

ANÁLISE

A fadiga pandémica chegou aos gestores

Há muito desgaste e muita frustração, também entre os gestores. O tema ainda é pouco falado, e isso pode ser um erro, até porque o cansaço de um chefe repercute-se nas suas equipas. A pressão continua com o regresso ao trabalho presencial – o retorno aos escritórios está a trazer ao de cima os estilhaços da pandemia.

LÚGIA CRESPO

“U

m gestor cansado também cansa as equipas”, alerta Paula Pedro, diretora da Unidade de Contrastarias da Imprensa Nacional Casa da Moeda (INCM). Tem 46 anos, lidera desde os 28, está habituada a gerir em contextos de mudança, mas não em pandemia. O ritmo de trabalho acelerou ainda mais quando começou a chefiar uma nova equipa, em pleno confinamento. Mas, depois da velocidade inicial, o momento agora é de algum abrandamento. “Não podemos estar sempre em ‘overbooking’, não somos inesgotáveis.” Paula já não trabalha aos fins de semana, e teve de aprender a não sentir culpa por isso. E esse é um desafio de muitos gestores.

A covid-19 testou a resiliência dos líderes, que nunca como hoje enfrentaram tamanha pressão e expectativas tão elevadas por parte dos seus acionistas, administradores, clientes e colaboradores, apontam diversos artigos divulgados por consultoras como a McKinsey e publicações como a Harvard Business Review. Muitos dirigentes estão exaustos e sem os ní-

veis de energia do início da pandemia, quando a adrenalina ainda comandava. As suas equipas foram rapidamente colocadas em teletrabalho, improvisaram-se escritórios em casa, o choque tecnológico foi uma realidade. Seguiram-se, em alguns casos, processos de reestruturação e até despedimentos, e isso aumentou a exigência em contexto de incerteza. Os líderes – e os liderados – estão esgotados.

“Há um ano, sentia-se a adrenalina um bocadinho louca do vamos combater ‘isto’, do ‘isto’ vai passar – na verdade, não passou. A nova vaga que começou perto do Natal provocou um desgaste muito maior. Fazendo uma analogia com o desporto, os gestores começaram num ‘sprint’, numa prova de rapidez, perceberam depois que estavam numa maratona e que por isso não deveriam ter despendido tanta energia no início. Nota-se muito cansaço, muito desgaste e muita frustração”, testemunha Joana Proença de Carvalho, sócia da Signium, empresa de “executive search”. Aliou-se a Nuno San-



tos Fernandes, fundador da Walking Mentorship, e juntos lançaram o programa Forward, para ajudar os gestores a superarem a fadiga, a incerteza e o esgotamento da pandemia.

“Alguns clientes chegaram a dizer-me: ‘Mudei para a minha casa de fim de semana, estou cá há 15 dias e ainda não consegui abrir uma janela ou ir ao jardim; já programei o meu relógio para me mandar parar ou respirar’”, conta Joana Proença de Carvalho. Foram um pouco assim os dias de confinamento de muitos gestores – com “zoom meetings” em catadupa. “As reuniões sucediam-se, colavam-se umas às outras, entravam pela hora de almoço, e no final do dia o computador continuava ligado”, sublinha.

Se numa primeira fase os executivos de topo enfrentaram tempos “duríssimos”, rapidamente a pressão do dia a dia recaiu sobretudo nas chefias intermédias e diretores, assinala por seu lado Nuno Santos Fernandes. “Há muitas pessoas sob elevada tensão, existem casos de ‘burnout’ e de baixa por esgotamento”, conta. Vários gestores sentem que não conseguem ter controlo sobre o pró-

prio tempo. Esta é aliás uma tendência transversal a diversos países e anotada em artigos como “Overcoming pandemic fatigue” (Superar a Fadiga Pandémica), da McKinsey, ou “How to Lead When Your Team Is Exhausted — and You Are Too” (Como liderar quando a sua equipa está exausta – e você também), publicado na Harvard Business Review, em dezembro de 2020.

Em teletrabalho, com filhos em casa, sem fragmentação de espaços e de tempos, o desgaste foi-se acumulando. E foi-se acumulando também pela ausência dos habituais mecanismos de defesa que permitem preservar a saúde mental, salienta o psiquiatra Pedro Afonso. “As pessoas deixaram de poder frequentar ginásios, de ir ao cinema, de viajar. Perderam essas armas que ajudam a aliviar o stress e a manter o equilíbrio”, aponta o professor na Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa e na AESE Business School. E esse cansaço propaga-se na empresa. “Há um fenómeno de transmissão dessa pressão na cadeia hierárquica.”

ANÁLISE

página 09

ORDEM PARA DESCANSAR

Em 2016, um estudo da AESE alertava já para o impacto do excesso de trabalho na saúde mental, referindo então que quem tem cargos de maior responsabilidade enfrenta um risco mais elevado de sofrer de ansiedade e de sintomas depressivos – e a pandemia terá acentuado a tendência. “Em geral, são pessoas com maior carga horária, mais escrutinadas e sujeitas à apresentação de resultados, estão portanto em maior risco de adoecer do ponto de vista psiquiátrico”, sublinha Pedro Afonso. “Todos temos os nossos limites, se ultrapassarmos a linha vermelha durante muito tempo, mais tarde ou mais cedo entramos em rutura.”

Entre os gestores, o tema ainda é pouco falado, mas têm sido dados alguns passos mediáticos. Num testemunho à BBC no início do ano passado, António Horta-Osório, atual “chairman” do Credit Suisse, recordava o seu próprio caso de “burnout” durante a crise do “subprime”, e alertava que os períodos de alta performance laboral devem ser conciliados com períodos significativos de descanso. O banqueiro português encontrava-se na presidência executiva do britânico Lloyds Bank e acabou por simbolizar o quebrar do tabu dos problemas mentais em ambientes laborais de alto stress. “Eu não estava nada habituado a pedir conselhos ou a demonstrar emoções, desde os 29 anos que sou CEO, é uma tarefa muito solitária – as pessoas precisam de liderança, mesmo nos nossos momentos de maior provação e dificuldade”, disse ao The Guardian, em maio de 2019.

Trabalhar 55 ou mais horas por semana aumenta o risco de morte por acidentes vasculares cerebrais (AVC) e por doença cardíaca, em comparação com uma semana de trabalho de 35 a 40 horas, revela um estudo da Organização Mundial da Saúde (OMS) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicado a 17 de maio e referente a 194 países. Em 2016, morreram mais de 745 mil pessoas por AVC ou doenças cardíacas em consequência das longas horas de trabalho, refere o relatório. Os autores recordam que a jornada de trabalho tende a aumentar após os períodos de recessão económica, e que o mesmo pode acontecer com o pós-pandemia, alertam.

Passado o “sprint” inicial, Paula Pedro está a desacelerar e a usar ferramentas retidas no programa Forward, que realizou por iniciativa da entidade onde trabalha. É tempo para recarregar baterias, após um período de corrida intensa. Foi em pleno confinamento que a gestora assumiu a liderança de uma nova equipa, formada por 60 pessoas, dentro da mesma instituição. “O desafio foi ainda maior e exigiu um esforço extra para me aproximar dos colaboradores, até porque costumo adotar uma gestão de proximidade, de porta aberta”, conta. Mesmo à distância, ou até por causa dela, a sua equipa respondia com maior afinco. “Acho até que, inconscientemente, era a nossa forma de lutar contra o vírus, estávamos todos a viver a mesma realidade, existia um forte sentimento de partilha. Quando há um grande objetivo em comum, as pessoas realmente excedem-se na entrega, e isso é também galvanizante”, sublinha a diretora da Unidade de Contrastarias da INCM.

Paula sabe, e sente, que essa bolsa de energia precisa de ser recarregada. Teve de impor limites, também a si própria. “A meio do segundo confinamento, comecei a ressentir-me e a ver os outros ressentidos, iniciei o processo de pôr um travão, de forma conjunta, até porque há feridas que só agora começam a ser perceptíveis. O desgaste emocional e físico está a vir ao de cima. É preciso redefinir prioridades. Pessoas esgotadas não são pessoas felizes, e isso também se reflete na produtividade.”

A perda de rendimento devido ao absentismo e ao presentismo – causados por stress e problemas de saúde psicológica – pode custar às empresas portuguesas até 3,2 mil milhões de euros por ano, concluiu o estudo “Custo do Stress e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho em Portugal”,



“Há muitas pessoas sob elevada tensão, existem casos de ‘burnout’ e de baixa por esgotamento. Vários gestores sentem que não conseguem ter controlo sobre o próprio tempo”, conta Nuno Santos Fernandes, fundador da Walking Mentorship.

da Ordem dos Psicólogos, publicado em julho de 2020. Em outubro, o relatório “Saúde mental em tempos de pandemia”, do Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge (INSA), revelava que 33,7 % da população apresentava sinais de sofrimento psicológico.

A covid-19 aumentou os distúrbios de ansiedade, as perturbações depressivas e as alterações de sono – aquilo que Pedro Afonso designa por uma tríade sintomática. Acrescem também casos de pessoas que estão a desenvolver quadros de stress pós-traumático, depois de terem sido internadas ou de correrem risco de vida, assinala o professor da AESE Business School.

O psiquiatra alerta igualmente para o aumento do consumo de bebidas alcoólicas em consequência da pandemia. No Reino Unido, em 2020, o número anual de mortes relacionadas com o álcool atingiu o seu pico desde o início do século, revelou o Instituto Nacional de Estatísticas britânico. Na Austrália, os supermercados atingiram vendas recorde de álcool, com aumentos de 26,5% no ano passado, de acordo com dados governamentais. Em Portugal, o cenário também não é animador. Segundo o estudo “Prevenir a Utilização Nociva do Alcool”, divulgado a 19 de maio, os portugueses consomem uma média anual de 12 litros de álcool, um dos registos mais elevados entre os países da Organização para a Coope-

“Os gestores começaram num ‘sprint’, perceberam depois que estavam numa maratona e que por isso não deveriam ter despendido tanta energia no início”, testemunha Joana Proença de Carvalho, sócia da Signium, empresa de “executive search”.

ração e Desenvolvimento Económico (OCDE) – e que pode reduzir em um ano a esperança média de vida nos próximos 30 anos.

Entre os profissionais mais afetados pela fadiga pandémica estão as mulheres, que acumularam ainda mais tarefas. A desigualdade entre géneros acentuou-se, alertou o Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE). Também um estudo da Great Place to Work e da start-up Maven, realizado nos Estados Unidos e divulgado em dezembro de 2020, vincou o peso da pandemia nas mulheres – são 9,8 milhões as mães trabalhadoras que sofrem de “burnout” naquele país, aponta a pesquisa. Em Portugal, o cansaço das mulheres é estrutural e ficou patente no estudo “As mulheres em Portugal, hoje: quem são, o que pensam e como se sentem”, da Fundação Francisco Manuel dos Santos – a maioria declarava sentir-se demasiado cansada, sempre ou quase sempre. O teletrabalho agravou a sua fadiga, devido à falta de partilha das tarefas domésticas, alertava em novembro a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG).

“Neste momento, um líder tem de estar especialmente atento aos sinais da equipa”, salienta Paula Pedro. Mas, antes de ajudar os outros, os gestores devem ajudar-se a si mesmos. “Os líderes que priorizam o seu próprio bem-estar podem ajudar os outros a fazer o mesmo”, sublinha o artigo “The

“Quem tem cargos de maior responsabilidade enfrenta um risco mais elevado de sofrer de ansiedade e de sintomas depressivos – e a pandemia terá acentuado a tendência”, sublinha o psiquiatra Pedro Afonso, professor na AESE Business School.

boss factor”, da consultora McKinsey. “A receita para o autocuidado depende de pessoa para pessoa, mas na maior parte das vezes inclui uma dieta rigorosa, exercício físico, descanso e sono em dia. Para muitos, práticas de meditação são também fontes poderosas de resiliência.”

Filipe Lopes costuma marcar reuniões em jardins e em caminhadas pela cidade. Um método que adotou ao iniciar também o programa desenvolvido pela Signium e pela Walking Mentorship. Era então diretor comercial na Imprensa Nacional Casa da Moeda, mudou-se para o Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ), onde desde janeiro desempenha funções de Advisory to the Board, liderando uma equipa de 15 pessoas. Reserva as tardes de sexta-feira para encontros de trabalho ao ar livre. Com formação de base em Engenharia Eletrotécnica, especializou-se em gestão e liderança, passou por empresas como EDP e Efacec, e já antes da pandemia gostava de reuniões informais e até marcava corridas com clientes e fornecedores. A covid-19 aguçou-lhe este apetite.

São muitas as vezes que o psiquiatra Pedro Afonso ouve dizer: não tenho tempo para ir ao ginásio. “Costumo responder: admito que seja difícil, mas seguramente a sua vida não é mais ocupada do que era a do Presidente Obama, e ele sempre praticou desporto para aliviar a tensão.” “Descansar é um dever. A saúde mental é também uma questão de educação”, sublinha.

GUIDADO COM O TELETRABALHO

O retrato à saúde mental não é dos melhores, mas Pedro Afonso confessa que ficou surpreendido com a resiliência de muitas pessoas, e que isso se pode dever também às próprias tecnologias de comunicação. “Ao permitirem a ligação entre os indivíduos, evitaram uma autêntica pandemia de saúde mental”, diz. Mas são uma solução temporária. O psiquiatra deixa até um alerta: o trabalho presencial tem de ser rapidamente retomado nas empresas que o puderem fazer. “Em regime de exclusividade, o teletrabalho causa graves danos à saúde mental, aumentando o risco de aparecimento de ansiedade, depressão e alterações do sono.”

Isso mesmo concluiu um estudo da AESE Business School, publicado no Journal of Public Health a 25 de maio, que Pedro Afonso concretizou com os investigadores Tomás Teodoro e Miguel Fonseca. “Os dados publicados mostram que a falta de contacto humano é a principal desvantagem reportada pelas pessoas em teletrabalho. O ser humano não vive apenas com outros, mas precisa de viver junto de outros”, sublinha o psiquiatra. “O contacto humano é essencial para a partilha de ideias e até de desabaços – para aquilo a que costumamos chamar psicoterapia laboral.”

Também a psicóloga Sandra Martins salienta a importância do convívio no trabalho. “Somos seres sociais, necessitamos de estar uns com os outros, precisamos do improvável das relações, precisamos de ser estimulados”, sublinha a autora do livro “Um Cérebro à Prova de Cansaço”, em que traça um plano diário com mais de 200 exercícios para treinar e potenciar as capacidades mentais. E assim combater falhas de memória, dificuldade de concentração, stress e ansiedade.

Será no regresso a um contacto mais próximo com colegas de trabalho que muitas pessoas irão tomar consciência de que não estão bem do ponto de vista psíquico, diz Pedro Afonso. O psiquiatra defende assim que os líderes empresariais devem adotar um período de transição. “As pessoas estão em casa há mais de um ano, num regime de trabalho diferente, ainda sem os mecanismos de defesa habituais totalmente disponíveis. Precisam de tempo para se adaptarem de novo ao trabalho presencial. Os gestores têm de estar especialmente atentos às pessoas.” O momento é decisivo. “Aquilo que se fizer agora vai determinar a saúde mental coletiva.” w



A FADIGA PANDÉMICA CHEGOU AOS GESTORES





FIM DE SEMANA

negócios

negócios.pt

Sexta-feira, 4 de junho de 2021 | Diário | Ano XVIII | N.º 4508 | € 3,20
 Diretora **Diana Ramos** | Diretor adjunto **Celso Filipe**

FERNANDO ILHARCO
 O desafio das empresas
 é entender a mudança
 OPINIÃO 30



BRUNO FARIA LOPES
 País não é dos anos 90,
 mas a fraude também não
 SEMANA 10



EXCLUSIVO **PAOLO GENTILONI** COMISSÁRIO EUROPEU DA ECONOMIA



“Não podemos
 manter
 as ajudas
 de Estado
 como estão”

Primeira tranche do apoio comunitário
 à recuperação deverá chegar no fim
 de julho, início de agosto.

ECONOMIA 12 a 14

Francisco Seco/Reuters

A fadiga
 pandémica
 chegou
 aos gestores



Entrevista a
 Carlinda Leite
 “País voltaram
 a valorizar muito
 os professores”



Publicidade

CGD estuda pagar extra de 300 milhões ao Estado

Banco público admite distribuir um dividendo extraordinário no final do ano. Decisão depende do BCE que irá reavaliar as suas recomendações em setembro.

HOME PAGE 2

ISABEL UCHA
 PRESIDENTE DA EURONEXT LISBON

“É preciso juntar
 medidas fiscais
 à revisão das regras”



Isabel Ucha elogia a revisão do Código dos Valores Mobiliários, mas diz que é preciso diminuir os custos de acesso à bolsa.

PRIMEIRA LINHA 4 a 7

Bosch e Prio juntam-se ao “cluster” do lítio

MERCADOS 25

Investimento
 Altice paga 4 milhões para entrar na energia

EMPRESAS 21

Renováveis
 Galp aposta fora da Península Ibérica

MERCADOS 24



BOMBAS E VÁLVULAS

4 milhões de euros por ano fabricados em Portugal!

► A nossa tecnologia. O seu sucesso
 Tel.: 210 112 300 • www.ksb.pt