

“BURNOUT”

TRABALHAR ATÉ QUEBRAR

É o vírus laboral do século XXI e as campanhas disparam quando quatro em cinco portugueses admitem sentir sintomas de *burnout*. No país em que ainda parece mal não ficar no trabalho para lá da hora, que responsabilidade têm as empresas e as lideranças sem empatia?

— POR RITA RATO NUNES*

M

Mar Cabra mediu o seu sucesso, até há cinco anos, pela oportunidade de fazer aquilo de que mais gostava, jornalismo, e pelo reconhecimento dos outros, os prémios que recebia. E a fita métrica podia esticar-se, esticar-se, esticar-se... porque havia muito por onde crescer.

A jornalista espanhola de 39 anos trabalhou com alguns dos maiores órgãos de comunicação social do mundo em televisão, rádio e imprensa. Esteve por detrás de três das mais destacadas investigações internacionais jornalísticas dos últimos anos, acumulou estatuetas e recebeu, em 2017, o “Santo Graal” dos prémios de jornalismo – o Pulitzer. No mesmo ano, foi diagnosticada com um *burnout* e deixou a profissão.

Coordenava o Consórcio Internacional de Jornalistas de Investigação quando este, em conjunto com o jornal alemão *Süddeutsche Zeitung*, expôs os *Panama Papers* – um caso mundial de corrupção e de fuga ao fisco que envolveu políticos (entre eles, 12 antigos e atuais líderes mundiais), artistas, multimilionários, futebolistas, *gangsters*, agentes secretos. Esta é a face visível do escândalo de *offshores*. Mas, nos bastidores, durante um ano, alguém teve de reunir o trabalho dos 378 jornalistas de 107 meios de comunicação espalhados por 77 países. Alguém teve de gerir os 11,5 milhões de documentos secretos em análise. Um destes “alguéns” foi Mar Cabra, com a experiência que trazia de investigações semelhantes, como os *LuxLeaks* (2014) ou os *Swiss Leaks* (2015).

A adrenalina da investigação mantinha-a acordada horas a fio. Muitas vezes, esquecia-se de comer. Era frequente trabalhar 16 horas por dia. Dormia outras cinco, seis. Vivia refém do email, “sempre disponível”. E quando parava, o cansaço apoderava-se de todas as suas forças: durante o ano em que durou o trabalho dos *Panama Papers*, os fins de semana eram passados no sofá “à espera de nada”.



▲ Prémio envenenado

Foi durante a viagem a Nova Iorque, em maio de 2017, onde se havia deslocado para receber um Pulitzer, que Mar Cabra percebeu que não estava bem. Chegou ao topo, mas perdeu-se pelo caminho

E isto não lhe soava a exagero. “O esgotamento não acontece do dia para a noite. Na verdade, os especialistas falam em stress agudo acumulado durante mais de seis meses, mas não estamos treinados para reconhecer os sinais, por isso não dei por o meu esgotamento se aproximar”, conta à VISÃO.

Um ano depois da publicação dos *Panama Papers*, Mar Cabra juntou o Pulitzer a uma prateleira já cheia de distinções (nomeadamente, a de Jornalista do Ano da Associação de Imprensa de Madrid e a de Jornalismo de Dados da Global Editors Network) por trabalhos que foi fazendo para a BBC, a CNN, o *The International Herald Tribune*, o *Le Monde*, o *El País*, entre outros. “Estava muito feliz profissionalmente, mas física e emocionalmente esgotada. Era um contraste muito forte. Disse para mim: se o sucesso é isto, então é uma merda.”

O prémio internacional acabou por ser um gatilho e levou-a ao diagnóstico de *burnout*. “Sentir-me tão infeliz num momento tão importante da minha vida fez-me perceber que precisava de mudar”, recorda.

Teve dificuldade em explicar aos seus chefes aquilo por que estava a passar, pois estes ficaram surpreendidos em como é que alguém que “continuava a ter alto rendimento” podia estar a passar por um esgotamento emocional relacionado precisamente com

79,7%

DOS PORTUGUESES
TÊM, PELO MENOS,
UM SINTOMA DE
“BURNOUT”

Revelou um estudo do Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis, publicado em maio

o trabalho, pelo qual “continuava a ser tão apaixonada”. O seu pai “também ia tendo um ataque cardíaco”, ironiza. “Mas, filha, já te despediram?”, perguntou-lhe. A jornalista espanhola é o exemplo de que tudo isto pode coexistir: “Ganhei o Pulitzer, sofri um *burnout* e continuo a ser uma ótima jornalista.”

Ter um *burnout*, ou seja, um esgotamento emocional relacionado com o trabalho (mesmo que na equação estejam incluídos problemas pessoais), não é sinal de vulnerabilidade. É sinal de que, durante muito tempo, a pessoa esteve em esforço. Seja porque o trabalho é um vício, porque não se gosta de todo do que se faz, porque há problemas no local de trabalho, porque se ganha mal, porque os horários são longos, porque não há barreiras entre a vida pessoal e a laboral, porque se perde muito tempo em deslocações, porque há alturas da vida pessoal em que é preciso abrandar e não é isso que se faz..., a estrutura mental por trás desta síndrome, reconhecida pela Organização Mundial da Saúde desde o ano passado, é o hiato entre o que eu consigo fazer e o que a sociedade, o chefe ou o meu colega considera que eu devia fazer.

“As últimas gerações validaram a ideia de que tudo depende de nós, de que se nos esforçarmos conseguimos tudo o que queremos. Ora, o *burnout* surge precisamente desta hiper-responsabilização, do medo de falhar quando a pressão sobe, sendo a falha natural e o ideal uma utopia”, explica o psicólogo Miguel Ricou, membro do Conselho Nacional de Saúde Mental. “Em vez de pararem, as pessoas insistem, forçam, pensam que se fizerem tudo aquilo vão ficar bem, mas isto nunca acaba”, continua o especialista. É uma bola de neve e é este comportamento reiterado que leva ao esgotamento.

UM PAÍS ESGOTADO

Ninguém tem um *burnout* por uma vez se ter sentido muito cansado e sem capacidade para fazer um trabalho. A maioria das pessoas leva, aliás, vários anos a desenvolver esta síndrome. Daí a importância de conhecer os sintomas [ver caixa *Esteja Atento às Pistas*] e de o mercado de trabalho os integrar nas suas

“Os especialistas falam em stress agudo acumulado durante mais de seis meses, mas não estamos treinados para reconhecer os sinais”

Esteja atento às pistas

O *burnout*, ou a síndrome de esgotamento profissional, foi incluído na lista de doenças da Organização Mundial da Saúde há um ano. Trata-se de um stress crónico ligado ao trabalho que não foi bem gerido e provoca mal-estar emocional e físico



ESTOU EM BURNOUT?

A síndrome não aparece da noite para o dia, o copo leva tempo a encher. Eis os sintomas a que devemos estar atentos, antes de a água começar a jorrar para fora:

- Perda de motivação, propósito e envolvimento com o trabalho. Ou seja, redução significativa da realização profissional;
- Deterioração das relações sociais, familiares e do bem-estar em geral;
- Exaustão emocional (irritação, ansiedade, falta de empatia, dificuldade de concentração, perdas de raciocínio, tristeza, angústia...);
- Sintomas físicos como cansaço constante, dores musculares, enxaquecas, dificuldade em dormir, problemas alimentares, doenças cardiovasculares.



QUAIS SÃO AS CAUSAS?

Há vários fatores que podem contribuir para uma situação de *burnout*, sendo os mais comuns uma carga de trabalho excessiva, falta de autonomia dos trabalhadores, ausência de identificação com as tarefas desempenhadas, grande exigência física ou emocional, poucas pausas, conflitos

laborais (entre pares ou com as chefias), dificuldades em conciliar a vida pessoal com a profissional e a existência de problemas pessoais que possam impactar no trabalho.



ONDE ACABA O BURNOUT E COMEÇA A DEPRESSÃO?

O *burnout* está intimamente ligado à atividade profissional. Pressupõe dificuldade em gerir um stress

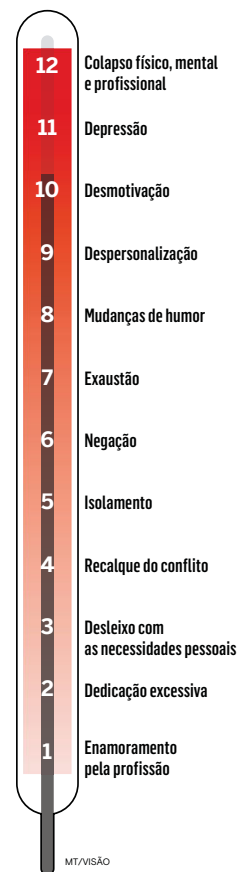
provocado pelo trabalho mesmo que, no foro pessoal, existam focos desestabilizadores que contribuam para que a pessoa veja os seus limites reduzidos. Os sintomas de *burnout* podem ser facilmente confundidos com os da depressão ou da ansiedade. Até porque, em muitos casos, são os mesmos (tensão, fadiga, alteração na concentração, na memória, angústia...). Todavia, a depressão e a ansiedade crónica estão relacionadas com experiências traumáticas e/ou biológicas atribuídas a qualquer causa. É ainda importante ter em conta que a nossa mente não é uma cómoda com várias gavetas independentes: estes diagnósticos tocam-se e, em última análise, um *burnout* não tratado pode dar origem a uma depressão e uma depressão a um *burnout*.



COMO ENFRENTAR?

Perante estes sintomas, importa não adiar o acompanhamento. Procurar ajuda médica é fundamental (um psicólogo, um psiquiatra, o médico de família). O tratamento – que pode envolver psicoterapia e/ou ansiolíticos – varia de pessoa para pessoa. Não pode ser definida uma meta temporal e, tendo em conta o vazio legal especificamente sobre esta síndrome, a melhoria depende muito do autocuidado do trabalhador.

Fases do “burnout”





LUCILIA MONTEIRO

preocupações em nome da prevenção, porque o *burnout* não é uma expressão da moda, vaticina a psicóloga Liliana Dias, especializada em acompanhar estes casos dentro das empresas. “A incidência está a aumentar e os sintomas são mais graves e mais facilmente observáveis, especialmente na sociedade portuguesa por causa da vulnerabilidade económica e social, conjugada com uma resposta desadequada da saúde preventiva.”

Os dados sobre este fenómeno ocupacional sustentam o discurso de Liliana Dias: Portugal já foi identificado como o país da União Europeia onde os trabalhadores estão em maior risco de *burnout*. Se, em 2020, um em cada quatro portugueses apresentava sintomas de stresse crónico ligado ao trabalho, segundo um estudo do Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, do Instituto de Saúde Ambiental da Universidade de Lisboa e da Sociedade Portuguesa de Psiquiatria e Saúde Mental, em 2023, apenas um em cada cinco não nota sintomas – 79,7% da população tem hoje, pelo menos, um sintoma de *burnout*, revela um relatório do Laboratório Português dos Ambientes de Trabalho Saudáveis, publicado em maio. E 50,6% dos portugueses estarão mesmo em elevado risco de ter um esgotamento associado à sua atividade profissional.

▲ **Contas** Mónica Oliveira trabalha há 18 anos na mesma empresa com “objetivos inalcançáveis” que a gestora de créditos fez questão de cumprir

21,6%

DOS PORTUGUESES
SÃO FELIZES
NO TRABALHO

O que representa metade da média dos países da União Europeia, de acordo com o Eurostat (2021)

Há já empresas a contratarem psicólogos para acompanharem os regressos depois da baixa por *burnout*

Porquê Portugal? Somos o quinto país da OCDE onde se trabalha mais horas (39,6 semanais), mas temos um dos rendimentos anuais mais baixos (cada português recebe, em média, 13 113 euros por ano; menos 10 598 euros do que na Zona Euro). Também nos deixámos ficar para baixo no *ranking* do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (6,7 pontos em dez).

“A motivação dos funcionários só é bem-sucedida se cada um se sentir minimamente compensado, quer no salário quer no reconhecimento e no respeito por parte das chefias e dos colegas”, analisa o sociólogo Elísio Estanque. E, continua o investigador do Centro de Estudos Sociais (CES) da Universidade de Coimbra, “perante um quadro de instabilidade tão flagrante, quando as garantias de proteção dos direitos se vêm tornando tão frágeis, regra geral o trabalhador sente-se obrigado (em especial, em categorias profissionais de maior exigência e responsabilidade) a dar sempre o máximo de si para satisfazer as chefias.

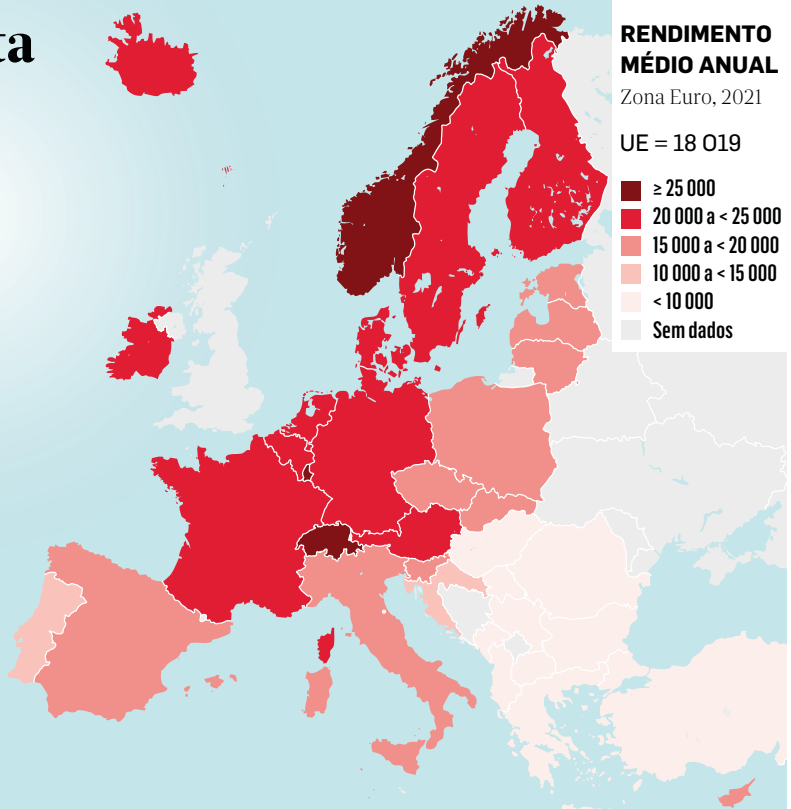
Sendo que estas tendem a estar apenas “focadas nos resultados da produção e sem grande preocupação com a saúde e o bem-estar dos subordinados – isto porque a cadeia hierárquica impõe exigências baseadas em índices mensuráveis”. Como quem diz, em números.

Pois foi atrás destes números que Mónica Oliveira passou a vida a correr. Tem 51 anos, vive em Vila Nova de Gaia. Tem o Ensino Secundário e a restante formação foi feita dentro do setor bancário, onde evoluiu do apoio ao cliente para o departamento jurídico do Banco CTT. É responsável pela aquisição de crédito de automóveis. O sucesso para esta mãe de três era medido em algarismos.

“Eu só via números à frente. Estava obcecada”, reflete. Em agosto de 2019, “já estava no limite, mas continuava a tentar gerir sem meter baixa”. Emagreceu demais, chegou a pesar 48 quilos, e esteve dez dias com uma anemia, sentia um cansaço fora do normal, dormia mal, tinha ataques de choro constantes, perdia o raciocínio frequentemente, tinha dores de cabeça. Estava medicada por um psiquiatra, chegou a explicar ao administrador que conduzia um carro sem travões

Tempestade perfeita

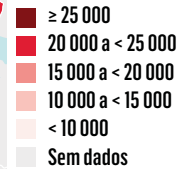
Portugal é o país da União Europeia onde se trabalha mais horas, por semana, e os salários não acompanham este ritmo. Pelo contrário. A isto somam-se sentimentos como a falta de reconhecimento, de tempo para a vida pessoal e pressão laboral. O resultado? Trabalhadores frustrados, irritados, desconcentrados, exaustos. 80% dos portugueses apresentam, pelo menos, um sintoma de *burnout*



RENDIMENTO MÉDIO ANUAL

Zona Euro, 2021

UE = 18 019



RENDIMENTO MÉDIO ANUAL

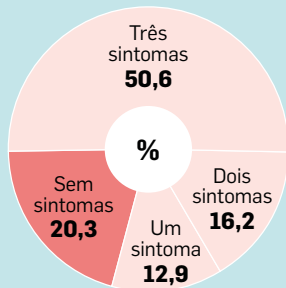
Zona Euro, 2021



Portugal
13 113 euros
(salário médio mensal 937 euros)

Zona Euro
23 711 euros
(salário médio mensal 1694 euros)

SINTOMAS DE "BURNOUT"



60,4%
das pessoas consideram injusta a sua remuneração, face às suas responsabilidades

47,2%
considera que o trabalho não é reconhecido pela chefia

47%
dos portugueses aumentaram o nível de stresse com a pandemia

15,7%
dos trabalhadores sentem-se alvo de abusos psicológicos ou físicos no local de trabalho

PROFISSÕES COM MAIOR RISCO DE "BURNOUT"

- Administração pública
- Transportes
- Saúde
- Área social
- Educação

FAIXA ETÁRIA EM QUE HÁ MAIS CASOS DE "BURNOUT"
40 A 55 ANOS

HORAS DE TRABALHO

Por semana

| | 12 | 24 | 36 | 48h | |
|--------------------------|----|----|----|-----|-------------|
| México | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 44,8 |
| Costa Rica | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 44,0 |
| Chile | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 42,7 |
| Israel | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 40,7 |
| PORTUGAL | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 39,6 |
| Polónia | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 39,6 |
| Hungria | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 39,4 |
| Eslovénia | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 39,3 |
| Lituânia | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 39,1 |
| Rep. Checa | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 39,0 |
| Média dos países da OCDE | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 37,2 |

EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PESSOAL E O TRABALHO

Classificação de 0 a 10

| | |
|-----------------|------------|
| Itália | 9,4 |
| Dinamarca | 8,6 |
| Noruega | 8,5 |
| Espanha | 8,4 |
| Holanda | 8,3 |
| Suécia | 8,1 |
| França | 8,1 |
| Alemanha | 8,0 |
| Rússia | 7,8 |
| Suíça | 7,7 |
| Lituânia | 7,7 |
| Bélgica | 7,7 |
| Hungria | 7,6 |
| Letónia | 7,5 |
| Luxemburgo | 7,4 |
| Estónia | 7,3 |
| Finlândia | 7,3 |
| Eslováquia | 7,1 |
| Grécia | 7,0 |
| Rep. Checa | 7,0 |
| PORTUGAL | 6,7 |
| Eslovénia | 6,7 |
| Canadá | 6,5 |
| Polónia | 6,5 |
| Irlanda | 6,2 |
| Brasil | 6,2 |
| Áustria | 6,0 |
| Reino Unido | 5,6 |

40 milhões
de trabalhadores da União Europeia já tiveram um *burnout*. A síndrome é o segundo maior problema de saúde mental associado ao mundo laboral, a seguir à depressão

e a pedir para ir para outro departamento onde não tivesse de lidar diretamente com as histórias dramáticas dos clientes, que não conseguia esquecer. “Nunca me foi dada essa oportunidade, porque eu cumpria com os números exigidos, vestia a camisola.”

Em vez disso, foi solicitada para dar formação a colegas novos. “Adiava o meu trabalho para dar formação e depois, para cumprir os meus objetivos, tinha de dar horas extra, não remuneradas.” Mónica Oliveira passou a ir “aos sábados sozinha para a empresa”, enquanto o marido e os filhos iam almoçar fora, passear, “Punha o meu trabalho à frente da minha família”, admite. E hoje questiona: “Porquê?”

O barril estava cheio de pólvora e explodiu com a pandemia de Covid-19, em 2020. O teletrabalho ocupava-lhe todas as horas que estivesse acordada. “Não conseguia desligar, fazia o jantar com o telemóvel ao lado e absorvia os problemas dos clientes, de casais desempregados e com filhos que choravam por não conseguirem pagar o empréstimo.”

A equipa – que a conhecia como “o vulcão” – chamava-a à atenção, os filhos também, mas Mónica Oliveira ignorava. Isolou-se. Até não aguentar mais. Esteve quatro meses de baixa.

A REVOLUÇÃO DO TELETRABALHO

Há um antes e um depois da pandemia, na forma como olhamos para o trabalho. Pois o vírus que nos colocou a trabalhar à distância “veio mexer com as nossas crenças mais enraizadas”, aponta Tânia Gaspar, coordenadora do Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis.

“A maior parte das pessoas até teve uma capacidade extraordinária de adaptação e algo mudou nelas: começaram a perceber que há outras coisas que gostam de fazer além do trabalho, e já não querem voltar ao pré-pandemia.”

Esta é uma das principais fontes de conflito laboral, que surge hoje no gabinete clínico de Tânia Gaspar, pois em muitas profissões é necessário estar fisicamente presente, como no ensino. E, segundo a psicóloga, o sistema híbrido, ou seja, períodos de teletrabalho conjugados com tempo na empresa, é aquele que se tem provado mais rentável.

Ao regresso ao modo presencial somam-se outras queixas clássicas de um mercado de trabalho com uma evolução lenta: turnos intensivos em profissões que estejam sujeitas a uma pressão maior (profissionais de saúde, polícias) ou de intenso desgaste (professores), atividades profissionais sem objetivos claros e realistas ou desadequadas às funções para as quais a pessoa foi contratada (Administração Pública).

E ainda a falta de valorização e de confiança no trabalhador, que estão na base de



▲ Satisfação

O sentimento de valorização é meio caminho andado para o bem-estar do trabalhador

tentativas de agradar às chefias, como ficar até mais tarde no escritório para passar uma imagem de competência. “Tinha um paciente que era da área de engenharia e que emigrou para a Noruega. Na nova empresa, o horário de saída era às 16h, mas ele ficava sempre até às 19h. Um dia, o chefe foi falar com ele e perguntou-lhe se ele era incompetente [e precisava de mais tempo para as tarefas] ou se estava a dar-lhe demasiado trabalho.”

No já citado estudo que Tânia Gaspar coordenou, publicado em maio, sobre a realidade do *burnout* em Portugal, não há uma diferença significativa de incidência por sexo, apesar de as mulheres serem referidas quase sempre como uma população de maior risco, devido à acumulação do trabalho em casa e com os filhos.

Há, no entanto, uma faixa etária que sobressai – a dos 40 aos 55 anos –, “uma geração sanduíche, ainda em idade ativa, com bastante tempo até à reforma e com a responsabilidade dos filhos e dos pais”, define a psicóloga. Isto porque, embora o *burnout* pressuponha uma ligação de causa-efeito com o mundo laboral, o trabalhador é uma pessoa que tem uma vida para lá da empresa e que não a deixa à porta quando chega ao local de trabalho. “O *burnout* também está relacionado com características pessoais e com alturas da nossa vida em que temos as defesas mais em baixo e em que podemos ter menos capacidade para gerir problemas no trabalho”, refere Tânia Gaspar.

3,2

MIL MILHÕES DE EUROS

Perdem as empresas portuguesas anualmente por causa da síndrome de *burnout*, segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses



A RESPONSABILIDADE DAS EMPRESAS

Mas, mesmo que o contexto pessoal seja propício a um esgotamento, no burnout o ónus deve ser colocado na empresa. Pelo contrário, até há bem pouco tempo (e ainda hoje), eram os trabalhadores que acabavam por ser percecionados como pessoas frágeis e incapazes.

Pedro Ramos, presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, é perentório em afirmar que “a partir do momento em que a doença passa a ser considerada da empresa, o problema não é da pessoa, mas da própria organização e dos seus gestores”. Assim, o caminho tem de passar por “rever os processos de liderança, redesenhando-os a fim de proporcionar espaços de tempo para os trabalhadores poderem viver e terem os seus momentos”, defende o também professor da Coimbra Business School.

No livro *Ligar o Sinal de Alerta – A Influência da Liderança no Burnout*, resultado de uma investigação realizada ainda antes da pandemia, Pedro Ramos sublinha também que “de facto, há uma relação diretíssima entre os estilos de liderança e o burnout”.

O especialista em Gestão de Recursos Humanos considera, porém, que atualmente as empresas já estão muito mais atentas a comportamentos relacionados com lideranças tóxicas e com ambientes corrosivos, que “não dão espaço às pessoas para respirar, bombardeando-as com contactos permanentes e impedindo-as assim de descansar e de

O que podem fazer as empresas

A fim de evitar um ambiente de trabalho tóxico, potenciador de situações que conduzem ao burnout, as empresas podem adotar uma série de boas práticas, tanto ao nível da gestão da carga de trabalho como do tipo de liderança ou do suporte aos colaboradores

1.

ESTAR ATENTO AOS SINAIS

Todos os especialistas que falaram com a VISÃO sublinharam a importância de avaliar e monitorizar o bem-estar dos trabalhadores, estando atento a sinais de cansaço. Para isso, referem ser preciso perceber se os colaboradores de uma empresa são suficientes para desenvolver o trabalho pretendido e encontrar tempo “para ouvir as pessoas”, dar-lhes voz, promover momentos de partilha e escuta ativa com segurança psicológica, mostrar interesse e adotar uma comunicação fluida e com proximidade.

2.

OFERECER AJUDA

O *Manual de Boas Práticas do Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis (LABPATS)* aconselha a realizar, de forma regular, “ações de sensibilização e de

formação na área da literacia em saúde psicológica e social, incluindo a promoção do autocuidado enquanto cultura do ecossistema”. Sandrine Veríssimo, diretora regional da Hays, afirma conhecer várias grandes empresas onde já são oferecidos aos trabalhadores cursos de ioga, acesso a ginásios, massagens e consultas de psicologia.

3.

FLEXIBILIZAR A REALIZAÇÃO DE TELETRABALHO, SEMPRE QUE POSSÍVEL

Esta é mais uma das muitas recomendações do *Manual de Boas Práticas* do LABPATS. Fernando Neves de Almeida, responsável da Boyden Portugal, assegura que a pandemia só veio mostrar que “as pessoas podem trabalhar em casa e, na maior parte dos dias, muitas delas se calhar até são mais produtivas em casa do que se tivessem de estar no escritório às nove da manhã”.

4.

ESTILOS DE LIDERANÇA A EVITAR

Para Pedro Ramos, presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, devem evitar-se quer lideranças demasiado centralizadas e diretivas quer abordagens demasiado permissivas em que “as pessoas não têm as orientações necessárias para perceberem qual é o seu trabalho”.

5.

RECOMPENSAR SEMPRE

Por fim, o *Manual de Boas Práticas* do LABPATS aponta para a importância de recompensar os profissionais pelo seu mérito, tanto através de compensações financeiras como de “elogios, reconhecimento, flexibilidade e benefícios, como a atribuição de dias de férias e/ou folgas extra associados ao bom desempenho”.

Alternar entre teletrabalho e presença na empresa é a melhor solução

Correr por gosto também cansa

Ignoraram horários, deixaram passar os alertas do corpo, pisaram o limite e tiveram de parar



ANTÓNIO HORTA-OSÓRIO
BANQUEIRO

Gestor-estrela português, um dos mais bem pagos no mercado bancário internacional, foi das primeiras vozes a falar sobre burnout e a levar o debate da saúde mental no trabalho para o Reino Unido, depois de ter colapsado, em 2011, quando presidia o Lloyds Bank, em plena crise financeira. Esteve afastado do trabalho dois meses e foi internado numa clínica, onde fez cura de sono.



FÁTIMA LOPES
APRESENTADORA

Programas em direto, gravações e viagens ocupavam-lhe cerca de 12 horas diárias, sete dias por semana. Até que começou a perder-se no meio dos textos de preparação para o programa diário que apresentava há quatro anos. À noite, não dormia. Sentia-se triste, apática, exausta. OuvIU o diagnóstico – princípio de burnout – da boca do médico de família.



MARISA MATIAS
EURODEPUTADA

Na campanha eleitoral das Europeias em 2019 já não se sentia bem. Depois vieram os ataques de pânico, insónias, dores, cansaço e o sentimento de que o corpo bloqueava, mas não lhe ocorreu parar. Um ano depois, um burnout, de que temeu não recuperar, obrigou-a a estar três meses de baixa, antes de protagonizar a candidatura presidencial do BE (2021).



MARO
CANTORA

Um EP, um álbum, o Festival da Canção de 2022 (que venceu), digressões... Mariana Secca (nome real) chegou a fazer dez concertos em 14 dias, sem que tivesse tempo para processar a morte do avô. No final do ano passado, cancelou todos os espetáculos e fez uma pausa de três semanas, assumido sofrer de burnout.

conseguirem fazer a devida conciliação entre a vida pessoal e a profissional”.

Terá sido consequência da pandemia que, forçando-nos, literalmente, a viver onde trabalhávamos, acabou por trazer à tona conceitos como “liderança cuidadora” e evidenciar a importância de as chefias reservarem tempo para ouvir os colaboradores. Sandrine Veríssimo, diretora regional da Hays, uma multinacional especializada em serviços de recrutamento e recursos humanos, conta mesmo que, durante esse período, teve clientes a comentar que, “pela primeira vez, tiveram de ser chefes e amigos ao mesmo tempo”.

Porém, Fernando Neves de Almeida, responsável pela Boyden Portugal, especializada em *head hunting* de executivos, recorda que ainda existem dois universos muito diferentes no nosso país. Por um lado, as grandes empresas endereçam o tema do *burnout* de forma muito comprometida e profissional, “porque este, traduzindo-se em absentismo, problemas no ambiente de trabalho e perda de produtividade, tem custos grandes para as empresas”.

Os números revelam isso mesmo: segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses, no ano passado, as baixas médicas por stresse, depressão e *burnout* aumentaram 65% e as empresas perderam 3,2 mil milhões de euros só por causa de esgotamentos laborais.

Por outro lado, nas pequenas e médias empresas, “que constituem a maioria do tecido

empresarial português”, as lideranças tendem a ser mais centralizadoras e diretivas e a abordagem do tema “depende da sensibilidade dos patrões e não será igual em todo o lado”.

O DIREITO A DESLIGAR

Se até 2020 eram raras as pessoas que trabalhavam de forma remota, a pandemia veio mudar as regras do jogo. A mudança de paradigma, assegura Pedro Ramos, deu ainda um novo poder às pessoas, o de desistirem das empresas. “Hoje, as pessoas só ficam nas empresas se estiverem a ter boas experiências.” Este “êxodo” laboral inaugurou uma nova era da gestão das pessoas nas empresas, que o especialista apelida de “Era da Experiência dos colaboradores”, na qual as lideranças têm de se esforçar muito mais para “captar e agarrar as pessoas”.

Nesta ótica, a obrigatoriedade de regressar a um regime de trabalho 100% presencial pode mesmo jogar contra os chefes que, por uma questão de poder e controlo, quiserem impô-lo. “Quer do ponto de vista da retenção quer do ponto de vista da atração de pessoas”, sublinha também Sandrine Veríssimo.

“A primeira pergunta que nos fazem quando temos um projeto para apresentar ao candidato é ‘quantos dias vou trabalhar no escritório?’ Passou a ser quase uma imposição por parte dos candidatos”, revela a diretora regional da Hays.

Claro que a relação social entre colegas de trabalho, que o modelo presencial oferece, é

90

EMPRESAS
vão participar no projeto-piloto do Governo para testar a semana de trabalho de quatro dias



“Ia aos sábados sozinha para a empresa, enquanto o meu marido e os meus filhos iam almoçar fora e passear”

um fator protetor do próprio *burnout*, porém tal modelo “já não é o que existia até 2019. É um trabalho presencial feito de três ou quatro dias, em que há um dia remoto ou ajustável em termos de horários”.

Mas não há bela sem senão. Neste mundo onde as relações se constroem em rede, o perigo de não saber desligar, ou acreditar que não se é digno de tal direito, está, mais do que nunca, à espreita.

Se, por um lado, como aponta Pedro Ramos, a pandemia encaminhou-nos de um “teletrabalho forçado a um teletrabalho desejado”, por outro, a modalidade remota, alerta o especialista, poderá prolongar “aquilo que já acontecia em algumas organizações, como a falta de reconhecimento e lideranças autoritárias e invasivas, além de um maior número de horas de trabalho e uma maior dificuldade em desligar e estabelecer limites”.

Os tempos parecem ser definitivamente de mudança e até a legislação foi alterada, em 2021, a fim de proteger os trabalhadores. Basta ler o Artigo 199º-A da Lei 83/2021 de 6 de dezembro, referente ao Dever de Abstenção de Contacto, que declara que “o empregador tem o dever de se abster de contactar o trabalhador no período de descanso ressalvadas as situações de força maior.”

Novos tempos trazem novos desafios, mas a fórmula para responder aos mesmos parece manter-se: estar atento aos sinais de alerta,

identificar ambientes tóxicos e, sobretudo, rever a carga de trabalho de cada pessoa. E será que as empresas, perante um caso de *burnout*, investigam a fundo as causas e apuram responsáveis? É um terreno pantanoso.

As causas costumam ser multifatoriais, ainda que pareça haver uma relação muito forte entre *burnout* e o estilo de liderança das chefias diretas, que, nas palavras de Fernando Neves de Almeida, “têm muitas vezes a capacidade de nos facilitar ou dificultar a vida”. Sandrine Veríssimo concorda e assegura que “há vários estudos que mostram que, na maioria das vezes, as pessoas não abandonam empresas, abandonam só líderes”.

A favor das empresas está o facto de estas poderem alegar desconhecimento sobre a situação do trabalhador, uma vez que os alertas são, na grande maioria dos casos, informais, uma conversa, um email. A situação clínica de cada um está protegida pelo sigilo médico e, mesmo em caso de baixa médica associada ao local de trabalho, do relatório recebido na empresa não consta o motivo da baixa. Em termos formais, é igual o trabalhador ter partido um braço ou sofrer de assédio por parte do chefe. “Se calhar, poderia haver um regime específico para o *burnout*, para a empresa ser avisada”, avança o advogado Filipe Lamelas.

PREGAR A LITERACIA

O combate ao *burnout*, até agora, tem sido todo feito do lado da literacia, quer na União Europeia quer em Portugal. Em entrevista à VISÃO, o porta-voz da Comissão Europeia para a área da Saúde, Stefan de Keersmaecker, mostrou-se preocupado com desafios como a “rápida digitalização no mundo do trabalho, acelerada durante a pandemia”, com “as alterações demográficas e o envelhecimento populacional”, na origem da necessidade de afinar as estratégias. Neste âmbito, o executivo comunitário está a preparar um plano dedicado à saúde mental, aplicado este mês, e tem financiado programas dos Estados-membros que incidam sobre estes temas.

Já em Portugal – além de estar em marcha o projeto-piloto da semana de trabalho de quatro dias em cerca de 90 empresas –, o Ministério da Saúde garantiu, à VISÃO, que “tem vindo a acompanhar os estudos sobre

65%

MAIS BAIXAS
por problemas associados à saúde mental, entre 2021 e 2022, estima a Ordem dos Psicólogos Portugueses

**“Cheguei a pensar
que preferia morrer,
e tinha de lidar
com adolescentes
estando eu nestas
condições”**

prevalência de *burnout* e a crescente atenção dada pela sociedade e pelas organizações a esta realidade” e promete um reforço de 88 milhões de euros (provenientes do Plano de Recuperação e Resiliência) para a área da saúde mental.

É um trabalho em curso, diagnóstica, por sua vez, a economista Francisca Vargas Lopes. “O aumento da atenção dada ao *burnout* na sociedade, mesmo antes das crises recentes, terá levado a melhorias no seu reconhecimento e no seu diagnóstico, por exemplo casos de *burnout* que não chegavam a ser diagnosticados ou seriam mais facilmente tomados por outras condições”, refere a vice-presidente da Associação Portuguesa de Economia da Saúde.

Até fruto das exigências das últimas gerações, que entraram no mundo laboral com vontade de o transformar. Mais centrados em si, os jovens de hoje não pactuam com a máxima do “emprego para a vida”, têm outras prioridades. Olham para os problemas de saúde mental com mais à-vontade e têm necessidade de se identificar com os valores da organização para a qual trabalham. Em suma, são mais exigentes. E isso também terá feito com que o fenómeno do *burnout* tivesse mais visibilidade.

Porque a síndrome não tem meia dúzia de anos. O termo *burnout* aparece, pela primeira vez, num estudo do endocrinologista húngaro Hans Selye, na década de 1950, e ganha uma definição próxima da usada atualmente duas décadas depois, quando o psicólogo americano Herbert Freudenberger associa os sintomas de desmotivação, apatia, irritação a quem exercia funções de assistência.

“As pessoas com *burnout* habitualmente apresentam alterações na zona cerebral mais brantal – em particular, no chamado córtex pré-frontal”, explica o neurologista Bruno Miranda, investigador do Instituto de Medicina Molecular da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa. E, embora com menos frequência “também têm sido descritas alterações em áreas mais profundas do cérebro – como o núcleo caudado e o putamen – responsáveis pela seleção de ações e processos de recompensa; no hipocampo, muito importante na formação das memórias; e no eixo hipotálamo-hipófise, determinante na regulação



▲ **Revolta** A professora Helena Rechena não perdoa a direção da escola onde dá aulas pela incompreensão que sentiu durante a doença do pai

das principais hormonas do corpo”, continua o neurologista, acrescentando que estas alterações podem permanecer “durante algum tempo após a resolução do *burnout*”. Todavia, se a recuperação for bem feita, as “queixas neurológicas desapareçam gradualmente e as alterações (estruturais ou funcionais) cerebrais referidas voltam ao normal”.

RECOMEÇAR

Helena Rechena, 52 anos, professora de Inglês, do Ensino Básico e Secundário, em Penamacor, desenvolveu um *burnout* no último ano, por se ter sentido incompreendida “pelo Ministério da Educação e pela direção da escola” onde dá aulas, numa fase negra da sua vida.

A docente morava em Vila Real, mas mudou-se, no ano letivo passado, para Castelo Branco para viver perto do pai, doente e a precisar de assistência, que entretanto faleceu. Pediu mobilidade, mas não foi colocada na escola mais perto, foi antes parar a 50 quilómetros de distância, feitos em serra; o horário ficou esburacado com tempos em branco entre a primeira e a última aula, sentiu que a direção da escola não quis saber do seu problema, enquanto se via mergulhada em burocracia de direção de turma e a dar uma disciplina em nada relacionada com a sua área – Ambiente, Cultura e Património.

“Andava exausta, mas a adrenalina [de cuidar do pai] movia-me”, diz. A partir do momento em que o pai morreu, tudo começou a pesar ainda mais: “Cheguei a pensar que preferia morrer e tinha de lidar com adolescentes estando eu nestas condições.” Esteve

59,7%

dos portugueses consideram que os conflitos que existem na sua empresa não são resolvidos de forma justa, de acordo com o Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis

um tempo fora da escola, mas quando voltou sentiu a mesma incompreensão.

O regresso ao trabalho depois do diagnóstico de *burnout* é um ponto fulcral desta conversa. A psicóloga Liliana Dias aponta que, mesmo no caso de uma síndrome ocupacional, a “ausência do trabalho pode tornar-se nociva”, defendendo que não é bom as baixas por este motivo serem muito prolongadas. “Quanto mais tempo a pessoa estiver desintegrada, mais acumula outros riscos, como o isolamento ou o sedentarismo.” O ideal é voltar, mas ser recebido com cuidados, depois de ter uma conversa com as chefias para encontrar soluções que não acionem os traumas anteriores, por exemplo, redução de horário; e os colegas devem ser envolvidos neste regresso.

Há já várias empresas a contratarem psicólogos para acompanharem o regressos ao trabalho depois de uma baixa médica por *burnout*. Mas, em última análise, é a própria “pessoa que tem de ter capacidade de autorregulação, aprender os seus limites e colocá-los nos outros”, aconselha a psicóloga Tânia Gaspar. Isto para evitar que o ciclo se repita ou pior.

Mónica Oliveira, a gestora de crédito de Vila Nova de Gaia, aprendeu esta lição da pior forma. Quando regressou ao trabalho, a ideia de abrandar foi-se desvanecendo a pouco e pouco. Hoje, está de baixa em casa novamente mas, desta vez, por conta de dois aneurismas. Agora com tempo, pensa em “tudo o que não foi feito durante a vida e em todas as horas dadas a uma empresa que não se preocupa com as pessoas”. A professora Helena Rechená está de novo a dar aulas, mas admite que “o brio profissional vai-se perdendo”.

Mar Cabra deixou Madrid, onde vivia, em 2017, e encontrou uma casa em Aguadulce, uma cidade com 17 mil habitantes no Sul de Espanha, onde ficou um ano a recuperar, com o apoio de um terapeuta. Fundou uma associação – The Self-Investigation – que se dedica a dar ferramentas aos jornalistas para conseguirem ter relações saudáveis com o trabalho. Não descarta a hipótese de retomar a sua profissão, mas nunca da forma como a vivia antes.

“Imagine que gosta muito de chocolate e que lhe oferecem uma tarte de chocolate. Gosta tanto que a come inteira... e depois passa a noite maldisposta a vomitar. No dia seguinte, o mais provável é sentir que nunca mais quer comer chocolate na vida. Foi isso que se passou comigo e com o jornalismo”, compara Mar Cabra. Talvez um dia se esqueça de que vomitou, talvez perceba que vai sempre comer a tarte de uma só vez. Ou ainda talvez venha a conquistar um lugar de liberdade onde pode simplesmente dizer “não” a quem lhe impinja uma fatia demasiado grande para o que consegue aguentar. rrnunes@visao.pt

*Com Mariana Almeida Nogueira



“O papel do psicólogo nas equipas de segurança no trabalho será reforçado”

Duas perguntas a Miguel Fontes, secretário de Estado do Trabalho

O Governo vai rever a lei da segurança e higiene no trabalho, que tem 14 anos? Haverá espaço para incluir medidas preventivas de *burnout*?

O Governo vai avançar com um Livro Verde do Futuro da Segurança e Saúde no Trabalho, que tem como objetivo lançar uma grande discussão para o futuro de segurança e saúde no local de trabalho, para atender às novas dimensões como as preocupações com a saúde mental e o direito a desligar, as novas formas de organização do trabalho com fenómenos como o *burnout* ou a sinistralidade nalguns setores de atividade.

Vamos também proceder à revisão da lei da segurança e saúde no trabalho, em que uma das preocupações será a revisão da composição das equipas de segurança e saúde no trabalho, a definição de elementos que devem obrigatoriamente constar das avaliações de risco e o reforço do papel do psicólogo nas equipas.

Portugal é dos países da União Europeia onde existe maior risco de *burnout*. O que nos diz isto sobre a forma como está organizado o nosso mercado de trabalho?

Pretendemos lançar uma campanha de promoção da cultura

de segurança e saúde no trabalho, e a sensibilização de empregadores, trabalhadores e sociedade civil para a essencialidade destas matérias, de forma a contribuir para a redução da sinistralidade laboral, das doenças profissionais e dos riscos psicossociais no mercado de trabalho. E, na próxima semana, arranca o estudo-piloto da semana de quatro dias, que procura perceber quais os impactos ao nível da motivação, do bem-estar dos trabalhadores, da redução do absentismo, bem como do impacto na produtividade das organizações.