

## Liderar com empatia é elemento central para a prevenção do burnout

Quanto de nós vivemos atualmente sem margens – o espaço para lidar com as tensões mais comuns da vida. Posso dizer que eu mesma já caí nessa armadilha. Pode acontecer depois de empreender grande esforço mental e lidar com o estresse crônico por muito tempo. Basicamente, ficamos com margem zero para erros. Também significa que só percebemos que chegamos no limite quando já é tarde demais. Antes de nos darmos conta, chegamos em um beco sem saída.

Como parte da pesquisa que estou desenvolvendo para meu próximo livro sobre o *burnout*, conversei com a Dra. Marie Åsberg, médica psiquiatra especialista na síndrome da exaustão e professora do Karolinska Institute, em Estocolmo. Foi com a Dra. Åsberg que aprendi a respeito do “beco sem saída”. Ela descreve esse momento como aquele “em que uma carga adicional é colocada sobre o funcionário e ele sofre um desgaste mental”. Ela me mostrou a evolução dessa síndrome em um período de 18 meses. Um funcionário tende a experimentar altos e baixos sensíveis no estresse e, de repente, um precipício. Esse elemento que o pressiona não é diferente de nenhum outro; é apenas o golpe final – a última gota que faz o copo transbordar. As margens acabam cedendo.

Uma pesquisa inédita com 3.900 funcionários e líderes empresariais em 11 países, liderada pelo Workforce Institute, do UKG (Ultimate Kronos Group), e pelo Workplace Intelligence, observou que o *burnout* e a fadiga são igualmente preocupantes para os funcionários que trabalham remotamente (43%) quanto para os que frequentam locais de trabalho físicos (43%). De modo geral, três em cada cinco (59%) funcionários e líderes empresariais afirmam que sua organização adotou pelo menos alguma medida para se proteger da estafa profissional, embora quase um terço (29%) dos funcionários gostariam que as organizações agissem com mais empatia.

A palavra-chave aqui é empatia. Em minha comunicação com líderes, incentivo-os a repensar a definição de liderança empática – especialmente no que se refere à prevenção do *burnout*. Temos a tendência de conectar a empatia à regra de ouro: “Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você”. Mas não acredito que isso tenha o alcance necessário. Se você deseja demonstrar empatia de maneira autêntica, deve “fazer aos outros o que eles fariam a si mesmos”. Isso exige um passo além de suas próprias necessidades, em que se deve avaliar e ultrapassar preconceitos e privilégios, ouvir ativamente os funcionários e, em seguida, tomar as medidas cabíveis.

Acabei por descobrir alguns pontos positivos em minha pesquisa – muitos líderes estão trabalhando incansavelmente para solucionar essa questão. Durante as entrevistas para o meu livro, mergulhei nessas histórias de empatia autêntica – o uso da regra de ouro 2.0 – para coibir a marcha rápida do *burnout*. Esses

líderes estavam (e ainda estão) convertendo políticas e práticas na velocidade da luz – tentando ficar um passo à frente do caminho destrutivo da pandemia. Todos eles estão aprendendo dinamicamente e abandonando o antigo pensamento por novas abordagens, cientes agora de que o que pode ter sido útil no início do *lockdown* da Covid-19 pode rapidamente se tornar nocivo. Por exemplo, eles compreenderam que pedir aos funcionários que passem horas a fio em videoconferências, e esperar que participem de um *happy hour* no fim do expediente ou de uma ioga matinal, estava indo na contramão da finalidade dessas atividades, transformando o bem-estar em carga de trabalho.

### **Promova mudanças em prol dos funcionários, e não apenas dos produtos**

Durante a pandemia, Todd McKinnon, CEO da Okta, afirma ter notado que seus funcionários não estavam tirando um tempo de folga suficiente para se recuperarem. “Os dados apontam que, em casa, nossa equipe estava trabalhando 24 horas por dia, sete dias por semana.” Mesmo achando que dar folga às sextas-feiras ajudaria, a equipe acabava trabalhando aos sábados, porque a carga de trabalho permanecia igual. Então, ele decidiu mudar os prazos. “Se sua intenção é, de fato, tirar a pressão da equipe, é preciso ajustar a carga de trabalho”.

Embora os benefícios para os funcionários da Okta ainda não sejam claros, McKinnon tem a noção exata do que deve ser feito. Primeiro, potencializamos as decisões pautadas por dados para avaliar rapidamente o que está na raiz do estresse. Em seguida, empregamos estratégias focadas no *upstream* para enfrentar o problema. Sem contar que ser paciente e apoiar os temores dos funcionários agora será essencial para prevenir o *burnout*.

Analisemos o caso de Eugenie Fanning, vice-presidente de pessoal da Squarefoot, uma empresa imobiliária comercial ativada por tecnologia, sediada em Manhattan, que nos disse em entrevista que, durante a pandemia, reforçar a confiança ajudou a prevenir o *burnout*. Compreendendo que havia medo no retorno ao escritório, sua equipe foi muito além dos protocolos de segurança padrão a fim de reduzir a ansiedade da equipe. Os funcionários tinham autonomia para escolher quando voltariam e, para muitos, o escritório seria um descanso do *home office*.

Os pais com filhos menores de 18 anos representam quase 1/3 da força de trabalho dos EUA, e muitos deles estão sofrendo. Quase metade dos pais e mães (46%) afirmam que seu nível de estresse é alto (entre 8 e 10 em uma escala de 10 pontos, onde 1 significa “pouco ou nenhum estresse” e 10 significa “muito estresse”) de acordo com o relatório da American Psychological Association, “Stress in the Time of Covid-19.” Deve ter sido por isso que fiquei com uma forte impressão após conversar com Jamie Coakley, vice-presidente de pessoal da Electric, uma empresa de soluções de TI com sede em Nova York. Ela tem enfrentado os grandes impactos sobre pais que trabalham fora. Coakley criou um fórum para discutir como os pais estão se saindo durante a pandemia. Foi depois de presenciar uma conversa entre dois vice-presidentes seniores, que ela percebeu como a questão havia se tornado problemática. Um executivo sênior perguntou: “Como vocês estão conseguindo dar conta?” A resposta foi:

“Não estamos dando conta. Você tem que escolher entre ser um mau pai ou um mau funcionário.” Coakley já havia instituído horários flexíveis, planejando implementar uma bolsa-creche e aberto o escritório para quem precisasse. Mas, completa ela: “Começamos a pensar na próxima iniciativa de apoio. Horários flexíveis não bastam. Só isso não resolve os desafios do dia a dia, de ter de estar em dois lugares ao mesmo tempo. Então, meu trabalho agora se concentra em uma melhor programação e assistência para os pais e mães que trabalham conosco.”

Os exemplos de Jamie e Eugenie estão baseados na empatia. Suas ações contam uma história. “Como posso fazer você se sentir seguro? O que mais posso fazer para ajudar? Não tenho medo de continuar aprendendo. Eu posso fazer mais.”

O Dr. Chris Mullen, Ph.D., diretor executivo do UKG, concorda: “Embora a economia esteja em crise, as empresas têm grandes oportunidades de sair da pandemia da Covid-19 mais fortes do que antes. Ao voltar às necessidades fundamentais que devem constituir a base da relação empregador-empregado, como segurança física e psicológica, estabilidade e flexibilidade no emprego, eles cultivarão uma confiança e uma empatia recém-descobertas”.

### **Conheça sua força de trabalho**

Elaine Davis, diretora de recursos humanos da Continuum Global Solutions, é líder de uma organização cujos funcionários trabalham por hora – cerca de 17 mil –, principalmente em call centers. Em meados de março, ela mudou o regime de todos para o trabalho remoto – um feito nada desprezível. Davis sabe que sua equipe, composta em sua maioria por trabalhadoras e muitas mães solteiras, está sobrecarregada de tarefas no momento. A maior necessidade desses funcionários? Davis afirma ser o salário. Obviamente, em qualquer organização, uma remuneração adequada é prioridade. Mas, para muitos que ganham por hora, receber o pagamento pode significar a diferença entre ter ou não acesso a serviços de saúde, manter as luzes acesas, comer bem ou até mesmo evitar um despejo – situações que estão se tornando ainda mais precárias durante a pandemia.

De acordo com uma pesquisa com mais de 3 mil funcionários horistas da Branch, uma plataforma de bem-estar transformada em banco digital, aproximadamente 80% dos horistas economizaram menos de US\$500 para emergências e 52% economizaram US\$0 por conta da pandemia – um aumento de 12% em relação ao ano passado; 76% já atrasaram ou deixaram de pagar uma conta.

Diante dessa realidade, Davis se uniu ao CEO da Branch, Atif Siddiqi. Sua empresa já havia feito parceria com empregadores que desejavam dar aos funcionários acesso a uma parcela (50%) de seu salário antes do dia do pagamento. Principalmente para aqueles que foram duramente atingidos pela Covid-19, essa medida ajudou a se manterem durante a crise.

## A segurança psicológica da segurança física

Se você leu meus outros artigos da Harvard Business Review sobre burnout, irá notar que cito com frequência conversas com o Dr. Edward Ellison, médico e co-CEO da The Permanente Federation. Ele escreveu sobre os impactos fortemente negativos da estafa profissional de médicos no *Annals of Internal Medicine*, e passou grande parte de sua carreira priorizando a prevenção estratégica do burnout nos locais em que trabalhou.

Quando falei com o Dr. Ellison desta vez, ele estava no epicentro dos incêndios que devastavam seu estado natal, a Califórnia. Ele já havia criado práticas e procedimentos para as comunidades que atende, em como reagir aos incêndios florestais – como ampliação do atendimento virtual e domiciliar. Mas agora, com a Covid-19, ele tenta conciliar as duas situações, ao mesmo tempo que busca priorizar a segurança de sua equipe. Ele reflete: “Quando se fala sobre as principais questões relacionadas ao *burnout* e à saúde mental, a primeira coisa que nossa equipe queria saber no início da pandemia era ‘Você pode manter a mim e à minha família em segurança?’. Eu tinha de me assegurar que eles também estavam cuidando de si mesmos”.

Embora o Dr. Ellison diga que está preocupado com o risco potencial de seus funcionários sofrerem de transtorno de estresse pós-traumático (TEPT) como consequência dessa “terrível experiência”, ele tirou algumas lições importantes. “Em primeiro lugar, constatamos que conseguimos ser ágeis e diligentes – nós reagimos muito rapidamente. Em segundo lugar, percebemos como nossos membros, pacientes, médicos e funcionários receberam bem a telemedicina e a telessaúde. E, em terceiro lugar, notamos um comprometimento inegável com a interdependência e o altruísmo – uma postura de assistência e ajuda em relação ao trabalho diário, algo que realmente ajudou”.

E, no final, tudo se resume aos relacionamentos. Amizades no trabalho – pessoal ou virtualmente – podem ser a diferença entre a sobrevivência a esses eventos extremamente estressantes ou o *burnout* total.

“Penso que existe uma tendência na pandemia de todos se sentirem sozinhos, especialmente com o distanciamento físico”, reflete o dr. Ellison. “Mas para os profissionais de saúde, tudo se resume ao que conecta você. Muitas vezes, é o companheirismo com outros membros da equipe e a sensação de que todos podem contar com o outro para lidar com o isolamento e a dor – tanto na vida pessoal quanto após a perda de pacientes com os quais criaram laços”.

Embora algumas situações possam parecer apenas mais difíceis, cada uma delas é uma ameaça real à saúde mental e à segurança psicológica dos funcionários. Nós, como líderes, temos de atender às diferentes necessidades das pessoas a quem servimos. Se há uma última lição que podemos tirar da pandemia, é que o *burnout* sempre existiu, mas em tempos de estresse real, ele explode.

O que mais chama atenção na experiência do Dr. Ellison e dos outros entrevistados é sua singularidade. Desde equilibrar o burnout familiar, passando

pelo medo de pisar em um escritório físico, até a gestão do excesso de trabalho e a proteção de vidas, esses relatos enfatizam o fato de que a adoção de medidas genéricas para prevenir o burnout não ajudarão. Líderes resilientes se adaptam rapidamente e se mantêm ágeis. Líderes empáticos atendem às necessidades de seus funcionários e se ajustam ao momento. E os líderes centrados nas pessoas dão às suas empresas uma boa chance de prosperar em meio a uma pandemia global.

*Jennifer Moss é especialista em ambiente de trabalho, palestrante internacional e autora premiada. É autora de best-sellers como "Unlocking happiness at work". Ela também integra o Conselho Mundial da Felicidade das Nações Unidas.*