

## Empresas Carreira

**Gestão** Somente benefícios ligados a bem-estar não bastam. É preciso olhar também para os processos

# Ações para cuidar da saúde mental precisam envolver as lideranças

**Fernanda Gonçalves**  
Para o Valor, de São Paulo

Casos de burnout, estresse e depressão estão afetando cada vez mais a classe trabalhadora, uma situação agravada pela pandemia. Um estudo obtido com exclusividade pelo Valor apontou que 7 em cada 10 funcionários se sentem estressados ou ansiosos com frequência ou às vezes. A pesquisa foi realizada pela Adecco com mais de 1.000 pessoas em 12 países, incluindo o Brasil, e mostra que 59% das 131 empresas ouvidas acreditam que os últimos dois anos foram responsáveis pela piora na saúde mental de seus funcionários. “A pandemia trouxe uma nova forma de trabalho e expectativa dos trabalhadores versus o que tinham. Muita gente hoje coloca qualidade de vida e sobretudo o seu propósito à frente do que é o trabalho. Isso é a uma realidade que vem para mudar muito as regras do jogo”, afirma André Vicente, diretor geral da Adecco Brasil.

Sendo assim, qual é o papel das empresas no cuidado com a saúde emocional de seus funcionários? Vale lembrar que não basta oferecer um bom pacote de benefícios. “Os dados e a experiência nos mostram que é preciso haver uma cultura organizacional forte e que privilegie a vida mental.”

Na RD — RaiaDrogasil, a primeira ação realizada pela companhia foi uma conversa de sensibilização sobre o tema da saúde mental com o CEO, e todos os vice-presidentes e diretores da organização. “Quando estávamos fazendo esse trabalho com as lideranças, surgiu a ideia”, afirma Fernanda Caracciolo, diretora de gente e cultura da RD — RaiaDrogasil.

A dificuldade era viabilizar que os 52 mil funcionários da empresa espalhados por todo o Brasil pudessem usufruir dos recursos que a empresa desenvolveu. “Não vimos os indicadores de saúde física melhorando, mas o avanço na saúde mental não acontecia com a mesma velocidade”, explica. A empresa passou então a oferecer um canal de comunicação 24 por 7 ao qual os funcionários podem recorrer quando precisam de ajuda psicológica. “Além disso, eu tenho uma assistente virtual, é possível agendar sessões de terapia.”

Processos similares ocorreram em outras corporações. “Não só a pandemia, mas o excesso de trabalho, a pressão por resultados e o medo de demissão fizeram com que a discussão sobre saúde emocional viesse à tona”, destaca Pedro Pittella, head de RH da Sanofi. Ele explica que há quase dois anos a empresa oferece um programa de consulta psicológica remota e gra-

tuita para funcionários e seus dependentes — sendo que mais de 70% dos profissionais que aderiram são mulheres. Além disso, a empresa agora conta com sala de mindfulness, aplicativo de meditação, auriculoterapia, palestras sobre como cuidar da saúde mental, e treinamentos para líderes reconhecerem sinais precoces de burnout, depressão e ansiedade.

“A saúde mental é um triângulo: em uma ponta estão os programas, mas não adianta criar um em cima do outro sem cuidar dos demais vértices, que são a liderança e o contexto, o ou líderes resistem à adoção do programa, proibem os funcionários de participar ou não derem o exemplo, a equação não fecha”, diz Pittella. Em relação aos processos internos da empresa, algumas ações foram adotadas: “hoje, quando marcamos reuniões virtuais, o encontro já vem automaticamente com cinco ou dez minutos de intervalo antes do próximo. Também temos ‘short Friday’, horário flexível, jornadas híbridas e começamos recentemente uma política de sabbático”.

A Heineken aposta em diretores para as jornadas remotas que visam aliviar a sobrecarga emocional e de trabalho, como redução da carga horária às sextas-feiras após o almoço para que as pessoas possam se dedicar a outras ativida-



**Fernanda Caracciolo, da RaiaDrogasil, diz que meta, agora, é fazer com que mais pessoas usem os serviços de saúde mental**

des, terceira sexta-feira do mês sem reuniões, orientação para que as reuniões só aconteçam entre 9h e 18h, além de um limite de 45 minutos de duração. Segundo Raquel Zagui, vice-presidente de pessoas do grupo Heineken, uma das ações mais recentes foi a inclusão de uma pesquisa de fidelidade. “Há cada vez menos separação entre a vida pessoal e a profissional e, com essa pesquisa, queremos entender como as pessoas estão se sentindo nas suas relações pessoais e profissionais, e como encontram significado no trabalho. Com o diagnóstico, vamos montar ações para construir uma cultura mais saudável e positiva”, acredita.

Algumas empresas resolveram capacitar os próprios profissionais para acolher seus colegas durante crises emocionais. “Com a pandemia, nós entendemos que a companhia precisa falar do processo do luto”, observa Christian Cetera, diretor de RH da GM América do Sul. Ele conta que a quantidade de pessoas afastadas por questões de saúde mental quadruplicou durante esse período e que, no ano passado, a empresa decidiu convidar alguns parti-

cipantes das áreas de vendas e supply chain para serem “ombros amigos”. Os funcionários que decidem se voluntariar assinam um termo de confidencialidade e recebem treinamento para aprender a escutar e acolher outros profissionais da empresa. A ideia é que eles sejam uma espécie de “socorristas” de saúde mental por meio da escuta ativa. “No início, achamos que seria pouco bem recebido. Mas pensamos: ‘vai que cola?’, e colou muito bem. Agora, devemos estender esse programa para todas as demais áreas da empresa e países da América do Sul.”

Já no Google, os funcionários capacitados exibem um adesivo azul em seus crachás e laptops que sinaliza a disponibilidade para conversar com colegas que estejam precisando discutir questões de ordem emocional. O programa, intitulado “Blue Dot”, começou como um movimento interno de trabalhadores que se identificavam como ouvintes e aliados da saúde mental, e hoje está presente em todos os escritórios. “A ideia é desestigmatizar a saúde emocional no trabalho. E é medida que fizemos a transição para o modelo híbrido, começamos a oferecer ses-

sões on-line de 15 minutos com um conselheiro para discutir preocupações imediatas, processar sentimentos, além do fornecimento de estratégias de autocuidado”, destaca Carol Azevedo, diretora de RH do Google para América Latina.

Mas, enquanto os programas de saúde mental parecem estar a todo vapor nas empresas, os próximos passos se mostram difíceis de cravar. “O assunto ainda é muito novo, então não temos todas as respostas. Estamos entendendo como avançar, mas já sabemos que não é possível voltar atrás”, avalia Pittella, da Sanofi. Quem pensa de forma parecida é Cetera, da GM. “Essa é uma jornada de aprendizagem e o projeto não é perfeito, mas vai deixar um legado”.

“Aos poucos, começamos a ver uma adesão maior às iniciativas de saúde mental, mas ainda não estamos satisfeitos. Queremos que as pessoas participem mais”, diz Caracciolo, da RD. “Nossas ações ainda são passivas, por isso criamos uma plataforma em que conseguimos ver melhor as incidências de afastamentos e de participação nos programas. Hoje, 80% dos nossos funcionários disponibilizam dados lá.”