

# GUIA PRÁTICO SOBRE A SÍNDROME DE **BURNOUT**



Ministério Público do Estado do Piauí - MPPI  
Comitê de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho - SQVT

Autoria:

Liandra Nogueira Soares da Silva (analista ministerial/Psicologia)

Gabriela Pires Amâncio Medeiros (analista ministerial/Psicologia)

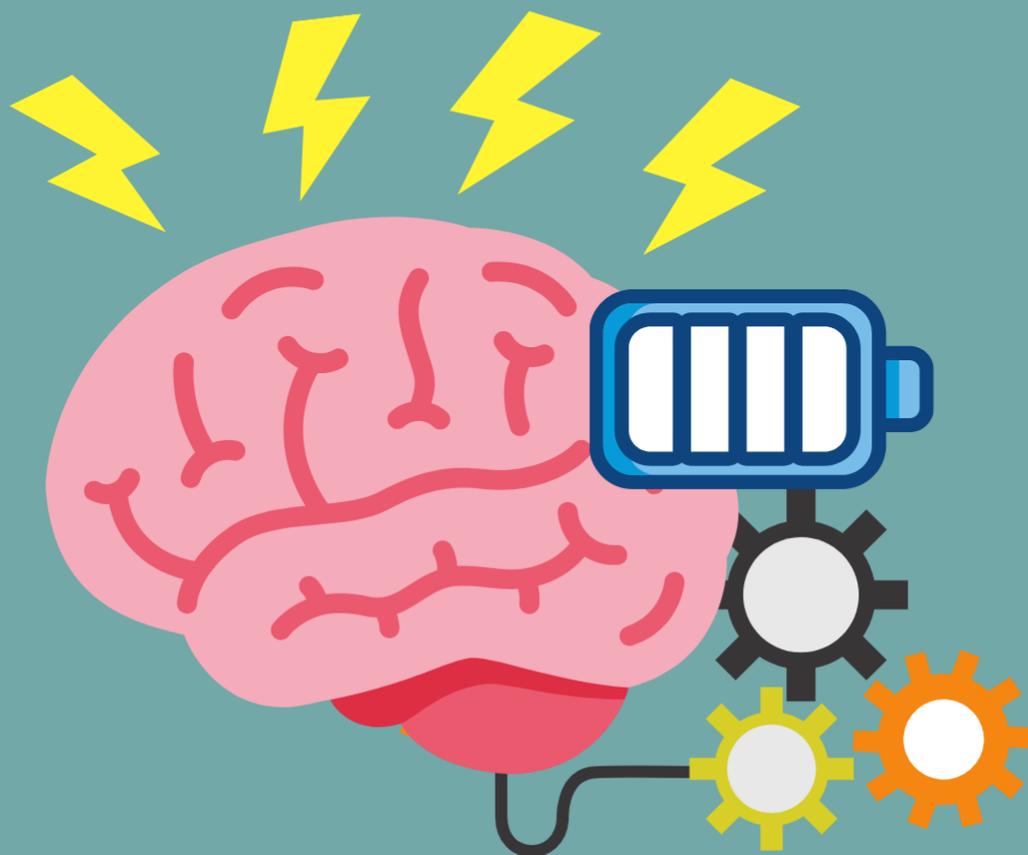
Marcibelly Fernandes da Silva (assessora ministerial/Psicologia)

Crislane Mayara dos Santos Silva (estagiária/Psicologia)

João Vitor de Sousa Marreiro (estagiário/Psicologia)

Teresina - PI

2020



# SUMÁRIO

<b>Introdução.....</b>	<b>4</b>
<b>Assédio moral e <i>Burnout</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>Quais os principais sintomas?.....</b>	<b>9</b>
<b>Como é feito o diagnóstico?.....</b>	<b>11</b>
<b>Como está a sua qualidade de vida no trabalho?.....</b>	<b>12</b>
<b>Questionário de sondagem da Síndrome de <i>Burnout</i>.....</b>	<b>14</b>
<b>Os 12 degraus do esgotamento profissional.....</b>	<b>17</b>
<b>Como ocorre o tratamento?.....</b>	<b>18</b>
<b>Como podemos fazer a prevenção?.....</b>	<b>21</b>
<b>Considerações finais.....</b>	<b>26</b>
<b>Referências.....</b>	<b>27</b>

# INTRODUÇÃO

Na sociedade moderna, o trabalho é considerado não somente como um meio de suprir as necessidades básicas, mas é também uma forma de busca e consolidação de um propósito maior. É inevitável dizer que essa nova maneira de pensar traz distintas consequências. Por um lado, o indivíduo poderá satisfazer-se por meio do exercício laboral, mas por conta de um mercado cada vez mais exigente, competitivo e estressante, a depender de diversos fatores ambientais e pessoais, esse contexto poderá trazer sofrimento.

Um dos distúrbios emocionais ligados ao trabalho é a **Síndrome de Burnout** ou **Síndrome do Esgotamento Profissional**. Sua principal característica é o estado de tensão emocional e estresse crônicos provocado por condições de trabalho físicas, emocionais e psicológicas desgastantes. No entanto, ela não acontece do dia para a noite, pode levar algum tempo para que atinja o pico de estresse.

A Síndrome de *Burnout* envolve atitudes e condutas negativas com relação especificadamente ao trabalho (clientes, usuários, colegas, organização/empresa). É uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização, já o quadro tradicional de estresse envolve um esgotamento pessoal que interfere na vida do indivíduo, mas não de modo direto na sua relação com o trabalho.



**72%** da população brasileira sofre alguma sequela do estresse, do leve ao considerado devastador.

Entre esses, **32%** têm a Síndrome de Burnout.

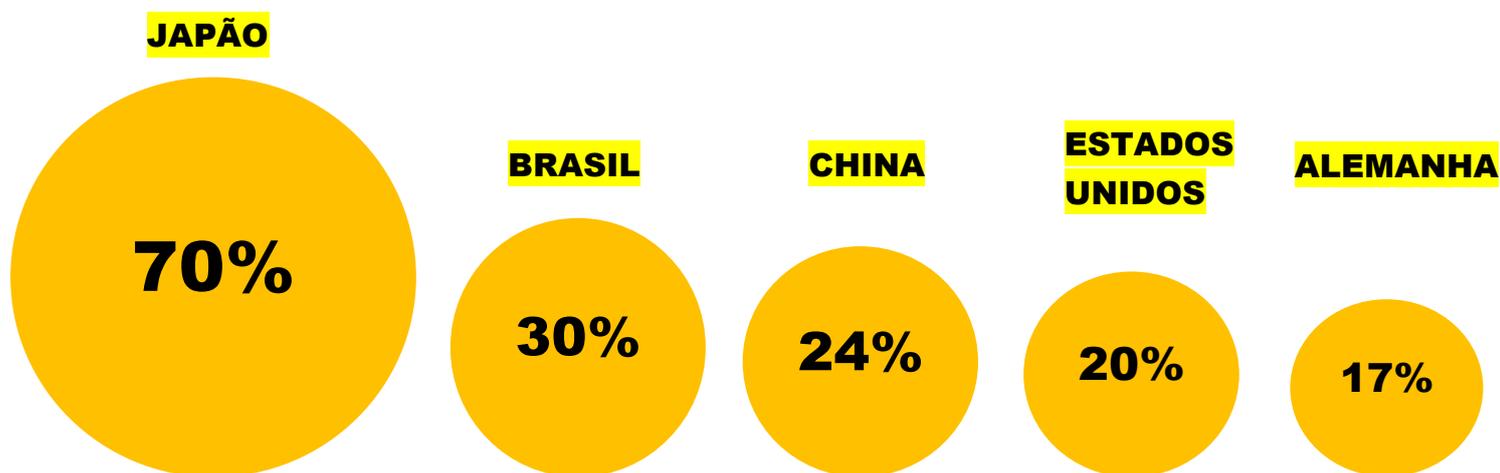
Desses, **92%** declararam que sentem que não têm condições de trabalhar, mas continuam por receio de serem demitidos.

E **49%** também sofrem com depressão, com tendência a desenvolver a versão crônica da doença.

E **90%** praticam o presenteísmo, quando o funcionário está presente fisicamente, mas emocionalmente ou mentalmente distante do trabalho.



**Brasil ocupa o segundo lugar entre os países com maior incidência da Síndrome de *Burnout* na população economicamente ativa.**





## CAUSAS MAIS COMUNS DA SÍNDROME DE *BURNOUT*



# ASSÉDIO MORAL E *BURNOUT*

O assédio moral, fenômeno muito presente no ambiente de trabalho, pode ser um fator desencadeador da Síndrome de *Burnout*. Para entender melhor, o assédio moral pode ser caracterizado como uma insistência ou perseguição do assediador para com o assediado, causando neste uma espécie de dano à integridade e à moral. Consiste em uma conduta abusiva, através de palavras, gestos, insinuações ofensivas, ameaças, comportamentos agressivos e repetitivos, causando constrangimento e situações vexatórias, degradando o clima de trabalho e colocando em risco o emprego da vítima, assim como sua saúde física e mental. É comum que o assediado se sinta humilhado, diminuído e menosprezado diante do outro.

Fragilizada em seu ambiente de trabalho, a vítima geralmente sente-se acuada e, por medo das ameaças sofridas, opta em silenciar e suportar as agressões para manter-se no trabalho. Somam-se a isso metas a cumprir, melhorias dos resultados, aumento na carga de horas e de trabalho. Todos esses fatores podem ocasionar um estresse severo ao profissional, um verdadeiro terror psicológico, que pode gerar ansiedade, depressão, síndrome do pânico chegando até a Síndrome de *Burnout*, que é considerada o último nível de exaustão emocional, caracterizado por um colapso físico e mental.



# QUAIS OS PRINCIPAIS SINTOMAS?

A principal característica dessa síndrome é o estado de tensão emocional e estresse crônicos provocado por condições de trabalho físicas, emocionais e psicológicas desgastantes.

Envolve nervosismo, sofrimentos psicológicos e problemas físicos, como dor de barriga, cansaço excessivo e tonturas.

O estresse e a falta de vontade de sair da cama ou de casa, quando frequentes, podem indicar o início da doença.

A OMS estabelece 3 pontos fundamentais para a sua caracterização:

## FALTA DE ENERGIA E EXAUSTÃO:



Envolve a sensação de que você foi além dos seus limites, quando você sente que está sem recursos físicos e mentais para lidar com a situação de trabalho.

## DISTANCIAMENTO MENTAL DO TRABALHO:



Refere-se a uma falta de reação: o profissional se torna insensível ao que ocorre a sua volta. Também é caracterizado por confusão, reações negativas e alienação.

## REDUÇÃO DE EFICÁCIA:



Há um sentimento de incompetência. A pessoa nota quedas na sua produtividade e um aumento na sua margem de erros. Sua atenção e capacidade de concentração tornam-se reduzidas.

# QUAIS OS PRINCIPAIS SINTOMAS?

Impaciência e irritabilidade

Dificuldade de concentração e memorização

Falta de energia generalizada

Alteração do apetite

Diminuição da libido

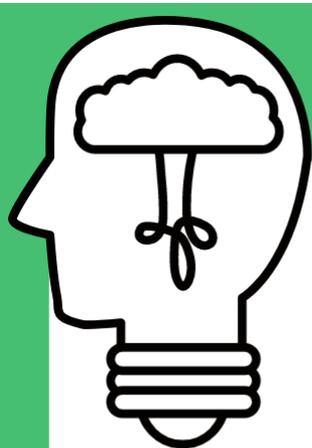
Fadiga física e dores no corpo

Distúrbios do sono



Na maioria das vezes, esses sintomas aparecem de forma leve, mas tendem a piorar com o tempo. Assim, muitas pessoas acreditam que pode ser algo passageiro e acabam não dando tanta importância para isso.

Ao notar qualquer sinal, é essencial a procura por uma ajuda profissional, de modo a evitar problemas mais sérios e complicações da doença!

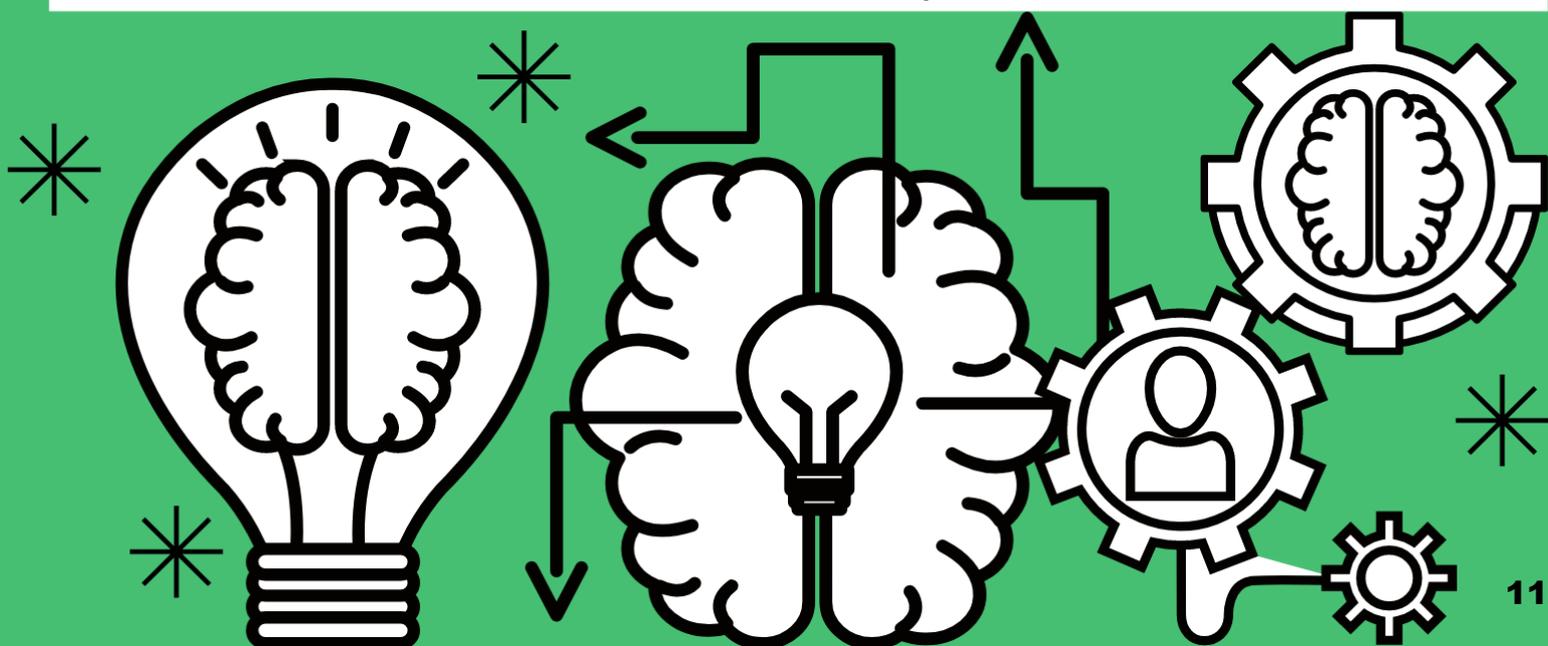


## COMO É FEITO O DIAGNÓSTICO?

O diagnóstico é basicamente clínico e leva em conta o levantamento da história do paciente e seu envolvimento e realização pessoal no trabalho. O psiquiatra e o psicólogo são os profissionais de saúde indicados para identificar o problema e orientar a melhor forma do tratamento, conforme cada caso.

Em muitos casos as pessoas não buscam ajuda médica por não saberem ou não conseguirem identificar todos os sintomas e, por muitas vezes, acabam negligenciando a situação sem saber que algo mais sério pode estar acontecendo, por isso a importância de conhecer mais sobre o assunto.

Ao se realizar o diagnóstico, deve-se dar uma importância especial à história do paciente, ao trabalho que realiza e aos seus sintomas relacionados. É importante diferenciar a Síndrome de Burnout da fadiga normal, decorrente de um trabalho desgastante e da depressão. Para detectar a síndrome, deve-se fazer uma entrevista minuciosa, com uma anamnese detalhada e analisar se os problemas enfrentados estão relacionados ao ambiente de trabalho ou à profissão.





## **COMO ESTÁ A SUA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO?**

Para compreender a Síndrome de *Burnout*, é importante identificar o seu nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), haja vista que os fatores que causam o seu desenvolvimento estão atrelados a um ambiente de trabalho disfuncional.

A seguir vamos apresentar alguns questionamentos sobre como você se sente a respeito da sua QVT. Tenha em mente seus valores, aspirações, prazeres e preocupações. Essas perguntas se referem ao que está acontecendo na sua vida no momento presente.

**O quanto você está satisfeito com as remunerações, recompensas e a participação em resultados que você recebe da empresa?**

**O quanto você está satisfeito com a sua jornada de trabalho semanal (quantidade de horas trabalhadas) e as condições de trabalho?**

**Você está satisfeito com a autonomia (oportunidade de tomar decisões) que possui no seu trabalho, bem como com a importância dada a tarefa/trabalho/atividade que você faz?**

**Em relação ao seu relacionamento com colegas e gestores no seu trabalho, como você se sente?**

**O quanto você está satisfeito com a valorização de suas ideias e iniciativas no trabalho?**

**O quanto você está satisfeito com a influência do trabalho sobre sua vida/rotina familiar, bem como nos horários de lazer e descanso?**

Observando as suas respostas, tente identificar, de maneira geral, qual o seu grau de satisfação com a sua vida profissional na perspectiva da Qualidade de Vida no Trabalho.

Após a reflexão acerca das perguntas apresentadas, você consideraria que as suas respostas, em sua maioria, se enquadram como "POUCO SATISFEITO", "NO MEIO TERMO" ou "MUITO SATISFEITO"?

Nosso objetivo com esse E-book está longe de esgotar todo o conteúdo acerca dos processos de causas e efeitos da Síndrome de *Burnout*. Muito menos em proporcionar diagnósticos. A partir dessa atividade realizada foi possível uma auto-observação, por meio de uma visão um pouco mais sistemática e estruturada acerca da influência que o sistema organizacional está afetando o equilíbrio da sua saúde como um todo.

Nesse sentido, ressaltamos a importância de buscar profissionais da saúde ao aparecerem sinais correlacionados a essa síndrome, de modo a evitar que complicações posteriores possam surgir.





## QUESTIONÁRIO DE SONDAÇÃO DA SÍNDROME DE *BURNOUT*

### Instruções:

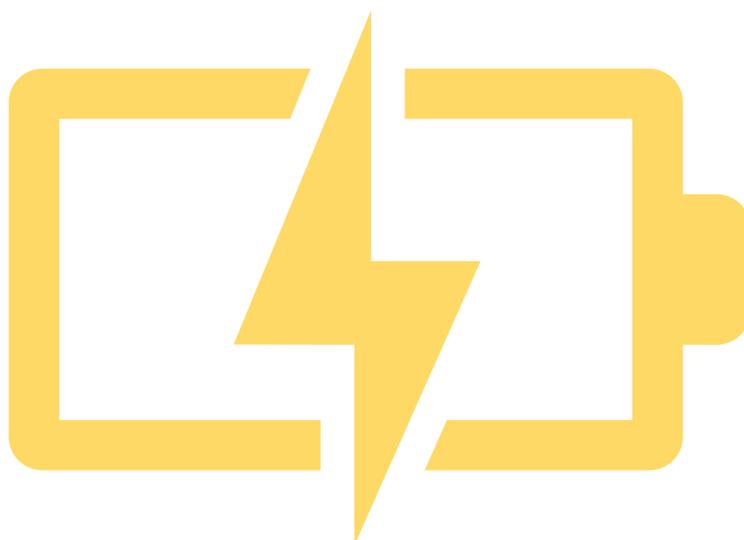
Avalie as expressões abaixo e marque com um "X" o nível em que está ocorrendo, hoje, na sua vida.

NUNCA	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE
1	2	3	4	5

	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS E PSICOLÓGICAS COM RELAÇÃO AO TRABALHO	1	2	3	4	5
1	Sinto-me esgotado(a) emocionalmente com relação ao meu trabalho;					
2	Sinto-me excessivamente exausto(a) ao final da minha jornada de trabalho;					
3	Levanto-me cansado(a) e sem disposição para realizar o meu trabalho;					
4	Envolver-me com facilidade nos problemas dos outros;					
5	Trato algumas pessoas como se fossem da minha família;					
6	Tenho que desprender grande esforço para realizar as minhas tarefas laborais;					
7	Acredito que eu poderia fazer mais pelas pessoas assistidas por mim;					
8	Sinto que o meu salário é desproporcional às funções que executo;					
9	Sinto que sou uma referência para as pessoas que lido diariamente;					
10	Sinto-me com pouca vitalidade, desanimado(a);					
11	Não me sinto realizado(a) com o meu trabalho;					

12	Não sinto mais tanto amor pelo meu trabalho como antes;					
13	Não acredito mais naquilo que realizo profissionalmente;					
14	Sinto-me sem forças para conseguir algum resultado significativo;					
15	Sinto que estou no emprego apenas por causa do salário;					
16	Tenho me sentido mais estressado(a) com as pessoas que atendo;					
17	Sinto-me responsável pelos problemas das pessoas que atendo;					
18	Sinto que as pessoas me culpam pelos seus problemas;					
19	Penso que não importa o que eu faça, nada vai mudar no meu trabalho;					
20	Sinto que não acredito mais na profissão que exerço.					
<b>Totais (multiplique o número de "X" assinalados pelo valor da coluna):</b>						
<b>Some o total de cada coluna e obtenha o seu escore:</b>						

Fonte: Questionário preliminar de identificação da Síndrome de Burnout. Elaborado e adaptado por Chafic Jbeli, inspirado no Maslach Burnout Inventory - MBI.



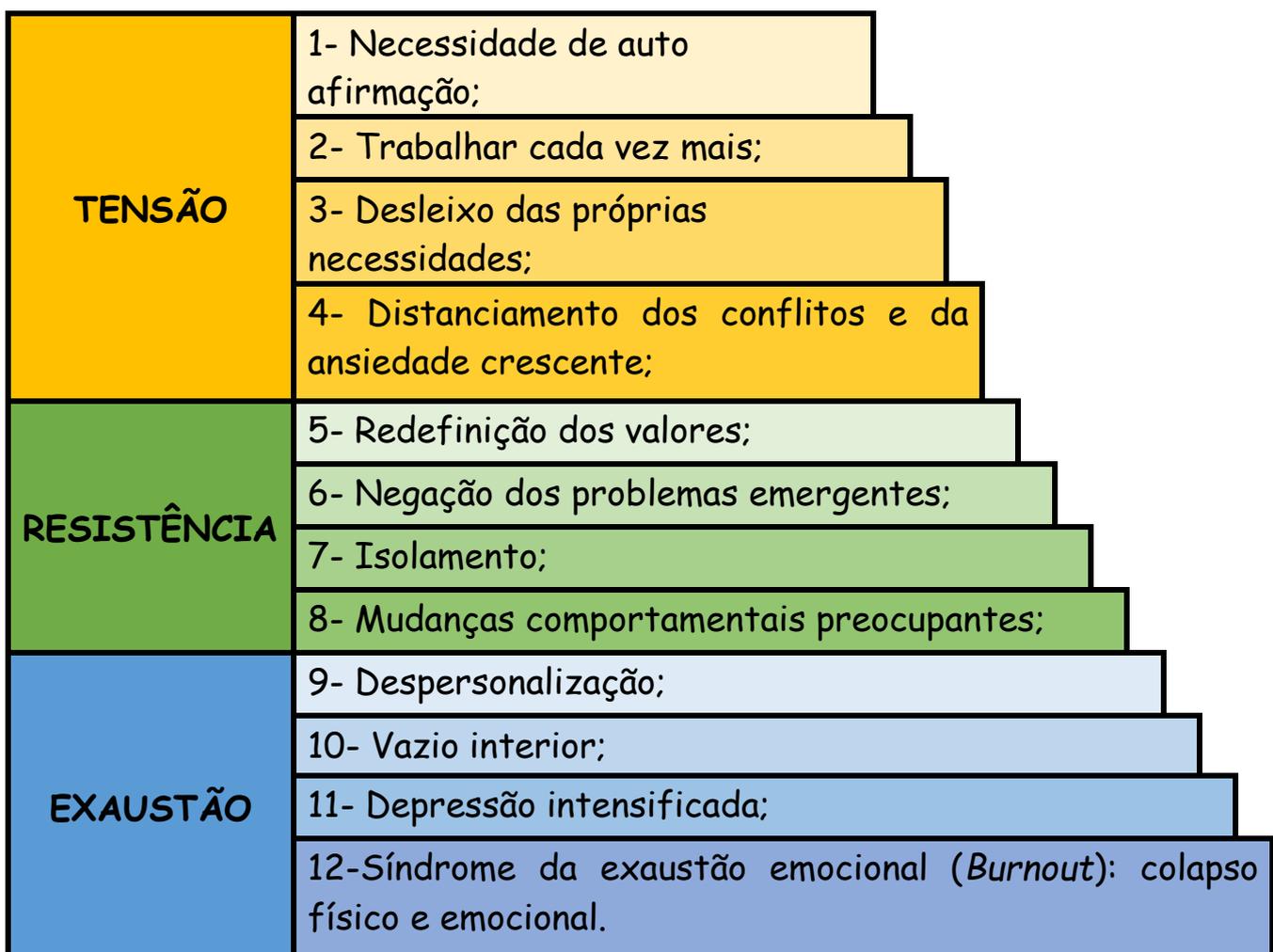
<b>RESULTADO:</b>	
De 0 a 20 pontos	Nenhum indício aparente da Síndrome de Burnout.
De 21 a 40 pontos	Possibilidade de desenvolver Burnout, procure trabalhar as recomendações de prevenção da Síndrome.
De 41 a 60 pontos	Fase inicial da Burnout. Procure ajuda profissional para debelar os sintomas e garantir, assim, a qualidade no seu desempenho profissional e sua qualidade de vida.
De 61 a 80 pontos	A Burnout começa a se instalar. Procure ajuda profissional para prevenir o agravamento dos sintomas.
De 81 a 100 pontos	Você pode estar em uma fase considerável do Burnout, mas esse quadro é perfeitamente reversível. Procure um profissional competente de sua confiança e inicie o tratamento o quanto antes.

## **ATENÇÃO!!!**

Este instrumento é de uso informativo apenas e não deve substituir o diagnóstico realizado por médico ou psicoterapeuta de sua preferência e confiança. O intuito é proporcionar uma auto-observação com relação aos fatores associados a uma possível causa da Síndrome de Burnout.

# OS 12 DEGRAUS DO ESGOTAMENTO PROFISSIONAL

O esquema a seguir mapeia como a exaustão vai se instaurando, passo-a-passo. Essa ferramenta ajuda a entender, de forma bem didática, em qual estágio da exaustão você possa estar e, a partir disso, buscar ajuda profissional especializada.



# COMO OCORRE O TRATAMENTO?

O tratamento da Síndrome de *Burnout* começa pelas alterações na organização ou local de trabalho. Em primeiro lugar, deve-se melhorar a organização com o objetivo de que os trabalhadores não tenham uma sobrecarga de trabalho. Também é necessário facilitar os recursos necessários aos trabalhadores, as ferramentas e a formação adequadas para que desempenhem as suas funções corretamente.



## TRATAMENTO FARMACOLÓGICO:

A síndrome de *Burnout* como tal não exige necessariamente um tratamento medicamentoso. No entanto, esta decisão deve ser tomada pelo especialista através de uma avaliação exaustiva do caso. O uso de medicamentos para tratar a síndrome de *Burnout* dependerá da gravidade dos sintomas apresentados e das características pessoais de cada paciente.



## TRATAMENTO PSICOLÓGICO:

A síndrome de *Burnout* deve ser abordada de forma global, desde mudanças na organização da empresa até tratamento psicológico. Quanto ao tratamento psicológico, consiste em conhecer a síndrome de *Burnout*, reconhecer os sintomas, entender a situação e identificar os fatores que deram origem ao mesmo e os mantêm. Não se automedique nem tome remédios sem prescrição médica.

### **1) PSICOEDUCAÇÃO:**

Este primeiro passo do tratamento consiste em conhecer a síndrome de *Burnout*, reconhecer os sintomas, entender a situação e identificar os fatores que a originaram e mantiveram.

### **2) AUTOCONHECIMENTO:**

Através de registos e análise, consiste em detectar que situações dão origem a respostas de estresse desadaptadas.

### **3) LIDAR COM O ESTRESSE:**

Em primeiro lugar, é necessário aprender técnicas de respiração e relaxamento. Em seguida, deve-se avaliar o sistema de crenças e modificar distorções cognitivas através de reestruturação cognitiva.

### **4) AJUSTAR AS EXPECTATIVAS:**

Como vimos anteriormente, alguns dos fatores que predispõem ao padecimento à síndrome estão relacionados com o perfeccionismo e o desequilíbrio entre as expectativas e a realidade. Por isso, é necessário aproximar as expectativas à realidade e ajustar o nível de autoexigência perante as possibilidades reais.

### **5) MELHORAR A AUTOESTIMA:**

Para melhorar a autoestima, é necessário fazer um trabalho a fundo que inclui diversas áreas. É importante identificar as próprias fraquezas e forças, aceitá-las e trabalhá-las, ou seja, usar as forças para melhorar as debilidades. Além disso, também é necessário detectar e eliminar o julgamento próprio. Outro aspeto relevante consiste em ser amável consigo mesmo.

## 6) DESENVOLVER A RESILIÊNCIA:

Ou seja, treinar a habilidade de se fortalecer após as dificuldades.

## 7) TRABALHAR A ASSERTIVIDADE:

Melhorar as habilidades comunicativas e potencializar a assertividade é de grande utilidade para estabelecer uma melhor comunicação com os colegas, gestores e usuários, assim como defender os seus direitos desde uma base de respeito.

## 8) HÁBITOS SAUDÁVEIS:

É importante manter uma rotina de autocuidado e hábitos saudáveis que incluam exercício físico, alimentação equilibrada, descanso adequado, boas relações sociais e meditação. É fundamental manter o equilíbrio entre o trabalho, lazer, família e vida social.



# COMO PODEMOS FAZER A PREVENÇÃO?



Dar atenção aos sinais da mente e do corpo, principalmente quando todo o cansaço e estresse parecem piorar no ambiente de trabalho, é fundamental para evitar que um problema ainda maior - como é o caso do *Burnout* - se instale.

Repare como seu corpo reage ao chegar e ao sair do seu local de trabalho. Dores de cabeça, taquicardia, respiração mais ofegante... Esses são alguns sinais físicos que podem apontar um nível de estafa que precisa ser controlado.

Perceba que esses sentimentos e sensações não significam que sua saúde mental já esteja totalmente comprometida. Muitas vezes, isso pode estar relacionado com outras questões, e esse é mais um motivo para observar suas reações em diferentes momentos e lugares.

O desânimo para cumprir as tarefas, a falta de concentração e foco ou aquela vontade de desligar o despertador pela manhã e "matar o serviço" são fortes indícios de que algo não vai bem.

Cuidado com a saúde mental dentro e fora do trabalho. Fundir todos os aspectos da vida - pessoal, social e laboral - pode ser altamente nocivo. Há, inclusive, o risco da perda de identidade que, para algumas pessoas, pode causar uma crise existencial e consequente baixa autoestima

A necessidade é de que o trabalho seja realizado com qualidade e respeito aos próprios limites. Para isso, é importante canalizar a energia empregada nas funções laborais para diversos pontos, formando, assim, uma barreira contra o estresse dentro e fora do local de trabalho.



## Conhecendo o método Kanban:

É importante uma agenda pessoal: a organização e definição de prioridades é fundamental. Uma ferramenta útil, por exemplo, é o Kanban.

Kanban é um termo japonês que significa "cartão". O sistema recebeu esse nome pela própria empresa que o desenvolveu, a Toyota.

Ele nada mais é do que um sistema ágil e visual para controle de produção ou gestão de tarefas. Serve para o gerenciamento de tarefas em qualquer ambiente de trabalho bem como das tarefas individuais de cada um. Aqui estamos falando do Kanban pessoal, um método de organizarmos e controlarmos nossas tarefas no dia a dia.

O Kanban pessoal é uma simplificação do método original e foi desenvolvido por Tonianne DeMaria Barry e Jim Benson em seu livro "*Personal Kanban: Mapping Work | Navigation Life*". Seu uso apresenta duas grandes vantagens como ferramenta para controlar nossas atividades: evita que alguma tarefa seja esquecida, pois tudo o que precisa ser feito está listado na seção "Fazer" e ajuda a não ficarmos perdidos sem saber por onde começar porque só entra no sistema o que realmente precisa ser feito e não o que queremos ou gostaríamos de fazer. Além disso, ver listadas as tarefas concluídas, ver tudo o que já realizamos, traz um forte sentimento de motivação para continuarmos trabalhando.



## Construa seu primeiro quadro Kanban Pessoal em apenas 5 passos:

### 1 MAPEIE SEU PROCESSO

Primeiramente, você precisa identificar seu fluxo de trabalho. Comece com as três colunas simples: A Fazer, Fazendo, Feito. Este modelo de fluxo de trabalho é o mais adequado para gerenciamento individual de trabalho. Mais tarde, você pode facilmente evoluir este quadro Kanban ao renomear as colunas e raias adicionais, mas é melhor começar pequeno.

### 2 VISUALIZE SEU TRABALHO

Assim que você tiver seu projeto mapeado e criado um quadro Kanban Pessoal, você pode começar a colocar tarefas nele. Cada atividade deve ser escrita em um cartão separado. É ótimo usar cores para diferenciar os tipos de tarefas. Depois, você pode pensar em acrescentar informações adicionais como descrições, anotações, listas de afazeres, datas de entrega e pessoas designadas para auxiliar em tarefas específicas.

### 3 LIMITE SEU TRABALHO EM ANDAMENTO

O que precisa ser feito em seguida é limitar a quantidade de Trabalho em Andamento (WIP). Isso permitirá que você fique focado nas tarefas certas na hora certa. Você não conseguirá se concentrar em mais do que duas coisas ao mesmo tempo, não é mesmo? É provável que, se o limite for alto, você perca o foco e se torne menos produtivo.

## 4 SEU QUADRO KANBAN PESSOAL ESTÁ PRONTO!

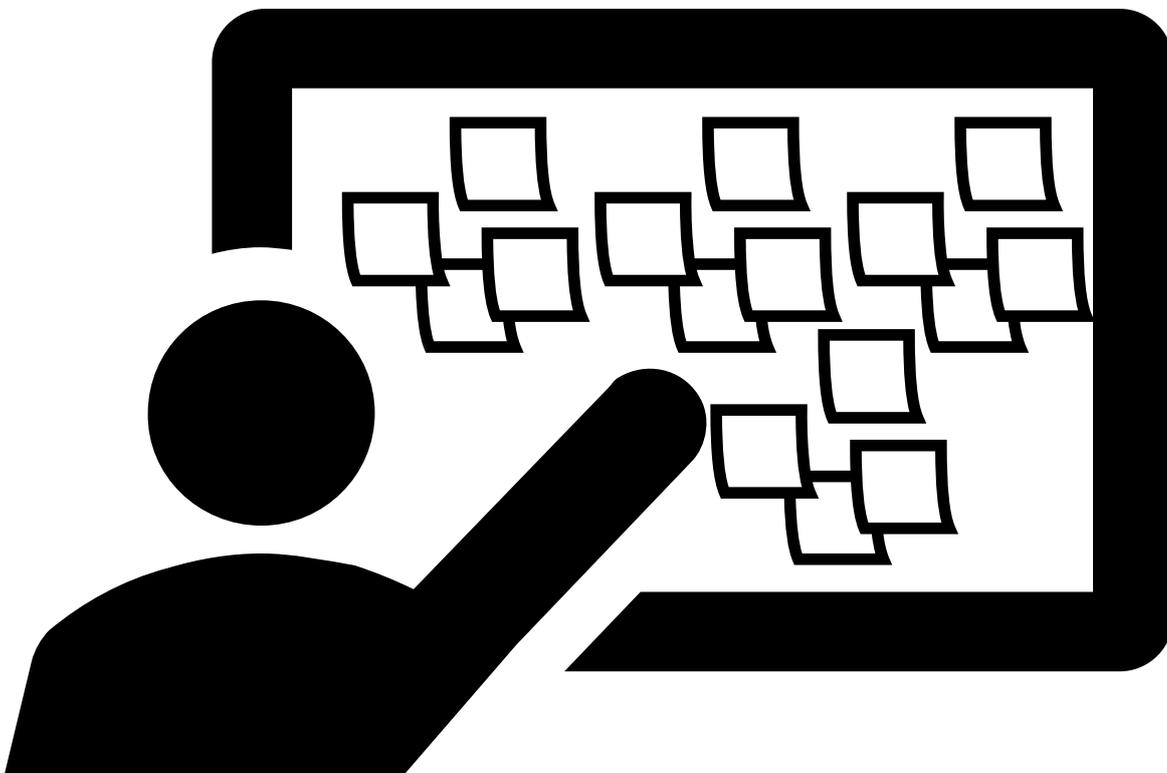
4

Agora você pode começar a planejar, organizar e trabalhar de forma mais eficiente. Pegue um quadro branco e alguns cartões, escreva suas tarefas, mova-as e analise o seu trabalho. Mais fácil do que isso - você pode utilizar um quadro Kanban, que é acessível de qualquer lugar onde você estiver e que faz todas as análises de dados para você, automaticamente.

## 5 COMPARTILHE ESTA IDEIA COM SEUS AMIGOS

5

Uma vez que você entenda e implemente esta abordagem com sucesso em um nível pessoal, você poderá aplicar o mesmo método com sua equipe e sua empresa para ter mais transparência e eficiência.



É importante ressaltar que para evitar o cansaço mental e o estresse decorrentes do trabalho deve-se fazer uso de diversas estratégias, não somente diminuindo a carga de trabalho. Desse modo, torna-se fundamental a busca por um equilíbrio nos mais variados aspectos da vida fazendo com que o seu organismo como um todo tenha as condições necessárias para desempenhar as funções do dia a dia da melhor forma possível.

Nesse sentido, é necessário também rever suas atitudes, seus hábitos e padrões de pensamentos com o intuito de adquirir melhor qualidade de vida.



**Pratique atividades físicas regulares;**



**Alimente-se de forma saudável;**



**Pratique mindfulness, respirando conscientemente;**



**Mantenha uma higiene do sono;**



**Diminua o uso da tecnologia;**



**Faça atividades que fujam da rotina;**



**Evite pensamentos repetitivos sobre o trabalho;**



**Organize suas prioridades;**



**Defina objetivos a curto prazo;**



**Converse com o seu gestor;**

Esperamos que esse E-book possa contribuir no autocuidado e bem-estar consigo mesmo, bem como com os demais membros no seu convívio no trabalho, ou em espaços de convivência coletiva, aprimorando assim as suas relações sociais.

As estratégias de prevenção, organização e autoavaliação são práticas baseadas em pesquisas científicas. Entretanto, esse processo dá-se de forma individual. Apresentamos propostas que possam lhe ajudar nessa identificação e prevenção do processo de esgotamento profissional, e ainda a elucidação de propostas para um tratamento adequado para uma melhor qualidade de vida em seu ambiente no trabalho.

Experimente as técnicas propostas, questionários, e analise os resultados.

Caso julgue necessário, procure um profissional de Saúde Mental para esse apoio e orientação.

# REFERÊNCIAS

<https://saude.gov.br/saude-de-a-z/saude-mental/sindrome-de-burnout#:~:text=S%C3%ADndrome%20de%20Burnout%20ou%20S%C3%ADndrome,juntamente%20o%20excesso%20de%20trabalho>

[http://psicologiaseflu.blogspot.com.br/2013/11/sindrome-de-burnout\\_7.html](http://psicologiaseflu.blogspot.com.br/2013/11/sindrome-de-burnout_7.html)

<https://exame.com/carreira/o-que-significa-a-mudanca-da-oms-sobre-a-sindrome-de-burnout/#:~:text=De%20acordo%20com%20pesquisa%20realizada,por%20receio%20de%20serem%20demitidos.>

<https://br.psicologia-online.com/sindrome-de-burnout-o-que-e-sintomas-e-tratamento-127.html>

<https://blogprodutivamente.wordpress.com/2017/11/29/kanban-pessoal-um-metodo-para-organizar-suas-tarefas-e-melhorar-sua-produtividade/>

<https://kanbantool.com/pt/quadro-kanban-pessoal>

<https://www.vittude.com/blog/burnout/>

<https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/sindrome-de-burnout-esgotamento-profissional/>

<https://solanamoraes2013.jusbrasil.com.br/artigos/220728532/trabalho-voce-sofre-com-assedio-moral-mobbing-ou-burnout>

[http://sinproal.com.br/v2/wpcontent/uploads/2018/05/CARTILHA\\_REVISADA\\_final.pdf](http://sinproal.com.br/v2/wpcontent/uploads/2018/05/CARTILHA_REVISADA_final.pdf)

