

Saúde emocional nas corporações

por Nathália Roberto



o curso das emoções



Índice clicável

Saúde emocional nas corporações

Para começar, você não está sozinho

Inabilidade emocional nas empresas

Luz no fim do túnel

Na prática, o que dá para fazer?

- 1) Conexão para nos salvar
- 2) Atenção é o melhor presente
- 3) Oferecer é uma alegria

Para concluir, uma vontade sincera!

Quem somos





Saúde emocional nas corporações

Oi! Esperamos que você esteja bem, com saúde e, na medida do possível, cercada por pessoas queridas.

Nós, Isabella e Nathália, decidimos fazer esse material com a intenção de abrir uma conversa importante sobre a saúde mental nas corporações. Apenas para te situar, caso isso chegue até você em outro momento, estamos no ano de 2021, mais precisamente no mês de abril, quando nosso país enfrenta o pior momento da pandemia.

Durante as quase quatro semanas que levamos na investigação para esse texto, surgiu também a vontade de traduzir um pouco do que descobrimos em forma de vídeo. **O resultado é um pequeno e lindo filme, cheio de humanidade, essa qualidade tão fundamental para qualquer ambiente saudável.** Para assistir agora, basta clicar **aqui**.





Em decorrência do nosso trabalho no **curso das emoções**, estamos em contato com muitas empresas interessadas em melhorar o nível de bem-estar das pessoas que ali trabalham. Nosso sentimento é misto em relação a isso. Por um lado, é uma alegria perceber esse movimento que busca aliviar o desconforto das pessoas. Por outro, temos nos deparado com números assustadores e realidades de extrema angústia.

Podemos dizer que temos alguma experiência nesse contexto. Isabella trabalhou durante dez anos em uma das maiores instituições educacionais de São Paulo. Nathália passou por algumas empresas, incluindo a segunda maior varejista de moda do Brasil, e sempre teve olhar curioso para esse "mundo das corporações".

Ainda que tenhamos nossas próprias percepções, a ideia aqui não é trazer uma visão arbitrária ou ingênua. Para chegar nesse pdf, ouvimos pessoas que vivem na pele as dores e delícias de estarem dentro de uma grande organização, tanto em cargos de liderança quanto as menos experientes. Além disso, buscamos referências numéricas em pesquisas e conversamos com profissionais que diariamente escutam relatos de pacientes que trabalham em ambientes estressantes.

Queremos tentar responder uma pergunta importante: **como está a saúde emocional nas corporações brasileiras?** Buscamos reunir olhares diferentes e trazer reflexões para essa questão que nos parece urgente. Como podemos tornar essa dor menos individual e mais coletiva? Será possível diminuir o apontar de dedos para nos envolvermos em uma mudança viável? Dá para cultivar um pouco de equilíbrio para ajudarmos os outros? Por onde começar?



Esse material é especialmente destinado a você: "estagiária", "junior", "pleno", "senior", "executiva", "CEO" (ou qualquer que seja a nomenclatura que tenha te sido oferecida). Se ler esse texto te ajudar a se sentir um pouco menos sozinho ou sozinha dentro de uma questão que é tão coletiva, será para nós grande alegria!



Sage Barnes



Para começar, você não está sozinho



Sage Barnes

Para começo de conversa, decidimos ouvir aqueles que estão diretamente envolvidos nesse contexto, desde gestores a funcionários recém chegados em empresas. Nossa intenção está longe de trazer um olhar crítico para as corporações, pelo contrário. Queremos nos voltar para o fato de que elas são feitas de pessoas e, bem melhor que tentar buscar uma possível felicidade fora dali, podemos passar a fazer parte de um processo de mudança viável, caso ele seja desejado e necessário.



Ainda que nossa ideia não seja "apontar dedos", não podemos diminuir o fato de que quase 100% das pessoas com quem conversamos relataram grande desconforto, especialmente depois da chegada da pandemia.

"Eu estou trabalhando muito! Muito mais do que estava trabalhando. Já trabalhava muito, mas agora tenho trabalhado muito mais do que antes da pandemia. **Estou bem estressada, ontem comecei até a ficar enxergando com uma faixa preta na frente dos olhos.** Às vezes tenho palpitações, muita ansiedade, estresse, estou dormindo mal (às vezes acordo de duas em duas horas). Ando preocupada com o trabalho e com a pandemia, né? Com essa questão do Brasil, do desgoverno. Com a minha família. Então, assim, essa pergunta sobre **como está o equilíbrio emocional no ambiente de trabalho? Está ruim, bem ruim. Acho que é a pior época que já vivi.**"

[relato anônimo]

O relato aqui acima é de uma diretora de uma grande companhia. Nós a conhecemos de perto e podemos dizer que ela gosta do que faz, é daquelas mulheres que ama cuidar da equipe, se empenha em olhar para as pessoas e admira a empresa. Ainda assim, sente sua saúde mental muito impactada.

Na declaração abaixo, uma professora de educação infantil, que adora ensinar, mas tem visto, ao longo dos últimos anos, a transformação (em sua visão negativa) de uma instituição de ensino:

"Trabalho na mesma escola há mais de dez anos e houve um tempo (pareço uma senhorinha nostálgica, mas é verdade) em que as coisas eram mais leves e permitidas. Talvez nos primeiros 7 anos. Depois disso, me arrisco a dizer que foi essa dinâmica empresarial que se apossou das escolas, tudo só



foi ficando mais complicado e a cada ano que passava o espaço foi ficando mais estreito. Os pais, clientes pagantes e ferozes, foram ganhando mais força e sabem muito bem a forma que os professores precisam educar os filhos. Os educadores não sabem, eles sabem e exigem. Lá, não presenciamos episódios de desequilíbrio, eu mesma já tive momentos de chorar e quase gritar, mas eles se expressaram num cantinho, com aquela pessoa que você confia, pois precisamos mostrar maturidade e firmeza diante das dificuldades. **Tudo sempre foi muito camuflado e suprimido.** Quando alguns movimentos coletivos de professores começavam a surgir, para dialogar com a chefia, por exemplo, sobre alguma questão importante, eles rapidamente eram cortados e nós éramos impedidos de expressar opiniões, descontentamentos e angústias. Sei que nos outros setores da escola essa dinâmica é bem pior. As emoções sempre são jogadas para baixo do tapete. Ouvi inúmeras vezes comentários como 'se estão insatisfeitos, procurem outras escolas', como forma de ameaça. São essas falas que parecem inofensivas, mas têm no fundo essa intenção ameaçadora. **O desequilíbrio emocional nunca veio na forma de demonstrações viscerais, mas sempre desta forma controlada, velada, tensa.** O que para mim é tão ruim igualmente, pois passa uma ideia extremamente equivocada de estabilidade. **Suprimir as emoções é um desequilíbrio."**

[relato anônimo]

Uma pesquisa feita pelo **Instituto Península** em 2020, entrevistou professores de todo o Brasil e trouxe resultados alarmantes. Mais de sete mil educadores foram entrevistados e 67% deles alegaram estar ansiosos. Uma outra pesquisa, do **Instituto PDH**, também feita em 2020, que ouviu mais de quatro mil pessoas, revelou que 68% dos respondentes declaram se sentir ansiosos.



Em um episódio recente, o *Café da manhã*, podcast da *Folha de São Paulo*, trouxe mais números preocupantes. De acordo com a **CNN Brasil**, "quase 100 milhões de caixas de medicamentos controlados foram vendidos em todo o ano de 2020 - um salto de 17% na comparação com os 12 meses anteriores". **Essa outra pesquisa**, feita pela Universidade Estadual de Ohio (EUA), aponta que, comparado a outros 10 países, o Brasil aparece no topo da lista em índices de ansiedade e depressão.

Segundo a revista Exame, uma pesquisa da Workana mostra que 43,7% dos trabalhadores sentiram algum sintoma de prejuízo mental durante a pandemia. Ainda bem antes de pensarmos em uma quarentena, o impacto de um ambiente com alta pressão na saúde mental se tornou uma das principais preocupações da Organização Mundial da Saúde.

Irritação, cansaço, dificuldade para dormir, baixa concentração, vontade de gritar, medo, ansiedade e falta de energia, entre tantas outras, são sensações cada vez mais presentes em nossos cotidianos. Então, se você também está sentindo seu emocional impactado, **saiba que não está sozinha**. Nossas casas foram invadidas pelo trabalho, pela escola das crianças, por um excesso de relação conjugal, por um espaço limitado, pelo vazio ou pela solidão.



Inabilidade emocional nas empresas

A invasão do ambiente de trabalho na vida pessoal, exacerbada pela pandemia de Covid-19 e pelo aumento de trabalho remoto, se manifestou inclusive em um sonho, relatado em sessões de análise, que nos foi contado por uma psicanalista:

"O que me veio à cabeça logo que você perguntou sobre o impacto na vida das pessoas que estão nesse mercado é a imagem de um sonho relatado por uma paciente (ela é uma gerente que coordena outras quinze pessoas). **No sonho, aconteceu de toda a equipe ir entrando na casa dela.** Então ela foi vendo toda a equipe dela, inclusive os chefes, entrando dentro da casa. Ela ficava muito agoniada e queria explicar para as pessoas que elas tinham que entender que estavam entrando na casa dela, mas as pessoas continuavam entrando como se aquele fosse o local de trabalho delas. Eu acho um sonho muito bem dito, diz muito sobre o impacto dessa situação do home office."

[Heloiza Abdalla]

Como afirma o neurocientista Sidarta Ribeiro: "O sonho é uma *simulação de um futuro possível com base nas probabilidades do passado*". Logo, não é de se admirar que o novo cenário se manifeste em nossas relações pessoais e até mesmo em nosso momento de descanso.

Recentemente, nos deparamos com **uma matéria do El País** em que funcionários do Goldman Sachs, um banco de investimentos



americano, declaram condições de trabalho extremamente estressantes: "Os resultados revelam uma cultura corporativa baseada em espremer seus funcionários até o limite: em média, **eles trabalham 95 horas semanais**, dormem cinco horas por dia e costumam se deitar por volta das três da madrugada."

Os depoimentos apontam sequelas graves como falta de sono, relacionamentos íntimos diretamente afetados e ansiedade nas alturas. Se existe uma boa notícia de experimentarmos cenários tão complexos, é que isso pode ser uma oportunidade de transformação. No trecho abaixo, uma consultora fala sobre a mudança gradual que começa a surgir:

"Acredito que uma das principais razões para esse mal estar emocional é a pressão e a falta de tempo. Vivemos uma cultura de supervalorização do trabalho, no sentido de volume mesmo, e não apenas qualidade. É bonito dizer que está estressado e sem tempo. Mas vejo isso mudando gradualmente (apesar de ainda termos um longo caminho pela frente). Realmente as **grandes corporações começaram a enxergar que sugar demais o colaborador não é o melhor caminho para gerar bons resultados**. Algumas empresas (ainda muito poucas) estão criando áreas para 'cuidar do bem-estar' do colaborador. Resta saber se isso está alinhado com a estratégia da empresa ou se é apenas para cumprir com as tendências e gerar boa reputação. **Prefiro acreditar que as lideranças estão realmente se preocupando mais com seu principal ativo, as pessoas.**"

[Claudia Travassos]

É fato que temos visto algumas grandes corporações investirem em profissionais (às vezes até departamentos inteiros) focados no



cuidado com o bem-estar. Isso nos leva a uma questão importante: como pensar o equilíbrio em um ambiente de trabalho que está inserido no capitalismo? Ou seja, como olhar para isso sem desconectar de algo tão fundamental para as organizações com fins lucrativos: a produtividade?

Nos parece uma relação bem óbvia: quanto maior o nível de satisfação de um grupo social, melhores são os relacionamentos, maior a energia, a capacidade de olhar para o outro e de oferecer algo que seja realmente benéfico. Se quisermos dar a isso o nome de produtividade, não tem problema! O contexto só passa a ser nocivo quando a possibilidade de "uma entrega" é baseada em uma cultura de medo, ameaça, hierarquia autoritária e repressão.



Luz no fim do túnel

Segundo **um estudo liderado pela OMS**, a cada 1 dólar investido em tratamentos para ansiedade e depressão, há um retorno de 4 dólares na melhora da saúde e da produtividade.

No segundo semestre de 2020, realizamos um projeto com 100 colaboradores de uma grande seguradora baseada em São Paulo. Antes e após os encontros foi feita uma breve pesquisa que nos mostrou melhoras significativas na qualidade das relações dentro do ambiente de trabalho. Aqui um resumo do que descobrimos:

Antes da aplicação do projeto, apenas 19% das pessoas afirmaram que entendiam a diferença entre equilíbrio das emoções e controle emocional. Após, esse número cresceu 50 pontos percentuais. Ou seja, **69% das pessoas passaram a ter uma noção da diferença entre equilíbrio e controle**, mesmo que inicialmente teórica.

A mera observação de nossos padrões de comportamento, como eles são humanos e muito parecidos com os das pessoas ao nosso redor, faz com que passemos a ter mais consciência de gatilhos e comportamentos usuais. Antes do projeto, **21% dos participantes afirmaram ter essa consciência. Depois, o número passou para 75%.**

Como apenas a teoria não é suficiente, os resultados apontam para **um aumento da compreensão de que o**



trabalho de equilíbrio interno depende de práticas concretas, que podem ser aplicadas em nossas vidas diárias. Ao final, 69% dos participantes passaram a ter uma prática como recurso.

Ao conversar com as pessoas que contribuíram para esse material, percebemos que muitas gostam do que fazem e apreciam a segurança proporcionada pelas empresas. Diferente do que às vezes se reverbera, não necessariamente querem abandonar seus empregos, desejam simplesmente experienciar um ambiente de trabalho humano, leve e fluído.

Se até agora a tentativa de construir esse espaço não tem sido muito eficaz, talvez possamos nos fazer uma pergunta mais genuína: como tornar as corporações brasileiras melhores lugares para se trabalhar, de verdade? Estamos presos na tentativa de buscar respostas muito complexas quando, na verdade, torná-las mais humanas é nosso principal desafio.



Na prática, o que dá para fazer?



Sage Barnes

Seria maravilhoso se houvesse uma solução mágica. Um workshop, uma pílula milagrosa ou uma terapia rápida que pudesse nos trazer alívio imediato. Mas sabemos que isso não existe!

Saúde mental é um conceito definido pela OMS assim: “*um estado de bem-estar em que o indivíduo está ciente de suas próprias habilidades, pode enfrentar as tensões normais da vida, pode trabalhar de forma produtiva e frutífera e é capaz de contribuir com a sua comunidade*”. Maravilhoso, não? Diferente do que muitas vezes



imaginamos, não tem relação com controle ou o fato de conseguirmos manter nossas necessidades sempre atendidas. Mas com a forma como lidamos com as adversidades, frustrações, perdas e até com as alegrias.

Sabemos que agora está difícil manter um nível razoável de equilíbrio. Estamos cansados, amedrontados, muitas vezes solitários... Gostaríamos de deixar claro, então, que a intenção desse material não é apresentar uma solução mágica. Queremos dividir com vocês alguns recursos possíveis, no desejo de que isso possa contribuir para um cotidiano mais leve dentro da sua empresa.

Não iremos entrar em pontos macro como remuneração, benefícios, plano de carreira, formação profissional e políticas organizacionais. Além de não termos conhecimento para abordá-los, a ideia aqui é colocar uma lupa no que diz respeito aos ambientes de trabalho, tanto internos quanto externos.



1) Conexão para nos salvar



Sage Barnes

Quanto mais falamos com as pessoas, mais nos damos conta de que estamos na mesma tempestade. Nossas dores, preocupações e neuroses, apesar de terem fontes diferentes, são muitas vezes tão parecidas! Não precisamos ir longe para nos darmos conta disso, basta ver os que estão próximos: colegas, parentes, amigos, cônjuges, filhos...

A pandemia nos trouxe, a duras penas, a possibilidade de nos olharmos mais de perto. Ao ficarmos confinados e com menos distrações ao redor, ainda que minimamente, podemos nos enxergar



um pouco melhor. É claro que nesse processo surgem coisas agradáveis. Mas também medos, inseguranças, confusões, agitação...

É exatamente todo esse caos emocional que nos conecta com o outro. Talvez o reconhecimento dessa humanidade compartilhada possa nos ajudar a perceber que: 1) não estamos sozinhos e 2) esse outro precisa de nós.

Se você é gestor de uma organização, confie que não é necessário fazer algo extraordinário para que essa conexão possa surgir. Poderia tentar, por exemplo, algo simples assim:

- 1) Criar uma agenda.
- 2) Identificar pessoas interessadas.
- 3) Ter um texto de apoio (**alguns exemplos aqui**).
- 4) Abrir espaço para que sentimentos surjam sem julgamentos.
- 5) Encerrar depois do tempo combinado.
- 6) Se manter disponível.



2) Atenção é o melhor presente



Luciana Aranha

"A atenção é a essência do ser humano. Todo casamento, toda amizade, todo relacionamento é construído por meio dessa qualidade de atenção. **Se você falhar em prestar atenção, se você não prestar atenção, o relacionamento sofre.** Se estamos engajados em um trabalho, um projeto ou uma atividade criativa de qualquer tipo, você precisará prestar atenção a ele, ou não sairá um bom trabalho. Então a atenção é realmente a essência. Na verdade, foi Alan Wallace que contou sobre algo que William James falou: **'a realidade é aquilo em que colocamos a nossa atenção'**. E (...), temos que dizer isso, nós vivemos em uma cultura autocentrada, narcisista, consumista, focada em desejos pessoais e suas gratificações. Então, nós temos que perceber que atenção é, em última instância, centrada no outro. Nós desenvolvemos atenção para



que possamos oferecer não só a nós, mas ao outro (...). Então, isso é importante para o desenvolvimento completo do ser humano, que aprendamos a ter compaixão. Nossa capacidade de amar vem direto da qualidade da atenção. Eu acho que é importante perceber que isso é um presente. **Ao prestar atenção em uma pessoa, o que você está doando a ela? Você não está doando dinheiro, você está doando a si mesmo. E o que acontece quando você se dá a outra pessoa? Quando damos nossa atenção genuinamente a outra pessoa estamos dando a nós mesmos. E esse é o melhor presente que podemos dar."**

[Dom Laurence]

Se você está um pouco como nós, anda com a atenção um tanto fragmentada. São tantas notícias, tantas horas do dia no celular, tarefas acumuladas em casa e infinitas reuniões no Zoom que essa qualidade tem sido um recurso cada vez mais raro em nossas vidas.

Mas, como disse maravilhosamente Dom Laurence aqui acima, a atenção é tão fundamental para nossas relações e atividades diárias que não podemos nos dar ao luxo de subestimá-la. Essa qualidade está diretamente relacionada a nossa capacidade de nos mantermos presentes, nos dedicarmos aos outros e, conseqüentemente, nos sentirmos felizes. A boa notícia é que esse é um recurso cultivável e não precisamos encontrar um espaço grande na agenda para nos dedicarmos a isso.

Mais uma vez, se você é gestora de uma equipe, pode iniciar de forma simples, por exemplo, antes de começar uma reunião:

- 1) Comece convidando as pessoas para, durante um breve intervalo, se permitirem parar.



- 2) Ofereça a possibilidade de notarem o curso de suas respirações (durante 1, 2, 3 minutos).
- 3) Encerre dizendo que elas podem fazer isso ao longo do dia (mesmo que de maneira informal): durante uma reunião, no supermercado, antes de tomar café...

Dá para ser um pouco mais elaborado? Claro que sim. Seria provavelmente muito benéfico que isso pudesse ser rotina na sua organização. Mas sabemos que é um desafio encontrar espaço na agenda. Então comece onde você está! Respirar é de graça, acessível e não tem contra indicações. É algo que já fazemos o tempo todo, basta prestarmos atenção.



3) Oferecer é uma alegria



Luciana Aranha

Nossos corações se partem diariamente em meio a essa pandemia. Desde amigos próximos que perderam um ente querido ao número ascendente de pessoas que vivem nas ruas, passando por pequenos empresários que precisam encerrar as atividades e colegas que perderam seus empregos.

Uma vez ouvimos a médica Ana Claudia Quintana Arantes dizer assim: "*não dá pra ser feliz se outro não for*". Parece difícil escutar isso



em um momento em que quase ninguém está bem, talvez possamos cair no extremo niilista de pensar que a felicidade se tornou algo ainda mais utópico. No entanto, pode ser possível encontrar formas de entrar em contato com as dificuldades do outro sem nos jogarmos no chão.

Nós, especialmente os ocidentais, temos uma ideia de que para sermos úteis precisamos ter um feito "grande". Criar uma vacina para a Covid-19, por exemplo, é algo extraordinariamente benéfico. Mas, para muito além de coisas gigantescas, nosso cotidiano está cheio de infinitas possibilidades de ajudar, só precisamos olhar com interesse.

Talvez você esteja se perguntando o que "esse ajudar" tem a ver com melhorar a saúde emocional dos funcionários da sua empresa. O que algumas pesquisas apontam, como essa **liderada por Robert Waldinger**, é que nosso nível de bem-estar está diretamente relacionado à qualidade de nossas relações e nossa capacidade de oferecer ao outro, de nos colocarmos disponíveis, sermos parceiros. Não é difícil imaginar que daí também surge mais energia, boas ideias e ambientes de trabalho saudáveis.

Mais uma vez, não é uma rotina difícil de implementar. Vamos sugerir aqui uma prática muito simples, que pode transformar nossas vidas profundamente. Nós costumamos chamá-la de "oferecer no cotidiano".

Não é preciso nem sentar em uma almofada. Funciona assim: durante uma semana, nos dispomos a ficar mais atentos aos que nos cercam e nos colocamos disponíveis.



- 1) A sugestão poderia vir, por exemplo, ao final de uma reunião ou encontro de uma equipe. A ideia é simples: propor que, durante uma semana, as pessoas se disponham a ficar mais atentas aos seres ao redor, que possam se colocar internamente disponíveis para oferecer.
- 2) Esse oferecer passa pelo nosso cotidiano: pode ser um café, escuta, auxílio para terminar um projeto, presença, um copo de água, um bolo de fubá, uma gorjeta mais generosa, apoio a um morador de rua ou pessoa desconhecida que você soube estar passando aperto.
- 3) Se for possível, você pode reunir novamente o grupo, após o tempo combinado, para trocarem relatos de como foi a experiência. Somos capazes de apostar que será surpreendente.

Imagine só, durante uma semana, sua equipe tentar fazer isso? Agora imagine a empresa inteira? E se isso vira uma rotina? **Que bom lugar seria esse para se trabalhar!**



Para concluir, uma vontade sincera!

Ao ouvir algumas pessoas e olhar para as pesquisas mencionadas aqui, **arriscaríamos concluir que a saúde emocional nas organizações brasileiras deveria ser, no mínimo, um ponto de atenção.** Não há como generalizar, sabemos que existem empresas bastante avançadas nesse processo de investigação, mas parece haver um longo caminho adiante.

Terminamos esse texto com uma vontade sincera de que ele possa ajudar a trazer esse tema para nossas mesas, salas de reunião, cafezinhos de corredor ou encontros de Zoom. Esperamos, de coração, que este tempo dedicado a pensar sobre saúde emocional traga benefícios para você e para todos ao seu redor.



Quem somos

o curso das emoções nasceu como um percurso online criado para nos ajudar a investigar as emoções de um jeito leve, lúdico e profundo. Um trabalho feito com base no programa Cultivating Emotional Balance (CEB), que teve sua eficácia avaliada **nesta pesquisa**, realizada em 2011.

Nos últimos anos, levamos essa abordagem para empresas como Hospital Beneficência Portuguesa, Bradesco, Klabin, Tokio Marine, SESC, SUS, entre outras. Sem fórmulas mágicas, temos experienciado trabalhar com os funcionários das instituições para o cultivo de qualidades como relaxamento, atenção, gentileza com as próprias emoções e um olhar mais generoso para o outro.



Isabella Ianelli é formada em Pedagogia (USP) e pós-graduada em Arte-educação (USP) e sócia do *curso das emoções*. Professora certificada do programa Cultivating Emotional Balance, do Santa Barbara Institute for Consciousness, atuou em sala de aula por mais de dez anos. Na internet, é uma das facilitadoras do espaço online *o lugar*. É também atriz, formada pelo Studio Fátima Toledo.

Nathália Roberto é sócia do *curso das emoções*. Durante 8 anos, trabalhou no mercado de moda e passou por grandes e médias empresas. Pós-graduada em marketing pela Fundação Dom Cabral, graduada em comunicação social pela PUC de Minas Gerais e certificada, em 2017, no programa Cultivating Emotional Balance, do Santa Barbara Institute for Consciousness.



www.ocursodasemocoes.com.br

contato@ocursodasemocoes.com.br