

# PESQUISA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL & SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

8ª EDIÇÃO

**THE  
SCHOOL  
OF LIFE**

+



**Robert Half®**  
Talent Solutions

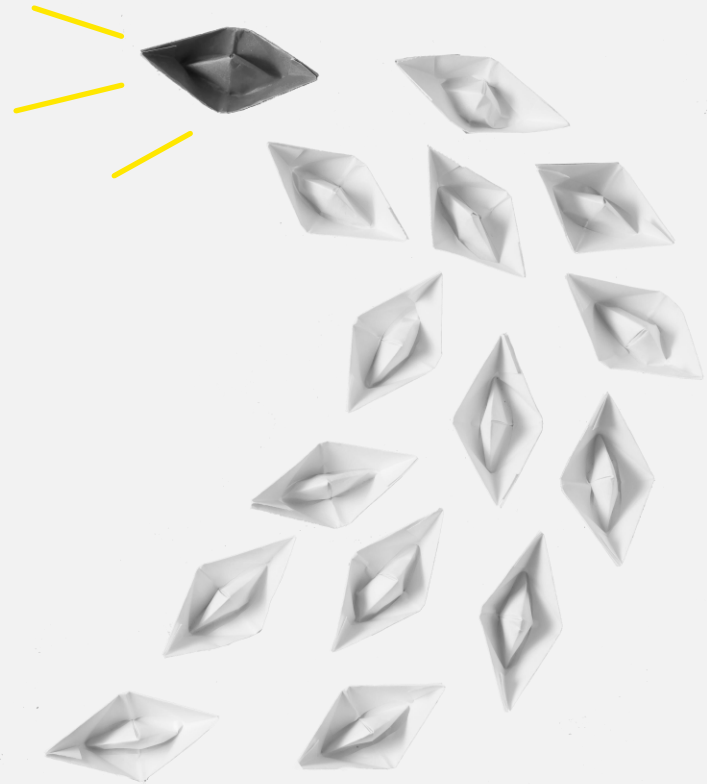


NR-1 marca a plena entrada da psicologia no ambiente de trabalho . . . . .	<b>4</b>
Conhecimento sobre gestão de riscos psicossociais é limitado . . . . .	<b>8</b>
Preparação insuficiente para a nova NR-1 expõe fragilidade estrutural . . . . .	<b>11</b>
Saúde mental: diagnóstico formal é apenas a ponta do iceberg . . . . .	<b>13</b>
Medicação: o uso diminui, mas o cuidado emocional segue em tensão . . . . .	<b>16</b>
Sentido do trabalho é percebido de forma desigual entre quem lidera e quem executa . . . . .	<b>19</b>
Felicidade é mais comum na liderança, mas ainda não é estável para todos. . . . .	<b>23</b>
Volume de trabalho ainda testa os limites da saúde emocional. . . . .	<b>25</b>
Prazos realistas são exceção e sustentam a sensação de pressão constante. . . . .	<b>27</b>
Autonomia protege a saúde mental, mas não é plena para todos. . . . .	<b>29</b>

Falta de clareza gera insegurança e desgaste emocional no trabalho. . . . .	<b>31</b>
Apoio da liderança é percebido como incerto. . . . .	<b>33</b>
Relações respeitosas e colaborativas são frequentes, mas não é regra. . . . .	<b>34</b>
Segurança psicológica continua insuficiente. . . . .	<b>36</b>
Profissionais sentem falta de reconhecimento. . . . .	<b>38</b>
Conflitos interpessoais não tratados ampliam o risco psicossocial no cotidiano. . . . .	<b>40</b>
Manter uma rotina restauradora segue como um desafio para muitos. . . . .	<b>41</b>
O que está por trás dessas estatísticas?. . . . .	<b>43</b>
Considerações finais. . . . .	<b>45</b>
Sobre as realizadoras do estudo. . . . .	<b>47</b>

A motivação e o engajamento humano são dimensões ao mesmo tempo sutis e profundas. Não se manifestam em quantidades fixas e transformam-se a partir de pequenos fatores. Quando não compreendidos ou negligenciados, esses fatores podem evoluir para formas discretas de adoecimento no ambiente de trabalho. E é importante lembrar que o estresse não precisa ser regra: as pessoas podem aprender a lidar melhor com a pressão. Ansiedade, diante do tipo certo de apoio, pode ser superada.

É nesse contexto que se evidencia algo maior: estamos testemunhando a entrada plena da psicologia no ambiente de trabalho. Algo que, à primeira vista, pode ser visto como um conjunto de novas exigências externas sendo impostas às empresas, principalmente com a atualização da **NR-1**.



No entanto, os dados da oitava edição desta pesquisa apontam para uma realidade mais profunda. O mapeamento revela custos para as empresas que não são fáceis de mensurar, mas são dolorosamente reais.

Trata-se de cada indivíduo desmotivado, cada comunicação que agravou um problema em vez de resolvê-lo. Também tem a ver com cada pessoa que não se importou o suficiente para sinalizar uma falha, cada líder que deixou de, genuinamente, extrair o melhor de sua equipe.

## O QUE É A NR-1?

NR-1 é uma norma do Ministério do Trabalho e Emprego que estabelece regras gerais de saúde e segurança no trabalho. Sua recente atualização exige que as empresas evitem, identifiquem e tratem os riscos psicossociais no ambiente corporativo.



Por isso, mais do que uma obrigação regulatória, o que emerge com a atualização da NR-1 é o reconhecimento de que os fatores emocionais e psicológicos não são periféricos, mas sim estruturais. Eles moldam decisões, influenciam relações, impactam resultados e determinam a sustentabilidade do desempenho no longo prazo.

Esse relatório não busca culpados, mas destaca responsabilidades. Ele mostra que ambientes de trabalho saudáveis são construídos intencionalmente e não ao acaso. Ela traduz evidências em reflexão, transforma dados em consciência e oferece um panorama que apoia líderes de equipes e gestores de RH a compreender e melhorar realidades.

Ignorar os riscos psicossociais é permitir que o adoecimento continue acontecendo em silêncio. Encará-los, por outro lado, é assumir que cuidar das pessoas é parte indissociável de cuidar da empresa.

## **SOBRE A PESQUISA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**


Lançada em 2021, essa pesquisa tem como foco macro entender como emoções, pensamentos e comportamentos influenciam o dia a dia corporativo. Desde 2024, o estudo é realizado em dois momentos do ano: no primeiro semestre, mapeamos a felicidade no trabalho; no segundo, os temas giram em torno dos desafios da saúde mental de líderes e liderados no Brasil.

**Realização:** The School of Life Brasil & Robert Half

**Período de coleta online de dados:** de 05 a 30/01/2026

**Entrevistados:** 774 profissionais do Brasil com nível superior e 25+ anos (387 líderes e 387 liderados)

**BOA LEITURA**



No mapeamento desse estudo, quando a questão NR -1 e sua atualização foi abordada, as respostas revelam um desnível importante de informação e maturidade organizacional. **Apenas 65% dos líderes e 51% dos liderados afirmam conhecer a norma e estar cientes de sua revisão.** Em contrapartida, 21% dos líderes e 35% dos liderados dizem não ter qualquer conhecimento sobre a regulamentação.

**Esse dado é especialmente crítico porque a NR-1 não trata de bem-estar subjetivo ou iniciativas opcionais, mas de responsabilidade legal e gestão de risco do trabalho.** O desconhecimento, sobretudo entre os liderados, indica que o tema ainda circula de forma restrita, muitas vezes, concentrado em RH ou alta liderança, sem se traduzir em compreensão prática no cotidiano das equipes.

Isso cria um paradoxo perigoso: **os riscos psicossociais existem e são vividos diariamente, mas não são reconhecidos formalmente como ameaças.**

Do ponto de vista sistêmico, os dados sugerem que parte das organizações ainda opera em um modelo reativo: só olha para a saúde mental quando o adoecimento já se manifestou.

Sem conhecimento da NR-1 e da atualização da norma, não há prevenção estruturada, linguagem comum ou responsabilização. **A regulamentação exige que riscos psicossociais sejam identificados, avaliados e mitigados,** mas, para isso, essas ameaças precisam primeiro ser reconhecidas. **Onde a norma não chega, o risco permanece ignorado.**



Você sabe o que é a NR-1 e que ela foi atualizada recentemente para incluir a identificação e gestão de riscos psicossociais no ambiente de trabalho?

Respostas	Líderes	Liderados
Conheço a NR-1 e estou Ciente da atualização dos riscos psicossociais	65%	51%
Não tenho conhecimento sobre a NR-1 ou sua atualização	21%	35%
Conheço a NR-1, mas não sabia da atualização relacionada aos riscos psicossociais	14%	14%

Saber que a NR-1 foi atualizada é apenas o primeiro passo. O dado mais duro aparece quando perguntamos se as empresas estão, de fato, estruturadas para atender às exigências da nova norma, especialmente no que diz respeito à gestão dos riscos psicossociais.

Os números mostram um cenário de baixa maturidade organizacional. **Apenas 27% dos líderes e 16% dos liderados percebem suas empresas como “bem” ou “totalmente” preparadas.** Em contrapartida, quase metade dos respondentes afirma que a organização “não está preparada” ou “está apenas começando” esse processo.

O que chama a atenção não é apenas o percentual de empresas despreparadas, mas a concentração das respostas em “parcialmente preparada”: 34% entre líderes e 37% entre liderados. Esse dado revela um padrão recorrente: **as empresas reconhecem a importância do tema, iniciam movimentos pontuais, mas ainda não conseguiram transformar a gestão de riscos psicossociais em processo estruturado, contínuo e transversal.** É o estágio do “estamos fazendo alguma coisa”, mas sem clareza, indicadores ou integração real com a gestão do trabalho.

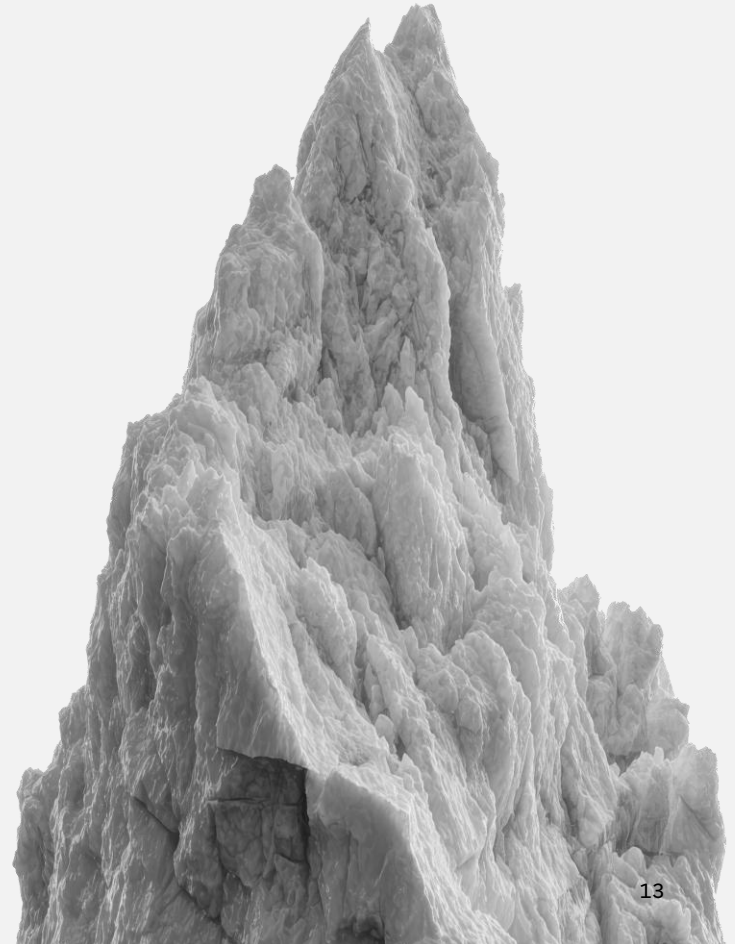
A NR-1 não exige boas intenções, nem ações isoladas, mas capacidade real de identificar, avaliar, mitigar e monitorar riscos. Quando a estrutura é frágil, o resultado é previsível: sobrecarga, conflitos, insegurança psicológica e adoecimento continuam acontecendo, mas sem tratamento sistêmico. **Esse dado confirma algo que atravessa toda a pesquisa: o sofrimento já está presente; o que ainda falta é estrutura para lidar com ele de forma responsável, preventiva e sustentável.**

Na sua percepção, a empresa está preparada para atender às exigências da nova NR-1?

Respostas	Líderes	Liderados
Não está preparada	23%	26%
Começando a se preparar	16%	21%
Parcialmente preparada	34%	37%
Bem preparada	23%	14%
Totalmente preparada	4%	2%

A pesquisa mostra que **22% dos líderes e 29% dos liderados afirmaram ter recebido, nos últimos 12 meses, um diagnóstico médico de estresse, ansiedade ou burnout.** Em termos quantitativos, os números permanecem relativamente estáveis quando comparados às edições anteriores, o que pode sugerir uma certa constância no adoecimento formalmente reconhecido. No entanto, **esse dado não deve ser interpretado como estabilização do sofrimento emocional.**

O próprio estudo mostra, em outros capítulos, níveis elevados de infelicidade, uso de medicação, dificuldades de apoio e insegurança psicológica. Isso indica que **o diagnóstico médico é apenas a ponta visível de um problema muito mais amplo, atravessado por silêncio, medo de estigmatização e dificuldade de acesso a cuidado adequado.**



Um dos aspectos mais alarmantes desse dado não é o número de pessoas que relatam burnout e estresse, mas a possibilidade de haver muitas outras que vivenciam esses problemas e não se sentem à vontade para reportar.

**A psicologia e a filosofia explicam que, por constrangimento, é comum que as pessoas se sintam, de certa forma, impedidas de expor suas próprias fragilidades.**

## PROTEGER É URGENTE

Nos ambientes organizacionais em que admitir fragilidade ainda é arriscado, muitas pessoas continuam sofrendo sem conseguir nomear clinicamente o que vivem. Isso reforça a urgência de criar espaços mais seguros, preventivos e atentos aos sinais que precedem o adoecimento grave.

Nos últimos 12 meses, você recebeu diagnóstico de estresse, ansiedade ou burnout?

Líderes	Jan/2026	Ago/2025
Sim	22%	27%
Não	78%	73%

Liderados	Jan/2026	Ago/2025
Sim	29%	26%
Não	71%	74%

De acordo com o estudo, **21% dos líderes e 29% dos liderados afirmam fazer uso de medicação psicofarmacológica para lidar com sintomas de estresse, ansiedade ou burnout.** Em comparação com agosto de 2025, quando os índices eram significativamente mais altos, observa-se uma queda expressiva no uso de medicamentos.

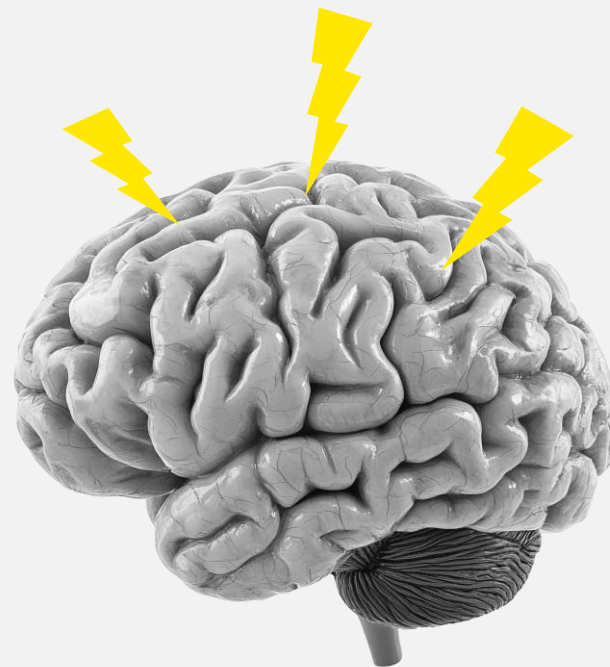
À primeira vista, esse movimento pode sugerir avanços, seja por maior investimento em prevenção, mudanças no contexto organizacional ou busca por outras formas de cuidado. **No entanto, esse dado não pode ser analisado isoladamente.**

Quando observado em conjunto com os níveis ainda elevados de infelicidade no trabalho, dificuldades de apoio e insegurança psicológica, **a redução no uso de medicação** ganha outro significado. **Pode indicar silenciamento do sofrimento, interrupção de tratamentos ou barreiras de acesso ao cuidado adequado.**

**Parar de se medicar é admitir que o problema é real.**

Quando existe dúvida, um pensamento comum é: “Talvez seja só comigo, talvez eu precise tomar um remédio”.

Quando as pessoas param de acreditar, o pensamento muda para: “Não, não sou eu, estou legitimamente infeliz no trabalho. Não tenho uma condição médica que precise de tratamento; tenho um problema de trabalho e preciso de um emprego melhor.” **A diminuição no uso de medicação pode significar que as pessoas estão prontas para direcionar sua frustração não contra si mesmas, mas contra seus empregadores.**



# CUIDADO OU SILENCIAMENTO?

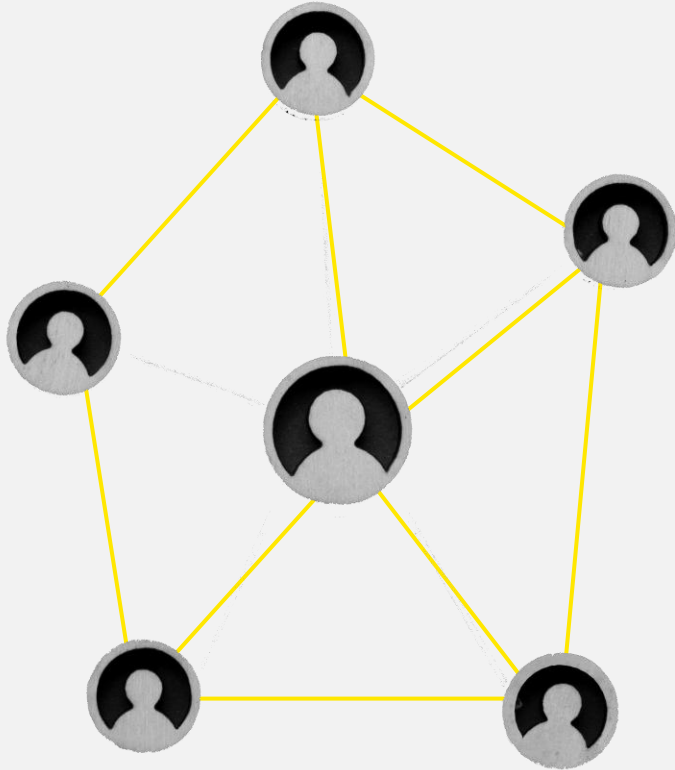
Em ambientes em que a saúde mental ainda é um tema sensível, deixar de medicar não significa, necessariamente, estar melhor. O dado convida as organizações a irem além da leitura superficial dos números e a se perguntarem: as pessoas estão realmente mais cuidadas ou apenas mais sozinhas em sua dor?

## Você utiliza medicação psicofarmacológica para lidar com sintomas de estresse, ansiedade ou burnout?

Líderes	Jan/2026	Ago/2025
Sim	21%	52%
Não	79%	48%

Liderados	Jan/2026	Ago/2025
Sim	30%	59%
Não	70%	41%

## Sentido do trabalho é percebido de forma desigual entre quem lidera e quem executa



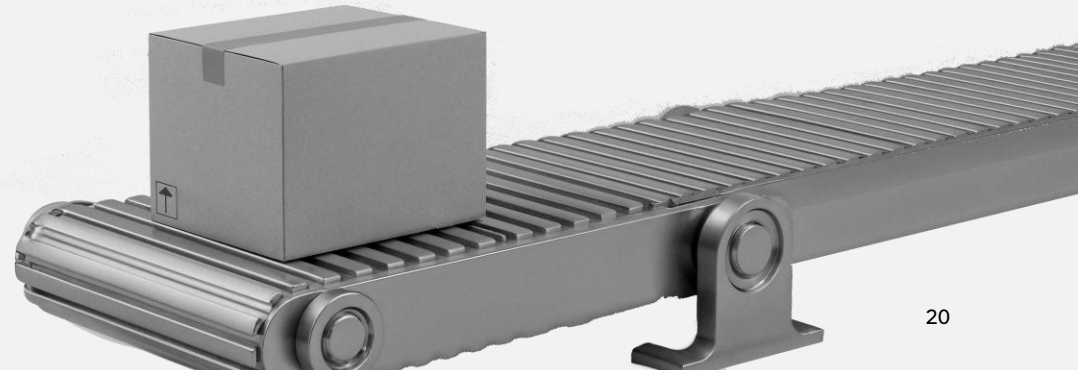
**Líderes tendem a perceber mais sentido e alinhamento entre trabalho e valores pessoais do que os liderados,** revelando uma diferença importante na experiência subjetiva ao trabalhar. Enquanto 23% dos gestores afirmam que sempre sentem que sua atividade profissional tem significado e está alinhada aos seus valores, esse percentual cai para 13% entre os liderados. Por outro lado, 14% dos liderados dizem “raramente” ou “nunca” vivenciar esse alinhamento, contra 8% dos líderes.

Essa diferença sugere que **quanto maior o nível de autonomia, influência e visão do todo, maior a chance de perceber propósito no que se faz.** Já para os liderados, a distância das decisões estratégicas, a repetição de tarefas e a menor sensação de impacto podem gerar um esvaziamento de sentido.

Houve um tempo — na Era das linhas de montagem — em que uma força de trabalho desmotivada não era um grande problema. As pessoas puxavam a alavanca não porque amavam o que faziam ou achavam interessante, mas simplesmente porque eram pagas para isso — e esse era o único fator relevante. **Mas quase todo trabalho moderno exige contribuição imaginativa e psicológica:** a forma como se fala com um cliente, a boa sugestão que surge em uma reunião, a vontade de tornar uma apresentação um pouco mais elegante ou de identificar cedo uma ideia ainda mal formulada. **Nada disso pode ser coagido.**

**Se praticamente todos os colaboradores consideram seu trabalho sem sentido, isso é um risco comercial e uma enorme ineficiência.** E se burnout e indiferença são a norma no mundo corporativo, nenhuma empresa está necessariamente pior do que outra — os concorrentes provavelmente sofrem do mesmo peso.

A verdadeira questão é que **desbloquear motivação e comprometimento (e toda a boa vontade, cuidado extra e inspiração que vêm com isso) é uma vantagem rara.** Além disso, **alguém que afirma nunca sentir alinhamento com seu trabalho está em uma posição extrema.** Essa pessoa nega ter sentido, sequer uma vez, que seu trabalho importa para ela.



Obviamente, nenhuma empresa desejaria ter pessoas assim na equipe. **O problema é que essa é uma verdade secreta.** Não se trata de pessoas demonstrando abertamente sua falta de entusiasmo. Está escondido. É alguém que comparece, que diz “sim”, que parece se esforçar, mas cujo coração, naquele momento, não está ali.



## A RESPONSABILIDADE DA LIDERANÇA

O dado é especialmente relevante do ponto de vista da saúde mental: a falta de significado é um fator oculto de adoecimento, frequentemente associado à desmotivação, à apatia e à infelicidade no trabalho. Ele reforça a responsabilidade da liderança em traduzir o “porque” do trabalho no cotidiano das equipes, conectando tarefas a propósito, decisões a valores e resultados a impacto humano.

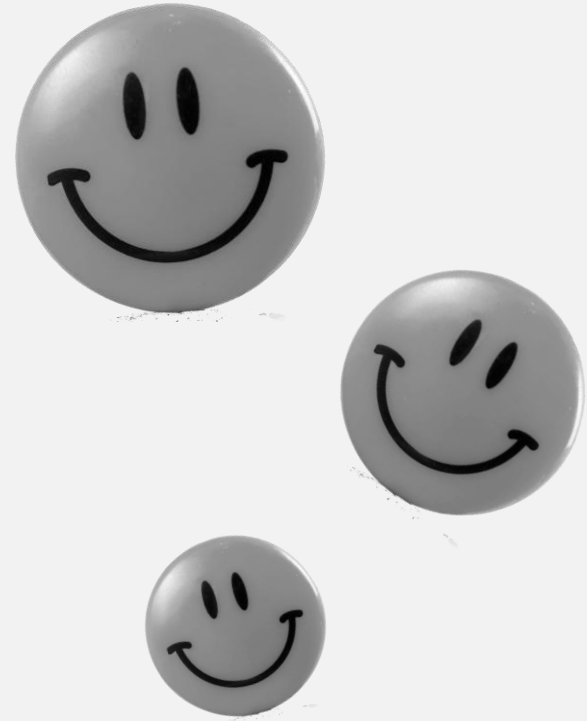
## Seu trabalho atual tem significado e está alinhado aos seus valores pessoais?

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	1%	4%
Raramente	7%	10%
Às vezes	32%	30%
Frequentemente	37%	43%
Sempre	23%	13%

## Felicidade é mais comum na liderança, mas ainda não é estável para todos

A maioria diz se sentir feliz no trabalho com frequência, mas essa felicidade é mais consistente entre líderes do que entre liderados: 62% dos líderes afirmam estar felizes “frequentemente” ou “sempre”, contra 53% dos liderados. Ainda assim, chama a atenção que, **mesmo entre líderes, 38% não experimentam felicidade de forma regular (ficam entre “às vezes”, “raramente” ou “nunca”)**. Entre os liderados, esse grupo é ainda maior: 47%.

O dado sugere que a posição de liderança tende a oferecer mais autonomia e senso de influência, o que favorece a sensação de felicidade, enquanto para os liderados a experiência pode ser mais atravessada por execução, pouca margem de decisão e menor percepção de reconhecimento. Além disso, o levantamento mostra **que sentido e felicidade no trabalho estão profundamente conectados**.



Quando as pessoas percebem que seu trabalho está alinhado aos seus valores pessoais, a felicidade tende a aparecer com mais constância, como está mapeado no gráfico a seguir. Isso fica evidente ao comparar o gráfico anterior com o que está neste capítulo: os gestores, que relatam maior percepção de sentido também apresentam níveis mais altos de felicidade no trabalho, enquanto os membros de equipes, que vivenciam esse alinhamento de forma mais frágil ou intermitente, tendem a relatar uma felicidade menos estável.

Os dados corroboram uma ideia da psicologia: **sem sentido, a felicidade se torna circunstancial e dependente de fatores pontuais**. Por outro lado, quando o trabalho faz sentido, a felicidade deixa de ser episódica e passa a se sustentar no cotidiano.

De modo geral, você se sente feliz trabalhando na organização atual?

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	2%	4%
Raramente	9%	10%
Às vezes	27%	33%
Frequentemente	45%	44%
Sempre	17%	9%

**A pesquisa revela um cenário de equilíbrio frágil entre demandas e saúde.** Quando apenas 51% dos líderes e 52% dos liderados afirmam que o volume de trabalho “frequentemente” ou “sempre” permite cumprir as entregas sem comprometer a saúde física ou emocional, **o dado deixa de ser uma percepção subjetiva e passa a sinalizar um risco psicossocial relevante.**

Quase metade dos profissionais opera em um regime de sobrecarga intermitente ou contínua, com 31% a 33% dizendo que isso ocorre apenas “às vezes”. Outra parcela (18%) relata que “raramente” ou “nunca” consegue preservar a saúde.

Esse tipo de ambiente favorece o esgotamento progressivo, a queda de capacidade cognitiva e o adoecimento oculto. **Isso deve ser tratado como fator de risco organizacional, não como fragilidade individual.**



## Seu volume de trabalho permite cumprir as entregas sem comprometer sua saúde física ou emocional?

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	4%	4%
Raramente	14%	11%
Às vezes	31%	33%
Frequentemente	39%	40%
Sempre	12%	12%

## Prazos realistas são exceção e sustentam a sensação de pressão constante

Definir prazos compatíveis com os recursos disponíveis ainda é um desafio significativo nas organizações. **Atualmente, apenas 44% dos líderes e 49% dos liderados consideram que os prazos são “frequentemente” ou “sempre” realistas e compatíveis com os recursos disponíveis.**

Para a maioria, os prazos são percebidos como instáveis ou inadequados: um terço dos entrevistados respondeu “às vezes”, enquanto 21% dos líderes e 19% dos liderados afirmaram que “raramente” ou “nunca” trabalham com prazos viáveis. **Esse cenário caracteriza um risco psicossocial: exigências incompatíveis com as condições reais de trabalho.**

Quando a urgência se torna permanente, instala-se uma cultura de improviso, retrabalho e sensação constante de falha iminente. **Do ponto de vista da NR-1, prazos irreais não são apenas um problema de gestão, mas um fator estruturante de estresse ocupacional, que precisa ser mapeado, monitorado e corrigido como parte do Plano de Gestão de Riscos (PGR).**



Os prazos definidos para suas atividades são realistas e compatíveis com os recursos disponíveis?

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	4%	4%
Raramente	17%	15%
Às vezes	35%	32%
Frequentemente	34%	39%
Sempre	10%	10%

Os dados mostram que 70% dos líderes e 64% dos liderados afirmam ter “frequentemente” ou “sempre” autonomia suficiente para organizar e executar seu trabalho da forma que consideram mais adequada. Esse é um dado positivo, **pois a autonomia está diretamente associada à sensação de controle, competência e redução do estresse ocupacional.**

No entanto, a pesquisa também revela um ponto de atenção: 22% dos líderes e 26% dos liderados relatam que essa autonomia existe apenas “às vezes”. Já 8% dos gestores e 10% dos membros de equipes dizem que “raramente” ou “nunca” têm esse nível de controle.

**A ausência ou instabilidade da autonomia é um risco psicossocial relevante, pois expõe as pessoas a um modelo de trabalho prescritivo,** no qual há cobrança por resultados sem a correspondente liberdade de escolha para alcançá-los. Esse descompasso é um dos fatores clássicos de desgaste emocional, cinismo e sensação de impotência no trabalho.

O mapeamento reforça que **autonomia não é um privilégio, mas um fator de proteção psicossocial.** Quando ela é intermitente ou desigual, o risco não é apenas a queda de desempenho, mas o adoecimento velado de quem sente que “responde por tudo, mas decide pouco”.

Você tem autonomia suficiente para organizar e executar seu trabalho da forma que considera mais adequada?

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	1%	3%
Raramente	7%	7%
Às vezes	22%	26%
Frequentemente	43%	46%
Sempre	27%	18%

Os dados mostram que 74% dos líderes afirmam ter clareza “frequentemente” ou “sempre” sobre suas responsabilidades e sobre o que a liderança espera deles. Entre os liderados, esse percentual cai para 66%, revelando **uma diferença relevante na experiência cotidiana do trabalho**. Por outro lado, 26% dos líderes e 34% dos liderados vivem algum grau de ambiguidade, respondendo “às vezes”, “raramente” ou “nunca”.

Essa informação é especialmente importante **porque a ambiguidade de papéis é um risco psicossocial associado à ansiedade, ao retrabalho, à sensação constante de inadequação e ao medo de errar**. Quando as expectativas não são claras, as pessoas passam a operar em modo defensivo, tentando adivinhar o que é esperado, o que consome energia emocional e cognitiva. A diferença entre líderes e liderados sugere que quanto mais distante da tomada de decisão, menor a clareza e maior a exposição ao risco.

**Todo profissional precisa saber o que é esperado dele, como o trabalho dele é avaliado e quais são as prioridades dos projetos e das rotinas**. Isso é condição básica para a segurança emocional, a autonomia saudável e o desempenho sustentável.



Você tem clareza sobre suas responsabilidades, prioridades e expectativas da liderança em relação ao seu desempenho?

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	2%	2%
Raramente	7%	11%
Às vezes	17%	21%
Frequentemente	44%	47%
Sempre	30%	19%

Os dados mostram um cenário de confiança parcial e instável. Apenas 48% dos líderes e 43% dos liderados afirmam que “frequentemente” ou “sempre” podem contar com seus respectivos gestores quando enfrentam sobrecarga de trabalho ou desafios emocionais. Ou seja, **mais da metade dos profissionais não vivencia esse apoio de forma consistente.**

Chama a atenção saber que 30% dos liderados respondem “às vezes”, contra 24% dos líderes, o que sugere uma relação marcada por imprevisibilidade: **em alguns momentos a liderança está disponível, em outros não.** Além disso, 28% dos líderes e 27% dos liderados afirmam que “raramente” ou “nunca” conseguem contar com esse apoio; **um dado crítico do ponto de vista da segurança psicológica.**



**Quando as pessoas não se sentem amparadas,** justamente nos momentos de maior vulnerabilidade, o risco não é apenas emocional, mas organizacional: **instala-se o silêncio, a ocultação do sofrimento e a normalização do excesso.**

Essa diferença entre líderes e liderados indica dois movimentos simultâneos. Os líderes tendem a se perceber um pouco mais apoiados, possivelmente por estarem mais próximos de pares ou instâncias decisórias. Já os liderados vivenciam lideranças menos acessíveis ou menos confiáveis emocionalmente.

Esse mapeamento reforça que segurança psicológica não se constrói com discursos, mas com presença real, disponibilidade e consistência relacional. Onde esse apoio falha, o risco psicossocial deixa de ser potencial e passa a ser estrutural.

**Quando enfrenta sobrecarga ou desafios emocionais, você sente que pode contar com sua liderança imediata?**

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	9%	11%
Raramente	19%	16%
Às vezes	24%	30%
Frequentemente	27%	27%
Sempre	21%	16%

Os dados mostram um cenário positivo a respeito da qualidade das relações interpessoais no dia a dia. Isso porque 88% dos líderes afirmam que suas interações com colegas são “frequentemente” ou “sempre” respeitadas e colaborativas. Entre os liderados, esse percentual é de 83%. Ainda assim, chama atenção que **12% dos gestores e 17% dos membros de equipes relatam que interações saudáveis acontecem apenas “às vezes”, “raramente” ou “nunca”**.

Do ponto de vista dos riscos psicossociais, esse grupo não é residual: **relações desgastantes, pouco respeitadas ou marcadas por conflitos recorrentes são um dos principais gatilhos de sofrimento emocional no trabalho**. Mesmo quando não há assédio explícito, a convivência diária em ambientes pouco colaborativos gera tensão constante, vigilância emocional e sensação de isolamento.

## No cotidiano de trabalho, suas interações com colegas são respeitadas e colaborativas?

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	1%	1%
Raramente	2%	3%
Às vezes	9%	13%
Frequentemente	46%	47%
Sempre	42%	36%

O estudo mostra que 61% dos líderes e 52% dos liderados afirmam que “frequentemente” ou “sempre” se sentem seguros para expressar opiniões, discordar ou admitir erros sem medo de retaliações ou julgamentos. No entanto, embora esses números indiquem avanços, eles também revelam uma fragilidade importante: quase metade dos membros de equipes (48%) e 39% dos gestores vivem essa segurança de forma parcial ou inexistente.

O alto percentual de respostas “às vezes” (22% dos líderes e 33% dos liderados) sugere ambientes em que a liberdade de expressão é situacional e imprevisível. Em alguns contextos é possível falar, em outros não. Além disso, **17% dos líderes e 15% dos liderados afirmam que “raramente” ou “nunca” se sentem seguros, o que configura um risco psicossocial relevante. Afinal, ambientes em que errar ou discordar gera punição tendem a estimular o silêncio, a autocensura e o medo.** Todos são fatores diretamente associados a estresse crônico, queda de inovação e adoecimento emocional.

A diferença entre líderes e liderados reforça um padrão já observado em outras perguntas: quanto mais baixo o nível hierárquico, menor a segurança psicológica percebida. **É importante frisar que segurança psicológica não se constrói apenas com discursos sobre “cultura aberta”, mas com práticas consistentes de escuta,** não punição do erro e valorização do dissenso saudável. Onde isso não acontece, o risco não é apenas emocional, mas organizacional.

Você sente que pode expressar opiniões, discordar ou admitir erros sem receio de retaliações ou julgamentos?

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	5%	4%
Raramente	12%	11%
Às vezes	22%	33%
Frequentemente	37%	39%
Sempre	24%	13%

Os dados revelam um cenário desafiador, especialmente entre os liderados. Apenas 47% dos líderes afirmam que seu esforço é reconhecido de forma justa “frequentemente” ou “sempre”, enquanto entre os liderados esse percentual cai para 31%. Em outras palavras, **quase 7 em cada 10 liderados não se sentem reconhecidos de forma consistente pelo que entregam.**

O dado mais expressivo está nas respostas intermediárias e negativas: 38% dos liderados dizem que o reconhecimento acontece apenas “às vezes” e 31% relatam que “raramente” ou “nunca” se sentem reconhecidos.

**Do ponto de vista dos riscos psicossociais, a sensação de injustiça e invisibilidade é altamente desgastante.** Isso porque **tratam-se de fatores que minam o engajamento, enfraquecem o vínculo com a organização e alimentam sentimentos de frustração, cinismo e desvalorização pessoal.** A diferença entre líderes e liderados sugere que quanto menor o poder de decisão e visibilidade, menor é a percepção de reconhecimento.



Você sente que seu esforço e suas contribuições são reconhecidos de forma justa pela organização?

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	6%	7%
Raramente	15%	24%
Às vezes	32%	38%
Frequentemente	34%	26%
Sempre	13%	5%

## Conflitos interpessoais não tratados ampliam o risco psicossocial no cotidiano

Apenas 55% dos líderes e 41% dos liderados afirmam que os conflitos são tratados de forma adequada “frequentemente” ou “sempre”. Em contrapartida, 45% dos gestores e 59% dos membros de equipes vivenciam essa gestão de conflitos de maneira inconsistente ou inadequada.

O elevado percentual de respostas “às vezes” (28% dos líderes e 32% dos liderados) indica que, em muitas organizações, enfrentamento de conflitos depende mais das pessoas envolvidas do que de critérios claros e práticas consistentes. Além disso, **17% dos líderes e 27% dos liderados afirmam que conflitos e situações de desrespeito são “raramente” ou “nunca” tratados de forma adequada.**

O dado é crítico, **pois conflitos ignorados tendem a se transformar em ressentimento, isolamento e sofrimento emocional prolongado.** A diferença entre líderes e liderados reforça um padrão já observado ao longo da pesquisa: quem está mais exposto às relações do dia a dia percebe maior fragilidade no cuidado relacional.

Na sua percepção, conflitos interpessoais ou situações de desrespeito são tratados de maneira adequada pela organização?

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	5%	6%
Raramente	12%	21%
Às vezes	28%	32%
Frequentemente	37%	33%
Sempre	18%	8%

Embora 55% dos líderes e 60% dos liderados afirmem conseguir equilibrar trabalho e vida pessoal “frequentemente” ou “sempre”, esse equilíbrio não é uma experiência estável para uma parcela significativa dos profissionais. **Quase metade dos gestores e 40% dos membros de equipes vivem esse equilíbrio de forma frágil, intermitente ou inexistente**, especialmente quando observamos o alto percentual de respostas “às vezes”, que indica um vai-e-vem constante entre controle e exaustão.

Quando quase metade das pessoas não consegue sustentar esse equilíbrio de forma consistente, o trabalho passa a ocupar os espaços que deveriam servir à recuperação física, emocional e cognitiva. **A psicologia explica que essa dinâmica mantém o organismo em estado contínuo de alerta, reduz a capacidade de descanso real e favorece quadros de fadiga crônica, irritabilidade, ansiedade e burnout.** Do ponto de vista dos riscos psicossociais, como definidos na NR-1, **esse tipo de desequilíbrio não é uma questão de gestão do tempo individual, mas um fator organizacional de adoecimento.**



## ENGAJADOS E RESILIENTES NÃO SÃO MÁQUINAS

A ausência de limites claros, a expectativa de disponibilidade constante e a imprevisibilidade das demandas criam um ambiente em que o excesso se torna regra e o descanso, exceção. E, nesse contexto, mesmo pessoas engajadas e resilientes acabam se esgotando, porque ninguém sustenta saúde mental quando o sistema não protege o tempo de parar.

Você consegue manter um equilíbrio saudável entre suas demandas profissionais e sua vida fora do trabalho?

Respostas	Líderes	Liderados
Nunca	5%	4%
Raramente	11%	9%
Às vezes	29%	27%
Frequentemente	43%	46%
Sempre	12%	14%

## O que está por trás dessas estatísticas?



A profundidade da frustração, ansiedade e confusão emocional vivida por colaboradores e gestores não é simples de explicar. As organizações nunca investiram tanto em recursos humanos quanto hoje. E é importante destacar que o cenário de exaustão e angústia dentro de algumas empresas não é algo intencional.

Uma explicação possível pode estar por trás da noção profundamente confusa da motivação. Uma pequena fração de pessoas são como atletas olímpicos e prosperam sob pressão. São aquelas que quanto maior a cobrança, melhor é a performance.

Esse modo de operação é extraordinário, mas raro. A maioria das pessoas costumam desmoronar diante de constante clima de tensão. E aqueles que chegam ao topo tendem a ser justamente aqueles com maior poder de resiliência.

Surge então uma incompreensão estrutural: “a pressão me fez ter sucesso, por que não faz você ter sucesso?”. E esse questionamento ignora o fato de que alguém pode ter alcançado o sucesso justamente porque não é como a maioria das pessoas.

“

Pode ser quase uma lei das corporações que os executivos mais bem-sucedidos sejam os menos parecidos com as pessoas abaixo deles e, portanto, os que mais precisam de uma compreensão profunda das dimensões do seu papel de liderança.

”

John Armstrong - Philosopher Head of Ideas na The School of Life



*“Os dados da pesquisa revelam um padrão claro: o sofrimento emocional no trabalho não é episódico, nem resultado exclusivo de fragilidades individuais. Ele emerge de um conjunto de fatores organizacionais que se repetem, se sobrepõem e se reforçam mutuamente. Sobrecarga frequente, prazos irrealistas, autonomia instável, ambiguidade de papéis, dificuldade de acesso à liderança, conflitos maltratados, falta de reconhecimento e fronteiras frágeis entre trabalho e vida pessoal compõem um cenário de risco psicossocial estrutural.”*

Diana Gabanyi, co-fundadora e CEO da The School of Life Brasil

*“Os dados mostram que saúde mental é hoje um fator estratégico de competitividade. Empresas que normalizam sobrecarga e insegurança enfrentam queda de produtividade, aumento de turnover e dificuldade para atrair talentos. Estruturar a gestão de riscos psicossociais e fortalecer a liderança não é apenas cumprir a norma: é construir reputação, engajamento sustentável e vantagem competitiva no longo prazo.”*

**Maria Sartori, diretora da Robert Half**





A The School of Life é uma organização global dedicada ao desenvolvimento da inteligência emocional e à aplicação prática da filosofia no cotidiano. Fundada em 2008 por Alain de Botton, surgiu para preencher uma lacuna da educação tradicional ao abordar temas como relacionamentos, trabalho, propósito e saúde mental. Com sedes em Londres, São Paulo, Berlim, Amsterdã, Melbourne e Paris, oferece workshops, palestras, livros, cursos online e programas corporativos. No Brasil, foi fundada em 2013 por Diana Gabanyi e Jackie de Botton. Sua casa em São Paulo é a única nas Américas e tornou-se referência em educação emocional para indivíduos e empresas.



Primeira e maior empresa de soluções em talentos no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão. Com presença global e atuação América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a Robert Half aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo e é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade e proporcionar uma cultura inclusiva.