

Como se recuperar do desgaste emocional

A exaustão emocional é a principal razão do *burnout*. Conforme nossos recursos emocionais são consumidos na tentativa de lidar com situações desafiadoras — como exigências que estão além de nossa capacidade, conflitos, falta de apoio no trabalho ou em casa — o nosso senso de bem-estar e capacidade de cuidar de nós mesmos e dos outros fica prejudicado.

Na verdade, pesquisas demonstram que pessoas que sofrem de exaustão emocional vivenciam níveis mais altos de conflitos entre a vida profissional e a pessoal. Esses indivíduos descrevem possuir menos paciência para interagir com familiares e amigos no fim do dia e se frustram com essas pessoas mais facilmente — um problema agravado pela atual crise da Covid-19, não apenas para os que atuam na linha de frente, mas também para aqueles que estão trabalhando de casa e precisam dar conta das responsabilidades pessoais sem nenhuma ajuda externa. Isso pode levar a um sentimento de culpa e à sensação de perda.

Vejamos o exemplo de Evelyn, minha cliente de *coaching*. Como gerente de produtos em uma empresa de equipamentos médicos que havia sido recentemente adquirida, ela já enfrentava um alto nível de incerteza no trabalho antes da pandemia. Embora se sinta grata por sua estabilidade financeira atual, o trabalho continua sendo difícil do ponto de vista emocional. Desde a aquisição da empresa, ela não recebe informações confiáveis da alta gestão e não sabe em quem confiar. Consequentemente, não consegue fornecer clareza à sua equipe que, além de estar preocupada, agora trabalha remotamente. Assim, ela não se sente como uma líder confiável. Ela está decepcionada com a incapacidade de seu chefe de defender o departamento e exigir mais clareza dos executivos da empresa adquirente. O que é pior, as mesmas qualidades do negócio que deram a Evelyn um sentido de propósito, estão sendo eliminadas, levando-a a questionar se conseguirá ficar na empresa por muito tempo. À perspectiva desanimadora de ter que deixar um emprego de que ela um dia gostou e que proporcionaria a sua felicidade, somam-se o fato de ela ser a principal fonte de renda da família e o cada vez mais restrito mercado de trabalho. O peso dessas circunstâncias deixou Evelyn emocionalmente exausta.

Seu marido, Jack, é escritor e já trabalhava de casa desde antes do nascimento dos filhos Ben, agora com três anos, e Judith, com sete. Antes do *lockdown*, Jack cuidava das crianças enquanto Evelyn trabalhava no escritório. Agora que todos estão em casa, os limites entre sua vida profissional e pessoal foram extintos e ela se preocupa com o fato de não estar dando conta de nenhuma das duas áreas como deveria. Fica irritada quando seus filhos interrompem suas ligações de trabalho e se sente decepcionada com essa sua reação. Ao mesmo tempo, sua cabeça é consumida pela ansiedade em relação ao seu emprego. Ela não consegue deixar de pensar em coisas negativas e se sente uma pessoa menos alegre do que costumava ser. Em seus piores dias, ela mal se reconhece.

O caso de Evelyn não é um caso isolado. Muitos dos meus clientes que procuram *coaching* também se sentem emocionalmente desgastados devido a aspectos relacionados ao trabalho, que variam desde a enorme sobrecarga até conflitos interpessoais, tendo de fazer concessões à desvalorização dos seus próprios valores, maltratados ou hostilizados. Durante a pandemia, a tristeza pela perda da normalidade, preocupações com a saúde e segurança financeira e o desafio de lidar com o confinamento e o isolamento — ou de não encontrar um tempo para ficar sozinho — são outros fatores que agravam o estresse.

Vencer a exaustão emocional exige a combinação de três abordagens: reduzir o escape dos recursos emocionais, aprender a preservar e reabastecê-los regularmente. Imagine que você possui um tanque de combustível interno e um medidor no painel que indica quando ele precisa ser reabastecido. Algumas condições consomem combustível rapidamente. Condições climáticas extremas, terreno irregular, excesso de carga ou acelerar e frear constantemente consomem mais gasolina do que se você estivesse dirigindo normalmente em uma estrada. Para garantir que não ficará sem combustível, é preciso reduzir a sua exposição a condições difíceis, dirigir de modo mais eficiente e assegurar-se de reabastecê-lo com frequência.

Reduzindo o desgaste

O primeiro passo para reduzir o consumo de recursos emocionais é reconhecer as circunstâncias desgastantes (por exemplo, situações, tarefas, relacionamentos) e, então, limitar a sua exposição a elas.

Voltando para o caso de Evelyn, não há muito que ela possa fazer para mudar ou evitar uma dinâmica cultural diferente no trabalho em vista da aquisição da empresa ou dos elementos adicionais de estresse criados pela pandemia e pela recessão. Mas ela percebeu que ter conversas catastróficas com uma colega especialmente negativa aumentava sua ansiedade; então, ela parou de ter esse tipo de contato. Quando sua colega começa a reclamar, Evelyn a lembra de que, apesar de não estarem felizes com o rumo que a empresa aparentemente está tomando, elas se sentirão melhor e terão melhor desempenho se focarem nos aspectos que conseguem controlar, como a forma de encarar as coisas e interagir com as outras pessoas. Em seguida, ela começa a falar sobre o que está indo bem.

Evelyn também pediu que seu chefe compartilhasse todas as informações que recebesse da alta gestão, mesmo que incompletas. Ela deixou claro que consegue gerenciar sua equipe com mais eficiência quando possui uma visão transparente do que está acontecendo no alto escalão da empresa.

Aprender a preservar

O próximo passo é aprender a trabalhar com mais eficiência emocional, com técnicas de regulação das emoções, como reconhecer e validar os próprios sentimentos, reavaliando experiências estressantes.

Evelyn utiliza duas estratégias para redefinir suas experiências e sua forma de encará-las a fim de preservar seus recursos emocionais. A primeira é olhar a situação de fora e levar em consideração seu quadro mais amplo. Ela procura ter em mente que parte das mudanças que está enfrentando, embora desconfortáveis, são normais em um contexto de fusões e aquisições, e que aquelas relacionadas à pandemia agora fazem parte de uma experiência universal. Quando ela se lembra de que é apenas uma entre as muitas pessoas que enfrentam a mesma turbulência, a situação parece menos pessoal.

A segunda estratégia é permanecer conectada com seus principais valores e utilizá-los para enfrentar situações difíceis. Para Evelyn, é extremamente importante ser honesta e confiável. No processo de *coaching*, ajudamos Evelyn a encontrar “ganchos” tangíveis para esses valores, refletindo sobre o que lhe vinha à cabeça quando ela pensava nas palavras honestidade e confiabilidade. Ela colocou um relógio antigo em uma de suas prateleiras — um presente de seu amado pai — que ainda marcava o tempo de forma precisa. Para ela, aquilo representava honestidade e confiabilidade. Sempre que olha para o relógio, ela renova sua conexão com esses valores e se sente mais capaz de atuar como uma líder positiva e solidária, em quem sua equipe pode confiar.

Reabastecer o tanque

A outra estratégia importante para prevenir a exaustão emocional é garantir o reabastecimento do tanque. Para superar o medo de precisar procurar um novo emprego, Evelyn está fazendo contatos e renovando amizades com pessoas de sua rede. Ao interagir com essas pessoas, ela adquiriu um senso mais forte de pertencimento à sua comunidade profissional, obteve informações valiosas sobre as opções disponíveis e se sente validada como alguém que tem muito a oferecer. Como resultado, ela se sente mais esperançosa. Embora não esteja ativamente procurando outro emprego no momento, ela está em uma posição melhor caso decida ir em busca de algo novo.

Outra forma de aumentar as reservas é buscar atividades fora do trabalho — como fazer caminhadas, conversar com amigos pelo Zoom ou fazer o que gosta, como cozinhar ou cuidar do jardim. Essas atividades promovem o relaxamento, o distanciamento psicológico do trabalho e trazem a sensação de controle e domínio. Um dos efeitos silenciosos da exaustão emocional é que a pessoa se sente cansada demais e nem ao menos consegue reunir forças para se exercitar, interagir com os amigos ou fazer o que gosta. Contudo, são ações necessárias.

Evelyn e sua família inventaram um ritual para criar conexão e alegria. Às seis da tarde, Jack coloca uma música animada e todos dançam juntos na sala por cerca de 15 minutos. As crianças esperam ansiosamente por esse momento, os adultos deixam o estresse do dia para trás e a família toda dá risadas, se diverte e aproveita um momento de brincadeira juntos.

Praticar *mindfulness* também é outra forma de reabastecer. Isso inclui prestar atenção às suas experiências no momento em que estão ocorrendo, focar na respiração, passar dez minutos pensando em coisas pelas quais é grato ou buscar de forma intencional o que é positivo. Pesquisas demonstram que

peessoas que adotam essas práticas no trabalho apresentam menos exaustão emocional.

Contudo, seguir as recomendações acima não significa que momentos de estresse e ansiedade não irão existir, mas será possível ter mais resiliência e ser mais resistente à exaustão emocional.

HBR Brasil - Monique Valcour é coach executiva, palestrante e professora de gestão. Valcour ajuda clientes a criar e manter empregos, carreiras, empresas e a vida com mais significado e alto desempenho.