

A EPIDEMIA DO BURNOUT

O Aumento do
estresse crônico e
o que fazer para
cuidar dele

JENNIFER MOSS



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro | 2024

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: A EPIDEMIA DO BURNOUT 11

PARTE UM

INSIGHTS 25

1 AS SEIS CAUSAS DO BURNOUT 27

2 OS MAIS VULNERÁVEIS DE NÓS 83

PARTE DOIS

ESTRATÉGIAS 127

3 A INTENÇÃO ERA BOA, MAS ACABOU MAL 129

4 COMO MEDIR O BURNOUT 163

PARTE TRÊS

LIDERANÇA 187

5 LIDERAR COM CURIOSIDADE 189

6 COMO SE TORNAR UM LÍDER EMPÁTICO 211

7 NÃO SE ESQUEÇA DE SE CUIDAR TAMBÉM 239

AGRADECIMENTOS 263

SOBRE A AUTORA 267

NOTAS 269

ÍNDICE 283

AMOSTRA

A EPIDEMIA DO BURNOUT

INTRODUÇÃO

A EPIDEMIA DO BURNOUT

VAMOS TENTAR FAZER RAPIDINHO UM TESTE DE RORSCHACH REVERSO. Eu escrevo uma palavra, e você pensa em uma imagem.

Burnout.

Ao ver essa palavra, você idealiza uma daquelas imagens genéricas cinza de um cara apoiando a cabeça na mão enquanto encara melancólico a tela apagada do monitor – com pilhas de papel de cada lado da mesa?

Quem sabe você imagine um palito de fósforo cuja chama acabou de se apagar – a fumaça serpenteando até se dissipar.

Você visualiza uma mãe atormentada carregando três sacolas de mercado abarrotadas enquanto várias crianças irrompem da van – cada uma com um uniforme diferente?

Ou talvez, para você, o burnout tenha outro sentido e pareça um personagem à la Seth Rogan que, empacado no sofá às 14h, acende um bong e espera sua próxima aventura absurda.

Presumo que tenha deixado algumas imagens de fora.

Infelizmente, por mais de um milênio, transformamos o conceito de burnout em memes tragicamente tendenciosos. E ao menosprezarmos essa grave doença como se fosse uma imagem genérica, perderemos quase US\$1 trilhão anual em produtividade globalmente, teremos US\$190 bilhões em despesas de saúde e, só nos Estados Unidos, 120 mil pessoas morrerão.

Quando o Japão foi forçado a criar uma central de atendimento contra *Karoshi* (que pode ser traduzido como “morte por excesso de trabalho”) para ajudar a estancar o aumento de suicídios por excesso de trabalho no país, isso não deveria nos convencer do tamanho da urgência? E quando as taxas de suicídio de médicas estadunidenses são 130% maiores do que a média nacional, não deveríamos reconhecer a situação como uma crise?

E quanto à pandemia, que piorou exponencialmente um problema já existente? Eu estudo o burnout e trabalho junto a organizações para combatê-lo há muitos anos, mas nada contribuiu mais para o meu entendimento desse tópico do que experimentar o ano de 2020. Já fazia algum tempo que eu vinha avisando: “O burnout está piorando. As pessoas estão adoecendo!” Então, de repente, todos fomos lançados em um território desconhecido: até abril, 2,6 bilhões de pessoas entraram em lockdown, e 81% dos locais de trabalho no mundo foram total ou parcialmente fechados¹. Uma porcentagem enorme de trabalhadores do conhecimento começou a atuar de casa – muitos colaborando pelo Zoom, cujos usuários ativos dispararam de 10 milhões para 200 milhões². Essa mudança súbita fez o que quase nenhuma outra coisa conseguiu antes: expor como estávamos todos no limite e desgastados – e já há algum tempo. E piorou muito, muito mesmo, o nosso burnout.

Mesmo sabendo que não sou a única que considera essa questão uma ameaça gigantesca e emergente para a nossa saúde mental, o pequeno grupo dos que compartilham dessa opinião, apesar de poderoso, não é suficiente.

Precisamos avançar nisso. Ignorar esse problema pervasivo, que vem se agravando rapidamente, não só implica muitos custos financeiros, mas também custos humanos que são simplesmente inaceitáveis. Em vez disso, precisamos criar condições em nossos ambientes profissionais que levem a uma força de trabalho saudável, feliz e produtiva – que floresça, e não apenas sobreviva.

Apesar de o combate ao burnout parecer uma tarefa arrematadora e hercúlea, ela pode ser mais fácil do que você pensa – contanto que tenhamos as ferramentas certas. E, quer estejamos preparados ou não, não podemos ignorar sua urgência; estamos em uma epidemia de burnout.

Acho que chegou a hora – conforme testemunhamos essa doença tomando locais de trabalho ao redor do globo – de repensá-la.

REPENSANDO O BURNOUT

Apesar de o conceito de burnout ocupacional ter se originado na década de 1970, a comunidade médica vem discutindo sua definição há muito tempo. Em 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) finalmente o incluiu na Classificação Internacional de Doenças (CID-10), descrevendo-o como “uma síndrome resultante de um estresse crônico que não foi gerenciado adequadamente no local de trabalho”³. Ela é caracterizada por três dimensões:

- » Sensação de esgotamento de energia e exaustão.
- » Aumento do distanciamento mental, sentimentos negativos ou cinismo em relação ao trabalho.
- » Produtividade profissional reduzida.

A definição da OMS é importante porque reconhece que o burnout é mais do que um problema que acomete os funcionários; é uma questão *organizacional* que requer uma solução em nível *organizacional*.

Na minha experiência, os bons líderes sabem que o burnout é um problema, e as empresas fazem o melhor para oferecer serviços e benefícios para ajudar os funcionários a diminuir seus níveis de estresse e melhorar seu bem-estar. Mas vamos falar a verdade: essas tentativas, apesar de bem-intencionadas, não estão funcionando. O autocuidado tem sido a estratégia de prevenção *du jour* há décadas, mas ainda assim o burnout vem crescendo. Por quê?

Porque estamos ignorando os fatores sistêmicos e institucionais que são as verdadeiras causas da questão.

Se quisermos abordar o problema do burnout, o primeiro passo é repetir e internalizar este mantra: ele está na sua organização, não nos funcionários. Yoga, férias, tecnologias de bem-estar e aplicativos de meditação podem até ajudá-los a se sentirem melhores e mais saudáveis. Mas, quando se trata de prevenção, é perigoso sugerir que essas ferramentas são a *cura*. O que isso quer dizer? Para começar, que já não podemos sugerir estratégias de bem-estar que colocam sob responsabilidade individual a prevenção e o controle do burnout. Em vez disso, precisamos examinar nossa liderança e o papel das nossas organizações nisso.

De acordo com Christina Maslach e seus coautores Susan Jackson e Michael Leiter, os maiores especialistas sobre o assunto, existem seis principais causas para esse problema. Apesar de parecidas, aqui está a lista na qual a maioria das pesquisas acadêmicas se baseia⁴:

1. Carga de trabalho.
2. Percepção da falta de controle.
3. Falta de compensação ou reconhecimento.
4. Relacionamentos ruins.
5. Falta de justiça.
6. Incompatibilidade de valores.

A lista claramente demonstra que as principais causas do burnout, na verdade, não são de responsabilidade individual e podem ser evitadas se a liderança adotar estratégias de prevenção a longo prazo.

Quando conversei com Maslach, ela me pediu para imaginar canários em uma mina de carvão. São pássaros saudáveis e estão cantando ao entrar na mina. Mas, se conseguirem sair, expostos ao monóxido de carbono e já sem cantar, você imagina alguém lhes perguntando por que adoeceram? Não, porque a resposta seria óbvia: a responsável é a própria *mina de carvão*.

Essa imagem me marcou. Apesar de o desenvolvimento de habilidades de inteligência emocional – como otimismo, gratidão e esperança – poder fornecer às pessoas o combustível necessário para seu sucesso, se um funcionário está enfrentando um burnout, precisamos parar e nos questionar o porquê disso. Nunca devemos sugerir que, se tivessem mais determinação ou fizessem mais uma aula de yoga ou começassem um curso de *mindfulness*, teriam evitado o burnout. Faz tempo que proponho mais empatia e otimismo em cargos de liderança. Acredito que praticar a habilidade da gratidão ajuda a tornar a experiência de trabalho e de vida mais feliz e produtiva. Apoio a ideia de construir resiliência para lidar melhor com o estresse quando ele surgir. Mas essas ferramentas não são a cura nem a vacina.

Imaginemos que uma boa cultura de trabalho é como uma receita bem-feita. É preciso ter os ingredientes (as pessoas) e o direcionamento (políticas) certos e alguém que consiga usá-los para criar o resultado correto (liderança). Esse também é um modelo para outros seguirem, de modo que possamos continuar a colher os frutos do nosso trabalho.

Quando a cultura é ruim, isso resulta da combinação inadequada dos ingredientes. Uso essa analogia para deixar claro que, quando se trata do burnout, a cultura de trabalho tem um papel enorme. É por isso que ele se tornou epidêmico e que precisamos repensar como preveni-lo.

Sim, precisamos ajudar nossos funcionários a desenvolver as habilidades que contribuem para sua saúde mental e felicidade. Mas combater o burnout é outra história. Apesar de, no final das contas, os funcionários serem responsáveis pela própria felicidade, é responsabilidade nossa prover condições que a favoreçam, e não a depreciem. O burnout acontece quando essas condições não são atendidas.

Claramente, ele não está restrito a uma única área. Milhões de funcionários em milhares de indústrias e setores ao redor do

mundo também são acometidos por burnouts extremos. Ouvi muitas histórias ao longo dos anos. Elas nunca deixam de me surpreender, me enfurecer e partir meu coração. Eu diria que o aprendizado mais interessante, e meu motivo para querer escrever este livro, foi a consistência da história de origem do burnout. Ela quase sempre remonta a causas evitáveis. E, apesar de quase todo livro que aborda esse problema sugerir que a cura está no autocuidado, a maioria das pessoas se surpreende ao descobrir que, na verdade, isso não resolve a questão.

Para produzir resultados melhores, precisamos identificar melhor os impactos a longo prazo que levam à felicidade e, ao mesmo tempo, prejudicam o bem-estar.

COMO O BURNOUT ACONTECE

Dados da Gallup afirmam que apenas 15% da força de trabalho mundial está engajada profissionalmente. Nos Estados Unidos, isso representa aproximadamente 30%, uma melhora marcante nas estatísticas, ainda que continuem deprimentes, visto que trabalhamos tanto⁵. Na verdade, trabalhamos 90 mil horas, ou 50% do tempo que passamos acordados, de acordo com alguns que se deram o trabalho de fazer as contas⁶.

Trabalhar, quando nos sentimos bem e estamos engajados e energizados, pode nos trazer uma alegria significativa. Faz parte do que aumenta a satisfação que sentimos ao dar sentido e uma sensação de realização às nossas vidas. No entanto, com tanta gente afirmando estar desengajada e infeliz com os empregos, o trabalho começou a ganhar uma reputação reducionista, o que ajudou, e muito, os *sitcoms* e humoristas da televisão.

Se você fosse um alienígena assistindo ao programa *The Office*, não teria certeza se era uma tragédia ou uma comédia. Ao menos aprenderia com o mais sábio dos homens, Michael Scott, que: “Ninguém devia ir para o trabalho pensando: ‘Oh, é aqui que eu posso morrer hoje.’ Para isso, tem o hospital... [o] escritório é o lugar onde os sonhos se realizam.”⁷ Pelo menos o trabalho tem isso a seu favor, não é?

Os clichês do local de trabalho não vão sumir, porque, como tais, eles tendem a espelhar a vida real – as reuniões que se estendem consistentemente, por exemplo. Esse roubo de tempo é tão frustrante quanto uma pessoa que furta seu almoço da geladeira comunitária apesar da etiqueta com o seu nome. Ele aparece em xerox quebradas, no computador que trava e nas elipses das telas de carregamento. Nós o encontramos nas notas passivo-agressivas em cima da pia e na louça desleixada que ficou na cozinha do escritório – que foi o que motivou a pessoa a escrever a mensagem passivo-agressiva em primeiro lugar.

Essas são pedrinhas nos nossos sapatos. Se o trabalho ainda for satisfatório e nós nos sentirmos valorizados e engajados em nossas atividades, essas irritações são suportáveis. Acreditamos que serão remediadas, e em boas culturas de trabalho, realmente o são. Se nossas organizações enfatizarem consistentemente uma abordagem de liderança centrada nas pessoas, deixamos esses pequenos problemas de lado e não lhes prestamos nada além de um revirar de olhos.

Mas se nossos sistemas estão falindo, e nos sentimos sobrecarregados, desvalorizados, vítimas de microgerenciamento e perdemos a fé na liderança, essas pedrinhas se tornam pedregulhos que não podem ser ignorados.

O burnout tende a começar com exaustão, mas logo traz vergonha ou dúvida, ou ambas, sobre nossas competências. Nossa autoeficácia piora; começamos a nos sentir cínicos e, depois, impotentes. E são muitas as histórias de burnout. A maioria delas surge do simples desgaste resultante do estresse crônico.

O psicólogo organizacional, coach executivo e treinador Eyal Ronen percebeu que estava sofrendo de burnout apenas no dia em que notou que a empresa em cujo departamento de vendas trabalhava mudara o descanso de tela do seu notebook. O descanso de tela alternava fotos de férias que os funcionários poderiam “ganhar” se conseguissem alcançar certas metas de venda. Isso não é nada atípico para equipes focadas em vendas, mas, para Ronen, era uma divergência de valores: “Eu sentia que eles estavam tentando me

motivar feito um macaco, de um jeito muito primitivo. Adorava a empresa e os produtos que vendiam, mas não é assim que me sinto motivado. Eu queria me sentir conectado a um propósito.”

Ronen compartilhou que já fazia um tempo que vinha vendo os sinais, as longas horas de trabalho e o desalinhamento entre seus valores e os objetivos da empresa; tudo isso já estava em curso quando ele chegou e percebeu aquele descanso de tela. Aquilo foi só o empurrãozinho de que precisava para sair da companhia.

É assim que o burnout acontece. Vemos exemplos parecidos de pedrinhas que se tornam pedregulhos em milhares de casos nas nossas forças de trabalho. Talvez sejam os meses de discussões perpétuas com colegas de trabalho, ou alguém que foi enfiado em uma nova função para a qual recebeu pouco ou nenhum treinamento e na qual está lutando para se manter. Ele surge nas coisas aparentemente inócuas e chatas, mas é a gota d'água que mais nos afeta.

Marie Åsberg, psiquiatra e professora do Karolinska Institute em Estocolmo, chama essa sensação de “dar de cara com a parede”. É quando conferem um fardo adicional ao funcionário, e ele sofre um colapso mental. Ela descreveu essa incapacidade de assumir qualquer outra responsabilidade como “viver sem margem”. Por estarmos tão tensos e por termos sofrido com estresse crônico por tanto tempo, não temos margem nenhuma para erros. Infelizmente, não é assim que a vida funciona. Sempre há algum fator de estresse no caminho, então não seria realista esperar que nossos limites não sejam testados.

Para Ronen, o descanso de tela foi a gota d'água, simbolizando um relacionamento transacional entre ele e seu trabalho. Ronen queria um propósito e se sentir valorizado; em vez disso, se sentia desconectado e desengajado. Ele deu de cara com a parede.

Em nossa entrevista, Åsberg compartilhou que, na Suécia, o burnout é definido de outro jeito. No CID-10, ele contém uma categoria médica que está no mesmo grupo que o transtorno de adaptação e o transtorno pós-traumático, outras condições causadas pelo estresse excessivo que continuam após a remoção dos fatores de estresse. Suecos que sofreram burnout severo são tratados como portadores dessa condição.

Segundo ela, essas condições começam no trabalho e, depois, transbordam para todas as áreas da vida. É um transtorno de exaustão crônica induzido pelo estresse. Åsberg desenvolveu o conceito de um “funil de exaustão” para ilustrar como o trabalho pode tomar nossas vidas e como nosso espaço para outros interesses desaparece, levando-nos à exaustão total.

De acordo com a pesquisadora, a maioria das pessoas leva meses para se recuperar. Alguns, disse, podem levar mais de dois anos e ainda sentir os efeitos permanentes do trauma por anos a fio. Ela colocou da seguinte forma: “Na minha experiência, o tempo é a única ferramenta funcional para a recuperação do transtorno de exaustão severo. Por isso que é tão crítico que prevenamos que algo tão catastrófico aconteça em primeiro lugar.”

Ronen saiu da empresa e da indústria. Depois de se recuperar, ele iniciou uma *startup*, que agora é uma multinacional bem-sucedida. A organização que ele deixou perdeu seu talento, mas a nova empresa que ele lidera saiu ganhando. Essa boa notícia traz esperança. Apesar do trauma do burnout, muitos conseguem recuperar o que perderam; para isso, no entanto, pode ser necessário deixar para trás coisas que eram importantes.

Mesmo tendo sofrido desse problema, Ronen conseguiu reestruturar seu tempo na empresa de maneira saudável. Ele disse que os benefícios não foram suficientes para conter seu burnout. Isso foi uma descoberta significativa para mim nos últimos anos e influencia enormemente minha pesquisa e escrita. Ronen disse que considerava aquela uma “boa empresa” para se trabalhar, mas, na mesma conversa, ele destacou como a liderança estava fora de sintonia quando se tratava de prevenir o burnout.

BEM-ESTAR EM CRISE

Comecei a escrever este livro no início de 2020. Por vários anos, como jornalista e consultora ajudando líderes a combater o estresse crônico, testemunhei os efeitos perniciosos do burnout, mas a pandemia elevou esse problema a níveis epidêmicos. Fomos além no quesito burnout.

No final de 2020 e início de 2021, juntei-me a Leiter, Maslach e David Whiteside, diretor de insights e pesquisa da YMCA *WorkWell*, para compreender melhor o impacto da pandemia no bem-estar e no burnout. Nossa pesquisa combinou diversas escalas comprovadas, inclusive o Inventário de Burnout de Maslach, (MBI-GS) um teste psicológico para medir o burnout ocupacional, e a Areas of Worklife Survey [Pesquisa de Áreas de Trabalho, em tradução livre], que mede a percepção dos funcionários em relação às qualidades do ambiente de trabalho que afetam sua experiência de engajamento ou burnout.

Com apoio da *Harvard Business Review*, coletamos feedback de mais de 1.500 participantes de 46 países em diversos setores, funções e níveis hierárquicos no outono de 2020. Destes, 67% trabalhavam em posições acima do nível de supervisão.

Em resumo, o que descobrimos? O burnout é um problema global. Aqui estão algumas estatísticas:

- » 89% dos participantes afirmaram que sua vida profissional estava piorando.
- » 85% relataram que seu bem-estar havia diminuído.
- » 56% disseram que suas demandas de trabalho haviam aumentado.
- » 62% daqueles que estavam com dificuldade para lidar com a carga de trabalho experimentaram burnout “frequentemente” ou “muito frequentemente” nos últimos três meses.
- » 57% dos funcionários sentiam que a pandemia teve um “grande impacto” ou “dominou completamente” seu trabalho.
- » 55% de todos os participantes não sentiam que estavam conseguindo equilibrar a vida doméstica e profissional – 53% citaram o ensino remoto como motivo.
- » 25% se sentiam incapazes de manter uma conexão forte com a família, 39% com os colegas e 50%, com os amigos.
- » Apenas 21% avaliaram seu bem-estar como “bom” e apenas 2% o avaliaram como “excelente”.

As 1.500 pessoas em nossa pesquisa não só se encaixaram melhor no perfil de burnout do que os quase 50 mil participantes que haviam feito o teste MBI-GS antes da pandemia, mas também obtiveram pontuações muito altas nos quesitos exaustão e cinismo – dois fatores que predizem o burnout, de acordo com o Inventário de Burnout de Maslach.

“Os resultados deste teste deixam claro que muitas pessoas estão enfrentando sérios problemas na relação com o trabalho”, comentou Leiter. “Não surpreende que as pessoas estejam mais exaustas – estão se esforçando muito para manter o trabalho e vida pessoal viáveis. Mas o aumento do cinismo é ainda mais problemático. Ele reflete uma falta de confiança no mundo. Muitos ficaram desapontados com a falta de planejamento do governo para a pandemia, bem como com as injustiças no trabalho e no bem-estar que a Covid-19 realçou.”

De acordo com nossas descobertas, os *millennials* apresentam os níveis mais altos de burnout. Isso se deve em grande parte a uma menor autonomia no trabalho, menor senioridade e maiores estressores financeiros e sentimentos de solidão. O último fator foi o que mais contribuiu para o problema, de acordo com nossa pesquisa. Como disse um *millennial*: “A pandemia teve um impacto tremendo no meu bem-estar – enfrentei problemas de saúde mental e, com isso, acabei me deparando com grandes obstáculos. Minha saúde física mudou, porque não consigo me exercitar como antes. E também fui afetado financeiramente. Sinto que minha carreira regrediu mais uma vez.”

Enquanto nossa equipe lia as 3.300 respostas qualitativas, sentimos um aperto no coração. As histórias de estresse e ansiedade eram tantas que se infiltravam à primeira oportunidade em qualquer brecha disponível e subiam pelas paredes psicológicas daquelas pessoas. Eu sentia o medo delas até o âmagô. Pior ainda, sua deterioração na saúde mental não estava sendo abordada. Muitos dos participantes não se sentiam à vontade para discutir essa questão em seu local de trabalho e, como resultado, 67% desse grupo estavam em risco de burnout.

Os dados mostram que a pandemia teve grande impacto nos trabalhadores. Todavia, durante esse período, os empregadores ainda pediam que seus funcionários participassem de atividades de bem-estar que, para muitos, pareciam “só mais trabalho”.

A executiva de uma empresa global de contabilidade compartilhou comigo que sua empresa recentemente havia disponibilizado acesso geral a um aplicativo de meditação. Mesmo depois de uma série de e-mails corporativos lembrando-a de todas as funcionalidades e benefícios que o aplicativo poderia oferecer, ela ainda não conseguia encontrar tempo para usá-lo. A executiva disse que, se consegue algum tempo livre, ela o usa para comer uma barra de granola e ir ao banheiro. Rindo, ela comentou: “É tão irônico. Não eram eles que deveriam tornar o ambiente de trabalho menos estressante para que eu não precise de um aplicativo para me acalmar? Parece um pouco sem noção.”

No entanto, há boas notícias: algumas pessoas com quem conversei expressaram gratidão pelo interesse dos empregadores em ajudá-las a reduzir o estresse. Apesar da infinidade de ofertas de bem-estar, esse “o que vale é a intenção” me lembrou de por que algumas empresas administram bem esses momentos de crise e outras não.

Com nossa pesquisa, descobri que um grande fator que prevê o bem-estar no trabalho durante períodos de estresse é a confiança e a comunicação. Se você confia que seu empregador está dando o melhor apesar das circunstâncias, isso concede muita liberdade. E daí se seu chefe pediu para você fazer yoga pelo Zoom e você odiou? Pelo menos ele tentou. Quem liga se os desfiles de pets e o “happy hour da família” não funcionaram? A empresa estava só testando para ver o que acontecia.

Descobri que essa confiança poderia ter sido construída bem antes do início da crise. Mas ela só pode ser desenvolvida se houver uma comunicação frequente e humilde. Algumas empresas valorizavam menos o que sabiam e mais a habilidade dos líderes, como equipe, de tentar resolver o problema. E definiam o sucesso a partir do trabalho em equipe de todos.