

Quando seu funcionário diz que está esgotado

por Noémie Le Pertel¹

Resumo: O esgotamento (burn out) está afetando líderes e funcionários – e contribuindo para uma escassez de talentos que é desafiadora e cara de lidar. Pode ser um desafio até mesmo para os gerentes mais esclarecidos ter conversas sobre o esgotamento dos funcionários enquanto gerenciam as necessidades do negócio. A autora oferece cinco passos a serem seguidos quando um funcionário vem até você expressando esgotamento: 1) Trate suas preocupações com seriedade; 2) Compreenda a sua experiência de burnout; 3) Identifique suas causas raízes; 4) Considere soluções de curto e longo prazo; e 5) Crie um plano de monitoramento.

Em meio a uma rotatividade de empregos recorde (50,5 milhões de americanos deixaram seus empregos em 2022.), mais e mais líderes têm se sentido pressionados a prestar atenção ao bem-estar de sua força de trabalho. Hoje em dia, muitos profissionais – um estudo da Deloitte coloca o número em 77% – sofreram esgotamento em seu trabalho atual.

Quando um funcionário vem até você expressando preocupações com o esgotamento, pode ser um desafio saber se vai - ou como - lidar com isso. Sem nenhum treinamento em bem-estar, muitos gerentes não sabem como responder no momento, muito menos como lidar com os fatores sistêmicos do esgotamento .

Isso pode levar os líderes a sugerir abordagens tradicionais tipo *band-aid*, como recomendar uma folga, uma aula de ioga à tarde ou melhores habilidades de gerenciamento de tempo. Embora possam ser úteis para liberar o estresse, é improvável que abordem as causas profundas do esgotamento ou do burn out, como carga de trabalho, relacionamentos difíceis no local de trabalho ou falta de autonomia.

Pode ser um desafio até mesmo para os líderes mais esclarecidos ter conversas sobre o esgotamento dos funcionários, enquanto gerenciam as necessidades do negócio . “Fui treinado em negócios, não em terapia”, como disse um de meus clientes CEO. “Como posso ter essa conversa de maneira produtiva e mostrar que me importo com meu pessoal?”

Com base em meu trabalho aconselhando líderes do alto escalão sobre a resiliência da força de trabalho e iniciativas de mudança, identifiquei cinco etapas que os líderes podem seguir quando um funcionário os procura se sentindo esgotado.

¹ Noémie Le Pertel é CEO do *Institute for Global Flourishing*, uma empresa que capacita a transformação organizacional, a sustentabilidade e o florescimento da força de trabalho. Ela atua como Conselheira Sênior da Gallup, Cientista de Pesquisa Afiliada da Harvard SHINE e Curadora Fundadora da Comunidade Global Shapers do Fórum Econômico Mundial.

1. Trate as preocupações de esgotamento de seu funcionário com seriedade

Pode ser tentador para um gerente descartar o esgotamento descrito por um funcionário como um exagero, refletindo uma sensação geral de opressão ou falta de resiliência. Mas quer a situação deles corresponda ou não à definição oficial de esgotamento, é importante levá-los a sério, porque algo está acontecendo.

Muitos funcionários se sentem desvalorizados por seus líderes – na verdade, apenas um em cada quatro funcionários sente que seu empregador se preocupa com seu bem-estar. Por isso, arranje tempo para resolver a situação o mais rápido possível por meio de uma conversa individual, não de um bate-papo apressado no corredor. Isso mostra que você está preocupado e que se importa. Reservar um tempo para ouvir profundamente fortalecerá o relacionamento.

Para garantir que seu funcionário se sinta ouvido, permita que ele expresse totalmente seus pensamentos sem interrompê-lo. Tente esperar sete segundos, ou aproximadamente dois ciclos lentos de respiração profunda, antes de responder. Permita que suas palavras sejam absorvidas. Também é importante não fazer suposições sobre seus sentimentos ou as causas de seu esgotamento. Pratique a escuta ativa repetindo o que você ouviu. Pergunte se você os entendeu corretamente e certifique-se de não encerrar a conversa até que seu funcionário sinta que expressou o que precisa dizer.

2. Entenda a experiência de esgotamento deles

Quando um funcionário está chateado, pode ser difícil determinar se ele está temporariamente sentindo emoções negativas, está exausto no momento ou está realmente esgotado. Por meio de minha pesquisa e consultoria, desenvolvi três perguntas que podem ajudar os líderes a avaliar rapidamente como seus funcionários estão enfrentando o esgotamento:

Você se sente competente e eficaz em seu trabalho?

Isso determina como o funcionário se sente sobre sua eficácia, desempenho no trabalho e capacidade de cumprir suas responsabilidades de trabalho. A resposta deles ajudará você a entender se eles se beneficiariam de suporte extra, treinamento ou treinamento para serem mais eficazes.

Você se sente emocionalmente exausto em seu trabalho e/ou apresenta sintomas físicos?

Isso abrange emoções negativas, fadiga e sintomas de saúde física, como dores de cabeça relacionadas ao estresse, doenças frequentes, insônia ou ansiedade. Às vezes, os funcionários de alto desempenho continuam a ter um bom desempenho enquanto sua saúde é prejudicada, e isso pode levar um funcionário produtivo a deixar sua organização.

Você se sente cínico ou se preocupando menos do que costumava com seus colegas ou clientes?

Isso capta uma mudança na conexão do funcionário com o trabalho em mãos, que muitas vezes se manifesta como um senso geral de cinismo. As pessoas que normalmente são inspiradas e dedicadas a uma causa podem perceber que estão esgotadas quando experimentam uma perda de significado no que costumava ser um trabalho significativo para elas.

Pergunte ao seu funcionário com que frequência ele experimenta cada um desses fenômenos: raramente, às vezes ou com frequência. Experiências moderadas de todas as três dimensões podem indicar que o funcionário está em risco de esgotamento, enquanto "frequentemente" significa que ele já pode estar esgotado.

3. Identifique as causas profundas do esgotamento deles

Identificar o tipo de esgotamento que seu funcionário está enfrentando é crucial para criar soluções. Por exemplo, investir no desenvolvimento de um funcionário pode ajudar a combater sentimentos de cinismo sobre se a organização realmente os valoriza.

Comece perguntando quais são seus maiores estressores. Na maioria das vezes, seu funcionário tem uma noção decente do que está provocando seus sentimentos de esgotamento. Se não o fizerem, você pode sugerir mais, pedindo-lhes que pensem em um momento específico em que se sentiram mais estressados ou esgotados. O que estava acontecendo naquele momento? Por exemplo, eles podem dizer que estão se sentindo com falta de pessoal em um projeto, o que os leva a trabalhar até tarde e atrapalhar o sono. Isso permite que você tenha uma noção rápida se as fontes de estresse vêm de casa (por exemplo, pressões financeiras ou responsabilidades por cuidar) ou demandas do local de trabalho (uma incompatibilidade entre as expectativas e o tempo ou recursos que eles têm para cumpri-las).

4. Considere soluções de curto e longo prazo

Como líder, você precisa abordar o desafio de seu funcionário aqui e agora, bem como a longo prazo, e essas soluções podem ser diferentes.

Para começar, pergunte ao seu funcionário: o que tornaria isso melhor agora? Eles podem ter sugestões – por exemplo, suporte extra para um projeto, renegociar um prazo irreal ou folga. Ouça a pergunta deles e veja se você pode fazer uma acomodação de curto prazo.

Em seguida, pergunte a eles: o que tornará isso melhor a longo prazo? Afinal, um funcionário pode precisar de uma semana de folga para reiniciar, mas eventualmente precisará voltar ao trabalho. Eles podem ter sugestões para mudanças mais substanciais, ou você pode começar a ter ideias por conta própria. Dependendo de

suas necessidades, as possibilidades podem incluir dar-lhes mais flexibilidade na forma como trabalham, mudar com quem trabalham (transferindo-os para uma equipe ou projeto diferente) ou reconfigurar suas responsabilidades de trabalho. Você não precisa resolver todos os problemas neste ponto, mas é útil começar a pensar nas opções.

Por exemplo, um cliente que eu estava aconselhando tinha um associado que parecia desinteressado e disse que estava passando por um esgotamento. Ele tinha enxaquecas debilitantes e não cumpria prazos. Depois de conversar com ele, meu cliente descobriu que o funcionário havia adquirido recentemente um diagnóstico de uma condição neurológica agravada por fatores ambientais (como iluminação fluorescente e falta de fluxo de ar). A curto prazo, meu cliente trabalhou com ele para criar uma solução de trabalho remoto. Isso aliviou o estresse e permitiu que ele tivesse um desempenho melhor enquanto seu gerente trabalhava em soluções de longo prazo, incluindo controle de iluminação, fluxo de ar e suporte ergonômico. Isso permitiu que ele voltasse ao escritório e melhorasse seu engajamento.

Outra empresa cliente minha incluía um sócio sênior que passou por uma morte na família, colocando-o em uma função primária de cuidador. Ele deixou de ser um profissional de alto desempenho com uma energia contagiante para fazer comentários cínicos nas reuniões. As análises de final de ano mostraram que ele estava afetando o moral da equipe. Ajudamos o sócio a aumentar a equipe em seus compromissos com o cliente para que ele pudesse se afastar e tirar um tempo para colocar as estruturas de atendimento no lugar, enquanto fornecíamos treinamento para abordar seus comportamentos de liderança.

5. Crie um plano de monitoramento

Resolver o esgotamento não é uma solução única; é importante reconhecer que as mudanças devem ser mantidas ao longo do tempo. Trabalhe com seu funcionário para definir como é seu estado ideal de bem-estar e engajamento a longo prazo - por exemplo, sentir-se energizado depois do trabalho ou se envolver em conexões significativas de alta qualidade diariamente no fluxo de trabalho. A partir daí, trabalhe para trás para identificar etapas claras nas quais você e seu funcionário podem agir, como reservar um tempo livre de distrações para um trabalho profundo. Planeje check-ins regulares para monitorar o progresso.

O esgotamento está afetando líderes e funcionários – e contribuindo para uma escassez de talentos que é desafiadora e cara de lidar. Quando um funcionário vem até você dizendo que está esgotado, você precisa estar preparado para lidar com isso. Seguindo essas cinco estratégias, você estará mais bem equipado para resolver seus problemas de esgotamento e reter seu talento.

Fonte - *Harvard Business Review*:

<https://hbr.org/2023/05/when-your-employee-tells-you-theyre-burned-out>

TRANSLATION OF "WHEN YOUR EMPLOYEE TELLS YOU THEY'RE BURNED OUT"
TRANSLATED INTO PORTUGUESE BY SERGIO MOUSER

Notes:

Article translated to the "Business Magazine Project" of the Academic Publishers of Brazil.