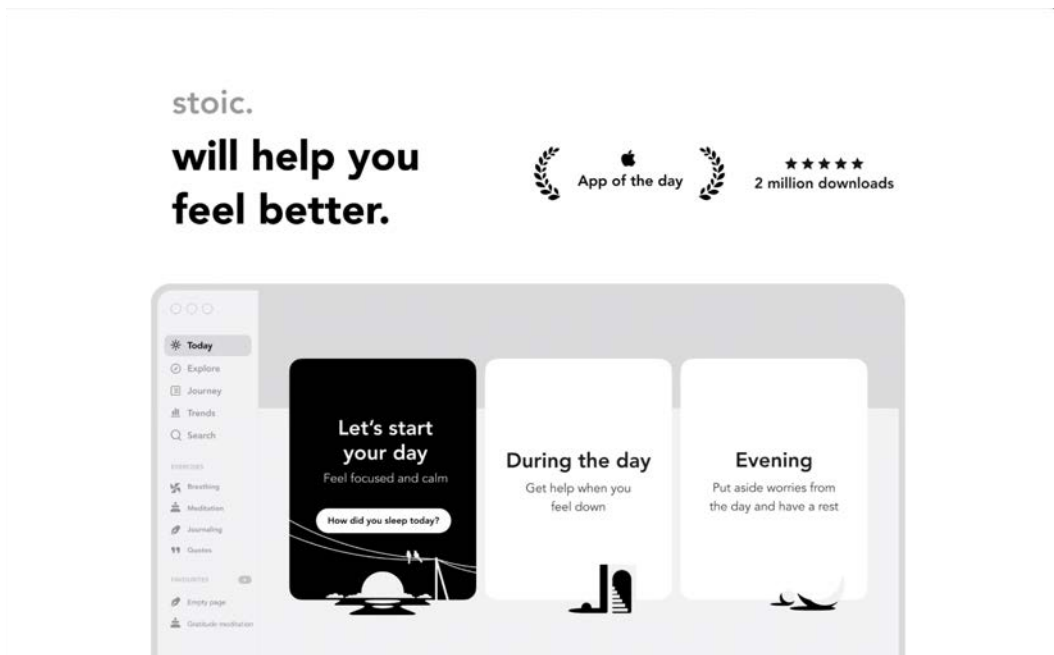


Figura 25: Prévia do aplicativo da Stoic, imagem da Apple Store

## Descrição

Tracker de saúde mental, baseado no estoicismo, ele tem funcionalidades de diário, seleção de humor, meditação e reflexões. Ele faz análises do seu humor e dá insights sobre ele para ser mais feliz e produtivo.

Dividido em tarefas para fazer em 3 momentos do dia, ao acordar, durante o dia e descanso, o app dá sugestões de tarefas para o usuário fazer de modo que ele consiga um lugar para manter registrado seus sentimentos do dia e formas de relaxar e ser mais positivo.

## Pontos positivos

- Tem uma identidade visual amigável e simples;
- Traz um lista de tarefas para fazer;
- Variedade de conteúdos;
- Terapia Cognitiva Comportamental para ajudar a lidar melhor com o humor diário.

## Pontos negativos

- Alguns exercícios são muito longos;
- Perguntas de reflexão não são assertivas;
- Precisa ser algo rotineiro para funcionar.

### **Oportunidades**

- Base teórica para trabalhar o bem estar de forma simples e guiada com diversidade de conteúdos para trabalhar.

## GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS

### 9.1

#### Mapa sistêmico

A partir da revisão dos requisitos de projeto, Personas, e conclusões da pesquisa por meio de um mapa sistêmico, pode-se ver de uma forma visual as dinâmicas e conexões internas dentro do sistema em que está-se atuando este trabalho. O mapa sistêmico permite uma exploração do sistema, comunicar o entendimento e identificar lacunas de entendimento, pontos de intervenção e novas percepções (ACAROGLU, 2017).

Essa ferramenta permitiu que fossem destravados pontos para geração de alternativas mais precisas e diversas em relação ao problema levantado anteriormente. Para isso, foram criados post-its com palavras chaves de problemas, causas e consequências relacionadas à Síndrome de Burnout dentro do ambiente de trabalho.

As palavras chaves de problema utilizadas foram: burnout, afastamento do trabalho, prevenção e cuidados, relação com o trabalho, engajamento, autoconhecimento, gerência e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A partir dessas palavras, foram ligados outros termos a partir dos dados coletados anteriormente neste trabalho para trazer uma visão e entendimento mais completo sobre as causas e consequências que compõem o sistema em relação à Síndrome de Burnout. Com este mapa sistêmico, foi possível identificar pontos de intervenção pelo design. Em destaque, foi possível perceber como o fator da gerência de projetos é importante como meio para ajudar na prevenção do burnout e evitar o afastamento de funcionários da empresa.

Este mapeamento foi feito no Miro e para acessar o arquivo com detalhes [clique aqui](#).



da empresa, para facilitar a atuação, se baseiam muito em apresentação e coletas de dados, o que não traz segurança e conforto para o funcionário e, também, foge do escopo do projeto de design proposto neste trabalho.

Na terceira rodada de brainstorming, foi possível chegar a ideias mais interessantes a partir da geração de novas ideias e aprimoramento de alternativas promissoras que apareceram nas duas primeiras rodadas de brainstorming. Dessa forma, foi possível gerar alternativas que atendem a maioria dos requisitos e entram como uma proposta de design de serviço.

### 9.2.1

#### Primeira rodada de brainstorming

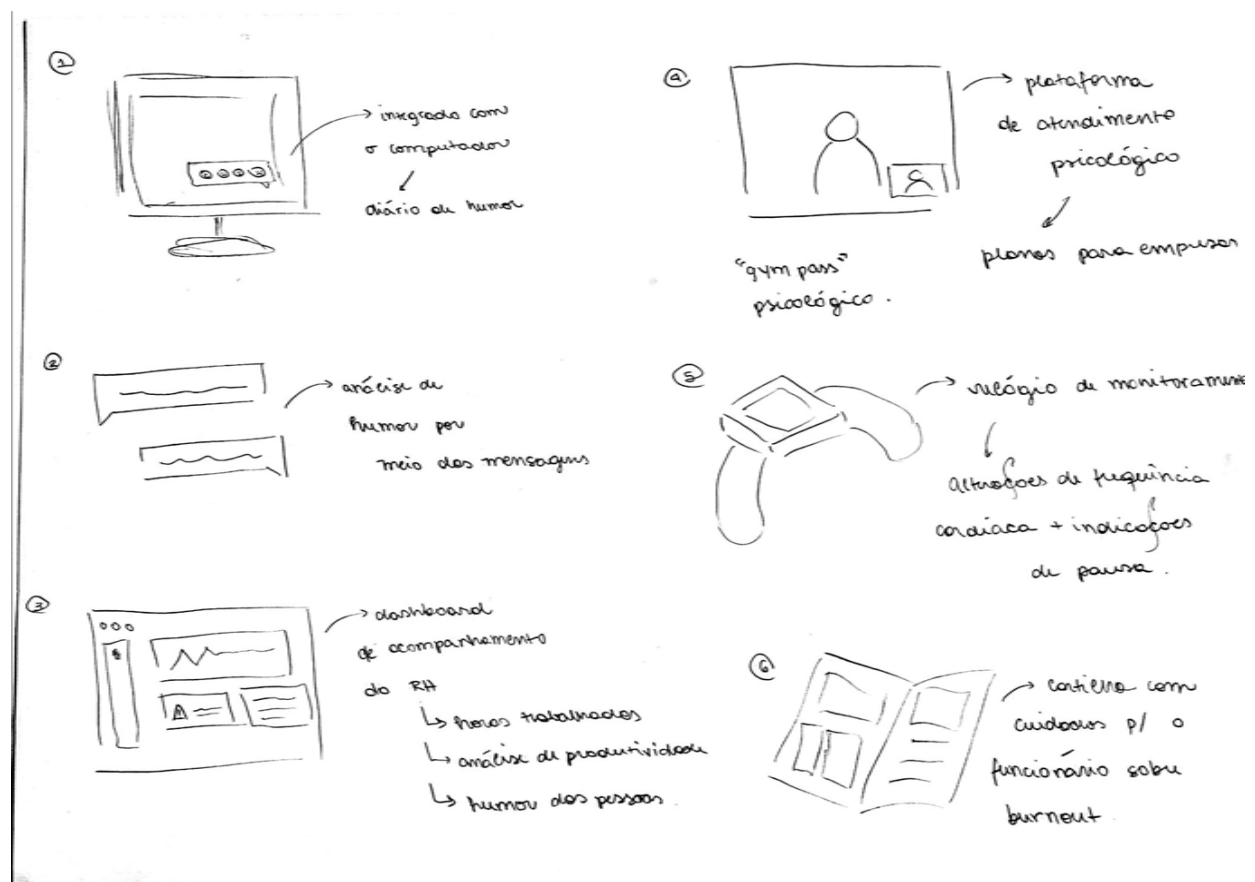


Figura 27: Sketchs com alternativas numeradas do 1 ao 6 da primeira rodada de brainstorming, imagem da autora

#### Alternativa 1



Pop-up de diário de humor integrado com o computador da empresa para que o funcionário pudesse indicar o seu humor do dia de forma simples e rápida diariamente, para que, desse modo, o RH pudesse ter uma visão geral de como está o humor dentro da empresa diariamente.

Alternativa descartada por não oferecer sugestões de como o funcionário pode melhorar o seu humor, nem como o RH pode tomar medidas para melhorar o humor geral da empresa. Além disso, existe o risco de o alerta para o funcionário dizer como seu humor está diariamente, passe a ser um elemento de incômodo depois de um tempo.

### **Alternativa 2**

Sistema de análise de humor por meio das mensagens enviadas dentro do sistema de comunicação da empresa utilizando uma inteligência artificial que atribui à mensagem uma pontuação de 0 a 1, sendo 0 detecção de um humor agressivo e 1 de um humor contente.

Alternativa descartada por se tratar de uma tecnologia muito complicada e de baixa acurácia ao fazer análises de um discurso verbal e muito imagético.

### **Alternativa 3**

Dashboard para o acompanhamento do RH de indicadores de tendência ao burnout de funcionários, sendo eles, quantidade de horas trabalhadas por dia, análise da produtividade e humor.

Alternativa descartada por comprometer a segurança e conforto do funcionário.

### **Alternativa 4**

Serviço de atendimento psicológico para os funcionários com possibilidades de desconto neles por um contrato de um plano empresarial. Funcionamento semelhante ao Gympass.

Alternativa descartada por apenas oferecer benefícios ao funcionário e não ajudar o RH a lidar com o burnout dentro da empresa.

### **Alternativa 5**

Relógio para os funcionários usarem com monitoramento de alterações na frequência cardíaca, um possível indicador de alteração de humor, e indicações se ele está fazendo pausas ou não durante sua jornada de trabalho, a falta de pausas é um possível indicador da tendência do funcionário esgotar-se.

Alternativa descartada por ser de uso apenas do funcionário e obrigá-lo a utilizar um produto que possivelmente não queira para funcionamento da ideia.

## Alternativa 6

Cartilha informativa com cuidados para os funcionários saberem como prevenir e tratar a Síndrome de Burnout.

Alternativa descartada por ser apenas um material didático e uma informação a mais para o funcionário utilizar em sua rotina, sem oferecer mudanças em práticas que não dependem do funcionário para melhorar sua relação com o trabalho.

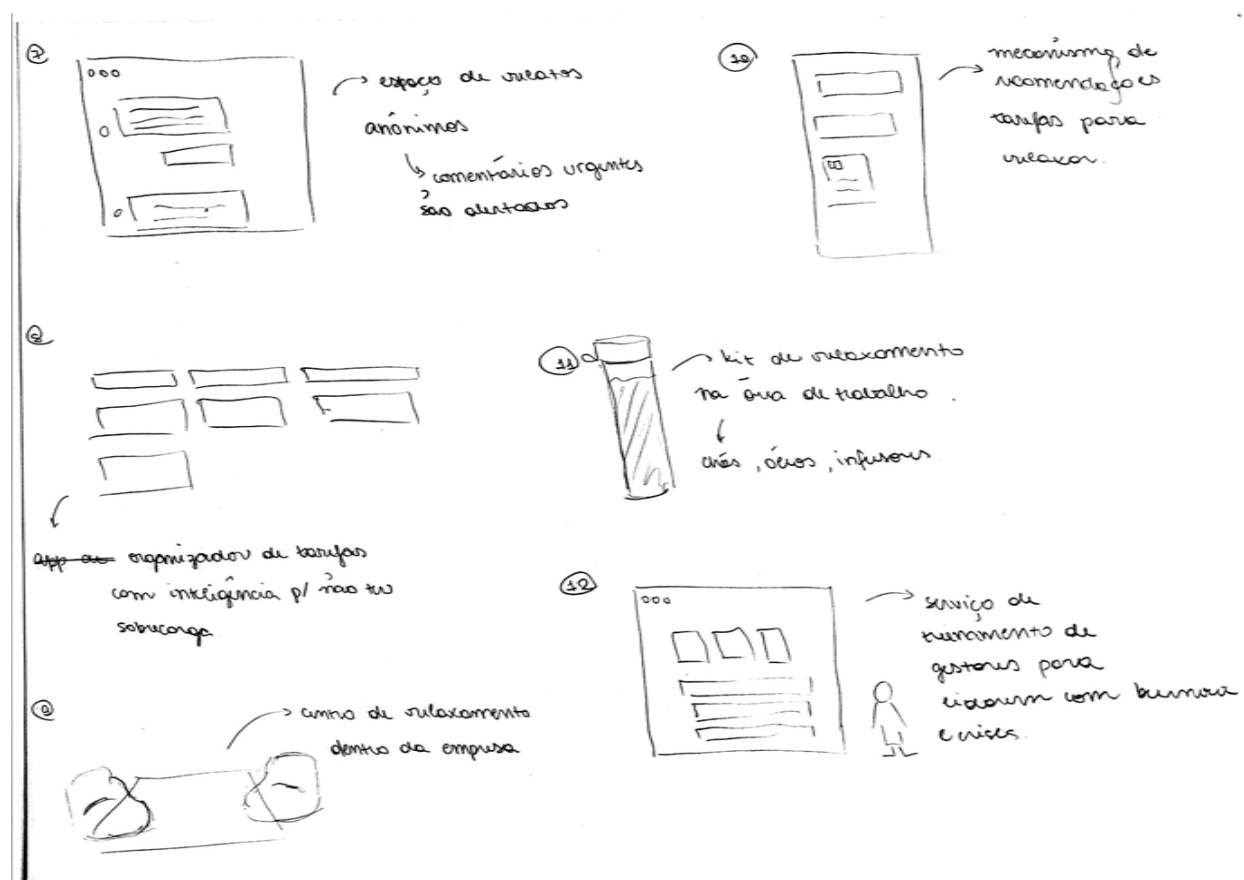


Figura 28: Sketchs com alternativas numeradas do 7 ao 12 da primeira rodada de brainstorming, imagem da autora

### **Alternativa 7**

Aplicativo para que os funcionários façam relatos anônimos de como estão se sentindo em relação ao trabalho e possíveis descontentamentos com o time, tarefas ou gestor. Desse modo, o RH teria visibilidade dos processos internos que estão sendo tóxicos para os funcionários e tomar medidas mais urgentes para contornar possíveis problemas.

Alternativa descartada por gerar mais trabalho para o RH ao ter que ficar lendo diversos relatos anônimos e pensar em ações para solucionar problemas sem suporte do aplicativo.

### **Alternativa 8**

Organizador de tarefas para o funcionário entender o que é possível ou não fazer dentro do prazo estipulado, evitando sobrecarga de trabalho.

Alternativa descartada por trazer apenas benefícios de organização para o funcionário, sem considerar outros fatores que não são possíveis de solucionar pelo organizador, como a quantidade de tarefas que o gestor atribui a ele e o mau relacionamento com os colegas de time.

### **Alternativa 9**

Implementação de um centro de relaxamento físico dentro da empresa, para que funcionários possam descansar e se afastar um pouco de suas tarefas diárias.

Alternativa descartada por não funcionar no meio remoto e propor um relaxamento no próprio ambiente de trabalho, no qual, pensando nas causas da Síndrome de Burnout, é um dos principais fatores de estresse do trabalhador e precisa haver um afastamento dele.

### **Alternativa 10**

Aplicativo para recomendação de tarefas para os funcionários relaxarem de acordo com o tempo que ele tiver disponível para realizá-las.

Alternativa descartada por depender do tempo livre do funcionário, o qual, se tiver, não irá priorizar tarefas de relaxamento.

## Alternativa 11

Kit de produtos para relaxamento dos funcionários com chás, óleos essenciais e infusores.

Alternativa descartada porque traz benefícios apenas para os funcionários e não procura solucionar as principais causas da Síndrome de Burnout.

## Alternativa 12

Serviço de treinamento por psicólogos para gestores aprenderem como lidar com o burnout e possíveis crises dentro de seus times.

Alternativa a ser aprimorada para envolver mais o RH como um trabalho conjunto para os gestores terem mais consciência de como ajudar no bem estar de seus funcionários.

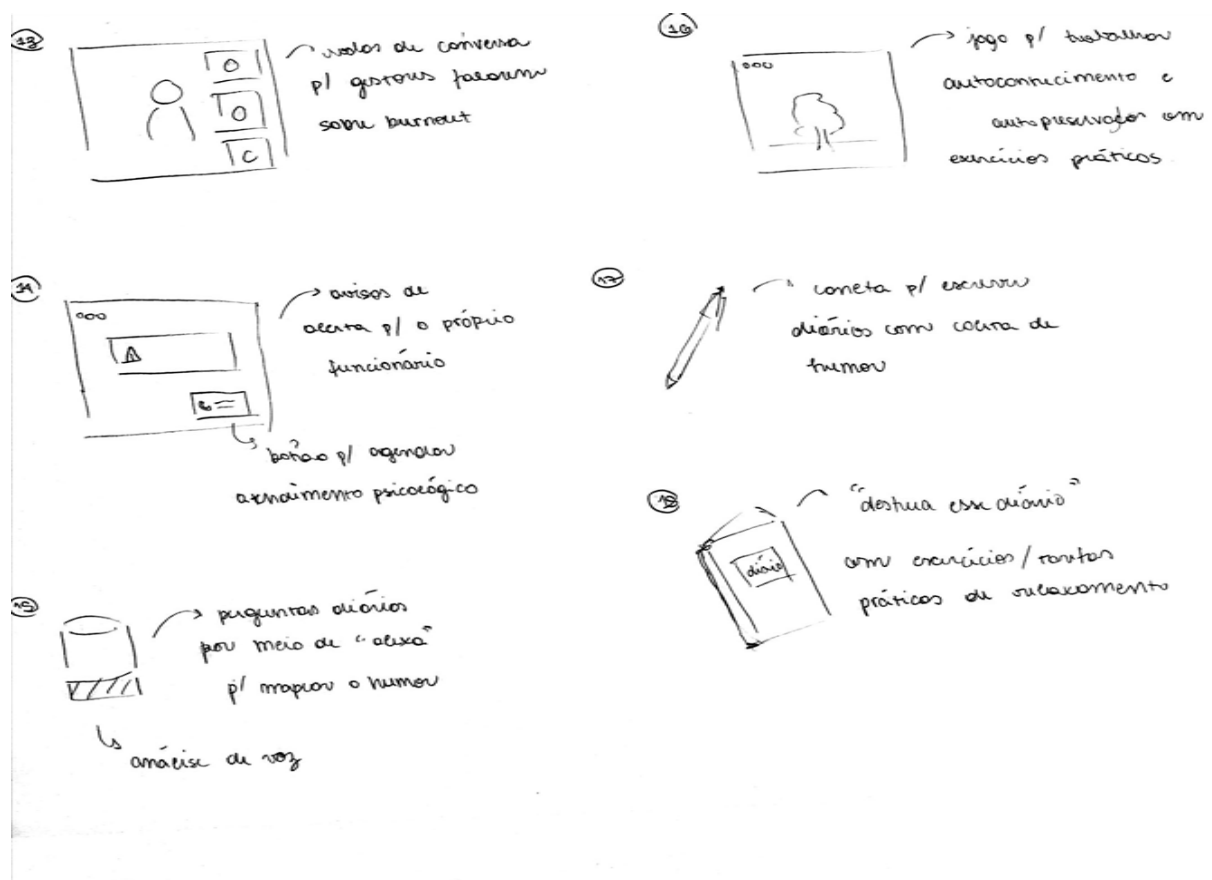


Figura 29: Sketchs com alternativas numeradas do 13 ao 18 da primeira rodada de brainstorming, imagem da autora

### **Alternativa 13**

Plataforma para conectar gestores, RH e psicólogos para falarem sobre burnout e seus efeitos no trabalho, além de um espaço para compartilharem experiências e receberem indicações de que medidas tomar em cada situação relacionada ao burnout.

Alternativa descartada por não propor antes da roda de conversa uma criação de conscientização dos gestores sobre seu papel em cuidar do bem estar de seus funcionários e, a partir disso, permitir que eles olhem de forma mais atenta para suas relações no trabalho e medidas que poderia fazer para melhorá-las com a ajuda de psicólogos.

### **Alternativa 14**

Avisos de alerta para os funcionários por possível desenvolvimento da Síndrome de Burnout com um botão para facilitar o agendamento de um atendimento psicológico.

Alternativa descartada porque apenas oferece alertas ao funcionário sem explicar de onde eles vêm e não propõe mudanças no ambiente de trabalho para que se previna o desenvolvimento do burnout.

### **Alternativa 15**

Integração com sistemas semelhantes a "alexa" para fazer perguntas diárias ao funcionário de como está o seu humor e, assim, poder mapeá-lo e analisá-lo por meio de sua voz.

Alternativa descartada por depender de um produto externo e não existir uma tecnologia com alta acurácia para detecção de humor apenas pela análise de voz.

### **Alternativa 16**

Jogo para os funcionários trabalharem mais o autoconhecimento e a autopreservação por meio de exercícios práticos.

Alternativa descartada por apenas focar nos benefícios para o funcionário, sem considerar mudanças no ambiente de trabalho.

### **Alternativa 17**

Caneta "inteligente" que detecta o humor da pessoa que a está usando por meio da força colocada no papel para escrever com ela. A caneta seria utilizada pelos funcionários para escreverem em um diário como foi o seu dia e, de acordo com o humor detectado, alertar o funcionário e dar visibilidade de um panorama geral do humor da empresa para o RH.

Alternativa descartada por depender do uso de um produto e atividades que não serão colocadas em prática por um funcionário que se encontra em uma má relação com o trabalho.

### **Alternativa 18**

Produto semelhante ao "Destrua Este Diário" com exercícios e práticas de relaxamento para o funcionário fazer a cada página do livro.

Alternativa descartada por depender de atividades para que o funcionário trabalhe seu bem estar, sem considerar mudanças para se fazer no ambiente de trabalho, nem trazer visibilidade para o RH de como está a melhora do clima organizacional.

## **9.2.2**

### **Segunda rodada de brainstorming**

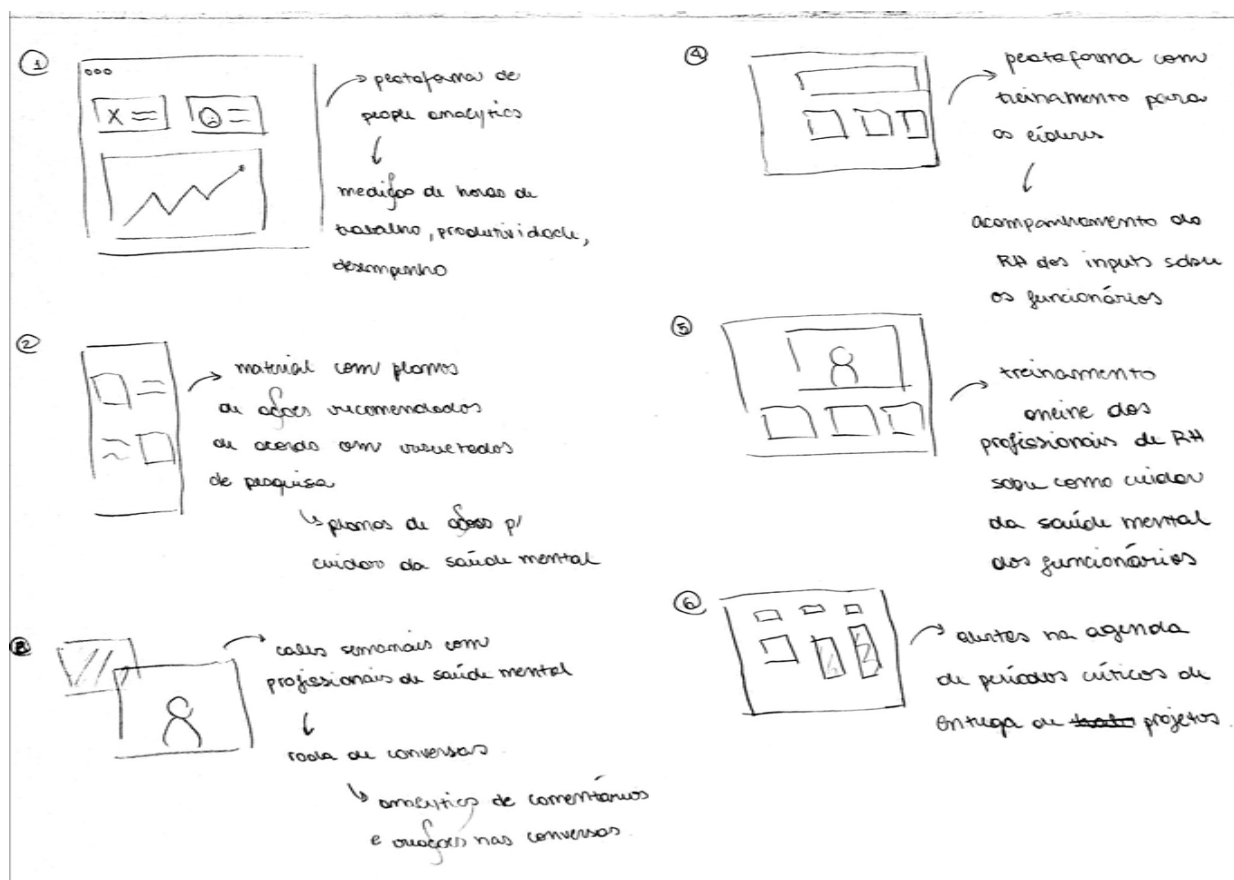


Figura 30: Sketchs com alternativas numeradas do 1 ao 6 da segunda rodada de brainstorming, imagem da autora

## Alternativa 1

Aplicativo com *people analytics* com indicador de horas trabalhadas, análises de produtividade e desempenho de cada funcionário para auxiliar o RH a detectar quais funcionários poderiam desenvolver o burnout e facilitar sua atuação sobre o problema.

Alternativa descartada por não trazer insumos do que o RH precisa fazer com as informações apresentadas.

## Alternativa 2

Material com recomendação de planos de ações para o RH cuidar da saúde mental de sua empresa a partir de resultados de pesquisa de saúde mental dentro da empresa.

Alternativa a ser desenvolvida para que o RH não fique centralizado como responsável por criar ações para ajudar a saúde mental de seus funcionários e não sobrecarregá-lo.

### **Alternativa 3**

Conversas semanais de todos os funcionários da empresa com profissionais de saúde mental, para coleta de comentários e reações como forma de medir o engajamento dos funcionários.

Alternativa descartada por envolver mais tarefas na rotina dos funcionários, os quais, se estiverem já sobrecarregados, não irão querer engajar nem participar das conversas. Além disso, comentários e reações dentro de chamadas, não apresenta uma boa confiabilidade de dados.

### **Alternativa 4**

Plataforma de treinamento de gestores sobre saúde mental dentro de seus times e como melhorar o engajamento de seus funcionários. A partir do treinamento, gestores colocariam relatos sobre a percepção do bem estar de seus funcionários, permitindo que o RH possa ter melhor visibilidade disso.

Alternativa a ser aprimorada, pois os gestores já são muito atarefados e a sua percepção sobre o bem estar de seus funcionários pode ser enviesada e não trazer confiabilidade nos dados. No entanto, é importante eles terem algum tipo de treinamento para conseguirem criar autoconsciência quanto seu papel dentro da empresa e suas atitudes em relação a seus funcionários.

### **Alternativa 5**

Plataforma de treinamento online de profissionais de RH para entenderem como devem cuidar da saúde mental dos funcionários.

Alternativa a ser aprimorada entregando mais insumos de como o RH pode implementar iniciativas de bem estar organizacional para cuidar da saúde mental de seus funcionários.

### **Alternativa 6**



Sistema de alertas integrados com a agenda do RH sobre períodos críticos à saúde mental dos funcionários ligado a períodos de entregas finais de projetos.

Alternativa descartada por não dar insumos de medidas e ações para o RH tomar em relação aos alertas.

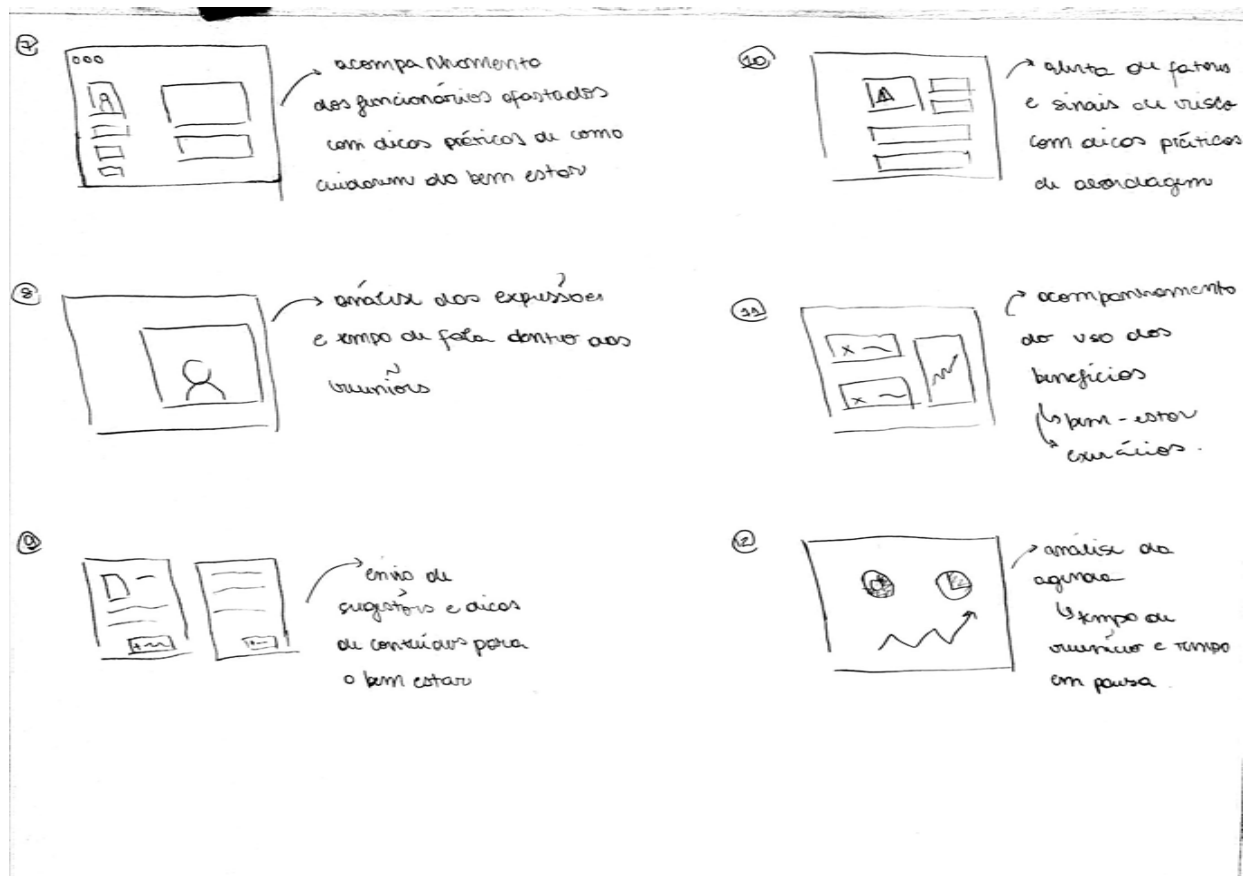


Figura 31: Sketchs com alternativas numeradas do 7 ao 12 da segunda rodada de brainstorming, imagem da autora

## Alternativa 7

Plataforma de acompanhamento dos funcionários afastados com dicas práticas de como eles podem cuidar melhor de seu bem estar.

Alternativa descartada porque a recomendação para um funcionário afastado pelo desenvolvimento do burnout é não receber informações sobre a empresa. Entregas de dicas práticas de cuidado do bem estar por meio do serviço contratado pela

empresa, pode estressar ainda mais o funcionário que precisa se afastar totalmente de seu trabalho.

### **Alternativa 8**

Análise das expressões e tempo de fala dentro das reuniões remotas.

Alternativa descartada por não atender ao modo de trabalho presencial e não ser uma forma efetiva de medir o engajamento do funcionário.

### **Alternativa 9**

Aplicativo para envio de dicas e práticas de bem estar para os funcionários.

Alternativa descartada, porque um funcionário com uma má relação com o trabalho, não aceitará bem dicas de como cuidar de seu bem estar vindo da empresa a qual está lhe gerando estresse e exaustão emocional.

### **Alternativa 10**

Plataforma de alertas para o RH de fatores de risco de desenvolvimento de burnout dos funcionários e dicas práticas como abordar o assunto com os que estão em estado de risco.

Alternativa descartada, porque não traz conforto e segurança para os funcionários ao precisarem ser monitorados para os alertas ao RH.

### **Alternativa 11**

Ferramenta para o RH acompanhar o uso dos benefícios da empresa que ajudam os funcionários a cuidarem da saúde mental.

Alternativa descartada, porque não são todos os funcionários que irão querer utilizar os benefícios que a empresa tem a oferecer.

### **Alternativa 12**

Ferramenta de análise da agenda dos funcionários com quantidade de horas deles em reuniões e tempo de pausas.

Alternativa descartada por não respeitar a privacidade dos funcionários e a coleta desses dados não traz indicativos confiáveis de que podem levar o funcionário a uma exaustão emocional.

### 9.2.3

#### Terceira rodada de brainstorming

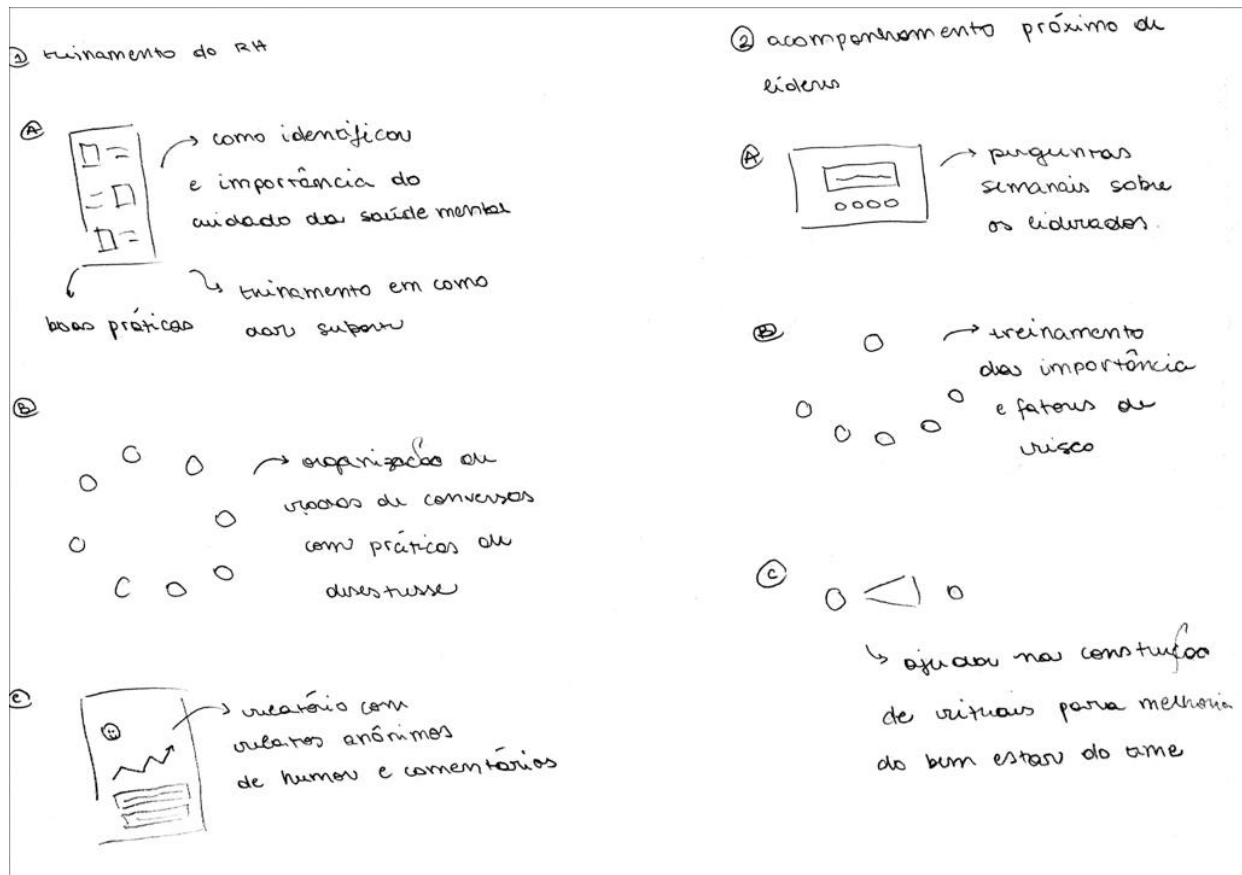


Figura 32: Sketchs com alternativas numeradas 1 e 2 da terceira rodada de brainstorming, imagem da autora

#### Alternativa 1

Aplicativo para treinamento online do RH sobre a importância do cuidado da saúde mental dentro da empresa, como identificar sinais de burnout e como dar suporte aos funcionários em assuntos relacionados ao seu bem estar dentro da empresa. Após o treinamento, o RH estaria capacitado para organizar rodas de conversas com os funcionários com práticas de desestresse, para que, após elas, eles

pudessem sentir mais abertura para compartilhar relatos anônimos em relação a seu humor.

Alternativa promissora ao desenvolvimento, por serem uma forma de dar mais informações sobre o tema para o RH, envolver todos os funcionários da empresa, ajudar na conscientização e prevenção do burnout e possibilidade de atingir gerências e funcionários.

## **Alternativa 2**

Aplicativo para incentivar o acompanhamento mais próximo dos gestores em relação ao bem estar de seus funcionários, ao pedir para que eles respondam perguntas semanais sobre o bem estar de seus funcionários, para que, possa receber um treinamento conduzido pelo RH sobre a importância de cuidar da saúde mental de seu time e como identificar os fatores de risco de burnout e, assim, poder propor melhorias nas dinâmicas em time para sua prevenção.

Alternativa promissora ao desenvolvimento, por envolver mais a gerência e os funcionários para prevenção do burnout dentro dos times, uma vez que os gestores que possuem o papel de gerar motivação e engajamento dos funcionários.

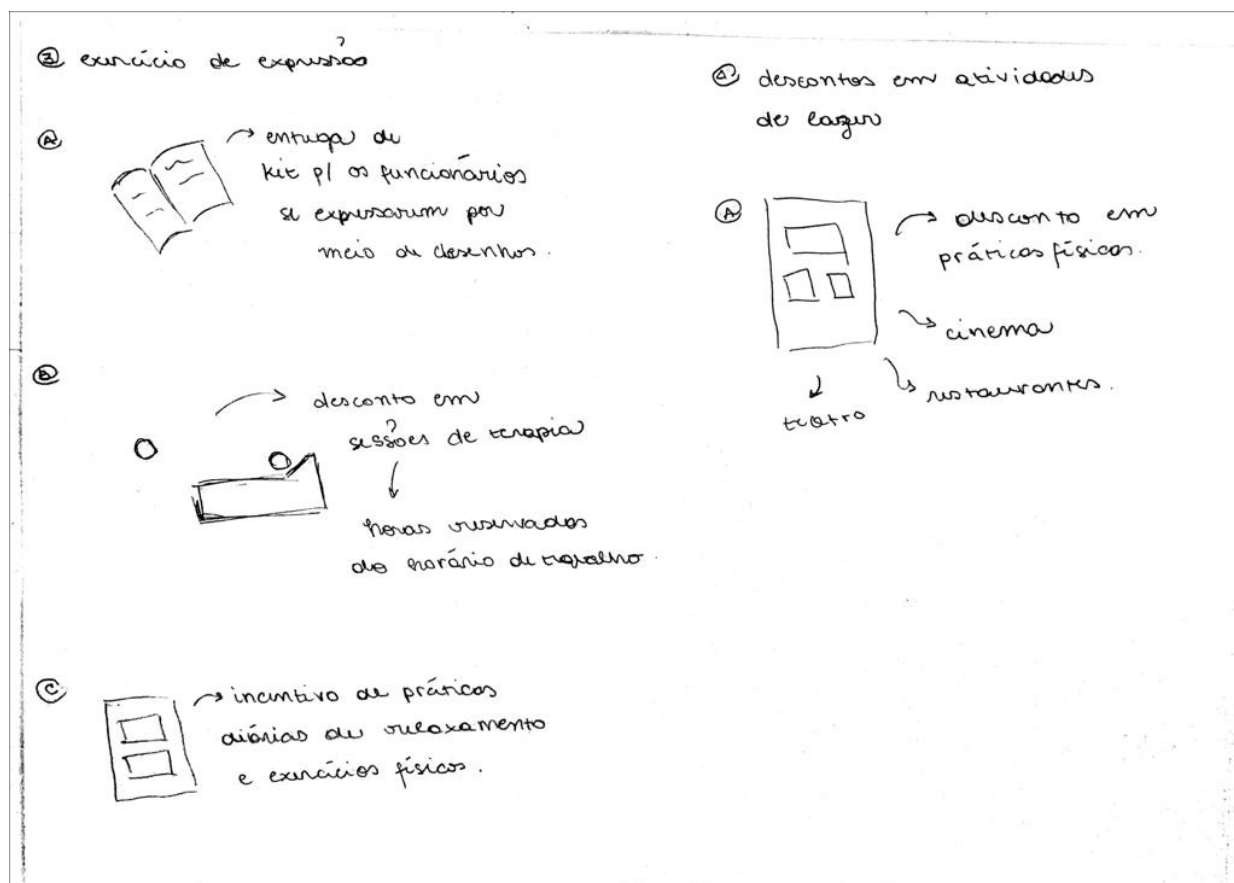


Figura 33: Sketchs com alternativas numeradas 3 e 4 da terceira rodada de brainstorming, imagem da autora

### Alternativa 3

Livro para que os funcionários possam fazer exercícios de expressão por meio de desenho. A partir desse livro, o funcionário poderá agendar atendimento psicológico nas horas reservadas durante sua jornada de trabalho com desconto oferecido pela própria empresa, e levar seus exercícios de expressão para que o psicólogo possa entender melhor como o funcionário se sente e sugerir práticas diárias de relaxamento e exercícios físicos para que ele trabalhe o seu bem estar.

Alternativa descartada, por não trazer o envolvimento nem das gerências nem do RH para o auxílio no cuidado da saúde mental e busca por transformações do espaço de trabalho para diminuir os fatores de risco de burnout.

### Alternativa 4

Serviço contratado pelas empresas para oferecer desconto aos funcionários em atividades de lazer, para que possam relaxar e se afastar mentalmente do trabalho em seus tempo livres.

Alternativa descartada, porque atividades de lazer não irão mudar a relação que o funcionário possui com o seu trabalho para ser algo benéfico a ele.

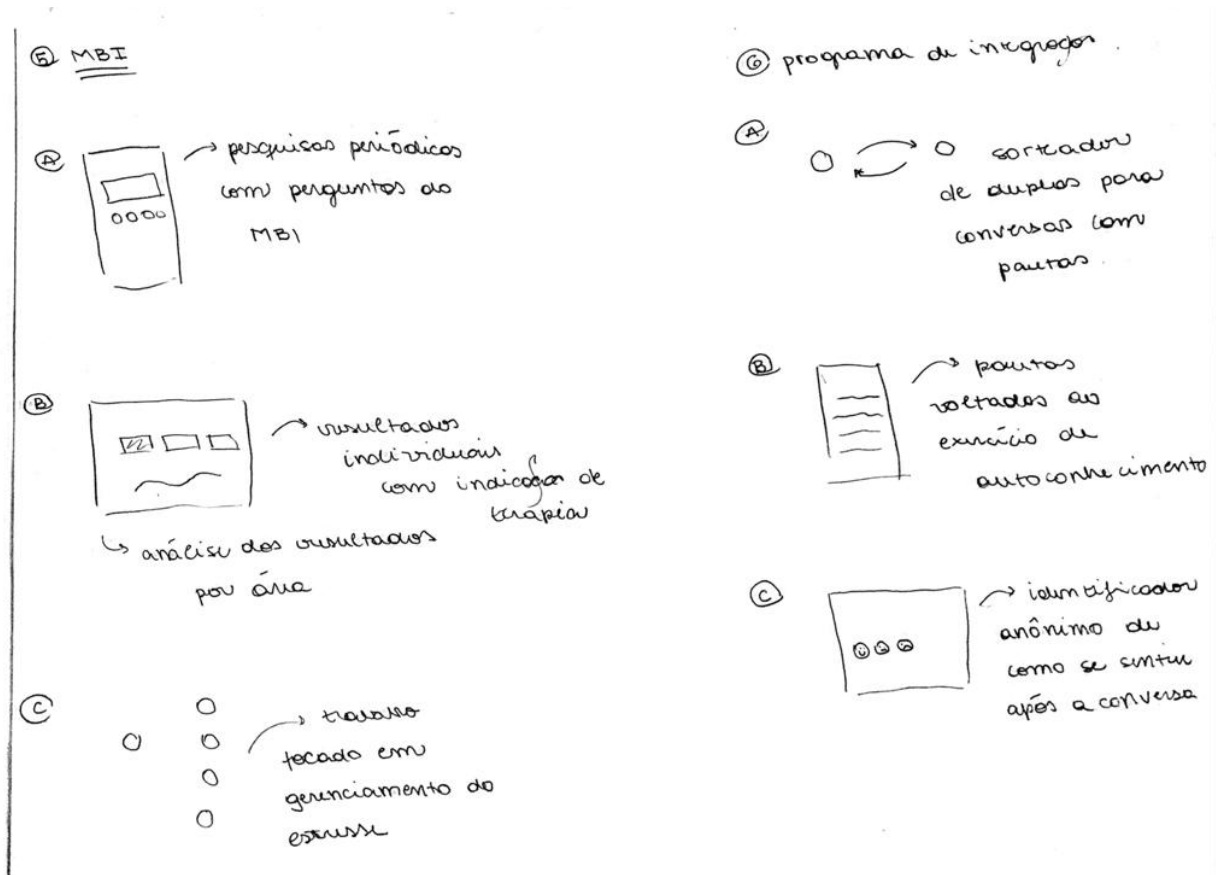


Figura 34: Sketchs com alternativas numeradas 5 e 6 da terceira rodada de brainstorming, imagem da autora

## Alternativa 5

Uso do questionário MBI para realização de pesquisas periódicas de identificação de risco de burnout dentro da empresa. Ao responder a pesquisa, cada funcionário teria acesso a seus resultados individuais com indicação de terapia caso apresentasse algum grau de risco elevado. Já para o RH, ele teria uma análise de resultados gerais da empresa, para poder conduzir iniciativas focadas no

gerenciamento de estresse com times que demonstraram alto nível no grau de risco de burnout.

Alternativa promissora ao desenvolvimento, por utilizar um método embasado cientificamente, oferecer insumos para os funcionários que precisam de suporte psicológico e planos de ações de trabalho em equipes para ajudar na prevenção do burnout.

### **Alternativa 6**

Aplicativo conectado a plataforma de comunicação oficial da empresa para sortear duplas internas da empresa para marcarem conversas com pautas relacionadas ao autoconhecimento, permitindo que haja uma integração entre os funcionários, criação de relações e trabalho do autoconhecimento. Além disso, para entregar visibilidade para o RH se essas conversas estão ajudando a prevenir o burnout, após a dupla conversar, eles respondem anonimamente como se sentiram após a conversa.

Alternativa descartada, pois não envolve diretamente a prevenção do burnout e, pensando em zona de conforto dos funcionários, dificilmente se sentiriam confortáveis em participar de uma conversa sobre autoconhecimento com outro funcionário desconhecido da empresa.

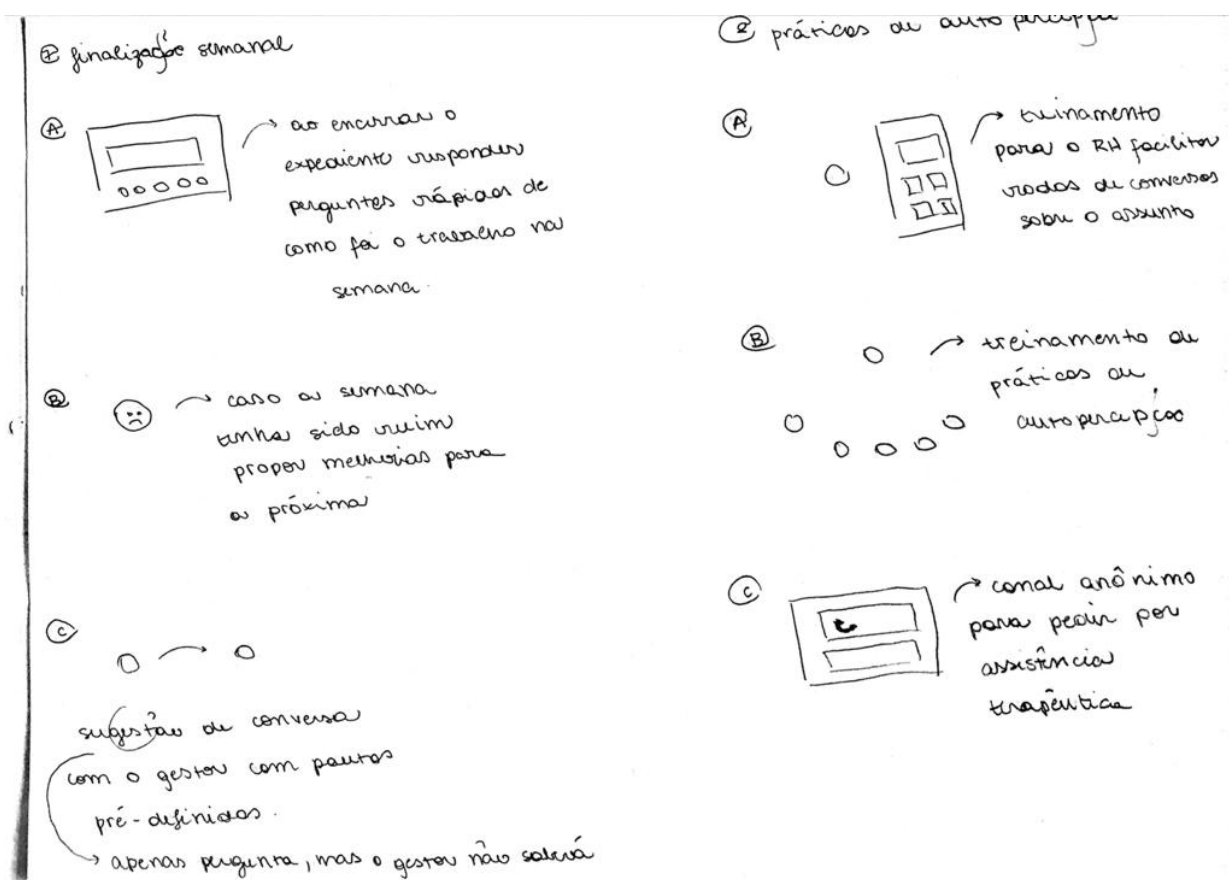


Figura 35: Sketchs com alternativas numeradas 7 e 8 da terceira rodada de brainstorming, imagem da autora

### Alternativa 7

Após o fim de uma semana de trabalho, o funcionário responderia a perguntas rápidas de como foi o seu trabalho. Caso ele responda que a semana foi ruim, o aplicativo recomendaria práticas para melhorias na próxima semana e daria a sugestão para que ele converse com o seu gestor. Ao aceitar que gostaria de conversar com seu gestor, a partir de pautas pré-definidas de como melhorar a relação do funcionário com o seu trabalho, juntos, podem pensar em melhorias e mudanças no trabalho.

Alternativa promissora ao desenvolvimento, por trazer o envolvimento do gestor como sujeito para ajudar os funcionários a melhorarem sua relação com o trabalho.

### Alternativa 8

Treinamento para o RH sobre como abordar o tema de saúde mental dentro das empresas e, assim, capacitá-lo para que ele conduza rodas de conversas com seus



funcionários sobre práticas de autopercepção quanto aos sintomas do burnout. Dessa forma, os funcionários estarão mais habilitados para entenderem quando precisam de ajuda para não desenvolver ou tratar a Síndrome de Burnout e pedir por assistência terapêutica ao RH.

Alternativa promissora para o desenvolvimento por dar suporte para que o funcionário consiga pedir por atendimento psicológico quando sentir a necessidade.

### 9.3

#### Escolha de alternativa

Após definir as ideias mais promissoras na terceira rodada de brainstorming, criou-se um quadro comparativo de atendimento aos requisitos de projeto listados anteriormente, classificados como imprescindíveis.

O quadro foi construído pela ferramenta de tabela no Miro e cada cédula de requisito pintada com as cores segundo critério de atendimento aos requisitos: (1) Verde: atende completamente; (2) Amarela: atende parcialmente; (3) Vermelho: não atende.

Alternativa	Nome da ideia	Auxilia os profissionais de RH a identificarem sinais de burnout?	Auxilia profissionais de RH na condução de casos de Síndrome de Burnout?	Auxiliar gestores em criar times mais colaborativos	Todos os funcionários conseguem usar?	Traz informações sobre o tema para profissionais de RH?	Conscientiza os trabalhadores e ajuda a prevenir a Síndrome de Burnout?	Simples de implementar nas empresas?	Possibilidade de atingir gerências e funcionários?	Traz recursos que deem autonomia aos funcionários para procurarem por ajuda?
Alternativa 1	Treinamento do RH	Verde	Amarela	Vermelho	Verde	Verde	Amarela	Vermelho	Verde	Vermelho
Alternativa 2	Acompanhamento próximo de gestores	Amarela	Verde	Verde	Amarela	Verde	Amarela	Verde	Verde	Amarela
Alternativa 5	Implementação do questionário MBI	Verde	Verde	Vermelho	Verde	Amarela	Verde	Verde	Verde	Verde
Alternativa 7	Finalização semanal	Amarela	Amarela	Verde	Verde	Vermelho	Amarela	Verde	Amarela	Amarela
Alternativa 8	Práticas de autopercepção	Vermelho	Verde	Vermelho	Verde	Verde	Verde	Amarela	Verde	Verde

Figura 36: Quadro comparativo de atendimento de requisitos das ideias mais promissoras da terceira rodada de brainstorming, imagem da autora

A partir do quadro comparativo de atendimentos de requisitos, decidiu-se juntar as ideias propostas nas alternativas 1 (Treinamento do RH), 2 (Acompanhamento

próximo de gestores) e 3 (Implementação do questionário MBI) para o desenvolvimento de um serviço mais completo e cíclico, uma vez que ao se complementarem será possível criar um projeto que: (1) traz visibilidade para o RH sobre como está o grau de burnout dentro da empresa de forma embasada e já testada; (2) dá suporte e conhecimento para o RH entender mais sobre o assunto e traga abertura sobre o tema dentro da empresa; (3) dá insumos para que os próprios gestores consigam criar uma autoconsciência e crítica sobre como é sua relação com seus subordinados; (4) dá amparo para que os funcionários e gestores consigam atuar em relação aos possíveis indicadores de burnout no time e (5) atue em diferentes níveis da empresa, trazendo uma solução conjunta e mais humanitária.

Para seguir com a proposta de projeto, foram utilizadas as seguintes ferramentas de geração e comunicação: Business Model Canvas, jornadas de usuários detalhadas e protótipo de alta fidelidade do aplicativo para testes de usabilidade. Estas etapas serão descritas em mais detalhes nos próximos tópicos deste trabalho.

## 10

### DESENVOLVIMENTO DA ALTERNATIVA

Após a escolha das alternativas mais promissoras na fase de geração de alternativas, definiu-se os elementos principais que comporiam o serviço utilizando-se das ferramentas de Business Model Canvas, Jornada de Usuário e Blueprint.

#### 10.1

##### Business Model Canvas

O Business Model Canvas é uma ferramenta de gestão estratégica criada por Alex Osterwalder, da Strategyzer, ou um *template*/ formulário usado para criar novos modelos de negócios, ou até mesmo para documentá-lo. Ele conta com nove blocos que indicam a lógica de como a companhia pretende entregar valor e ganhar dinheiro por meio das três principais áreas de negócio: desejabilidade, viabilidade e exequibilidade (FERMANN, 2020).

O *template* é completado com os elementos do serviço seguindo uma analogia ao cérebro humano, onde o lado direito do quadro, se preenche com questões relacionadas à emoção, uma vez que se pensa nas dores do usuário, proposta de valor única que irá se criar para eles e como irá se relacionar. Já o lado direito do quadro, é preenchido com questões relacionadas à razão, momento em que se pensa em recursos, atividades, parceiros e custos.

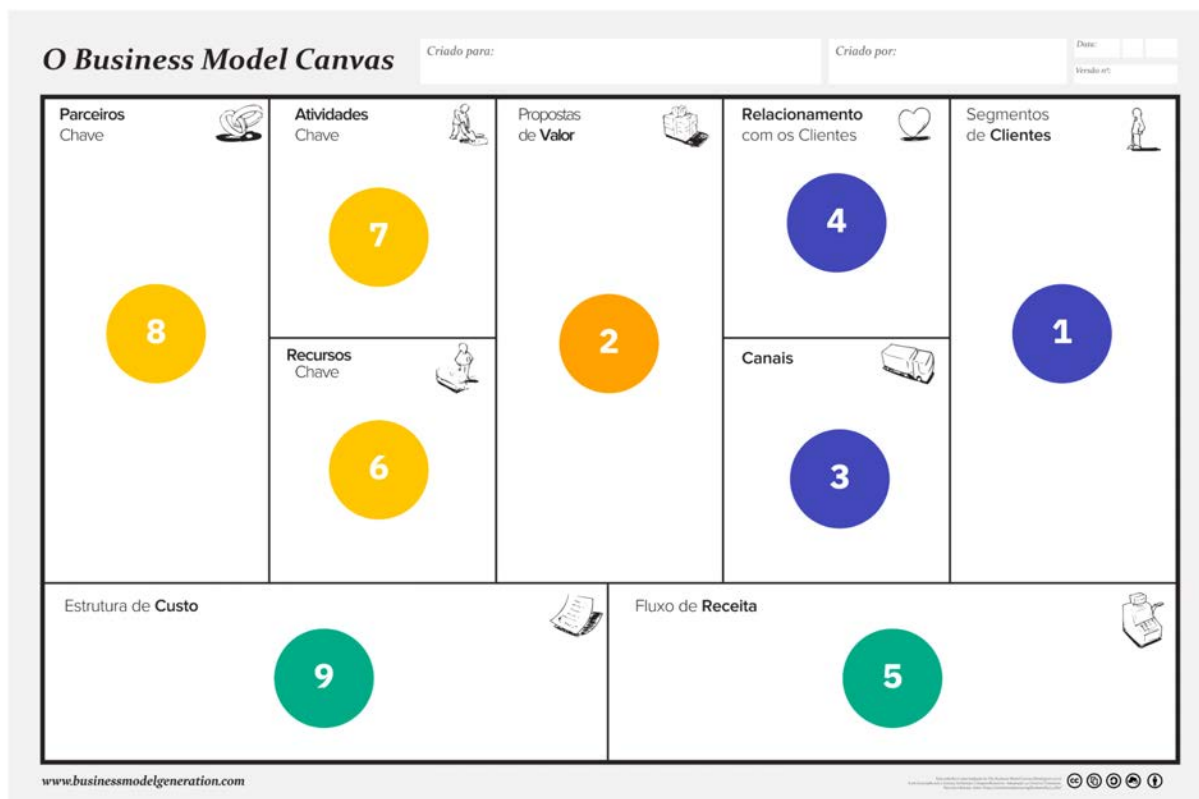


Figura 37: Ordem de preenchimento do Business Model Canvas, modelo traduzido por Giovanna Baccarin e indicação de ordem de preenchimento pela autora

Como ordem de preenchimento, é feito da seguinte maneira:

1. Segmentos de clientes: grupos de pessoas que se deseja atingir com o modelo de negócios;
2. Propostas de valor: motivos para que o segmento de cliente irá selecionar esse serviço em relação a algum outro concorrente; trata-se do conjunto de benefícios que serão prestados;
3. Canais: meios de prestação do serviço e da proposta de valor para os segmentos de clientes definidos anteriormente;
4. Relacionamento com os clientes: definição da relação que será estabelecida com cada segmento de cliente;
5. Fluxo de receita: ganhos; é a consequência monetária da proposta de valor;
6. Recursos chave: recursos necessários para criar a proposta de valor do serviço para cada segmento de cliente;

7. Atividades chave: atividades fundamentais para que o modelo de negócios funcione;
8. Parceiros chave: quais alianças de negócios devem ser concretizadas para que o modelo de negócio funcione;
9. Estrutura de custo: consequências monetárias dos meios utilizados para a proposta de valor, relacionamento e geração de receita funcionar.

A partir do entendimento de como deve ser estruturado o formulário Business Model Canvas e com a alternativa escolhida, construiu-se o modelo de negócio proposto pelo projeto, preenchido a partir da ordem lógica para criar valor para o profissional de RH, gestores e funcionários, segmentos de clientes do serviço.

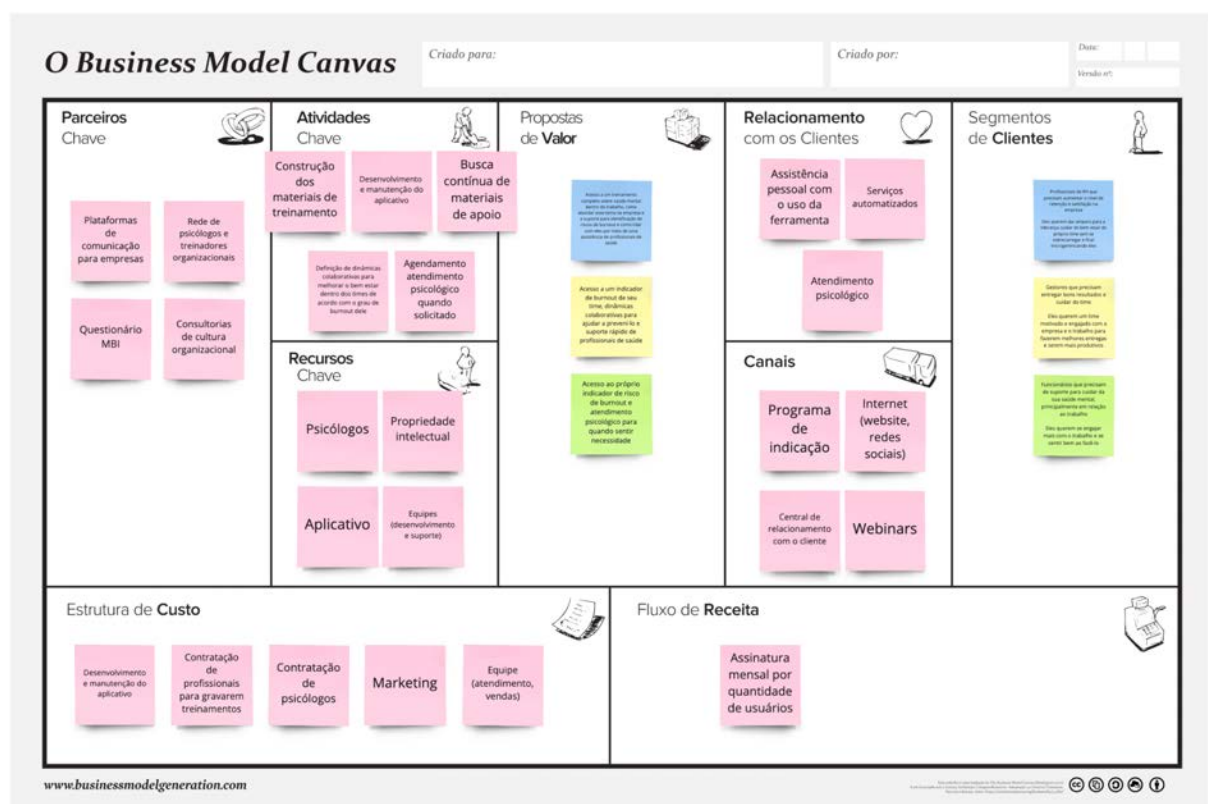
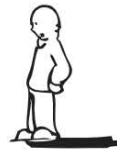


Figura 38: Business Model Canvas completo preenchido, imagem da autora

# Segmentos de **Cientes**



Profissionais de RH que precisam aumentar o nível de retenção e satisfação na empresa

Eles querem dar amparo para a liderança cuidar do bem estar do próprio time sem se sobrecarregar e ficar microgerenciando eles

Gestores que precisam entregar bons resultados e cuidar do time

Eles querem um time motivado e engajado com a empresa e o trabalho para fazerem melhores entregas e serem mais produtivos

Funcionários que precisam de suporte para cuidar da sua saúde mental, principalmente em relação ao trabalho

Eles querem se engajar mais com o trabalho e se sentir bem ao fazê-lo

Figura 39: Detalhe de "Segmentos de clientes" do Business Model Canvas preenchido, cores indicando cada segmento de cliente (Azul: RH; Amarelo: gestores; Verde: funcionários), imagem da autora

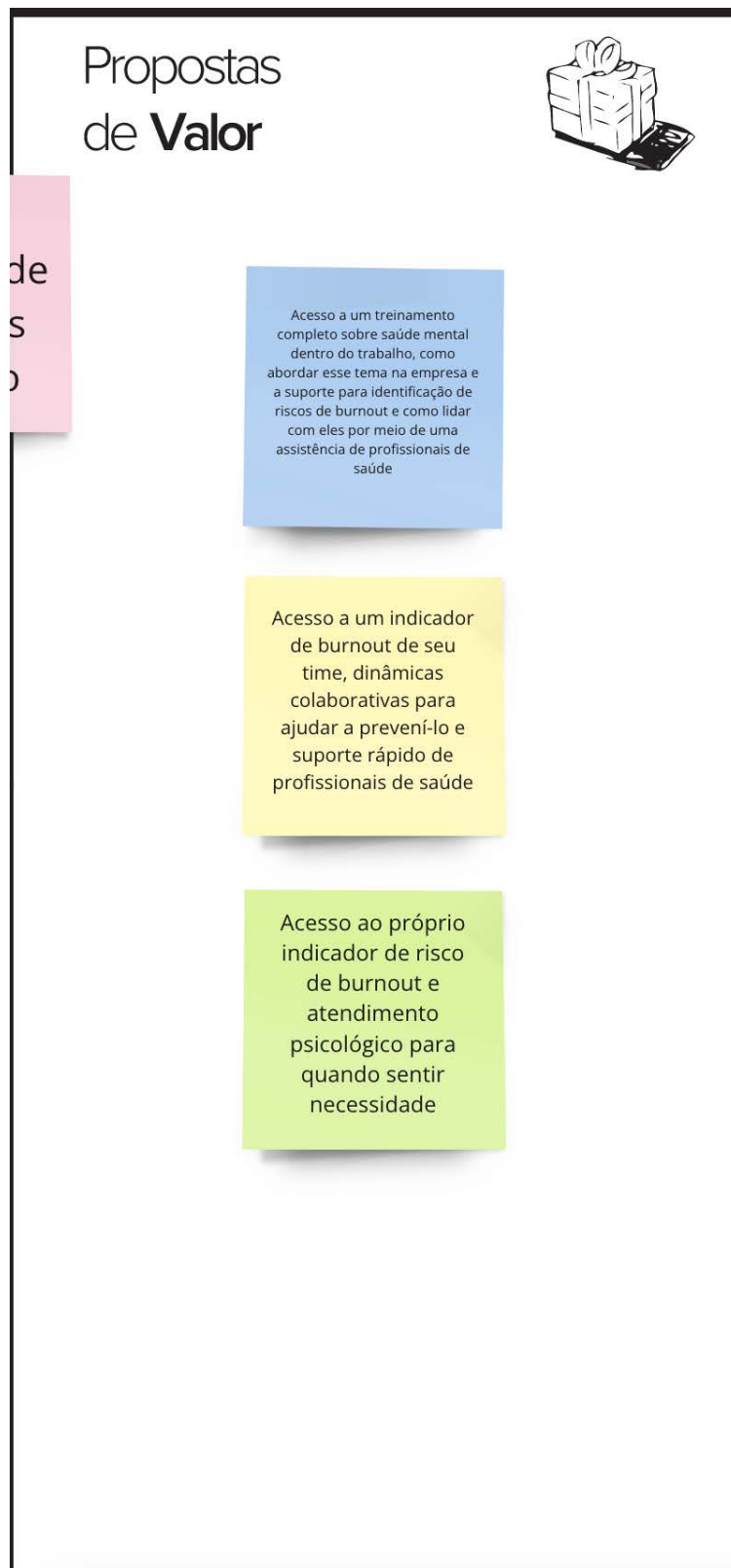


Figura 40: Detalhe de "Propostas de valor" do Business Model Canvas preenchido, cores indicando cada proposta de valor entregue para segmento de cliente (Azul: RH; Amarelo: gestores; Verde: funcionários), imagem da autora

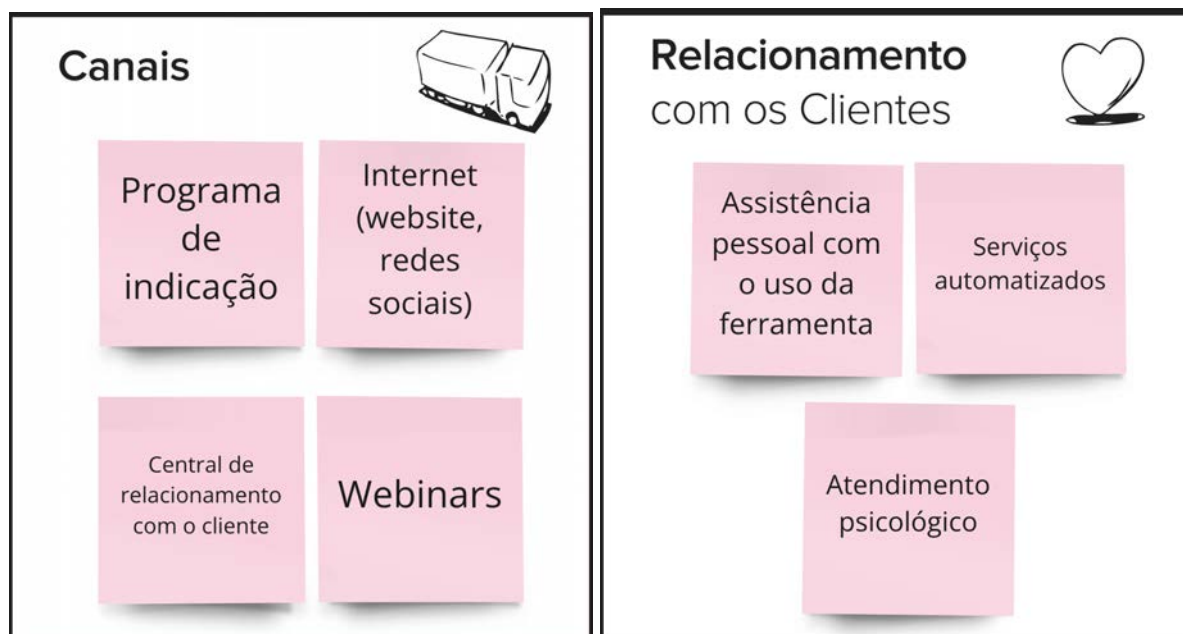


Figura 41: Detalhe de "Canais" e "Relacionamento com os cliente" do Business Model Canvas preenchido, imagem da autora



Figura 42: Detalhe de "Fluxo de receita" do Business Model Canvas preenchido, imagem da autora



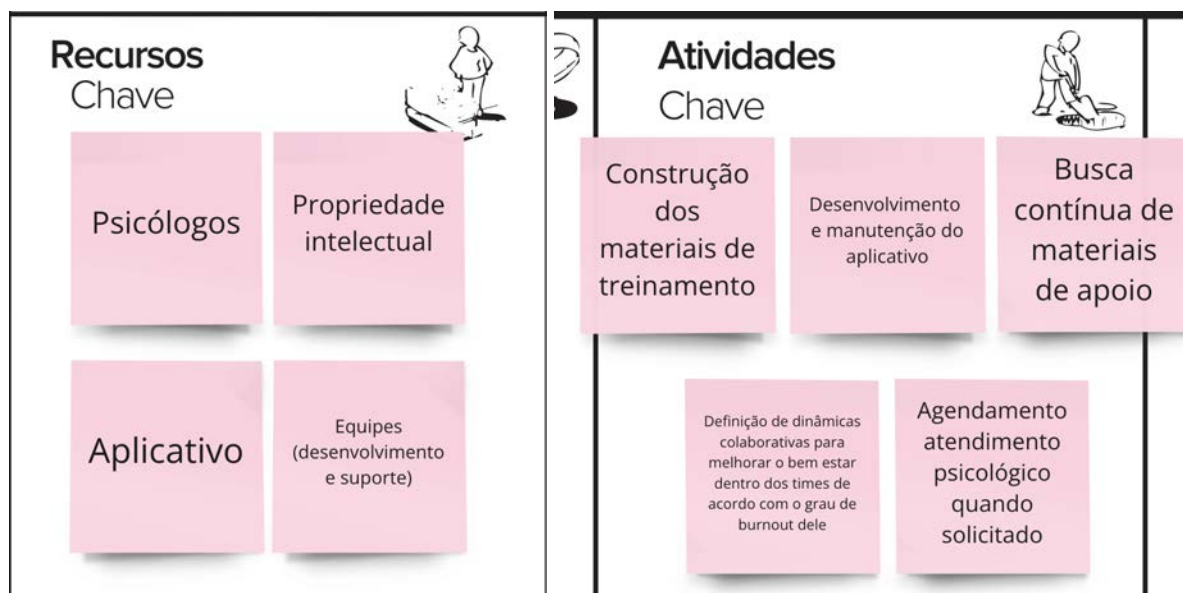


Figura 43: Detalhe de "Recursos chave" e "Atividades chave" do Business Model Canvas preenchido, imagem da autora

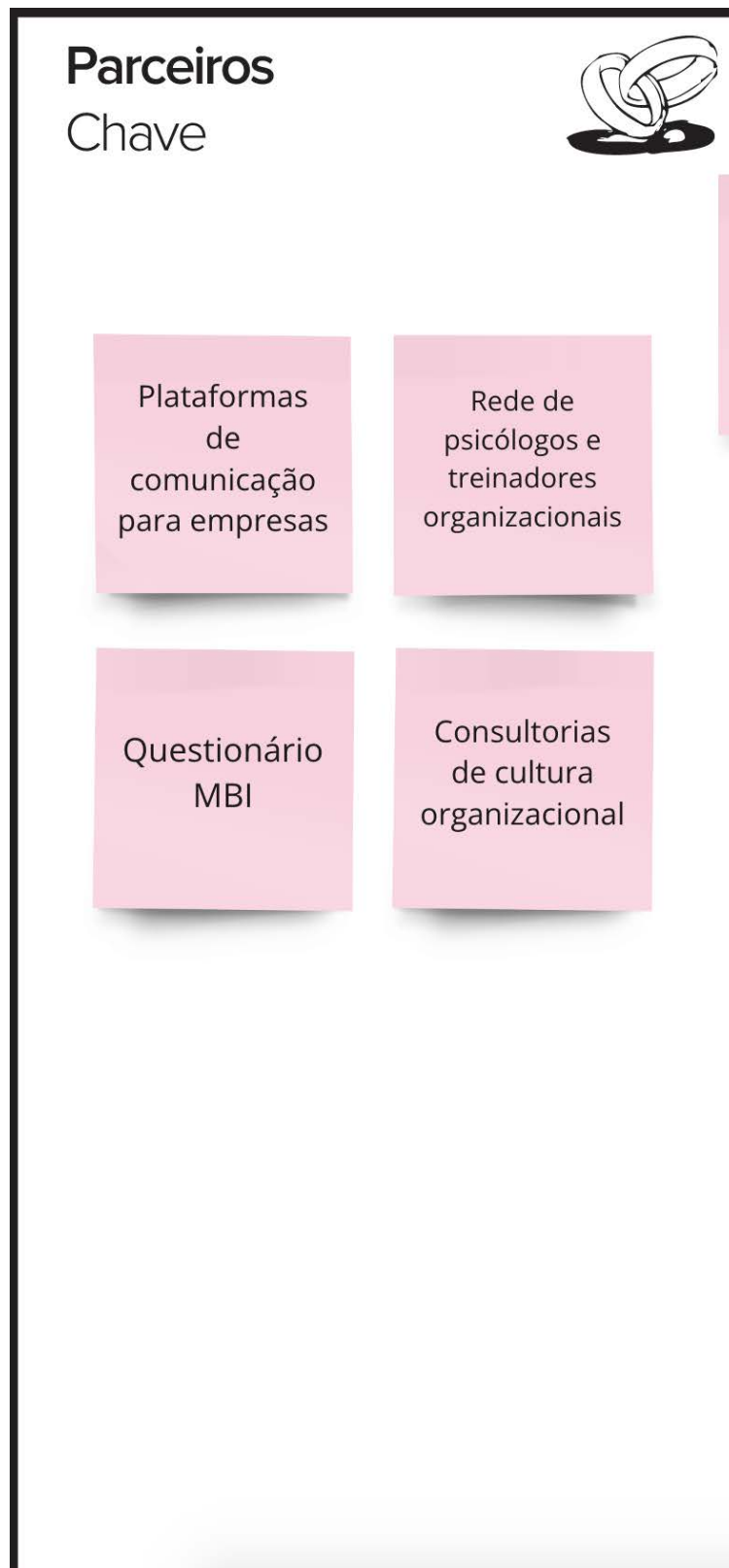


Figura 44: Detalhe de "Parceiros chave" do Business Model Canvas preenchido, imagem da autora



Figura 45: Detalhe de "Estrutura de custo" do Business Model Canvas preenchido, imagem da autora

## 10.2

### Jornada de Usuário

Para a construção do protótipo a ser testado pelos diferentes segmentos de clientes, montou-se uma jornada de usuário para cada um deles, com o objetivo de detalhar quais seriam as etapas do processo e como funcionaria o primeiro contato com o serviço, ou a tomada de conhecimento de sua existência, assim como o seu uso.

Com isso, construíram-se quatro jornadas de usuário, sendo uma para o profissional de RH, uma para o gestor de um time, uma para um funcionário com risco de burnout e outra para um funcionário sem risco de burnout.

Na jornada do profissional de RH, temos Roberta Silva, que, ao assistir um Webinar promovido pela ABRH-Brasil (Associação Brasileira de Recursos Humanos), conhece o serviço que pode ajudá-la a lidar com a Síndrome de Burnout dentro de sua empresa. Ao contratar o serviço, ela completa um tutorial, etapa por etapa, sobre como navegar pelo aplicativo e quais benefícios ele oferece. Finalizando a etapa de tutorial, Roberta é indicada a um treinamento on-line para aprender mais sobre saúde mental, em especial sobre o burnout dentro da organização, como lidar com esse assunto e como abordá-lo com o restante dos membros da empresa. Com isso e mais materiais de apoio, Roberta já está preparada para conduzir uma conversa com gestores de projeto e funcionários sobre saúde mental no trabalho e como funcionará o uso do aplicativo para iniciar o uso do serviço na empresa. Após essa conversa, gestores já poderão convidar os membros de seu time, utilizando o

aplicativo para enviar os convites por meio da plataforma de comunicação oficial para os membros de seu time responderem. Com a coleta de resultados dessas pesquisas, Roberta terá acesso aos resultados das pesquisas para poder acompanhá-las e analisá-las e, caso sinta a necessidade, utilizar os meios de comunicação com o serviço de atendimento ao cliente para tirar dúvidas, solicitar novas recomendações ou por ajuda de profissionais de saúde de como lidar com casos de burnout da empresa. Após um período de uso do serviço, poderá também avaliar sua experiência para contribuir com a sua melhoria contínua.

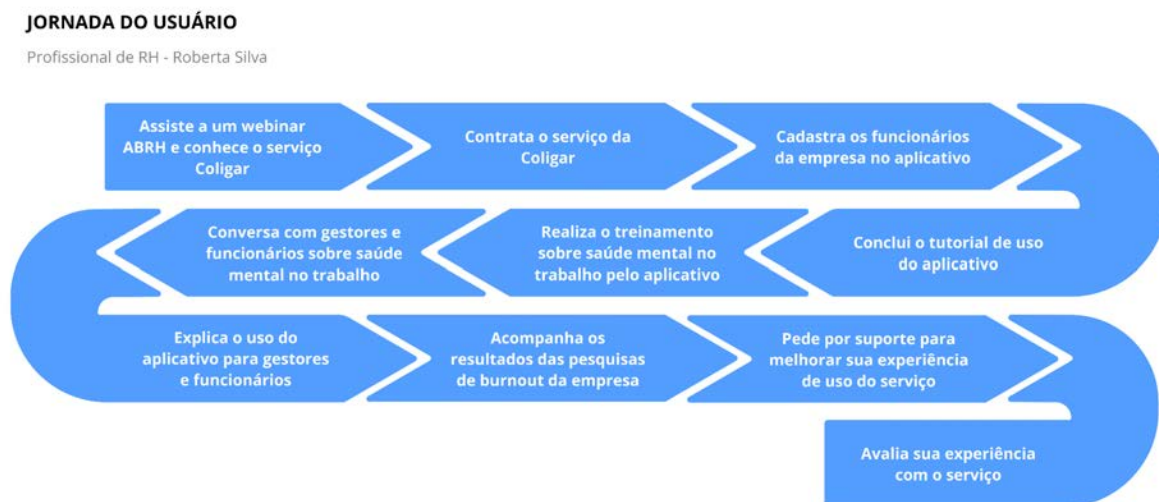


Figura 46: Jornada do RH, imagem da autora

O gestor, representado pela Giovana Lima, iniciará sua jornada com o serviço a partir da conversa conduzida pelo profissional de RH para aprender mais sobre o que é saúde mental dentro da empresa, desenvolver autocrítica quanto ao seu papel dentro da empresa, além de aprender sobre o uso do serviço contratado, como funcionamento do questionário *MBI* e a recomendação de dinâmicas para melhorar o nível de colaboração dentro do time, a partir dos resultados da pesquisa. Após esta conversa, Giovana lançará a pesquisa em um formulário de indicador de risco de burnout, uma semana antes do encerramento do ciclo de projeto em que é responsável. Este formulário será respondido por todos os membros de seu time, no momento em que normalmente times fazem uma reunião de fechamento para definir melhorias para o próximo ciclo. Finalizado o período de coleta de respostas,

Giovana receberá o resultado e, de acordo com a dimensão do burnout indicada como mais crítica, poderá colocar em prática dinâmicas de time recomendadas pelo serviço, para, assim, conseguir monitorar o engajamento e motivação de sua equipe, evitando que algum de seus membros sinalizem sintomas de burnout e ainda melhorar os resultados no próximo ciclo de projeto. Caso tenha dúvidas em relação a como colocar a dinâmica em prática, Giovana poderá agendar uma simulação com um profissional especializado. Além disso, poderá pedir suporte ao RH ou pelo atendimento ao cliente para tirar eventuais dúvidas e saber como lidar com os resultados da pesquisa. Após um tempo de uso do serviço, poderá avaliar sua experiência para contribuir com a sua melhoria contínua.

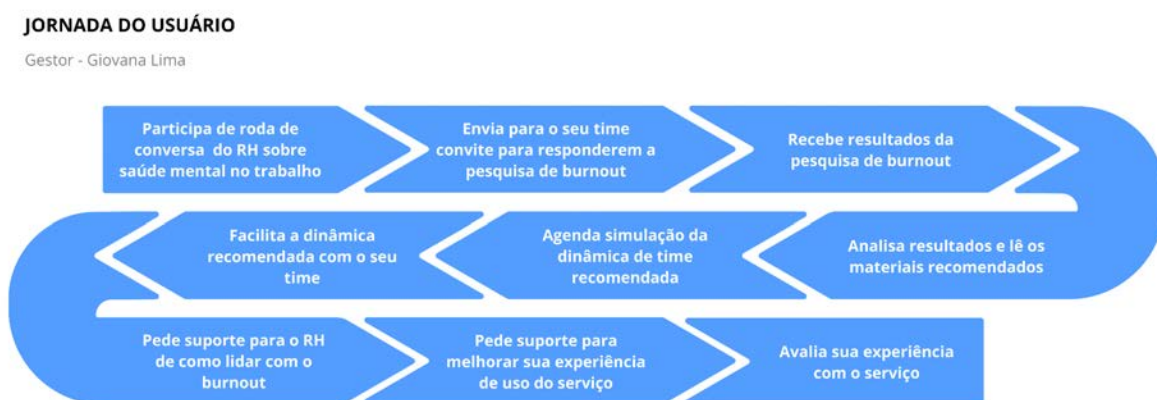


Figura 47: Jornada do gestor, imagem da autora

Thiago Andrade, um funcionário da empresa, participará da conversa conduzida pelo RH sobre saúde mental no trabalho e apresentação do serviço contratado. Nesta conversa ele entenderá mais sobre a importância de falar sobre o assunto de saúde mental e de procurar ajuda sempre que sentir a necessidade, tanto do próprio RH ou de algum profissional de saúde mental. Após a conversa e perto do encerramento do ciclo de projeto ao qual faz parte, Thiago receberá um convite pelo meio de comunicação oficial de sua empresa para responder a uma pesquisa de burnout. Ao responder a pesquisa, receberá imediatamente a análise de suas respostas. Thiago, vendo que os resultados da pesquisa indicaram que está com

um grau elevado de risco de desenvolvimento do burnout, lerá a recomendação para agendar um atendimento psicológico e poderá solicitá-lo pelo botão na página com os resultados da pesquisa. Antes de receber o diagnóstico, continuará trabalhando e participará da dinâmica de time conduzida pelo seu gestor para sentir-se mais engajado e motivado com o trabalho. No entanto, ao receber o diagnóstico de burnout pelo seu psicólogo, Thiago será recomendado de pedir afastamento do trabalho ao RH para a sua recuperação.

#### JORNADA DO USUÁRIO

Funcionário com risco de burnout - Thiago Andrade

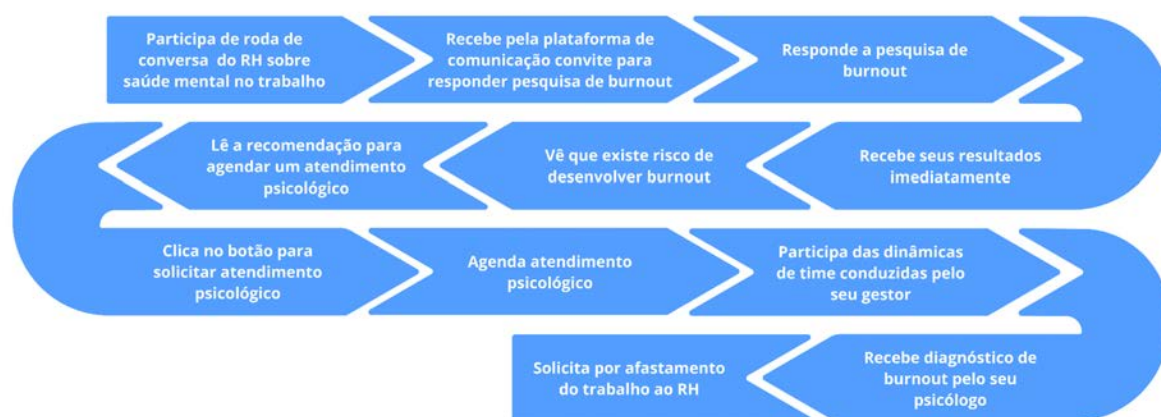


Figura 48: Jornada de um funcionário com risco de desenvolvimento de burnout, imagem da autora

Outra funcionária da empresa, Beatriz Mattos, participará da mesma conversa que Thiago conduzida pelo RH sobre saúde mental e o uso do serviço de indicador de burnout contratado pela empresa. Após a conversa e perto do encerramento do ciclo de projeto ao qual faz parte, receberá um convite pela sua plataforma de comunicação da empresa para responder a pesquisa de burnout. Após responder o formulário, receberá a análise de suas respostas imediatamente e verá que não apresenta risco de desenvolvimento de burnout. Como não apresenta risco, Beatriz receberá recomendações relacionadas a trabalhar o autoconhecimento e práticas de exercícios de bem estar para não chegar ao risco de desenvolvimento de burnout. Depois que todos os seus colegas de time responderem à pesquisa de burnout, Beatriz participará do encerramento do ciclo de projeto e da dinâmica de time conduzida pelo seu gestor. Dessa forma, com a dinâmica, poderá criar relações

mais fortes com seus colegas e melhorar sua relação com o trabalho de forma conjunta. Além disso, sempre que sentir a necessidade, poderá contatar o RH ou o suporte de atendimento ao cliente para tirar dúvidas e solicitar mais recomendações para o cuidado de sua saúde mental. Após um tempo de uso do serviço, Beatriz também poderá avaliar sua experiência com ele como forma de ajudá-lo em sua melhoria contínua.



Figura 49: Jornada de um funcionário sem risco de desenvolvimento de burnout, imagem da autora

### 10.3

#### Blueprint

Para definição dos pontos de contato entre o serviço e o usuário, construiu-se um blueprint para deixá-los mais visuais e padronizados.

O blueprint é uma ferramenta do design thinking para o mapeamento das interações que um cliente tem durante uma prestação de serviço. Dessa forma, é possível deixar mais visual, simples e intuitivo os pontos de contato, visíveis ou físicos, de pessoas, evidências, e processos (GIBBONS, 2017).

Para ver a imagem ampliada, [clique aqui](#).



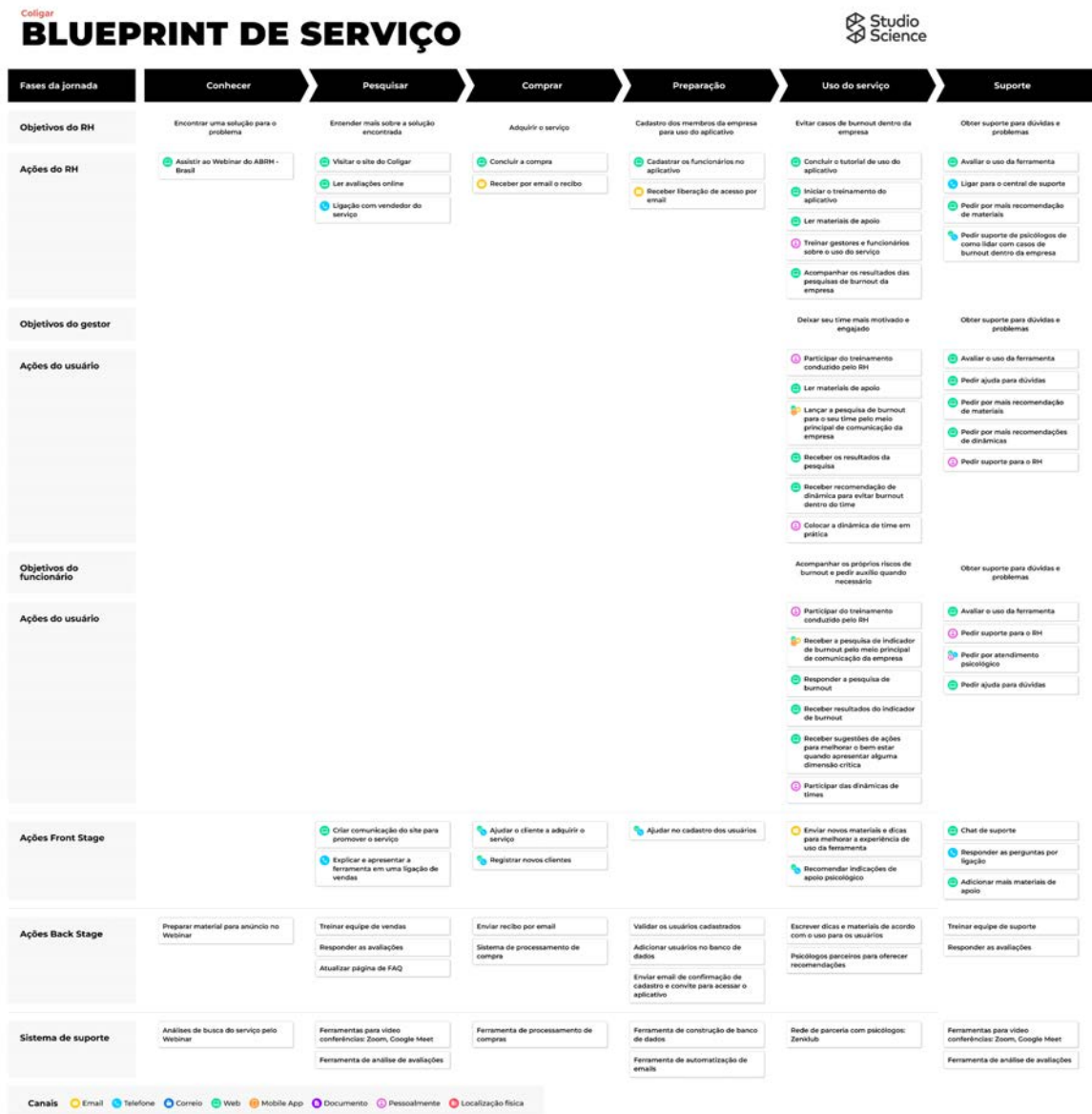


Figura 50: Blueprint, imagem da autora

## 10.4

### Desenvolvimento das funcionalidades

#### 10.4.1

#### Questionário MBI

Como um dos elementos principais da funcionalidade, optou-se por usar o questionário *Maslach Burnout Inventory* para medir os graus de risco de burnout, e



assim, propor sugestões para evitar o desenvolvimento do burnout dentro da empresa, a partir de dinâmicas colaborativas de time.

A escala *Maslach Burnout Inventory*, criada pela psicóloga norte-americana Christina Maslach, é o questionário mais utilizado para a avaliação do burnout, uma vez que é o que apresenta maior validade e confiabilidade para avaliação das múltiplas dimensões da síndrome (TRIGO, 2010).

O questionário conta com 22 perguntas, cada uma categorizada dentro de uma das dimensões do burnout: exaustão emocional, despersonalização ou realização pessoal, para serem respondidas por meio de uma escala de frequência de 0 a 6, em que 0 é nunca, 1, pelo menos algumas vezes no ano, 2, pelo menos uma vez ao mês, 3, várias vezes ao mês, 4, uma vez por semana, 5, várias vezes na semana e 6 todos os dias. Por meio da somatória das pontuações atribuídas para as perguntas de mesma categoria, resulta-se em um valor para cada dimensão que o encaixa dentro de uma escala de grau alto, moderado ou baixo. Para as dimensões de exaustão emocional e despersonalização, por serem elementos negativos em relação ao trabalho, quanto maior a pontuação, maior é o grau de risco. Já para a dimensão de realização pessoal, quanto maior a pontuação, menor é o grau de risco, uma vez que se trata de algo positivo em relação ao trabalho e é uma dimensão que, caso esteja boa, traz um equilíbrio para o nível de exaustão emocional e despersonalização.

Para utilização do questionário no serviço proposto como projeto para este trabalho, procurou-se por versões oficiais traduzidas do inglês ao português, adequando os termos utilizados para se manterem dentro do padrão científico. No quadro a seguir, as perguntas do questionário foram organizadas de acordo com as suas categorizações nas dimensões de burnout, utilizando-se o formato de codificação oficial da versão traduzida, sendo EE, exaustão emocional, DP, despersonalização e RP, realização pessoal. Como forma também de deixar a categorização mais visual, utilizou-se junto aos códigos cores para definir a categoria de dimensão de burnout, amarelo para EE, rosa para DP e azul para RP.

EE	01 – I feel emotionally exhausted because of my work	Eu me sinto emocionalmente sugado pelo meu trabalho
EE	02 – I feel worn out at the end of a working day	Eu me sinto consumido no fim de um dia de trabalho
EE	03 – I feel tired as soon as I get up in the morning and see a new working day stretched out in front of me	Eu me sinto fatigado quando me levanto pela manhã e tenho que encarar outro dia nesse emprego
RP	04 – I can easily understand the actions of my colleagues/supervisors	Eu consigo compreender como meus colegas/supervisores se sentem a respeito das coisas
DP	05 – I get the feeling that I treat some clients/colleagues impersonally, as if they were objects	Eu sinto que eu trato alguns clientes/colegas como se eles fossem objetos
EE	06 – Working with people the whole day is stressful for me	Trabalhar com pessoas o dia inteiro é realmente uma grande tensão para mim
RP	07 – I deal with other people's problems successfully	Eu lido de forma efetiva com os problemas dos meus beneficiários
EE	08 – I feel burned out because of my work	Eu me sinto esgotado pelo meu trabalho
RP	09 – I feel that I influence other people positively through my work	Eu sinto que eu influencio de forma positiva as outras pessoas através do meu trabalho
DP	10 – I have become more callous to people since I have started doing this job	Eu fiquei mais insensível em relação às pessoas desde que eu peguei esse emprego
DP	11 – I'm afraid that my work makes me emotionally harder	Eu me preocupo que esse emprego esteja me endurecendo emocionalmente
RP	12 – I feel full of energy	Eu me sinto muito disposto
EE	13 – I feel frustrated by my work	Eu me sinto frustrado pelo meu emprego
EE	14 – I get the feeling that I work too hard	Eu sinto que eu estou trabalhando duro demais no meu emprego
DP	15 – I'm not really interested in what is going on with many of my colleagues	Eu realmente não me preocupo com o que acontece com alguns colegas
EE	16 – Being in direct contact with people at work is too stressful	Trabalhar diretamente com pessoas coloca muito estresse em mim
RP	17 – I find it easy to build a relaxed atmosphere in my working environment	Eu posso facilmente criar um clima descontraído com meus colegas
RP	18 – I feel stimulated when I been working closely with my colleagues	Eu me sinto animado depois de trabalhar bem próximo aos meus colegas
RP	19 – I have achieved many rewarding objectives in my work	Eu tenho realizado várias coisas que valem à pena neste emprego
EE	20 – I feel as if I'm at my wits' end	Eu sinto como se estivesse no fim da linha
RP	21 – In my work I am very relaxed when dealing with emotional problems	No meu trabalho, eu lido com problemas emocionais muito tranquilamente
DP	22 – I have the feeling that my colleagues blame me for some of their problems	Eu sinto que os meus colegas me culpam por alguns de seus problemas

Figura 51: Perguntas do questionário *MBI* originais traduzidas para o português e classificadas de acordo com a dimensão; EE: exaustão emocional, DP: despersonalização, RP: realização pessoal, imagem da autora

#### 10.4.2

#### Dinâmicas colaborativas

Como proposta para melhorar o estado dos membros do time, optou-se pela recomendação de dinâmicas colaborativas, uma vez que o trabalho conjunto não

estará expondo nenhum membro do time à sua condição e, pelas dinâmicas serem feitas em conjunto com facilitação do gestor dele, possibilitará um fortalecimento das relações internas e uma abertura para o conforto de falar mais sobre questões pessoais entre os colegas, principais elementos que podem ajudar na prevenção do burnout.

As dinâmicas foram escolhidas a partir do conjunto de ferramentas de colaboração disponibilizada pela Hyper Island, consultoria que procura fortalecer a cultura das empresas por meio do desenvolvimento de uma experiência de aprendizado colaborativo (HYPER ISLAND, 2022). Também foram utilizadas ferramentas da categoria Collaborate, presente no kit Co-Creation Cards, de métodos de design thinking (FRIIS, 2015). Cada uma das dinâmicas foi categorizada em uma dimensão do burnout, com a finalidade de melhorar algum estado crítico evidenciado no questionário.

Para lidar com exaustão emocional, foram selecionadas dinâmicas que trabalhassem o relaxamento, escuta empática e a mudança de comportamentos dentro do time. Para lidar com a despersonalização, as dinâmicas procuravam trabalhar de forma colaborativa na criação de empatia entre os membros, na motivação e no fortalecimento do trabalho em equipe. Por último, para atuar na realização pessoal, as dinâmicas buscavam melhorar o sentimento de propósito em relação ao trabalho.

Para a apresentação das dinâmicas, foi criada uma estrutura padronizada, que deixa a sua aplicação mais prática. Nesta estrutura foi-se colocado o nome da dinâmica, a que categoria da dimensão do burnout ela é mais recomendada para evitar o risco de desenvolvimento, sobre o que se trata esta dinâmica, fonte de onde ela foi retirada e quem a escreveu, tempo de duração esperado, tamanho de grupo recomendado, nível necessário recomendado para a facilitação de acordo com a dificuldade de conduzi-la, zona de conforto dos participantes de acordo com as ações propostas pela dinâmica e passo a passo de como ela deve ser implementada.

#### **10.4.2.1**

### 5-4-3-2-1 Técnica de centramento

#### 5-4-3-2-1 Grounding Technique



Figura 52: Ilustração da dinâmica "5-4-3-2-1 Técnica de centramento", imagem do toolbox Hyper Island

### Categoria

- Exaustão emocional

### Fonte

- Hyper Island
- Produzido pela revista *J Trauma Stress Disor*

### Sobre

Eles dizem que “Uma Mente Calma é uma Mente Eficaz” e com uma mente mais calma, você pode explorar melhor esses desafios da vida com calma e consciência centrada. Mudanças constantes, aprender coisas novas e incertezas são algumas das situações que podem fazer com que até as pessoas mais calmas sintam algum estresse. Este exercício de 5 passos pode apoiar as pessoas em momentos estressantes, ajudando-as a se ancorarem no momento presente, quando seu foco está distraído por pensamentos inúteis.

### Duração

5-30min

## Tamanho do grupo

2-10

## Nível necessário para facilitação

Iniciante

## Zona de conforto

Seguro

## Passo 1

5-4-3-2-1 Exercício de centramento é uma técnica calmante. É um método simples, mas eficaz, para recuperar o controle de sua mente. Ele o traz de volta ao presente e o enraíza ou o ancora no 'agora' e longe das situações difíceis e estressantes.

Esta técnica incorpora **todos os 5 sentidos** para ajudar a lembrá-lo do que seus sentidos estão lhe dizendo sobre o mundo ao seu redor no momento.

Esta não é uma *solução rápida*, mas pode ajudar a treinar sua mente para estar mais fundamentada e presente. Pode ajudar a interromper padrões de pensamento não saudáveis.

## Passo 2

### Praticando 5-4-3-2-1 Exercício de centramento

Para praticar essa técnica, você basicamente precisa fazer uma lista de tudo o que está vendo, tocando, cheirando e ouvindo neste momento. Envolver **todos os seus sentidos** ajuda a trazê-lo de volta ao momento presente e dominar sua mente acelerada e ansiosa.

Para praticar esta técnica, você não precisa estar em casa. **Este exercício de 5 passos requer cerca de 60 segundos.**

Para cada passo, seria melhor pensar e dizer em voz alta as sensações que você está observando.

### **Passo 3**

#### **Respire bem fundo para começar**

##### **1. VISÃO:**

Olhe em volta e reconheça 5 coisas. Tome seu tempo para realmente olhar e reconhecer o que você vê e dizê-los em voz alta.

Por exemplo, você poderia dizer, eu vejo o computador, eu vejo o copo, eu vejo o porta-retratos.

### **Passo 4**

##### **1. SINTA:**

Preste atenção e reconheça **4 coisas que você pode sentir**, independentemente da textura ou aparência, e diga-as em voz alta.

Por exemplo, você poderia dizer, sinto o chão esfriar sob meus pés, sinto os cabelos na nuca ou sinto o travesseiro em que estou sentado e passo um momento literalmente tocando essas coisas.

### **Passo 5**

##### **1. ESCUTE:**

**Ouçã 3 sons** ao seu redor que você pode ouvir. Pode ser o som do tráfego lá fora, o som de digitação, pessoas conversando, andando, o telefone tocando, pássaros cantando, chovendo, etc.

Em vez de ouvir seus próprios pensamentos ou sons do seu corpo, como seu estômago roncando, concentre-se em vozes externas, ruídos ou músicas que são audíveis para você. Você pode se concentrar em mais sons ambientes, como o tique-taque do relógio, o zumbido do ventilador e muito mais.

Nomeie todos os três e diga em voz alta.

### **Passo 6**

### 1. CHEIRE:

Diga **duas coisas que você pode cheirar**, como o cheiro da sua caneta, ou cabelo, o cheiro da planta.

Se no início você sentir que não consegue cheirar nada, simplesmente tente sentir a fragrância sutil do ar ao seu redor, não há problema em ir para outro local e cheirar algo.

Se você não sentir o cheiro de nada no momento ou não puder se mover, lembre-se de dois de seus cheiros favoritos, pense neles e diga o nome deles em voz alta.

### **Passo 7**

#### 1. GOSTO:

Diga uma coisa que você pode saborear. Não é necessário ter algo para comer. Pode ser um sabor residual de menta, chá, café, sanduíche ou qualquer outra coisa que você possa sentir.

Mas, se você não puder provar nada, diga suas coisas favoritas para provar, como sua comida favorita, sobremesa, fruta, seu doce favorito da infância - seja o que for.

**Faça outra respiração funda** para terminar e siga a regra 5-5-5. Inspire por 5 segundos, segure-o pelos próximos 5 segundos e, finalmente, expire por 5 segundos. Sua respiração pode ser uma forte âncora para voltar ao momento presente.

### **Passo 8**

#### **Benefícios da Técnica de Centramento 5-4-3-2-1**

Este método de atenção plena funciona permitindo que você esteja presente. Isso ajuda você a perceber que você é mais poderoso e mais calmo no momento atual.

Muitos momentos ansiosos e estressantes podem ser neutralizados, desacelerados e acalmados dessa maneira.

Uma mente errante pode nos afastar do presente, mas a reconexão com os sentidos e a respiração pode nos puxar de volta ao momento presente novamente.

#### 10.4.2.2

#### Andar & Falar

*Walk & Talk*



Figura 53: Ilustração da dinâmica "Andar e falar", imagem do kit Co-Creation Cards

#### Categoria

- Exaustão emocional

#### Fonte

- Collaborate Co-Creation Cards, Friis 2015
- Produzido pelos estudantes da *Design School Kolding and Kwame Nkrumah University of Science and Technology (KNUST)*

#### Sobre

“Andar & Falar” é uma maneira de se energizar de forma informal, que pode abrir para novas perspectivas e insights.

#### Duração

5-30min



## **Tamanho do grupo**

1-5

## **Nível necessário para facilitação**

Iniciante

## **Zona de conforto**

Seguro

### **Passo 1**

Decida o que é que você quer pensar durante a caminhada. Defina uma pergunta específica ou escreva um pequeno roteiro de perguntas.

Você deve estar procurando por novas ideias ou perspectivas, ou talvez tenha um desafio particular o qual você queira adereçar. Pode também ser uma caminhada para “conhecer uns aos outros”, ou talvez vocês já tenham trabalhado juntos por um tempo e gostariam de ter uma conversa sobre a dinâmica do time.

### **Passo 2**

Durante a caminhada pense sozinho nas perguntas que você anotou no seu roteiro, ou discuta-as em grupo. Olhe ao seu redor para ter ideias novas que normalmente não apareceriam ou permaneceriam ocultas.

Andar libera endorfinas, aumenta o pulso, e o ar fresco significa mais oxigênio movendo pelo seu corpo.

Quando caminhando com outros, as conversas ficam menos formais e mais relaxantes - e a mudança de cenário é normalmente inspiradora.

### **Passo 3**

Quando você voltar da caminhada, sente sozinho e colete seus pensamentos escrevendo-os ou desenhando-os antes de compartilhar com o grupo.

Isso é útil quando você precisa refletir sobre uma questão ou pensar em novas ideias.

### **10.4.2.3**

#### **Trocar**

*Switch*



Figura 54: Ilustração da dinâmica "Trocar", imagem do kit Co-Creation Cards

#### **Categoria**

- Exaustão emocional

#### **Fonte**

- Collaborate Co-Creation Cards, Friis 2015
- Produzido por Mihaly Csikszentmihalyi

#### **Sobre**

“Trocar” significa fazer uma transição consciente entre diferentes estados para direcionar o processo criativo para frente.

#### **Duração**

1-8h

#### **Tamanho do grupo**

1-10

## **Nível necessário para facilitação**

Iniciante

## **Zona de conforto**

Seguro

## **Passo 1**

Ao experimentar a inércia, dê um passo para trás e dê uma olhada no seu padrão de trabalho.

## **Passo 2**

Faça uma lista de suas atividades em um pedaço de papel. Veja a lista para ver se há formas preferidas de trabalhar e se há partes que foram deixadas de fora. Pense em quais tipos de 'troca' podem ser úteis para você e como você pode fazer isso - por uma hora, algumas horas ou um dia.

Os padrões de trabalho podem incluir trabalho individual versus trabalho em grupo; pensar (falar, processar mentalmente, organizar, analisar) versus experimentar (esboçar, prototipar, entrevistar, observar); divergir (idear) versus convergir (avaliar); ritmo rápido versus ritmo lento; no estúdio versus no mundo; sério versus brincalhão.

## **Passo 3**

Entenda qual é a sua atividade criativa específica preferida e faça o que você preferir, não apenas individualmente, mas também em equipe.

Ser capaz de alternar entre estados e atividades opostos alimenta o processo criativo e pode ajudar a trazer perspectivas valiosas para o projeto.

### **10.4.2.4**

## Check-in e Check-out

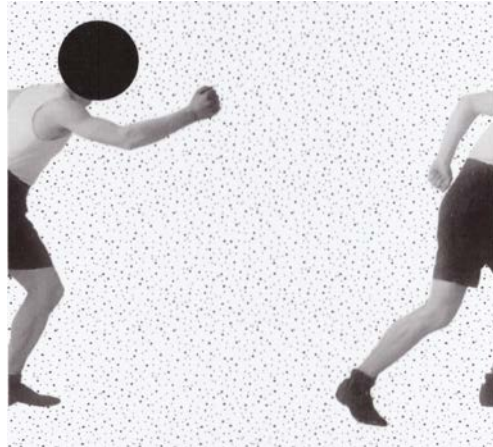


Figura 55: Ilustração da dinâmica "Check-in e Check-out", imagem do kit Co-Creation Cards

### Categoria

- Exaustão emocional

### Fonte

- Collaborate Co-Creation Cards, Friis 2015
- Produzido por Lotte Darso

### Sobre

'Check-in e check-out' trata-se de manter as relações em uma equipe, permitindo que os membros da equipe expressem o que estão em suas mentes no início e no final de uma reunião, workshop ou seminário.

### Duração

5-15min

### Tamanho do grupo

2-10

### Nível necessário para facilitação

Iniciante

## **Zona de conforto**

Médio

### **Passo 1**

No início de uma reunião ou workshop, peça aos participantes que digam ao grupo, um por um, o que estão pensando.

O Check-In permite que os participantes desabafem em relação a assuntos profissionais e particulares - e deixem os outros saberem o que está acontecendo. É uma forma de ajudar as pessoas a chegarem e estarem presentes no grupo.

Isso permite que cada pessoa expresse como está indo agora, o que aconteceu desde a última reunião e o que está acontecendo em casa e no trabalho. Em suma, expresse o que precisa ser priorizado neste momento específico.

### **Passo 2**

Caso estejam de forma presencial, usem um objeto (um animal de brinquedo, uma pedra, uma maçã, qualquer objeto pequeno serve), e somente a pessoa que segura a peça falante pode falar.

Normalmente, dois a três minutos por pessoa são suficientes. Quando a pessoa que está segurando a peça terminar de falar, peça para que ela passe o objeto para outra pessoa que ainda não falou.

### **Passo 3**

Quando todos participantes terem dito o que estão pensando, inicie a reunião.

### **Passo 4**

Ao fim da reunião antes de se despedirem, no check-out, todos os participantes são convidados a responder à pergunta: “O que vou levar comigo?”

O Check-Out é uma forma de os participantes encerrarem a reunião e refletirem sobre o que levarão consigo.

#### 10.4.2.5

##### **Treine-se para sair do desânimo em 3 passos**

*Coach Yourself out of a Funk in 3 Steps*

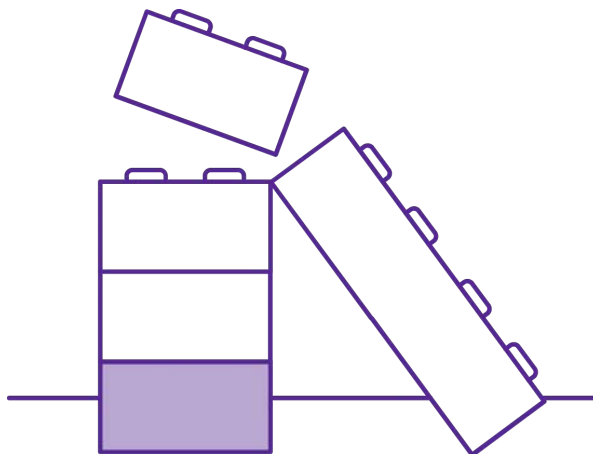


Figura 56: Ilustração da dinâmica "Treine-se para sair do desânimo em 3 passos", imagem do toolbox Hyper Island

#### **Categoria**

- Despersonalização

#### **Fonte**

- Hyper Island
- Produzido por Dawn Hoenie

#### **Sobre**

As coisas podem ficar difíceis às vezes, isso vai acontecer, somos humanos. A vida é cheia de contrastes, bom/mau, claro/escuro, feliz/triste, com/sem - então precisamos de alguns processos/ferramentas/métodos para nos fazer sentir melhor. Além disso, quando as coisas estão indo bem, a dinâmica ainda é útil para organizar suas próprias ferramentas para se desenvolver e apoiar os outros.

#### **Duração**

5-60 min

### **Tamanho do grupo**

2-10

### **Nível necessário para facilitação**

Iniciante

### **Zona de conforto**

Seguro

### **Passo 1**

Vamos falar sobre estar deprimido. Qualquer um pode entrar deprimido sem estar clinicamente com depressão. Estamos plenamente cientes de que a depressão pode ser absolutamente incapacitante e, se você estiver se sentindo deprimido, procure alguém para obter apoio e também considere entrar em contato com um profissional de saúde mental. O objetivo das ferramentas de bem-estar da Hyper Island é fornecer métodos de autocuidado e auto-facilitação, para estarmos na nossa melhor condição.

#### **Passo 1: Pause**

Pegue uma caneta e um pedaço de papel e escreva essas três perguntas:

Você pode fazer isso em um computador ou dispositivo móvel, mas é bom fazer uma pausa do digital (quando estamos online com tanta frequência) e utilizar a forma tradicional com caneta e papel

- O que eu preciso que vai me ajudar a seguir em frente?
- Como eu irei me encorajar hoje?
- O que eu posso fazer para encorajar os outros?

### **Passo 2**

#### **Passo 2: Crie uma visão**

Uma visão é uma afirmação de como será o futuro.

Depois de concluir o passo 1, pense em como você deseja que o seu futuro seja - pode ser hoje, em 3 semanas, 3 meses ou 3 anos; seja o que for - depende de você.

Pergunte a si mesmo "o que eu quero?"

- Felicidade?
- Saúde (mental/física)?
- Bons hábitos?
- Um relacionamento?
- Melhor equilíbrio?
- Novas habilidades?
- Se conectar com os outros?
- Estar a serviço dos outros?
- O que mais?

Agora crie uma afirmação inspiradora e curta para sempre lembrá-la facilmente.

**Se sentindo sem inspiração?** Está tudo bem se você não tem certeza do que quer... Comece devagar! Pergunte a si mesmo "Como eu quero me sentir?"

- Feliz?
- Confiante?
- Em paz?
- Descansado?
- Saudável?
- Competente?
- Útil?
- O que mais?

Pense em quem você admira. Pode ser alguém que você conheça ou não, um personagem histórico, um personagem fictício, um super-herói, um animal - qualquer figura inspiradora que você admira.



Quais qualidades eles possuem? Identifique-os e almeje por algo que o inspire sobre eles. Agora crie uma declaração inspiradora com base nas qualidades que você deseja incorporar em sua própria vida.

### **Passo 3**

#### **Passo 3: Crie hábitos de apoio**

Excelente! Agora que você tem clareza sobre o que deseja, é hora de alinhar suas ações. Crie um Micro-hábitos (BJ Fogg).

Um micro-hábito é um comportamento individual que você tem pelo menos 1x/dia, leva menos de 30 segundos, e requer pouco esforço.

**Exemplo:** Eu quero relaxar melhor no final do meu dia.

#### **Receita de hábito**

- Depois de... "tomar meu banho noturno" (Momento de âncora)
- Eu vou... "desativar todas as notificações das minhas redes sociais" (Micro-hábito)
- Para conectar isso ao meu cérebro, vou... "comemorar parabenizando a mim mesmo por assumir o controle da minha própria atenção." (Celebração)

#### **10.4.2.6**

#### **Exercícios e atividades de gratidão**

*Gratitude Exercises & Activities*

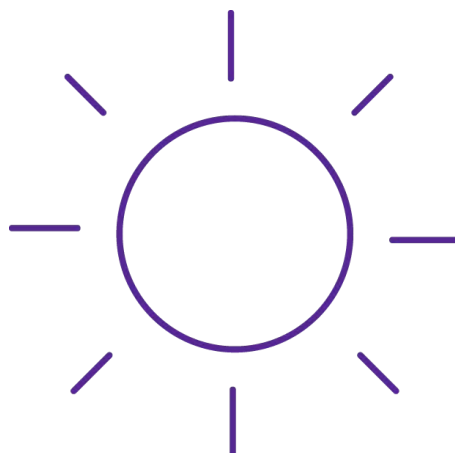


Figura 57: Ilustração da dinâmica "Exercícios e atividades de gratidão", imagem do toolbox Hyper Island

### **Categoria**

- Exaustão emocional

### **Fonte**

- Hyper Island
- Produzido por *13 Most Popular Gratitude Exercises & Activities*

### **Sobre**

Embora seja admirável compartilhar nossa gratidão e bons sentimentos com os outros, raramente paramos para pensar no que dar aos outros nossa gratidão pode fazer por nós. Como se vê, faz muito pelo nosso cérebro, resiliência e bem-estar mental.

### **Duração**

5-60 min

### **Tamanho do grupo**

2-10

### **Nível necessário para facilitação**

Iniciante

### **Zona de conforto**

Seguro

### **Passo 1**

**Pesquisas mostram que a gratidão pode:**

- Ajudá-lo a fazer amigos. Um estudo descobriu que agradecer a um novo conhecido os torna mais propensos a buscar um relacionamento mais duradouro com você.
- Melhorar sua saúde física. As pessoas que demonstram gratidão relatam menos dores, uma sensação geral de saúde, exercícios mais regulares e exames mais frequentes com o médico do que aqueles que não o fazem.
- Melhorar sua saúde psicológica. Pessoas gratas desfrutam de maior bem-estar e felicidade e sofrem de sintomas reduzidos de depressão.
- Aumentar a empatia e reduzir a agressividade.
- Aqueles que mostram sua gratidão são menos propensos a buscar vingança contra os outros e mais propensos a se comportar de maneira pró-social, com sensibilidade e empatia.
- Melhorar seu sono. Praticar a gratidão regularmente pode ajudá-lo a dormir mais e melhor.
- Aumentar sua auto-estima. As pessoas que são gratas aumentaram a auto-estima, em parte devido à sua capacidade de apreciar as realizações de outras pessoas.
- Aumentar resiliência/força mental. Pessoas gratas têm uma vantagem em superar traumas e aumentar a resiliência, ajudando-as a se recuperar de situações altamente estressantes.

## Passo 2

### Diário

Escrever algumas coisas pelas quais você é grato é um dos exercícios mais fáceis e populares disponíveis.

O objetivo do exercício é refletir sobre o último dia, alguns dias ou semanas e lembrar de **3 a 5 coisas pelas quais você é especialmente grato**. Dessa forma, você está se concentrando em todas as coisas boas que aconteceram com você em um determinado período de tempo.

Qual é a quantidade apropriada de registro no diário que se deve fazer por semana? Algumas pessoas propõem fazer isso todos os dias, enquanto outras sugerem uma vez por semana.

É importante ajustar a sua prática para o que você precisa. Talvez escrever todos os dias por um curto período de tempo funcione para você, ou talvez seja melhor escrever todas as sextas-feiras. Prestar atenção ao que você é grato se torna mais fácil à medida que você pratica.

*Imagine sua vida sem as coisas ou pessoas que importam para você, antes de começar a escrever. Isso definitivamente deve aumentar seu barômetro de gratidão.*

### **Passo 3**

#### **Jarra da gratidão**

Para exercitar sua criatividade, o pote da gratidão é um exercício simples que pode ter efeitos profundos em seu bem-estar e perspectivas. Requer apenas alguns ingredientes: uma jarra (uma caixa também pode funcionar); uma fita, adesivos, purpurina, ou o que você quiser para decorar o pote; papel e caneta ou lápis para escrever suas notas de gratidão; e gratidão!

#### **Passo 1: Encontre uma jarra ou uma caixa**

**Passo 2: Decore** a jarra como quiser. Você pode amarrar uma fita no pescoço do frasco, colocar adesivos nas laterais, usar cola transparente e glitter para fazê-lo brilhar, pintá-lo, mantê-lo simples ou fazer qualquer outra coisa que você possa pensar para torná-lo uma visão agradável.

**Passo 3:** Este é o passo mais importante, que será repetido todos os dias. **Pense em pelo menos três coisas ao longo do dia pelas quais você é grato.** Pode ser algo tão frugal e prazeroso quanto um café em seu lugar favorito, ou tão grandioso quanto o amor de seu parceiro ou amigo querido. Faça isso todos os dias, escreva o que você é grato em pequenos pedaços de papel e encha o pote.

Com o tempo, você descobrirá que tem um pote cheio de inúmeras razões para agradecer pelo que tem e aproveitar a vida que está vivendo. E também passará a cultivar a prática de expressar agradecimentos.

Se você estiver se sentindo especialmente para baixo e precisar de um estímulo rápido, tire algumas notas do pote para se lembrar de quem e do que é bom em sua vida.

## **Passo 4**

### **Pedra da gratidão**

Este exercício pode parecer um pouco bobo. Você pode estar pensando: “Uma pedra? Como uma pedra pode me ajudar a praticar a gratidão?”

O segredo deste exercício é que a pedra é um símbolo, um objeto físico que você pode usar para se lembrar do que tem.

As instruções são tão simples quanto: basta encontrar uma pedra!

Certifique-se de escolher um objeto que você goste, seja porque é bonito porque é suave ou tem uma textura interessante, ou porque você o pegou em um lugar especial. Se você tiver outro objeto pequeno que prefere usar, sinta-se à vontade para substituí-lo pela pedra.

Carregue esta pedra no bolso, deixe-a em sua mesa, onde você a verá durante todo o dia, ou até mesmo a use em uma corrente no pescoço ou no pulso.

Sempre que você vê-lo ou tocá-lo, pare para pensar em pelo menos uma coisa pela qual você é grato. Seja algo tão pequeno quanto o sol brilhando sobre você neste momento ou tão grande quanto o trabalho que permite que você se alimente ou sua família. Pense em uma coisa que lhe traga alegria ou satisfação.

Ao tirar a pedra do bolso ou do corpo no final do dia, reserve um momento para lembrar das coisas pelas quais você foi grato ao longo do dia. Quando você colocá-lo novamente no pescoço, ou no bolso pela manhã, repita esse processo para lembrar pelo que você foi grato ontem. Isso não apenas ajudará você a se lembrar das coisas pelas quais é grato, mas também poderá desencadear um momento de mini-atenção plena em seu dia. Isso o levará para fora de sua cabeça e para o momento presente, dando-lhe algo para focar sua atenção. Também pode atuar como uma mudança para um pensamento mais positivo.

Quando você aciona esse interruptor várias vezes ao dia, provavelmente descobrirá que seu dia médio se tornou muito mais positivo.

## **Passo 5**

### **Caminhada da gratitude**

Se você conseguir sair e caminhar, este exercício requer apenas seu senso de gratidão e um par de pés ou uma cadeira de rodas.

Quando você estiver passando por um momento particularmente difícil, tente limpar sua mente com uma caminhada de gratidão.

Caminhar é terapêutico em si.

Tem benefícios para a saúde, como aumento de endorfinas que diminuem o estresse, aumento da saúde do coração e da circulação no corpo, diminuição da letargia e diminuição da pressão arterial. Junte esta atividade com um estado de espírito de gratidão e você estará fadado a nutrir uma mente e um corpo positivos (Rickman 2013).

O objetivo da caminhada da gratidão é observar as coisas que você vê ao seu redor enquanto caminha. Absorva tudo. Fique atento à natureza, às cores das árvores, aos sons que os pássaros fazem e ao cheiro das plantas. Observe como seus pés se sentem quando você pisa no chão. Os efeitos são mais potentes quando você pode desfrutar de um passeio de gratidão com seu parceiro ou amigo. Dessa forma, você pode mostrar a eles um apreço por poder passar o tempo caminhando juntos.

## **Passo 6**

### **Reflexão da gratitude**

A reflexão é uma parte importante da atenção plena, do aprendizado e do cultivo de um senso de autoconsciência e pode levar a uma maior sensação de bem-estar.

**Para praticar a reflexão da gratidão, siga estes passos:**

- Acomode-se em uma postura relaxada. Faça algumas respirações profundas e calmantes para relaxar e se concentrar. Deixe sua consciência se mover

para o seu ambiente imediato: todas as coisas que você pode cheirar, provar, tocar, ver, ouvir. Diga a si mesmo: “Por isso, sou grato”.

- Em seguida, lembre-se das pessoas em sua vida de quem você é próximo: seus amigos, família, parceiro.... Diga a si mesmo: “Por isso, sou grato”.
- Em seguida, volte sua atenção para si mesmo: você é um indivíduo único, abençoado com imaginação, a capacidade de se comunicar, de aprender com o passado e planejar o futuro, para superar qualquer dor que possa estar sentindo. Diga a si mesmo: “Por isso, sou grato”.
- Finalmente, descanse na percepção de que a vida é um presente precioso. Que você nasceu em um período de imensa prosperidade, que você tem o dom da saúde, cultura e acesso aos ensinamentos espirituais. Diga a si mesmo: “Por isso, sou grato”. (Still Mind, 2014)

#### 10.4.2.7

#### **Dramatização**

##### *Role Play*



Figura 58: Ilustração da dinâmica "Dramatização", imagem do kit Co-Creation Cards

#### **Categoria**

- Despersonalização

#### **Fonte**

- Collaborate Co-Creation Cards, Friis 2015

- Produzido pelos estudantes da *Design School Kolding and Kwame Nkrumah University of Science and Technology (KNUST)*

## **Sobre**

'Dramatização' é usado para investigar os papéis que os membros da equipe assumem e experimentar novas constelações.

## **Duração**

5-30min

## **Tamanho do grupo**

3-10

## **Nível necessário para facilitação**

Iniciante

## **Zona de conforto**

Médio

## **Passo 1**

Ao trabalhar em equipe, as pessoas geralmente assumem funções específicas com base em suas personalidades e sua posição na organização. Existem papéis formais como 'líder do projeto' e 'especialista', e informais como 'ambicioso' e 'brincalhão'. Examinar os papéis na equipe, questionar padrões habituais e possivelmente trocar de papéis ou incluir novos papéis é uma maneira divertida de mudar a energia, incluir novas perspectivas e aprender sobre preferências e competências individuais.

Passe 5 minutos registrando individualmente as diferentes funções que você notou na equipe. Em um grupo, peça a uma pessoa que liste as diferentes funções.

## **Passo 2**

Fale sobre a dinâmica da equipe.



- O que funciona bem e o que não funciona tão bem?
- Seria útil trocar de papéis por um tempo?
- Incluir novas funções?
- Excluir funções por um tempo?
- Quais papéis cada um de vocês gostaria de tentar?

Se várias pessoas quiserem desempenhar o mesmo papel, revezem-se.

### **Passo 3**

Defina um período de tempo para a 'Dramatização', incluindo um ponto em que você pare e reflita sobre suas experiências. A preparação é individual, mas vocês devem questionar e aprender uns com os outros.

Na próxima reunião que tiverem juntos, cada um interpreta seu novo papel. Dessa forma, a rotação contínua de papéis permitirá que experimentem e aprendam uns com os outros.

#### **10.4.2.8**

### **Espaço de trabalho da equipe**

*Team Space*

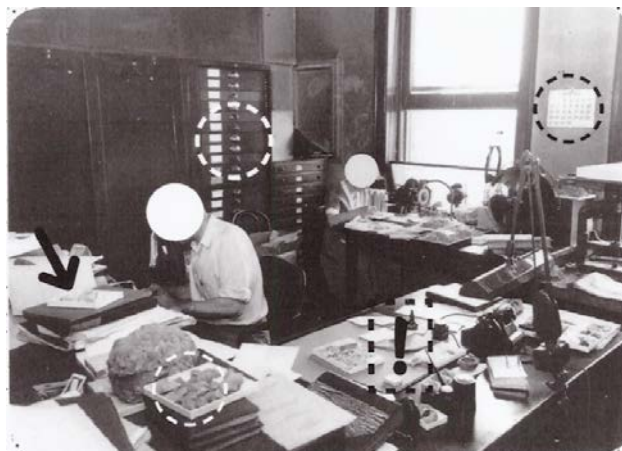


Figura 59: Ilustração da dinâmica "Espaço de trabalho da equipe", imagem do kit Co-Creation Cards

### **Categoria**

- Despersonalização

## **Fonte**

- Collaborate Co-Creation Cards, Friis 2015
- Produzido por Ned Herrmann e Tom Kelley

## **Sobre**

O 'Espaço de trabalho da equipe' ajuda a divulgar as necessidades individuais e da equipe em relação ao espaço mental e físico para inovação.

## **Duração**

5-30min

## **Tamanho do grupo**

3-10

## **Nível necessário para facilitação**

Iniciante

## **Zona de conforto**

Médio

## **Passo 1**

A maioria de nós usa o espaço físico para apoiar nossos processos de trabalho criativo de uma forma ou de outra. Ao chamar a atenção para como pessoas diferentes fazem isso, é possível trabalhar de forma mais consciente para estabelecer um ambiente compartilhado para apoiar os esforços criativos de uma equipe. Além disso, a conversa sobre necessidades compartilhadas e individuais pode por si só apoiar a colaboração.

Comece entrevistando uns aos outros sobre espaços de inovação individuais.

- É um espaço que conhece bem ou é um espaço de sonho pessoal?
- O que você precisa em diferentes fases de um processo de inovação?
- Onde você teve algumas das experiências criativas mais significativas?

## Passo 2

Prossiga para a construção de protótipos individuais usando papelão, argila, papel colorido, etc.

## Passo 3

Deixe que todos apresentem suas ideias ao grupo. Neste ponto, você pode querer construir um protótipo compartilhado, trazendo elementos dos protótipos individuais.

## Passo 4

Reúnam-se para avaliar e fazer uma lista de desejos que vocês acham que darão suporte aos processos de trabalho.

Após esse processo, a equipe terá uma lista de desejos compartilhada e o líder poderá planejar as iniciativas práticas.

### 10.4.2.9

#### Sair

##### *Step Outside*

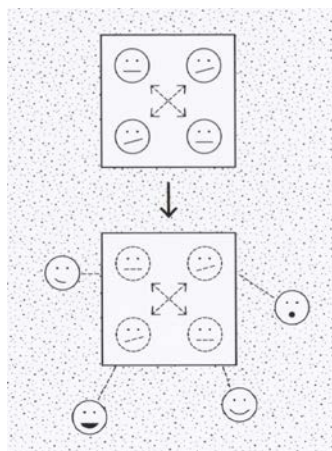


Figura 60: Ilustração da dinâmica "Sair", imagem do kit Co-Creation Cards

#### Categoria

- Despersonalização

## **Fonte**

- Collaborate Co-Creation Cards, Friis 2015
- Produzido por Otto Scharmer

## **Sobre**

'Sair' significa explorar os conflitos interpessoais a partir de uma posição de não julgamento, permitindo que a diversidade venha à tona, o que muitas vezes leva a novas energias e insights.

## **Duração**

5-30min

## **Tamanho do grupo**

5-10

## **Nível necessário para facilitação**

Médio

## **Zona de conforto**

Médio

## **Passo 1**

A diversidade apoia a criatividade em grupos. No entanto, a diversidade também pode levar a conflitos. Quando grupos no ponto de conflito são capazes de sair da situação atual e explorar as diferentes qualidades e perspectivas sem julgá-las, a diversidade pode ser posta em jogo. Isso geralmente leva a insights valiosos no nível individual, dentro da equipe e em relação ao projeto.

No início, todos devem concordar em explorar a partir de um estado de curiosidade. Em seguida, pergunte:

- Quais são as competências em torno da mesa?

## **Passo 2**

Desenhe um mapa compartilhado e anote as competências e qualidades de cada participante, permitindo que todos vejam suas qualidades individuais.

Certifique-se de formular competências em termos objetivos ou positivos

## **Passo 3**

Volte para a situação que resultou na disputa. Um de cada vez, expresse abertamente sua percepção da situação e ouça atentamente o que os outros dizem, tentando ver a situação e a si mesmo através dos olhos deles.

## **Passo 4**

Permita que o processo continue até que haja um senso de resolução na equipe.

Ouvir uns aos outros ajuda a ver o potencial construtivo em cada uma das perspectivas e novas ideias surgem.

### **10.4.2.10**

#### **Meu P.A.C.T diário**

*My Daily P.A.C.T.*



Figura 61: Ilustração da dinâmica "Meu P.A.C.T diário", imagem do toolbox Hyper Island

## **Categoria**

- Realização pessoal

## **Fonte**

- Hyper Island
- Produzido por Alyson DeMaso

## **Sobre**

Este é um exercício individual para ajudá-lo a dar o pontapé inicial no seu dia com um P.A.C.T. para criar mais intenção, gratidão, alegria e transformação em sua vida. O bem-estar é algo que ouvimos cada vez mais - especialmente em um mundo de trabalho cada vez mais remoto e híbrido. O que é isso? E como você promove isso? O bem-estar aparece em muitas culturas de forma diferente, onde os valores e visões para certas coisas e estilos de vida variam. Dito isso, descobrimos que usar a reflexão, conectar-se ao nosso propósito e valores, emoções do dia-a-dia e desenvolver nossa autoconsciência - que trabalhar com uma ferramenta como Meu P.A.C.T. Diário pode ser o suporte adicional de que precisamos para garantir que permaneçamos energizados, positivos e que contribuamos com nossa organização e em qualquer lugar que seja importante.

## **Duração**

5-60 min

## **Tamanho do grupo**

2-10

## **Nível necessário para facilitação**

Médio

## **Zona de conforto**

Médio

## **Passo 1**

## **P: Recuperando o seu Poder**

Toda vez em que você é acionado ao longo do dia (ou seja, perde a paciência, explode de raiva, sofre vergonha, se sente culpado por uma ação), seu eu superior está sinalizando para você explorar mais.

Por trás de cada emoção, há uma crença subjacente que influencia esta emoção. Sua resposta emocional a qualquer situação está ligada diretamente a algo em que você acredita. (ou seja, “Nunca há espaço para erros” ou “Se você quer que algo seja bem feito, faça você mesmo.”)

Às vezes, as crenças nos mantêm presos em um espaço emocional que não serve ao nosso bem maior. Por quê? Porque nossas emoções carregam energia. Essa energia age como um ímã. A energia que você incorpora atrai tipos semelhantes de energia. *Você pode vincular a energia descrita aqui com a ideia de uma profecia auto-realizável - um termo sociológico usado para descrever uma previsão que se torna verdadeira.*

Por exemplo, uma pessoa que está com raiva o tempo todo continuará a atrair situações que perpetuam a raiva. Entende?

Embora seja natural que os humanos experimentem todo o espectro de emoções, é do nosso interesse elevar nosso lar emocional a níveis de coragem, disposição, amor e alegria. Quando somos acionados e respondemos negativamente, é hora de mergulhar no sentimento para entender o que você REALMENTE está respondendo.

Quando você fizer isso, você descobrirá a crença que está por trás da emoção. Então você pode escolher se deseja escrever uma nova crença que lhe sirva melhor. Reescrever crenças eleva seu estado emocional e aumenta seu poder energético.

Nesse "estado energético mais alto", você provavelmente atrairá experiências mais felizes e abundantes.

**Em seu diário, responda a estas perguntas para recuperar seu poder:**

- O que me aborreceu .... hoje?
- Como eu respondi?
- Por que eu respondi do jeito que eu fiz? (continue perguntando “por que” até descobrir o verdadeiro motivo. Isso revelará uma crença pessoal.)
- Como essa crença me impactou?
- Posso reescrever a crença para me servir melhor?

Você vê algum padrão no que te aborrece mais?

- Imagine a nova crença em ação.
- Sinta o impacto de seu poder.

## **Passo 2**

### **A: Aprecie cada experiência**

É importante saborear os momentos que trazem alegria e elevam o seu espírito. É igualmente importante apreciar os momentos que apresentam algo difícil.

Apreciação (também conhecida como gratidão) aumenta a energia emocional. Praticar a apreciação regularmente condiciona sua essência a residir em um lar emocional mais poderoso. Seu ambiente começará a espelhar essa mudança.

**Em seu diário, responda a estas perguntas para ajudar a sentir gratidão todos os dias:**

- O que posso saborear a partir de hoje? (algo tão pequeno quanto 5 minutos de sol ou algo tão grande quanto receber um reembolso pelo correio)
- Por que você saboreou aquele momento? Como isso fez você se sentir?
- O que me desafiou hoje?
- Por que foi desafiador?
- Existe uma oportunidade de recuperar meu poder disso?
- O que eu aprendi?

## **Passo 3**



**C: Um sim de Corpo e alma** *Um sim de corpo inteiro é semelhante a "todo o meu ser diz sim a alguma coisa" - portanto, não duvido nem por um momento de ir em frente!*

Há uma citação famosa de Annie Dillard que afirma:

"Como passamos nossos dias é como passamos nossas vidas." (DILLARD, 2014)

Se você deseja viver uma vida alegre, é melhor começar a adicionar alegria a cada dia. Começar cada dia com a intenção de fazer algo que faça seu coração sorrir aumentará a probabilidade de você realizar isso.

**Em seu diário, responda a estas perguntas para criar intenções de alegria:**

- O que é uma coisa que parece um “sim” de corpo inteiro e vai iluminar meu coração? (isso pode ser tão pequeno quanto 5 minutos de atenção plena ou tão grande quanto jantar com um amigo)
- O que posso remover que parece um “não” de corpo inteiro para abrir espaço para isso?
- Eu fiz isso?
- Se sim, como se sente?
- Se não, o que atrapalhou?

#### **Passo 4**

##### **T: Perceba o que está Transformando**

Aprendemos tanto na quietude e no silêncio e, no entanto, continuamos a acumular tanto em nosso tempo que mal conseguimos respirar.

Quando você refletir sobre os acontecimentos do dia, notará que as sincronicidades começam a ocorrer. À medida que esses pequenos eventos continuam a se desenrolar, você encontrará evidências de mudança. Quando isso acontece, você começa a confiar no poder que reside no universo e em você.

**Em seu diário, responda a estas perguntas:**

- O que eu manifestei (gerei/criei) para mim hoje?

- Tenho notado uma mudança em mim mesmo, meu humor, minhas emoções, minha energia?
- Que ideias ou motivações desenvolvi?
- Eu noto uma mudança em algum dos meus relacionamentos?
- O que mais está mudando?

## **Passo 5**

### **Aproveite para explorar você ainda mais!**

E lembre-se, viver um dia intencional acabará levando a viver uma vida intencional.

#### **10.4.2.11**

### **Expectativas**

*Expectations*



Figura 62: Ilustração da dinâmica "Expectativas", imagem do kit Co-Creation Cards

### **Categoria**

- Realização pessoal

### **Fonte**

- Collaborate Co-Creation Cards, Friis 2015
- Produzido por autor desconhecido

### **Sobre**

'Expectativas' envolve a criação de um entendimento compartilhado, divulgando e formulando desejos e expectativas individuais antes de entrar no projeto.

**Duração**

5-30min

**Tamanho do grupo**

5-10

**Nível necessário para facilitação**

Iniciante

**Zona de conforto**

Médio

**Passo 1**

No trabalho em equipe, muitas vezes esperamos que os outros tenham o mesmo nível de ambição que nós, e que se envolvam pelas mesmas razões que nós.

Identificar e formular expectativas individuais e compartilhadas, por exemplo, em relação ao objetivo geral, à visão, ao nível de ambição, aos valores, aos custos e às horas de trabalho podem ajudá-lo a criar uma compreensão compartilhada do que os une e o que pode separar vocês.

Passe algum tempo refletindo individualmente sobre o que é importante para você no presente projeto:

- O que o motiva?
- O que você espera alcançar (por exemplo, fama, diversão, impacto, aprendizado ou dinheiro)?

**Passo 2**

No grupo, compartilhe seus pensamentos. O facilitador deve listar os pontos de todos em um grande pedaço de papel.

### **Passo 3**

Façam perguntas uns aos outros, como 'Como você vê a meta?' e 'Quando terminar, o que você terá ganho?'.

### **Passo 4**

Fale sobre os diferentes pontos, até sentir que se entendem e, em seguida, prossiga para identificar as expectativas de que você compartilha.

- Existem pontos que podem separá-lo?

Discutam como lidar com as diferenças de forma construtiva.

### **Passo 5**

Poste o resultado final para todos verem. Durante o projeto, você pode rever suas expectativas para discussão e ajuste.

#### **10.4.2.12**

#### **Mapa Corporal**

*Body Map*

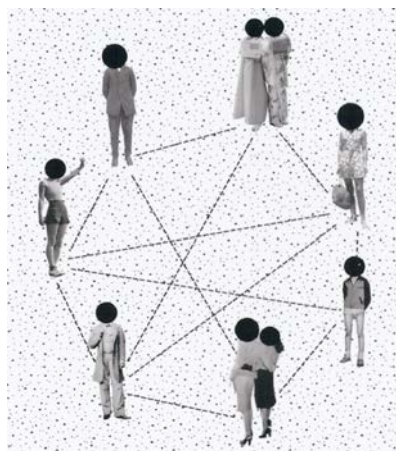


Figura 63: Ilustração da dinâmica "Mapa Corporal", imagem do kit Co-Creation Cards

#### **Categoria**

- Realização pessoal

## **Fonte**

- Collaborate Co-Creation Cards, Friis 2015
- Produzido por Lotte Darso

## **Sobre**

O 'Mapa Corporal' permite que os membros da equipe expressem relações ou opiniões de forma física, posicionando-se em relação uns aos outros.

## **Duração**

5-30min

## **Tamanho do grupo**

5-10

## **Nível necessário para facilitação**

Médio

## **Zona de conforto**

Médio

## **Passo 1**

Mapa Corporal é uma forma física e lúdica de interagir e aprender sobre as posições, pontos de vista e preferências dos outros. Ao trabalhar em um mapa corporal, as pessoas geralmente lembram muito bem o que foi dito, porque carregam consigo um mapa visual de quem e de onde estava falando. Envolve o corpo e ajuda a relaxar o cérebro.

O Mapa Corporal pode ser usado de várias maneiras. Ao posicionar os projetos em diferentes lugares de uma sala, os participantes podem caminhar até os projetos e manifestar seu interesse fisicamente, ou caso estejam de forma remota, façam em algum board indicações de projetos para as pessoas se posicionarem colocando seu nome no lugar.

## **Passo 2**

Os participantes também podem aprender sobre os pontos de vista de outras pessoas durante a avaliação.

Peça para que as pessoas avancem uma a uma e exponham suas opiniões ao se posicionarem no projeto.

## **Passo 3**

Se os outros participantes concordarem, peça para que eles se aproximem e fiquem ao lado dessa pessoa, possivelmente adicionando um comentário.

É um processo dinâmico e os indivíduos podem assumir várias posições antes de parar.

Em algumas situações, é útil que um co-facilitador tome notas.

### **10.4.2.13**

#### **Codex**



Figura 64: Ilustração da dinâmica "Codex", imagem do kit Co-Creation Cards

#### **Categoria**

- Realização pessoal

#### **Fonte**

- Collaborate Co-Creation Cards, Friis 2015
- Produzido por Lotte Darso

## **Sobre**

O 'Codex' é um método para os grupos identificarem e concordarem com um conjunto compartilhado de regras orientadoras, que permite o desenvolvimento consciente de uma atmosfera que atende às suas necessidades e propósitos.

## **Duração**

5-15min

## **Tamanho do grupo**

3-10

## **Nível necessário para facilitação**

Fácil

## **Zona de conforto**

Seguro

## **Passo 1**

Nesse contexto, 'Codex' se refere a um conjunto de regras ou hábitos orientadores determinados por e para um grupo específico. Muitos grupos já podem ter um código não divulgado. No entanto, quando exposto e discutido abertamente, um código pode ser modelado conscientemente e, assim, ajudar o grupo a trabalhar continuamente para criar a atmosfera mais adequada às suas necessidades. Além disso, em momentos de dificuldade, o facilitador pode trazer o código como ponto de referência e ferramenta de diálogo no grupo.

Comece pedindo aos participantes que apresentem sugestões de regras de orientação que sejam importantes para eles.

## **Passo 2**

Anote cada uma das sugestões em post-its.

### **Passo 3**

Avance para selecionar as regras mais significativas, fazendo com que o grupo escolha aquelas com as quais todos concordam.

Certifique-se de que há consenso em relação ao código.

### **Passo 4**

Mantenha o 'Codex' acessível a todos no grupo e traga-o quando necessário.



## DESENVOLVIMENTO DO PROTÓTIPO

Após o desenvolvimento da alternativa e a construção de seus elementos chaves, iniciou-se a construção do protótipo no Figma com 3 fluxos diferentes para que cada representante de um grupo de usuário pudesse testá-lo em um teste de usabilidade.

### 11.1

#### Wireframes

Antes de passar para a prototipação de alta fidelidade no Figma, foram construídos wireframes para a definição dos elementos chaves que teriam cada uma das telas do fluxo. Wireframes são um esboço para definir o layout e a diagramação de cada página, para facilitar a visualização de como o produto final deverá ficar (ROCK CONTENT, 2019).

#### 11.1.1

##### Wireframes para a interface do profissional de RH

A seguir, telas esboçadas do aplicativo mostram o layout de cada uma delas, durante o uso do profissional de RH .

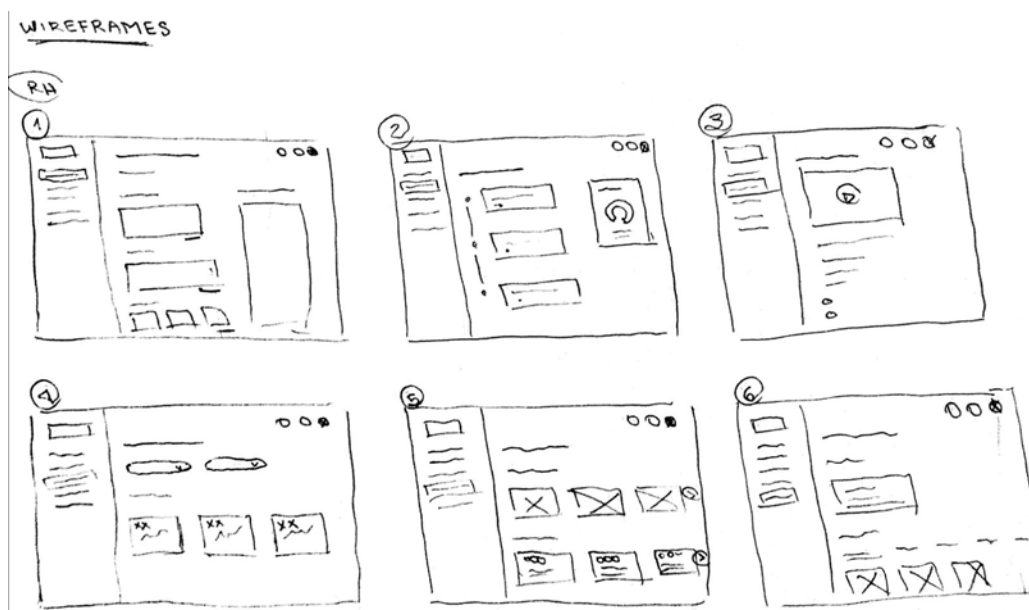


Figura 65: Wireframes das telas para o profissional de RH, imagem da autora

O primeiro layout é a tela inicial, a mais importante para captar a atenção do usuário. Por isso, foram definidos espaços com resumos das informações que ele poderia encontrar com mais detalhes pelo aplicativo: resumo do progresso de seu treinamento, resultados gerais do indicador de burnout, andamento das dinâmicas de time e últimos materiais de apoio recomendado.

No segundo layout, tem-se a tela onde o profissional de RH poderá ter acesso às informações de seu treinamento online: listagem com os conteúdos disponíveis e seção com a indicação de seu nível de completude do treinamento. Ao clicar no detalhamento de algum conteúdo, o usuário seria direcionado para o terceiro layout. Nele há o vídeo gravado por algum profissional de saúde mental sobre o conteúdo e o conteúdo do vídeo transcrito, caso o usuário prefira lê-lo ou até mesmo baixar como PDF.

O quarto layout, trata-se da tela onde o RH terá acesso aos resultados da pesquisa de burnout de toda a empresa. Nesta tela, serão colocados filtros por time da empresa e por período de tempo para facilitar a comparação e a análise dos resultados.

No quinto layout, tem-se a tela onde o RH poderá ter acesso às dinâmicas de time que foram recomendadas para cada time colocar em prática, primeira seção da página, e a biblioteca de dinâmicas disponíveis no aplicativo, segunda seção da página.

Já no último layout, constam os materiais de apoio para o RH. Na primeira seção da página, para ter mais destaque, ficarão os últimos materiais de apoio recomendados e, na segunda seção, a biblioteca de materiais de apoio disponíveis no aplicativo.

### **11.1.2**

#### **Wireframes para a interface do gestor**

A seguir, telas esboçadas do aplicativo mostram o layout de cada uma delas, durante o uso do gestor de projetos .



Figura 66: Wireframes das telas para o gestor, imagem da autora

Para a interface do gestor, no primeiro layout, tela inicial, foram colocadas as informações mais relevantes para a sua navegação pelo aplicativo: resultados da última pesquisa de burnout.

No segundo layout, o gestor poderá ver os resultados gerais das pesquisas de burnout feitas pelo seu time. Como elementos da página, foram colocados na primeira seção as médias gerais das dimensões de burnout, de acordo com os resultados das pesquisas, com a possibilidade de filtragem por período, e uma tabela com a listagem de pesquisas feitas pelo time para que o gestor possa acessar seu detalhamento. Clicando no detalhamento de cada pesquisa, o gestor acessa o terceiro layout, onde são apresentados as médias de cada dimensão, alerta de dimensões em estado crítico e recomendação de dinâmica de time para que o gestor possa colocar em prática.

Ao clicar na dinâmica de time recomendada, abre a página demonstrada no quarto layout, em que se encontram as informações da dinâmica: título da dinâmica, sobre a dinâmica, previsão de tempo de duração, recomendação de tamanho do grupo, nível necessário para facilitação, zona de conforto e passo a passo de como colocá-la em prática. Além disso, um botão para que possa baixá-la em PDF.

No quinto layout, o gestor pode acessar a biblioteca de dinâmicas de time disponíveis no aplicativo, caso ele opte por buscar outra dinâmica e não a recomendada.

O último layout é a página contendo os materiais de apoio. Nesta tela, a primeira seção indica uma recomendação de material e, na segunda seção, a biblioteca de materiais de apoio disponíveis no aplicativo.

### 11.1.3

#### Wireframes para a interface do funcionário

Para a interface do funcionário, foram planejadas duas principais telas.

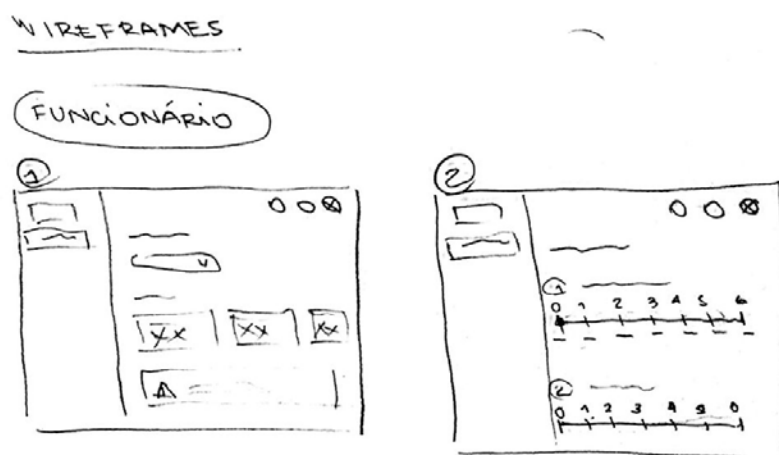


Figura 67: Wireframes das telas para o funcionário, imagem da autora

No primeiro layout, imaginou-se a tela com o resultado da pesquisa de burnout.

Nesta página, serão mostradas as pontuações resultantes de cada dimensão, com indicação do nível de grau de risco de burnout, além de um alerta com recomendação de ação para o funcionário realizar e do acesso para seu histórico de pesquisas.

Já o segundo layout, trata-se de um planejamento de como seria o formulário MBI. As perguntas serão sequenciais com um *slider* para que o usuário possa respondê-las clicando na opção de sua resposta, ou arrastando o indicador para a resposta desejada.

## **11.2**

### **Protótipo de alta fidelidade**

A partir da definição do layout de cada tela, foi possível construir mais facilmente o protótipo de alta fidelidade no Figma para teste de usabilidade com os funcionários. Nesta fase de construção, foram percebidos elementos antes não planejados que seriam importantes de serem construídos para trazer mais informações para os usuários. Além disso, para deixar o protótipo e a navegação mais completa, foram construídas mais telas de detalhamento do aplicativo, além das planejadas na fase de wireframes.

#### **11.2.1**

##### **Protótipo para o profissional de RH**

Com a definição dos elementos chaves, construiu-se um protótipo de alta fidelidade do fluxo do profissional de RH. Nesse protótipo temos os elementos de:

- Página inicial: tela inicial com a visão geral da empresa e elementos para serem explorados com detalhes pela ferramenta;

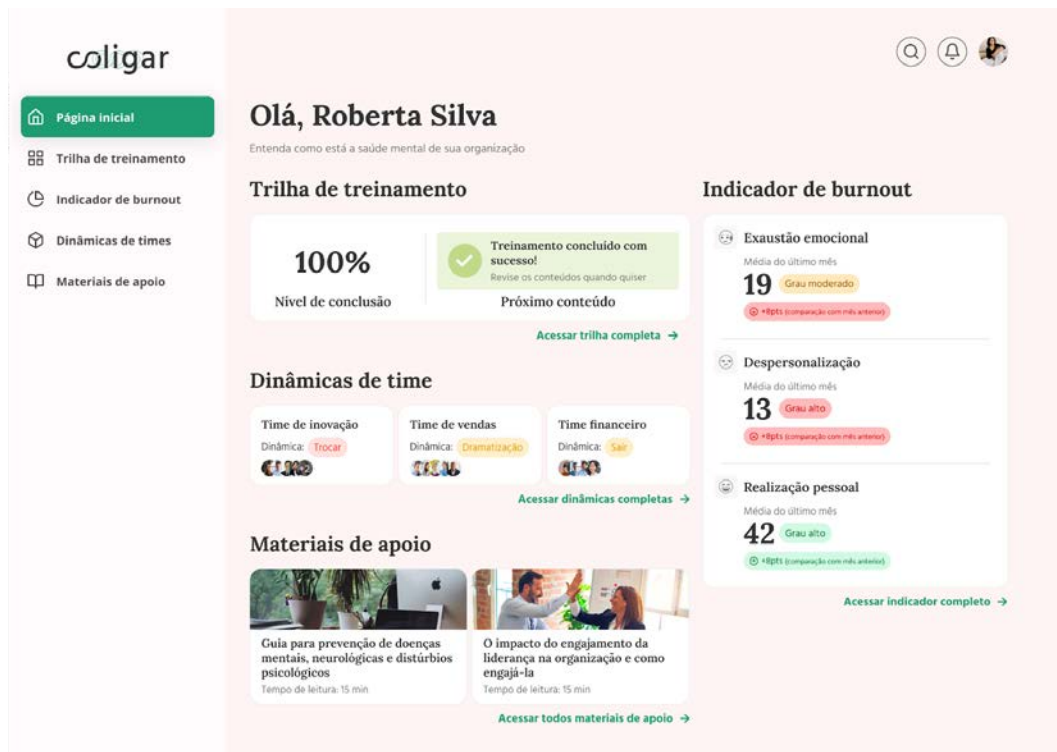


Figura 68: Imagem do protótipo do profissional de RH da página inicial, imagem da autora

- Trilha de treinamento: espaço com conteúdos e acompanhamento do treinamento para o profissional de RH entender mais sobre o assunto e saber como abordá-lo com os funcionários e gestores da empresa;



Figura 69: Imagem do protótipo do RH da trilha de treinamento, imagem da autora



Figura 70: Imagem do protótipo do RH do detalhamento de conteúdo 'O que é burnout' da trilha de treinamento, imagem da autora

- Indicador de burnout: resultados gerais das pesquisas MBI feitas pelos integrantes de times dentro das empresas e acesso para o detalhamento de cada uma dessas pesquisas, com a indicação, por meio de avatares, do número de pessoas que responderam a pesquisa;

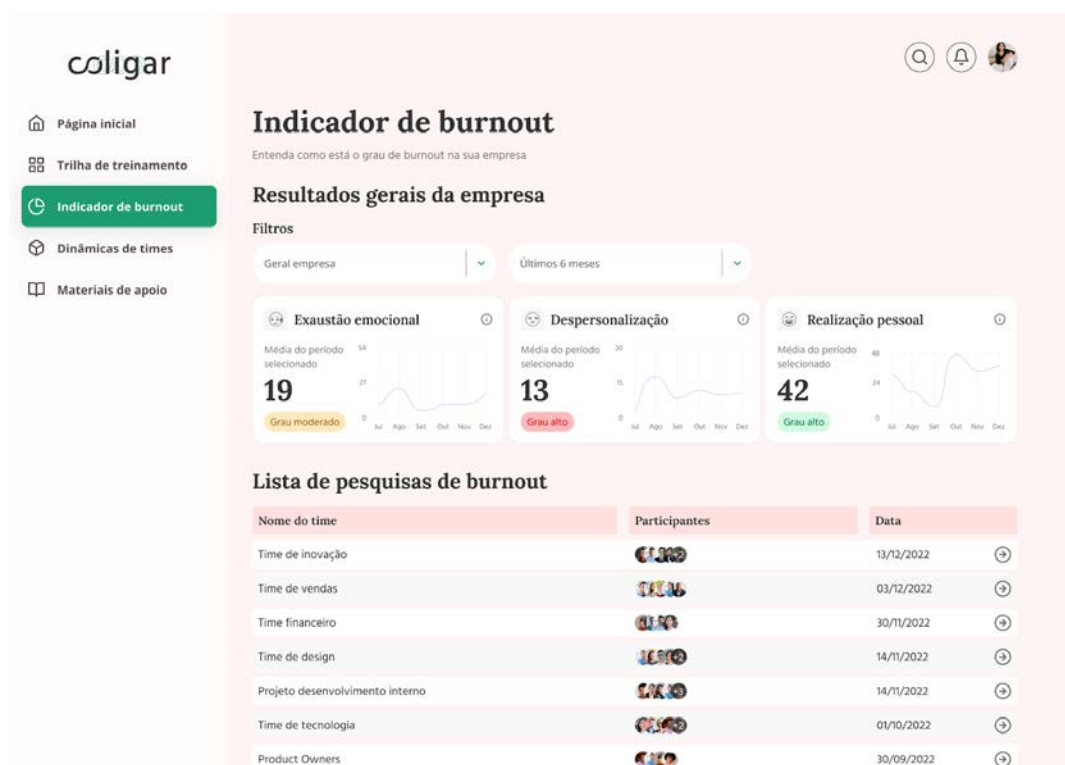


Figura 71: Imagem do protótipo do RH dos resultados gerais das pesquisas MBI da empresa, imagem da autora



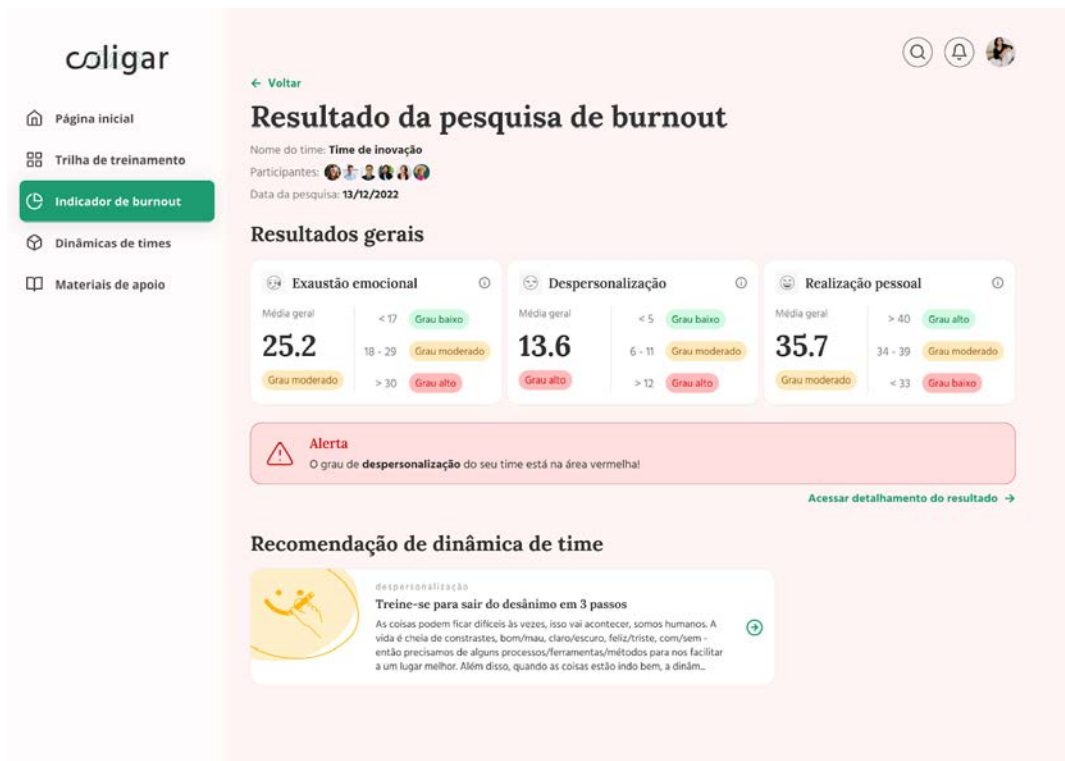


Figura 72: Imagem do protótipo do RH dos resultados da pesquisa de burnout feita pelo time de inovação, imagem da autora

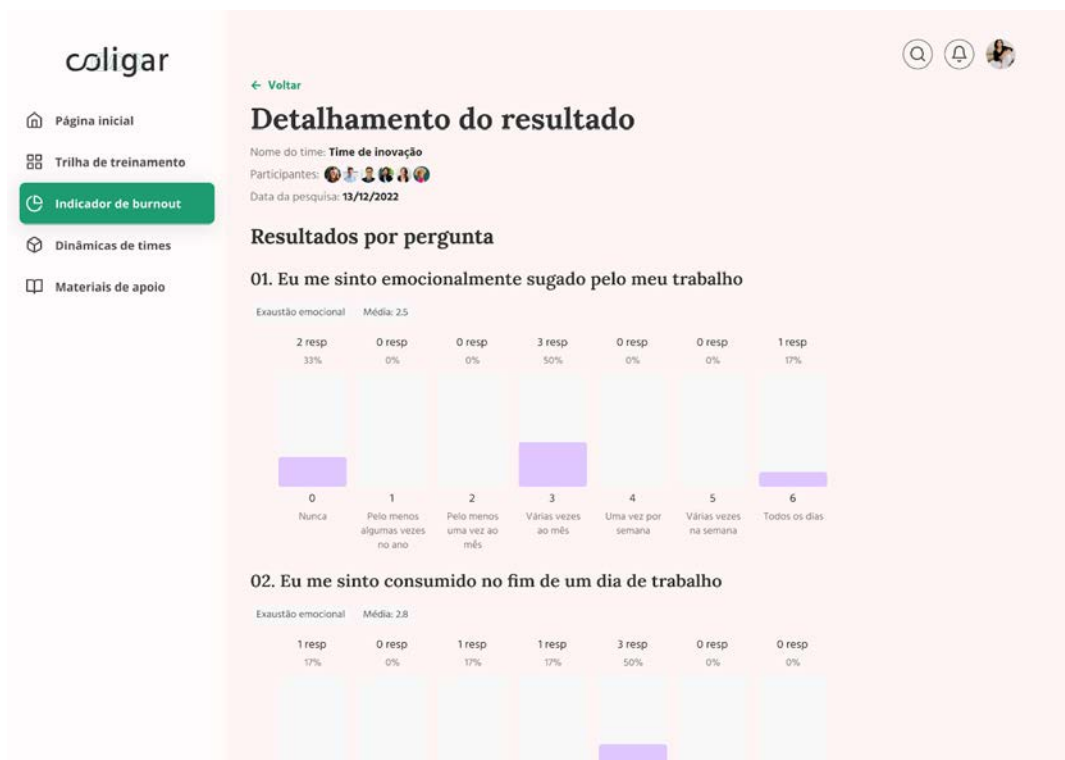


Figura 73: Imagem do protótipo do RH do detalhamento da pesquisa feita pelo time de inovação, imagem da autora

- Dinâmicas de time: acompanhamento das dinâmicas que estão em andamento em cada um dos times e biblioteca das dinâmicas disponíveis. Cada dinâmica foi categorizada com o apoio de cores para facilitar a identificação;

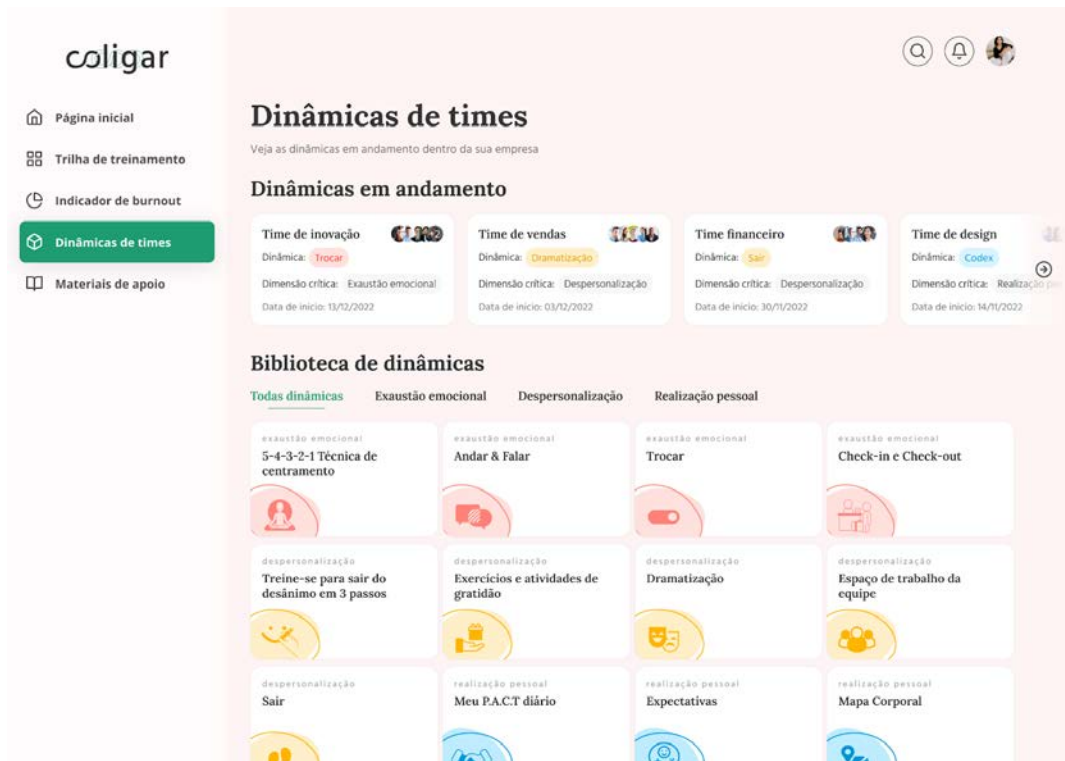


Figura 74: Imagem do protótipo do RH das dinâmicas de times, imagem da autora



Figura 75: Imagem do protótipo do RH do detalhamento da dinâmica de time 'Treine-se para sair do desânimo em 3 passos', imagem da autora

- Materiais de apoio: conjunto de conteúdos selecionados da Gallup, empresa de consultoria global para melhoria de ambientes laborais, e pela OMS, Organização Mundial da Saúde.

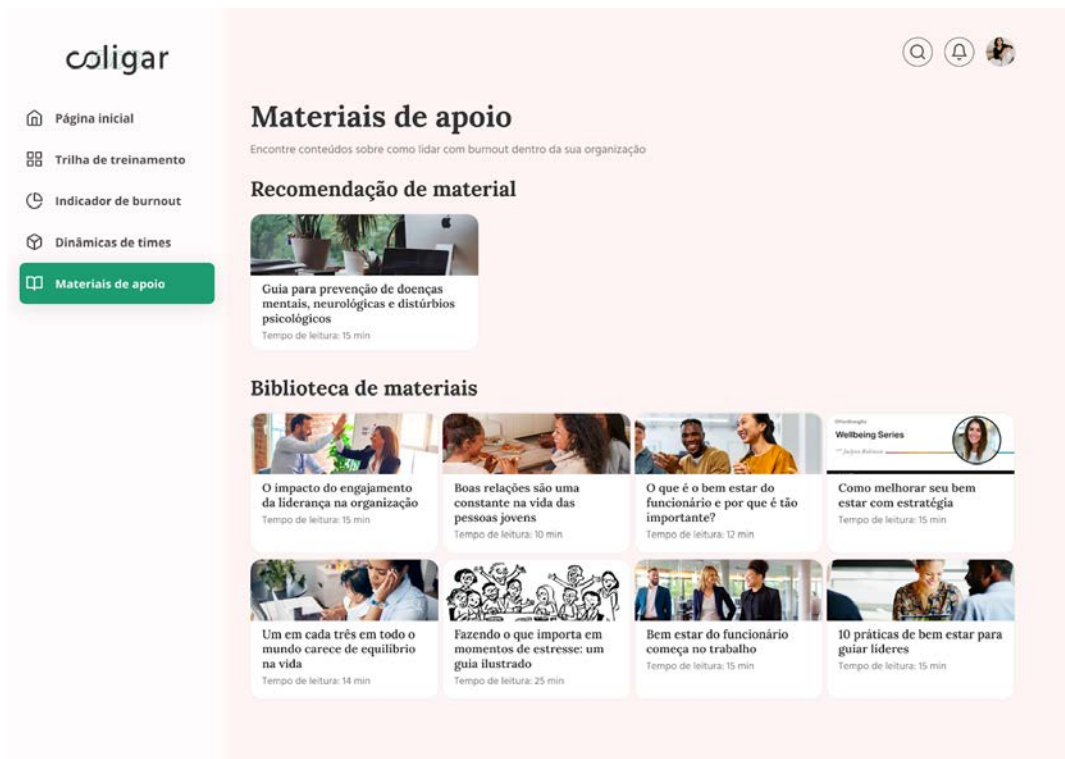


Figura 76: Imagem do protótipo do RH do biblioteca de conteúdos selecionados da Gallup e da OMS, imagem da autora

Para navegar pelo fluxo do protótipo interativo, [clique aqui](#).

## 11.2.2

### Protótipo para o gestor

Para o protótipo do gestor, temos os seguintes elementos:

- Página inicial: tela inicial com os resultados da última pesquisa MBI feita pelo o seu time com a dinâmica recomendada para fácil acesso;

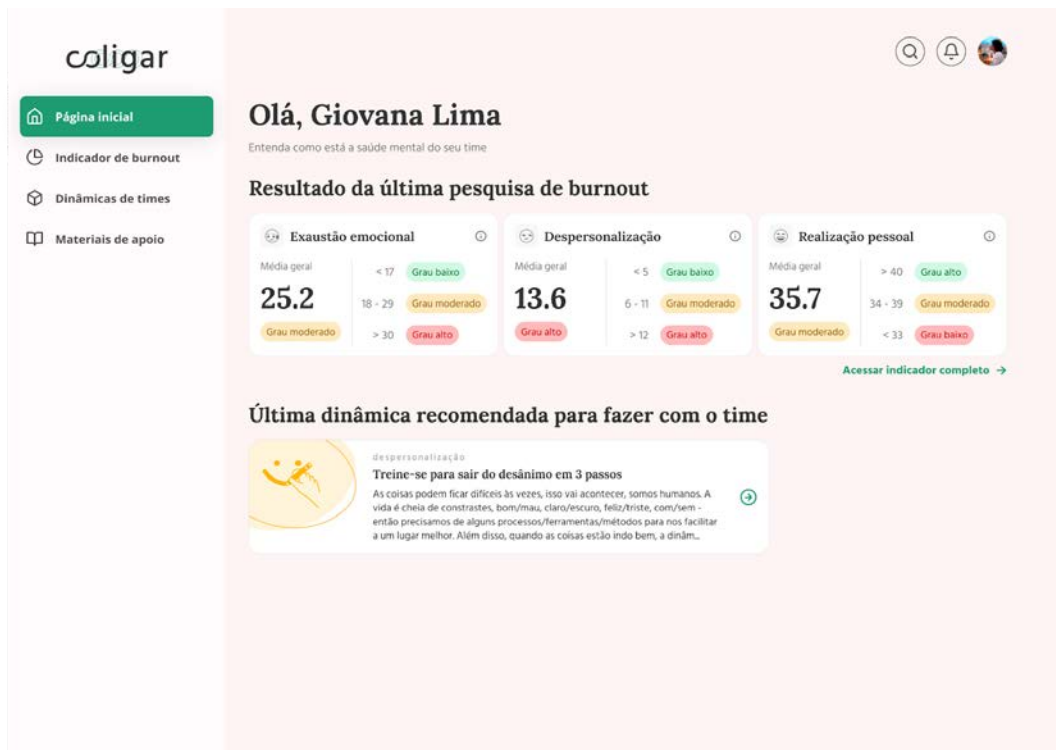


Figura 77: Imagem do protótipo do gestor da página inicial, imagem da autora

- Indicador de burnout: resultados gerais das pesquisas MBI feitas pelo seu time e acesso para o detalhamento de cada uma dessas pesquisas, com a indicação por meio de avatares do número de pessoas que responderam a pesquisa;

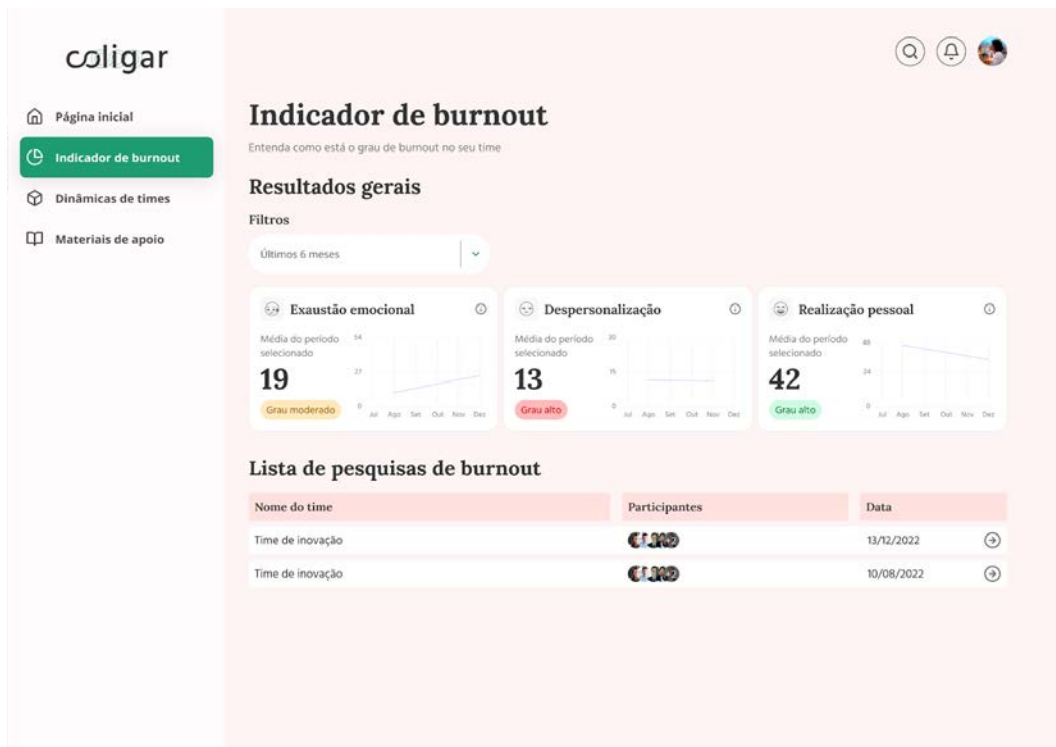


Figura 78: Imagem do protótipo do gestor do indicador de burnout geral de seu time, imagem da autora

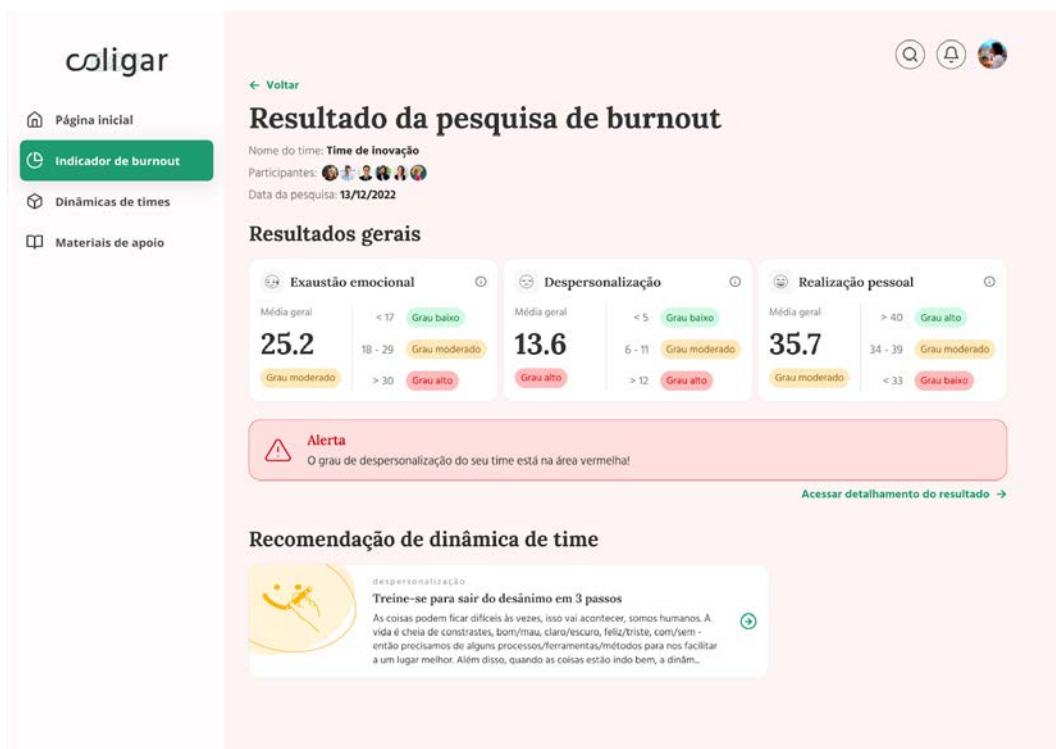


Figura 79: Imagem do protótipo do gestor dos resultados de uma pesquisa de burnout feita pelo seu time, imagem da autora



Figura 80: Imagem do protótipo do gestor do detalhamento da distribuição das respostas de uma pesquisa de burnout feita pelo seu time, imagem da autora

- Dinâmicas de time: acompanhamento da dinâmica recomendada e biblioteca das dinâmicas disponíveis. Cada dinâmica foi categorizada com o apoio de cores para facilitar a identificação;



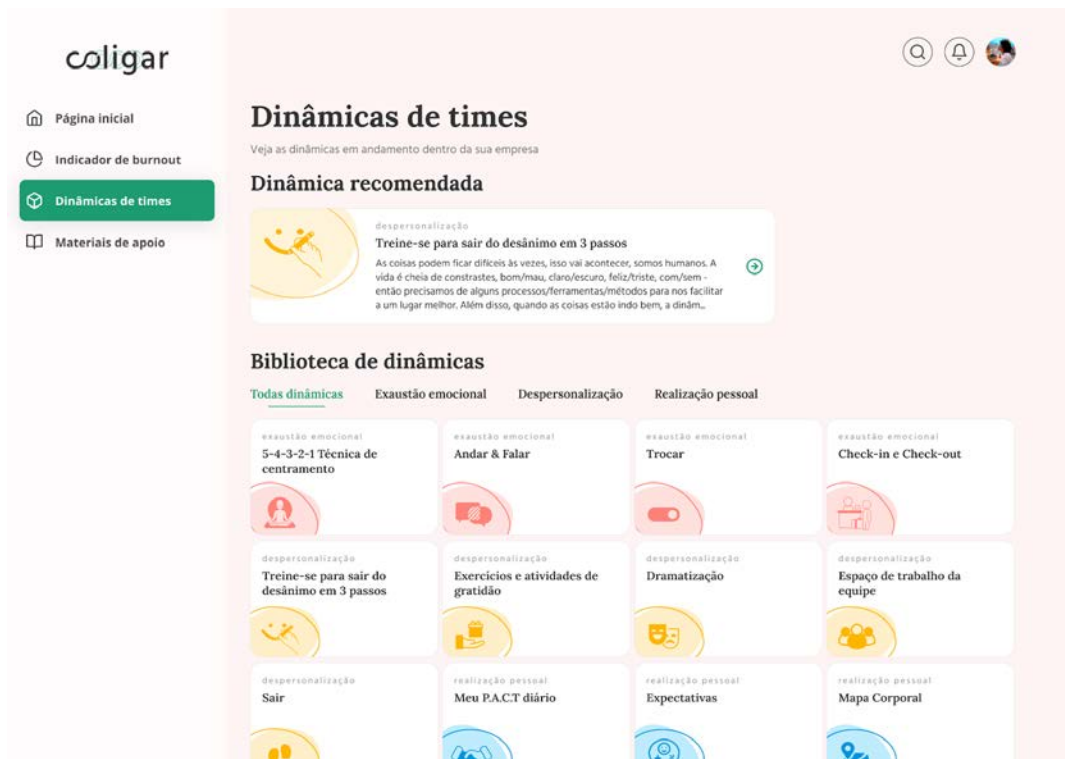


Figura 81: Imagem do protótipo do gestor das dinâmicas de times, imagem da autora





Figura 82: Imagem do protótipo do gestor do detalhamento da dinâmica de time recomendada 'Treine-se para sair do desânimo em 3 passos', imagem da autora

- Materiais de apoio: conjunto de conteúdos selecionados da Gallup, empresa de consultoria global para melhoria de ambientes laborais, e pela OMS, Organização Mundial da Saúde.

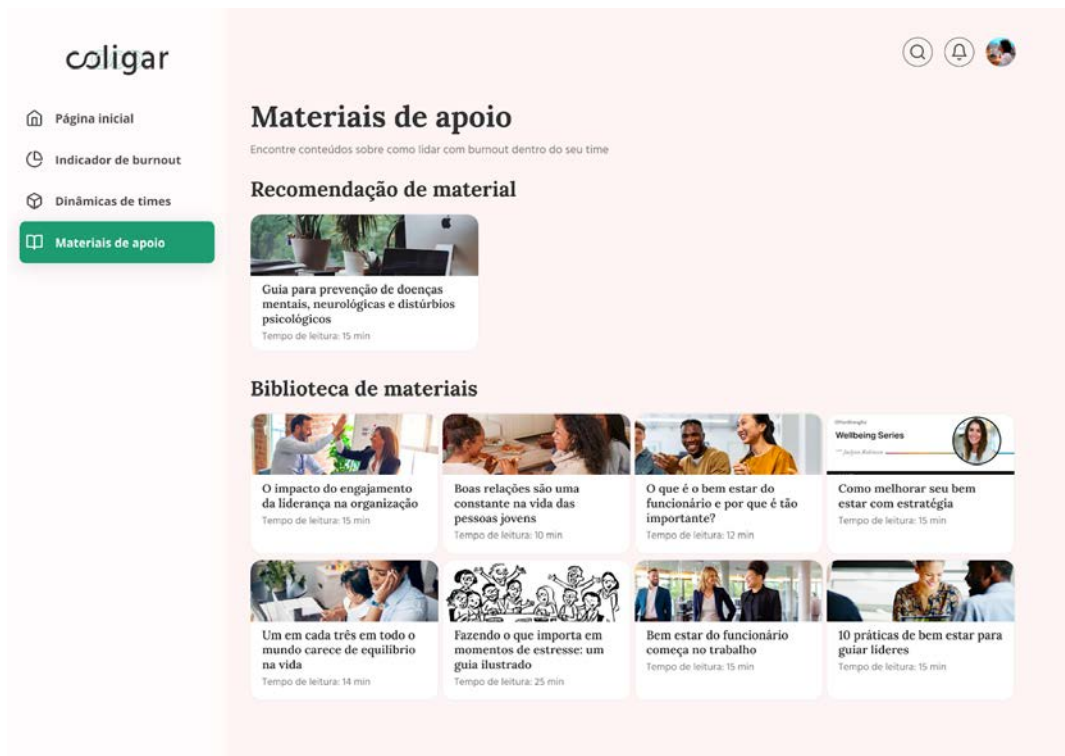


Figura 83: Imagem do protótipo do gestor da biblioteca de conteúdos selecionados da Gallup e da OMS, imagem da autora

Para navegar pelo fluxo do protótipo interativo, [clique aqui](#).

### 11.2.3

#### Protótipo para o funcionário

Por último, as telas feitas para o uso do funcionário foram:

- Pesquisa MBI: questionário MBI com simulação de resposta;

**coligar**

**Pesquisa de identificação de burnout**

Tempo médio: 15 minutos

Como você percebe o seu trabalho? Você está exausto? Quão capaz você é de moldar seus relacionamentos com os outros? A que grau você está pessoalmente realizado?

Indique o quão frequente as seguintes afirmações se aplicam

0 = Nunca  
 1 = Pelo menos algumas vezes no ano  
 2 = Pelo menos uma vez ao mês  
 3 = Várias vezes ao mês  
 4 = Uma vez por semana  
 5 = Várias vezes na semana  
 6 = Todos os dias

**01. Eu me sinto emocionalmente sugado pelo meu trabalho**

0 1 2 3 4 5 6  
 Nunca Pelo menos algumas vezes no ano Pelo menos uma vez ao mês Várias vezes ao mês Uma vez por semana Várias vezes na semana Todos os dias

**02. Eu me sinto consumido no fim de um dia de trabalho**

0 1 2 3 4 5 6  
 Nunca Pelo menos algumas vezes no ano Pelo menos uma vez ao mês Várias vezes ao mês Uma vez por semana Várias vezes na semana Todos os dias

**03. Eu me sinto fatigado quando me levanto pela manhã e tenho que**

Figura 84: Imagem do protótipo do funcionário do questionário MBI, imagem da autora

- Resultado da pesquisa: tela de como seriam apresentados os resultados da pesquisa MBI respondida, com mensagem de alerta e recomendação de plano de ação de acordo com o resultado;

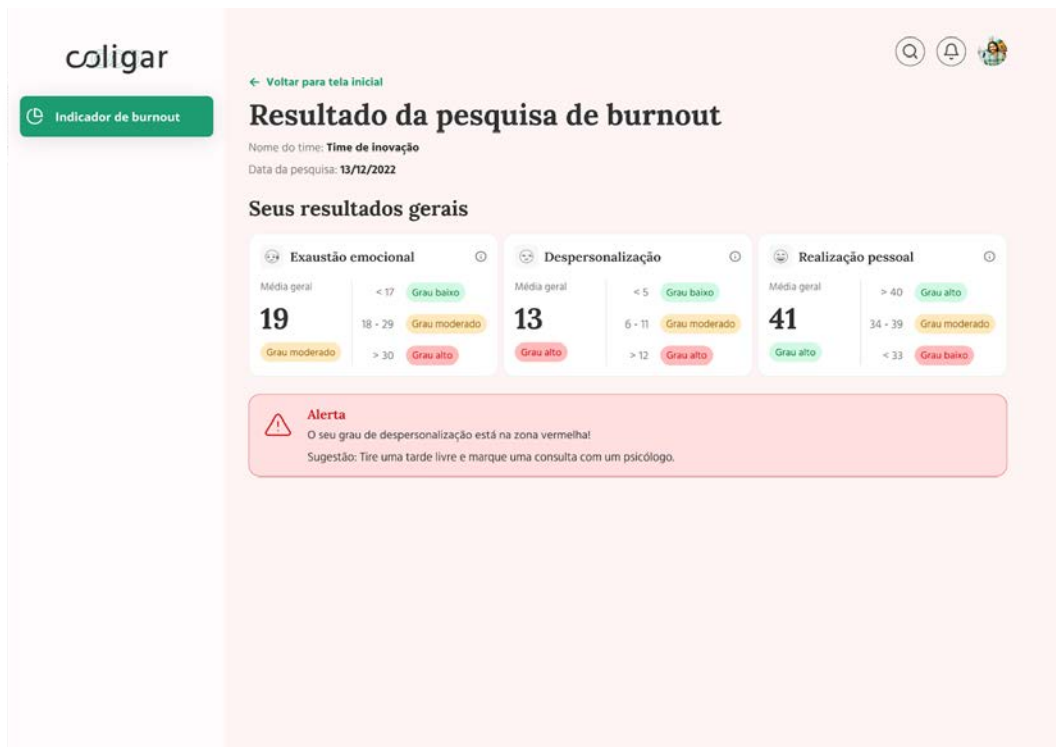


Figura 85: Imagem do protótipo do funcionário dos resultados da pesquisa MBI, imagem da autora

- Indicador de burnout: acesso para acompanhamento do histórico de pesquisas MBI e comparação dos resultados.

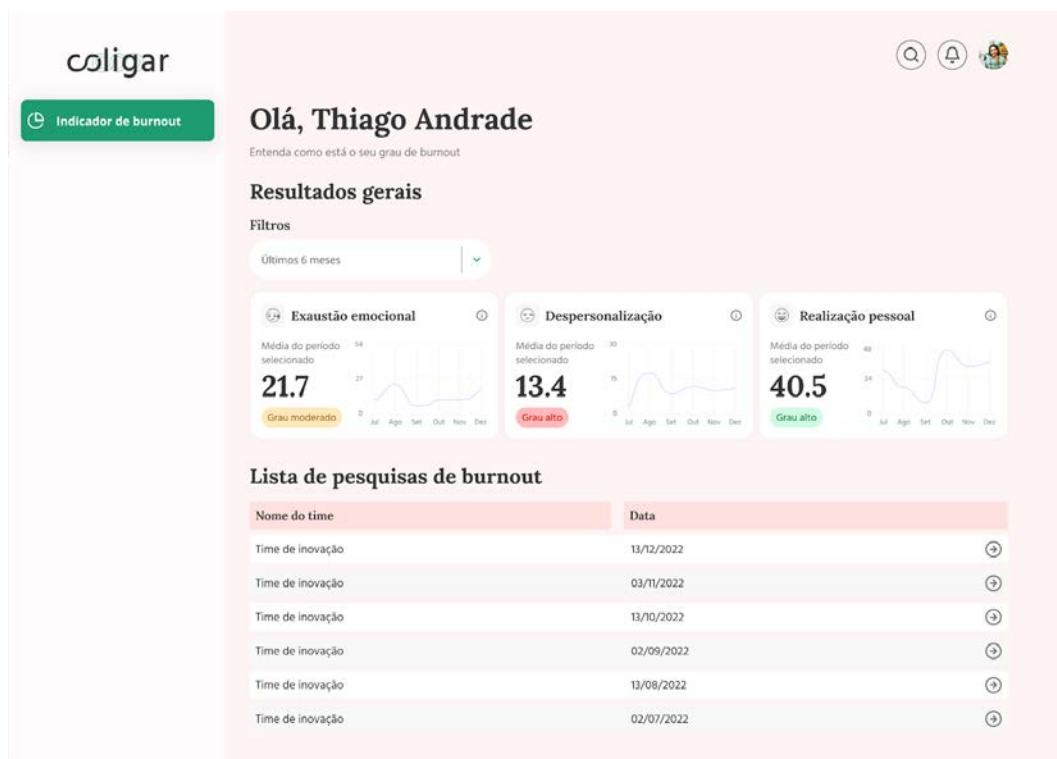


Figura 86: Imagem do protótipo do funcionário do indicador geral próprio e acompanhamento do histórico de pesquisas feitas, imagem da autora

Para navegar pelo fluxo do protótipo interativo, [clique aqui](#).

## 12

### PROJETO GRÁFICO

#### 12.1

##### Nome

Para nomear o serviço foram pensados em termos que remetessem ao objetivo do projeto de serviço para ajudar profissionais de RH a lidarem com o burnout e seus efeitos no trabalho, por meio de dinâmicas de times e fortalecimento das relações dentro dos times. O nome deveria representar o sentido de colaboração e criação de elos dentro de uma empresa e, além disso, trazer o prefixo "co", elemento que traz o sentido de companhia e simultaneidade. Entre as palavras, foi escolhido "Coligar", do português, que significa tornar-se unido, ligar-se ou juntar-se.

#### 12.2

##### Cores

Para a escolha de cores foram selecionados tons agradáveis que remetesse a leveza, paz e acolhimento, uma vez que se trata de auxiliar empresas a tratarem da Síndrome de Burnout, assunto que remete a estresse, raiva e ansiedade.

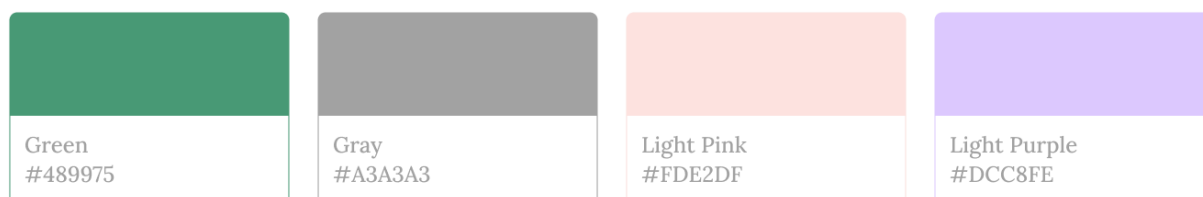


Figura 87: Paleta de cores selecionada, imagem da autora

#### 12.3

##### Tipografia

Como tipografia principal, foi escolhida a Lora para títulos e subtítulos, porque se trata de uma fonte com serifas leves e amigáveis, além de um desenho mais curvilíneo. Já como tipografia auxiliar, escolheu-se a Hind Madurai para textos, uma

vez que é uma fonte mais arredondada, fácil leitura e mais estreita para funcionar em plataformas digitais.

**Display** Lora 40px

**Título** Lora 28px

**Subtítulo** Lora 24px

Um texto corrido muito muito muito longo vai com essa fonte aqui! Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Hind Madurai 16px

Figura 88: Fontes selecionadas para o projeto, imagem da autora

## 12.4

### Logotipo

Para a construção do logotipo, pensou-se em uma forma de trazer o conceito de ligação e criação de elos para o próprio nome do projeto. Por isso, por meio de uma estilização do nome "Coligar" na fonte Hind Madurai, fez-se uma ligação entre o 'c' e o 'o', tirou-se as terminações retas das letras 'g', 'a' e 'r' para deixar a palavra mais curvilínea, além de trazer o novo desenho do 'c' duplicado e espelhado para construir o desenho de um elo como símbolo para a marca, usando a cor principal do projeto.



coligar

Figura 89: Logotipo, imagem da autora

## 12.5

### Ícones

Os ícones são essenciais para uma ferramenta digital, pois funcionam para transmitir alguns conceitos representados nas telas, facilitando a navegação e o entendimento dos conceitos.

No projeto, os ícones são usados como representações visuais de: itens do menu lateral, suporte para informações das dinâmicas, busca, notificações, opções de suporte ao cliente e tipo de conteúdo dos materiais de apoio.

Foram selecionados ao todo 18 ícones do site Feather Icons, adaptados de acordo com as necessidades do projeto, uma vez que esta biblioteca de iconografia possui um estilo simples e minimalista que conversa com a imagem que se quer transmitir neste projeto.



Figura 90: Iconografia selecionada para o projeto, imagem da autora

## 12.6

## Ilustrações

A fim de deixar o projeto mais visual e amigável para o usuário, optou-se por utilizar ilustrações para caracterizações das dinâmicas de times e seu passo-a-passo.

As ilustrações foram construídas pensando-se na estética do serviço com o uso da paleta de cores proposta e desenhos simples. Pelo conceito da proposta de projeto de criação de elos entre membros do time, os personagens foram desenhados com base nos nós celtas, em que possuem diversos cruzamentos e não possuem um começo nem um fim.



Figura 91: Exemplo de ilustração utilizada no projeto, imagem da autora



## TESTE DE USABILIDADE

Para se chegar à versão final da ferramenta, foi testado a usabilidade dela com diferentes tipos de usuários (representados pelas 3 Personas) e feito os ajustes necessários de acordo com seus feedbacks.

Ao longo de uma semana, fez-se o teste com 15 voluntários, 5 de cada Persona, de forma online, por conforto e praticidade e, ao todo, gerou-se 600 minutos de material para análise. Os testes contavam com tarefas diferentes desenvolvidas para cada grupo de usuários - representado por uma Persona - navegar pela ferramenta, sendo elas:

### Tarefas para profissionais de RH

1. Identificar as informações apresentadas na página inicial;
2. Entrar na página para acompanhar o treinamento;
3. Acessar detalhes do conteúdo sobre definição de burnout;
4. Ver resultados gerais do indicador de burnout;
5. Ver resultados da última pesquisa feita;
6. Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada para o time da última pesquisa feita;
7. Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas;
8. Acessar conteúdos para se inteirar mais sobre o assunto de saúde mental na empresa;
9. Comentar sobre as percepções de estética;
10. Avaliar a experiência;
11. Imaginar como seria o uso cotidiano da ferramenta caso ela fosse implementada.

### Tarefas para gestores

1. Identificar as informações apresentadas na página inicial;
2. Acessar a página de indicador de burnout;
3. Acessar os resultados da última pesquisa de burnout do time;
4. Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada;

5. Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas;
6. Acessar conteúdos para se inteirar mais sobre o assunto de saúde mental;
7. Comentar sobre as percepções de estética;
8. Avaliar a experiência;
9. Imaginar como seria o uso cotidiano da ferramenta caso ela fosse implementada.

### **Tarefas para funcionários**

1. Responder ao questionário;
2. Entrar na tela de resultado do questionário;
3. Acessar o indicador completo;
4. Comentar sobre as percepções de estética;
5. Avaliar a experiência;
6. Imaginar como seria o uso cotidiano da ferramenta caso ela fosse implementada.

Tabelas foram criadas para organização e análise dos resultados dos testes e para apresentar conclusões, indicando a conclusão da tarefa, possíveis pontos de melhoria de uso e observações em relação ao comportamento do voluntário.

## **13.1**

### **Teste com profissional de RH**

Antes do início de cada teste com o/ a profissional de RH, foi dado um contexto do que se tratava a ferramenta, explicando-se sobre: a jornada do treinamento; como funciona o método do questionário MBI para indicação do grau de burnout; o que e para que servem as dinâmicas de time, como forma colaborativa de melhorar o quadro de burnout dos times.

Para que o fluxo da ferramenta fizesse sentido, também foi solicitado que os usuários imaginassem que já tinham completado todo o treinamento disponível pela ferramenta sobre como lidar com saúde mental dentro da empresa e já tinham conduzido uma conversa com os gestores e funcionários da empresa sobre o

mesmo assunto, para que, assim, pudessem ter uma navegação mais completa pelas informações apresentadas, uma vez que as pesquisas de burnout só poderiam ser lançadas para responderem quando a primeira etapa fosse concluída.

Dado o contexto, o voluntário de RH iniciou o uso da ferramenta sendo guiado pelas tarefas dadas. Foi solicitado que ele comentasse em voz alta todas suas ações e percepções, para registros de informações que pudessem ser relevantes para melhoria de uso.

Para organizar as informações na tabela de análise dos resultados, foram colocadas em colunas: as páginas navegadas; a tarefa; as iniciais do voluntário, como forma de sigilo dos participantes; observações sobre o uso; identificação de pontos de melhoria da etapa; conclusão da tarefa. Os pontos de melhoria foram definidos de acordo com necessidades imprescindíveis e viáveis do escopo de projeto para o sucesso e entendimento do uso da ferramenta, aumentando sua proposta de valor.

📄 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	📌 Sucesso da tarefa	📊 Pontos de melhoria	📝 Observações
Página inicial	E.I.	<u>Identificar as informações apresentadas</u>	Concluído com ressalvas		- No começo ficou confuso quem é que a visualização - Entendeu que o treinamento era dos próprios funcionários - Possibilidade de visão de como o time de RH cumpriu o treinamento
Trilha de treinamento	E.I.	<u>Entrar na página para acompanhar o treinamento</u>	Concluído com sucesso		
Trilha de treinamento	E.I.	<u>Acessar detalhes do conteúdo sobre definição de burnout</u>	Concluído com sucesso		
Indicador de burnout	E.I.	<u>Ver resultados gerais do indicador de burnout</u>	Concluído com sucesso		- Acessou pelo menu lateral - Ficou confuso o que significa as pontuações → é times, pessoas? - Gostaria de saber o percentual das pessoas que estão em cada uma das dimensões - Entendeu a diferença de régua de acordo com cada dimensão - Gostaria de acompanhar um gráfico que acompanha o percentual de pessoas que está com cada uma das dimensões
Resultados da pesquisa	E.I.	<u>Ver resultados da última pesquisa feita</u>	Concluído com sucesso		- Gostou de ver as dispersões de acordo com as perguntas
Dinâmica de time	E.I.	<u>Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada</u>	Concluído com sucesso		- Clicou no card da dinâmica que aparece nos resultados da última pesquisa - Achou ótima a estrutura da dinâmica
Dinâmica de time	E.I.	<u>Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas</u>	Concluído com sucesso		- Acessou pelo menu lateral - Gostaria de ter um acompanhamento do status da dinâmica
Materiais de apoio	E.I.	<u>Acessar conteúdos para se iterar mais sobre o assunto de saúde mental</u>	Concluído com sucesso		- Acessou pelo menu lateral - Gostaria de mais conteúdos recomendados - Acessaria apenas os conteúdos caso surgissem assuntos em seu dia a dia que não saberia resolver
Geral	E.I.	[Percepção] <u>Estética</u>			- Achou bem limpo e fácil de navegar - Achou bem bonito
Geral	E.I.	[Percepção] <u>Experiência</u>			- Daria 10 pela experiência de uso
Geral	E.I.	[Percepção] <u>Uso cotidiano</u>			- Usaria incluída em algum programa de saúde mental interno da empresa - Verificaria 1x/2x ao mês

Figura 92: Tabela de análise dos resultados do teste com RH, imagem da autora

📄 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	📌 Sucesso da tarefa	☰ Pontos de melhoria	☰ Observações
Página inicial	J.O.	<u>Identificar as informações apresentadas</u>	Concluído com ressalvas	- Tirar a métrica de queda das pontuações - Mudar o texto: 'Trilha de treinamento' para 'Sua trilha de treinamento'	- Não entendeu o que seriam as métricas de pontuações - As informações trazem curiosidade para acessar o detalhe - Entende que a visão da página é um geral da organização, mas o treinamento não fica claro se é geral ou próprio
Trilha de treinamento	J.O.	<u>Entrar na página para acompanhar o treinamento</u>	Concluído com sucesso		- Clicou no menu lateral - Gostou das legendas de cada página - Entendeu todas as informações apresentadas - Os itens que não tivesse ainda completado, gostaria que estivessem de outra cor
Trilha de treinamento	J.O.	<u>Acessar detalhes do conteúdo sobre definição de burnout</u>	Concluído com sucesso		- Acessou o conteúdo certo de primeira - Gostaria de outros formatos de conteúdo como áudio e não vídeo
Indicador de burnout	J.O.	<u>Ver resultados gerais do indicador de burnout</u>	Concluído com sucesso	- Deixar explicação sobre os graus de cada uma das dimensões	- Acessou pelo menu lateral - Ficou confuso com o grau alto ter cor diferente em realização pessoal → imagina que alto deveria ser negativo
Resultados da pesquisa	J.O.	<u>Ver resultados da última pesquisa feita</u>	Concluído com sucesso	- Trazer explicação do método do questionário - Deixar claro enquanto a pessoa estiver respondendo ao questionário que as respostas são anônimas - Adicionar botão de baixar PDF	- Clicou pela listagem - Gostaria de comparar com o geral da empresa - Ficou com dúvidas do que é grau alto, baixo e moderado - Não gostaria de ver os detalhes da pesquisa se não fosse anônimo - Média talvez não seja a melhor forma de calcular os resultados
Dinâmica de time	J.O.	<u>Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada</u>	Concluído com sucesso		- Clicou pela biblioteca de dinâmicas
Dinâmica de time	J.O.	<u>Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas</u>	Concluído com sucesso		- Acessou pelo menu lateral - Ficou curioso para acessar todas as dinâmicas
Materiais de apoio	J.O.	<u>Acessar conteúdos para se iterar mais sobre o assunto de saúde mental</u>	Concluído com sucesso	- Colocar outros formatos de conteúdos	- Acessou pelo menu lateral - Gostaria de outros formatos de conteúdo

Figura 93: Tabela de análise dos resultados do teste com RH, imagem da autora

📄 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	📌 Sucesso da tarefa	☰ Pontos de melhoria	☰ Observações
Geral	J.O.	[Percepção] Estética			- Achou bem intuitivo - Foi agradável para o olhar - Não tem excesso de informação
Geral	J.O.	[Percepção] Experiência			- Nota 9: pequenos ajustes, mas gera muita vontade de explorar toda a ferramenta
Geral	J.O.	[Percepção] Uso cotidiano			- Usaria como indicador de métrica de clima, produtividade da organização
Página inicial	R.A.	<u>Identificar as informações apresentadas</u>	Concluido com ressalvas	- Tirar a marcação de pontos	- Não entendeu o que são os pontos - Chamou a atenção o grau de despersonalização - Entendeu que as dinâmicas seriam para ele mesmo aplicar nos times - Achou bem objetiva as informações
Trilha de treinamento	R.A.	<u>Entrar na página para acompanhar o treinamento</u>	Concluido com sucesso		- Clicou pelo link que levava ao treinamento completo - Gosta de ter a duração para poder se organizar - Se pudesse complementar, colocaria um questionário avaliando o aprendizado
Trilha de treinamento	R.A.	<u>Acessar detalhes do conteúdo sobre definição de burnout</u>	Concluido com sucesso		- Clicou no conteúdo certo
Indicador de burnout	R.A.	<u>Ver resultados gerais do indicador de burnout</u>	Concluido com sucesso	- Adicionar os tags de grau na tabela	- Clicou pelo menu lateral - Gostaria de já ter um resumo dos indicadores na listagem para saber qual abrir
Resultados da pesquisa	R.A.	<u>Ver resultados da última pesquisa feita</u>	Concluido com sucesso	- Adicionar uma explicação sobre as régua das dimensões	- Clicou pela listagem - Entendeu todas as informações - Ficou confuso no começo com realização pessoal estar com uma régua diferente
Dinâmica de time	R.A.	<u>Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada</u>	Concluido com sucesso		- Acessou pelo card dentro da biblioteca de dinâmicas - Entendeu e gostou da organização das informações
Dinâmica de time	R.A.	<u>Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas</u>	Concluido com sucesso		- Acessou pelo menu lateral - Entendeu que as dinâmicas são as que estão implementadas dentro do time - Possibilidade de convidar o time e marcar quando ela foi colocada em prática
Materiais de apoio	R.A.	<u>Acessar conteúdos para se iterar mais sobre o assunto de saúde mental</u>	Concluido com sucesso		- Acessou pelo menu lateral - Adicionaria um link para compartilhar e opção de baixar PDF
Geral	R.A.	[Percepção] Estética			- Daria nota 8/9
Geral	R.A.	[Percepção] Experiência			- Gostou da estética - Achou didático e simples - Achou fácil fazer a gestão da empresa

Figura 94: Tabela de análise dos resultados do teste do RH, imagem da autora

📄 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	📌 Sucesso da tarefa	📊 Pontos de melhoria	📝 Observações
Geral	R.A.	[Percepção] <u>Uso cotidiano</u>			- Usaria com certa frequência e fazer análises com momentos da empresa
Página inicial	T.T.	<u>Identificar as informações apresentadas</u>	Concluido com ressalvas		- Entendeu que estaria participando das dinâmicas que estão em andamento - Entendeu as informações apresentadas
Trilha de treinamento	T.T.	<u>Entrar na página para acompanhar o treinamento</u>	Concluido com sucesso		- Acessou pelo link de acessar o link completo - Gostou das informações apresentadas no detalhamento dos conteúdos - Linkaria com ferramentas internas de saúde mental
Trilha de treinamento	T.T.	<u>Acessar detalhes do conteúdo sobre definição de burnout</u>	Concluido com sucesso		
Indicador de burnout	T.T.	<u>Ver resultados gerais do indicador de burnout</u>	Concluido com sucesso	- Dar uma explicação sobre o método de análise do questionário	- Clicou pelo menu lateral - Entendeu a pontuação como pessoas ou porcentagem
Resultados da pesquisa	T.T.	<u>Ver resultados da última pesquisa feita</u>	Concluido com sucesso		- Clicou pela listagem - Gostou das informações - Faria um detalhamento da pesquisa - Entendeu bem as informações apresentadas - Ficou confusa com alguns termos da pesquisa - Não achou a régua de respostas adequada para todas as perguntas
Dinâmica de time	T.T.	<u>Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada</u>	Concluido com sucesso	- Adicionar se pode ser feita de forma remota ou presencial	- Acessou pelo card dentro da biblioteca de dinâmicas - Sugestão de colocar se a dinâmica pode ser feita de forma remota ou presencial
Dinâmica de time	T.T.	<u>Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas</u>	Concluido com sucesso		- Acessou pelo menu lateral
Materiais de apoio	T.T.	<u>Acessar conteúdos para se iterar mais sobre o assunto de saúde mental</u>	Concluido com sucesso		- Acessou pelo menu lateral - Gostou da recomendação
Geral	T.T.	[Percepção] <u>Estética</u>			- Achou muito fácil - Entendeu a linguagem - Fonte bem fácil de ler
Geral	T.T.	[Percepção] <u>Experiência</u>			- Nota 9: alguns pontos estava confuso - Vê a ferramenta como algo essencial - Todas as abas foram úteis
Geral	T.T.	[Percepção] <u>Uso cotidiano</u>			- Rotina ideal de responder 1x por mês, para fazer análise das respostas, rodar as dinâmicas e fazer uma conclusão
Página inicial	G.S.	<u>Identificar as informações apresentadas</u>	Concluido com ressalvas		- Entendeu que o treinamento era geral na empresa - Entendeu as outras informações

Figura 95: Tabela de análise dos resultados do teste do RH, imagem da autora



🔍 Página	👤 Participante	📋 Tarefa	🔍 Sucesso da tarefa	📊 Pontos de melhoria	📝 Observações
Trilha de treinamento	G.S.	<u>Entrar na página para acompanhar o treinamento</u>	Concluído com sucesso		- Acessou pelo menu de treinamento - Entendeu que toda a empresa deveria estar fazendo o treinamento - Gostaria de ter um indicador de quanto tempo ficou em cada um dos conteúdos
Trilha de treinamento	G.S.	<u>Acessar detalhes do conteúdo sobre definição de burnout</u>	Concluído com sucesso		- Clicou no conteúdo certo
Indicador de burnout	G.S.	<u>Ver resultados gerais do indicador de burnout</u>	Concluído com sucesso	- Adicionar resumo dos graus das dimensões na pesquisa	- Acessou o indicador pelo menu lateral - Gostaria de um indicador chamando a atenção de onde está crítico nas pesquisas
Resultados da pesquisa	G.S.	<u>Ver resultados da última pesquisa feita</u>	Concluído com ressalvas		- Tentou clicar pelo filtro - Gostaria que o filtro trouxesse por pesquisa - Depois clicou pela listagem - Entendeu as informações que estão sendo apresentadas - Gostaria de individualizar o que está acontecendo em cada time
Dinâmica de time	G.S.	<u>Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada</u>	Não concluído		- Não gostaria da dinâmica recomendada - Seria mais importante ter um diagnóstico ou um tutorial feito por um profissional de saúde mental para explicar o resultado da pesquisa - Gostaria de tentar reverter o quadro de burnout por meio de um procedimento clínico - Seria mais interessante identificar o que está acontecendo no ambiente que está causando o burnout → mas importante identificar a causa do que indicar dinâmicas de times motivacionais
Dinâmica de time	G.S.	<u>Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas</u>	Não concluído		- Não gostaria da dinâmica recomendada
Materiais de apoio	G.S.	<u>Acessar conteúdos para se iterar mais sobre o assunto de saúde mental</u>	Concluído com sucesso	- Trazer pesquisa por categoria de conteúdo	- Acessou pelo menu lateral - Gostaria de uma barra de busca ou um FAQ para perguntar sobre outras questões
Geral	G.S.	[Percepção] <u>Estética</u>			- Muito bem desenhada - Interativa e intuitiva
Geral	G.S.	[Percepção] <u>Experiência</u>			- Daria nota 8: gostaria de mais informações na página principal para saber o que está acontecendo na organização
Geral	G.S.	[Percepção] <u>Uso cotidiano</u>			- Usaria a ferramenta para ajudar a eliminar o problema de burnout dentro da empresa

Figura 96: Tabela de análise dos resultados do teste do RH, imagem da autora



A primeira tarefa de identificar as informações apresentadas na tela inicial foram concluídas com ressalvas por todos os participantes do teste com o profissional de RH, uma vez que as informações dos *cards* dos resumos dos elementos da ferramenta traziam certa confusão. Alguns participantes não entendiam se a parte do treinamento concluído era o treinamento deles próprios, ou o treinamento feito por toda empresa. No entanto, quando acessam os detalhes da trilha, entendiam que era a conclusão do próprio treinamento. Outra informação que trouxe confusão foi a de dinâmicas de times. Os usuários interpretaram como se fizessem parte delas, colocando-as em prática com os times indicados. Já a informação resumo de indicador de burnout, por não mostrar a régua do que é grau alto, moderado e baixo, gerava baixo entendimento sobre o porquê de estar ali e sua finalidade. Os voluntários apenas entendiam se era bom ou ruim pela cor da tag do grau. Quando acessaram ao indicador de burnout completo, entenderam o que estava mostrado na tela, pois havia uma explicação da régua das pontuações de grau de cada uma das dimensões. Além disso, a indicação de pontos que aumentaram ou diminuíram do valor das médias de pontuações de cada dimensão não pareceu ser uma informação relevante e causou confusão em alguns participantes.

O acesso às páginas da ferramenta por meio do menu lateral e por links para o acesso completo da informação mostraram-se intuitivas, uma vez que a maioria conseguiu encontrar com sucesso as informações previstas na ferramenta.

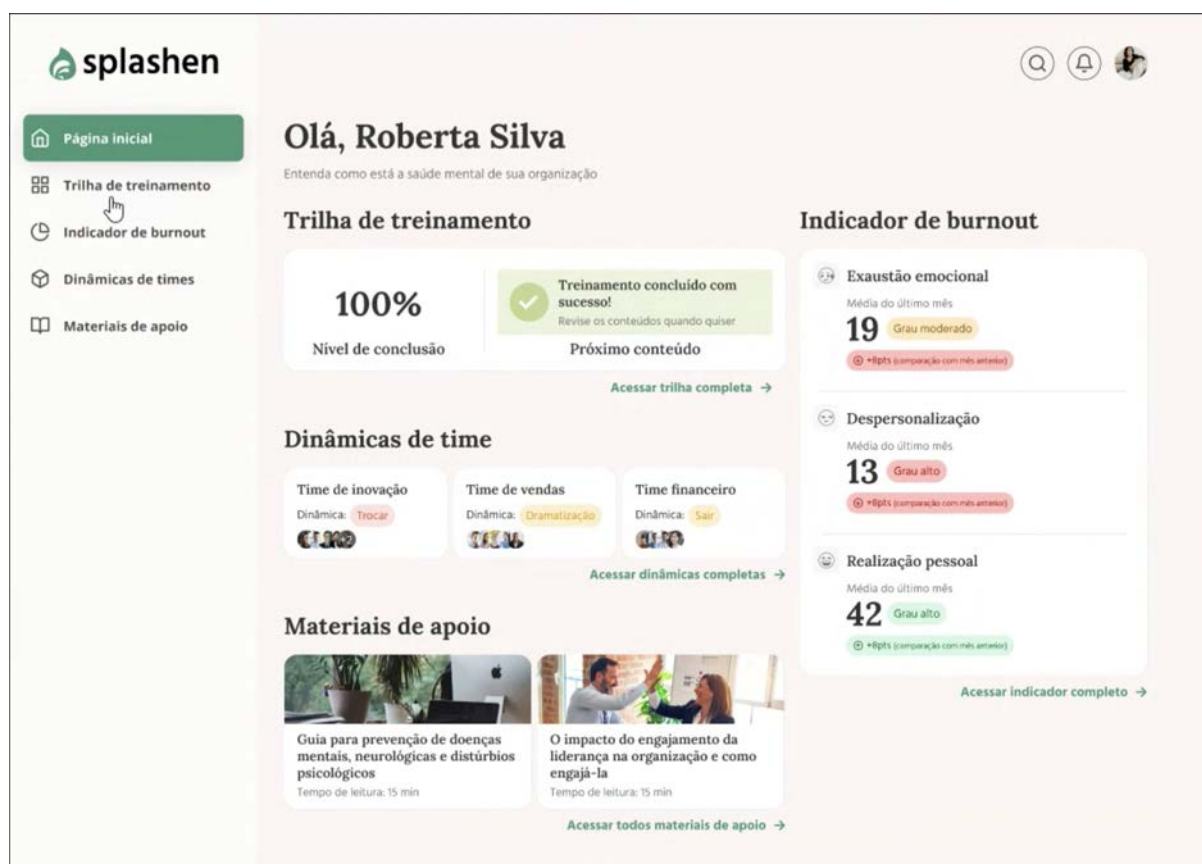


Figura 97: Captura de tela do teste de usabilidade com o profissional de RH no momento em que utiliza a barra lateral para navegação das páginas, imagem da autora

Algo que não estava relacionado com a conclusão de alguma tarefa, mas com a interpretação das informações, foi quanto à forma de apresentação dos resultados das pesquisas MBI. Os resultados apresentados geraram confusão, uma vez que não estava claro o que representavam as pontuações e a métrica de indicador da dimensão de 'Realização pessoal', por elas serem contrárias às das outras dimensões: quanto maior a pontuação, o resultado é positivo. Isso levava a uma quebra de expectativa, já que para as outras dimensões, quanto mais alta a pontuação, mais grave, ou negativo é o resultado.

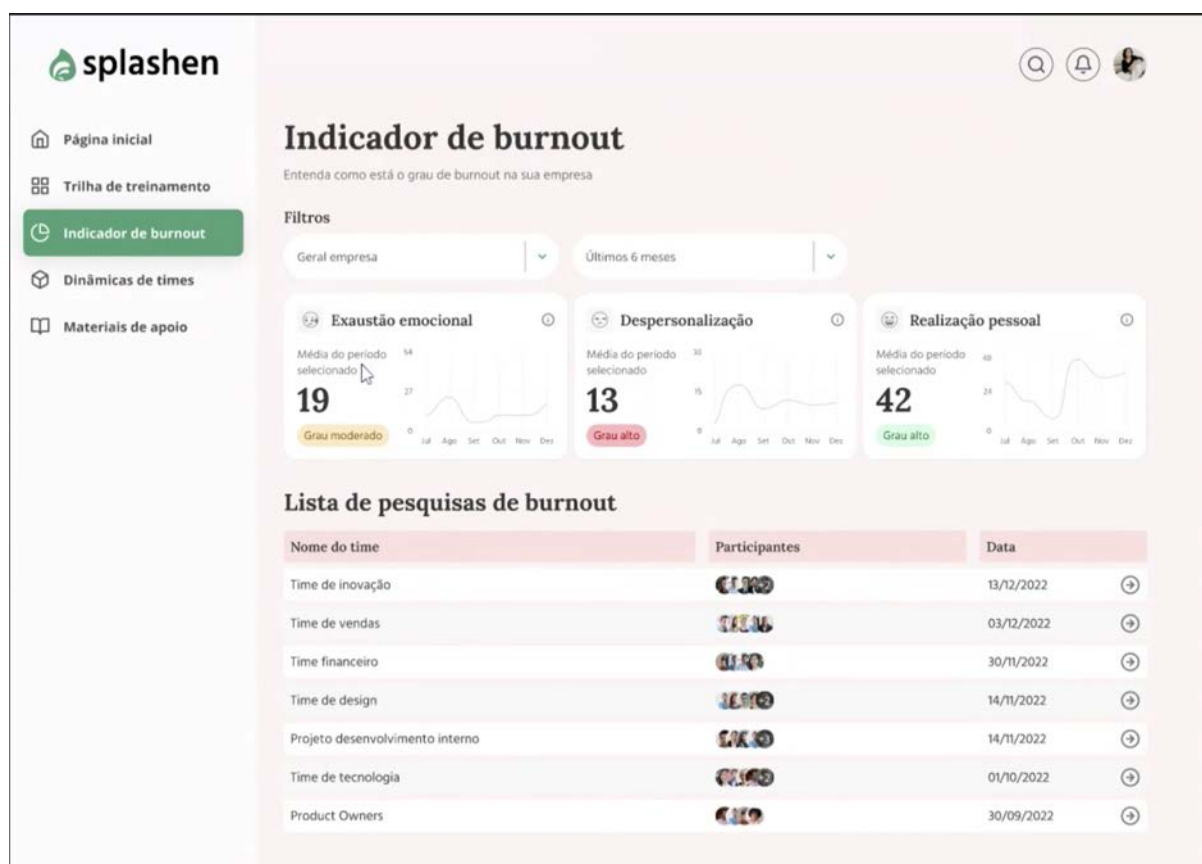


Figura 98: Captura de tela do teste de usabilidade com o profissional de RH no momento em que tenta interpretar as informações sobre os resultados gerais da pesquisa de burnout, imagem da autora

Apesar dos aspectos que causaram confusão, a experiência dos participantes foi considerada positiva, por se tratar de uma ferramenta intuitiva, sem excesso de informações, de uso essencial e agradável ao olhar.

Os principais pontos de melhoria para implementação na 2a versão do protótipo são: (1) retirar a indicação de pontuação da página inicial; (2) trazer para a página de resultados das pesquisas MBI uma explicação sobre o método e como devem ser interpretadas as informações; (3) mudanças de texto para deixar mais clara as informações; (4) na tabela de pesquisas, adicionar os graus resultantes de cada dimensão; (5) adicionar indicação de outros formatos de conteúdos em materiais de apoio, além de leituras.

## 13.2

### Teste com gestores

Para contextualizar o gestor do que se tratava o aplicativo, foi dado a ele uma breve explicação sobre a jornada do serviço, que envolvia sua participação em uma conversa prévia conduzida pelo RH da empresa sobre o assunto de burnout e seu papel na saúde mental de seu time, sobre o questionário de indicador de burnout e como funcionam as recomendações de dinâmica de acordo com os seus resultados. Como no teste de usabilidade não é feita a simulação dessa conversa com o RH, explicou-se com detalhes os assuntos que seriam abordados nela, essenciais para o entendimento da ferramenta: sobre o método do questionário MBI, como são calculados os resultados e porque existe uma recomendação de dinâmica colaborativa para implementarem em seus times de acordo com os resultados.

Com o contexto em mente, o voluntário com o papel de gestor, iniciou o uso da ferramenta, compartilhando sua tela para que pudesse acompanhar suas ações para a conclusão das tarefas prescritas. Para este teste, também foi solicitado que o usuário comentasse em voz alta todas as suas intenções, ações, dúvidas, além de que contasse tudo o que estivesse pensando. Desse modo, foi possível coletar as percepções quanto à interpretação das informações e identificar possíveis melhorias de uso ou de entrega de valor.

Para organizar as informações na tabela de análise dos resultados, foram colocadas em colunas as páginas navegadas, a tarefa e as iniciais do voluntário, como forma de sigilo dos participantes, junto com observações sobre o uso, identificação de pontos de melhoria da etapa e conclusão da tarefa. Os pontos de melhoria foram definidos de acordo com necessidades imprescindíveis e viáveis do escopo de projeto para o sucesso e entendimento do uso da ferramenta, aumentando sua proposta de valor.

🔍 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	🔍 Sucesso da tarefa	☰ Pontos de melhoria	☰ Observações
Página inicial	R.C.	<u>Identificar as informações apresentadas</u>	Concluído com sucesso		- Gostou da disponibilização dos dados
Indicador de burnout	R.C.	<u>Acessar a página de indicador de burnout</u>	Concluído com sucesso		- Clicou no menu lateral - Está bem clara as informações apresentadas - Entendeu que são 3 indicadores diferentes
Resultado de pesquisa	R.C.	<u>Acessar os resultados da última pesquisa de burnout do time</u>	Concluído com ressalvas	- Adicionar a opção nos filtros de ver os resultados da última pesquisa	- Tentou acessar os resultados da última pesquisa primeiro pelo filtro - Como segunda opção navegou pela listagem de pesquisa - Entendeu facilmente os resultados - Achou confuso a régua de frequência para as respostas → dificuldade das pessoas diferenciarem - Algumas perguntas achou confusa o que significa
Dinâmica de time	R.C.	<u>Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada</u>	Não concluído		- Não acessou a dinâmica recomendada
Dinâmica de time	R.C.	<u>Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas</u>	Concluído com sucesso		- Acessou pelo menu lateral a biblioteca de dinâmicas por curiosidade
Materiais de apoio	R.C.	<u>Acessar conteúdos para se iterar mais sobre o assunto de saúde mental</u>	Concluído com sucesso		- Clicou pelo menu lateral
Geral	R.C.	[Percepção] Estética			- Achou muito bonita
Geral	R.C.	[Percepção] Experiência			- Design: 5 → muito objetivo e intuitivo - Geral: 4 → ressalvas quanto a escrita das perguntas
Geral	R.C.	[Percepção] Uso cotidiano			
Página inicial	L.Z.	<u>Identificar as informações apresentadas</u>	Concluído com sucesso	- Trazer explicação sobre o que significa a régua	- Régua de realização pessoal confundiu de início, mas depois entendeu - Não ficou claro o que seria "última dinâmica recomendada para fazer com o time" - Indicação da categoria está muito apagada - Texto descritivo da dinâmica traz pouca informação
Indicador de burnout	L.Z.	<u>Acessar a página de indicador de burnout</u>	Concluído com sucesso		- Clicou pelo link de ver indicador completo - Compararia os resultados com os mostrados na tela inicial - Entendeu os gráficos
Resultado de pesquisa	L.Z.	<u>Acessar os resultados da última pesquisa de burnout do time</u>	Concluído com sucesso		- Acessou facilmente os detalhes da pesquisa - Fez análises da resposta - Gostaria de ter uma separação de conjunto de respostas, mas sem quebrar o anonimato - Gostaria de ter uma análise mais fácil

Figura 99: Tabela de análise dos resultados do teste do gestor, imagem da autora

🕒 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	👉 Sucesso da tarefa	☰ Pontos de melhoria	☰ Observações
Dinâmica de time	L.Z.	<u>Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada</u>	Concluído com sucesso		- Acessou direto pela tela dos resultados da pesquisa para recomendação de dinâmica - Enxerga mais valor nas informações da dinâmica do que no sobre - Escrever o passo a passo da dinâmica conversando com o gestor
Dinâmica de time	L.Z.	<u>Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas</u>	Concluído com sucesso	- Mudar as cores de categorização - Deixar em ordem alfabética a organização das dinâmicas	- Dinâmica recomendada não sabe se é a mesma da última pesquisa ou se é algo de acordo com os resultados gerais - Colocaria mais opções de dinâmicas recomendadas - Associação de cores de acordo com a dimensão
Materiais de apoio	L.Z.	<u>Acessar conteúdos para se iterar mais sobre o assunto de saúde mental</u>	Concluído com sucesso	- Adicionar outros formatos de materiais - Adicionar busca filtro por categoria	- Gostaria de mais tipos de materiais - Gostou mais das informações apresentadas no card - Deveriam ter mais conteúdos do que dinâmicas - Sente falta de uma navegação por categoria
Geral	L.Z.	[Percepção] <u>Estética</u>			- Otimização de espaço poderia ser melhor - Estética impecável: escolha de cores, estilos e tipografia - Gostou da padronização das cores - Mudaria apenas o tag de dimensão das categorias
Geral	L.Z.	[Percepção] <u>Experiência</u>			- Achou a experiência muito boa - Navegação muito tranquila
Geral	L.Z.	[Percepção] <u>Uso cotidiano</u>			- Rodaria 1x a cada 6 meses - Usaria para entender a expectativa em relação a quantidade de trabalho - Usaria para entender como poderia atuar sobre pessoas específicas do time → atuar em cima do ritmo de trabalho
Página inicial	A.Y.	<u>Identificar as informações apresentadas</u>	Concluído com sucesso		
Indicador de burnout	A.Y.	<u>Acessar a página de indicador de burnout</u>	Concluído com sucesso	- Trazer uma explicação sobre as pontuações	- Acessou pelo link para ir para indicador completo - Entendeu os gráficos - Sentiu falta da régua de indicação dos graus
Resultado de pesquisa	A.Y.	<u>Acessar os resultados da última pesquisa de burnout do time</u>	Concluído com sucesso	- Adicionar explicação sobre a metodologia - Usar o espaço lateral para colocar informações sobre a interpretação do resultado	- Acessou pela listagem - A diferença no grau de realização pessoal confundiu - Seria melhor colocar um indicador do que é bom e ruim - Conseguiu acessar fácil o detalhamento da última pesquisa de burnout - Deixar mais nítida a interpretação - Algumas perguntas ficaram confusas - Possibilidade de trazer o método de cálculo das pontuações - Possibilidade de replicar os ícones

Figura 100: Tabela de análise dos resultados do teste do gestor, imagem da autora



📄 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	📌 Sucesso da tarefa	☰ Pontos de melhoria	☰ Observações
Dinâmica de time	A.Y.	<u>Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada</u>	Concluído com sucesso	- Possibilidade de trazer vídeo no detalhe das dinâmicas sobre como fazer	- Acessou pelo resultado da última pesquisa - Seria bom trazer algum apoio de algum profissional de RH - Talvez seja importante alguém fazer antes com ele a dinâmica
Dinâmica de time	A.Y.	<u>Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas</u>	Concluído com sucesso		
Materiais de apoio	A.Y.	<u>Acessar conteúdos para se iterar mais sobre o assunto de saúde mental</u>	Concluído com sucesso	- Adicionar outros formatos de conteúdo	- Acessou pelo menu lateral - Gostaria de outros materiais que não fossem leitura
Geral	A.Y.	[Percepção] <u>Estética</u>			- Gostou - O nome não remeteu a nada
Geral	A.Y.	[Percepção] <u>Experiência</u>			- 9: ficou apenas confusa com a interpretação das informações e fator de confiança
Geral	A.Y.	[Percepção] <u>Uso cotidiano</u>			- É importante estar conectada com outras ferramentas - Usar a ferramenta como forma de criar uma relação de confiança com outras pessoas dentro da empresa → sem sobrecarregar o próprio gestor - Ferramenta de uso voluntário
Página inicial	L.K.	<u>Identificar as informações apresentadas</u>	Concluído com sucesso	- Deixar uma explicação sobre o cálculo da régua	- A régua em realização pessoal confundiu de primeira, mas depois entendeu pelas cores
Indicador de burnout	L.K.	<u>Acessar a página de indicador de burnout</u>	Concluído com sucesso	- Colocar um indicador dos pontos no gráfico	- Clicou no menu lateral - Não entendeu que no gráfico aparecem 2 pontos apenas → achou que indicassem várias pesquisas → depois entendeu - Teve que voltar para a tela inicial para entender a indicação do grau
Resultado de pesquisa	L.K.	<u>Acessar os resultados da última pesquisa de burnout do time</u>	Concluído com sucesso	- Adicionar explicação de como foi calculado os resultados da pesquisa	- Está bem claro quem é o time e quem participou - Entende que o resultado mostrado da última pesquisa é o mesmo apresentado na tela inicial - Achou bom mostrar os números e a escala - Esperava ter uma informação de como as médias foram calculadas → não entendeu que é apenas somatória - O cálculo não é importante desde que fale que foi calculado de acordo com o método da pesquisa
Dinâmica de time	L.K.	<u>Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada</u>	Concluído com sucesso		- Clicaria ou na página inicial, no detalhe da última pesquisa ou pelo menu lateral - Gosta que traz fontes porque traz credibilidade - É bom ter um resumo e os detalhes da dinâmica - Zona de conforto talvez não fique tão claro para as pessoas - Nota do facilitador ficou um pouco perdido

Figura 101: Tabela de análise dos resultados do teste do gestor, imagem da autora

📄 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	📌 Sucesso da tarefa	☰ Pontos de melhoria	☰ Observações
Dinâmica de time	L.K.	<u>Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas</u>	Concluído com sucesso		- Já tinha acessado de forma direta a biblioteca de dinâmicas
Materiais de apoio	L.K.	<u>Acessar conteúdos para se iterar mais sobre o assunto de saúde mental</u>	Concluído com sucesso	- Tirar a recomendação de material - Adicionar outros formatos de conteúdos - Adicionar navegação por categoria	- Ficou confuso de onde veio a recomendação - Gostaria de outros formatos de conteúdos - Acha 15min de leitura muito grande - Ter uma divisão por categoria
Geral	L.K.	[Percepção] Estética			- Gosta das informações minimalistas - Organização das informações está bem claro - Fácil de usar - Sentimento de praticidade
Geral	L.K.	[Percepção] Experiência			- Achou boa a experiência pelo layout e o uso
Geral	L.K.	[Percepção] Uso cotidiano			- Não usaria de forma diária - Gostaria de acompanhar por meio de uma agenda - Não colocaria a dinâmica de forma constante → apenas se tivesse a necessidade por conta de algum resultado crítico
Página inicial	R.S.	<u>Identificar as informações apresentadas</u>	Concluído com sucesso		- Entendeu que existem faixas diferentes para cada pilar - Gostaria de ver de forma mais detalhada sobre os resultados da pesquisa
Indicador de burnout	R.S.	<u>Acessar a página de indicador de burnout</u>	Concluído com sucesso		- Acessou pelo link de acessar indicador de burnout completo - Acessou a lista de pesquisas e viu que rodou mais de uma vez - Entendeu bem os gráficos - Clicou nos resultados da última pesquisa e achou que voltou para a tela inicial
Resultado de pesquisa	R.S.	<u>Acessar os resultados da última pesquisa de burnout do time</u>	Concluído com sucesso	- Trazer explicação sobre o que é cada um dos graus	- Clicou pela listagem de pesquisas - Não sabe o que significa grau alto, baixo ou moderado se é bom ou ruim - Ficou confuso de primeira porque realização pessoal tem outro tipo de régua - Acessou facilmente o detalhamento de resultado - A partir dos resultados, tomaria mais consciência sobre o comportamento das pessoas
Dinâmica de time	R.S.	<u>Acessar os detalhes da última dinâmica recomendada</u>	Concluído com sucesso		- Clicou no card de recomendação - Tentaria implementar a dinâmica no time - Gostaria de treinar antes a dinâmica
Dinâmica de time	R.S.	<u>Acessar a biblioteca com todas as dinâmicas</u>	Concluído com ressalvas		- Primeiro procurou na própria página de detalhe as dinâmicas - Depois foi pelo menu lateral - Clicaria em cada dinâmica para ler e entender melhor sobre o que é

Figura 102: Tabela de análise dos resultados do teste do gestor, imagem da autora



🔍 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	📌 Sucesso da tarefa	☰ Pontos de melhoria	☰ Observações
Materiais de apoio	R.S.	<u>Acessar conteúdos para se iterar mais sobre o assunto de saúde mental</u>	Concluído com ressalvas	- Adicionar categorias para cada um dos conteúdos	- Procuraria antes pela ferramenta mais conteúdos - Depois clicou no menu lateral - A ordem dos conteúdos não tem uma divisão por categorias → poderia ter por dimensão para ajudar a organizar
Geral	R.S.	[Percepção] <u>Estética</u>			- Achou bem intuitivo - O que quebrou a expectativa foi a mudança de régua em realização pessoal
Geral	R.S.	[Percepção] <u>Experiência</u>			- Aprendeu com a ferramenta → foi legal aprender mais sobre - Gostou que teve dinâmicas e ajudam a trazer mais o tema para o time
Geral	R.S.	[Percepção] <u>Uso cotidiano</u>			- Usaria bastante a parte de pesquisa - Lançaria pós alguma fase de projeto - Veria as dinâmicas para atacar alguma dimensão que não está boa - Se tivesse dúvidas, conversaria internamente com alguém

Figura 103: Tabela de análise dos resultados do teste do gestor, imagem da autora

Majoritariamente, todas as tarefas foram concluídas com sucesso por todos os participantes, com exceção de algumas delas, que foram concluídas com ressalvas, pois os usuários primeiro tentavam concluir a tarefa a partir de comportamentos não esperados, mas quando viam que não era possível, corrigiam seu erro e logo navegavam da forma esperada.

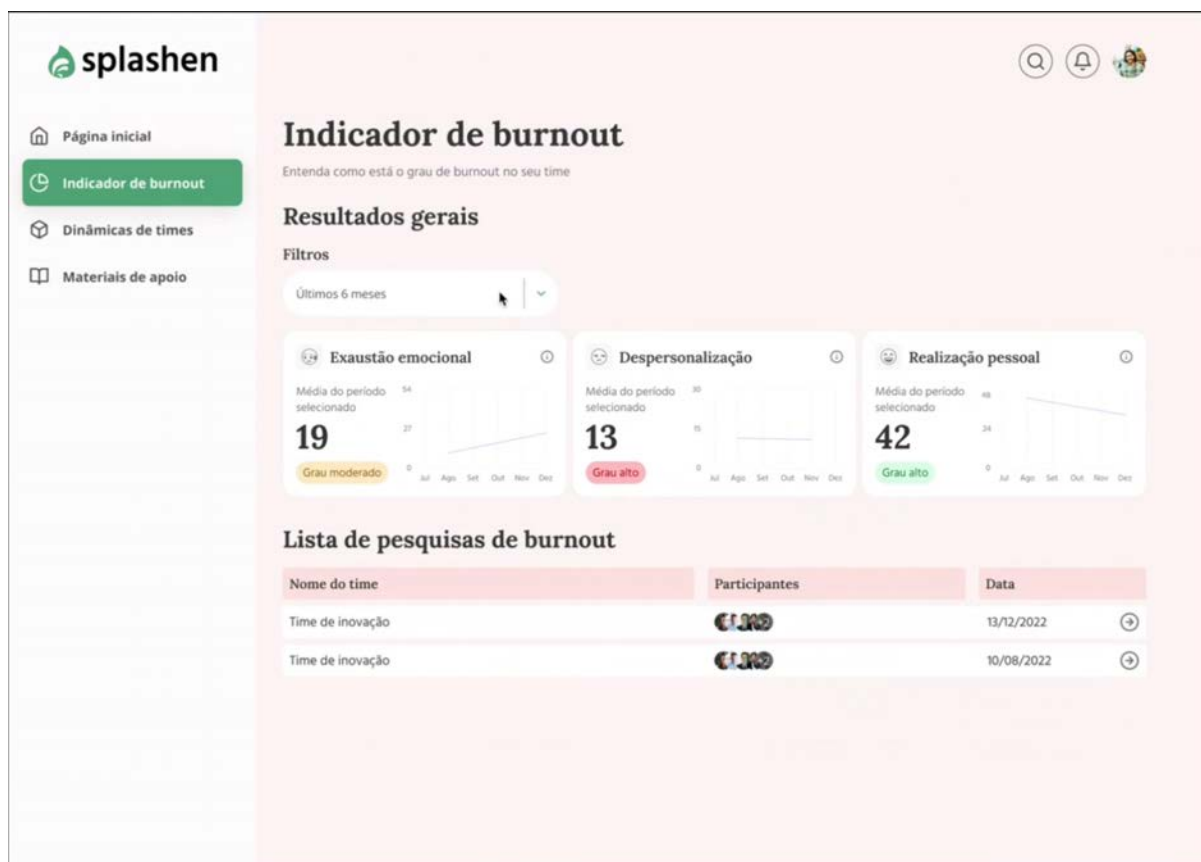


Figura 104: Captura de tela do teste de usabilidade com o gestor no momento em que tenta acessar os resultados da última pesquisa pelos filtros, comportamento não esperado, imagem da autora

À primeira vista, assim como visto no teste feito com o RH, a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa MBI de indicador de burnout, também foi um elemento que gerou confusão entre os participantes. No entanto, ao analisarem as réguas e pontuações com mais calma, entenderam bem a diferença de métrica do que é considerado positivo e negativo na dimensão 'Realização pessoal', uma vez que, quanto maior, melhor seria o estado mental do time.

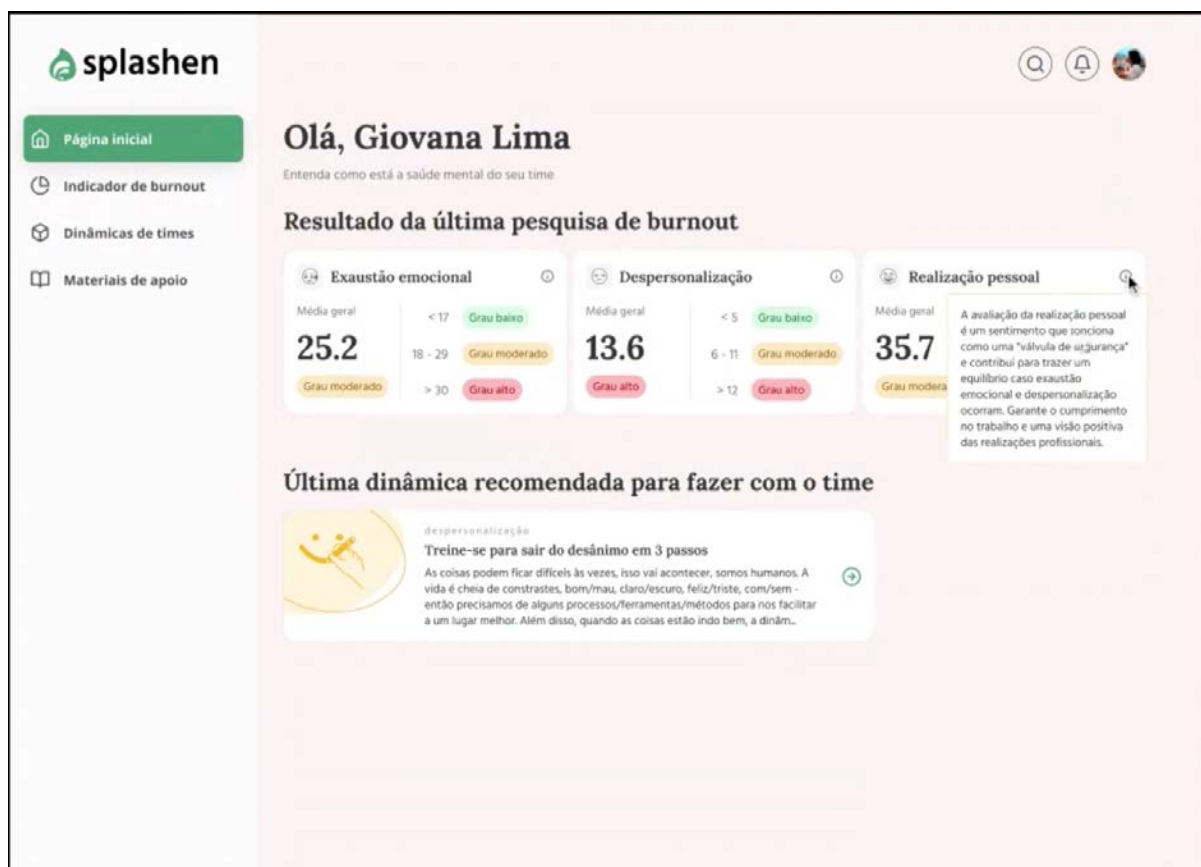


Figura 105: Captura de tela do teste de usabilidade com o gestor no momento em que lê sobre o que são as dimensões, imagem da autora

De forma geral, os voluntários que utilizaram a ferramenta como gestores, tirando as confusões e mudanças pontuais que mudariam para criar mais entendimento e confiança, classificaram a experiência como positiva por ser intuitiva e por conseguirem aprender mais sobre o assunto ao longo de seu uso.

Os pontos de melhoria apontados ao longo destes testes e que foram elegíveis para serem implementados na próxima versão do protótipo são: (1) na página de resultados das pesquisas MBI, trazer uma explicação sobre o método e como devem ser interpretadas as informações; (2) melhorias na forma de apresentação das dinâmicas de times; (3) indicativo de simulação de como se aplica a dinâmica; (4) adicionar indicação de outros formatos de conteúdos em materiais de apoio, além de leituras; (5) adicionar barra de navegação por categoria nos conteúdos.

### 13.3

#### Teste com funcionários

Assim como ocorreu com os outros grupos de usuários que realizaram testes de usabilidade, nos testes com os funcionários, também foram dadas algumas informações prévias para entendimento do contexto de uso do aplicativo e da sua funcionalidade. Nesta introdução ao contexto, explicou-se que o profissional de RH conduz previamente uma conversa coletiva com os funcionários da empresa para explicar mais sobre o que é saúde mental no trabalho e para criar uma abertura para que em caso de algum problema com algum deles, que soubessem que o RH estava preparado para dar atendimento e suporte. Outras informações previamente explicadas aos usuários deste teste eram as de que se tratava de uma ferramenta do serviço contratado pela empresa e de como funcionava o método de pesquisa utilizado como indicador de burnout. Além disso, antes do início do teste também foi explicado em mais detalhes de como funcionava o questionário MBI e a forma de interpretação de seus resultados.

Passado pelo contexto, o voluntário com o papel de funcionário, inicia o uso da ferramenta já imaginando que o link recebido tenha sido enviado por meio do canal de comunicação principal de sua empresa em nome do serviço contratado. Ao abri-lo, o participante compartilha a sua tela e navega pela ferramenta a partir das tarefas que lhe são dadas e, assim como nos outros testes, pensando e comentando todas as suas ações e pensamentos em voz alta.

Para organizar as informações na tabela de análise dos resultados, foram colocadas em colunas as páginas navegadas, a tarefa e as iniciais do voluntário, como forma de sigilo dos participantes, junto com observações sobre o uso, identificação de pontos de melhoria da etapa e conclusão da tarefa. Os pontos de melhoria foram definidos de acordo com necessidades imprescindíveis e viáveis do escopo de projeto para o sucesso e entendimento do uso da ferramenta, aumentando sua proposta de valor.

📄 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	📄 Sucesso da tarefa	☰ Pontos de melhoria	☰ Observações
Questionário	F.S.	Responder ao questionário	Concluído com sucesso		- Clicaria ou arrastaria para responder - Algumas perguntas gerou dúvidas - O que mais incomoda é os temas das perguntas estarem dispersas
Resultado da pesquisa	F.S.	Entrar na tela de resultado do questionário	Concluído com sucesso		- Seria interessante ter uma comparação com o time - Entendeu bem a régua de grau do burnout
Resultados gerais	F.S.	Acessar o indicador completo	Concluído com ressalvas	- Deixar mais claro o lugar de acesso para os resultados gerais	- Clicaria no perfil - Poderia ter um indicativo na própria tela de onde acessar o histórico
Geral	F.S.	[Percepção] Estética			- Achou simples - As perguntas poderiam estar organizadas em temas - Achou simples de usar e fácil
Geral	F.S.	[Percepção] Experiência			- Achou a experiência positiva
Geral	F.S.	[Percepção] Uso cotidiano			- Hoje respondem já perguntas pessoais e sobre o trabalho de forma frequente - Poderia ser implementada uma vez a cada 2 semanas
Questionário	B.G.	Responder ao questionário	Concluído com sucesso	- Adicionar informação que é possível salvar as respostas para responder mais tarde	- Clicaria ou arrastaria o slider para responder - Levaria mais de 15 minutos para responder o teste - Possibilidade de fazer faseadas as perguntas - Possibilidade de salvar as respostas para continuar respondendo depois
Resultado da pesquisa	B.G.	Entrar na tela de resultado do questionário	Concluído com sucesso		- Gostaria de ter uma comparação com o time ou geral da empresa - Entendeu que a régua de medição foi feita pela maslach
Resultados gerais	B.G.	Acessar o indicador completo	Concluído com ressalvas	- Deixar mais claro na tela onde poderia clicar para o acesso dos resultados gerais - Deixar o gráfico interativo, mostrando os pontos ao passar pelo gráfico	- Buscaria pelo perfil ou pelo central de notificações
Geral	B.G.	[Percepção] Estética			- Gosta da combinação de cores → traz uma leveza para um assunto tão pesado - Página que gerou mais ansiedade foi a do questionário pelo excesso de informações
Geral	B.G.	[Percepção] Experiência			- Daria 9 para usabilidade e sentimento ao mexer na empresa - Só mudaria a tela do questionário

Figura 106: Tabela de análise dos resultados do teste do funcionário, imagem da autora

📄 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	📌 Sucesso da tarefa	☰ Pontos de melhoria	☰ Observações
Geral	B.G.	[Percepção] <u>Uso cotidiano</u>			- Gostaria de usar como mini questionários aplicando no dia a dia
Questionário	M.W.	Responder ao questionário	Concluído com sucesso		- Perguntas claras e intuitivas - Bom entendimento da escala - Clicaria no número para responder - Acha a quantidade de perguntas o ideal para o tipo de questionário
Resultado da pesquisa	M.W.	Entrar na tela de resultado do questionário	Concluído com sucesso	- Trazer uma explicação do que é a régua	- Resultados intuitivos - Dúvidas em relação à régua → não entendeu ela - Gostou da sugestão
Resultados gerais	M.W.	Acessar o indicador completo	Concluído com ressalvas	- Deixar um acesso mais claro para os resultados gerais	- Clicou primeiro no próprio menu lateral para acessar os resultados gerais - Acabou usando as setas de navegação do próprio figma para ver os resultados gerais
Geral	M.W.	[Percepção] <u>Estética</u>			- Uso das cores deixam o sentido claro - Ícones combinaram - Apesar de ser um questionário longo, a escolha de fontes e cores deixa ele mais leve
Geral	M.W.	[Percepção] <u>Experiência</u>			- Intuitivo e claro - Muito fácil de entender - Gostou e gostaria de usar
Geral	M.W.	[Percepção] <u>Uso cotidiano</u>			- Usaria como uma forma de controle e reflexão em relação ao trabalho
Questionário	I.A.	Responder ao questionário	Concluído com sucesso		- Clicaria no número para responder - Teve dúvidas em relação ao uso de alguns termos - Achou a quantidade boa, se não tiver que responder com uma frequência menor a 1x por semana
Resultado da pesquisa	I.A.	Entrar na tela de resultado do questionário	Concluído com sucesso		- Achou as descrições claras - Entendeu bem os níveis das dimensões
Resultados gerais	I.A.	Acessar o indicador completo	Concluído com sucesso		- Sugestão de recomendar um período
Geral	I.A.	[Percepção] <u>Estética</u>			- Pensou em possibilidade de adaptar a identidade visual de acordo com a da empresa - Cores deixaram claras os significados
Geral	I.A.	[Percepção] <u>Experiência</u>			- Gostou da experiência
Geral	I.A.	[Percepção] <u>Uso cotidiano</u>			- Usaria a ferramenta quando a pesquisa fosse rodada - Acredita que poderia responder a pesquisa 1x por mês para acompanhar o burnout durante o projeto e não apenas no fim do projeto

Figura 107: Tabela de análise dos resultados do teste do funcionário, imagem da autora

📄 Página	👤 Participante	Aa Tarefa	📌 Sucesso da tarefa	≡ Pontos de melhoria	≡ Observações
Questionário	L.T.	Responder ao questionário	Concluído com sucesso	- Otimizar o espaço de uso da tela	- Clicaria ou arrastaria o slider - Caso as perguntas que não tivesse respondido tivessem marcadas, iria se perder - Sugestão de colocar as perguntas no mesmo sentido negativo ou positivo → possibilidade de se perder - Acha a quantidade de perguntas tranquila para ser respondida dentro do contexto da empresa - Algumas perguntas geraram dúvidas
Resultado da pesquisa	L.T.	Entrar na tela de resultado do questionário	Concluído com sucesso	- Trazer a explicação de como os valores são calculados	- A mudança de uma dimensão positiva e negativa gera confusão
Resultados gerais	L.T.	Acessar o indicador completo	Concluído com ressalvas	- Deixar mais claro o acesso aos resultados gerais	- Clicaria no menu lateral, notificações ou perfil - Visualmente o gráfico está muito pequeno e sutil
Geral	L.T.	[Percepção] Estética			- Gostou dos tons e achou eles relaxantes e acolhedores - Escolha das fontes foi acolhedor e fácil leitura
Geral	L.T.	[Percepção] Experiência			- Responderia mensalmente à pesquisa - Poderia estar ligado com o painel do funcionário da própria empresa
Geral	L.T.	[Percepção] Uso cotidiano			- Gostou da experiência

Figura 108: Tabela de análise dos resultados do teste do funcionário, imagem da autora

Ao longo do teste, foi solicitado aos participantes que realizassem 3 tarefas, sendo que em apenas uma delas houve mais dificuldades de início para completá-la. Pediu-se para que, a partir dos resultados da pesquisa que tinha sido respondida de forma simulada, o participante acessasse a tela onde eram apresentados um gráfico consolidado de todas suas últimas pesquisas respondidas, junto com a listagem de histórico de pesquisa para que pudessem navegar por elas. O esperado era que o usuário clicasse em um link na página que indicava para que ele voltasse para a tela de início, porém, como o teste foi iniciado pela própria simulação de responder o questionário MBI, achava que o botão o levaria à ela e não aos resultados gerais. Para acesso dos resultados gerais, esperava que pudesse acessar pelo botão central de notificações, de histórico, clicando no próprio perfil, ou pelo próprio menu lateral. Porém, ao ver que nenhuma dessas opções funcionava, o usuário acessava pelo link para voltar à tela inicial, durante o teste.





Figura 109: Captura de tela do teste de usabilidade com o funcionário no momento em que tenta acessar seu histórico de pesquisa clicando no botão de perfil, imagem da autora

Já as outras tarefas foram concluídas sem dificuldades e apesar de nem todas as ações serem interativas, comentaram como fariam para concluí-las, correspondendo com aquilo que se estava esperando.

Diferentemente dos testes com profissional de RH e gestores, a maioria dos participantes da categoria funcionário não chegou a mostrar dúvidas em relação à régua de metrificação, do que é positivo ou negativo de acordo com as pontuações apresentadas em cada uma das dimensões e conseguiram interpretar bem os resultados com as informações apresentadas.





Figura 110: Captura de tela do teste de usabilidade com o funcionário no momento em que interpreta as informações apresentadas nos resultados da pesquisa, imagem da autora

Como classificação da experiência de uso, todos disseram também que foi algo positivo, uma vez que se sentiram acolhidos pela ferramenta, acharam muito simples de navegar e, apesar do questionário ter uma quantidade grande de perguntas, acharam que foi o ideal para o nível de resultado que tiveram a partir dele. Somado a isso, afirmaram que seria algo que gostariam que fosse implementado na empresa em que trabalham, por ser um assunto de interesse para acompanharem de forma periódica.

Como pontos de melhoria no protótipo, foram definidos: (1) deixar mais intuitivo o acesso aos resultados gerais do usuário.

## 13.4

## **Conclusão dos testes**

A partir dos testes, foi possível testar a usabilidade do aplicativo e a interpretação das informações e funcionalidades nele contidas. A seção que gerou mais de pontos de melhoria do protótipo foi em relação aos resultados das pesquisas de indicador de burnout, o qual, por se tratar de um método não conhecido pelos participantes, trouxe dúvidas e confusão em relação a como foi calculado, o que representavam os números e que resultados seriam bons ou ruins. A explicação completa sobre este método de pesquisa, foi pensada anteriormente como um dos conteúdos do treinamento do RH, gestores e funcionários. Porém, a partir das dúvidas que surgiram, decidiu-se adicionar uma breve explicação sobre como interpretar os resultados na mesma página dos resultados.

Outra seção em que foram recomendadas alterações, foi a do questionário. Algumas afirmações utilizadas nas perguntas geraram dúvidas para os participantes, além da mistura de questões de cunho positivo e outras de cunho negativo, que fez com que sugerissem uma padronização na formulação da pergunta. No entanto, por se tratar de uma pesquisa embasada em um método científico e já validada, não será possível acatar com essas sugestões de melhoria para não mexer com a validade do questionário.

Apesar de não conseguirem simular todo o fluxo do serviço, todos os participantes gostaram da experiência e ainda aprenderam mais sobre a Síndrome de Burnout apenas com o uso das funcionalidades disponíveis no aplicativo testado. A interface sem excesso de informações, cores claras e telas padronizadas, trouxe sentimento de apoio e acolhimento, ao qual se estava buscando com o projeto gráfico.

Como aplicação de melhorias, além dos pontos de usabilidade apontados pelos próprios voluntários, serão consideradas questões de design que se passaram despercebidas por usuários que não são da área: (1) comunicação gráfica de ilustrações e ícones padronizadas a proposta do projeto; (2) revisão da escolha de cores para categorização das dinâmicas de time; (3) adição de evidências claras de pontos de contato entre o usuário e o prestador de serviço e (4) recomendações de ações mais variadas.

## APLICAÇÃO DAS MELHORIAS

A partir da conclusão dos testes, foram percebidos algumas melhorias tanto de informações presentes nas telas, pontos de design quanto melhorias no fluxo do serviço.

Em todas as telas, para melhorar o relacionamento do serviço com os usuários, foi adicionado um botão no menu superior para contato com o serviço e solicitar algum tipo de suporte.

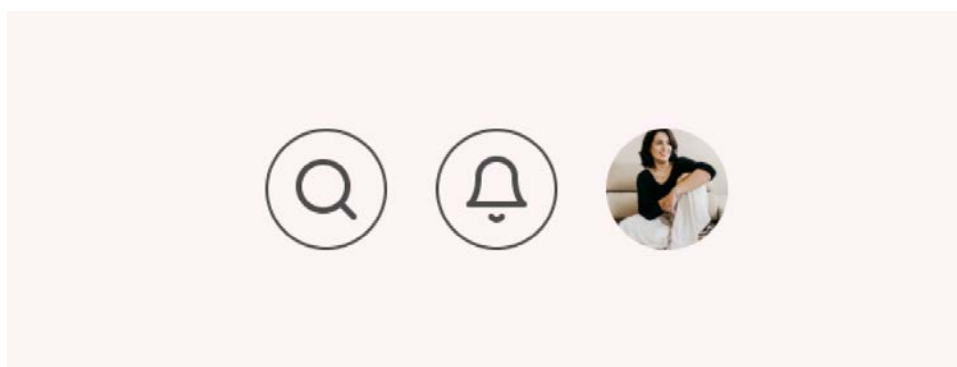


Figura 111: Detalhamento do menu superior antes das alterações, imagem da autora

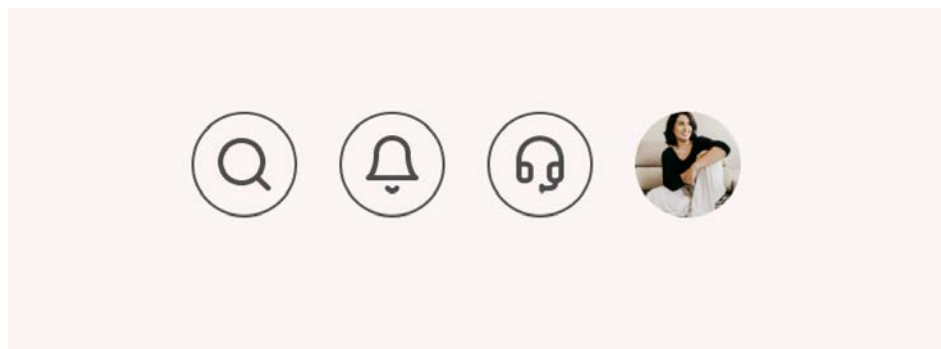


Figura 112: Detalhamento do menu superior depois das alterações, imagem da autora

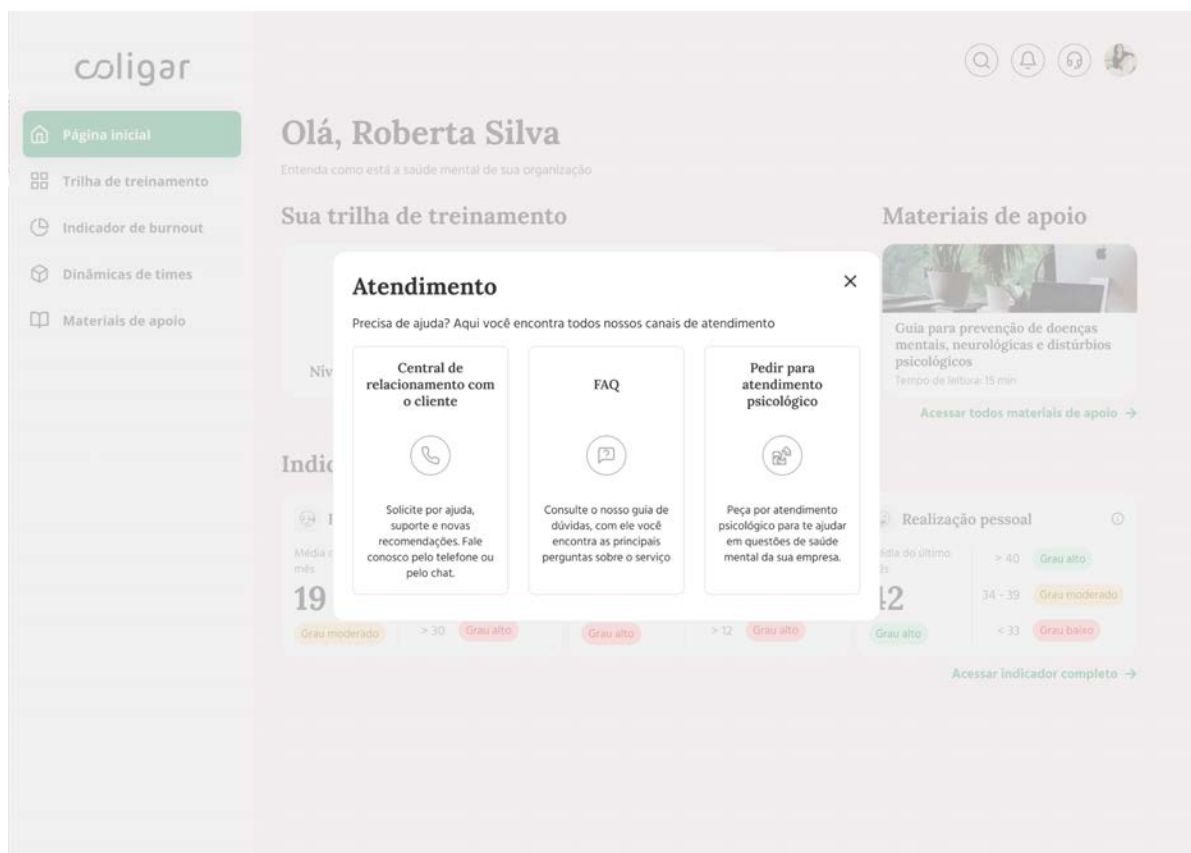


Figura 113: Tela sobreposta quando clica-se no ícone de atendimento com opções para pedir ajuda ao serviço, imagem da autora

A seguir estão descritos as melhorias de acordo com cada fluxo de uso para cada Persona.

## 14.1

### Melhorias da ferramenta para o RH

Para a melhoria da interface do aplicativo para o RH, foram feitas alterações nas seguintes páginas: (1) Página inicial; (2) Trilha de treinamento; (3) Indicador de burnout; (4) Dinâmicas de times; (5) Materiais de apoio.

As explicações sobre as mudanças feitas em cada uma dessas páginas serão explicadas nos tópicos seguintes.

Para navegar pelo protótipo completo atualizado com as melhorias, [clique aqui](#).

## 14.1.1

### Página inicial

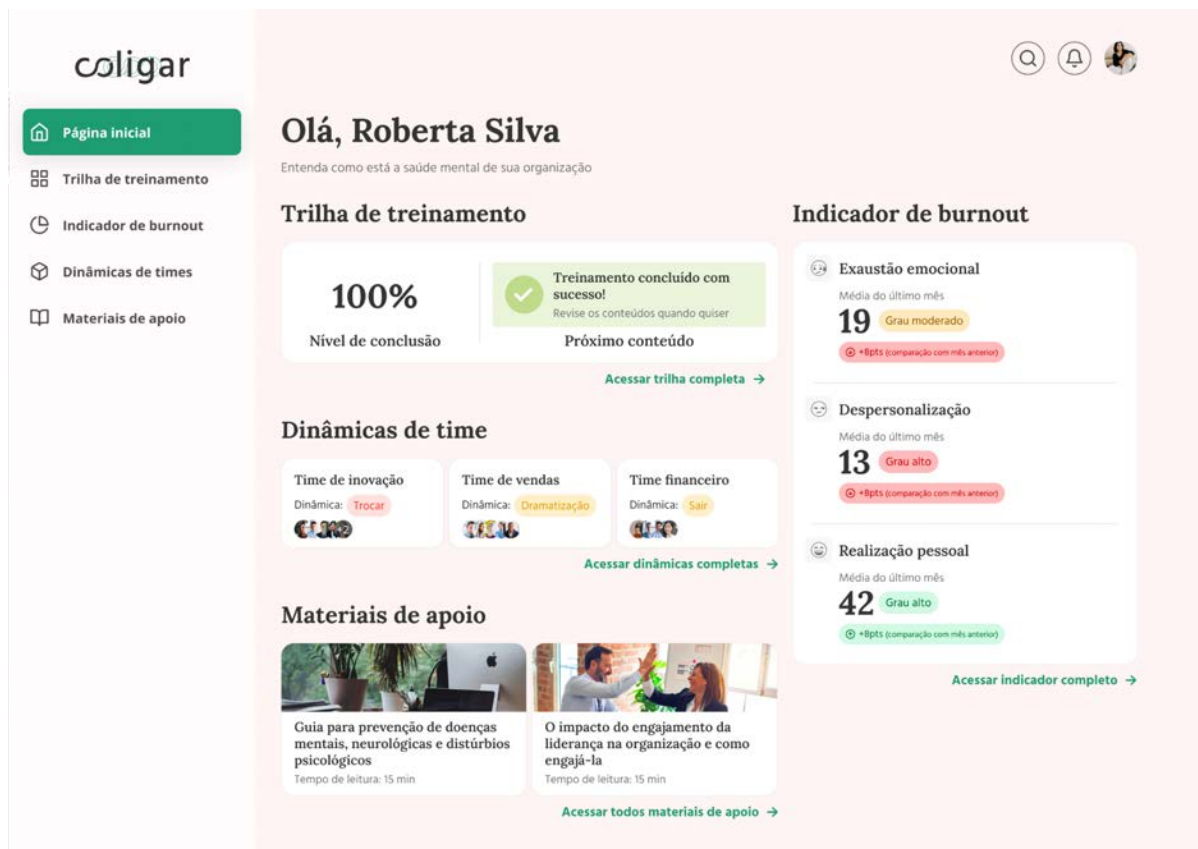


Figura 114: Tela da "Página inicial" antes de feitas as alterações, imagem da autora

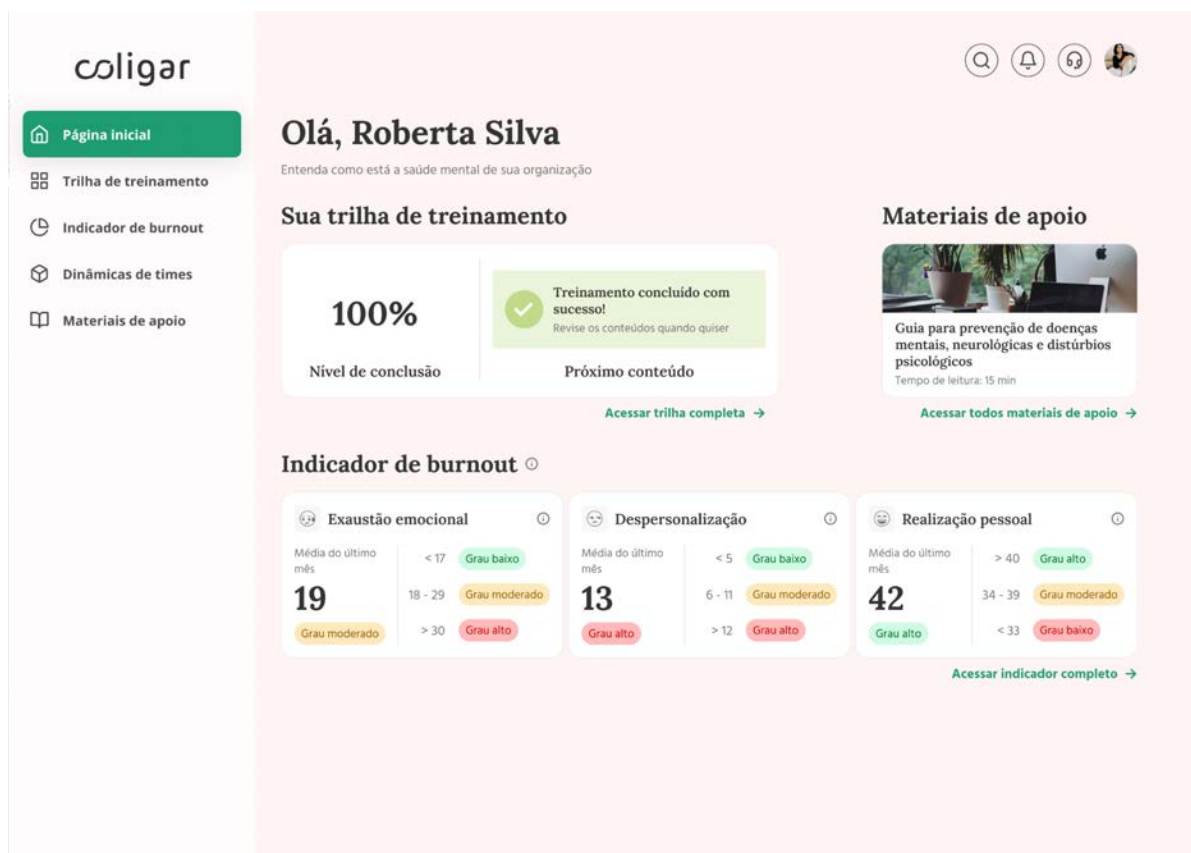


Figura 115: Tela da "Página inicial" depois de feitas as alterações, imagem da autora

#### Pontos de melhoria da "Página inicial":

- Foram retirados o excesso de informações, apenas deixando os elementos mais importantes para a visualização e ação do RH a partir do que está sendo apresentado;
- Mudança no resumo do indicador de burnout, trazendo uma visão geral do consolidados dos resultados apresentados no último mês com a régua explicativa dos valores;
- Adição de ícone de informação sobre como funciona o método para indicar o nível de risco de cada uma das dimensões do burnout, feito por meio da pesquisa MBI.

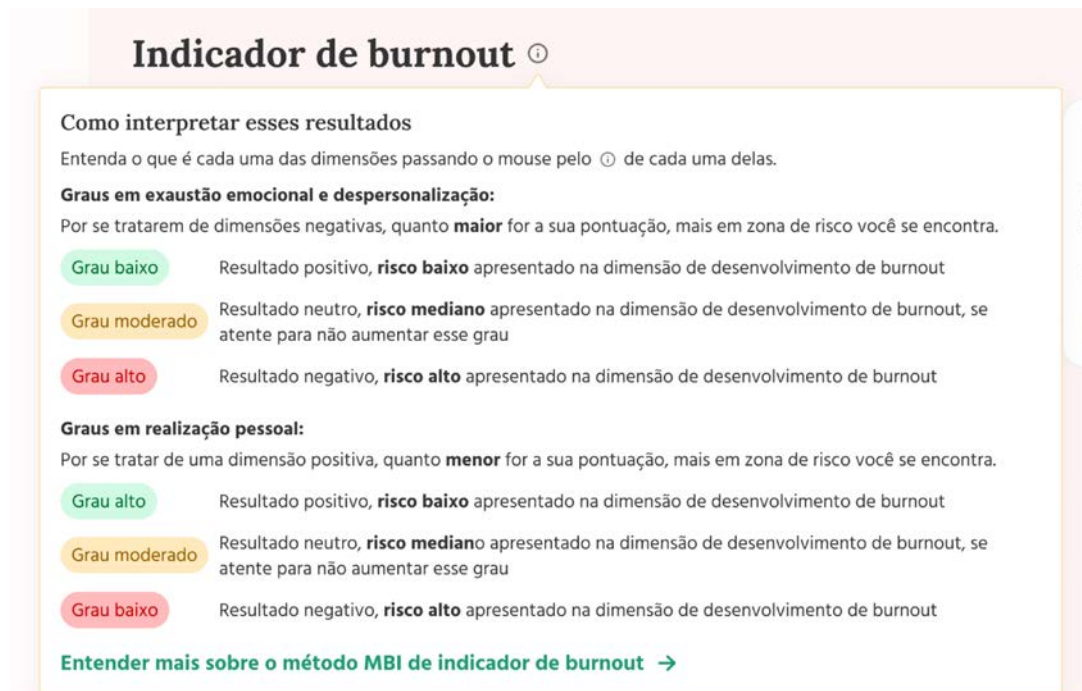


Figura 116: Detalhamento de como apareceriam as informações ao passar o mouse em cima do ícone de informações sobre o indicador de burnout, imagem da autora

### 14.1.2

#### Trilha de treinamento



Figura 117: Tela da "Trilha de treinamento" antes de feitas as alterações, imagem da autora





Figura 118: Tela da "Trilha de treinamento" depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria da "Trilha de treinamento":

- As ilustrações indicando o tema do conteúdo foram mudadas para um ícone de *play*, porque as ilustrações destoavam da identidade visual proposta para a ferramenta e, por ocuparem um espaço pequeno de 46px, não era possível enxergar e distinguir os detalhes apresentados. O ícone de *play* foi escolhido a partir de uma pesquisa por referência de web apps de cursos online, em que, a maioria utilizava-se deste recurso para indicar os conteúdos (Domestika, Udemy, propostas de aplicativos no Dribbble).

### 14.1.3

#### Indicador de burnout

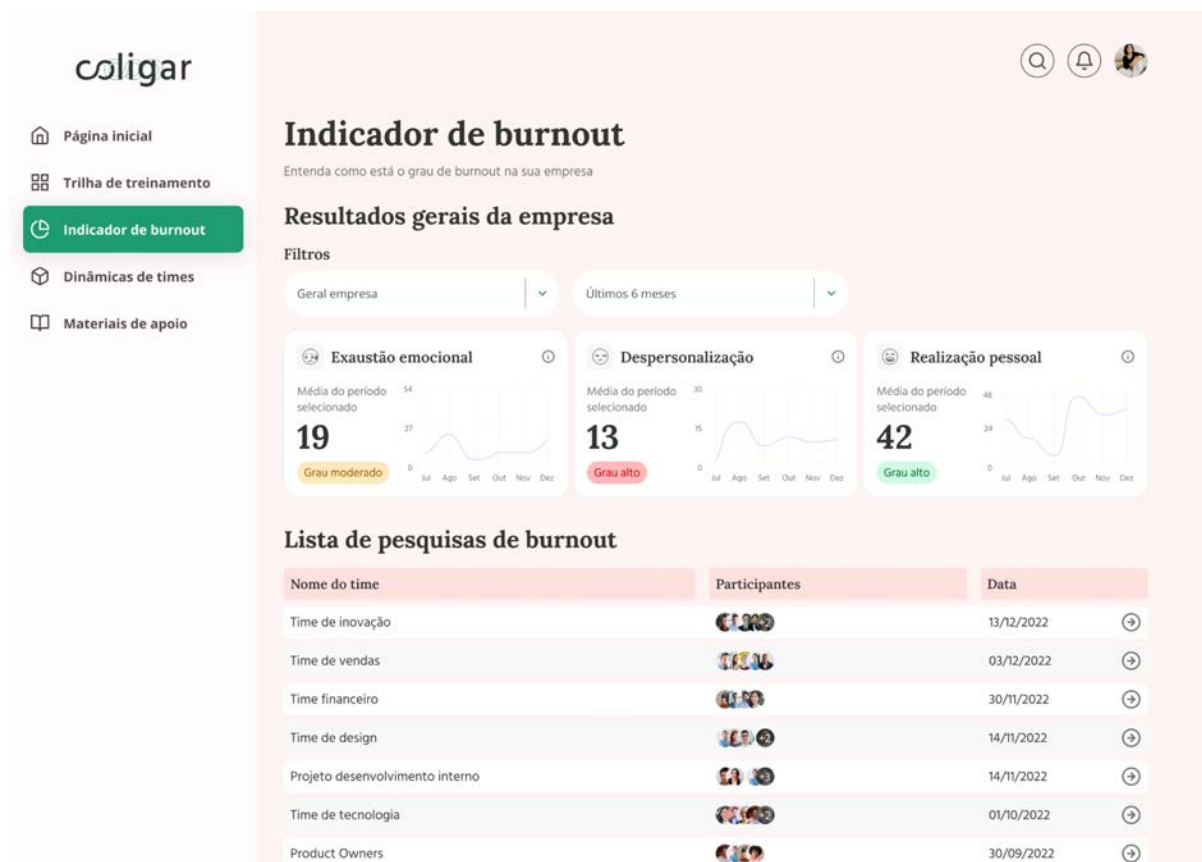


Figura 119: Tela do "Indicador de burnout" antes de feitas as alterações, imagem da autora

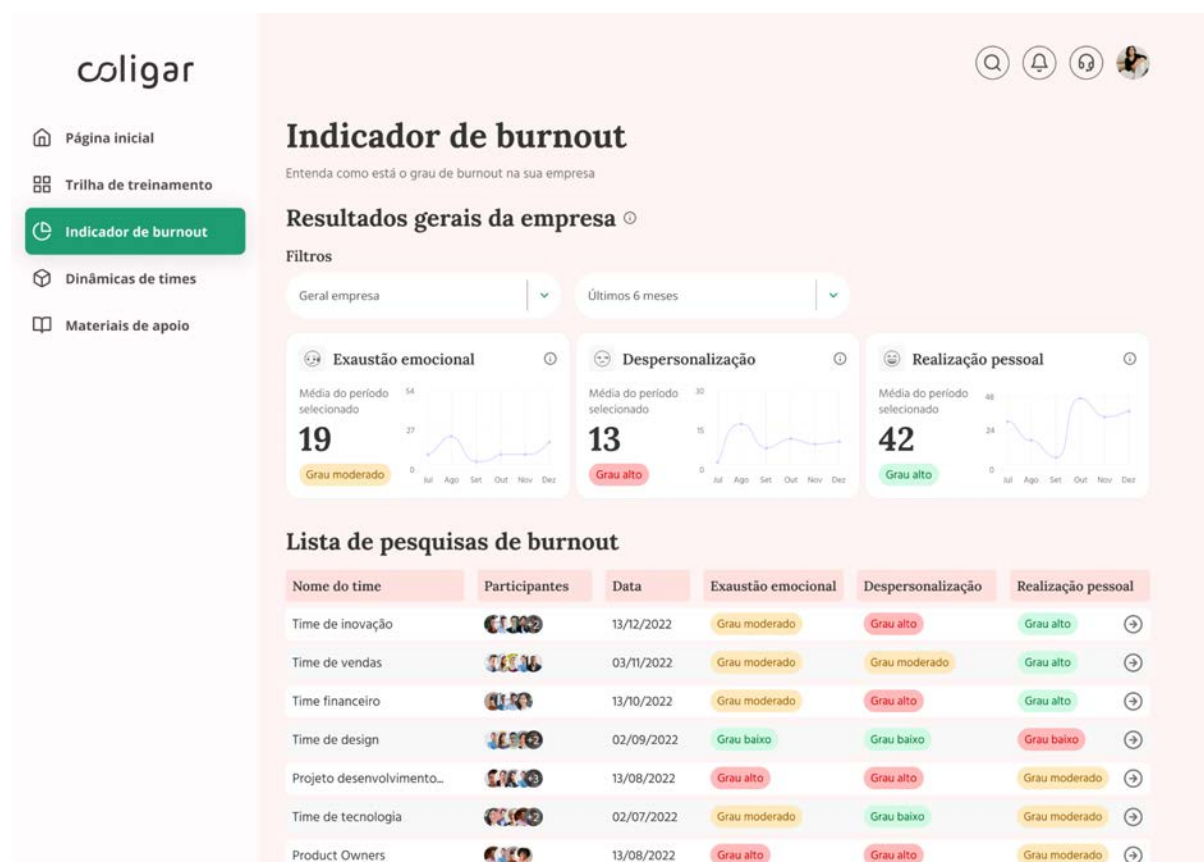


Figura 120: Tela do "Indicador de burnout" depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria do "Indicador de burnout":

- Adição de ícone de informação sobre como funciona o método para indicar o nível de risco de cada uma das dimensões do burnout, feito por meio da pesquisa MBI (com as mesmas informações que são apresentadas na página inicial);
- Resumo dos resultados dos indicadores de grau de risco das dimensões de cada pesquisa de burnout, dentro da tabela com a listagem delas. Esse resumo permite que o RH tenha um acesso mais rápido ao resumo dos resultados de cada pesquisa, facilitando a escolha de qual das pesquisas acessar para ver com detalhes.

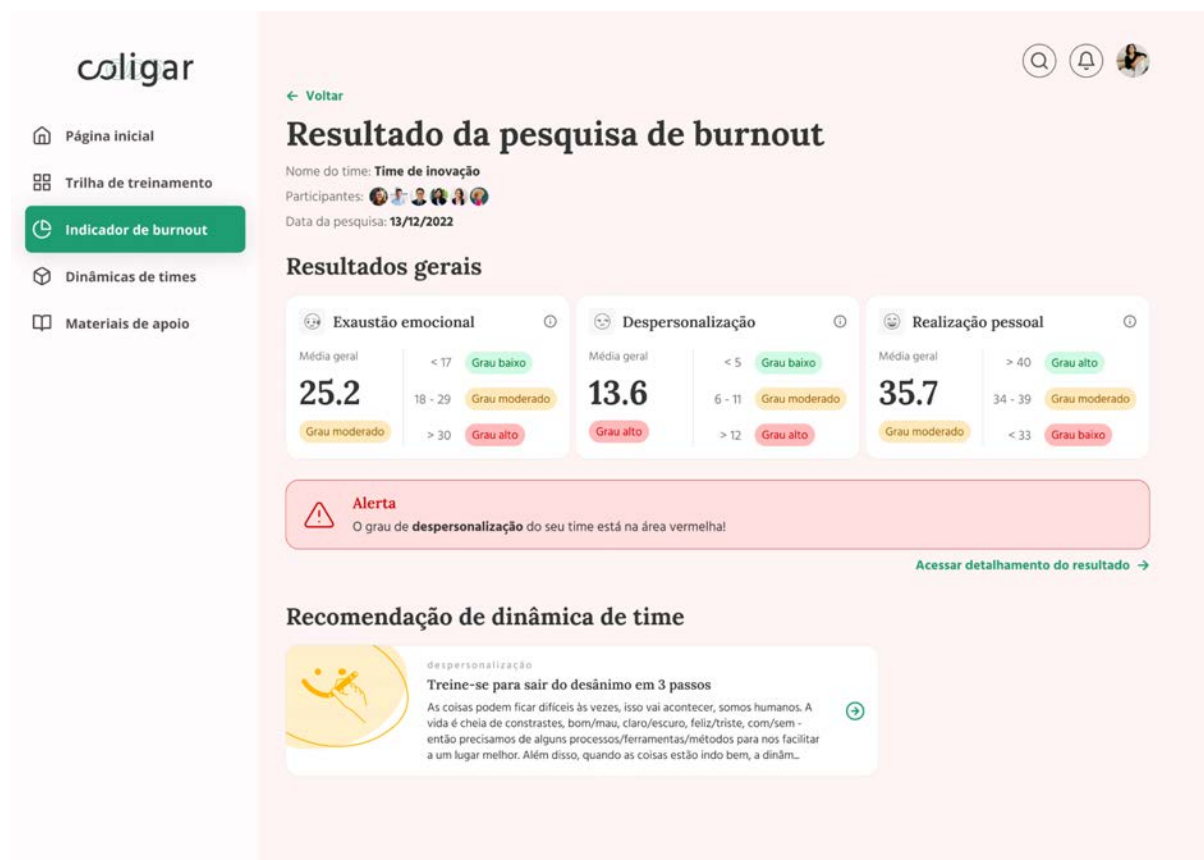


Figura 121: Tela dos resultados da pesquisa de burnout feita pelo time de inovação antes de feitas as alterações, imagem da autora

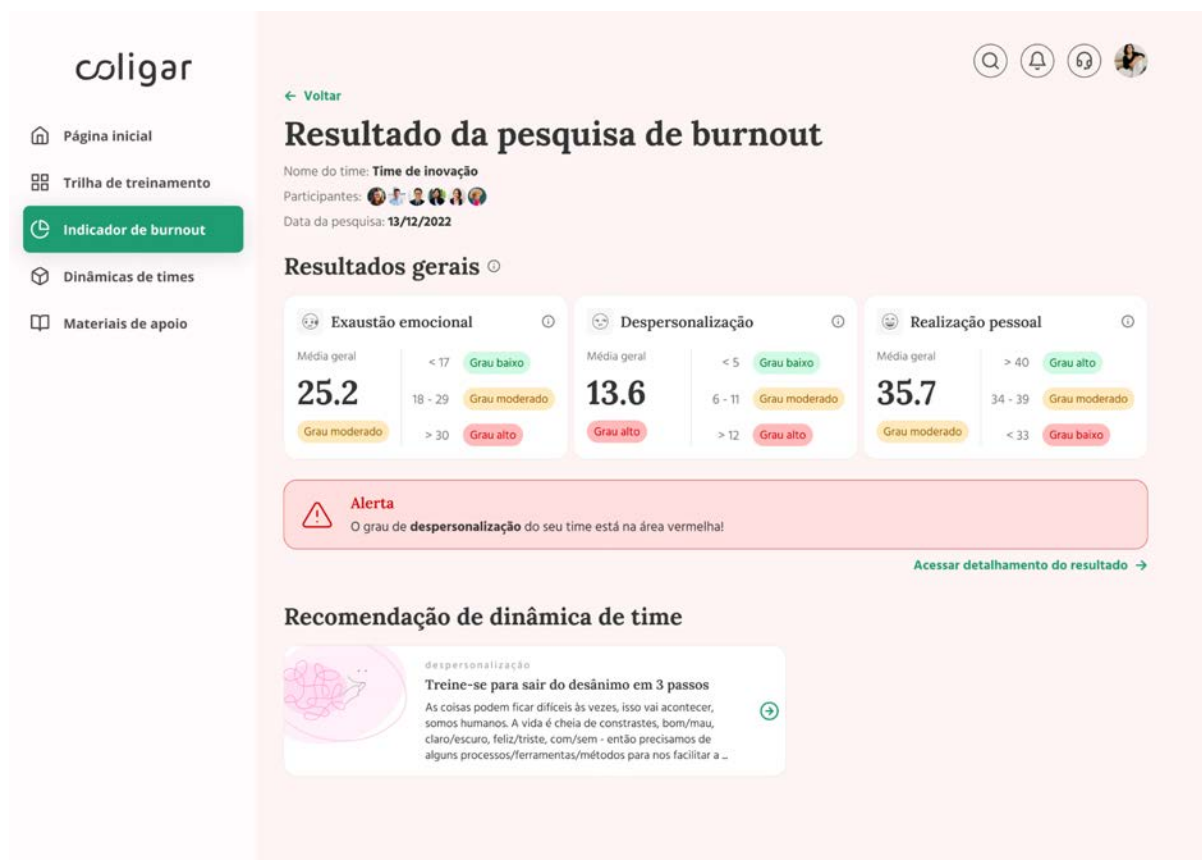


Figura 122: Tela dos resultados da pesquisa de burnout feita pelo time de inovação depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria da tela com os resultados de uma pesquisa de burnout:

- Adição de ícone de informação sobre como funciona o método para indicar o nível de risco de cada uma das dimensões do burnout, feito por meio da pesquisa MBI (com as mesmas informações que são apresentadas na página inicial);
- Mudança na ilustração e cores utilizadas para a representação das dinâmicas de time, uma vez que antes, elas não estavam apresentando consistência e as cores remetiam a outras informações apresentadas na tela.

#### 14.1.4

#### Dinâmicas de times

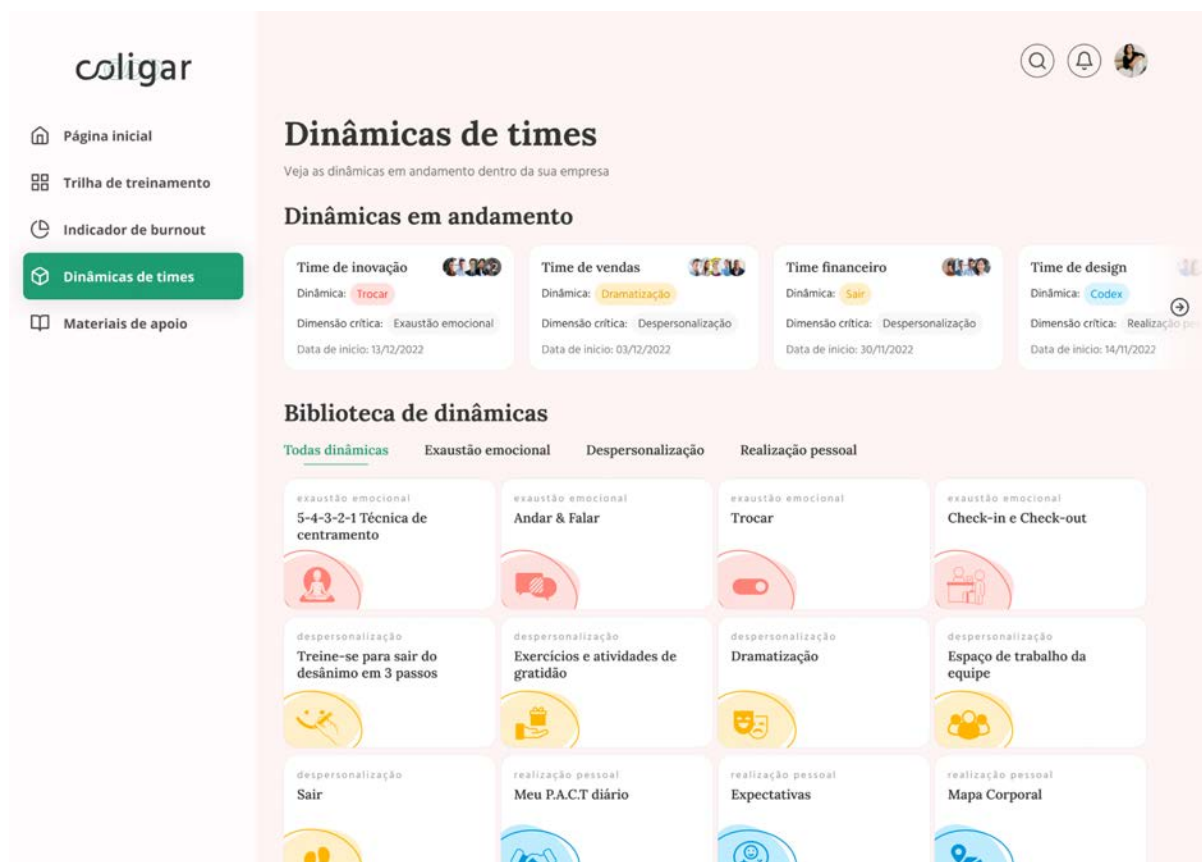


Figura 123: Tela das "Dinâmicas de times" antes de feitas as alterações, imagem da autora

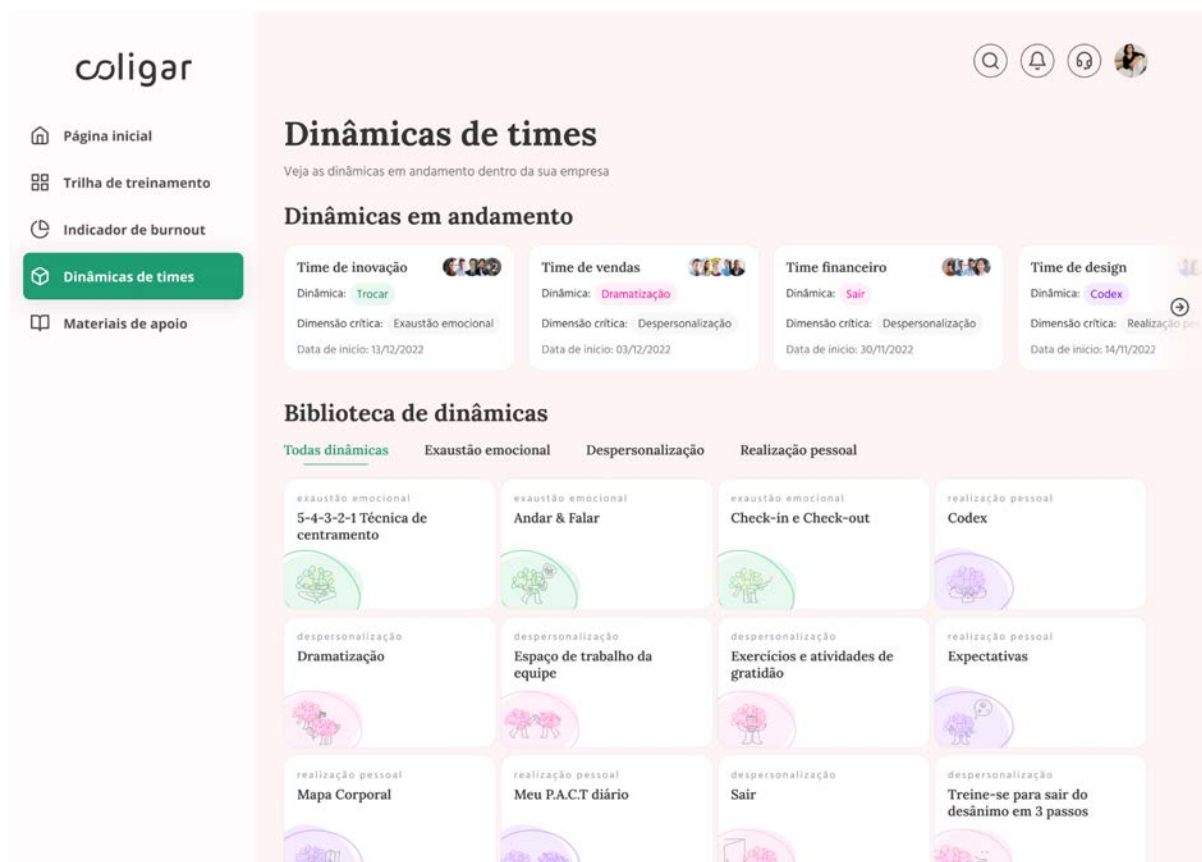


Figura 124: Tela das "Dinâmicas de times" depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria das "Dinâmicas de times":

- Mudança nas ilustrações e cores utilizadas para a representação das dinâmicas de time, pois antes, elas não estavam apresentando consistência e as cores remetiam a outras informações apresentados no aplicativo;
- Reordenação da biblioteca das dinâmicas para ordem alfabética;



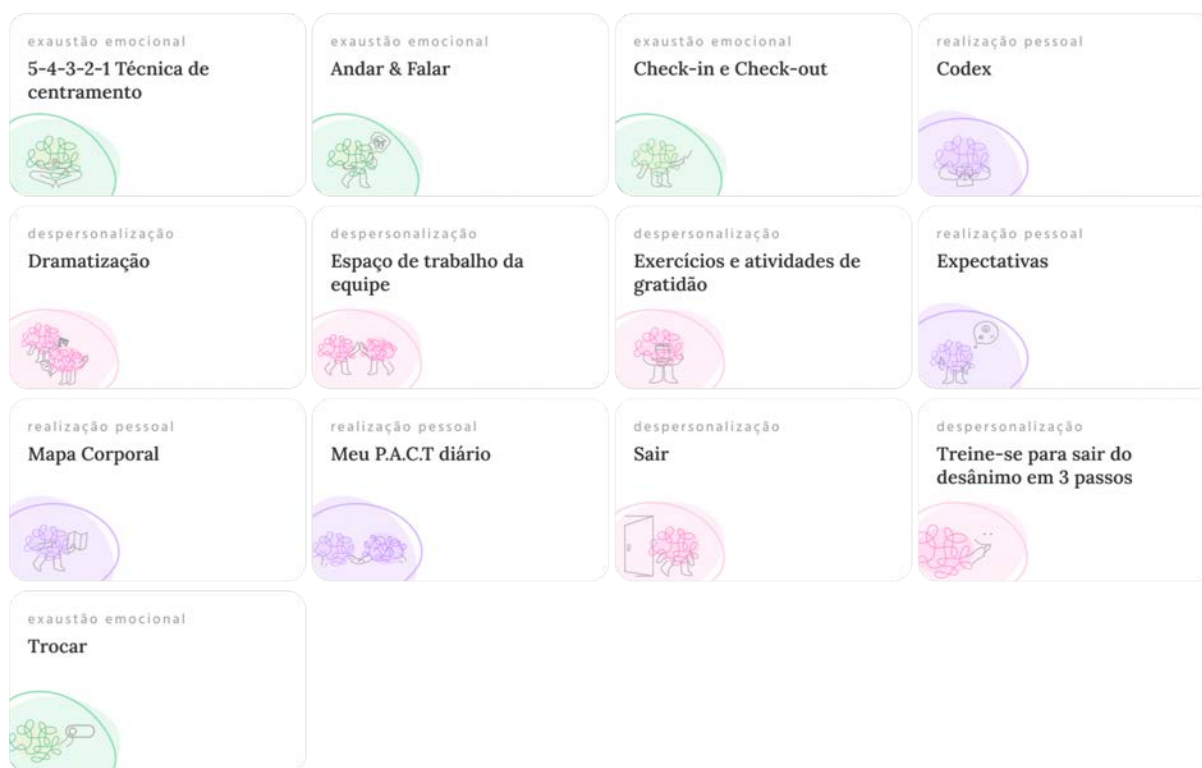


Figura 125: Detalhamento dos novos componentes das dinâmicas de times, imagem da autora

coligar

Página inicial

Trilha de treinamento

Indicador de burnout

Dinâmicas de times

Materiais de apoio

← Voltar

Treine-se para sair do desânimo em 3 passos

Baixar PDF

Dinâmica de despersonalização | Fonte: Hyper Island | Produzido por: Dawn Hoenle

Sobre

As coisas podem ficar difíceis às vezes, isso vai acontecer, somos humanos. A vida é cheia de contrastes, bom/mau, claro/escuro, feliz/triste, com/sem - então precisamos de alguns processos/ferramentas/métodos para nos facilitar a um lugar melhor. Além disso, quando as coisas estão indo bem, a dinâmica ainda é útil para organizar suas próprias ferramentas para se desenvolver e apoiar os outros.

Duração

5-60min

Tamanho do grupo

2-10

Nível de facilitação

Iniciante

Zona de conforto

Seguro

Passo a passo

Passo 1

Vamos falar sobre estar deprimido. Qualquer um pode entrar deprimido sem estar clinicamente com depressão. Estamos plenamente cientes de que a depressão pode ser absolutamente incapacitante e, se você estiver se sentindo deprimido, procure alguém para obter apoio e também considere entrar em contato com um profissional de saúde mental. O objetivo das ferramentas de bem-estar da Hyper Island é fornecer métodos de autocuidado e auto-facilitação, para estarmos na nossa melhor condição.

Passo 1: Pause

Pegue uma caneta e um pedaço de papel e escreva essas três perguntas:

Você pode fazer isso em um computador ou dispositivo móvel, mas é bom fazer uma pausa do digital (quando estamos online com tanta frequência) e utilizar a forma tradicional com caneta e papel

- O que eu preciso que vai me ajudar a seguir em frente?
- Como eu irei me encorajar hoje?
- O que eu posso fazer para encorajar os outros?

224



Figura 126: Tela detalhamento da dinâmica de time recomendada 'Treine-se para sair do desânimo em 3 passos' antes de feitas as alterações, imagem da autora



Figura 127: Tela detalhamento da dinâmica de time recomendada 'Treine-se para sair do desânimo em 3 passos' depois de feitas as alterações, imagem da autora

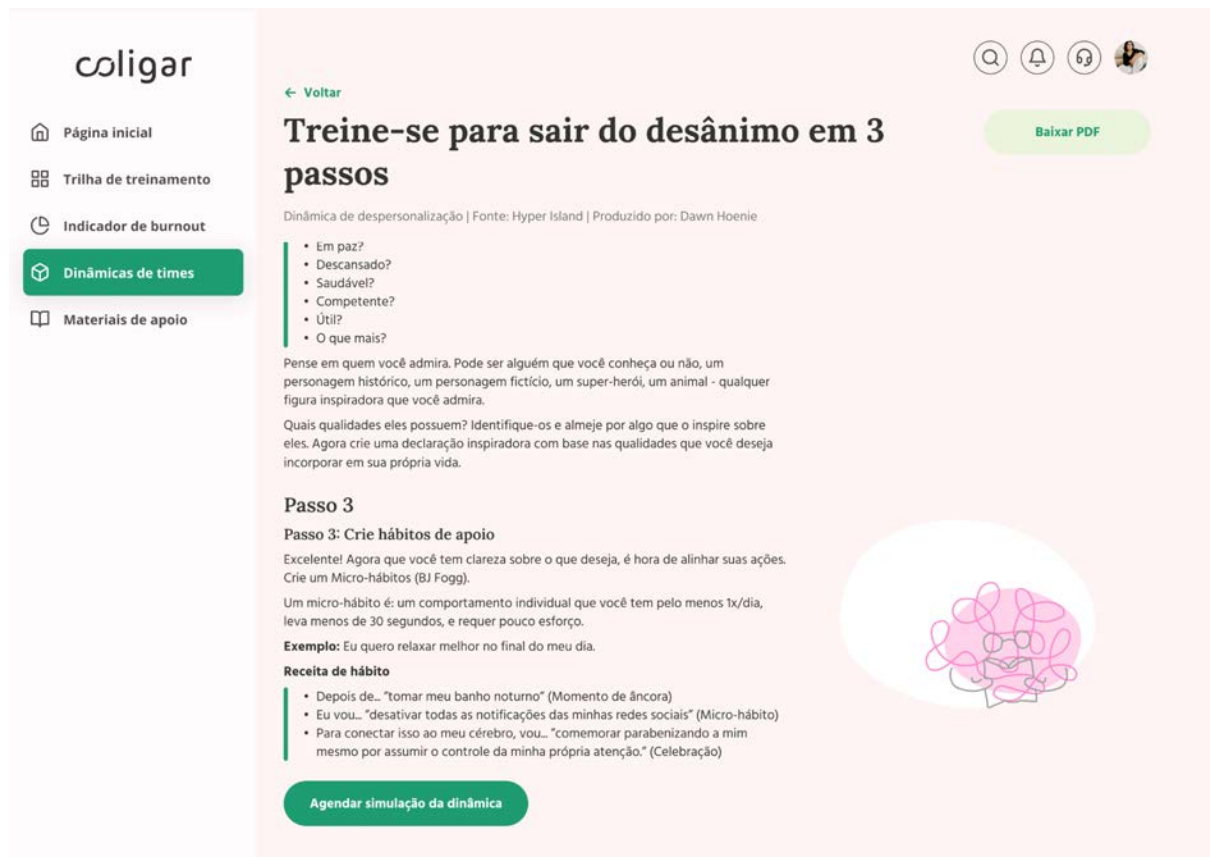


Figura 128: Tela do final da página detalhamento da dinâmica de time recomendada 'Treine-se para sair do desânimo em 3 passos' depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria do detalhamento da dinâmica de time:

- Alteração das ilustrações para as de mesmo padrão que as apresentadas no componente de biblioteca das dinâmicas de times;
- Botão para agendar uma dinâmica simulada para treino de como aplicá-la.

### 14.1.5

#### Materiais de apoio

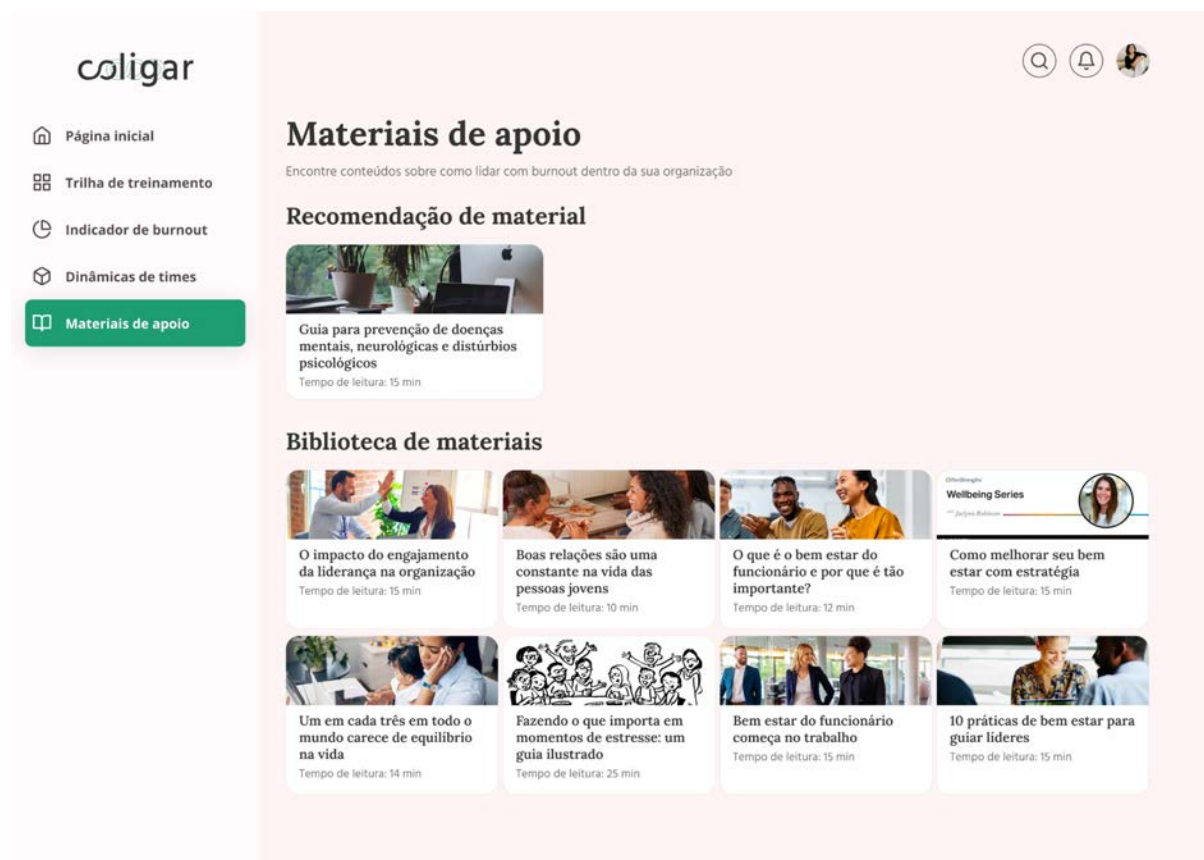


Figura 129: Tela dos "Materiais de apoio" antes de feitas as alterações, imagem da autora



Figura 130: Tela dos "Materiais de apoio" depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria dos "Materiais de apoio":

- Componente de filtragem por categoria de material para facilitar o acesso do usuário a conteúdos específicos;
- Indicação de outros formatos de conteúdos, por uso de um ícone e mudança de texto informativo.



Figura 131: Detalhamento dos novos componentes de materiais de apoio com indicação de formatos de conteúdos diversos, imagem da autora

## 14.2

### Melhorias da ferramenta para o gestor

Para a melhoria da interface do aplicativo para o gestor, foram feitas alterações nas seguintes páginas: (1) Indicador de burnout; (2) Dinâmicas de times; (3) Materiais de apoio.

As explicações sobre as mudanças feitas em cada uma dessas páginas serão explicadas nos tópicos seguintes.

Para navegar pelo protótipo completo atualizado com as melhorias, [clique aqui](#).

### 14.2.1

#### Indicador de burnout

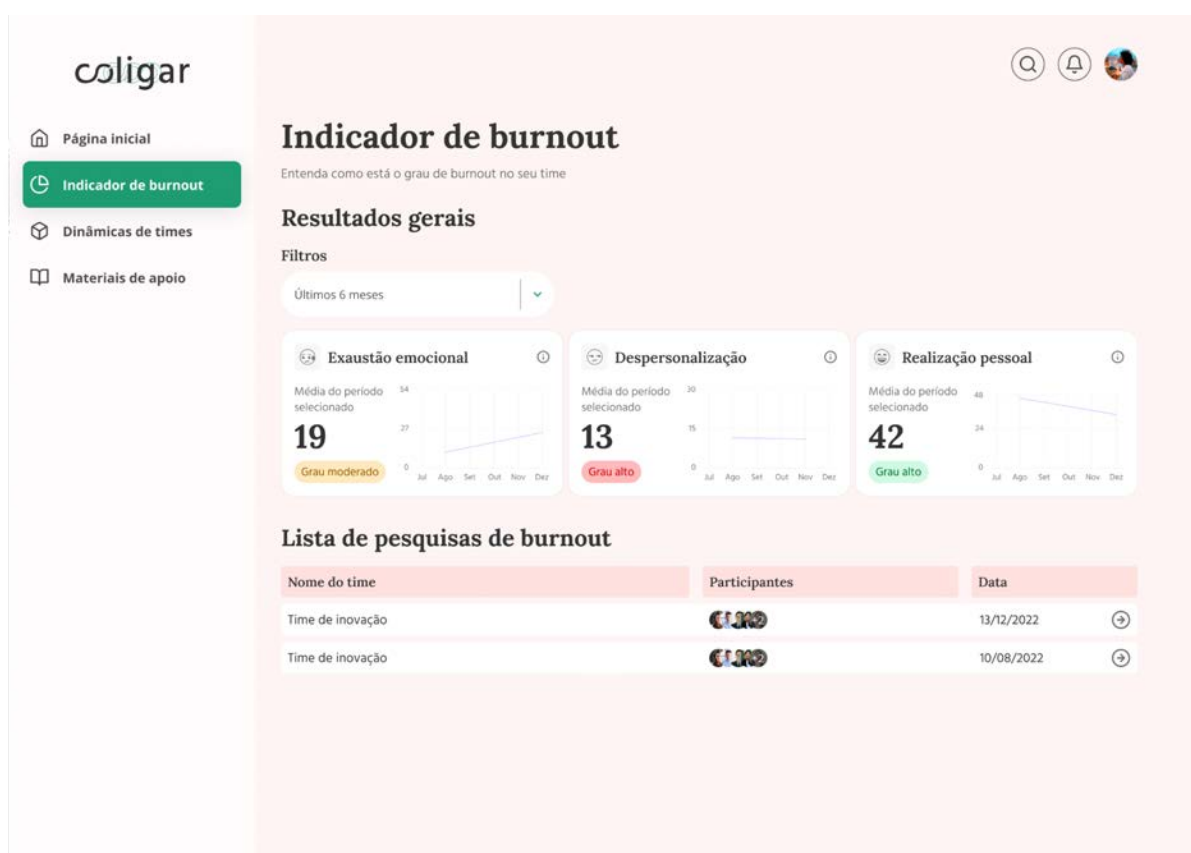


Figura 132: Tela do "Indicador de burnout" antes de feitas as alterações, imagem da autora

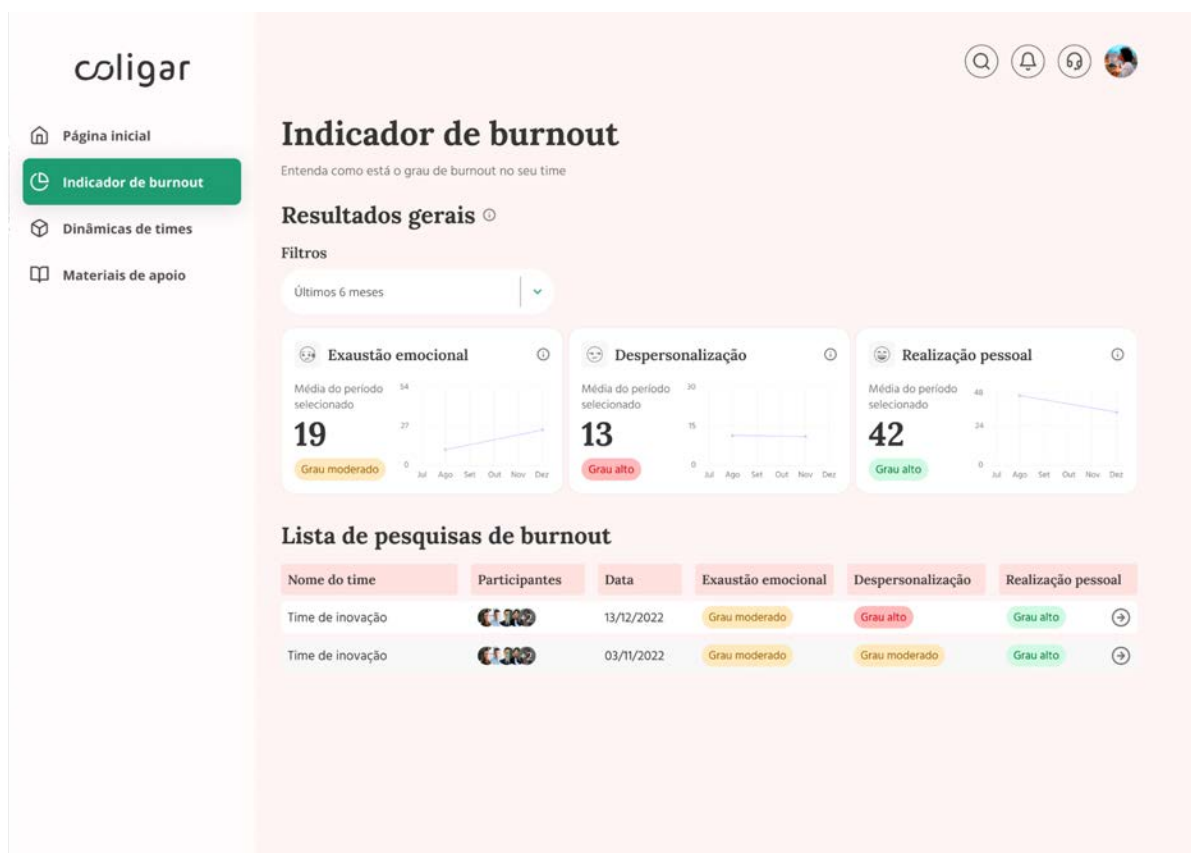


Figura 133: Tela do "Indicador de burnout" depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria do "Indicador de burnout":

- Adição de ícone de informação sobre como funciona o método para indicar o nível de risco de cada uma das dimensões do burnout, feito por meio da pesquisa MBI (com o mesmo comportamento e informações que são apresentadas nas telas feitas para o RH);
- Adição de marcadores no gráfico para melhor entendimento de que pontos estão sendo mensurados;
- Resumo dos resultados dos indicadores de grau de risco das dimensões de cada pesquisa de burnout, dentro da tabela com a listagem das pesquisas. Esse resumo permite que o gestor tenha um acesso mais rápido ao resumo dos resultados de cada pesquisa, facilitando a escolha de qual das pesquisas acessar para ver com detalhes.



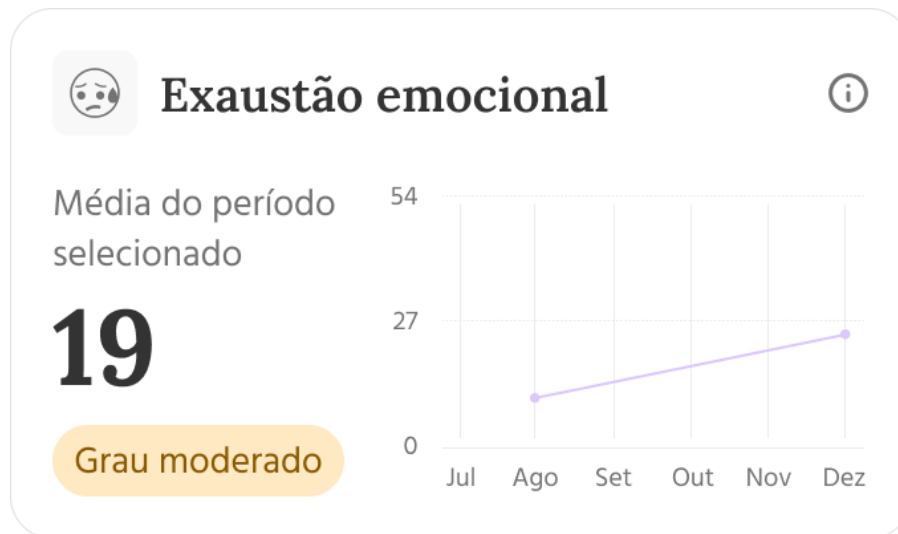


Figura 134: Detalhamento do gráfico com os pontos de marcação dentro do componente com a média dos resultados das pesquisas na dimensão, imagem da autora

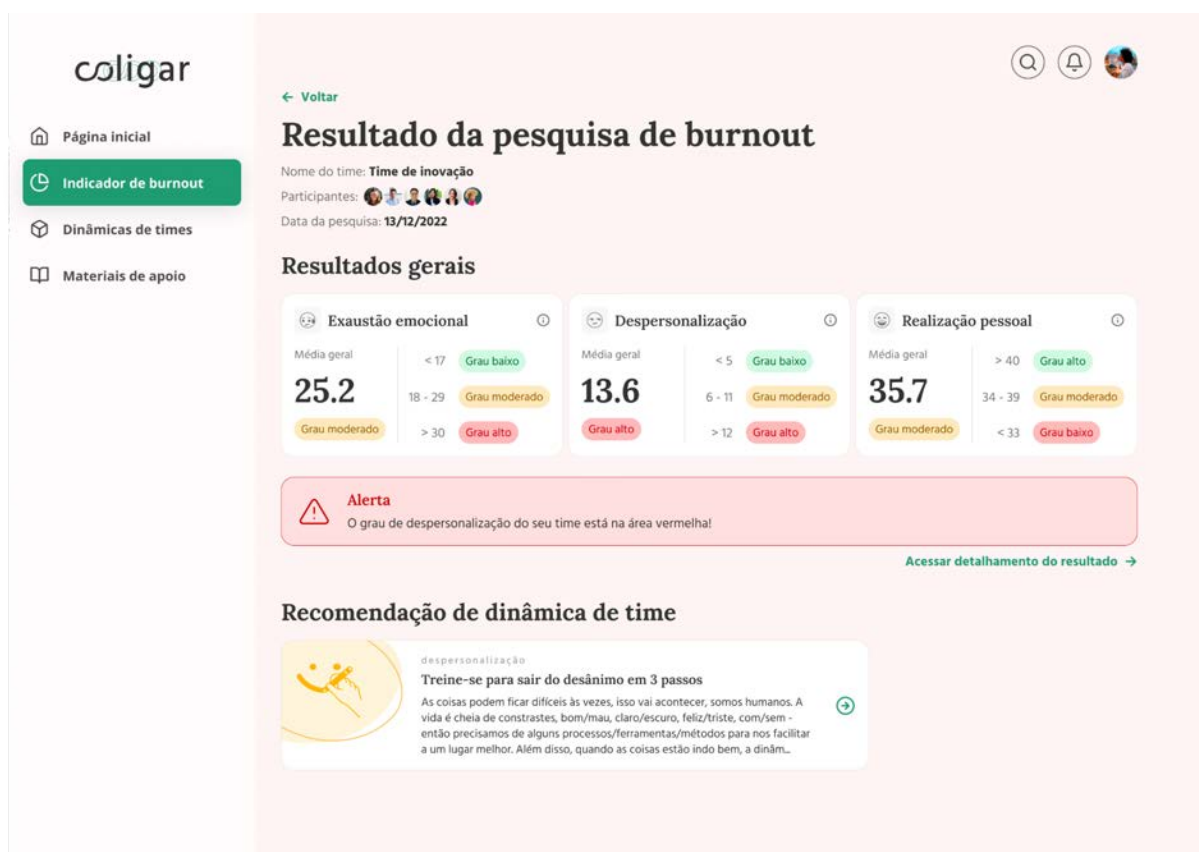


Figura 135: Tela dos resultados da pesquisa de burnout feita pelo time de inovação antes de feitas as alterações, imagem da autora

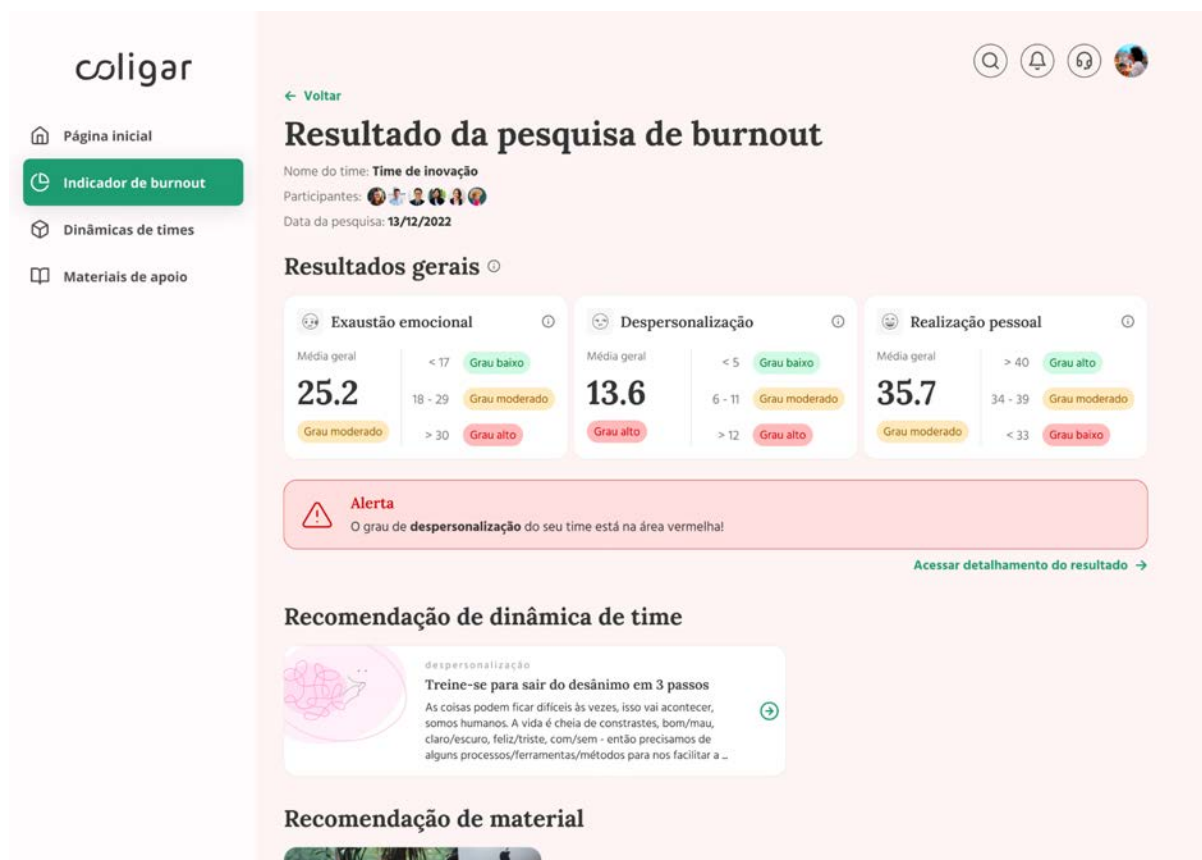


Figura 136: Tela dos resultados da pesquisa de burnout feita pelo time de inovação depois de feitas as alterações, imagem da autora



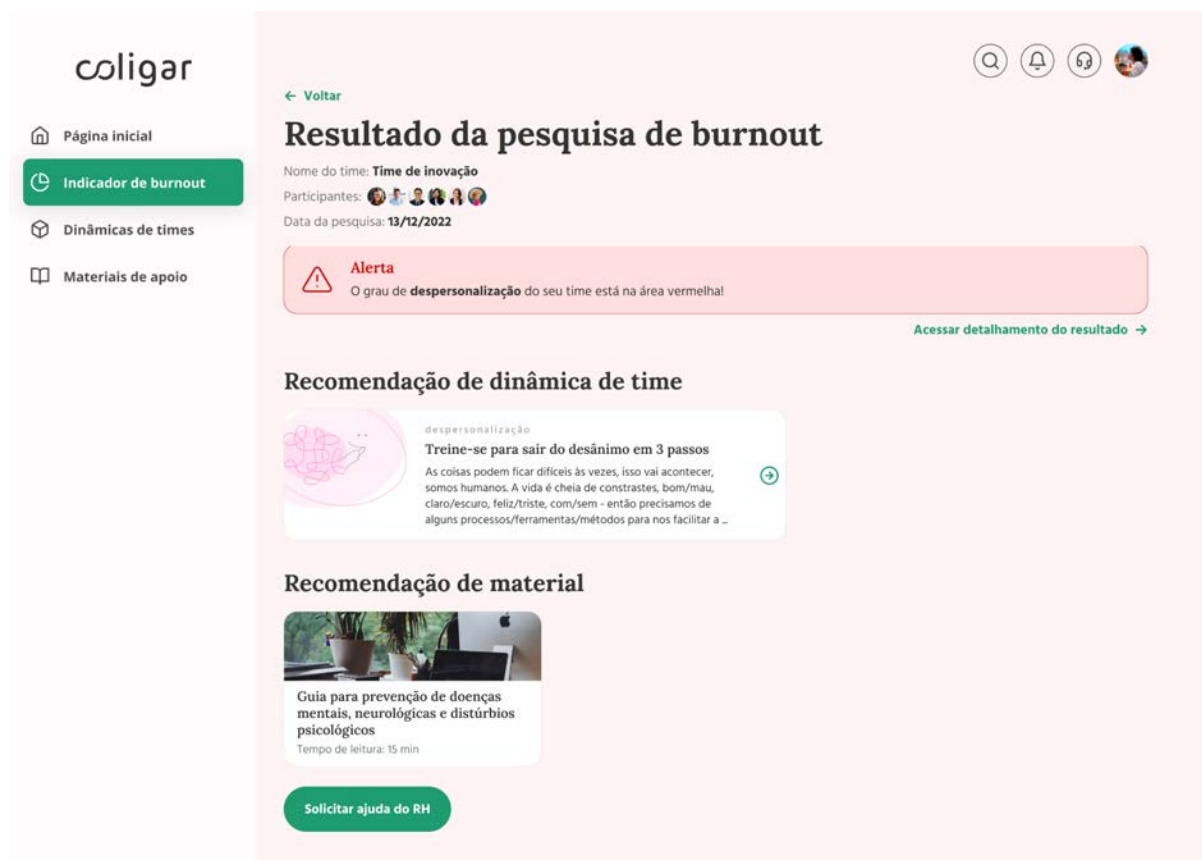


Figura 137: Tela do final da página dos resultados da pesquisa de burnout feita pelo time de inovação depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria dos resultados da pesquisa de burnout:

- Adição de ícone de informação sobre como funciona o método para indicar o nível de risco de cada uma das dimensões do burnout, feito por meio da pesquisa MBI (com o mesmo comportamento e informações que são apresentadas nas telas feitas para o RH);
- Mudança na ilustração e cores utilizadas para a representação das dinâmicas de time, uma vez que antes, elas não estavam apresentando consistência e as cores remetiam a outras informações apresentadas na tela;
- Adição de seção com indicação de material de apoio de acordo com o resultado da pesquisa;
- Adição de botão para solicitar ajuda do RH para lidar com os resultados da pesquisa.

## 14.2.2

### Dinâmicas de times

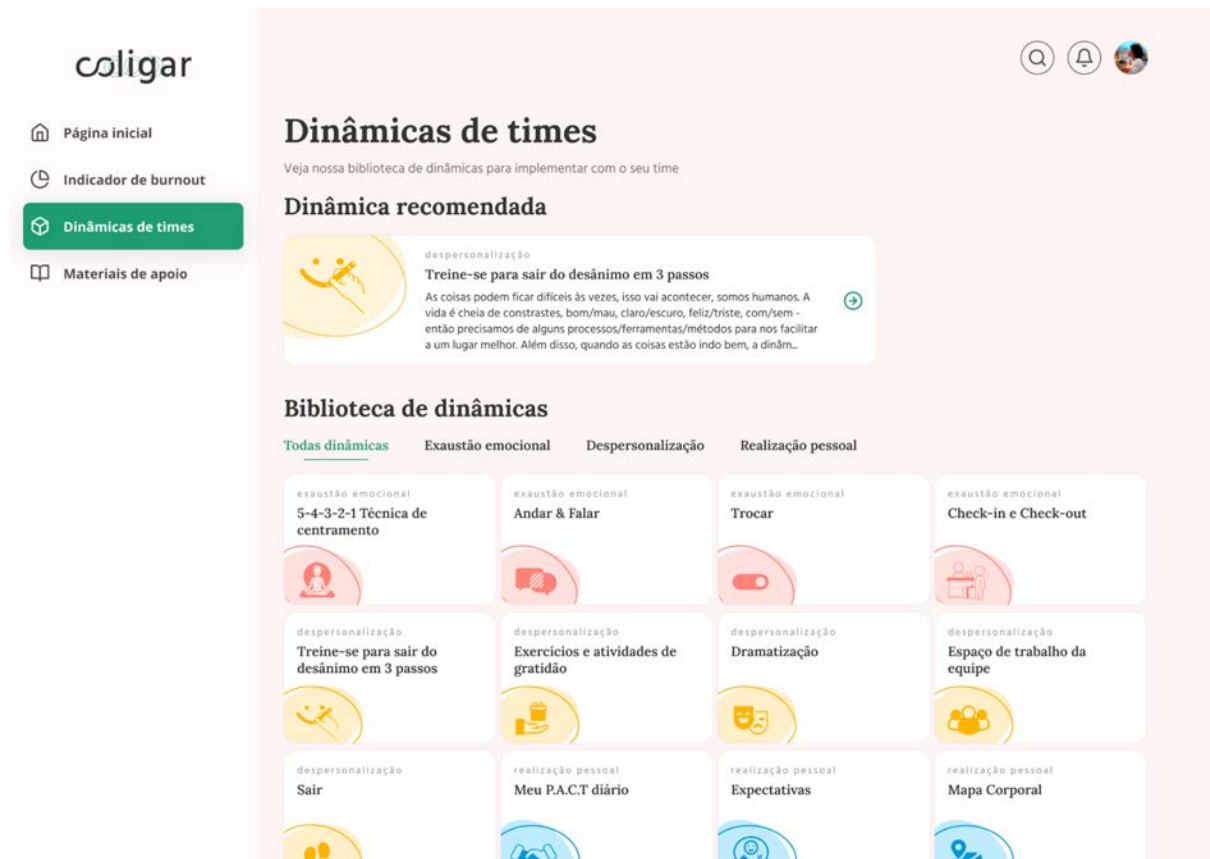


Figura 138: Tela das "Dinâmicas de times" antes de feitas as alterações, imagem da autora

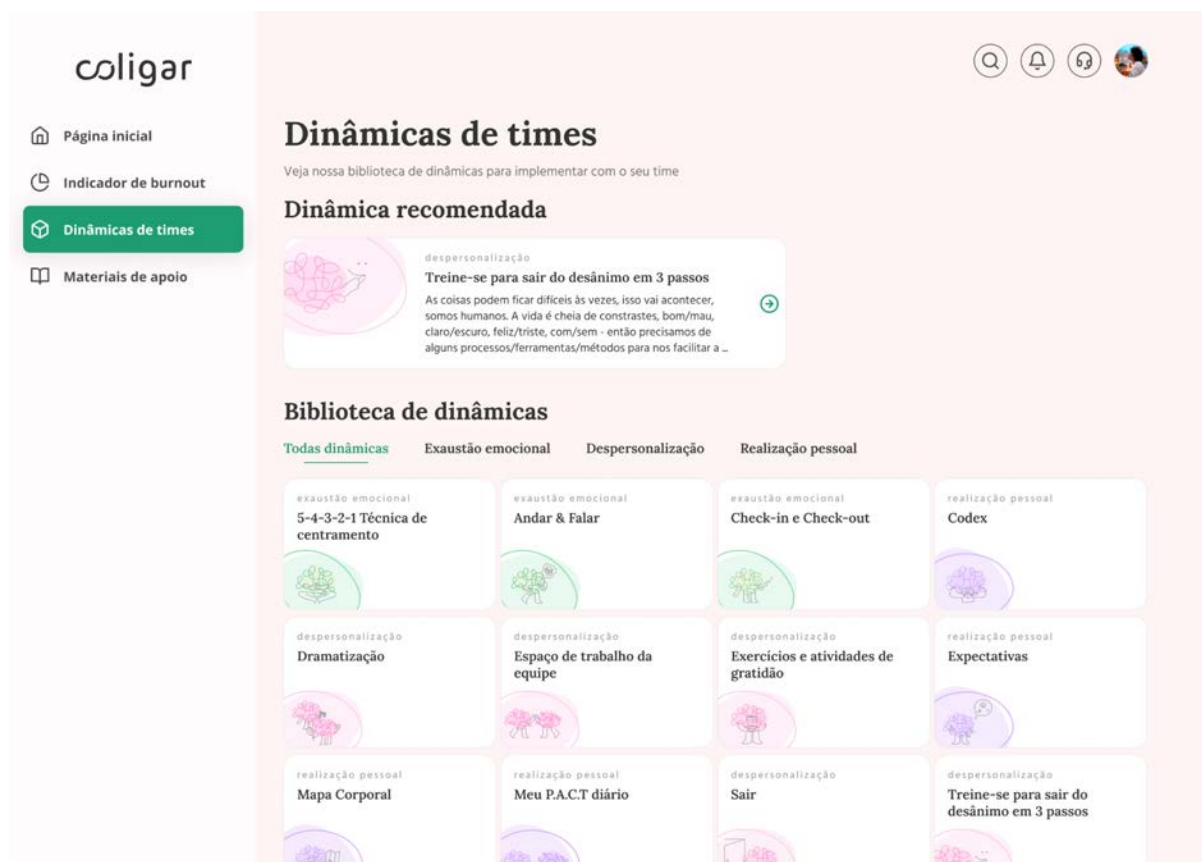


Figura 139: Tela das "Dinâmicas de times" depois de feitas as alterações, imagem da autora

#### Pontos de melhoria das "Dinâmicas de times":

- Mudança nas ilustrações e cores utilizadas para a representação das dinâmicas de time, uma vez que antes, elas não estavam apresentando consistência e as cores remetiam a outras informações apresentados no aplicativo;
- Reordenação da biblioteca das dinâmicas para ordem alfabética;

coligar

Página inicial

Indicador de burnout

Dinâmicas de times

Materiais de apoio

← Voltar

Treine-se para sair do desânimo em 3 passos

Dinâmica de despersonalização | Fonte: Hyper Island | Produzido por: Dawn Hoenie

Baixar PDF

Sobre

As coisas podem ficar difíceis às vezes, isso vai acontecer, somos humanos. A vida é cheia de contrastes, bom/mau, claro/escuro, feliz/triste, com/sem - então precisamos de alguns processos/ferramentas/métodos para nos facilitar a um lugar melhor. Além disso, quando as coisas estão indo bem, a dinâmica ainda é útil para organizar suas próprias ferramentas para se desenvolver e apoiar os outros.

Duração

5-60min

Tamanho do grupo

2-10

Nível de facilitação

Iniciante

Zona de conforto

Seguro

Passo a passo

Passo 1

Vamos falar sobre estar deprimido. Qualquer um pode entrar deprimido sem estar clinicamente com depressão. Estamos plenamente cientes de que a depressão pode ser absolutamente incapacitante e, se você estiver se sentindo deprimido, procure alguém para obter apoio e também considere entrar em contato com um profissional de saúde mental. O objetivo das ferramentas de bem-estar da Hyper Island é fornecer métodos de autocuidado e auto-facilitação, para estarmos na nossa melhor condição.

Passo 1: Pause

Pegue uma caneta e um pedaço de papel e escreva essas três perguntas:

Você pode fazer isso em um computador ou dispositivo móvel, mas é bom fazer uma pausa do digital (quando estamos online com tanta frequência) e utilizar a forma tradicional com caneta e papel

- O que eu preciso que vai me ajudar a seguir em frente?
- Como eu irei me encorajar hoje?
- O que eu posso fazer para encorajar os outros?

Figura 140: Tela detalhamento da dinâmica de time recomendada 'Treine-se para sair do desânimo em 3 passos' antes de feitas as alterações, imagem da autora

236

coligar

Página inicial

Indicador de burnout

Dinâmicas de times

Materiais de apoio

← Voltar

Treine-se para sair do desânimo em 3 passos

Dinâmica de despersonalização | Fonte: Hyper Island | Produzido por: Dawn Hoenie

Baixar PDF

Sobre

As coisas podem ficar difíceis às vezes, isso vai acontecer, somos humanos. A vida é cheia de contrastes, bom/mau, claro/escuro, feliz/triste, com/sem - então precisamos de alguns processos/ferramentas/métodos para nos facilitar a um lugar melhor. Além disso, quando as coisas estão indo bem, a dinâmica ainda é útil para organizar suas próprias ferramentas para se desenvolver e apoiar os outros.

Duração

5-60min

Tamanho do grupo

2-10

Nível de facilitação

Iniciante

Zona de conforto

Seguro

Passo a passo

Passo 1

Vamos falar sobre estar deprimido. Qualquer um pode entrar deprimido sem estar clinicamente com depressão. Estamos plenamente cientes de que a depressão pode ser absolutamente incapacitante e, se você estiver se sentindo deprimido, procure alguém para obter apoio e também considere entrar em contato com um profissional de saúde mental. O objetivo das ferramentas de bem-estar da Hyper Island é fornecer métodos de autocuidado e auto-facilitação, para estarmos na nossa melhor condição.

Passo 1: Pause

Pegue uma caneta e um pedaço de papel e escreva essas três perguntas:

Você pode fazer isso em um computador ou dispositivo móvel, mas é bom fazer uma pausa do digital (quando estamos online com tanta frequência) e utilizar a forma tradicional com caneta e papel

- O que eu preciso que vai me ajudar a seguir em frente?
- Como eu irei me encorajar hoje?
- O que eu posso fazer para encorajar os outros?

Figura 141: Tela detalhamento da dinâmica de time recomendada 'Treine-se para sair do desânimo em 3 passos' depois de feitas as alterações, imagem da autora

237

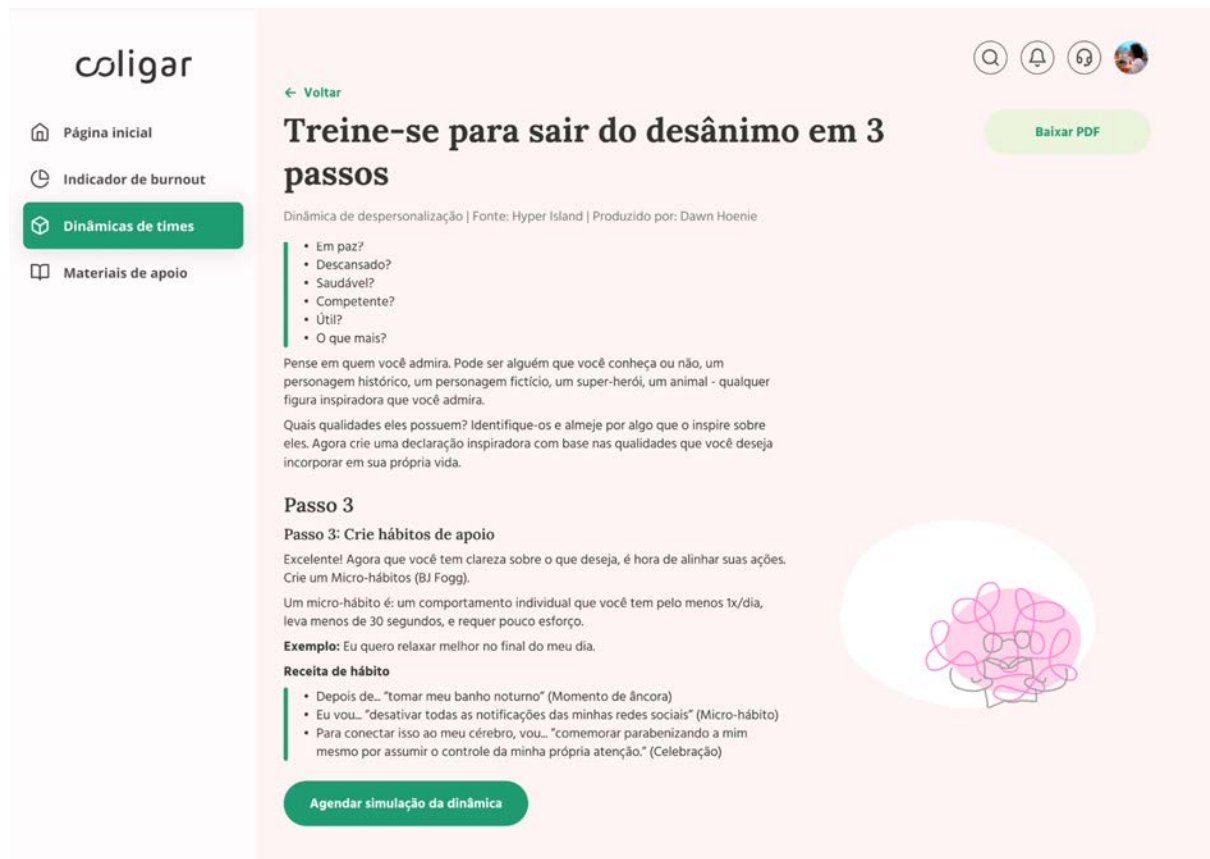


Figura 142: Tela do final da página detalhamento da dinâmica de time recomendada 'Treine-se para sair do desânimo em 3 passos' depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria do detalhamento da dinâmica de time:

- Alteração das ilustrações para as de mesmo padrão que as apresentadas no componente de biblioteca das dinâmicas de times;
- Botão para agendar uma dinâmica simulada para treino de como aplicá-la.

### 14.2.3

#### Materiais de apoio

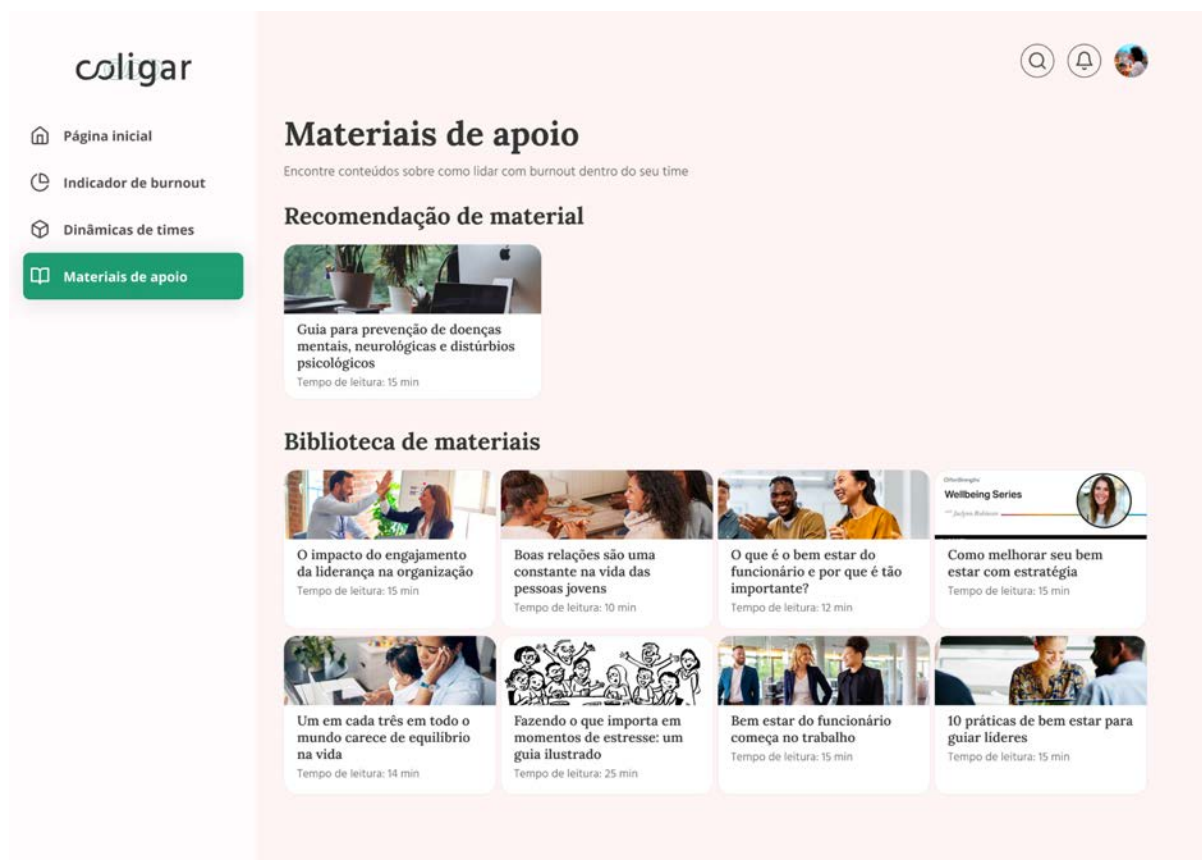


Figura 143: Tela dos "Materiais de apoio" antes de feitas as alterações, imagem da autora





Figura 144: Tela dos "Materiais de apoio" depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria dos "Materiais de apoio":

- Componente de filtragem por categoria de material para facilitar o acesso do usuário a conteúdos específicos;
- Indicação de outros formatos de conteúdos por uso de um ícone e mudança de texto informativo.

### 14.3

#### Melhorias da ferramenta para o funcionário

Para a melhoria da interface do aplicativo para o gestor, foram feitas alterações nas seguintes páginas: (1) Pesquisa MBI; (2) Resultados da pesquisa; (3) Indicador de burnout.

As explicações sobre as mudanças feitas em cada uma dessas páginas serão explicadas nos tópicos seguintes.



Para navegar pelo protótipo completo atualizado com as melhorias, [clique aqui](#).

### 14.3.1

#### Pesquisa MBI

coligar



## Pesquisa de identificação de burnout

Tempo médio: 15 minutos

Como você percebe o seu trabalho? Você está exausto? Quão capaz você é de moldar seus relacionamentos com os outros? A que grau você está pessoalmente realizado?

Indique o quão frequente as seguintes afirmações se aplicam

0 = Nunca

1 = Pelo menos algumas vezes no ano

2 = Pelo menos uma vez ao mês

3 = Várias vezes ao mês

4 = Uma vez por semana

5 = Várias vezes na semana

6 = Todos os dias

01. Eu me sinto emocionalmente sugado pelo meu trabalho



0 Nunca 1 Pelo menos algumas vezes no ano 2 Pelo menos uma vez ao mês 3 Várias vezes ao mês 4 Uma vez por semana 5 Várias vezes na semana 6 Todos os dias

02. Eu me sinto consumido no fim de um dia de trabalho



0 Nunca 1 Pelo menos algumas vezes no ano 2 Pelo menos uma vez ao mês 3 Várias vezes ao mês 4 Uma vez por semana 5 Várias vezes na semana 6 Todos os dias

03. Eu me sinto fatigado quando me levanto pela manhã e tenho que

Figura 145: Tela da "Pesquisa MBI" antes de feitas as alterações, imagem da autora




## Pesquisa de identificação de burnout

⌚ Tempo médio: 15 minutos  
 🗑️ Suas respostas serão anônimas  
 💾 Salvarmento automático de suas respostas

Como você percebe o seu trabalho? Você está exausto? Quão capaz você é de moldar seus relacionamentos com os outros? A que grau você está pessoalmente realizado?

Indique o quão frequente as seguintes afirmações se aplicam

0 = Nunca  
 1 = Pelo menos algumas vezes no ano  
 2 = Pelo menos uma vez ao mês  
 3 = Várias vezes ao mês  
 4 = Uma vez por semana  
 5 = Várias vezes na semana  
 6 = Todos os dias

01. Eu me sinto emocionalmente sugado pelo meu trabalho



0 Nunca 1 Pelo menos algumas vezes no ano 2 Pelo menos uma vez ao mês 3 Várias vezes ao mês 4 Uma vez por semana 5 Várias vezes na semana 6 Todos os dias

02. Eu me sinto consumido no fim de um dia de trabalho



0 Nunca 1 Pelo menos algumas vezes no ano 2 Pelo menos uma vez ao mês 3 Várias vezes ao mês 4 Uma vez por semana 5 Várias vezes na semana 6 Todos os dias

Figura 146: Tela da "Pesquisa MBI" depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria da "Pesquisa MBI":

- Otimização do espaço utilizando as colunas centrais do layout para facilitar a leitura e deixar a tela menos carregada;
- Adição de aviso de que as respostas são anônimas e as respostas são salvas automaticamente.

### 14.3.2

#### Resultados da pesquisa

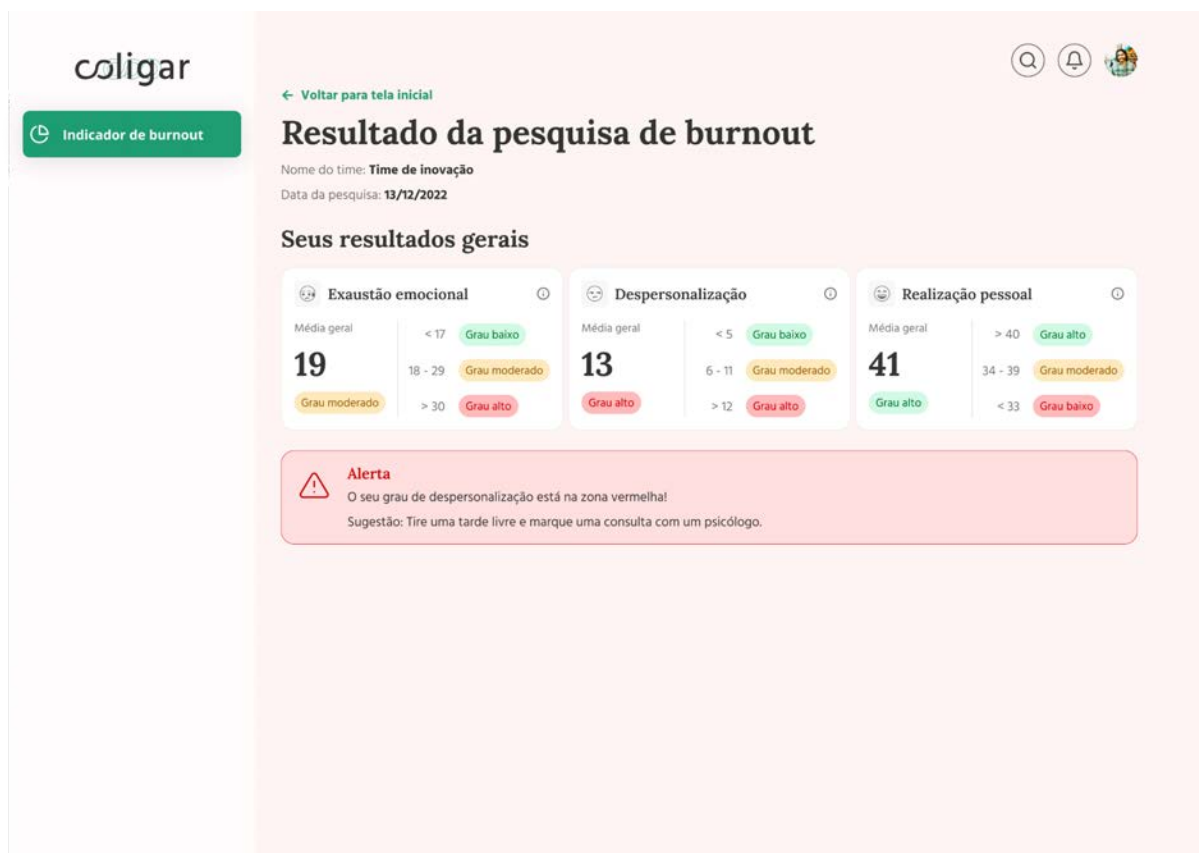


Figura 147: Tela dos "Resultados da pesquisa" antes de feitas as alterações, imagem da autora

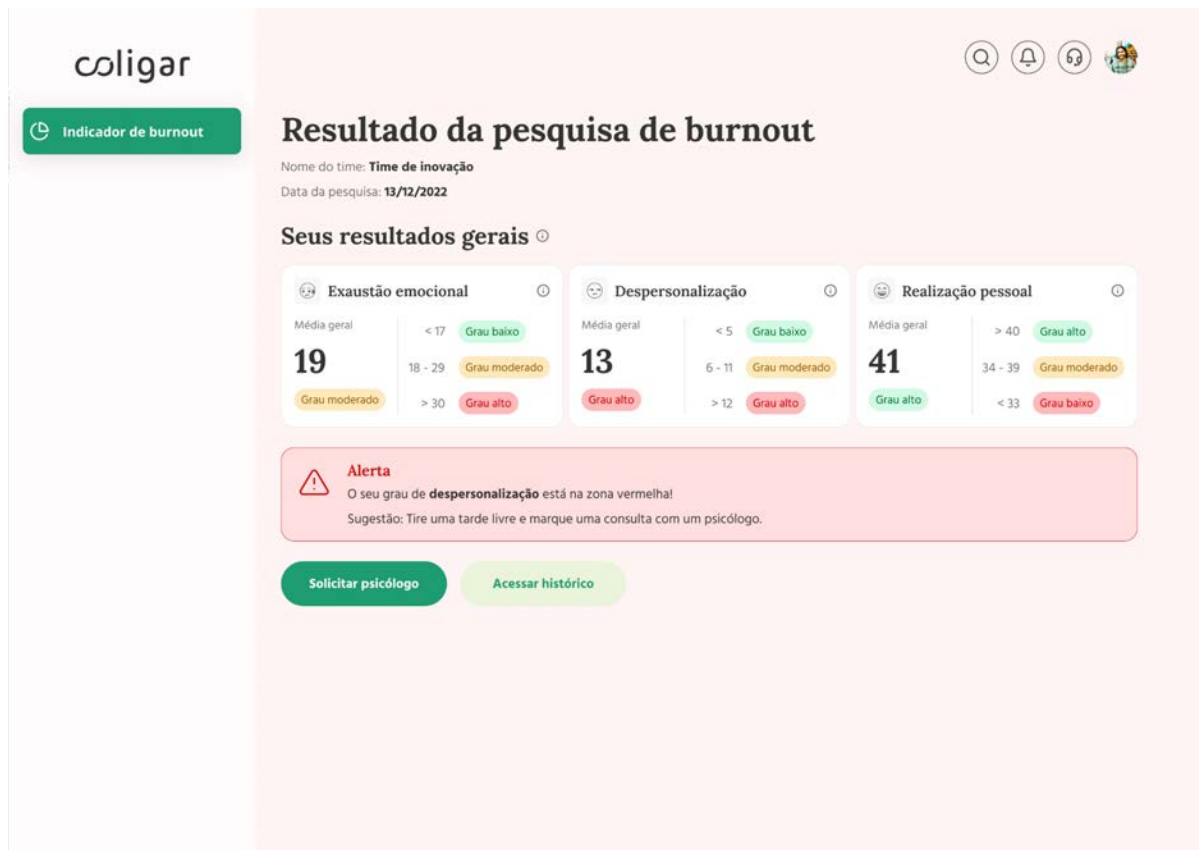


Figura 148: Tela dos "Resultados da pesquisa" antes de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria dos "Resultados da pesquisa":

- Mudança do botão para acessar o histórico de resultados das pesquisas de burnout;
- Adição do botão para solicitar atendimento psicológico como forma de tratamento ao risco de burnout.

### 14.3.2

#### Indicador de burnout

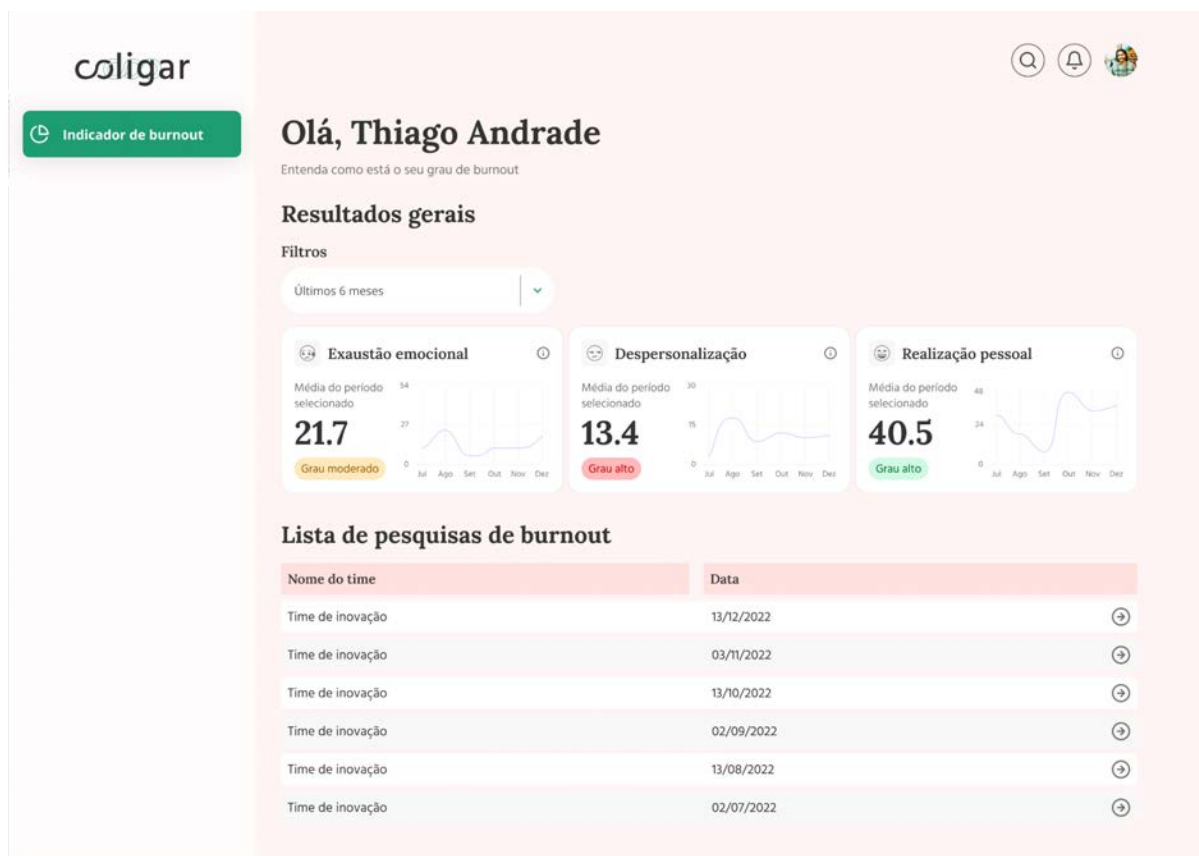


Figura 149: Tela do "Indicador de burnout" antes de feitas as alterações, imagem da autora

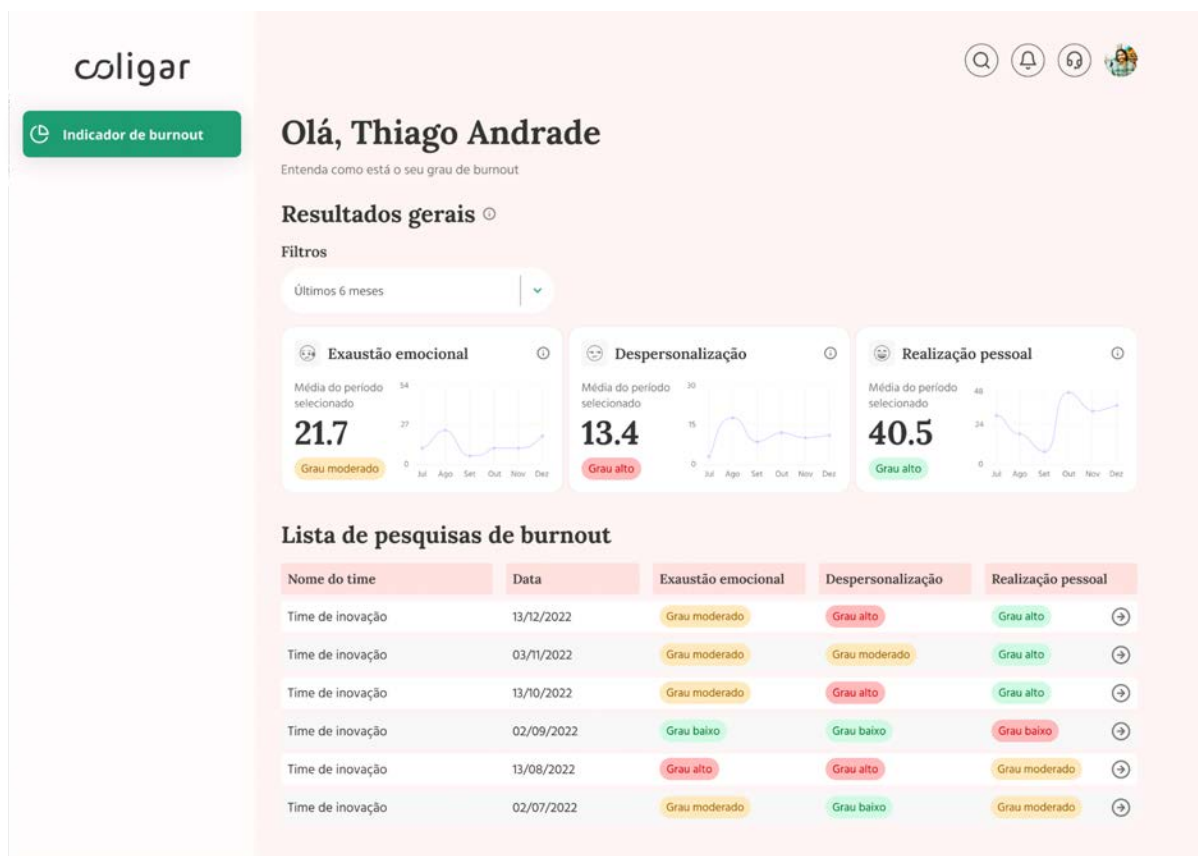


Figura 150: Tela do "Indicador de burnout" depois de feitas as alterações, imagem da autora

Pontos de melhoria do "Indicador de burnout":

- Adição de ícone de informação sobre como funciona o método para indicar o nível de risco de cada uma das dimensões do burnout, feito por meio da pesquisa MBI (com o mesmo comportamento e informações que são apresentadas nas telas feitas para o RH e o gestor);
- Resumo dos resultados dos indicadores de grau de risco das dimensões de cada pesquisa de burnout, dentro da tabela com a listagem de todas as pesquisas. Esse resumo permite que o funcionário tenha um acesso mais rápido ao resumo dos resultados de cada pesquisa, facilitando a escolha de qual das pesquisas acessar para ver com detalhes.

## **DIFICULDADES ENCONTRADAS**

### **15.1**

#### **Dificuldades em encontrar uma proposta de design de serviço**

Por se tratar de uma doença, a Síndrome de Burnout não pode ser diagnosticada, gerenciada ou tratada sem um acompanhamento de um psicólogo ou psiquiatra. Como este trabalho se trata de uma proposta de projeto do design, assim como em todas as áreas, existe uma limitação em relação ao que é possível de se resolver por meio dele. Por isso, foi necessário encontrar um problema que pudesse ser enfrentado por meio do design e não pensar em uma solução que resolveria o problema da Síndrome de Burnout dentro das empresas. Quando esta doença é uma realidade em uma empresa, é preciso tratá-la com um profissional especializado. Ainda, não é possível uma total prevenção devido a sua característica multifatorial, que não envolve apenas uma mudança nos meios de trabalho.

Além disso, dentro das propostas pensadas como solução de design, procurava-se ajudar os profissionais de RH a lidarem com o burnout por meio de uma exposição de dados que o ajudariam a atuar de forma mais eficiente e direcionado sobre o problema. No entanto, essa forma ideal de dar visibilidade sobre o quadro mental dos funcionários, os exporia para os outros profissionais, impactando no conforto e segurança de forma ética.

A Síndrome de Burnout também é uma doença que leva o funcionário a criar uma má relação com o trabalho. Por isso, as propostas não devem apenas oferecer sugestões para que o funcionário busque cuidar de seu bem estar sozinho, sem propor mudanças para que o próprio ambiente tenha mais o cuidado com o bem estar dos seus trabalhadores.

**POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Ainda existe bastante espaço para melhorias nesse projeto, e que envolveriam novos testes, tais com:

1. Trazer mais a atuação de profissionais de saúde mental para dentro do aplicativo;
2. Ampliar o uso do serviço para se conectar com outras iniciativas de saúde mental e de bem-estar implementadas dentro das empresas;
3. Desenvolver de modo co-criativo dinâmicas colaborativas para melhoria do bem estar dos times;
4. Monitorar/ avaliar mudanças de clima das empresas com o uso do serviço.



## CONCLUSÃO

Por muito tempo o assunto de saúde mental tem se tornado cada vez mais pauta dentro das empresas. A partir das experiências obtidas ao longo deste projeto, percebe-se que existem oportunidades dentro delas de, por meio do design, trazer mais esse assunto e soluções para que profissionais de RH, responsáveis por olharem para o desenvolvimento humano dentro de sua organização, consigam lidar melhor com esse assunto e proporem um espaço mais colaborativo e co-criativo.

A relação que as pessoas possuem com o trabalho, é uma relação ainda que precisa ser mudada e transformada para que não seja mais apenas uma forma de sobrevivência e sim, uma forma de engrandecer as pessoas tornando-se cada vez mais um espaço para que consigam crescer, desenvolver aprendizados e experiências de vida.

Ao mostrar a proposta de projeto para profissionais de RH, durante o teste de usabilidade, trouxe-se espaço para que eles compartilhassem experiências hoje que estão tendo em relação a saúde mental e bem estar dentro de suas empresas. Estas, por muitos anos, cultivaram no espaço de trabalho um ambiente de extremo rigor por meio de figuras autoritárias que limitavam a liberdade e o espaço de criação dos funcionários para que eles concentrassem apenas em cumprir suas metas. No entanto, ao verem que este modelo estava se tornando insustentável e que precisavam de alguma forma começar a cuidar mais do bem estar de seus funcionários, estão cada vez mais procurando propor mudanças por meio de iniciativas e contrato de serviços que visem ajudar os funcionários a cuidarem de seu bem estar e da sua relação com o seu trabalho.

A proposta de projeto, já pensando no ambiente de trabalho e na má relação com que alguns funcionários podem se ter com ele, traz uma forma mais colaborativa de trabalho em equipe e de auxílio para que todos os funcionários tenham acesso a uma forma de exercitar o autoconhecimento ou até mesmo buscar por ajuda quando sentirem a necessidade. Dessa forma, o RH possui recursos para gerar mais apoio a seus funcionários de forma sistematizada.

No futuro, seria possível conectar mais o serviço a outras propostas de bem estar que já existem dentro das empresas, permitindo que o RH tenha uma visão mais holística de como está o clima organizacional e propor medidas mais assertivas e eficazes para transformar o ambiente de trabalho em um bom lugar para os funcionários obterem mais experiências em vencer desafios do dia a dia.

Ao propor como tema deste trabalho fazer sobre a Síndrome de Burnout e seus efeitos no trabalho, toma-se um primeiro passo para o design ajudar em uma mudança nas culturas organizacionais e propor transformações que visem cada vez mais o bem estar do trabalhador como recurso mais valioso de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

### 18.1

#### Livros

HAN, B.-C. A sociedade do Cansaço. [s.l.] Lisboa Relógio D' Água Editores, 2014.

HELLEN PETERSEN, A. Não aguento mais não aguentar mais. Tradução: Giusi Alonso. 1a. ed. Brasil: HarperCollins, 2021.

LALOUX, F. Reiventando as organizações. Tradução: Alexandre Paiva. 1a. ed. Brasil: Editora Voo, 2017.

DEJOURS, C. (1992). A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho (A. I. Paraguay & L. L. Ferreira, trads., 5a ed. e ampl.). São Paulo, SP: Cortez-Oboré.

DEJOURS, C., & Bèrgue, F. (2010). Suicídio e trabalho: o que fazer? Brasília, DF: Paralelo 15.

GOODWIN, K. Designing for the digital age : how to create human-centered products and services. Indianapolis, Ind.: Wiley Pub, 2009.

FRIIS, S. K. Co-Creation Cards. [s.l.] U Press, 2015.

WATHAN, A.; SCHOGGER, S. Refactoring UI. [s.l.] Adam Wathan & Steve Schoger, 2019.

DILLARD, A. The writing life. [s.l.] HarperCollins e-Books, 2014.

### 18.2

#### Artigos

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G. SAÚDE MENTAL E PSICOLOGIA DO TRABALHO. Artigo—[s.l.: s.n.].

SATO, L.; BERNARDO, M. H. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. *Ciencia & saude coletiva*, v. 10, n. 4, p. 869–878, 2005.

BORSOI, I. C. F. Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. *Psicologia & sociedade*, v. 19, n. spe, p. 103–111, 2007.

DAVI ISAQUE. Sofrimento Psiquico nas Organizacoes Sa. Academia.edu.

Disponível em:

<[https://www.academia.edu/29821918/Sofrimento\\_Psiquico\\_nas\\_Organizacoes\\_Sa](https://www.academia.edu/29821918/Sofrimento_Psiquico_nas_Organizacoes_Sa)>. Acesso em: 4 jul. 2022.

DE LAVOR-FILHO, Tadeu Lucas; GABRIEL ALVES ROCHA; DE ALMEIDA, Eduardo Carvalho; et al. Evidências teórico-práticas na prevenção e promoção em saúde mental do trabalhador. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v. 19, n. 4, p. 491–502, 2021. Disponível em:

<<https://www.rbmt.org.br/details/1642/pt-BR/evidencias-teorico-praticas-na-prevencao-e-promocao-em-saude-mental-do-trabalhador>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

Pego e. Pego, Francinara Pereira, and Delcir Rodrigues Lopes. "Burnout Syndrome/Síndrome de Burnout." *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, vol. 14, no. 2, July 2016, pp. 171+. Gale Academic OneFile, [link.gale.com/apps/doc/A464897356/AONE?u=anon~92c10c7&sid=googleScholar&xid=28d58bea](http://link.gale.com/apps/doc/A464897356/AONE?u=anon~92c10c7&sid=googleScholar&xid=28d58bea). Acesso em: 20 mar. 2022.

Souza, W. F. de. (2013). Transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho: o que a psicologia tem a dizer e a contribuir para a saúde de quem trabalha?. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(1), 99-108. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-02922013000100007&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922013000100007&lng=en&tlng=pt).

FERMANN, R. Tudo sobre Business Model Canvas Medium, jun. 2020. Acesso em: 21 nov. 2022.

ACAROGLU, L. Tools for Systems Thinkers: Systems Mapping Medium, 20 set. 2017. Disponível em:

<<https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-systems-mapping-2db5cf30ab3a>>. Acesso em: 24 nov. 2022.

GRAY, D. Updated Empathy Map CanvasMedium, 15 jul. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>>

### 18.3

#### Teses

AMBRÓSIO, G. Perícia psicológica na Justiça do Trabalho: o problema do nexso causal entre o transtorno mental e o trabalho. Tese—UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO INSTITUTO DE PSICOLOGIA: [s.n.].

TRIGO, T. R. Validade fatorial do Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS) em uma amostra Brasileira de auxiliares de Enfermagem de um hospital univesitário: influência da depressão. Dissertação—UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO: [s.n.].

### 18.4

#### Sites

CARBINATTO, Bruno. Entenda o que realmente é a síndrome de burnout. VOCÊ S/A. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/carreira/entenda-o-que-realmente-e-a-sindrome-de-burnout/>>. Acesso em: 14 jun. 2022.

ISOMURA, Erica. Evolução Organizacional - Pence.ai - Medium. Medium. Disponível em: <<https://medium.com/pence-ai/evolu%C3%A7%C3%A3o-organizacional-952866756e98>>. Acesso em: 1 jul. 2022.

Versão final da nova Classificação Internacional de Doenças da OMS (CID-11) é publicada - OPAS/OMS | Organização Pan-Americana da Saúde. Paho.org. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/noticias/11-2-2022-versao-final-da-nova-classificacao-internacional-doencas-da-oms-cid-11-e>>. Acesso em: 4 abr. 2022.

FAZ, Pandemia. Pandemia faz crescer concessões de auxílio-doença para doenças psicológicas. G1. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/10/16/pandemia-faz-crescer-concessoes-de-auxilio-doenca-para-doencas-psicologicas.ghtml>>. Acesso em: 27 mar. 2022.

BERNARDO, André. Precisamos falar sobre Burnout. Veja Saúde. Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/especiais/precisamos-falar-sobre-burnout/>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

HELENA, Maria. Depressão. Drauzio Varella. Disponível em: <[https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/depressao/#:~:text=Depress%C3%A3o%20\(CID%2010%20%E2%80%93%20F33\),do%20sono%20e%20do%20apetite.](https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/depressao/#:~:text=Depress%C3%A3o%20(CID%2010%20%E2%80%93%20F33),do%20sono%20e%20do%20apetite.)>. Acesso em: 25 abr. 2022.

HELENA, Maria. Síndrome do pânico. Drauzio Varella. Disponível em: <<https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/sindrome-do-panico/>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

HELENA, Maria. Ansiedade (transtorno de ansiedade generalizada). Drauzio Varella. Disponível em: <<https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/ansiedade-transtorno-de-ansiedade-generalizada/>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

IDEO Design Thinking. IDEO | Design Thinking. Disponível em: <<https://designthinking.ideo.com/>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MACHADO, Lucas. Doenças mentais geram afastamento do trabalho? Conheça seus direitos. Jornal Contábil - Contabilidade, MEI , crédito, INSS, Receita Federal. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/doencas-mentais-geram-afastamento-do-trabalho-conheca-seus-direitos/>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MINUTO. Minuto Saúde Mental #13: Síndrome de burnout resulta de estresse crônico no trabalho que não foi adequadamente gerenciado. #Jornal da USP. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/podcast/minuto-saude-mental-13-sindrome-de-burnout-resultado-de-estresse-cronico-no-trabalho-que-nao-foi-adequadamente-gerenciado/>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

Transtorno mental resulta em longos afastamentos do trabalho, aponta estudo da FSP – USP – Universidade de São Paulo. Wwww5.usp.br. Disponível em: <<https://www5.usp.br/noticias/sociedade/transtorno-mental-resulta-em-longos-afastamentos-do-trabalho-aponta-estudo-da-fsp/>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

KAYNÃ DE OLIVEIRA. Cobrança por produtividade na pandemia pode levar à síndrome de burnout. #Jornal da USP. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/cobranca-por-productividade-na-pandemia-pode-levar-a-sindrome-de-burnout/>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

Empresas lançam programas para prevenir o burnout. Época Negócios. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/07/empresas-lancam-programas-para-prevenir-o-burnout.html>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

ALEGRE, Laura. Modelos organizacionais afetam saúde mental de trabalhadores. #Jornal da USP. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/modelos-organizacionais-afetam-saude-mental-de-trabalhadores/>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

ALEGRE, Laura. Estresse crônico no trabalho pode causar síndrome de Burnout. #Jornal da USP. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/estresse-cronico-no-trabalho-pode-causar-sindrome-de-burnout/>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

PAI, Madhukar. Burnout, A Silent Crisis In Global Health. Forbes, 2020. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/madhukarpai/2020/07/20/burnout-a-silent-crisis-in-global-health/?sh=5a183d3a4df8>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

OMS considera depressão uma epidemia global | HURSO. Hursosantahelena.org.br. Disponível em: <<http://hursosantahelena.org.br/noticias/oms-considera-depressao-epidemia-global/>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

WORLD. Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. Who.int. Disponível em:

<<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FERREIRA, Ivanir. Um dos maiores estudos epidemiológicos do Brasil avalia impacto da pandemia na saúde mental. #Jornal da USP. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/ciencias/maior-estudo-epidemiologico-do-brasil-avalia-impacto-da-pandemia-na-saude-mental/>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

International Classification of Diseases (ICD). Who.int. Disponível em: <<https://www.who.int/standards/classifications/classification-of-diseases#:~:text=ICD-11%20Adoption-,The%20latest%20version%20of%20the%20ICD%2C%20ICD-11%2C%20was,1st%20January%202022.%20...>>. Acesso em: 4 jul. 2022.

VAIANO, Bruno. Livro da semana: “Não aguento mais não aguentar mais”, de Anne Helen Petersen. Super. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/sociedade/livro-da-semana-nao-aguento-mais-nao-aguentar-mais-de-anne-helen-petersen/>>. Acesso em: 4 jul. 2022.

Wireframes: o que é, qual a importância, tipos e ferramentas. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/wireframes/>>. Acesso em: 22 nov. 2022.

O Business Model Canvas. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://giovannabaccarin.com.br/wp-content/uploads/2019/08/Business-Model-Canvas-Completo-em-Portugu%C3%AAs.pdf>>. Acesso em: 3 dez. 2022.

Investimentos em saúde mental podem trazer benefícios financeiros. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2022/10/05/investimentos-em-saude-mental-podem-trazer-beneficios-financeiros.ghtml>>. Acesso em: 5 dez. 2022.

Methods & Tools curated by Hyper Island. Disponível em: <<https://toolbox.hyperisland.com/>>. Acesso em: 26 out. 2022.

Guidelines for the primary prevention of mental, neurological and psychosocial disorders. 5. Staff burnout. Disponível em: <[https://www.who.int/publications/i/item/WHO\\_MNH\\_MND\\_94.21](https://www.who.int/publications/i/item/WHO_MNH_MND_94.21)>. Acesso em: 26 out. 2022.



AG, S. Components of Business Model Canvas Explained | Strategyzer. Disponível em: <<https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/building-blocks>>. Acesso em 24 nov. 2022.

Mapa de Empatia: o que é, seus benefícios e template gratuito! Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/mapa-de-empatia/>>. Acesso em 24 nov. 2022.

INC, G. Career Well-Being | Gallup Topic. Disponível em: <<https://www.gallup.com/topic/career-wellbeing.aspx>>. Acesso em: 5 dez. 2022.

Startup Scanner - ferramenta de mapeamento de startups dinâmica e sempre atualizada. Disponível em: <<https://startupscanner.com/mapas>>. Acesso em: 2 set. 2022.

Koa Health | Mental health solutions grounded in science. Disponível em: <<https://koahealth.com/products>>. Acesso em: 2 set. 2022.

Psicólogo online e terapia sem sair de casa | Zenklub. Disponível em: <<https://zenklub.com.br/>>. Acesso em: 2 set. 2022.

Sobre o App | Cingulo. Disponível em: <<https://www.cingulo.com/sobre-o-app/>>. Acesso em: 2 set. 2022.

Meditation in the Office - Workplace Wellness with Headspace. Disponível em: <<https://www.headspace.com/work>>. Acesso em: 2 set. 2022.

Wellspace: Workplace Wellbeing App and Portal. Disponível em: <<https://yourwellspace.com/>>. Acesso em: 2 set. 2022.

Loopin | Keep Teams Together. Disponível em: <<https://www.letsloopin.com/>>. Acesso em: 2 set. 2022.

Gympass: facilitando o bem-estar dos colaboradores. Disponível em: <<https://site.gympass.com/br/>>. Acesso em: 2 set. 2022.

iF Design - Mintal Journey: Self-Care Journal. Disponível em: <<https://ifdesign.com/en/winner-ranking/project/mintal-journey-self-care-journal/349623>>. Acesso em: 2 set. 2022.

iF Design - Mind care pen. Disponível em:

<<https://ifdesign.com/en/winner-ranking/project/mind-care-pen/305288>>. Acesso em: 2 set. 2022.

RED DOT. Red Dot Design Award: Oura. Disponível em:

<<https://www.red-dot.org/project/oura-25902>>. Acesso em: 2 set. 2022.

stoic. mental health tracking app. Disponível em: <<https://www.getstoic.com/>>.

Acesso em: 2 set. 2022.

## **18.5**

### **Mídias**

Burnout: tudo que você gostaria que o RH soubesse. Entrevistada: Paulo Carvalho e Marcela Ruas. Entrevistadores: Nathália Roberto e Isabella Ianelli. [S. l.]: o curso das emoções, 23 mai. 2022. Podcast. Disponível em:

<https://open.spotify.com/episode/1yG9k462kuGGJ9ugnwVUs1?si=lpDtb-swT6qPJLxdkm3L5A&nd=1>. Acesso em: 27 mai. 2022.

NAGOSKI, E. N. AND A. The cure for burnout (hint: it isn't self-care). Disponível em:

<[https://www.ted.com/talks/emily\\_nagoski\\_and\\_amelia\\_nagoski\\_the\\_cure\\_for\\_burnout\\_hint\\_it\\_isn\\_t\\_self\\_care](https://www.ted.com/talks/emily_nagoski_and_amelia_nagoski_the_cure_for_burnout_hint_it_isn_t_self_care)>. Acesso em: 10 mai. 2022.

COOKE, R. The cost of work stress -- and how to reduce it. Disponível em:

<[https://www.ted.com/talks/rob\\_cooke\\_the\\_cost\\_of\\_work\\_stress\\_and\\_how\\_to\\_reduce\\_it?subtitle=pt-br](https://www.ted.com/talks/rob_cooke_the_cost_of_work_stress_and_how_to_reduce_it?subtitle=pt-br)>. Acesso em: 10 mai. 2022.

TEDX TALKS. Burnout and post-traumatic stress disorder: Dr. Geri Puleo at

TEDxSetonHillUniversityYouTube, 19 mar. 2014. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=hFkl69zJzLI>>. Acesso em: 18 jun. 2022.