



ARQUIVO PESSOAL



POR ROGÉRIO PARENTE

Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e especializações em Visão Estratégica, Planejamento e Controle Gerencial, Governança Corporativa, entre outras. Com 35 anos de experiência nas áreas de Tecnologia e Gestão empresarial, sendo 26 anos como executivo na Hewlett Packard. Hoje, Consultor em Gestão Empresarial, Docente em MBA, Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE Tech) no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) e membro da Diretoria do Instituto Paulista Excelência da Gestão (IPEG).  
E-mail: rogerio.parente@rogpar.com.br

## O CUSTO INVISÍVEL DA EXAUSTÃO: O ALERTA IGNORADO PELAS ORGANIZAÇÕES

Caros leitores, mês passado abordei nesta coluna o tema gestão de crise. Hoje, quero puxar outro que também anda tirando o sono de muita gente – e não é força de expressão. Falarei sobre os transtornos mentais que, de forma silenciosa, têm levado cada vez mais pessoas ao esgotamento e ao afastamento do trabalho.

Dimensionando o tamanho do problema, o Brasil, em 2024, chegou à marca de quase meio milhão de afastamentos do trabalho ligados a questões de saúde mental – um recorde que revela o quanto o sofrimento psíquico saiu do campo invisível para se tornar uma realidade concreta nas empresas. É o maior número em mais de uma década. Estamos falando de quadros como ansiedade, depressão e a já conhecida síndrome de *burnout*, que deixou de ser tabu e passou a fazer parte do vocabulário no dia a dia em muitas empresas.

Mas, o que está por trás desse colapso emocional coletivo? Um dos fatores – e que muitas vezes passa batido – é o uso excessivo da tecnologia. Estamos grudados nas telas. Basta observar à sua volta: filas, reuniões, almoços... todo mundo olhando para o celular. São notificações a cada cinco minutos, mensagens fora do horário, grupos de trabalho que nunca silenciam. O cérebro, sem trégua, entra num estado de alerta constante. O resultado? Mais estresse, mais ansiedade, menos energia.

E não dá mais para tratar essa questão como se fosse responsabilidade apenas do indivíduo. As empresas também têm um papel fundamental nesse cenário. A legislação já começou a apontar nessa direção. Com a atualização da NR-1 e a criação do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), o cuidado com a saúde mental passou a ser também uma obrigação legal das organizações. Isso agora deve fazer parte das boas práticas de *compliance*, que vão muito além de cumprir regras: envolvem uma cultura genuína de cuidado, prevenção e responsabilidade.

E, claro, isso tudo tem reflexo direto no cotidiano: funcionário adoecido não rende. O clima pesa, os erros se acumulam, a motivação desaparece. Dados da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) mostram que, todos os anos, a depressão e a ansiedade retiram da economia global cerca de 12 bilhões de

dias de trabalho – um impacto que gira em torno de 1 trilhão de dólares em perdas produtivas.

Impossível fingir que isso não impacta o negócio. Pessoas esgotadas, desmotivadas ou emocionalmente no limite não conseguem sustentar um ritmo de entrega saudável. É efeito dominó: produtividade cai, as equipes se desorganizam, o ambiente se torna pesado. E tudo isso tem custo financeiro, estratégico e humano.

Por isso, está mais do que na hora de abandonar a ideia de que saúde mental é um “plus” de empresa bacana. Não é mimo nem luxo. É estrutura essencial para qualquer organização que queira ser relevante – e humana – no presente e no futuro. Cuidar de gente, hoje, é cuidar da própria estratégia de negócio.

### Vivemos na Sociedade do Cansaço

Vivemos na era da aceleração constante. Tudo é urgente, tudo é para ontem. Reuniões sobrepostas, prazos apertados, notificações ininterruptas. A chamada “sociedade do cansaço” – conceito elaborado pelo filósofo sul-coreano Byung-Chul Han – descreve com precisão esse novo modo de viver e trabalhar: estamos exaustos, mas seguimos funcionando, como máquinas que não podem parar.

Essa pressão não vem só de fora. Ela é absorvida, normalizada e reproduzida dentro de nós. A busca por performance, produtividade e reconhecimento passou a moldar a forma como muitos profissionais se enxergam. Trabalhar excessivamente virou sinônimo de valor pessoal. E mais do que isso: virou critério de pertencimento dentro das organizações. Não basta entregar. É preciso ultrapassar metas, mostrar disponibilidade fora do expediente, responder rápido, parecer incansável.

Mas há um custo — e ele é alto. Os efeitos desse modelo já não são mais sutis. No plano pessoal, vemos cada vez mais pessoas enfrentando crises de ansiedade, insônia, exaustão emocional, dificuldade de concentração, irritabilidade e, em casos mais graves, depressão e *burnout*. No plano organizacional, isso se traduz em equipes desmotivadas, absenteísmo crescente,

conflitos silenciosos, queda na qualidade do trabalho e aumento na rotatividade.

As empresas, muitas vezes, percebem o sintoma: entregas atrasadas, clima tenso, produtividade em queda, mas não conectam com a causa: um modelo de gestão que estimula excessos, aceleração e desconexão humana. Os colaboradores estão emocionalmente sobrecarregados, operando no limite e tentando manter a performance mesmo com a saúde comprometida. Isso é insustentável.

Ou seja, este ritmo frenético imposto de vida acelerada e sem pausas, que já virou regra na maioria das rotinas profissionais, tem cobrado um preço alto e quase sempre invisível. A saúde mental, por muito tempo tratada como um tema secundário, hoje se revela como uma das questões mais urgentes tanto no campo pessoal quanto no mundo corporativo.

A Universidade de São Paulo (USP), em estudos coordenados pela psiquiatra Dra. Carmita Abdo, vem monitorando com atenção a escalada dos transtornos psíquicos no País, conforme publicado pela Sindusfarma<sup>1</sup>. Em 2023, mais de 35% da população adulta brasileira apresentava sinais de sofrimento mental, como ansiedade, insônia, estresse crônico, depressão etc. Abaixo, apresento esses transtornos, com suas descrições conforme mapeadas pela USP, e onde eu incluí, como complemento, uma coluna com os potenciais impactos

no ambiente de trabalho, com base na realidade que observo nas organizações. Confira na tabela abaixo.

A pesquisa da USP reforça um ponto crucial: é urgente reconhecer e lidar com os novos comportamentos que surgem devido ao uso excessivo de tecnologia. Eles não apenas criam distúrbios próprios, como também agravam transtornos já conhecidos, como depressão, ansiedade e compulsão. E o Brasil está longe de ser exceção. Atualmente, o País ocupa o segundo lugar no *ranking* global de tempo diante das telas. Cerca de 56% do nosso dia é consumido por atividades digitais – entre redes sociais, e-mails, aplicativos e horas seguidas em frente ao computador.

No ambiente corporativo, o reflexo é direto e preocupante. Esses transtornos digitais impactam a produtividade, aumentam a margem de erro, desmotivam equipes e fragilizam o clima organizacional. Funcionários emocionalmente sobrecarregados tendem a se desconectar – não dos dispositivos, mas das pessoas. E essa desconexão prejudica o trabalho coletivo, reduz a eficiência e mina o potencial de inovação.

Além disso, uma pesquisa da *International Stress Management Association* no Brasil (ISMA-BR), divulgada em 2024, confirma o cenário preocupante: 72% dos brasileiros economicamente ativos afirmaram que se sentem estressados no trabalho. O dado revela uma sobrecarga emocional que já se normalizou.

Transtorno	Descrição	Impacto no Ambiente de Trabalho
Gaming Disorder	Vício em jogos digitais, reconhecido pela OMS como transtorno de saúde mental.	Diminuição do foco, atrasos e dificuldade em manter produtividade.
FOMO (Fear of Missing Out)	Medo de perder atualizações, novidades ou interações on-line.	Distração constante e menor engajamento nas atividades presenciais.
JOMO (Joy of Missing Out)	Sensação positiva ao se desconectar de ambientes digitais.	Sinal de saturação digital – demanda melhores políticas de equilíbrio.
Nomofobia	Ansiedade extrema por ficar sem o celular ou acesso à internet.	Conectividade excessiva fora do expediente e risco de <i>burnout</i> .
Selfitis	Obsessão por tirar e postar <i>selfies</i> constantemente.	Distrações frequentes e perda de foco profissional.
Phubbing	Ignorar pessoas ao redor para interagir com o celular.	Prejuízo na comunicação interpessoal e no trabalho em equipe.
Dependência Digital	Uso compulsivo de dispositivos eletrônicos, mesmo sem necessidade.	Procrastinação, queda de rendimento e dificuldade em cumprir metas.
Síndrome do Texto Fantasma	Ansiedade causada pela ausência de resposta a mensagens.	Ruídos na comunicação interna e aumento da tensão entre colegas.
Cybercondria	Pesquisa compulsiva na internet de sintomas, gerando ansiedade e autodiagnóstico.	Aumento do absenteísmo e percepção elevada de adoecimento.
Fadiga de Decisão Digital	Cansaço mental provocado pelo excesso de decisões no ambiente digital.	Redução da clareza nas decisões e dificuldade em priorizar tarefas.
Náusea Digital	Vertigem e desconforto físico após longas interações com telas.	Comprometimento do rendimento em trabalhos prolongados com telas.
Toque Fantasma	Sensação de que o celular está vibrando ou tocando sem estar.	Estado de alerta constante e dificuldade de concentração.
Depressão do Facebook	Queda emocional gerada por comparações sociais em redes.	Baixa autoestima, desengajamento e isolamento na equipe.

1. Site Publicação Estudo mapeia 13 transtornos mentais relacionados ao uso abusivo da tecnologia.

Disponível em: <https://sindusfarma.org.br/noticias/empresas-foco/exibir/22447-estudo-mapeia-13-transtornos-mentais-relacionados-ao-uso-abusivo-da-tecnologia?> Acesso em: 10 abr. 2025.



Mais grave ainda: 32% desses profissionais apresentam sintomas claros de *burnout* – um esgotamento físico e mental causado por pressões constantes, metas inalcançáveis, hiperconectividade e falta de apoio psicológico nas empresas.

E o Brasil ocupa uma posição crítica nesse cenário: está em segundo lugar no *ranking* mundial de incidência de *burnout*, atrás apenas do Japão. Ou seja, somos um dos países onde o trabalho mais adocece.

Isso mostra que o problema não é pontual, mas sim estrutural. Os efeitos são reais: afastamentos, queda de produtividade, perda de talentos e desgaste nas relações entre equipe.

A questão aqui não é apenas sobre bem-estar individual; é sobre saúde organizacional. Um ambiente de trabalho que ignora os sinais de adoecimento, que valoriza jornadas exaustivas e premia apenas quem nunca para, está cavando sua própria fragilidade. Empresas assim podem até crescer no curto prazo, mas perdem consistência, inteligência coletiva e capacidade de inovar no longo prazo.

O que estamos vivendo não é só um momento difícil. É uma crise de modelo. E ela exige um reposicionamento claro: ou colocamos a saúde mental como um valor estratégico, ou continuamos tratando o sofrimento como desvio de conduta. Cuidar de pessoas deixou de ser diferencial... virou pré-requisito para qualquer organização que queira continuar de pé.

#### **Work-Life Balance: Discurso Bonito ou Prática de Verdade?**

Devemos tratar o bem-estar organizacional com a seriedade que merece e não como campanha pontual ou ação de *marketing* interno. Cuidar da saúde mental nas empresas exige mais do que frases inspiradoras e palestras ocasionais. É sobre transformar a rotina em cultura.

No centro dessa mudança está o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho – *Work-life balance*. Mas não aquele equilíbrio idealizado das apresentações corporativas. Falo do possível, do real. Aquele que entende que produtividade não se mede por horas conectadas, que descanso é parte do processo e que ninguém deveria ter que escolher entre a saúde e a carreira.

Esse equilíbrio começa com atitudes simples, mas consistentes, como:

- **Estabelecer limites claros para a jornada de trabalho**, respeitando horários de início e fim – inclusive para a liderança.
- **Incentivar pausas reais ao longo do dia**, promovendo o afastamento das telas como prática saudável e não como exceção.
- **Reduzir a quantidade e duração de reuniões**, priorizando encontros com foco, propósito claro e objetividade.
- **Evitar mensagens e cobranças fora do horário comercial**, salvo em casos urgentes e, ainda assim, com empatia.
- **Oferecer treinamentos sobre uso consciente da tecnologia**, abordando temas como foco, saúde digital e limites saudáveis.
- **Criar blocos ou dias de “trabalho off-line”**, sem interrupções, para atividades que exigem concentração profunda.

- **Estabelecer rituais de encerramento do expediente**, como alertas de fim de jornada ou silenciamento automático de notificações.
- **Manter suporte emocional contínuo**, com acesso a atendimento psicológico, rodas de conversa e canais de escuta ativa.
- **Capacitar líderes para identificar sinais de sobrecarga**, agir com sensibilidade e dar exemplo na prática.

Essas ações, por mais simples que pareçam, enviam uma mensagem poderosa: a vida das pessoas importa, e a empresa age de acordo com isso. Não basta comunicar bem-estar. É preciso vivê-lo no dia a dia.

A tecnologia, nesse cenário, pode ser aliada ou armadilha. Mal utilizada, ela prende. Usada com consciência, ela liberta. O desafio está em ensinar – e praticar – um uso que promova produtividade com equilíbrio, e não pressão constante disfarçada de eficiência.

No fim das contas, investir em saúde mental e equilíbrio não é apenas sobre “cuidar do outro”. É cuidar do negócio com inteligência, visão e humanidade. Porque gente bem cuidada trabalha melhor, pensa com mais clareza, se engaja com mais vontade... e permanece.

#### **E Você? Tem Conseguido Se Desconectar?**

Ao longo deste artigo, apresentei dados, falei de sintomas, consequências e caminhos possíveis. Mas talvez a pergunta mais urgente agora seja: como está a sua relação com o trabalho e com a tecnologia? Você consegue desligar ao fim do dia sem culpa? Consegue fazer uma pausa sem se sentir improdutivo? Se concentrar sem ser interrompido o tempo todo?

Porque é aí que tudo começa.

A verdade é que o custo da falta de equilíbrio não aparece no financeiro da empresa no fim do mês, mas ele está lá, escondido em entregas feitas no automático, em ideias que deixam de surgir, em talentos que se vão em silêncio, em times que não se olham mais. É o custo invisível de um ambiente emocionalmente adoecido. E esse custo, cedo ou tarde, impacta a base do negócio: a sua competitividade.

Não dá mais para normalizar um modelo que adocece, isola e esgota. E não dá também para jogar essa conta apenas nas costas dos colaboradores. As organizações precisam se reposicionar. Falar de saúde mental e equilíbrio não é mais uma “boa prática”, é um critério de sobrevivência. Uma empresa que não cuida das pessoas compromete sua capacidade de crescer, inovar e de se manter relevante.

Empresas que continuam empurrando esse tema para depois, vão perder bem mais do que produtividade. Vão perder conexão, confiança e credibilidade. Já aquelas que escolhem agir – mesmo com passos pequenos – estão construindo algo muito mais valioso: uma cultura onde as pessoas permanecem porque faz sentido estar ali.

Então, deixo aqui um convite à reflexão:

Sua organização só fala de cuidado ou realmente cuida?

E você? Tem sido líder da sua própria saúde ou só mais alguém tentando sobreviver à próxima semana?

Lembre-se: nem tudo que adocece faz barulho. Às vezes, o desgaste surge no silêncio.

**Pense nisso... antes que a conta chegue.** ■