

Tudo que você gostaria que seu RH soubesse

Uma pesquisa sobre
saúde emocional
nas corporações brasileiras

Realização:

OCEANO

Índice

Introdução

Burnout

Estamos todos pegando fogo

Vivemos uma epidemia de burnout?

O burnout é uma desconexão

Os seis fatores desencadeadores do burnout

Mas o que fazer com tanta informação?

Como ajudar quem passa por um burnout?

Relações

As relações são importantes para seu trabalho?

O cafezinho é o que salva

Uma relação ruim muda nossa respiração

A importância da comunidade para uma vida boa

Uma prática para cuidar das relações: discordar de mãos dadas

Sentido do Trabalho

Todo mundo quer ser útil

O “como” é mais importante do que “o que”

Ideias para o treino cotidiano

A Empresa dos Sonhos

Como é a empresa dos seus sonhos?

Humanidade é a palavra

O maior sonho é uma ideia: 4 dias de trabalho semanais

Conclusão: Dignidade é o real investimento

Introdução

“Gostaria que as pessoas não fossem pasteurizadas quando consideradas nas comunicações e programas oferecidos pelas empresas (o que precisaria ser unificado são benefícios, especialmente os de saúde, independente de hierarquia). Temos muitas realidades dentro de grandes empresas e isso precisa ser respeitado, enxergado e ouvido. Sinto que o volume de trabalho tem aumentado exponencialmente e os programas de bem-estar andam na contramão do dia a dia dos profissionais. Daí fica parecendo que as coisas são feitas só para constar e não para trazer o benefício de fato. A mesma coisa quando falamos de Diversidade e Inclusão. As empresas precisam sair de cima do muro e trabalhar para a construção de um novo mundo, de fato. Estamos cansados de discursos vazios.”

[Coordenadora de comunicação e engajamento de uma empresa de auditoria]

Isso que você acaba de ler é o relato de uma pessoa que respondeu à pesquisa **“Tudo que você gostaria que seu RH soubesse”**. Esse trecho traduz bem o que nos motivou a fazer um estudo sobre o tema: o desejo de abrir uma conversa urgente e pé no chão sobre como está a saúde emocional dentro das corporações brasileiras.

Ao longo dos últimos anos, desenvolvemos diversos projetos para empresas: entramos em hospitais, bancos, farmacêuticas, universidades, seguradoras, ONGs e escolas para falar sobre saúde emocional. De tudo que aprendemos durante esses trabalhos, o que mais nos chama a atenção é o fato de que ainda não conseguimos, como sociedade, chegar na raiz dessa questão. Sabemos que a situação é alarmante: o sofrimento emocional dentro das empresas é enorme (nossa pesquisa confirma isso) e os profissionais responsáveis pelo cuidado humano, ainda que tenham intenção genuína de melhorar a vida das pessoas, muitas vezes não encontram caminhos possíveis dentro da estrutura posta.

O investimento em programas de bem-estar cresceu nos últimos anos e isso é uma excelente notícia. Cuidar das pessoas impacta não apenas pontualmente a vida de um único indivíduo, mas também a economia: **a cada 1 dólar investido** em tratamentos para ansiedade e depressão, há um retorno de 4 dólares na melhora da saúde e da produtividade dos funcionários. Entretanto, aparentemente, o aumento no investimento não parece influenciar de forma significativa o sentimento real das pessoas. **Segundo a revista Exame**, uma pesquisa da Workana mostra que 43,7% dos trabalhadores sentiram algum sintoma de prejuízo mental durante a pandemia de Covid-19.

Ao abrir o questionário na internet, quisemos ouvir todas as pessoas envolvidas nesse processo: os funcionários, a liderança, a alta liderança e o RH. Trazemos uma boa notícia logo de cara: todos nós já entendemos a gravidade da situação e muitos querem se engajar para cuidar do que for preciso. O desafio é que temos um sistema empresarial complexo e que não sabemos por onde começar, mas alguns insights deste relatório podem nos ajudar a trilhar esse caminho.

Sabemos que essa questão é profunda, estrutural e de difícil solução. Sabemos também que, mesmo que não seja possível transformar nossas organizações na empresa dos sonhos, há muitas práticas que podem nos ajudar a criar um cotidiano de trabalho mais leve, compassivo e digno.

Para entender a pesquisa

Dividimos o formulário em 4 temas: burnout, relações, sentido do trabalho e empresa dos sonhos. Cada um desses tópicos era composto por perguntas abertas e fechadas para que pudéssemos ter uma visão coletiva e individual. Os espaços abertos deram origem a relatos riquíssimos que você vai ler ao longo de todo este documento.

O próprio retorno que tivemos da pesquisa nos fez refletir sobre o nome dado a ela. Apesar do setor de Recursos Humanos (ou Gente e Gestão) ser um porta-voz das empresas e ter a difícil tarefa de pensar no bem-estar das pessoas, essa conversa não abrange apenas o RH porque a estrutura empresarial é mais complexa. Muitas vezes esse setor é um adendo da cultura da empresa: trabalha se movimentando entre as demandas dos funcionários e as da alta liderança. Então aqui, quando apresentamos problemas e possíveis caminhos, muito além de uma crítica pontual, buscamos que os números, os relatos e os insights ressoem também naqueles que têm a grande visão da organização.

Apesar dessa ser uma pesquisa de pequeno alcance, ela reflete o cenário relatado por grandes estudos globais como o relatório anual da Gallup e a pesquisa global do The McKinsey Health Institute.

Sim, cuidar da saúde emocional no trabalho é uma preocupação mundial. Mas não podemos esquecer que o Brasil tem imensa desigualdade social e especificidades que precisam ser consideradas quando falamos em bem-estar. Essa é uma questão coletiva.

Ao longo do relatório, buscamos trazer boas práticas e boas ideias. No entanto, práticas individuais não podem

ser usadas como apoio para que a estrutura empresarial se exima de responsabilidade: só há mudança com o fluir dessa dança dos dois lados. Cabe ressaltar também que situações que fogem da normalidade precisam ser apuradas. Assim como uma pessoa diagnosticada com burnout não precisa de um vale-massagem, mas de acompanhamento médico e afastamento, um chefe abusivo não precisa de nossa compreensão: precisa que o jurídico da empresa tome as devidas providências. Esse relatório trata especificamente de situações normais e cotidianas (ainda que difíceis demais).

Cultivar um ambiente de trabalho mais humano não é só possível, é urgente. **Saúde emocional não é um assunto individual** e, especialmente no trabalho, só vamos conseguir fazer isso juntas e juntos.

Quem somos

Nós, Isabella Ianelli e Nathália Roberto, fizemos juntas a formação no programa Cultivating Emotional Balance (CEB), na Itália, em 2017. Desde então, fomos convidadas para desenvolver projetos para diversas organizações. Levamos a abordagem do CEB por meio de palestras, cursos, pesquisas e consultorias.

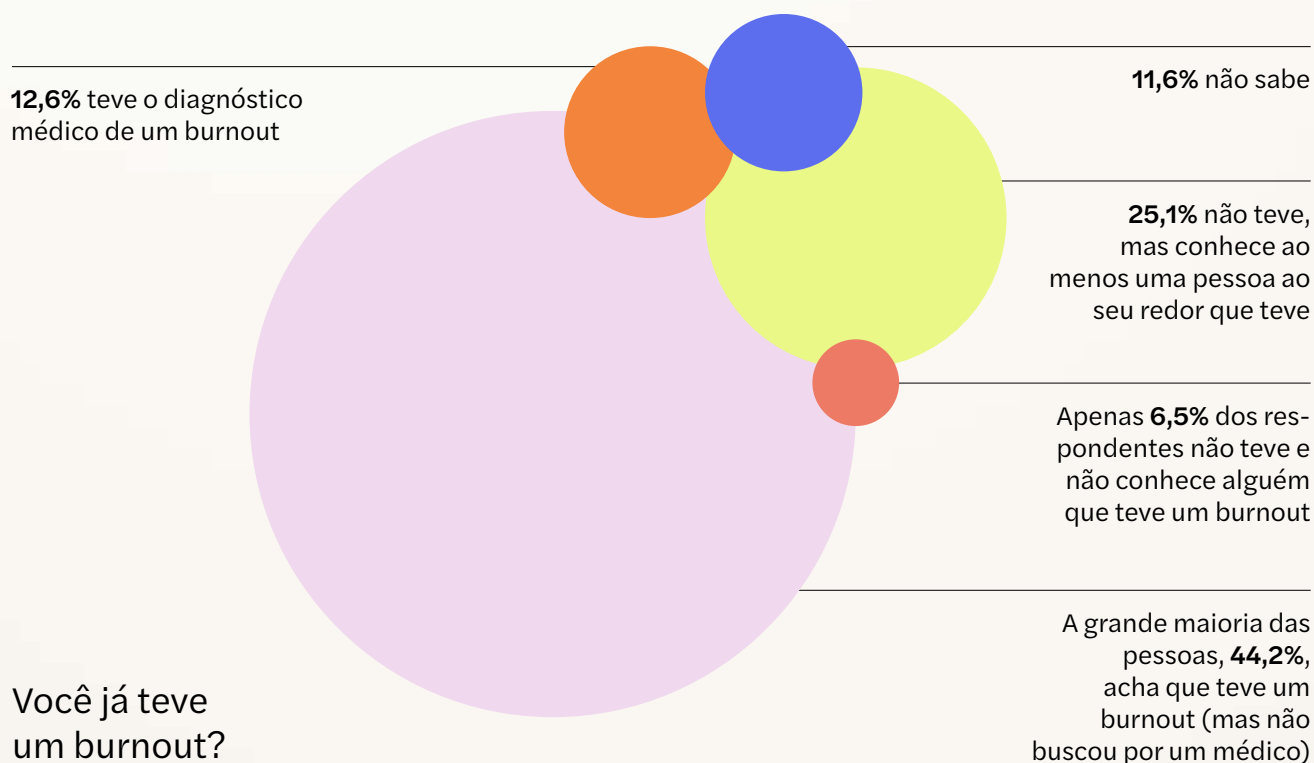
Em 2022, lançamos a Oceano, uma plataforma que atua em empresas desenvolvendo projetos de educação emocional com foco nas pessoas e impacto no coletivo. Nosso processo é educativo: acreditamos que educação emocional se aprende. E usamos estratégias de comunicação: em grupo, olhamos para os desafios e estruturamos soluções.

Agradecemos imensamente a cada pessoa que dedicou um tempo para responder à pesquisa **“Tudo que você gostaria que seu RH soubesse”**. Nos dedicamos com alegria a investigar os números e a ler atentamente os relatos tão genuínos. Esse mergulho só foi possível por sua causa. Que esse relatório seja benéfico para muitas pessoas! **Boa leitura!**

Burnout

por Nathália Roberto

“Você já teve um burnout?”. Essa é a pergunta que abre nossa pesquisa e traz um resultado alarmante, como podemos observar nas respostas abaixo:



Estamos todos pegando fogo

“A síndrome de burnout (ou síndrome do esgotamento profissional) é um distúrbio psíquico que tem como principal característica o estado de tensão emocional e o estresse crônico provocado por condições de trabalho físicas, emocionais e psicológicas desgastantes. Essa sensação de esgotamento pode se manifestar em comportamentos como: ausências no trabalho, agressividade, isolamento, mudanças bruscas de humor, irritabilidade, dificuldade de concentração, lapsos de memória, ansiedade, depressão, pessimismo, baixa autoestima.”

[Dráuzio Varella, médico e comunicador]

Foi com essa definição que abrimos a pergunta sobre burnout de nossa pesquisa. Imaginávamos que iríamos nos deparar com uma situação alarmante, mas o resultado conseguiu nos surpreender. Estamos pegando fogo!

Já é preocupante ver que 12,6% dos respondentes tiveram um burnout diagnosticado, nos parece muita gente. Quando avançamos um pouco e olhamos para aqueles que acham que tiveram, é de partir o coração, são mais de 44%. Esse último dado nos assusta porque ainda que essas pessoas não tenham tido um burnout, a sensação de ter passado por isso aponta sofrimento.

Além de perguntas fechadas, o questionário da pesquisa tinha também espaços para relatos sobre o tema. Isabella e eu passamos algumas horas lendo todos, foi uma boa prática de compaixão. Impossível não abrir o coração ao ler tantos sintomas descritos:

Insônia, sensação de fracasso, cobrança, irritabilidade, dor de cabeça, pessimismo, falta de concentração, sensação de sufocamento, cabeça bagunçada, choro repentino, inchaço, sensação de não dar conta, tontura, cansaço tipo uma gripe prolongada, autodepreciação, desânimo generalizado, lapsos de memória, sensação de não ser ouvida, mau humor, perda de conexão com a vida, taquicardia, respiração curta, sensação de culpa, confusão, falta de confiança em mim mesma, paralisia, oscilação de peso, dor no peito, cérebro que parece se deteriorar...

Um outro dado interessante é o número que aponta os que não sabem se já tiveram um burnout, são quase 12%. Se a pessoa não tem clareza é sinal de que ao menos já se deparou com sintomas relatados. Além disso, 25% dizem conhecer uma pessoa que já teve. Somente 6,5% dos respondentes não teve e não conhece alguém que teve.

Somando a porcentagem de pessoas que teve um burnout diagnosticado à que acha que teve e à que não sabe se teve, temos o assustador número de 68,4%. Quase 70% das pessoas que responderam à nossa pesquisa vive um sofrimento relacionado ao trabalho, não importa o nome que daremos a ele.

Vivemos uma epidemia de burnout?

Para tentar responder a essa pergunta, precisamos entender o que é burnout. Convidamos o médico do trabalho Paulo Carvalho para nos ajudar nessa tarefa. Gravamos com ele um episódio do podcast das emoções muito esclarecedor e vamos tentar reunir aqui alguns pontos importantes.

Paulo começa trazendo mais uma definição, “o burnout é uma resposta natural do ser humano ao estresse crônico e tem uma relação direta com o trabalho”. Esse é um corte muito importante: essa síndrome está relacionada especificamente ao trabalho, até mesmo na Classificação Internacional de Doenças (CID). É isso que a diferencia de outros diagnósticos como ansiedade e depressão, por exemplo.

Para que possam se qualificar como estresse crônico, Paulo nos explica que os sintomas precisam se manifestar com frequência, intensidade e duração. Para que haja uma frequência significativa, os sintomas devem aparecer por vários dias, atrapalhando o funcionamento normal da pessoa. A intensidade indica o quanto aquelas sensações impactam diretamente nas tarefas cotidianas. Para medir a duração, é necessário que haja uma constância considerável. Ele também aponta que o burnout é caracterizado por 3 fases distintas:

- 1. Hiperfoco:** quando a pessoa trabalha demais, pensa muito no trabalho e aquilo ganha uma importância desproporcional em relação a outros aspectos da vida.
- 2. Irritação e cinismo:** quando, com o passar do tempo e a exaustão, a pessoa desenvolve uma espécie de intolerância, manifestando ansiedade, cinismo e irritabilidade.
- 3. Esgotamento:** quando a pessoa já não tem mais energia e começam a aparecer vários tipos de sintomas. Nas palavras do médico: “você pensa no trabalho e tem náusea, tem desarranjo intestinal”.

“Me sentia totalmente sem energia para qualquer atividade do trabalho, todas as tarefas se tornaram extremamente custosas, exaustivas, eu ficava esgotada. Tinha a sensação de que a qualquer momento cometeria algum erro mais grave no trabalho. Sentia falta de ar e aperto no peito em alguns momentos. Me sentia desconcentrada, como se tivesse uma névoa sobre meus olhos. Demorava a dormir e às vezes acordava durante a noite pensando no trabalho. Penso que era burnout porque esses sentimentos não apareciam em outros momentos, e eu conseguia fazer outras atividades da vida sem esse sofrimento.”

[Funcionária de um escritório de advocacia]

É fundamental compreendermos essa característica para não colocarmos todos os nossos desconfortos “na caixa” do burnout e também porque a melhor forma de começar a lidar com um problema é entender sua origem. Como podemos observar no relato acima, os sintomas surgem em relação ao trabalho, então é nesse ambiente que vamos encontrar possíveis caminhos de melhoria.

No livro *The truth about burnout* (sem tradução para o português), Christina Maslach, psicóloga social e uma das maiores pesquisadoras sobre o tema, diz que “o burnout está alcançando uma proporção epidêmica dentre os profissionais norte-americanos. Não é que tenha algo de errado com a gente, mas houve mudanças fundamentais no ambiente e na natureza de nossos trabalhos”.

Não nos parece fazer diferença se vamos ou não dar a esse fenômeno o nome de epidemia porque já sabemos que há, sem dúvida, uma quantidade enorme de sofrimento emocional dentro das organizações. A pergunta mais importante é: como lidar com essa questão?

O burnout é uma desconexão

“Eu entendo que o burnout acaba sendo resultado, em ampla escala, de uma desconexão. Primeiro uma desconexão no nível individual, eu me desconecto de mim mesmo. Segundo, me desconecto do outro. E terceiro, do ambiente. Esses três tipos de desconexão vão gerar uma série de repercussões. Então, pensando em uma liderança desconectada, ela vai fazer de tudo para tirar a autonomia do outro, vai exigir demais do outro, tentar sugar o máximo possível. Uma liderança desconectada vai pensar mais em benefício próprio do que em benefício do coletivo.”

**[Paulo Carvalho, médico do trabalho,
para o podcast das emoções]**

81,396 é o número de horas que passamos no trabalho durante a vida, segundo o [State of the global workplace](#), relatório de uma pesquisa de 2022 da consultoria Gallup. É claro que esse número é relativo e representa um grupo específico de pessoas. Mas, para o recorte que estamos fazendo neste relatório, ele parece significativo.

Vamos supor que uma pessoa trabalhe durante 40 anos ao longo da vida adulta e durma, em média, 8 horas por dia. De acordo com esse dado, ela dedica mais de um terço do tempo em que está acordada ao trabalho. Não precisamos ser gênias da matemática para compreender que, se passamos tanto tempo dentro de organizações, não será muito útil tentar separar “vida profissional” de “vida pessoal”.

Para olhar para esse tema com profundidade, precisamos começar a entender qual a raiz do problema. Christina Maslach apresenta seis fatores desencadeadores do burnout como um excelente ponto de partida para investi-

gamos possíveis caminhos de melhoria. Ela parte de um ponto importantíssimo: precisamos desmistificar a ideia convencional de que o problema é do indivíduo, que as pessoas adoecem por causa de suas falhas de comportamento e de produtividade. Suas pesquisas mostram que o burnout está mais relacionado ao modo como as estruturas empresariais funcionam atualmente.

Os seis fatores desencadeadores do burnout

1. Sobrecarga de trabalho

“Parecia que não cabia mais nada na cabeça, não conseguia e não queria raciocinar mais nada. Sensação de impotência, muita cobrança para atender todas as demandas. Demorei uns dois dias para voltar ao normal.”

[Analista em uma empresa de engenharia]

Essa é uma queixa quase unânime em todas as conversas que abrimos dentro das empresas. Muita demanda para uma quantidade limitada de tempo (e de humanidade). Em um projeto recente que fizemos com uma equipe de líderes de uma grande organização, trabalhamos em grupo para buscar ações práticas que pudessem impactar no excesso de demanda e diminuir a sensação de “não dar conta”. Chegamos em uma ideia simples e potente: trocar o urgente por data e hora em cada tarefa que surgisse nas reuniões. Parece bobo, não é? O ponto é que no piloto automático do cotidiano fica difícil surgir espaço e abertura para testar possíveis soluções.

No relato acima, podemos observar uma pessoa se queixar de muita cobrança. O antídoto certamente

passa por rever o escopo do trabalho, mas além disso podemos também conversar sobre prioridades, redefinição de cronogramas e reestruturação de equipe. É por isso que essa é, sim, uma conversa para a liderança. Não seria possível bancar esses combinados sem suporte de quem tem mais impacto na decisão.

Christina Maslach diz que aqui há uma incompatibilidade de visão. Para a organização, carga de trabalho significa produtividade. Da perspectiva do funcionário, significa tempo e energia. “Encontrar um compromisso entre essas duas perspectivas é uma mudança fundamental para manter o equilíbrio na relação com o trabalho”, diz ela.

2. Falta de autonomia na realização do trabalho

“Eu estava com uma insônia profunda e meu coração disparava sempre que eu pensava que no dia seguinte tinha que acordar para ir para o trabalho. Minha sensação era de impossibilidade de dar conta de tudo que tinha pra fazer e ainda tratar bem os alunos. Parecia que dar aula era uma tarefa secundária diante de tanta burocracia escolar. Procurei a ajuda de uma psicóloga, mas duas semanas depois dessa minha suspeita de que eu estava com burnout, a pandemia começou e, mesmo com todos os horrores envolvidos nesse evento catastrófico, eu AMEI DEMAIS trabalhar em casa, ser dona do meu tempo, dar aula com tranquilidade, sem o estresse de trânsito e da falta de sono. Por mim, eu não voltaria nunca mais a dar aula presencial para adolescentes numa escola particular de elite.”

[Professora de ensino fundamental de uma escola de grande porte]

Quando falamos em cultivar um ambiente de trabalho em que bem-estar seja prioridade, logo pensamos em oferecer palestras sobre o tema, planos de academia, vale-massagem... Não dá para dizer que essas coisas não são importantes, mas é preciso não deixar o básico de fora. Alta burocracia e excesso de controle são ótimas formas de minar a criatividade, a espontaneidade e a alegria das pessoas.

Maslach aponta que quando as pessoas não têm controle sobre as decisões importantes, isso impede que identifiquem possíveis problemas e possam tomar as atitudes necessárias. Sem a capacidade de tomar decisões significativas, funcionários perdem tempo com tarefas irrelevantes e não fazem o que precisa ser feito. Todo mundo sai perdendo!

Esse relato acima me toca porque traz uma realidade velada dentro de muitas empresas: o excesso de controle ou tarefas burocráticas faz com que a atividade principal, no caso ensinar, pareça uma tarefa secundária.

3. Falta de reconhecimento

“A atual crise no mundo corporativo reduz a capacidade das organizações de reconhecerem o trabalho das pessoas de maneira significativa. As pessoas esperam que seu trabalho traga recompensa financeira, prestígio e segurança, mas ultimamente os empregos têm oferecido menos, ainda que as pessoas estejam trabalhando mais”.

[Cristina Maslach, em tradução livre do livro *The truth about burnout*]

Maslach traz a importância de olharmos para esses três tipos de reconhecimento: material, de prestígio e de segurança. Segundo ela, com a pressão pela diminuição de custos tem sido um desafio manter remunerações e benefícios dentro das expectativas.

Além do retorno material, as pessoas também esperam ser reconhecidas por um trabalho bem feito. Isso significa ter um plano de carreira e uma visão de futuro dentro da empresa. Eu acrescentaria também a importância de manifestações simbólicas.

Durante a execução de um projeto que fizemos para uma empresa do ramo de energia, ouvimos relatos que traziam a falta de elogio como um grande problema em uma equipe específica. As pessoas estão tão absorvidas por suas atividades (pelo excesso delas), que não sobra tempo para agradecer por um trabalho bem feito, reconhecer uma habilidade e manifestar aquilo publicamente. Claro que com o passar do tempo esse hábito traz resultados nocivos para qualquer equipe. Somos seres emocionais, relacionais e gostamos de nos sentir amados, “aprovados” e reconhecidos.

Podemos cultivar o hábito de notar as qualidades dos que nos cercam com algumas práticas simples. Se você é líder, é possível começar sendo exemplo. Isabella escreveu sobre este ponto em uma entrevista recente para o site [Mina Bem Estar](#):

“Elogiar antes de criticar é um excelente método para que a pessoa abra sua defesa e escute nossas ponderações. No entanto, esse método só vai funcionar se o elogio for de fato sincero. E para esse elogio ser sincero, preciso me disponibilizar a realmente me conectar com a pessoa que está na minha frente e humanizá-la. Ao buscar uma qualidade verdadeira no outro, me conecto com ele. E nós sabemos quando um elogio é verdadeiro, quando vem de uma real observação e de uma contemplação das nossas qualidades. Tem uma prática que gostamos muito, e usamos bastante nos projetos de educação socioemocional que conduzimos, que chama ‘assim como eu’. É bem simples, podemos fazê-la de maneira informal, no ônibus voltando para casa, na fila do mercado...”

O terceiro tipo de reconhecimento é a segurança. Esse é um ponto relevante no momento em que o profissional escolhe em qual empresa vai trabalhar. Maslach comenta que é comum uma pessoa se disponibilizar a ser menos remunerada no começo para que receba um melhor salário no futuro. Entretanto, segundo ela, manter um compromisso de longo prazo tem sido um desafio para as organizações.

4. Qualidade ruim dos relacionamentos

“A liderança ofereceu apoio, mas falta preparo. A liderança trabalha apenas no nível superficial, oferecendo espaço para diálogo enquanto o excesso de trabalho e responsabilidade não muda. Outros colegas já pediram demissão por burnout.”

[Agente de atendimento em uma empresa de tecnologia]

Sobre relacionamentos, Isabella vai se aprofundar no próximo capítulo, mas posso adiantar que um dos pontos mais relevantes da pesquisa, quando investigamos sobre a empresa dos sonhos, é “liderança parceira”. Não por acaso, essa tem sido nossa maior aposta nos projetos corporativos: começar pelos líderes e entender que um senso de comunidade é capaz de melhorar qualquer ambiente.

“Fiz bons amigos nos locais em que trabalhei, especialmente nos trabalhos mais desafiadores; parece que o estresse coletivo do ambiente ajudava a reconhecermos melhor os problemas uns dos outros para que a gente se apoiasse.”

[Analista jurídico, funcionário público]

Se as relações são as maiores responsáveis por vivermos uma vida boa, então elas merecem também nossa maior atenção.

5. Sensação de injustiça

“Hoje sei que não foi excesso de trabalho, foi falta de reconhecimento e sentimento de injustiça. Eu era super elogiada pelos líderes globais — fora do Brasil — mas o CEO daqui não gostava do meu trabalho. Além disso, eu dividia a área com outro colega, ele tinha 8 clientes e eu 15, ele 1 projeto e eu 3, como mulher tinha que trabalhar quase o dobro pra ter o mesmo salário do meu par homem.”

[Gerente de contas corporativas de uma empresa de tecnologia]

Para Maslach, os três elementos importantes quando falamos em justiça são confiança, abertura e respeito. Todos esses elementos são fundamentais para manter uma pessoa engajada com o trabalho.

O que tem acontecido, segundo ela, é que na tentativa de sobrevivência muitas empresas têm negligenciado esses fatores. Isso diminui a confiança dos funcionários de que seus líderes tomem as melhores decisões para todos os envolvidos.

Um dos maiores gatilhos da raiva, a sensação de injustiça pode impactar muito negativamente a relação de uma pessoa com a organização. Um estudo de Helenides Mendonça e Ana Magnólia Mendes **investiga experiências de injustiça** de uma organização do estado de Goiás. Acredito que as reflexões se aplicam a muitas outras empresas:

“O sofrimento emerge da desvalorização e falta de reconhecimento advindo do processo decisório, do sistema de recompensas da empresa e das relações internacionais entre os atores organizacionais.”

Uma das conclusões do estudo aponta que a injustiça parece ser um gatilho importante para comportamentos de retaliação: *“O sofrimento originado nas injustiças pode explicar a necessidade de o trabalhador retaliar como uma estratégia para se sentir protegido contra o mal-estar vivido em função do sofrimento.”*

Ou seja, é um ciclo não muito benéfico. O funcionário se sente injustiçado (ou percebe injustiças ao redor), isso gera sofrimento. Para se defender dessa sensação, assume um comportamento nocivo.

6. Valores individuais distintos dos da organização

“Uma grande sensação de esgotamento completo. Falta de sentido nas atividades do trabalho. Perda da vontade de relacionar-se com os colegas de trabalho. Ataques de pânico na volta ao trabalho presencial.”

[Consultora em uma instituição de educação]

De acordo com **essa matéria do site Você RH**, é difícil cuidar do bem-estar no trabalho sem falar em autorrealização: *“Amar a profissão não significa estar alegre o tempo todo. Qualquer emprego é repleto de tarefas e momentos que não necessariamente trazem prazer — muitos, inclusive, causam desgosto. No entanto, se no fim do dia a pessoa encontrar um motivo para dedicar tanto tempo àquela função, o aborrecimento de atividades desagradáveis ficará em segundo plano.”*

Não sejamos ingênuas, claro. Trabalhar em um projeto cheio de significado em um ambiente abusivo, com carga horária excessiva, sem reconhecimento financeiro, é causa perdida. Mas cultivar um senso de propósito pode ser um antídoto para lidarmos com adversidades inevitáveis no cotidiano — e um jeito de manter grandes talentos na empresa. Falaremos mais sobre o assunto no terceiro capítulo, “sentido do trabalho”.

“Fui diagnosticada com burnout um pouco antes da pandemia. Na época eu ainda ocupava um cargo de liderança, momento que também coincidiu com a troca de gestão dos diretores da empresa. A nova gestão (que permanece até hoje) possui uma forma de trabalho que vai de encontro aos meus valores, meu senso de justiça e minha ética profissional.”

[Nutricionista de uma instituição pública]

Mas o que fazer com tanta informação?

Se você é líder ou RH de uma empresa que passa por uma situação desafiadora, aqui está um ótimo jeito de começar: investigar com as pessoas da sua equipe se esses fatores estão presentes e mapear quais os mais críticos dentro daquele ambiente. Não tenha medo de abrir essa conversa! Como diz nosso amigo Cristiano Ramalho: “*diante daquilo que a gente conhece, temos escolha*”.

Já conversamos sobre o primeiro passo, conhecer a causa do problema. O segundo é investigar quais ações podem nos ajudar a lidar com ele. Será que uma palestra sobre felicidade é útil se a oferecemos a uma equipe exausta, com demanda de trabalho acima do possível? Uma aula de yoga, por exemplo, pode ser maravilhosa. Mas será que oferecê-la a uma mãe, que quer poder a buscar filha na escola sem se sentir culpada, é a melhor estratégia?

É claro que oferecer cursos, facilitar acesso à atividade física e proporcionar uma experiência fora da rotina são boas práticas, mas é preciso lembrar que uma parte dos problemas para os quais estamos olhando são estruturais.

Segundo artigo publicado pela Mckinsey, quatro em cada cinco líderes de RH relatam saúde mental como uma das principais prioridades das companhias. “*Muitas empresas oferecem uma série de benefícios de bem-estar, como ioga, assinaturas de aplicativos de meditação, dias de bem-estar e treinamentos sobre gerenciamento de tempo e produtividade.*” Mas será que estamos resolvendo o problema certo? Essa é a pergunta da matéria, que traz reflexões importantes:

“Pesquisas mostram que, quando questionados sobre aspectos de seus empregos que prejudicam a saúde mental e bem-estar, os funcionários frequentemente citam coisas como: a sensação de serem sempre demandados, injustiça, carga de trabalho excessiva, baixa autonomia e falta de apoio. Esses não são desafios possíveis de serem revertidos com programas como os citados acima. De fato, décadas de pesquisa sugerem que intervenções direcionadas apenas a indivíduos têm muito menos probabilidade de ter um impacto sustentável na saúde dos funcionários do que soluções sistêmicas, incluindo intervenções em nível organizacional.”

Essa análise vai ao encontro do que disse Paulo Carvalho no podcast das emoções: *“Tentamos tratar o indivíduo quando, na verdade, o posto de trabalho é que está doente.”*

Para começarmos a resolver o problema certo, talvez seja importante mudarmos o rumo das ações, focar menos na remediação e mais na prevenção. Ou seja, rever pontos culturais. Não existe solução rápida para uma questão tão profunda, estrutural e coletiva. Mas, claro, enquanto nos empenhamos nesse trabalho, há muitas ações simples que podem ser incorporadas no cotidiano. Vamos nos aprofundar nelas no último tópico deste documento, empresa dos sonhos.

Como ajudar quem passa por um burnout?

“Um misto de tristeza e raiva que me invade à medida que vou me aproximando do trabalho”

[Funcionária da Secretaria Municipal de Educação de uma grande cidade]

Todo o trabalho preventivo é válido e importantíssimo. Quando o leite já ferveu e se esparramou para fora da panela, porém, é preciso ajudar e tratar a pessoa individualmente, com acompanhamento médico e tomando todas as medidas necessárias.

“O burnout, quando bem diagnosticado, demanda um afastamento daquela atividade.”

[Paulo Carvalho, no podcast das emoções]

Paulo destaca ainda a importância do diagnóstico feito por um profissional. Só uma pessoa qualificada vai poder fazer a avaliação e indicar um tratamento. Se você trabalha em uma grande empresa, é provável que o médico do trabalho da sua própria organização possa intermediar essa conversa entre funcionário e sua liderança (ou até mesmo o próprio RH).

Poderíamos falar que respirar vai ajudar (e vai), mas no momento em que a pessoa está experienciando sintomas intensos, indicações como essa parecem insuficientes. Buscar ajuda médica, psicológica, se cercar de pessoas queridas, passar uns dias longe da atividade e ter paciência para dar um passo por vez. Elena Mikhalkova tem uma fala linda sobre tempos difíceis:

“Minha avó uma vez me deu uma dica: em tempos difíceis, você avança em pequenos passos. Faça o que você tem que fazer, mas pouco a pouco. Não pense no futuro ou no que pode acontecer amanhã. Lave os pratos. Tire o pó. Escreva uma carta. faça uma sopa. Entende? Você está avançando passo a passo. Dê um passo e pare. Descanse um pouco. Elogie-se. Dê outro passo. Então outro. Você não notará, mas seus passos crescerão cada vez mais. E chegará o momento em que você poderá pensar no futuro sem sofrer.”

Este seria meu conselho para você que tenta ajudar alguém que passa por uma exaustão: de tempos em tempos, leia essa fala da avó de Elena e lembre-se que há uma pessoa em sofrimento na sua frente. Tenha em mente que é perfeitamente humano passar por altos e baixos. Abrir espaço para que a pessoa fale sobre os problemas, se mostrar presente para ajudar nas questões práticas e dar um tempo para que ela possa se recuperar. Estabelecer uma relação de parceria, afinal.

Relações

por Isabella Ianelli

“Quando me via mal, tava ali um copo de água que ela tinha deixado. Ela guardava minha comida quando tudo tava corrido. Ela me conquistou tão rápido que, no início desse trabalho, eu havia recebido uma proposta de trabalho para outra cidade, mas recusei, porque chorei demais em pensar em ficar longe dela. Quando eu fui demitida, choramos igual criança o meu último dia inteiro.”

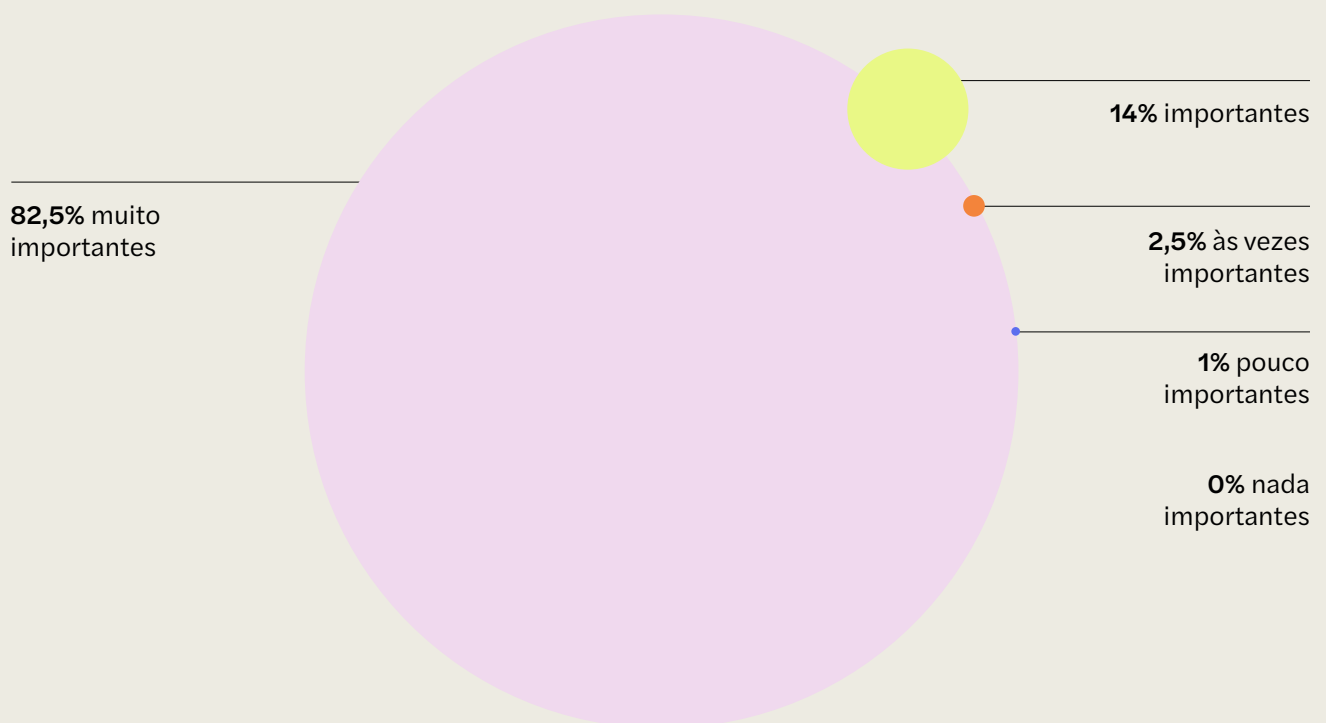
[Atendente da área de restaurante em um relato sobre uma colega]

Para entender a importância que as relações têm no trabalho das pessoas, fizemos duas perguntas, sendo a primeira fechada e a segunda aberta (o que nos rendeu lindos relatos).

- **Considerando seu ambiente de trabalho atual e os passados, qual é a importância que boas relações com colegas, chefes e subordinados têm na entrega do seu trabalho?**
- **Você tem amigos que começaram como colegas de trabalho?**

Talvez você também esteja respondendo mentalmente a essas perguntas. É impossível passar por um emprego sem ter histórias de interação com o outro, sejam essas boas ou ruins. Em nossa pesquisa, além dos relatos tocantes e de encher o coração, os números também nos apontam a importância das relações no ambiente de trabalho.

As relações são importantes para seu trabalho?



Considerando seu ambiente de trabalho atual e os passados, qual a importância que boas relações com colegas, chefes e subordinados têm na entrega do seu trabalho?

Você tem amigos que começaram sendo colegas?

| | |
|------------|-----------------|
| 77% | SIM |
| 7% | NÃO |
| 16% | NÃO RESPONDERAM |

O cafezinho é o que salva

“As relações de carinho mais fortes que tenho são com pessoas que passaram por momentos difíceis comigo. Temos um grupo de trabalho que chamamos de sobreviventes, porque tínhamos um chefe muito, muito ruim e trabalhamos juntos por quase 3 anos. Foram as ‘horas do cafezinho’ que fizeram a gente superar as rotinas.”

[Analista de projetos de um escritório]

Quando analisamos os números de burnout, essa pesquisa sobre saúde emocional no trabalho se mostra assustadora e desanimadora. No entanto, mergulhar nos detalhes dos relatos sobre relações é um alento. Ao ler tantas histórias de parceria, de bondade aleatória e de amizades surgindo nas entrelinhas do dia a dia, boas lembranças começam também a nos permear. Relações positivas são um antídoto para atravessarmos momentos conturbados no trabalho ou fora dele. E se todos nós sabemos como uma relação ruim devasta nosso dia, conhecemos também o poder que tem uma única relação de abertura e cuidado num ambiente difícil. É capaz de fazer valer nosso dia, nos dar fôlego, ser um respiro calmo num mar agitado.

“Pequenos gestos amenizam o desgaste de diariamente lidar com a rotina rígida, e com os problemas que surgem no próprio ambiente de trabalho.”

[Professora da rede pública de ensino]

Um estudo recente sobre a plasticidade do bem-estar feito por alguns dos maiores pesquisadores da área, mostrou que boas relações nos afetam além de pontual e momentaneamente. A pesquisa **The plasticity of well being** traz um dado importante: as relações sociais são melhores preditores de saúde do que vários fatores biológicos e econômicos. Ou seja, ter pessoas com quem podemos contar, em relações positivas, é eficaz também contra problemas de saúde. Relações boas amortecem distúrbios psicológicos como depressão e ansiedade. Ao mesmo tempo, relações ruins podem ser mais prejudiciais para a saúde do que beber e fumar em excesso. Chocante, não é mesmo?

Uma relação ruim muda nossa respiração

“Metade do salário são os amigos, os colegas de trabalho que compartilham de uma visão menos neurótica do trabalho e colaboram, conversam, descontraem e fazem a jornada ser mais leve.”

[Gerente de uma grande indústria de mineração e metalurgia]

Por experiência própria, sabemos como uma relação invade nosso cotidiano sem pedir licença: certamente você já sentiu a euforia da paixão ao cruzar olhares com alguém ou a calma imediata depois de um encontro de risadas com amigos. E provavelmente também recebeu um olhar torto que te atravessou ou um email inesperado que travou a entrada do ar em sua garganta. As relações pulsam em nosso sangue, moldam o jeito com o qual vemos o mundo e melhoram ou pioram nosso dia.

“Uma relação ruim muda nossa respiração, invade nosso pulmão”: quem disse essa frase foi Gustavo Gitti, **durante o podcast** em que fizemos com a prévia dos resultados dessa pesquisa. Se as relações são inseparáveis de nosso ser, é hora de admitirmos que são inerentes também ao nosso trabalho.

Já temos dados em pesquisas científicas apontando a importância de boas relações, assim como temos nossa experiência em primeira pessoa validando a necessidade de estarmos conectados para uma vida mais leve e saudável. Então, por qual motivo ainda não apostamos com tanta ênfase na comunidade como propulsora de uma vida mais feliz? Por qual razão achamos ainda que o trabalho acontece nas metas pontuais, numa produtividade isolada, numa tentativa de sermos mais máquinas e menos humanos?

“(…) meu último chefe sempre dizia que ali não estávamos para fazer amigos. Já fiz entrevista com um doido que falou que era proibido ter amigos locais (o trabalho era em uma outra cidade).”

[Gerente guest experience]

Ao ouvir e pesquisar sobre esse tema, fomos tomadas por um entendimento da dificuldade que há em lembrar da esfera humana em trabalhos tão competitivos, num mundo tomado pela produtividade. É como se o ambiente de trabalho fosse feito para uma ruptura entre o que vivemos em casa e o que vivemos no escritório. Como se pudéssemos separar a emoção da razão, o ser do fazer e o sentir do agir.

Parte dessa tentativa de ruptura vem da exaustão empática. Gustavo Gitti, também no podcast das emoções, explicou como relações entre líderes e liderados baseadas na empatia tendem a não dar certo. Uma frase polêmica, afinal, as empresas que pensam em saúde emocional apostam muito na empatia: na capacidade de compartilhar a emoção do outro. No entanto, se apenas sentirmos a dor do outro, sem nenhum recurso para lidar com as adversidades, a exaustão logo chega.

“Por isso os líderes têm medo da empatia: porque eles sabem que se eles só se conectarem com empatia, nada vai ser feito. E é verdade. (...) O que o líder pensa? ‘Eu não vou nem entrar nisso, eu vou ignorar completamente isso’ e daí não surge nem compaixão e ele lidera por autocentramento, ignorando a empatia.” [Gustavo Gitti, numa entrevista ao podcast das emoções]

Entre liderar com empatia (sentindo e sofrendo com o outro) e liderar por autocentramento (ignorando que o outro é um ser humano assim como eu), o mais sábio é ir além dos extremos. Usarmos todo o poder de conexão da empatia, mas não parar nela mesma. É difícil, é um processo longo que não se resolve pontualmente, mas que não pode ser ignorado: é preciso se conectar com empatia, mas liderar pela compaixão, nas palavras de Rasmus Hougaard.

A importância da comunidade para uma vida boa

“Passamos por testes, aprendizados e muitas situações desafiadoras, sempre compartilhando e dando apoio umas às outras. Rimos, choramos muitas vezes, discutimos, nos divertimos muito! Amadurecemos, buscamos outras oportunidades profissionais (fui uma das primeiras do grupo a trilhar outros caminhos), algumas se casaram, ou tiveram filhos, ou mudaram de cidade ou de país. Mas, mais de 25 anos depois, mesmo sem nos vermos regularmente, conseguimos manter uma conexão afetiva e ainda nos fazer presentes na vida umas das outras em momentos especiais.”

[Assessora de imprensa de uma empresa de porte grande]

O mais longo estudo sobre felicidade, feito em Harvard e liderado por Robert Waldinger, acompanhou por mais de 80 anos (e ainda segue acompanhando) pessoas de classes sociais muito distintas na tentativa de investigar o que, afinal, é uma vida boa. O que o estudo descobriu é que uma vida considerada boa não é feita necessariamente de poder, status, realizações, dinheiro, casamento, experiências ou aparência física: uma vida boa é feita de boas relações. As pessoas que aos 50 anos relataram ter relações pessoais positivas, tendiam a chegar aos 80 anos mais lúcidas, saudáveis e felizes.

Essa pesquisa nos traz um ponto essencial: as relações que cultivamos são um reflexo de como está hoje e como estará amanhã nossa felicidade. E isso é sempre muito empolgante quando pensamos em nossas famílias, nos amigos com quem dividimos os finais de semana, nas relações que cultivamos com quem escolhemos... Mas e o trabalho? Será que isso tem algo a ver com o ambiente de trabalho?

“Conheci uma pessoa no trabalho que se tornou tão próxima que virou minha madrinha de casamento. Mudei de empresa e a convidei para ir comigo. Ela me ajudou a construir a outra empresa. Agora assumi um cargo global, vou me mudar do país para uma experiência internacional e estou trilhando as coisas para que ela vá também.”

[Head Global de Experiência do Cliente Digital, BPO porte grande]

Lembra daquele dado do relatório da Gallup? Se tudo der certo, se tivermos uma vida longa, passaremos em média 82 mil horas no trabalho. É muito tempo para deixarmos de fora da nossa conta para a felicidade. Não tem como cultivar boas relações somente aos finais de semana e separar a cara de mau para os dias úteis: é hora de incluir o cuidado com as relações no trabalho em nossas vidas.

Uma prática para cuidar das relações: discordar de mãos dadas

“Éramos super competitivos quando colegas de nível horizontal. Quando a posição hierárquica mudou, eu passei a ser o braço direito dele. Lembro dele me olhar e dizer: ‘Você sempre na minha cola!’ hahahaha, mas ele era bem mais experiente, mereceu o cargo. Além disso, não era do meu interesse. É muito difícil manter a amizade num ambiente onde as pessoas competem.”

[Professora de ensino técnico]

Boas relações são essenciais para ambientes saudáveis (e para nossa saúde e felicidade, conforme vimos). No entanto, as relações positivas que almejamos não são relações idealizadas, perfeitas, em que não há discordâncias e atritos. Boas relações são aquelas em que seguimos em parceria, apesar das dificuldades. Discordamos de mãos dadas para o benefício da ideia, nos escutam e respeitamos, nunca invalidando o outro.

Uma vez, a atriz Denise Fraga contou que, ao trabalhar dirigindo uma peça e atuando nela com o marido, eles aprenderam a olhar na mesma direção, mesmo nos desafios:

“A gente aprendeu a brigar de mãos dadas. Discordamos, colocamos os pingos nos ‘is’, para que tudo vá em frente de alguma forma. Nossa relação de trabalho e pessoal é feita em uma terceira via, não sou eu e nem ele, mas nós. O caminho do meio, sempre de mãos dadas.” **[Denise Fraga]**

Num momento difícil no trabalho, aprender a cultivar esse espaço para que a discordância ocorra sem afetar a qualidade de parceria é um alento. Como posso aprender a discordar concordando? Ao agir dessa maneira, colocamos a relação em primeiro lugar: nossa discordância não nos afasta, bem como nossa concordância apenas ressoa a boa relação que temos.

Que bonito! Mas é fácil? Com certeza não. Quando sentimos uma emoção (raiva, medo, tristeza, alegria...), usualmente pegamos um desses dois atalhos em nossos comportamentos: expressamos desenfreadamente o que sentimos, deixando que a emoção tome as rédeas de nossa ação, ou suprimimos qualquer reação, fazendo com que a emoção imploda.

Os dois extremos trazem embates às nossas relações: agir desenfreadamente causa danos imediatos (nos tornamos pessoas que amedrontam, afastam, encabulam, complicam as situações) e suprimir o que sentimos causa danos talvez mais a longo prazo (guardamos mágoas, não expressamos desejos e pensamentos, abafamos nossas vozes). Como podemos cultivar esse espaço para que as emoções não dominem nossas experiências?

“Gerenciamento humano deveria estar nas escolas. (...) Ou que me deixou com raiva? Como acolher a mim e ao outro? Se cultivássemos esse olhar desde cedo, certamente seríamos outros adultos para gerir nossas vidas e ocupar cargos dentro das empresas com um olhar mais expansivo. Os RHs também seriam uma outra história...”

[Repórter e chefe de produção de uma emissora de TV]

Na hora da emoção, podemos lembrar que não reagir instantaneamente é um treino. Assim como ficamos mais hábeis a cada vez que explodimos de raiva, treinar ficar um pouco mais com o desconforto pode ser o primeiro passo para aprendermos a discordar de mãos dadas.

Quando alguém fizer um comentário que nos causa raiva, como seria agir além dos extremos? Não há receita ou resposta simples. Mas também não há outro jeito de começar essa conversa sem ser com curiosidade, trazendo vivas essas perguntas:

- Como é essa emoção que me toma? Sei descrevê-la? Quente, fria, súbita, contínua, para cima, para baixo...? Que vocabulário tenho para olhá-la mais de perto?
- O que acontece no meu corpo? Com meu rosto — afinal é ele a morada das expressões universais — mas e com minha voz? E em meu corpo inteiro? Algo muda? O quê?
- O que acontece em minha mente? Algum pensamento me toma? Alguma história do passado volta?
- Essa emoção vem com vontade de agir? E o que ela diz para eu fazer?

Ao trazer curiosidade para o momento da emoção, passamos a introduzir lucidez no sistema emocional, como diz o psicólogo Paul Ekman. Para cuidar das relações, é sempre bom lembrar quem é que pode escolher com mais sabedoria como agir para cuidar de mim e do outro: a raiva, o medo, a tristeza, a euforia? Ou eu?

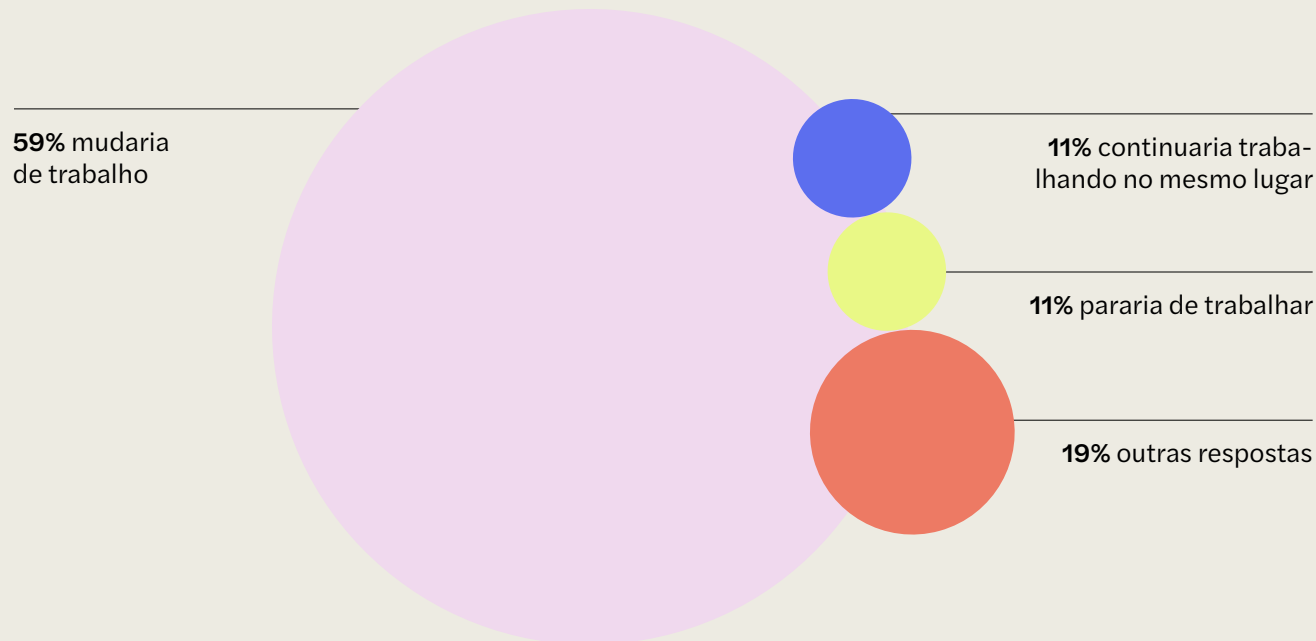
Sentido do Trabalho

por Nathália Roberto

“Eu sinceramente cheguei num ponto da minha trajetória profissional que não espero mais coisas como ‘sentido’ ou ‘reconhecimento’ no meu trabalho formal — essas coisas já ficaram reservadas para o trabalho voluntário — mas ao menos a sensação de que você não está preso a um sistema de trabalho que só existe porque alguém num posto de poder tem tesão na ideia de todo mundo preso o dia todo no escritório durante oito horas, mesmo se isso fizer todo mundo se sentir mal e produzir menos.”

[Profissional de comunicação de empresa de grande porte]

Todo mundo quer ser útil



Vamos supor que do dia para a noite você passasse a ganhar uma quantia suficiente para viver com conforto e não precisasse mais trabalhar. O que você faria?

A pergunta acima abre a terceira etapa da pesquisa em que investigamos a relação entre sentido e trabalho. Os números apontaram o seguinte:

- **59% dos respondentes não pararia de trabalhar, mas mudaria de trabalho;**
- **11% continuaria o trabalho exatamente no mesmo lugar em que está hoje;**
- **11% pararia de trabalhar.**

Os outros 19% se dividem em respostas abertas que variam em detalhes como “viajaria por um tempo”, “diminuiria a quantidade de trabalho”, “buscaria mais equilíbrio entre as diferentes áreas da vida”, entre outras. Nesse espaço aberto, alguns relatos são bem interessantes:

“Tenho muita vontade de ter um negócio que trabalhe com sustentabilidade através da reciclagem de materiais, e também de morar afastada (não ter que me deslocar, não poluir o meio ambiente). Por outro lado, sinto que tenho um papel transformador no mundo como docente...”

[Professora universitária]

Outros participantes também trouxeram ideias parecidas com essa acima, que envolvem sonhos como morar no interior, plantar orgânicos, ter um sítio para receber grupos... Tem também quem queira estudar psicologia, quem faria trabalho voluntário e os que se dedicariam exclusivamente aos filhos.

O que mais nos chama atenção nessas histórias é o fato de que todas essas hipóteses possivelmente dariam tanto ou mais trabalho do que aquilo que fazemos dentro de uma empresa das 9h às 18h. Ou seja, trabalhamos porque precisamos garantir nosso sustento, claro. Mas não só! Também queremos ser úteis, ocupar o dia com atividades significativas, temos um ímpeto natural de contribuir com o próximo e com a sociedade.

Nos parece então que a insatisfação quase generalizada apontada na pesquisa não está relacionada somente ao excesso de trabalho, mas também a um conjunto de fatores que tornam a nossa relação com o que fazemos tão esvaziada de sentido. O relato abaixo traz uma fala lúcida sobre isso:

“Precisamos compreender que a dimensão do trabalho está sob transformação, por força da inovação tecnológica, das mudanças demográficas, sociais e econômicas (como o colapso da renda). Isso tem levado a uma perda de sentido do trabalho, que talvez seja preciso ressignificar. Temos de considerar ainda a expectativa crescente de que o mundo corporativo se comprometa, de modo efetivo, com causas globais, pluralistas e transgeracionais, como a diversidade e a inclusão, a equidade de gênero, a redução da desigualdade e o combate à miséria, as questões climáticas e ambientais, a integridade nos negócios. Não há mais lugar para modelos de gestão baseados em comando-e-controle, na lógica de mando-e-obediência. Na era do capital intelectual, oferecer segurança psicológica é tão (ou até mais) importante quanto cumprir os tradicionais programas de PCMSO e PPRA. Precisamos preparar e apoiar os líderes para o seu papel no desenvolvimento das potencialidades de sua equipe. O foco em metas finalísticas precisa ser ponderado com os aprendizados do processo, onde de fato se dá a inovação e o desenvolvimento.”

[Assessora de imprensa de uma empresa de grande porte]

Ainda que nossa tarefa cotidiana pareça ordinária, há muitas outras variáveis envolvidas na sensação de fazer bom uso do nosso tempo: conexão com as pessoas, inclusão, preocupação com o meio ambiente, questões sociais e diminuição da desigualdade.

Será possível conciliar o desejo de trazer mais significado ao cotidiano com um formato de trabalho tão desconectado dessa realidade? Para tentar responder a essa pergunta, é preciso deixar claro que há uma responsabilidade crucial das organizações em tornar o ambiente mais humano, digno, inclusivo, diverso e acolhedor. Essa mudança não será viável sem revermos questões culturais profundas.

“Eu tenho pensado no tanto que é ilusória essa ideia de que é o emprego que vai nos salvar. Não é. Ando sofrendo de ansiedade climática e penso que muito em breve os empregos em si não vão dar conta: vai haver ainda mais desemprego e as coisas vão ficando cada vez mais caras. (...) Essa lógica de colocar o trabalho como o centro da vida é muito mentirosa.”

[Redatora de uma plataforma na internet]

Ao analisar essa pesquisa, percebemos também uma diferença geracional no peso que o sentido do trabalho tem na vida. Nesse relato, uma visão dolorosa (e talvez realista) de uma pessoa na faixa dos 25 aos 34 anos. Quando olhamos para respostas de pessoas com mais de 54 anos, a relação com o emprego parece ter um lugar um pouco menos romântico (e com menor sofrimento também). Assim como o relato acima aponta novos desafios sociais que terão impacto direto no futuro do trabalho.

Dito isso, podemos explorar também a perspectiva individual. Cortland Dahl, cientista e criador do *Healthy Minds*, liderou uma pesquisa que descobriu que existem muitas ligações entre propósito, bem-estar emocional e saúde física. E essa capacidade de trazer significado às nossas atividades pode ser treinada!

O “como” é mais importante do que “o que”

“Entendam que os funcionários são a coisa mais importante da empresa, cuide deles, busque saber como fazer da empresa um ambiente em que os funcionários também podem ser felizes e se sentirem vivos, já que é onde passamos a maior parte dos nossos dias.”

[Advogada de uma empresa de pequeno porte]

A internet está cheia de convites que prometem nos ajudar a descobrir “nossa grande missão”, uma abordagem sedutora e um tanto questionável, que parece não considerar a realidade.

Para Cortland Dahl, o significado de propósito vai na contra-mão disso. Está mais relacionado ao “como” que ao “que” fazemos. A forma com que executamos uma tarefa é mais importante do que a tarefa em si. Ao invés de buscar nossa grande missão na vida, a pergunta mais interessante então seria: como podemos viver a vida que temos agora?

Neste texto, o cientista pontua que o senso de propósito é central para nossa saúde física e mental. Ele impacta na forma como nos sentimos sobre nós mesmos, melhora as habilidades cognitivas, diminui o risco de problemas cardíacos e aumenta nossa capacidade de construir patrimônio. No trecho abaixo, Cortland conta de uma pesquisa científica feita com mais de 2 mil jovens que teve como intuito entender se ter um propósito além de pessoal influencia no sucesso acadêmico e se esse propósito poderia ser aprendido:

“Seus achados foram notáveis. O exercício foi breve, e os estudantes fizeram apenas uma vez, mas isso fez uma enorme diferença. Comparados a um grupo de controle, os estudantes que aprenderam a imbuir sua perspectiva com um propósito autotranscendente, observaram um impacto imediato em seu processo de aprendizado, incluindo comportamentos de aprendizado mais profundos e autorregulação aprimorada, o que se traduziu em médias de notas mais altas alguns meses depois. A mensagem para levar para casa é que não é o que fazemos que determina quanto de propósito e significado sentimos, mas como nós enxergamos nossas vidas e nossas buscas.”

[Cortland Dahl, no texto “Como cultivar um senso de propósito”]

Não é uma excelente notícia? Ainda que estejamos empenhadas em uma tarefa aparentemente monótona, a forma como nos engajamos nela, e em nosso cotidiano, pode mudar a percepção sobre a situação.

Ideias para o treino cotidiano

Cortland sugere três dicas para nos ajudar no cotidiano: trazer atenção ao que fazemos, tornar clara a nossa intenção e enxergar os momentos ordinários como oportunidades:

“Veja cada situação, mesmo a menor de suas tarefas diárias, como oportunidades. Faça da lavagem da louça um ato de generosidade. Lide com um colega de trabalho desafiador como uma forma de praticar a paciência. Use tudo o que você faz para causar um impacto pequeno e positivo no mundo ao seu redor. (...) Propósito é algo que podemos aprender. Portanto, quando você se encontrar em uma situação desafiadora ou quando estiver lutando contra a monotonia da vida diária, traga à mente o que realmente importa para você.”

Sobre essa clareza na intenção, ele explica que podemos tentar conectar nossas atividades diárias a uma motivação mais profunda. Se, por exemplo, o seu dia hoje estiver cheio de reuniões cansativas, você pode experimentar trazer à mente a aspiração de estabelecer conexões positivas com as pessoas. Será possível se interessar um pouco pela vida delas? Pegar o cafezinho não só para você? Se disponibilizar para ajudar uma colega com a análise do relatório? Oferecer uma carona ao final do dia? Se você trabalha dentro de uma empresa, está provavelmente cercada por pessoas, um terreno fértil para começarmos essa prática!

Claro, essa ideia não tira da organização a responsabilidade de fazer o possível para melhorar a vida dos funcionários, isso é urgente! Ao mesmo tempo, nos traz liberdade de escolha (enquanto indivíduos) de não ficarmos reféns “do sistema” e vemos nosso precioso tempo se esvaír enquanto operamos no “piloto automático”.

Nosso convidado do **podcast** para conversar sobre esse tema, o professor **Ricardo Frugoli**, é um chef de cozinha que alimenta mais de 500 pessoas diariamente no centro de São Paulo no **Pão do povo da rua**, um projeto cheio de propósito (e também de muitas dificuldades). Uma das falas mais bonitas que ele trouxe se conecta com a definição de propósito do Cortland:

“Com relação ao fazer, ao fazer pequeno, eu tenho falado que é possível, deve ser feito, e que essa talvez seja a solução mais eficaz. Se todo mundo cuidasse do seu quadrado... Se no seu dia a dia, na sua geladeira, ao invés de deixar uma coisa estragar você fizesse um potinho e deixasse em algum lugar, te garanto que em 20 minutos ele será consumido. Faz dois anos que faço isso (...) Sou um doador profissional.” **[Professor Ricardo Frugoli no podcast das emoções]**

É importante também nos lembrarmos constantemente de que há muita vida para além do trabalho, esse senso de propósito pode ser treinado em cada passo ao longo do dia. No mercado, na padaria do bairro, no transporte público, ao ver uma pessoa precisando de ajuda... Trazer mais significado ao cotidiano não tem que ser grandioso, romântico ou linear. Basicamente, só precisamos nos virar em direção ao outro.

A Empresa dos Sonhos

por Isabella Ianelli

Para compreender o que as pessoas consideram essencial para o bem-estar no trabalho, recolhemos relatos e fizemos uma pergunta fechada elencando 10 pontos, dos quais os respondentes precisavam escolher 4 — os mais importantes para uma empresa dos sonhos.

Como é a empresa dos seus sonhos?



Dos pontos acima, o que não poderia faltar na empresa dos seus sonhos?

Os 4 pontos que aparecem como mais importantes são: flexibilidade no horário de trabalho, sentir que tenho um trabalho significativo, liderança parceira e ambiente acolhedor aos erros e acertos.

No meio do caminho ficaram: quantidade de trabalho compatível com a realidade e planejamento bem executado. Remuneração acima da média ficou em sétimo lugar, seguido por autonomia na gestão das tarefas. Prioridade de agenda para pais e mães e pacote de benefícios atrativos estão lá no final da lista.

Não que um cuidado com a agenda de pais e mães não seja um ponto querido pelas pessoas. Talvez esse seja apenas o reflexo de uma sociedade que ainda não cuida do básico e, por isso, não deixa espaço para sonhar.

“Escutem as mães, acolham as mães, criem seus fluxos de trabalho a partir da realidade das mães, pois isso ajudaria e melhoraria a vida de todo mundo.

Entendendo que todo mundo tem vida fora do trabalho, que todo mundo cuida de alguém, ao desenhar algo que caiba para as mães, vai beneficiar toda a equipe.

[Chief engagement officer em uma Startup]

Afinal, sobre os 4 pontos mais importantes para os respondentes, o que têm em comum flexibilidade, sentir que faço algo com sentido, ter uma relação de parceria com a liderança e poder errar e acertar? As pessoas estão buscando um ambiente de trabalho mais humano!

Humanidade é a palavra

Não há quem trabalhe sem esperar por um merecido salário. Muito além de um detalhe, é parte importante da vida em nossa sociedade: **dinheiro compra um estilo de vida mais saudável**, paga sonhos, traz a tranquilidade de poder tomar decisões sem tanta apreensão... Mas por qual motivo essa pequena amostra da nossa pesquisa não coloca o dinheiro como central numa empresa dos sonhos?

Em nossa análise, o fato do salário não estar em primeiro lugar mostra que alguns ambientes estão tão insalubres que o básico vem antes. É como se primeiro nós nos perguntássemos: “O quanto esse emprego vai me custar?” ao invés de: “Quanto eu vou ganhar nesse emprego?”. Esse trabalho vai custar meus dias livres? Meu relacionamento? Minha autoestima? Qual é o preço que quero pagar?

“Não é sustentável alcançar resultados a qualquer custo. Principalmente se esse custo for o desgaste dos relacionamentos interpessoais e de trabalho dos membros da equipe com outras áreas da organização.”

[Analista de projetos de um escritório]

Nos trechos dos relatos abertos, notamos que a empresa dos sonhos é conectada (com as pessoas, com a sociedade, com o meio ambiente...), oferece dignidade (tempo livre, remuneração justa, quantidade de trabalho compatível com a realidade...), tem diversidade, autonomia, relações saudáveis e alegria. É uma empresa humana, em que saúde emocional é só a consequência de um ambiente de trabalho frutífero o suficiente para que todos possam florescer.

O maior sonho é uma ideia: 4 dias de trabalho semanais

“Gostaria de dizer que a empresa são as pessoas e que quando as tratamos como pessoas e não como os personagens que elas exercem, colocamos todos no mesmo patamar e conseguimos ouvi-las, enxergá-las. Quando consigo enxergá-las e ouvi-las, vejo que elas têm as mesmas necessidades que o diretor tem, como um plano de saúde, porém elas não têm condições de pagá-lo. Vejo que elas precisam de um lugar digno para descansar na hora do almoço, vejo que elas podem contribuir para a melhoria de uma dor que a empresa tem e vejo que juntos podemos construir muito mais.”

[Supervisora de vendas em uma indústria plástica de pequeno porte]

Nos relatos, uma prática apareceu repetidas vezes como sugestão de um início imediato para a empresa dos sonhos: a semana com 4 dias de trabalho.

Juliet Schor é uma economista e pesquisadora que tem ajudado algumas empresas ao redor do mundo a testarem **a jornada de trabalho de 4 dias**. O que ela e outros pesquisadores vêm descobrindo é entusiasmante: em lugares em que a jornada reduzida foi aplicada, as pessoas passaram a se estressar menos, a valorizar mais o trabalho e a ter vidas melhores. Além disso, nota-se uma menor rotatividade na equipe, uma redução de custos com assistência em saúde e a diminuição de erros e de trabalhos mal feitos.

É claro que uma prática como essa tem grandes desafios, pede apoio do estado e uma fase de transição. É provável também que a jornada reduzida não seja aplicável em todos os setores (como escolas e hospitais, por exemplo). Mas saber que a jornada reduzida é possível, benéfica para ambas as partes e um sonho de muitas pessoas, coloca a necessidade de trazermos luz a essa questão (e de sonharmos também com outras).

“Soube de empresas que estão testando a redução na jornada para 4 dias semanais. Acho um ótimo exemplo, pois insere no cotidiano a possibilidade de que trabalhar menos também pode ser bom. Essa pergunta me pegou. Me parece que é realmente transformador fazer o básico ou colocar em prática o que já sabemos: pagar um valor justo, seguir leis trabalhistas, promover um ambiente saudável...”

[Trabalhadora da área de marketing digital de uma empresa de médio porte ao responder à pergunta: “*Você conhece alguma empresa que está fazendo algo realmente transformador?*”]

A jornada de 4 dias é só um exemplo de um caminho em direção de um ambiente de trabalho com mais dignidade. Talvez não seja esse o passo a ser dado pela sua empresa, por conta de seu formato ou de outras urgências.

Diminuir a carga de trabalho é o sonho de muita gente. Mas qual é o seu? Qual é o sonho das pessoas da sua empresa? Qual a ação prática que é capaz de trazer benefícios imediatos à saúde emocional dos funcionários? Qual seria uma ideia possível, pé no chão, que vocês podem se movimentar para começar já? Como essa ideia é aplicável?

“Gostaria de contar com espaços para sonhar coletivamente. Espaços físicos e de tempo onde pudéssemos alinhar valores e significados, onde fosse possível e legítimo dividir prioridades.”

[Docente de uma universidade pública, respondente da pesquisa, sobre sentido e trabalho]

O sonho pode ser qualquer um: redução da jornada de trabalho, creche para os filhos dos funcionários, flexibilidade no horário de trabalho, liderança preparada para lidar com as emoções das pessoas, remunerações justas, licença de tempos em tempos, normas de conduta seguidas à risca, agenda para pais e mães, programas de responsabilidade social e ambiental, orçamento para cada funcionário usar em seu desenvolvimento pessoal, ambiente acolhedor, espaço para o trabalhador brilhar no que faz bem... O que essas ideias têm em comum? Elas só podem nascer a partir de um real interesse por aqueles que fazem nossa empresa. Qualquer sonho coletivo surge da abertura de espaços de escuta genuína, em que as ideias serão discutidas, sonhadas, viabilizadas e planejadas.

“O investimento na saúde mental dos empregados é a única maneira de sustentar e garantir a perenidade dos negócios. O único diferencial estratégico das corporações são as pessoas.”

[RH, Business partner de uma indústria petroquímica]

Cultivar sonhos coletivos é um passo para uma empresa dos sonhos, que contempla o sentido do trabalho, as relações que mantemos e que é um antídoto para evitarmos a exaustão emocional dos funcionários.

Conclusão: Dignidade é o real Investimento

“Nós somos pessoas, temos sentimentos, vontades, mil coisas acontecendo além do trabalho. Eu não produzo 8h por dia. Se vão me dar mais trabalho e responsabilidades, preciso de apoio para isso e também reconhecimento.”

[Analista de sustentabilidade de uma consultoria de médio porte]

Todos nós passamos e ainda vamos passar por momentos difíceis em nossas vidas: filha doente, pai idoso, separação, mudança, confusão... Se há algo em que podemos apostar é na capacidade criativa da vida em nos surpreender (positiva ou negativamente).

No entanto, não é sempre que o ambiente de trabalho aceita olhar para o ser humano real — e não para o funcionário ideal. Num mundo sem problemas, um investimento pontual em uma palestra sobre bem-estar resolveria qualquer mal entendido. Mas num mundo de seres de carne e osso, precisamos compreender que um investimento real no bem-estar do funcionário é entendê-lo como um ser passível de erros, aceitá-lo como uma pessoa com uma vida de altos e baixos e ter espaço para que seus desafios sejam superados dentro e fora da empresa.

“As empresas são um CNPJ composto por diversos CPFs e são esses que fazem a empresa, por isso é tão importante ouvir e olhar para as pessoas.”

[Supervisora de vendas de uma indústria de pequeno porte]

O real investimento no bem-estar dos funcionários passa por reconhecimento, folgas, salário, boas relações, parceria, flexibilidade e, especialmente, uma liderança treinada para promover boas práticas de saúde emocional no trabalho.

“Eu acredito em segurança psicológica, eu acredito em treinamento de liderança para que haja mais (por que não?) comunicação não violenta. Eu acredito em lugares em que as pessoas sejam treinadas não só em brigada de incêndio para cuidar de trauma físico, mas também de trauma emocional. Por que não fazer treinamento de primeiros socorros em saúde mental? Chegar, se aproximar da pessoa que está com comportamento diferente e perguntar: ‘Como você está?’. Mas não protocolar, do coração! Genuinamente interessado pelo outro. Acho que isso é recuperar a humanidade.” **[Paulo Carvalho, médico do trabalho, no podcast das emoções]**

Neste breve apanhado, vimos muitos dos números se refletirem de maneiras parecidas em pesquisas brasileiras e internacionais. Mas o que mais nos impressionou foram os relatos que apontam cenários de investimento pontual em saúde emocional e de individualização do problema.

Apesar do aumento do investimento em programas de bem-estar nas organizações, os respondentes desta pesquisa parecem não enxergar isso. 65% dessas pessoas não notam esse aumento em suas empresas. Não quer dizer que o investimento não exista, mas que os participantes não reconhecem nessas ações uma real promoção de educação emocional. Ou seja, na prática, essas atividades não impactam a vida das pessoas (e a visão que elas têm da empresa em que trabalham). Afinal, **por que não estamos resolvendo o problema certo?**

“Pessoas não são máquinas. Há vida além do trabalho e as pessoas precisam de tempo para viver suas vidas. A satisfação com o trabalho vai além da remuneração. Busquem um ambiente de plena colaboração e não sobrecarga de nenhum funcionário. Valorizem a autonomia. Encontrem outras alternativas para falar sobre erros ao invés de punir, humilhar, menosprezar. Saúde mental, emocional e física é muito importante para trabalhar satisfatoriamente.”

[Doutoranda da área da saúde de uma grande universidade pública]

Cuidar da saúde emocional das pessoas é cuidar da dignidade delas, por isso soluções superficiais sempre serão uma forma de ver dinheiro e energia se esvaírem pelo ralo. Um trabalho exaustivo!

Ao longo deste documento passamos brevemente por temas profundos como desigualdade, inclusão, diversidade, maternidade, segurança, reconhecimento material, gênero... Enquanto esses itens não forem contemplados, não resolveremos o problema certo. Sabemos que essa reestruturação completa é um trabalho difícil, mas existe um caminho do meio.

Sem receita ou fórmula mágica, é possível construir uma educação emocional contínua e genuína aliada a uma comunicação franca. Um caminho que seja não apenas o início como também o apoio necessário para as mudanças estruturais que devem acontecer nos próximos anos na cultura das empresas.

Terminamos esse relatório com o desejo de que esses números e relatos toquem nossos corações para que possamos iniciar um processo coletivo de cuidado. Com os pés no chão e mentes bem abertas para tantas mudanças não só possíveis, como urgentes.

Um grande abraço,

Isabella Ianelli e Nathália Roberto

Pesquisa realizada pela **Oceano**, uma plataforma de educação emocional, via formulário disponibilizado na internet, entre abril e junho de 2022. As 200 pessoas que responderam à pesquisa e contribuíram com relatos têm idades variadas: 49% está na faixa de 35 a 44 anos, 30% têm entre 25 a 34 anos e 15% têm 45 a 54 anos. Em menor número, estão pessoas de 55 a 64 anos (4%) e 18 a 24 anos (2%).

Texto: **Isabella Ianelli e Nathália Roberto**

Diagramação: **Silvia Guimarães**

Cultivar um ambiente de trabalho mais humano não é só possível, é urgente. Com base em nossa formação, desenvolvemos estratégias para ajudar organizações nessa tarefa. Atuamos com dois pilares. Nosso processo é educativo: acreditamos que educação emocional se aprende. E usamos estratégias de comunicação: em grupo, olhamos para os desafios e estruturamos soluções com impacto no coletivo.

Para saber mais sobre nosso trabalho:
aoceano.org