

## REPORTAGEM ESPECIAL

# Empresas percebem a importância de implantar uma nova cultura organizacional

Ninguém tem dúvida de que a Síndrome de Burnout existe há muito tempo. Também a maioria sabe que a pandemia evidenciou esse distúrbio que independe de fronteiras. Na opinião de Simone Kramer, presidente do Conselho da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH-RS), essa exaustão começa com a incompatibilidade na relação da pessoa com seu emprego.

Para entender a origem desse vínculo trabalho e saúde ela lembra que existem outras dimensões envolvidas neste relacionamento, que não somente a remuneração financeira. A primeira citada por ela é a dimensão da capacidade, o quanto as pessoas se sentem aptas a dar conta das tarefas que têm responsabilidade e ajustar isso com outras áreas da vida.

Também existe a dimensão social. Ou seja, o quanto o colaborador se sente realizado e reconhecido por aquilo que faz. O quanto a comunidade reconhece o esforço, o papel daquela pessoa na sociedade. Um exemplo claro foram os profissionais da saúde durante a pandemia. Foi uma área que se esforçou muito, mas também obteve muitos "aplausos", quando pessoas foram para a janela homenagear à classe. E ainda a dimensão moral, conecta-

da com valores e ética.

Segundo Simone, se conseguimos administrar e nos sentirmos atendidos em todas essas instâncias fica mais fácil administrar o estresse nosso de cada dia. "O burnout aparece mais forte na pandemia porque esse período exigiu uma estrutura emocional mais do que o normal de todos. Tivemos que nos reorganizar para viver dentro do possível de formas diferentes. Tivemos medo de perder as pessoas queridas. Não sabíamos se iríamos morrer, muitos tiveram medo de perder o emprego", recorda.

Esse clima de incertezas foi o gatilho para acelerar o processo de estresse que levou ao aumento do esgotamento. "As pessoas procuram dar conta na hora e depois, quando relaxam um pouco, são atingidas", analisa Simone.

Para se ter uma ideia, o suicídio cresceu 26% no País durante a pandemia. Ela conta que a situação chegou a um ponto dentro das empresas que ouviu recentemente de uma gestora que a metade dos colaboradores de sua empresa está tomando medicação para ansiedade ou depressão, muitas vezes, inclusive, se automedicando, e a outra metade está estressada, gritando com os colegas, tratando mal um cliente. Conforme Simone, a gerente terminou seu desabafo com a frase:

"meu problema maior será quando a metade que se medica parar de tomar remédio".

Foi com o intuito de debater e trazer à tona essas questões que a Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH-RS) promoveu recentemente um fórum sobre saúde mental. Além disso, a associação mantém grupos de estudo para tratar de gestão de pessoas. "Sabemos que a melhora da saúde emocional é um processo que depende de investimento de tempo e de recursos financeiros", frisa.

Simone entende que a necessidade de gerenciar essa demanda está caindo no colo dos líderes das empresas que, muitas vezes, não foram preparados para isso. "Atualmente, o gestor está com o olhar mais aguçado para estas questões, mas ele não é o responsável. Mesmo assim, precisa ampliar essa percepção em relação aos seus liderados, como se relacionam e o que entregam o seu trabalho".

Segundo a presidente do Conselho, o foco da ABRH-RS neste momento está mais voltado para os gestores e líderes, para que esse público possa perceber novas formas de assessorar seus liderados. A maioria já entendeu que a máxima "eu deixo meus problemas do lado de fora da empresa" faz parte do passado. Na

prática, ninguém se desumaniza quando entra na empresa. A diferença apenas é que alguns administram melhor suas questões emocionais. "Reconhecer fragilidades nos torna mais humanos. Precisamos saber pedir ajuda e observar quando não estamos dando conta. Cabe ao gestor respeitar ou ser mais flexível diante dessas dificuldades", ensina Simone, reconhecendo que não é uma tarefa fácil esse olhar individual dentro de uma organização com regras coletivas como acontece no mercado corporativo.

O outro lado da moeda é que pouca gente quer se sentir neste lugar de menos potência. Nem mesmo os colaboradores que passam por um momento deli-

cado, muitas vezes, aceitam isso. Ela cita como exemplo as redes sociais, em que as pessoas em suas postagens estão invariavelmente em momentos felizes, empoderados e prósperos.

Em um universo corporativo regido por uma cultura de cobrança, comando e controle, existe um tempo para um novo padrão se estabelecer. Em geral, para antigas crenças serem revistas, as novas implantadas e assimiladas dentro de uma organização o prazo, em média, é de cinco anos. Simone compara esse processo a um elefante em movimento: "é muito grande, requer mudança de valores e atitudes, mas anda devagar".

SIMONE KRAMER/ARQUIVO PESSOAL/JC



Simone considera que a exaustão não se refere somente à remuneração financeira

## Cards estimulam a reflexão diária sobre limites e recursos em situações do trabalho

LIÈGE ALVES/ESPECIAL/JC



Proposta dos criadores é promover um momento de quebra de rotina do ciclo entre vida pessoal e profissional

Cartas que podem auxiliar na compreensão de limites e sentimentos. No total, são 100 mensagens para refletir sobre situações difíceis relacionadas ao trabalho. Lançadas no final de 2021, em parceria com a RIC Jogos, a proposta dos cards elaborados pelos psicólogos Laura Pordany do Valle e Ramiro Catelan e o psiquiatra Vitor Torrez, é promover um momento de quebra de rotina do ciclo casa-trabalho, no qual a pessoa escolhe uma carta para refletir sobre algum tema.

Também podem ser utilizados como recurso de psicoterapia para profissionais que atuam com pessoas em esgotamento emocional (burnout). "É importante frisar que apesar dos cards servirem como um instrumento de reflexão, não

substituem um tratamento psicológico", detalha Laura.

A ideia do projeto surgiu a partir do entendimento de que havia uma contínua pressão por atualização e desempenho no mercado de trabalho, que pode gerar demandas que sobrecarregam não só a rotina, mas também o lado emocional desses profissionais.

O intuito dos cards é fazer com que o indivíduo esteja mais atento ao seu contexto, esgotamento, pensamentos e sensações de angústia quando está sob estresse no trabalho. A partir dessa tomada de consciência é possível adquirir habilidades para construir uma vida que esteja mais próxima de seus valores, definindo prioridades e limites profissionais.