



UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

# Harvard Business Review

## Como melhorar a saúde mental no trabalho

**Busque apoio**  
**Promova o bem-estar**  
**Supere o estigma**



Harvard  
Business  
Review  
Press

# O que você vai aprender

Até pouco tempo atrás, muitos de nós achávamos melhor manter as questões de saúde mental longe do ambiente de trabalho. Se nós ou um colega estivéssemos enfrentando algum problema, a reação mais comum era minimizar a situação ou ignorá-la com discrição. Entretanto, um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a importância de dar suporte à saúde mental dos funcionários e tratá-la como aquilo que ela de fato é: uma parte essencial da saúde.

Essa mudança bem-vinda tem tornado um pouco mais fácil ser quem realmente somos no trabalho. Ainda assim, dar suporte à saúde mental – à sua, à dos colegas de equipe e à dos funcionários – nem sempre é fácil. Como cuidar da saúde mental enquanto você cumpre suas tarefas? Como iniciar conversas honestas e produtivas sobre o assunto sem ir longe demais? Como cultivar uma cultura que não dê espaço para a estigmatização? Como ajudar colegas de trabalho quando você não sabe o que fazer? E como garantir que as políticas da empresa favoreçam *todos* os funcionários?

Seja você um colaborador individual, um gerente ou um líder sênior, este guia o ajudará a criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas possam ser honestas sobre como estão se sentindo. Você vai aprender a:

- Conversar abertamente sobre saúde mental no trabalho.
- Gerenciar funcionários com diferentes desafios relativos à saúde mental.
- Abordar o assunto com um colega que possa estar com problemas.
- Estruturar os dias de modo a fortalecer sua saúde mental.
- Construir uma comunidade com um grupo de recursos de funcionários.
- Lidar com um ataque de pânico no escritório.
- Garantir que a empresa ofereça os benefícios de que os funcionários precisam.
- Elaborar uma política de saúde mental que dê às pessoas um apoio concreto.
- Ser um aliado de seus colegas de trabalho.

# Introdução

# A saúde mental no ambiente de trabalho

**Morra Aarons-Mele**

Apesar das mensagens entusiasmadas dos chefes que nos intimam a “trabalhar de corpo e alma”, a maioria das pessoas deixa em casa uma parte significativa e importante de si mesma todos os dias: a saúde mental. Apesar dos muitos progressos em torno do bem-estar físico, tanto nos modelos de liderança (o incentivo à segurança psicológica e a postura de líder servidor) quanto nas comodidades (horários flexíveis e mesas ergonômicas), ainda há estigmas associados às conversas sinceras relativas à saúde mental. Há uma infinidade de livros sobre como ser uma pessoa mais produtiva, como resolver conflitos e receber um pagamento justo, mas, em contrapartida, poucas ideias acerca de como nós podemos ser humanos por completo no lugar onde passamos tanto tempo: o trabalho.

Ao longo da vida, é provável que a maioria de nós se sinta mentalmente ora bem, ora mal. É possível sentir ansiedade ou ter depressão por um curto período por causa de certas circunstâncias, ou receber o diagnóstico de algum transtorno

mais duradouro. Nos Estados Unidos, os transtornos de ansiedade afetam cerca de 40 milhões de adultos, e no mundo esse número é estimado em 284 milhões de pessoas, o que faz da ansiedade a enfermidade mental mais comum do planeta. Na verdade, os números devem ser ainda mais altos, uma vez que as estatísticas refletem apenas as pessoas que tiveram acesso a tratamento e que receberam um diagnóstico. Outros exemplos de problemas mentais são a depressão, os transtornos de humor, como o transtorno bipolar tipos I e II, o transtorno obsessivo-compulsivo e outros distúrbios, como o transtorno de estresse pós-traumático (TEPT).

Algumas doenças mentais caminham juntas. Dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) indicam que a ansiedade e a depressão – as principais causas de incapacitação no mundo – estão intimamente relacionadas: 61,2% das pessoas que tiveram algum transtorno de ansiedade ao longo da vida enfrentam também um transtorno depressivo significativo.

É claro que muitos desses problemas se tornaram mais comuns nos últimos anos por causa da pandemia de covid-19. De maneira geral, estamos mais ansiosos do que nunca. As taxas de ansiedade, perturbação psicológica, depressão, insônia e TEPT subiram durante esse período. Um estudo da organização Mental Health America verificou que, entre 2019 e 2020, o número de pessoas que buscaram ajuda para tratar ansiedade e depressão sofreu um aumento de 93%. Em estudos mais recentes, pesquisadores descobriram que as taxas globais desses transtornos se elevaram de forma dramática em 2020, em decorrência da pandemia, com um adicional de 76,2 milhões de casos de ansiedade e 53,2 milhões de novos casos de transtornos depressivos significativos.

É evidente que a ansiedade, a depressão e outros problemas de saúde mental são capazes de drenar nossa energia, destruir

nossa capacidade de concentração e nos levar a tomar decisões ruins, impensadas e equivocadas. Podem nos fazer perder o foco, distorcer os fatos, chegar a conclusões precipitadas. E podem, inclusive, resultar em dores e danos físicos. Em situações mais extremas, esses distúrbios podem nos prender em círculos de pensamentos obsessivos e negativos que nos impedem de seguir em frente. São capazes de nos fazer passar tempo demais pensando nos piores e mais assustadores cenários, a ponto de ficarmos – e, por conseguinte, aqueles a quem lideramos – paralisados. Em resumo, um transtorno mental sem tratamento é capaz de tornar líderes e equipes menos eficientes. Sem falar que pode nos fazer muito infelizes, no trabalho e em todos os outros aspectos da vida.

O transtorno mental é um desafio, não uma fraqueza. Ao entender a saúde mental e levá-la a sério, o indivíduo junta forças pelo tempo que for preciso e garante que a vida profissional seja parte integrante de suas crenças e de seus objetivos pessoais. Muitas pessoas com um longo histórico de problemas mentais passaram a enxergá-los como uma espécie de superpoder, como obstáculos que as ajudaram a desenvolver resiliência e empatia e a se tornarem as lideranças que se orgulham de ser. Eu credito à ansiedade e ao transtorno bipolar o meu forte senso de empatia, minha coerência e minhas habilidades interpessoais, ferramentas que me ajudaram a construir uma carreira de sucesso como profissional de marketing, vendedora, empreendedora e apresentadora de podcast. Entender a psique é fundamental para a liderança e o sucesso.

Se aprendemos algo com os efeitos traumáticos da pandemia de covid-19, foi que não podemos mais fingir que está tudo bem. Isso significa que os líderes têm uma rara oportunidade de priorizar a saúde mental no trabalho e de começar a falar sobre seus aspectos e sobre como ela se manifesta no dia a dia da vida profissional.

## Faça da saúde mental um tema natural no trabalho

Se você está lendo este livro, então está apto a contribuir para o esforço coletivo de tornar as conversas sobre saúde mental uma parte natural do trabalho diário. Você sabe que isso é difícil e que mexe com emoções poderosas. Na verdade, muitos dos capítulos deste livro incluem histórias pessoais ou revelações dos autores, porque a melhor forma de reduzir o estigma é falar sobre as próprias experiências.

E é urgente fazê-lo: segundo pesquisas, é seguro supor que neste momento você esteja trabalhando com várias pessoas que enfrentam algum problema de saúde mental. São colegas, subordinados, concorrentes, assistentes, chefes, membros da diretoria. Somos nós. São as pessoas à frente de qualquer negócio. E você pode ser uma delas.

A leitura deste livro fornecerá as ferramentas e a linguagem necessárias com as quais abrir espaço para conversas produtivas sobre saúde mental.

Um estudo da London School of Economics revelou que os funcionários capazes de falar com a chefia sobre seus problemas mentais são mais produtivos.<sup>1</sup> A falta de conversas francas foi associada a um afastamento de 4,1 dias a mais durante episódios de depressão. A OMS estima que, juntas, depressão e ansiedade custam à economia global 1 trilhão de dólares por ano em perda de produtividade – e essa estimativa se baseia em dados pré-pandemia.

A boa notícia é que cada vez mais empresas estão entendendo a mensagem: falar de saúde mental no trabalho é saudável, e criar organizações mentalmente saudáveis é difícil, porém possível. Em uma pesquisa recente, conduzida em 2021 pela organização Mind Share Partners, 65% dos funcionários disseram que falavam do assunto. As empresas também estão investindo mais em

tratamentos na área. Neste livro, você conhecerá líderes que estão implementando práticas trabalhistas de saúde mental.

Ninguém precisa ser perfeito para se tornar um grande líder ou um excelente funcionário. No entanto, precisa, sim, falar com honestidade sobre si mesmo e suas necessidades. Podemos todos trabalhar juntos para entender e levar a sério a saúde mental. Bem-vindo à conversa! A mudança começa em nós.

## Como usar este livro

Você não precisa ler este livro do início ao fim (embora, é claro, fosse ótimo que você o fizesse). Sinta-se livre para ler os capítulos que lhe pareçam mais relevantes ou para ler aqui e ali. Caso haja uma seção específica que seja interessante para você e sua empresa, compartilhe-a com os tomadores de decisão, e quem sabe isso pode até ajudar a formar um grupo de recursos de funcionários (ERG, na sigla em inglês); voltaremos a falar sobre esses grupos no capítulo 20. Outra alternativa é iniciar um clube de leitura com este guia e usá-lo como um catalisador de discussões entre membros da equipe ou organização.

Ainda que as seções do livro não tragam conselhos específicos para determinados grupos identitários dentro da força de trabalho, tentamos escrevê-lo considerando noções de diversidade, inclusão e pertencimento. O campo da saúde mental como um todo tem muito trabalho a realizar no que se refere a tratar as pessoas com uma abordagem interseccional, e dentro do ambiente de trabalho isso não é exceção. Este livro contém conselhos baseados em evidências, tratando de forma mais específica certos grupos, quando necessário; a boa notícia é que os dados mostram que esse tipo de conselho costuma ser amplamente aplicável.



## PARA SABER MAIS

Caso você esteja à procura de mais recursos, talvez seja interessante conferir (sites em inglês, exceto os dois primeiros):

- Associação Internacional de Controle do Stress (ISMA BR) – [www.ismabrasil.com.br](http://www.ismabrasil.com.br)
- Organização Mundial da Saúde – [www.who.int/pt](http://www.who.int/pt)
- National Alliance on Mental Illness – [www.nami.org/home](http://www.nami.org/home)
- Associação Americana de Psicologia – [www.apa.org](http://www.apa.org)
- Anxiety.org – [www.anxiety.org](http://www.anxiety.org)
- Associação de Ansiedade e Depressão da América – [www.adaa.org](http://www.adaa.org)
- Mind Share Partners – [www.mindsharepartners.org](http://www.mindsharepartners.org)
- Made of Millions – [www.madeofmillions.com](http://www.madeofmillions.com)
- PRADAA Lab – [sites.google.com/view/pradaalab/home](http://sites.google.com/view/pradaalab/home)
- ADDitude Mag – [www.additudemag.com](http://www.additudemag.com)
- Understood – [www.understood.org](http://www.understood.org)

*(continua)*

- Mental Health America – [www.mhanational.org](http://www.mhanational.org)
- Escritora e ex-psicóloga clínica Alice Boyes – [www.aliceboyes.com](http://www.aliceboyes.com)

Além disso, você pode conferir o *The Anxious Achiever*, o podcast sobre saúde mental que apresento para a rede de podcasts da HBR Presents. Nele, entrevisto líderes executivos que lidam com todo tipo de problema de saúde mental e deficiência. O podcast está disponível em <https://hbr.org> ou em qualquer outra plataforma de podcasts. Em inglês.

Quero encerrar com as sábias palavras de um de meus convidados favoritos no podcast, Vikas Shah, membro da Ordem do Império Britânico. Vikas é empreendedor de alto desempenho, figura pública e professor de MBA que foi condecorado pela rainha Elizabeth por suas contribuições ao mundo dos negócios e à economia do Reino Unido. Além disso, ele lida com a ansiedade e a depressão todos os dias. Vikas faz questão de compartilhar sua experiência, na esperança de ajudar outras pessoas a lidarem melhor com o problema.

*Eu ficava muito ansioso por causa do trabalho, por causa de tudo, e estava sempre muito estressado. O burnout causado pela ansiedade exauriu tanto minhas reservas emocionais que acabei deprimido também. Eu me sinto muito grato por ter conseguido fazer as pazes com tudo isso, porque essa não é uma narrativa que a gente costuma ouvir quando se fala de saúde mental. Há sempre a ideia de que a recuperação é um ponto final, mas em muitos casos a recuperação se limita ao fato de se*

*fazer as pazes com o que quer que leve a pessoa àquela situação, e é preciso aprender a viver com essa coisa e a gerenciá-la. Fazer as pazes com quem eu sou me dá superpoderes pelos quais eu me sinto muito grato. Tomo meus remédios e tenho minha rotina; há várias coisas que faço apenas com o objetivo de proteger minha saúde mental. Funciona. E isso me mantém operante em condições relativamente normais. Hoje em dia, dou aulas em escolas de negócios e sempre digo aos meus alunos: “Se tem algo que eu os encorajo a fazer, é desenvolver a resiliência. É a habilidade mais importante que vocês vão ter na vida.”*

— Vikas Shah, MBE, em *The Anxious Achiever*,  
temporada 4, episódio 6

---

**Morra Aarons-Mele** é empreendedora, especialista em marketing on-line e executiva de comunicação. Fundadora da premiada agência de comunicação estratégica Women Online e do banco de dados de influenciadores The Mission List, Aarons-Mele ajudou Hillary Clinton a se conectar para seu primeiro bate-papo pela internet e já lançou campanhas digitais em nome do ex-presidente Obama, de Malala Yousafzai, da Organização das Nações Unidas e de muitas outras personalidades e organizações de destaque. Sendo ela mesma uma pessoa extremamente ansiosa e introvertida, apresenta o muito bem ranqueado podcast *The Anxious Achiever*, da HBR Presents, ligada à Harvard Business Review. Aarons-Mele adora ajudar as pessoas a repensarem a relação entre saúde mental e liderança.

Seção 1

# **Conversando sobre saúde mental**

## Capítulo 1

# Como falar de saúde mental no trabalho

**Kelly Greenwood**

Quando enfim revelei no trabalho que sofria de um transtorno generalizado de ansiedade, era tarde demais. Ele já havia se convertido em uma depressão extenuante, e eu não conseguia mais sequer rascunhar um simples e-mail – muito menos dar conta do trabalho rigoroso para o qual fora contratada. O alto desempenho de antes tinha sido afetado de modo evidente, o que me obrigou a compartilhar a verdade em meio a muito nervosismo e, por fim, me forçou a tirar uma licença.

Olhando em retrospecto, é provável que um acordo precoce tivesse evitado tudo isso, me resguardando do imenso transtorno pessoal e poupando a empresa da carga extra de trabalho.

O que eu não sabia à época é que até 80% das pessoas enfrentam um problema de saúde mental diagnosticável ao longo da vida, estejam ou não cientes disso.<sup>2</sup> A prevalência de sintomas

---

Adaptado de “How to Talk About Your Mental Health with Your Employer”, publicado em hbr.org, 30 de julho de 2021.

é a mesma da diretoria-executiva aos colaboradores individuais. Entretanto, cerca de 60% dos funcionários jamais conversaram com alguém do trabalho sobre os próprios problemas de saúde mental.<sup>3</sup> Muitos indivíduos com alto desempenho, incluindo empreendedores ansiosos como eu, têm pontos fortes que costumam resultar desses problemas. Eu não estava nem perto de ser o caso isolado que imaginava ser.

A saúde mental é um espectro no qual todos nós oscilamos, assim como ocorre com a saúde física. A maioria de nós flutua entre o estresse, o burnout e problemas diagnosticáveis, como depressão ou ansiedade, dependendo do que estiver acontecendo em nossa vida. Ainda que possa parecer mais difícil contar sobre um transtorno bipolar do que sobre um burnout, todos devem ser capazes de falar sobre isso em alguma medida.

Isso nunca foi tão verdadeiro quanto durante a pandemia de covid-19, quando as pessoas lidavam com os fatores estressantes da situação, o trauma racial e muito mais. Por causa dos desafios sociais em comum e da barreira difusa entre vida pessoal e profissional decorrente do trabalho remoto, chefes, subordinados e colegas estavam mais vulneráveis e desarmados do que nunca. Nós também nos beneficiamos da coragem de personalidades públicas que falaram com franqueza sobre saúde mental, como a ginasta Simone Biles, a estrela do tênis Naomi Osaka, o príncipe Harry e a duquesa de Sussex Meghan Markle. Eles não só optaram por compartilhar seus problemas, como também tomaram decisões difíceis que priorizavam o bem-estar.

Dito isso, os efeitos do estigma podem ir longe. Meu autoestigma me dizia que eu era fraca e que deveria me envergonhar da ansiedade e da depressão. O estigma social me dizia que eu seria julgada e que as repercussões profissionais viriam caso as pessoas descobrissem meu problema. Entretanto, depois de falar abertamente sobre o assunto nos últimos anos, nada dis-

so aconteceu. Como resultado de minha experiência, fundei a Mind Share Partners, uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo transformar a cultura da saúde mental no ambiente de trabalho. Eis o que recomendamos, caso você esteja pensando em contar no trabalho que enfrenta algum problema de saúde mental.

### ***Refleta sobre o que está sentindo***

Em primeiro lugar, pense no que está enfrentando e qual é o impacto disso – em seu desempenho profissional, seu comportamento e outros fatores. Qual é a duração desse impacto? É algo breve que vai passar em poucos dias, um problema mais longo, apesar de episódico, ou um distúrbio crônico? Pense na possível causa dos sintomas, caso eles nem sempre estejam presentes. Tem relação com o trabalho, com algum aspecto da vida pessoal ou com um fator estressante de maior alcance?

Para mim, esses elementos se tornaram claros após um pouco de autorreflexão. Alguns meses antes, eu havia iniciado um novo trabalho com uma equipe reduzida. Pela primeira vez na vida, fui incapaz de dar conta de tudo o que me pediam. Além disso, eu tinha ficado sem a medicação da ansiedade e não estava conseguindo ir à terapia com regularidade por causa da nova rota de deslocamento para o trabalho. Em uma situação assim, eu deveria estar me encontrando com minha terapeuta com mais frequência, e não menos. Eu tinha deixado de ser uma colega animada e com alto desempenho para me tornar uma pessoa desinteressada, que passava longe da competência. Não demorou muito até eu perceber essa situação. Dito isso, é possível que outras pessoas com narrativas mais complicadas se beneficiem de uma conversa com a família, amigos ou um terapeuta.

**Considere o contexto e os recursos**

Eu gostaria de ter decidido ser franca o suficiente para fazer logo um acordo, ou que a empresa tivesse promovido alguma flexibilidade de modo que eu nunca nem precisasse de nada. Dependendo de como você se sente, da chefia, da cultura da empresa e de outros fatores, pedir para fazer um acordo pode ser assustador ou desestabilizante. Mas eu só precisava de permissão para ir à terapia no horário de trabalho, por causa das complicações do deslocamento. Isso implicaria chegar atrasada uma vez por semana ou trabalhar de casa às sextas-feiras, acordo permitido apenas aos funcionários com mais de seis meses de empresa. Mesmo assim, por causa do autoestigma e do receio infundado do que meu gerente poderia pensar, não tentei fazer esse acordo. De vez em quando, eu me pergunto o que teria acontecido se eu tivesse atribuído a necessidade de me afastar do escritório a uma necessidade física, como a aplicação semanal de uma vacina para alergias.

Naquela época, a saúde mental no ambiente de trabalho não estava no radar de ninguém. Não se falava do assunto com franqueza nem havia qualquer treinamento para lidar com o problema no ambiente corporativo. Hoje, é mais fácil haver indicadores claros que revelem se uma empresa, equipe de RH e chefia se preocupam com a saúde mental dos funcionários.

Antes de tudo, pense na cultura da empresa. Os líderes já tocaram no assunto? A empresa oferece capacitação sobre saúde mental no ambiente de trabalho? Existe algum grupo de recursos de funcionários dedicado ao tema?

Em seguida, avalie se a pessoa que ocupa a chefia é alguém confiável, solidário a você. Trata-se de alguém que já falou da própria saúde mental ou que compartilhou problemas pessoais? Esse nível de autenticidade estabelece confiança e pode ser reve-



lador. Avalie se a pessoa tem demonstrado um comportamento mentalmente saudável – mesmo por meio de coisas simples, como se exercitar com frequência, dormir o suficiente e tirar férias. Isso pode ajudar você a decidir com quem compartilhar seus problemas e quanto revelar.

Depois, informe-se sobre as proteções e os benefícios aos quais você tem direito por lei. Nos Estados Unidos, por exemplo, negócios com 15 ou mais funcionários são obrigados por lei a fornecer acordos razoáveis.<sup>4</sup> Os recursos e as proteções legais variam de acordo com a região, portanto é preciso verificar os regulamentos locais, sempre que possível. Assim, você pode se defender caso a gerência ou o RH deixem a desejar.

Por fim, pense nos recursos e apoios que seriam úteis para você, como acesso a um tratamento, um acordo formal ou algo mais simples. Quem “detém” esses recursos? Pode ser o RH, a gerência ou outro setor.

### ***Verifique seu nível de conforto***

Quão confortável você se sente em dividir a situação com alguém? Quanto é necessário compartilhar para atingir seu objetivo? Caso você seja uma pessoa próxima à chefia, revele em detalhes, se preferir, o diagnóstico e o histórico do problema. Ou limite-se a algo como “Estou passando por uma fase difícil por causa de [um aspecto genérico de sua vida]. Tudo bem se eu faltar ao trabalho na segunda e na terça-feira?”

Sendo recém-contratada, ainda tentando provar meu valor e apavorada com possíveis repercussões profissionais, eu não quis contar nada do meu diagnóstico de ansiedade. No entanto, é provável que, se tivesse partilhado apenas um pouco da minha história, eu tivesse atingido o objetivo de conseguir horas de trabalho flexíveis para ir à terapia.

Caso não se sinta confortável em conversar com a chefia, é possível que você prefira entrar em contato com o RH ou com um outro integrante da gerência. O importante é ter algum senso de segurança psicológica com qualquer que seja a pessoa escolhida. Lembre-se de que costuma ser exigido dos superiores diretos o repasse ao RH de qualquer informação referente à saúde dos funcionários que afete o trabalho – não por uma questão de punição, mas com o intuito de garantir tanto consistência entre as gerências quanto o acesso a uma gama completa de recursos.

Avalie em detalhes quais soluções ou recursos específicos referentes à flexibilização do trabalho seriam os mais úteis no seu caso. Você pode precisar dessas informações durante a conversa. Os exemplos incluem tudo, desde sessões regulares de terapia e avaliações mais frequentes até horas off-line ou algum tempo reservado para se concentrar no trabalho.

Se você for como eu, vai querer que a ajuda venha de fontes seguras. Como eu já estava lidando com as dores da depressão na época em que decidi me abrir, minhas funções mentais não me permitiram buscar soluções ou tomar decisões de maneira normal. Por isso, falei sobre o assunto com meu marido, meus pais e minha terapeuta. Outras pessoas podem preferir conversar com colegas, um amigo ou um profissional da saúde que lide com saúde mental, neurodiversidade ou deficiências.

### ***Inicie a conversa***

Depois de decidir com quem vai compartilhar sua experiência, estabeleça um horário para conversar pessoalmente e em particular. Reserve mais tempo do que acha que será necessário, de modo que a conversa não precise ser interrompida. Fale com clareza sobre o impacto de seus problemas de saúde men-

tal nas tarefas. Informe também se a causa tem relação com o trabalho.

Contribua o máximo possível com sugestões de como a gerência ou o RH podem ajudar. Fale sobre mudanças e recursos que considerar benéficos. Isso pode variar muito. Os exemplos incluem: “Estou bem agora, mas seria bom saber com quais recursos posso contar, caso eu precise” ou “Falar dos estilos de trabalho pode ajudar a esclarecer algumas normas e aliviar o estresse”. Geralmente, a simples prática de falar do que você e sua equipe precisam para fazer um bom trabalho é o bastante. Sempre se sinta livre para sugerir uma solução em conjunto com a chefia e com o RH – o ideal é que esse seja um esforço coletivo.

Assim como você espera que a chefia e o RH demonstrem empatia, procure ter empatia em relação a eles também. Ainda que você tenha pensado em todos os detalhes da situação, o assunto pode ser novidade para eles. Talvez não compreendam tudo no início da conversa, mas é provável que tenham boas intenções. Dê-lhes o benefício da dúvida e conceda-lhes um tempo para voltar ao assunto e dar os próximos passos. Certifique-se de assegurar um prazo para dar seguimento à conversa.

No futuro, espero que empresas e gerências facilitem aos empregados a decisão de falar abertamente sobre seus problemas de saúde mental e que criem juntos soluções para garantir que eles superem os desafios. Espero que abracemos a oportunidade de continuar sendo pessoas vulneráveis e autênticas no trabalho, como foi necessário na pandemia. Em vez de dizer “Tudo bem”, vamos dar uma resposta completa e honesta quando nos perguntarem “Como vai?”. Todos estamos lidando com algum problema, seja ele grande ou pequeno. Só precisamos permitir que os outros saibam.

**Kelly Greenwood** é fundadora e CEO da Mind Share Partners, organização sem fins lucrativos que busca mudar a cultura relacionada à saúde mental no ambiente de trabalho para que empregados e empresas consigam prosperar. A organização fornece treinamento e aconselhamento estratégico para grandes empresas, cria comunidades de apoio a grupos de recursos de funcionários e profissionais e contribui para a conscientização pública. Kelly aprendeu a gerenciar o transtorno de ansiedade generalizada que por duas vezes a levou a uma depressão debilitante. Fundou a Mind Share Partners para criar recursos aos quais gostaria de ter tido acesso, junto a seus chefes e sua empresa, na época em que estava em apuros. Siga Kelly no Twitter: @KellyAGreenwood.

## CONHEÇA OS TÍTULOS DA *HARVARD BUSINESS REVIEW*

### 10 LEITURAS ESSENCIAIS

Desafios da gestão  
Gerenciando pessoas  
Gerenciando a si mesmo  
Para novos gerentes  
Inteligência emocional  
Desafios da liderança  
Lições de estratégia  
Gerenciando vendas  
Força mental  
Alto desempenho

### UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Negociações eficazes  
Apresentações convincentes  
Como lidar com a política no trabalho  
A arte de dar feedback  
Faça o trabalho que precisa ser feito  
A arte de escrever bem no trabalho  
Como lidar com o trabalho flexível  
Como melhorar a saúde mental no trabalho

### SUA CARREIRA EM 20 MINUTOS

Conversas desafiadoras  
Gestão do tempo  
Reuniões objetivas  
Feedbacks produtivos

[sextante.com.br](http://sextante.com.br)

