

Tá mais difícil trabalhar

Reflexões sobre o que
dá para ser feito

Realização:

OCEANO

“Está mais difícil trabalhar”

Essa é uma fala cada vez mais recorrente nas rodas de conversas e que é refletida em números de pesquisas: 41% dos entrevistados da [pesquisa da Gallup de 2023](#) disseram que não estão satisfeitos com o engajamento ou com a cultura de seus ambientes de trabalho.

Mas o que dá para ser feito? Essa é uma breve reflexão que tenta trazer alguns pontos importantes sobre os motivos dessa piora e investigar ações possíveis para melhorar o ambiente de trabalho. Já podemos adiantar: [é preciso mudar o jeito de liderar](#).

Recentemente fizemos um projeto de educação emocional com 100 líderes de uma grande seguradora baseada em São Paulo. Antes e após os encontros, foi feita uma breve pesquisa que mostrou melhoras significativas na qualidade das relações dentro do ambiente da empresa.

Você tem consciência dos seus gatilhos emocionais e dos seus comportamentos usuais diante de episódios desafiadores?



Esse é só um exemplo do que pode ser feito. A partir de um aumento da consciência de como agimos na hora da emoção, é possível notar uma diminuição da reatividade. Não é à toa que a grande aposta da Gallup para o ano de 2023 é o engajamento dos funcionários por meio dos líderes. Só teremos engajamento com relações genuínas, ao passo que só construiremos relações genuínas se começarmos a trazer repertório emocional para o cotidiano do nosso trabalho.

Na Oceano, ajudamos empresas a construir um novo modelo de liderança que passa pelo cultivo de habilidades: consciência emocional, atenção, escuta, lucidez e compaixão.

Se quiser aprofundar essa conversa na sua empresa, escreva pra gente: contato@oceanoo.org

Boa leitura,

Isabella Ianelli e Nathália Roberto

São Paulo, julho de 2023

oceanoo.org

Está mais difícil trabalhar porque nossa relação com o tempo mudou

Os autores Christina Maslach e Michael Leiter apontam no livro [The truth about burnout](#) um fenômeno chamado crise global como um dos motivos dessa piora. A “crise” resulta em aumento da pressão por diminuição de despesas e, conseqüentemente, excesso de trabalho.

Mais horas de trabalho, menos produtividade

No livro [The burnout challenge](#), Maslach e Leiter contam que as empresas que têm a cultura de produzir por longas horas acreditam que “as pessoas trabalham melhor sob pressão”. O que acontece é justamente o contrário:

“Em vez disso, muitas evidências mostram ligações entre longas horas de trabalho e doenças, bem como menor produtividade.”

Uma carga de trabalho excessiva vem com altíssimos custos pessoais. Impacta os relacionamentos, piora a qualidade de vida e a saúde (tanto física quanto emocional). Para a empresa, isso representa um alto nível de rotatividade, faltas no trabalho e custos com assistência médica. A conta é negativa para todas as pessoas envolvidas.

Estamos mais apressados

O excesso de demanda nos leva a um segundo ponto importante, estamos constantemente apressados, com a sensação de termos várias abas do “HD interno” abertas o tempo todo, um piloto automático sem fim. Hoje o trabalho está na palma das nossas mãos, num aparelho que fica ligado 24 horas por dia. Estamos o tempo inteiro à disposição.

Apressados, ficamos sem tempo para pensar, refletir e elaborar

Luci Praun é uma socióloga que tem uma profunda [pesquisa sobre trabalho](#) e faz uma reflexão importante: estamos sem tempo para pensar, refletir e elaborar. E isso dificulta a possibilidade de sentirmos prazer no trabalho.

Somos empreendedores de nós mesmos

A crise global, o excesso de trabalho, o avanço da tecnologia e outras mudanças recentes são ainda mais preocupantes quando somamos um outro fenômeno a essa equação: a pejetização, que torna o formato de trabalho, para muitas pessoas, mais precário.

Esse formato existe há muito tempo, mas [vem ganhando força nos últimos anos](#), um reflexo da recessão econômica.



12,5 milhões

É o número de pessoas que trabalham como PJ no Brasil. Esse é um dado da pesquisa do IBGE de 2022: [o maior já registrado historicamente](#).

Mais liberdade, só que não

Existe uma falsa ideia de que esse formato de trabalho pode nos tornar mais livres. Mas o efeito pode ser contrário, muitas vezes são profissionais que atuam com a mesma carga horária de um CLT (às vezes um salário um pouco maior), porém sem benefícios e direitos trabalhistas.

O pior vizinho do mundo é o Instagram

Seja qual for o formato de trabalho, no fim do dia ainda precisamos nos vender. Somos todos contadores de história no Instagram, no LinkedIn, no YouTube... Parece que isso não afeta diretamente aqueles que ocupam uma posição CLT, mas esse excesso de exposição é [um prato cheio para a comparação](#). Nosso trabalho parece sempre um pouquinho pior do que o do “vizinho”.

Ou seja, estamos trabalhando mais, sendo mais pressionados, temos menos tempo de contemplação e ócio, nos comparamos mais... Uma conta difícil de fechar!

Está mais difícil trabalhar porque há mais controle e vigilância

Talvez hoje você consiga trabalhar da areia da praia, responder emails de pijama na cama ou fazer uma reunião da sala de espera do dentista: o trabalho parece muito mais fluido, mas será que realmente é?

Covid-19 + tecnologia: autonomia e flexibilidade no trabalho

A pandemia de Covid-19, somada ao avanço tecnológico dos últimos anos, fez com que muitos experimentassem (talvez pela primeira vez) mais autonomia e flexibilidade nos horários e nos formatos de trabalho.

“Com tanta burocracia, eu amei demais trabalhar em casa, ser dona do meu tempo.”

[Relato da pesquisa [“Tudo que você gostaria que seu RH soubesse”](#)]

Esse foi um grande ganho para empregados e empregadores, já que [a produtividade durante a pandemia](#) também aumentou.

Você diria que a mudança para o trabalho remoto por causa da pandemia de Covid-19 foi bem-sucedida para sua empresa?



Para 83% dos empregados



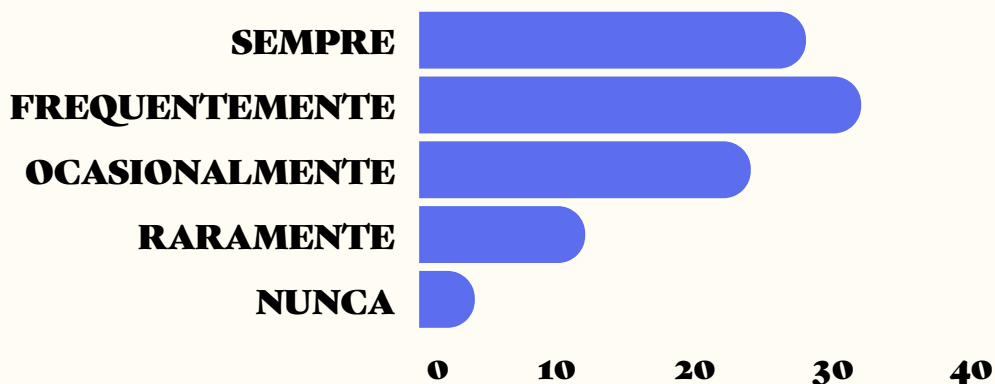
Para 71% dos empregadores

[Pesquisa PWC](#)

A tecnologia liberta, mas também controla

Empresas acostumadas a deterem o controle de seus empregados, viram no formato híbrido de trabalho uma ameaça, segundo Maslach.

Sua organização prefere pessoas que seguem silenciosamente as direções?



[Pesquisa LeadershipIQ](#)

Autonomia faz parte da dignidade humana

Controle é sempre uma pauta no cotidiano dos líderes, já que medir e assegurar produtividade e habilidade são tarefas importantes. O problema é que quando há um excesso de controle, isso mingua a autonomia e a flexibilidade do trabalhador e torna o trabalho algo burocrático, difícil, arrastado e unilateral.

“Ter a sensação de ser capaz de fazer suas próprias escolhas com base em suas próprias crenças e prioridades está no centro da dignidade humana.”

[Maslach e Leiter, *The burnout challenge*]

Garantir a autonomia e a flexibilidade do funcionário é garantir sua produtividade e o exercício criativo de suas habilidades.

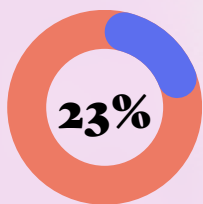
Excesso de controle traz medo

Quando sentimos que não somos hábeis ou confiáveis, quando operamos pelo controle e pelo receio da desaprovação, nosso corpo entra num estado de medo. E agir tendo como base qualquer emoção, inclusive o medo, é um péssimo negócio. A ameaça bloqueia a criatividade e pode disparar outros estados de ânimo associados ao medo (como a ansiedade).

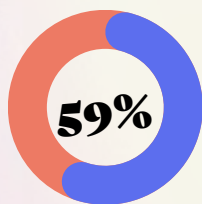
Ao invés de um funcionário ativo e inovador, um gerenciamento controlador gera um desempenho mecânico.

Engajamento é a melhor aposta

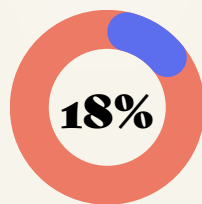
O relatório anual da Gallup de 2023 traz o cenário global relatado abaixo. Os funcionários entrevistados estão:



Engajados



Desengajados*



Ativamente desengajados

*Desengajados são os profissionais que estão em “quiet quitting”: uma expressão usada para se referir àqueles que fazem o mínimo de esforço necessário em suas funções e estão desconectados de seu empregador, ao mesmo tempo em que estão mais esgotados e estressados. Embora essa definição seja assustadora, na leitura da Gallup esse não é o pior dos cenários, pois é facilmente reversível com uma liderança engajadora.

Funcionários desengajados se estressam mais

Quando perguntados se sentiram muito estresse no dia anterior, os funcionários responderam assim:

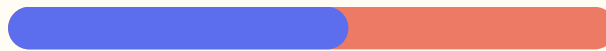
Engajados

30% Sim



Ativamente desengajados

56% Sim



Outros dados interessantes:

43%

das pessoas engajadas estão buscando um novo emprego

61%

das pessoas ativamente desengajadas estão buscando um novo emprego

Engajamento tem a ver com cultura

A pesquisa mostra o quanto o engajamento está diretamente relacionado ao nível de bem-estar de um ambiente de trabalho. Ou seja, quanto menos engajada, maior a chance de uma equipe apresentar altos níveis de sofrimento emocional.

70% do engajamento da equipe é atribuído ao líder

Mas como engajar uma equipe para que trabalhar não seja assim tão difícil? Começar pelos líderes é o melhor dos cenários!

É essencial oferecer recursos para que cada um possa treinar habilidades essenciais que não foram ensinadas na escola, e que serão aplicadas num efeito cascata. São ações que afetarão diretamente a autonomia, o controle, as expectativas, as devolutivas e o processo criativo das equipes.

Por menos gerentes e mais líderes!

Para um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, o consultor [Bill George](#) propõe líderes com visão, entendimento, coragem e adaptabilidade. Esta é a inovação necessária agora: cultivar consciência emocional, treinar adaptabilidade para gerenciar mudanças e desenvolver recursos para lidar com adversidades (como atenção, escuta, empatia e compaixão).

Uma relação de trabalho disfuncional não é para ser suportada

“Uma visão que vale a pena considerar é que o trabalho não é bom. Para muitas pessoas, demanda muito tempo, energia, habilidades e capacidade emocional. Para muitos, falha em preencher suas aspirações de fazer um trabalho significativo, ser tratado com respeito e ter suas contribuições genuinamente reconhecidas. (...) Um local de trabalho disfuncional não é algo para as pessoas suportarem. É algo que precisa ser mudado.”

[Maslach e Leiter, *The burnout challenge*]

Para uma quantidade enorme de pessoas, o trabalho pode não ser bom. Como líderes, podemos então fazer esforços no sentido de tentar tornar essa troca uma relação justa: “Essa pessoa dedica boa parte da vida dela ao negócio, como posso fazer com que essa relação seja a mais digna possível?”.

Cultivar um ambiente de trabalho mais humano não é só possível: é urgente!

Educação emocional é parte fundamental desse processo — e a base do nosso trabalho. Desde 2018, desenvolvemos projetos para ajudar grandes empresas no processo de cuidado com a saúde emocional de seus funcionários e com a transformação de cultura no longo prazo.

Educação + comunicação

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.

Pesquisa

Em 2022, conduzimos uma pesquisa online chamada [“Tudo que você gostaria que seu RH soubesse”](#): um estudo que levantou números e trouxe relatos sobre como estão questões como burnout, relações, sentido e sonhos nas empresas brasileiras.

Converse com a gente: oceanoo.org

OCEANO