

WHITEPAPER

O Custo Invisível do Burnout Executivo nas Empresas Brasileiras

Impacto financeiro e operacional do burnout na liderança
com metodologia de cálculo de ROI em saúde mental

Carlos Homem

CEO, Ethos Apex
ethosapex.com.br



Sumário

O burnout executivo está custando bilhões às empresas brasileiras. Os números são claros e alarmantes:

- **R\$ 400 bilhões em perdas anuais por problemas de saúde mental**
- **R\$ 3,75 bilhões em passivo trabalhista apenas nos primeiros 4 meses de 2025**
- **Aumento de 311% em processos por burnout na última década**
- **Custo de substituição de um executivo pode ultrapassar 200% do salário anual**

Este whitepaper apresenta dados concretos sobre o impacto financeiro do burnout em lideranças executivas, explica por que executivos são particularmente vulneráveis e oferece uma metodologia objetiva para calcular o ROI de investimentos em saúde mental corporativa.

Os dados são claros: prevenir custa menos que remediar. Para cada R\$ 1 investido em saúde mental, há um retorno de R\$ 4 em produtividade, segundo a OMS. O problema é que a maioria das empresas ainda trata saúde mental como despesa opcional, quando na verdade é investimento estratégico.

1. O Cenário Atual do Burnout Executivo no Brasil

1.1 A Explosão de Processos Trabalhistas

Os números de 2025 mostram uma tendência que não pode mais ser ignorada. Segundo levantamento exclusivo do escritório Trench Rossi Watanabe, foram distribuídos 5.248 novos processos por burnout nos primeiros quatro meses de 2025, um crescimento de 14,5% em relação ao mesmo período de 2024.

Colocando em perspectiva: em 2014, foram registrados apenas 771 processos por burnout no ano inteiro. Em 2024, esse número saltou para 16.670. Estamos falando de um crescimento de 22 vezes em uma década.

O passivo estimado em indenizações já ultrapassa R\$ 3,75 bilhões, com valor médio de R\$ 368,9 mil por processo.

1.2 Reconhecimento Legal e Implicações

Em 2022, a OMS reconheceu o burnout como doença ocupacional, incluindo-a na CID-11 sob o código QD85. No Brasil, isso significa que trabalhadores diagnosticados têm direito a afastamento com auxílio-doença pelo INSS, e as empresas podem ser responsabilizadas judicialmente.

A Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), atualizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, passou a exigir que empresas criem planos formais de gerenciamento de riscos psicossociais. A fiscalização começará em 2026.

Tradução prática: empresas que não comprovarem iniciativas preventivas estarão sujeitas a multas e a uma exposição ainda maior em disputas judiciais. A questão deixou de ser se você vai investir em saúde mental, e passou a ser quanto você vai pagar por não ter investido antes.

1.3 Por Que Executivos São Mais Vulneráveis

Executivos enfrentam uma combinação única de fatores de risco:

- **Carga alostática elevada:** Exposição crônica a decisões de alto impacto mantém o sistema de estresse em hiperativação constante. O cortisol cronicamente elevado

degrada a função executiva pré-frontal e compromete a capacidade de tomada de decisão.

- **Isolamento decisório:** A solidão da liderança cria déficit de suporte social, que é o principal fator protetor contra burnout. Pesquisas em neurociência social mostram que isolamento crônico ativa as mesmas redes neuronais da dor física.
- **Fusão identidade-performance:** Quando o senso de valor pessoal se torna indissociável dos resultados profissionais, qualquer falha é interpretada como falha pessoal, amplificando o desgaste.
- **Cultura de invencibilidade:** Ambientes organizacionais que penalizam implicitamente a vulnerabilidade criam uma alexitimia adquirida, onde o executivo perde a capacidade de identificar e expressar suas próprias emoções.

Dados da pesquisa Engaja S/A da FGV mostram que o engajamento entre executivos caiu de 72% para 65% em apenas um ano. Entre os sintomas relatados: 25% dos executivos reportam ansiedade diária e 21% insônia.

2. O Custo Real do Burnout Executivo

2.1 Custos Diretos Mensuráveis

Vamos aos números concretos. O custo de um executivo em burnout é significativamente maior que de outros níveis hierárquicos.

Nível	Custo de Substituição	Custo Anual de Desengajamento
Colaborador	50-75% do salário anual	R\$ 561
Gerente	100-150% do salário anual	R\$ 8.900
Executivo	200%+ do salário anual	R\$ 72.400

Fonte: Engaja S/A 2025 (Flash + FGV EAESP)

Estudos internacionais mostram que um executivo em burnout pode representar um impacto de US\$ 20.683 (aproximadamente R\$ 103 mil) para a organização anualmente, considerando apenas redução de produtividade, absenteísmo e custos com saúde.

2.2 Exemplo Prático: CFO com Salário de R\$ 50.000/mês

Vamos calcular o custo real de perder um CFO por burnout:

- Salário anual: R\$ 600.000
- Rescisão e custos de desligamento: R\$ 120.000 (20% do salário anual)
- Executive search e recrutamento: R\$ 180.000 (30% do salário anual)
- Perda de produtividade (3 meses de vaga aberta): R\$ 150.000
- Tempo de adaptação do novo CFO (6 meses a 70% de produtividade): R\$ 180.000
- Impacto em decisões estratégicas durante transição: R\$ 200.000 (estimativa conservadora)
- **TOTAL ESTIMADO: R\$ 830.000**

Custo total: R\$ 830.000, ou 138% do salário anual.

E isso sem contar custos intangíveis como: perda de conhecimento institucional, impacto no moral da equipe, dano reputacional, possíveis processos trabalhistas.

2.3 Custos Indiretos e Sistêmicos

Os custos indiretos são mais difíceis de mensurar, mas igualmente devastadores:

- Desengajamento em cascata: quando um líder está em burnout, sua equipe sofre. Estudos mostram queda de até 21% na produtividade de times liderados por gestores desengajados.
- Turnover residual: a saída de um executivo frequentemente desencadeia outras saídas. Pesquisas indicam que 42% dos profissionais consideram sair quando veem líderes saindo.
- Perda de conhecimento estratégico: executivos carregam anos de conhecimento sobre processos, relacionamentos e decisões que não estão documentados.
- Impacto na marca empregadora: alta rotatividade executiva afeta negativamente a percepção da empresa no mercado, dificultando atração de talentos.

Segundo a pesquisa Engaja S/A, o custo econômico do desengajamento no Brasil, combinando turnover e presenteísmo, gera perdas estimadas em R\$ 77 bilhões por ano, cerca de 0,66% do PIB.

3. Metodologia de Cálculo de ROI em Saúde Mental

3.1 Framework de Cálculo

A OMS estabeleceu que para cada US\$ 1 investido em saúde mental, há um retorno de US\$ 4 em produtividade. Mas como calcular isso na prática da sua empresa?

Apresento aqui uma metodologia objetiva, baseada em dados reais, que pode ser aplicada em qualquer organização.

3.2 Passo 1: Calcule Seu Custo Atual

Fórmula Base:

- Número de executivos na organização: [A]
- Taxa estimada de burnout (use 30% como referência conservadora): [B]
- Custo médio de substituição executiva: [C] = Salário Médio Anual × 1,5
- Taxa de turnover executivo anual: [D]
- Custo de desengajamento por executivo/ano: R\$ 72.400 [E]

$$\text{Custo Total Anual} = ([A] \times [B] \times [E]) + ([A] \times [D] \times [C])$$

3.3 Passo 2: Exemplo Prático de Cálculo

Empresa com 50 executivos, salário médio de R\$ 30.000/mês:

- A = 50 executivos
- B = 30% (taxa de burnout)
- C = R\$ 540.000 (R\$ 360k salário anual × 1,5)
- D = 15% (turnover anual)
- E = R\$ 72.400 (custo de desengajamento)

Cálculo:

- Custo de desengajamento: $50 \times 0,30 \times \text{R\$ } 72.400 = \text{R\$ } 1.086.000$
- Custo de turnover: $50 \times 0,15 \times \text{R\$ } 540.000 = \text{R\$ } 4.050.000$
- **CUSTO TOTAL ANUAL: R\$ 5.136.000**

Essa empresa está perdendo mais de R\$ 5 milhões por ano com problemas evitáveis de saúde mental executiva.

3.4 Passo 3: Calcule o ROI do Investimento

Agora vamos calcular quanto um programa estruturado de saúde mental pode economizar.

Premissas baseadas em dados de mercado:

- Redução de 40% no turnover executivo (Harvard Business Review)
- Redução de 50% nos custos de desengajamento (OMS)
- Investimento: R\$ 30.000/executivo/ano (média de mercado para programas executivos de qualidade)

PERFIL DA EMPRESA NO EXEMPLO:

- 50 executivos
- Salário médio executivo: R\$ 30.000/mês
- Faturamento estimado: R\$ 100 milhões/ano

INVESTIMENTO E RESULTADOS:

Investimento anual no programa	R\$ 1.500.000
Redução de custos com turnover	R\$ 1.620.000
Redução de custos com desengajamento	R\$ 543.000
Total de custos reduzidos	R\$ 2.163.000
ECONOMIA LÍQUIDA	R\$ 663.000

ROI: 44% | Economia de 0,66% do faturamento

Para cada R\$ 1,00 investido, retorna R\$ 1,44

ANÁLISE:

- Investimento: R\$ 1,5 milhão (1,5% do faturamento)
- Custos reduzidos: R\$ 2,16 milhões
- **Economia líquida: R\$ 663 mil (0,66% do faturamento)**
- **Retorno: 44% sobre o investimento no primeiro ano**

O QUE AMPLIFICA O ROI:

Os R\$ 663 mil de economia são apenas o retorno base. O ROI aumenta significativamente com:

- Cada processo trabalhista evitado: +R\$ 368.900 de economia
- Cada saída executiva não planejada evitada: +R\$ 540.000 de economia
- Conformidade com NR-1: evita multas e passivos futuros

Exemplo: Se o programa evitar apenas 2 processos trabalhistas, o ROI sobe de 44% para 93%.

BENEFÍCIOS ADICIONAIS NÃO QUANTIFICADOS:

- Melhoria na qualidade de decisões estratégicas
- Proteção e fortalecimento da marca empregadora
- Redução de erros operacionais por estresse
- Melhoria em cascata no clima organizacional
- Maior capacidade de atração de talentos de alto nível

CONCLUSÃO DA ANÁLISE FINANCEIRA:

Investindo R\$ 1,5 milhão (1,5% do faturamento), a empresa gera R\$ 2,16 milhões em reduções de custos, resultando em economia líquida de R\$ 663 mil no primeiro ano. O ROI de 44% considera apenas reduções mensuráveis em turnover e desengajamento.

Empresas que mantêm programas estruturados por 18-24 meses reportam reduções ainda maiores (60-70% no turnover), ampliando significativamente o retorno no médio prazo.

Prevenir custa 1,5% do faturamento. Não prevenir custa 5,1% do faturamento.

4. Ações Práticas para CHROs e Lideranças

4.1 Nível 1: Implementação Imediata (0-30 dias)

Ações que podem ser implementadas imediatamente, sem grandes investimentos:

- Mapeamento de risco: Realize uma pesquisa anônima de clima e saúde mental focada na liderança executiva. Use ferramentas validadas como o Maslach Burnout Inventory adaptado.
- Criação de espaços de vulnerabilidade: Estabeleça reuniões mensais de check-in de bem-estar com a alta liderança, conduzidas por terceiros especializados.
- Política de desconexão: Implemente horários de desconexão obrigatória (sem emails após 20h, sem reuniões em finais de semana) começando pela liderança.
- Revisão de carga decisória: Audite quantas decisões cada executivo está tomando por dia. Se passar de 30, há problema de delegação.

4.2 Nível 2: Implementação Estrutural (30-90 dias)

- Assessment executivo integrativo: Contrate especialistas para realizar diagnósticos profundos individuais com cada membro da alta liderança.
- Programa de acompanhamento: Estabeleça sessões quinzenais de suporte terapêutico especializado para executivos.
- Treinamento de liderança: Capacite gerentes e diretores para identificar sinais precoces de burnout em suas equipes.
- Redesenho de governança: Revise estruturas de decisão para reduzir sobrecarga. Implemente matriz RACI clara.

4.3 Nível 3: Mudança Cultural (90-180 dias)

- Modelagem pelo topo: CEOs e presidentes devem verbalizar publicamente quando estão sobrecarregados. Vulnerabilidade como competência de liderança.
- Métricas de sustentabilidade: Inclua indicadores de bem-estar e saúde mental nas avaliações de performance executiva.
- Eliminação do heroísmo tóxico: Remova da cultura celebrações de overwork (emails às 23h, trabalho em feriados).
- Certificação e compliance: Busque o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental (Lei 14.831/2024).

5. Checklist: Sinais de Alerta em Executivos

Use este checklist para identificar executivos em risco. Três ou mais sinais indicam necessidade de intervenção imediata.

- ☐ Mudanças no padrão de comunicação (emails cada vez mais curtos e diretos, ou excessivamente longos e defensivos)
- ☐ Aumento de decisões adiadas ou postergadas
- ☐ Irritabilidade crescente em reuniões
- ☐ Comentários cínicos ou negativos sobre a empresa ou equipe
- ☐ Redução de participação em eventos sociais corporativos
- ☐ Trabalho em horários cada vez mais extensos (emails após 23h, finais de semana)
- ☐ Aumento de ausências por "questões pessoais" ou "problemas de saúde"
- ☐ Perda visível de peso ou ganho rápido
- ☐ Comentários sobre cansaço constante ou problemas de sono
- ☐ Dificuldade para se desconectar em férias (verificação compulsiva de email)
- ☐ Aumento de conflitos com pares ou subordinados
- ☐ Comentários sobre questionamento de propósito ou sentido do trabalho

Importante: Esses sinais devem ser observados por RH e pares, nunca usados como instrumento punitivo. O objetivo é suporte, não controle.

Conclusão

Os dados apresentados neste whitepaper são claros: o burnout executivo tem um custo mensurável e significativo para as empresas brasileiras. Não estamos falando de conceitos abstratos ou "bem-estar" como buzzword corporativo. Estamos falando de R\$ 400 bilhões em perdas anuais, R\$ 3,75 bilhões em passivos trabalhistas, e empresas perdendo milhões em turnover evitável.

A questão central é simples: sua empresa vai investir R\$ 150 mil por ano em prevenção, ou vai pagar R\$ 5 milhões em custos de remediação?

A legislação brasileira está se endurecendo. A NR-1 exige planos formais de gerenciamento de riscos psicossociais. Os processos trabalhistas estão explodindo. O mercado de talentos está cada vez mais atento a empresas que cuidam da saúde mental de suas lideranças.

Três pontos finais:

- 1. O burnout executivo tem custo real, mensurável e evitável.**
- 2. O ROI de programas estruturados de saúde mental é positivo e significativo.**
- 3. Empresas que não agirem agora pagarão o preço em múltiplas frentes: financeira, legal e reputacional.**

Use a metodologia apresentada, calcule seus números reais, e tome decisões baseadas em dados. A saúde mental da sua liderança é um ativo estratégico, e tratá-la como tal é investimento, não despesa.



Sobre o Autor

Carlos Homem

CEO da Ethos Apex, psicoterapeuta especializado em alta performance há 8 anos. Com raízes no mercado corporativo do agronegócio, fez uma transição deliberada em 2016 para dedicar sua expertise à saúde mental de empresários, executivos e atletas de elite. Com mais de 1.000 atendimentos, é referência em transformação terapêutica para lideranças exigentes.

Sobre a Ethos Apex

A Ethos Apex é uma consultoria terapêutica integrativa especializada em saúde mental executiva. Combina abordagens psicológicas, filosóficas e científicas aplicadas em programas estruturados para lideranças de alto escalão.

Site: <https://ethosapex.com.br/>

Email: contato@ethosapex.com.br

Programas: ethosapex.com.br/programas

Referências

- Flash & FGV EAESP (2025). Engaja S/A: 3ª Edição - Pesquisa Nacional de Engajamento no Trabalho. Custo do desengajamento executivo: R\$ 72,4 mil por executivo/ano.
- Trench Rossi Watanabe (2025). Levantamento de Processos Trabalhistas por Burnout.
- Predictus (2025). Relatório: Burnout no Brasil - Análise de Dados Jurídicos.
- Fiemg (2023). Impacto da Saúde Mental no PIB Brasileiro.
- OMS - Organização Mundial da Saúde (2022). CID-11: Classificação de Burnout como Doença Ocupacional.
- Ministério do Trabalho e Emprego (2024). NR-1: Gerenciamento de Riscos Psicossociais.
- Lei 14.831/2024. Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental.
- Robert Half (2025). Estudo sobre Turnover no Brasil.
- Society for Human Resource Management - SHRM (2024). Custos de Substituição de Colaboradores.
- American Journal of Preventive Medicine (2025). The Health and Economic Burden of Employee Burnout to U.S. Employers.
- Harvard Business Review. Programas de Saúde Mental em Organizações: ROI e Impacto.
- Gallup. Estudos sobre Engajamento e Produtividade no Trabalho.