EBOOK

Todas sobrecarregadas, e agora?

Realização:

MIT Sloan Management Review Brasil | +Mulher 360 | TRIBO

Apoio:

Microsoft | DIAGEO | PEPSICO

Índice

Todas sobrecarregadas, e agora? 3

Carta convite.....4

Um breve resumo sobre o artigo.....7

Esse tal de burnout….....8

A sobrecarga nas mulheres.....12

Incentivando a saúde mental 15

Rumo à integralidade.....21

Este conteúdo foi produzido por: 23

Todas sobrecarregadas, e agora?

A MIT Sloan Management Review Brasil tem uma forte crença de que seus artigos não devem ser apenas lidos como também aplicados na prática das organizações. Tendo essa premissa em mente, a MIT Sloan Review Brasil, a Tribo e o Movimento Mulher 360, com apoio da Microsoft, da Diageo e da Pepsico, realizaram no mês de março mais um encontro focado no desenvolvimento das mulheres das diversas organizações do país, abordando a temática da sobrecarga, cada vez mais presente na sociedade atual, que afeta especialmente o público feminino.

O encontro realizado no mês de março (para assistir **clique aqui**) e este ebook foram criados como uma adaptação do artigo "Todos sobrecarregados, e agora?" publicado pela MIT Sloan Review Brasil. Se você quer desenvolver uma cultura com maior diálogo à respeito da carga mental de seus colaboradores e colaboradoras, não deixe de ler o artigo completo em:

https://www.mitsloanreview.com.br/post/todos-sobrecarregados-e-agora

Carta convite

É autodepreciativo eu dizer a meu interlocutor que estou sobrecarregada? Minha dúvida é se estou assinando um atestado de baixa produtividade e de incapacidade de me organizar ao afirmar isso.

É indelicado eu perguntar se esse meu interlocutor está sobrecarregado? Não sei se seria o equivalente a perguntar sua idade, ou quanto ele(a) pesa.

São duas perguntas ardilosas, uma remetendo ao posicionamento profissional e outra à etiqueta corporativa, mas as duas me acompanham não é de hoje. Elas surgiram bem antes da pandemia e ficaram mais urgentes durante, já que a sobrecarga de trabalho, o cansaço excessivo e até o burnout estão sendo tão pandêmicos quanto.

Em março, mês da mulher, realizamos um evento que, não apenas me deu uma base de comparação de como me comportar, como respondeu plenamente às minhas questões. (Aqui cabem parênteses. Quando digo "realizamos", me refiro à parceria que eu tanto adoro, entre MIT Sloan Review Brasil, o Movimento Mulher 360 e a Tribo, consultoria de liderança e cultura. E quando apresento março como o "mês da mulher", só sigo a tradição –que não me desagrada, já que faço aniversário em março –, mas sou sabedora de que todo mês é mês da mulher, e do homem, e de todos os gêneros, porque não somos binários).

No artigo da vez da MIT Sloan Review Brasil, cujos highlights você acessa a seguir, as autoras enfrentaram a questão da sobrecarga de peito aberto. Elas deixaram claro que delegar a cada pessoa a responsabilidade por equilibrar vida e trabalho e esperar que isso funciona é só mais uma ilusão, das tantas ilusões que nos vendem como verdade. É ilusório sobretudo para quem assume a maior parte da responsabilidade pela casa e pela família – as mulheres.

E elas foram atrás de resolver o problema. O mais interessante do texto é o experimento que as pesquisadoras fizeram numa grande empresa global que tinha a sobrecarga das pessoas amplamente diagnosticada. Com os testes de iniciativas pró-equilíbrio, elas chegaram a uma solução: é preciso fazer um redesenho para incorporar a ideia de todos trabalharem com uma agenda dupla, tantos liderados, como os líderes. E os líderes são peça-chave nesse redesenho. Mais spoiler não dou; lê lá!

Então, se você sofre com a sobrecarga de trabalho, se é uma líder, ou se é uma líder que sofre com a sobrecarga de trabalho, saiba que este artigo vai te ajudar MUITO, com letras maiúsculas. E as minhas perguntas iniciais? Bem, tanto as parceiras Margareth Goldenberg (Movimento Mulher 360) e Sté Crispino (Tribo), como as líderes assumidamente sobrecarregadas Paula Costa (Diageo), Letícia Dias (Pepsico) e Mariana Hatsumura (Microsoft), além de compartilharem como lidam com isso, me deixaram tranquila: eu posso dizer, sim, que estou sobrecar-

regada e posso perguntar, sim, se os outros estão.Aliás, eu devo. Diagnosticar o problema é o ponto de partida para buscar a solução.

Lê lá! E até a próxima!

Adriana Salles
Diretora-editorial da MIT Sloan Review Brasil
mitsloanreview.com.br

@mitsloanreviewbrasil

/mitsloanreviewbrasil

Assine nossa newsletter gratuita!
https://bit.ly/reviewer-newsletter

Um breve resumo sobre o artigo

Com o objetivo de entender um pouco melhor a respeito do assunto **sobrecarga**, a influência que as várias jornadas de trabalho dos colaboradores têm nos negócios e o impacto na saúde e bem estar das pessoas, as autoras do artigo, Erin L. Kelly e Phyllis Moen, realizaram uma pesquisa durante 5 anos com uma das organizações da área de tecnologia do ranking da Fortune 500, vista como uma boa empregadora e empresa cidadã. Essa pesquisa não só gerou um diagnóstico aprofundado sobre a equipe dessa organização, mas também provocou uma reflexão sobre a sociedade atual, onde as empresas demandam cada vez mais de seus profissionais, não apenas em complexidade e quantidade de demandas como também em disponibilidade; ou seja, precisamos estar "online" o tempo todo. E o resultado não poderia ser diferente: **as pessoas estão chegando cada vez mais rápido ao esgotamento físico e mental, o chamado "burnout"**.

E é justamente nesse ponto que as autoras decidiram se dedicar dentro dessa empresa, com o objetivo de melhorar o nível de estresse e sobrecarga das pessoas envolvidas na pesquisa. Traremos, portanto, o resultado de todo esse experimento focando no que podemos implementar nas nossas organizações, principalmente quando falamos sobre uma cultura que associa a mulher à família e ao lar e o homem ao comprometimento profissional.

Esse tal de burnout...

Não há muito tempo em que conhecemos o termo burnout, ou esgotamento profissional, como uma síndrome. Apenas em 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) realizou esse reconhecimento trazendo como as três principais características da síndrome o **cinismo, a exaustão e a auto-ineficácia**. Contudo, a Yerbo, uma empresa americana que tem como propósito contribuir para um mapeamento e melhoria da saúde mental dos colaboradores das organizações, traz uma quarta dimensão que precisa ser considerada ao falarmos sobre o tema, **a despersonalização**.

Esse mapeamento da Yerbo realizado através do **Burnout Index**, mede de forma quantitativa o quanto você se aproxima de cada uma dessas dimensões citadas anteriormente (exaustão, cinismo, auto-ineficácia e despersonalização) trazendo uma possível detecção da síndrome de burnout, se for esse o caso, e recomendações direcionadas àquelas áreas em que você necessita de maior atenção para gerir o seu nível de esgotamento.

As quatro dimensões de acordo com a Yerbo

1. **Exaustão**
   A exaustão tende a ser o primeiro sintoma de uma pessoa com síndrome de burnout. Embora possamos considerar essa como uma uma das características talvez mais conhecidas do esgotamento, muitas vezes não é associada a essa síndrome por ser

considerada “apenas cansaço’’. A exaustão é, entretanto, muito mais do que “apenas cansaço”, sendo uma fadiga produzida por um esforço contínuo e excessivo quando você realiza suas tarefas, se manifestando tanto físico quanto psicologicamente. É importante frisar que nossa energia cognitiva e emocional não é ilimitada e o excesso pode gerar desmotivação, fadiga, insônia, problemas de memória, nervosismo, irritabilidade, entre outros.

2. **Cinismo**
   Apesar de não ser intuitivo pensar que o cinismo está muito presente nas pessoas que estão sobrecarregadas, esta é a dimensão mais presente de todas. Parte inicialmente de um distanciamento em relação ao trabalho sentindo que não está agregando valor à empresa ou que a empresa não lhe agrega mais. As pessoas começam a diminuir seus esforços porque não se sentem mais conectadas com a organização ou não sentem mais satisfação ao realizar suas tarefas. Como consequência, temos uma diminuição significativa nas emoções positivas da pessoa em relação ao trabalho, na produtividade, na facilidade de criar novas ideias, soluções e projetos e também na qualidade das entregas.

3. **Auto-ineficácia**
   Nesta dimensão, a pessoa se sente insegura e pouco confiante de que possui habilidades e competências necessárias para executar suas tarefas. Essa sensação é uma percepção distorcida da realidade uma vez que possuir alta percepção de auto-ineficácia

não significa incompetência. Entretanto, ter essa percepção e ainda assim precisar realizar tarefas as quais a pessoa não se sente preparada pode acarretar em um aumento da percepção e do desconforto emocional. Como consequência, podemos citar a procrastinação nas tarefas que são julgadas desafiadoras ou complexas e aumento dos níveis de ansiedade no trabalho.

4. **Despersonalização**
   Assim como o cinismo, essa dimensão tem como principal característica o distanciamento e desconexão em relação ao trabalho, ao propósito da organização e aos colegas de profissão, que de alguma forma estejam relacionadas ao desgaste emocional sentido. Percebemos a despersonalização também como um mecanismo de defesa emocional, sendo esse mecanismo visível pela atitude distante, conflitante e desconectada, o que dificulta o trabalho em equipe.

Como a pandemia influenciou?

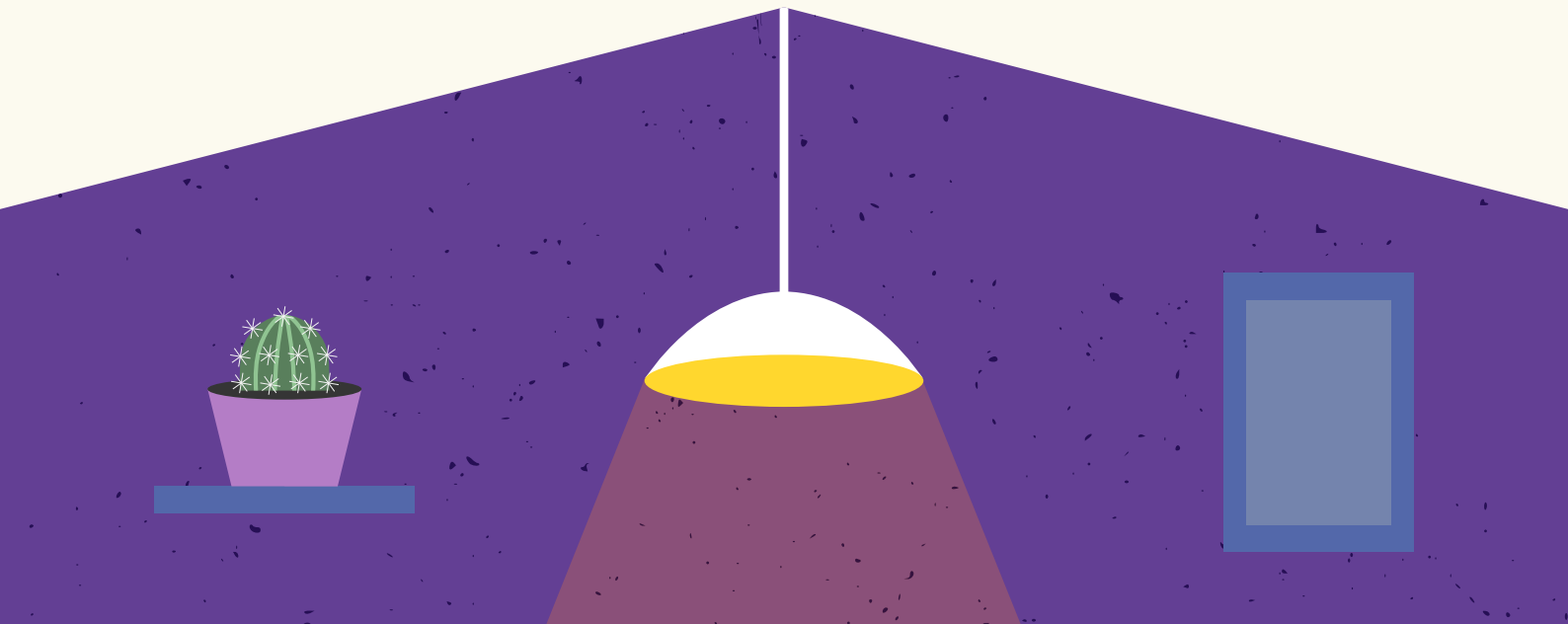
No encontro realizado contamos com a participação da **Mariana Hatsumura**, Diretora da área de Modern Work & Security na Microsoft, uma organização referência na utilização de dados. Em setembro de 2020, publicaram uma pesquisa justamente para entender o efeito da pandemia e isolamento social na sobrecarga de trabalho das pessoas. Essa pesquisa foi realizada globalmente, e tiveram 30% das pessoas afirmando que a pandemia aumentou a sensação de burnout, tendo o Brasil um re-

sultado ainda pior nesse índice, com 44% das pessoas afirmando que a pandemia acelerou essa sensação. O principal motivo trazido na pesquisa está relacionado a sobreposição da vida pessoal e profissional, sem muitos recursos de separação devido ao home office.

Uma outra forma de reforçarmos o motivo dos resultados da pesquisa realizada pela Microsoft é através do relato da **Letícia Dias**, Diretora de Total Rewards & People Analytics na PepsiCo Brasil:

> **"Antigamente falávamos em ambiente profissional e ambiente pessoal. Bom, agora misturou tudo. Quando você está no zoom comigo, você está dentro da minha casa e quando meu filho entra aqui na sala ele está dentro da minha reunião."**

A fala da Letícia Dias nos mostra como é importante abordarmos a temática de mulheres no mercado de trabalho, principalmente quando associada à maternidade, onde o trabalho ultrapassa empresa e lar, já que é ampliado também o cuidado com os filhos.



A sobrecarga nas mulheres

Ao aprofundarmos no que nos leva a um esgotamento, conseguimos compreender como as jornadas de trabalho das mulheres (empresa e lar) contribuem para que essa sobrecarga seja ainda maior.

Antes mesmo do momento atual do mundo, a desigualdade de gênero em relação à sobrecarga já existia e se acentuou ainda mais com o isolamento social. Uma **reportagem** publicada pelo jornal Folha de São Paulo nos traz que o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) diagnosticou em 2019 que as mulheres que trabalhavam fora de casa dedicavam em média **8,2 horas semanais a mais**, em tarefas do lar e da família, do que os homens em uma mesma situação. Hoje, essa média já aumentou mundialmente chegando a **12 horas semanais** a mais que seus companheiros, segundo estudo do Boston Consulting Group em países europeus. A mesma reportagem nos traz dados que reforçam essa situação. A pesquisa constatou que 63% das mulheres tiveram aumento de tarefas em casa e que 55% delas estavam cozinhando mais.

Esse fato também é trazido pelas autoras do artigo quando colocam que em muitas organizações a sobrecarga é tratada como um problema feminino ou da maternidade, justamente por estarmos imersos em uma cultura que associa as mulheres ao cuidado do lar e das crianças; gerando percepções de menor comprometimento e menor competência em relação ao seu trabalho profissional. O oposto acontece aos homens, que são vistos como trabalhadores dedicados e, portanto, mais disponíveis fora do horário de trabalho, uma vez que possuem menor participação em tarefas domésticas.

No encontro realizado também contamos com a participação da **Margareth Goldenberg**, CEO na Goldenberg Responsabilidade Social e Diversidade e Gestora Executiva do Movimento Mulher 360, e ela pôde compartilhar reflexões sobre como o ano de 2020 resultou em um retrocesso de 10 anos em relação à equidade de gênero no mercado de trabalho. Ela também complementa que:

> **"As mulheres assumem mais de 76% do trabalho não remunerado. Esse trabalho é invisível, constante, não remunerado. É um trabalho mais amplo do que o fazer; tem o planejar e o pensar. E por isso trazemos a temática de carga mental para mulheres".**

Além disso, a Margareth reforça os padrões culturais, barreiras e vieses inconscientes aos quais as mulheres são sujeitas diariamente na sociedade trazendo a maternidade como uma das maiores barreiras no crescimento profissional do público feminino. A sociedade coloca ma-

ternidade e competência profissional como inversamente proporcionais, sendo essa associação uma característica estrutural e estruturante, ou seja, algo já arraigado e que contribui para que novas estruturas similares sejam construídas.

Esses dados e reflexões só nos trazem cada vez mais um senso de urgência sobre trabalharmos nas nossas organizações a temática de equidade de gênero como um primeiro passo para mudanças também no âmbito sócio-cultural.

Incentivando a saúde mental

Para realizarmos essa mudança nas nossas organizações, incentivando mais saúde mental e menos sobrecarga nos colaboradores, o artigo nos traz três principais aspectos a serem trabalhados: funcionários obterem controle de suas agendas, gestores demonstrarem interesse genuíno em seus colaboradores (vida pessoal e desenvolvimento) e a organização informar com clareza quais são os objetivos, metas, e prioridades do time.

Esses aspectos são premissas do experimento realizado pelas autoras, onde tiveram como ação principal o programa de redesenho do trabalho chamado "Agenda Dupla Star". Resumidamente, esse redesenho tinha como objetivo suprir os três aspectos citados acima com sessões estruturadas de treinamento dos funcionários de menores níveis hierárquicos para incentivar maior autonomia, controle das pessoas sobre seu próprio tempo e gestão de prioridades.

Enquanto isso, os gestores também participam desse processo sendo treinados a dar suporte aos colaboradores de forma mais próxima e a demonstrarem interesse tanto em relação à vida pessoal quanto ao desempenho do time. A **Paula Costa**, Vice-Presidente de Marketing da Diageo para a região PUB – Paraguai, Uruguai e Brasil, também convidada do nosso encontro, reforça o quanto a proximidade com as pessoas do time é importante:

> “Uma coisa que eu falo pra minha equipe e é muito de coração: se você precisar falar comigo, principalmente se for algo pessoal, eu vou parar tudo que estiver fazendo e te ouvir. E isso é muito importante. Porque eu preciso ter um time que se sente apoiado, amparado”

Como resultado no curto prazo, esse experimento atingiu maiores níveis de flexibilidade no time, instaurando o home office como parte da cultura organizacional, além da diminuição na quantidade de reuniões realizadas e maior assertividade nas tomadas de decisões. No longo prazo, obtiveram também uma redução no nível de estresse dos colaboradores participantes da pesquisa.

O que outras organizações têm feito para incentivar a saúde mental?

Uma das formas de construirmos novos rituais, artefatos, políticas e programas dentro das nossas organizações é o conhecimento de cases de mercado do que têm sido feito para além da teoria. No nosso encontro, tivemos a presença de instituições que já implementam ações de sucesso e nosso intuito é que você possa conhecê-las um pouco mais.

Tribo Global

Nós, da Tribo, nos preocupamos em como nosso time está em relação à bem estar e temos a metodologia **P.E.R.M.A** implementada como ferramenta de mapea-

mento de Emoções Positivas (**P**ositive Emotions), Engajamento (**E**ngagement), Relacionamentos (**R**elationships), Propósito (**M**eaning) e Realizações (**A**ccomplishment). Dentro dessa metodologia utilizamos a lente de diversidade para mapear e realizar análises em relação à como as mulheres estão se sentindo durante aquele mês, possibilitando então direcionar ações e investimentos prioritários caso tenhamos algum ponto de atenção que nos indique sobrecarga, baixas emoções positivas, pouca sensação de realização, entre outros.

Além disso, utilizamos também um espaço específico e com frequência pré-estabelecida, nomeado de **Reunião Emocional**. Essa reunião é mediada por uma pessoa capacitada em apoiar e acolher as pessoas onde falamos de forma aberta e vulnerável dos desafios, dores e sentimentos que possam estar vivos no time naquele período. Dessa forma, as pessoas conseguem se conhecer melhor, se conectar mais e conseguem criar um espaço de segurança psicológica.

Diageo

Dentro do seu time na Diageo, a Paula Costa apostou nas conversas e espaços para aproximar a liderança do time. Como comentado anteriormente, ela enquanto líder se deixou **aberta e disponível para ser chamada** sempre que as pessoas sentissem necessidade levantando a bandeira do **fator pessoal ser tão relevante quanto profissional** para essas conversas. Além desse espaço solicitado pela própria pessoa, ela trouxe que percebeu a importância de **marcar formalmente um bate papo**

com cada um(a) com objetivo de escuta e acolhimento, sendo essa uma das maiores responsabilidades das lideranças para com suas equipes nesse momento de mundo.

Além disso, ela também adotou a **pausa obrigatória de almoço** na sua área para que pudessem efetivamente descansar, se alimentar, cuidar da família e filhos durante esse momento do dia. E é importante ressaltar o papel da liderança nessas ações, uma vez que o time se sentirá mais confortável em ser mais autônomo com sua agenda e também mais confortável em ser vulnerável quando percebe abertura da liderança.

PepsiCo Brasil

Na Pepsico, ouvir o time também é um dos principais pilares da companhia, o que contribui para uma cultura de se expressar sem medo e de se sentir à vontade para trazer seus pontos de vista. A Letícia Dias nos trouxe que todos os programas lançados dentro da empresa passam primeiramente pela **conversa com as pessoas que de alguma forma utilizarão essas ações**. Ela ressalta a importância que a área de Recursos Humanos tem neste momento de não considerar que já sabe todas as necessidades existentes nas colaboradoras e colaboradores, para que possam **construir ações de forma mais assertiva**.

Uma das frentes que trabalham é a da liderança, onde trazem **programas que incentivem as lideranças a demonstrar vulnerabilidade**. Esses programas assu-

mem que "Líder também é gente", e pensar que determinada liderança se posicionou de determinada forma é também pensar em como ele ou ela se sentiu. Portanto, apoiar a liderança é automaticamente apoiar o time.

Microsoft

A Microsoft por sua vez tem realizado diversas ações estruturadas com o intuito de promover maior autonomia, flexibilidade e bem estar dos funcionários. A Mariana Hatsumura nos contou exemplos de ações realizadas nesse período de maior sobrecarga:

1. Realização de **pesquisas frequentes** dentro da organização para mapear como o time tem se sentido dentro dessa temática.

2. Lançamento de um **programa de bem estar** para que os colaboradores possam acionar profissionais da área de saúde, como psicólogos, para se sentirem amparados e com orientação profissional.

3. Lançamento de um programa em que a pessoa realiza um **assessment geral sobre a sua saúde** (física, mental, financeira, entre outros) e a partir do diagnóstico trazido você tem um programa guiado no formato de gamificação, onde têm-se recomendações de pequenos passos que você pode realizar.

4. Lançamento de **programa licença parental adicional remunerada** de 12 semanas para pais e mães com filhos em escola para que, durante o

momento de lockdown, os pais não precisassem se sobrecarregar com equilíbrio entre trabalho e cuidado com os filhos.

5. Lançamento de uma **licença adicional de 5 dias de bem estar** que não interfere nas férias dos colaboradores com foco em cuidados necessários na vida pessoal como médico, família, descanso.

6. Utilização da política de **não realizarem reuniões nas sextas feiras a tarde**, promovendo um espaço na semana para que as pessoas possam trabalhar em suas demandas mais individuais.

As ações citadas nessa seção são resultado do bate papo entre essas organizações e você pode conhecer ainda mais de como elas estão lidando com a sobrecarga de seus colaboradores e colaboradoras assistindo **aqui**.

Rumo à integralidade

Ao passarmos por todos os pontos citados até aqui, - como as dimensões do burnout, o esgotamento emocional das mulheres, as premissas de um ambiente organizacional com menos sobrecarga, as ações realizadas por algumas organizações - tivemos como plano de fundo a integralidade como um dos caminhos que promete maior fluidez e leveza nas várias jornadas de trabalho que realizamos diariamente.

É importante e indispensável olharmos para a temática de sobrecarga ampliando nossa visão para além da saúde física, afinando nosso olhar para cada vez mais detectarmos qual aspecto da nossa saúde (física, mental, espiritual, emocional) necessita de cuidados naquele momento para que consigamos suprir essas necessidades de forma mais assertiva.

Ao falarmos sobre a perspectiva das organizações, o convite que deixamos é como você enquanto liderança pode incentivar cada vez mais essa integralidade das pessoas do seu time. A agenda dupla que o próprio artigo desenha no experimento, é dupla na medida que é integral e considera todos os aspectos da pessoa dentro do que chamamos de pessoal e profissional.

O neurocientista e autor do livro **“Leading Well From Within”**, Daniel Friedland, complementa a definição de saúde do inglês **“health”** com a palavra **“whole”** significando **“ser por inteira(o)”**. Como trazer cada

vez mais a nossa autenticidade, nossa história, nossos medos, nossos sonhos para todos os âmbitos em que passamos? Assim como a Letícia Dias nos conta que é mulher, filha, esposa, mãe do Pedro e do Lucas antes de ser Diretora de Total Rewards da Pepsico, assumimos diversos papéis sociais que coexistem e se influenciam mutuamente. E aí? Qual o seu primeiro passo rumo à uma vida com menos sobrecarga e mais equilíbrio?

Este conteúdo foi produzido por:

Autoria:

Thaís Ananias
Consultora
e Facilitadora na Tribo

Apoio:

Stephanie Crispino
CEO na Tribo

Revisão:

Lavínia Pedrosa
Social Content Creator
na Qura Editora

Revisão:

Ana Luiza Dantas
Gestora de Conteúdos
e Redatora na Tribo

Diagramação e ilustrações:

Luana Moreira
Designer na Tribo

Sobre a MIT SMR Brasil: A MIT Sloan Review Brasil é a revista que une tecnologia e gestão, modelo de negócio e inovação, como nenhuma outra revista no mundo. Viemos para o Brasil com o propósito de capacitar e estimular nossa comunidade de gestores e empreendedores a liderar a transformação contínua de suas organizações por meio de novas culturas e novas tecnologias, alavancando assim seus resultados e sua presença no mercado, nacional e global. **Viemos formar os pioneiros digitais da gestão brasileira**.

Sobre o Movimento Mulher 360: O Movimento Mulher 360 é uma entidade sem fins lucrativos, uma iniciativa empresarial em prol da equidade de gênero e empoderamento feminino nas corporações. Sua plataforma de atuação é estruturada em 3 dimensões: fomento, sistematização e disseminação de conhecimentos e práticas com o objetivo de acelerar o avanço da equidade de gênero nas empresas e nas suas cadeias de valor. Em 2020, já são 72 grandes empresas associadas ao Movimento. Saiba mais em:
www.movimentomulher360.com.br

Sobre a Tribo: A Tribo é para pessoas apaixonadas por **construir culturas humanizadas, de alto resultado e orientadas por um propósito**. Somos uma consultoria especializada em cultura organizacional, que apoia as empresas em processos de diagnóstico e transformação cultural, formação de lideranças, programas de desenvolvimento e experiências imersivas. Através de nossos projetos, ativamos as lideranças, engajamos e desenvolvemos times e criamos estruturas que sustentam a transformação no dia a dia. Nossas soluções integram resultados e pessoas, pois acreditamos que todo desafio de negócio é na verdade um desafio de gente.

Se as mulheres leem mais, se as mulheres aprendem melhor, as mulheres vão virar o jogo – é questão de tempo.

MIT Sloan Review Brasil