

Esgotamento do funcionário: Como manter sua equipe forte



Se tiver observado membros de sua equipe com falta de energia, sendo mais negativos que o normal ou deixando de ser tão produtivos, talvez esteja testemunhando sinais de esgotamento. O esgotamento está incluído no ICD-11, o livro da Classificação Internacional de Doenças de autoria da Organização Mundial de Saúde (OMS). Ele tem origem no “estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi administrado com sucesso”.¹

O esgotamento não é novidade, mas a pandemia definitivamente o tornou mais comum.

Um estudo global sobre funcionários, feito no outono de 2020, indicou o quanto a maioria das pessoas se sente estressada.²

85%

disseram que a sensação de bem-estar tinha diminuído.

- **56%** disseram que as demandas do trabalho tinham aumentado.
- **62%** das pessoas com dificuldades para gerenciar a carga de trabalho tinha tido esgotamento “com frequência” ou com “extrema frequência” nos três meses anteriores.
- **55%** disseram que não conseguiam equilibrar a vida em casa com a vida profissional, principalmente aqueles com crianças estudando on-line.

O esgotamento não é apenas um item a considerar devido à sua preocupação com o bem-estar de seus funcionários. É um item importante também para seus negócios. Ele pode causar redução na produtividade, aumento na rotatividade, pouco envolvimento do funcionário e efeitos negativos à saúde.³

Compreensão e apoio: como reduzir o esgotamento no local de trabalho

Os especialistas apontam seis causas principais para o esgotamento: carga de trabalho insustentável, falta de controle perceptível, recompensas insuficientes pelo esforço, falta de uma comunidade de apoio, injustiça e inadequação de valores e competências.⁴ Embora talvez não seja possível lidar com todas elas durante a pandemia, há maneiras de ajudar os funcionários para que se sintam apoiados e consigam reduzir os sintomas que estão tendo.

Assuma um pouco do peso. Ao escrever para o *Harvard Business Review*, Jennifer Moss observa, “Embora [as causas principais] sejam todas do aspecto organizacional, ainda recebemos o autocuidado como cura para o esgotamento. Colocamos o peso da resolução do problema diretamente sobre os ombros dos funcionários individualmente”.² Embora seja positivo encorajar a alimentação saudável, os exercícios e outras maneiras de combate aos sintomas do esgotamento, não devemos deixar que os funcionários resolvam o problema sozinhos.

Pergunte a eles como estão indo. Quase 40% dos funcionários disse que a empresa não tinha perguntado como estavam desde que a pandemia começou, e 40% quer que seja o gerente a levantar o assunto.⁵ Você deve perguntar e ser um ouvinte ativo. E deve perguntar sempre, não uma vez apenas. Faça da saúde mental um tópico constante, para que os funcionários saibam que podem falar quando estiverem enfrentando tempos desafiadores. Converse com eles, também, sobre recursos disponíveis, como o programa de assistência ao empregado.

Repense as reuniões. Embora muitas reuniões possam ser virtuais em vez de presenciais nos tempos atuais, a fadiga da reunião não é um assunto novo. Antes de enviar o próximo convite, pergunte a si mesmo se a reunião é necessária. Se sim, veja se ela pode ser mais curta do que originalmente foi planejado.² Além disso, procure saber o que sua equipe deseja em termos de horário informal e horário social. Um terço dos funcionários disse que os grupos não mantêm qualquer contato informal enquanto trabalham em casa. E essa falta de conexão resultou em um aumento de 19% na probabilidade de declínio na saúde mental.⁵ Porém, se sua equipe já estiver se sentindo sobrecarregada, tome cuidado ao tentar aumentar o tempo social. Talvez happy hours e intervalos virtuais só aumentem o estresse.

Reavalie a carga de trabalho. Carga de trabalho excessiva foi a principal razão de esgotamento e falta de bem-estar. E isso foi antes da pandemia.² Portanto, se persistirem as mesmas expectativas de desempenho agora, os funcionários poderão ficar ainda mais estressados. Eles podem estar tentando trabalhar enquanto colegas de quarto estão no mesmo espaço. Eles podem estar ajudando um dos pais que não se sente seguro ao fazer as compras ou lidar com outras pendências. Ou talvez estejam estressados com a perda de emprego do companheiro. É demais para qualquer um e não surpreende o fato de que o trabalho possa ser afetado.

Permita flexibilidade. Se houver a possibilidade de horas de trabalho flexíveis para sua equipe, faça a oferta. Pessoas com filhos, por exemplo, talvez prefiram usar as manhãs para ajudar as crianças com o estudo on-line e deixar o trabalho para a tarde. E não se esqueça de que as pessoas com famílias não são as únicas que estão enfrentando dificuldades no momento. A geração do milênio – que pode ou não ter filhos – apresenta as maiores taxas de esgotamento. Um estudo indicou que as causas são: menor autonomia no trabalho, antiguidade de serviço menor, aumento no sentimento de solidão e maiores fatores de estresse financeiro.²

São tempos difíceis para todos. E só porque você é o gerente, não quer dizer que você não tenha seu próprio nível de estresse também. Talvez você até esteja passando por esgotamento. Não se esqueça de que há suporte, como o programa de assistência ao empregado. E saiba que sua equipe apreciará os esforços que você fizer agora — mesmo que você não consiga fazer o estresse deles desaparecer magicamente.

1. World Health Organization. Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. May 28, 2019. Available at: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Accessed February 24, 2021.
2. Moss J. Beyond burned out. *Harvard Business Review*. February 10, 2021. Available at: <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out>. Accessed February 24, 2021.
3. business.com. Why you need to worry about employee burnout. June 24, 2020. Available at: <https://www.business.com/articles/why-you-need-to-worry-about-burnout/>. Accessed February 24, 2021.
4. Maslach C, et al. Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *J Organ Behav*. 33:296–300. February 2012. Available at: https://www.researchgate.net/publication/246546370_Making_a_significant_difference_with_burnout_interventions_Researcher_and_practitioner_collaboration. Accessed February 24, 2021.
5. Smith R. How CEOs can support employee mental health in a crisis. *Harvard Business Review*. May 1, 2020. Available at: <https://hbr.org/2020/05/how-ceos-can-support-employee-mental-health-in-a-crisis>. Accessed February 24, 2021.

Este programa não deve ser usado para emergências nem para necessidades de tratamento urgente. Em uma emergência, ligue para 911, se estiver nos Estados Unidos, ou para o número de telefone dos serviços locais de emergência, se estiver fora dos Estados Unidos, ou ainda dirija-se ao ambulatório ou pronto-socorro mais próximo. Este programa não substitui o tratamento de um médico ou profissional de saúde. Devido à possibilidade de haver conflito de interesses, não será fornecida consultoria jurídica em caso de problemas que possam envolver ações contra a Optum, suas afiliadas ou qualquer entidade por meio da qual o solicitante esteja recebendo estes serviços diretamente (por exemplo, o empregador ou plano de saúde). Este programa e todos os seus componentes, em particular os serviços a familiares com menos de 16 anos, talvez não estejam disponíveis em todos os locais e estão sujeitos a alterações sem aviso prévio. A experiência e/ou os níveis educacionais dos recursos do Programa de assistência ao empregado podem variar de acordo com os requisitos de contrato ou com os requisitos normativos do país. Podem ser aplicadas exclusões e limitações da cobertura.

Optum® é uma marca comercial registrada da Optum, Inc. nos Estados Unidos e em outros países. Todas as outras marcas ou nomes de produtos são marcas comerciais ou registradas ou que pertencem a seus respectivos proprietários. A Optum é uma empresa que oferece oportunidades iguais para todos.