

RELATÓRIO EXECUTIVO | 2026 | EDIÇÃO AMPLIADA

SAÚDE MENTAL EXECUTIVA NO BRASIL

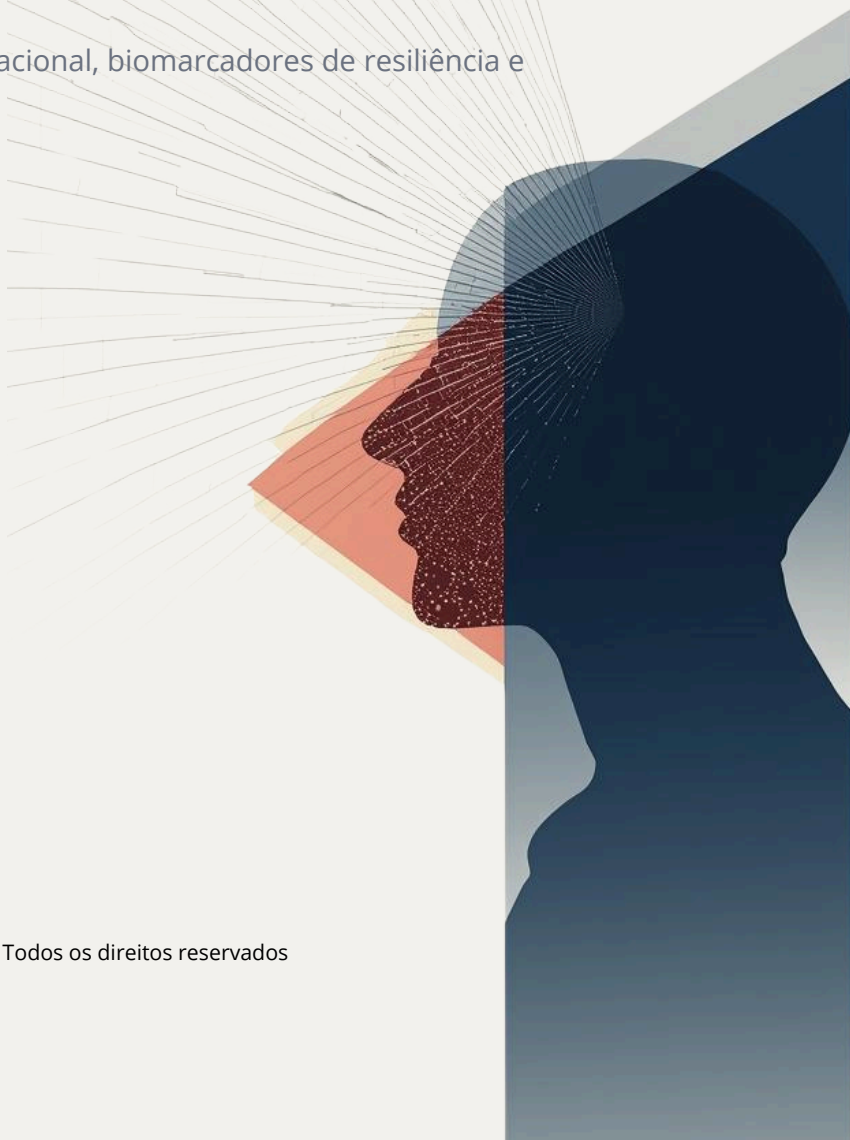
Estado da Arte e Tendências 2026

**Panorama completo da saúde mental de lideranças no Brasil.
Dados, benchmarks internacionais, neurociência aplicada e
perspectivas para CHROs.**

Inclui: recorte de gênero, recorte geracional, biomarcadores de resiliência e referências completas.

Carlos Homem

CEO | Ethos Apex
ethosapex.com.br



PALAVRA DO AUTOR

Por que este relatório existe

Depois de mais de uma década atendendo executivos de alta performance, percebi uma coisa que ninguém fala abertamente: o adoecimento mental nas lideranças brasileiras cresceu muito mais rápido do que a capacidade das empresas de enxergar isso.

Todo ano surgem novos relatórios sobre bem-estar corporativo. Mas poucos falam com clareza sobre o que acontece quando é o líder que está quebrando por dentro. Quando é o CEO, o CHRO, o diretor que sente que não aguenta mais, mas precisa sustentar a cultura inteira nas costas.

Esta edição ampliada do relatório vai além dos dados usuais. Incorporamos neurociência do estresse crônico com implicação direta na qualidade decisória, dados de sono e performance, biomarcadores de resiliência, recorte de gênero atualizado com os números mais recentes, recorte geracional do mercado brasileiro e, ao final, um capítulo completo de referências para que este documento sirva como base de pesquisa para qualquer CHRO, consultor ou conselheiro.

Cada dado aqui tem fonte. Cada recomendação tem prática por trás. Esse é o tipo de material que eu queria ter quando comecei a trabalhar com saúde mental executiva.

Carlos Homem
CEO | Ethos APEX

GLOSSÁRIO TÉCNICO

Termos essenciais para este relatório

Para garantir que este documento cumpra seu papel como referência técnica, vale alinhar os conceitos principais. No ambiente corporativo, burnout, depressão, engajamento e presenteísmo são usados como sinônimos com frequência. Não são.

Burnout	Síndrome reconhecida pela OMS (CID-11) como fenômeno ocupacional. Triângulo de exaustão emocional, despersonalização e queda de eficácia profissional. Causa: exposição crônica ao estresse no trabalho sem recuperação adequada.
Depressão	Transtorno mental clínico. Pode ter ou não gatilho ocupacional. Exige diagnóstico e tratamento médico. Burnout pode evoluir para depressão, mas não são equivalentes.
Presenteísmo	Profissional presente fisicamente mas com capacidade funcional comprometida. Custo invisível e frequentemente maior que o absenteísmo. Muito comum na liderança executiva.
Desengajamento	Estado de baixo comprometimento emocional com o trabalho. Pode coexistir com alta entrega técnica por período limitado. Precursor comum de burnout ou pedido de demissão.
Estresse crônico	Ativação persistente do eixo HPA (hipotálamo-hipófise-adrenal). Libera cortisol continuamente. Quando dura semanas, começa a causar danos estruturais no cérebro.
HRV (Variabilidade da Frequência Cardíaca)	Biomarcador que mede a variação entre batimentos cardíacos. Alta HRV indica sistema nervoso autônomo equilibrado e boa resiliência. Baixa HRV indica estresse crônico ou sobrecarga do sistema.
Risco psicossocial	Fatores do ambiente de trabalho que afetam a saúde mental. Incluem: excesso de

	demanda, falta de controle, insegurança, relações conflituosas e falta de significado. A NR-1 obriga o mapeamento desses riscos desde 2025.
--	---

SUMÁRIO EXECUTIVO

O que você precisa saber antes de continuar

Este relatório reúne os principais dados sobre saúde mental de lideranças no Brasil em 2026. Os números são pesados, mas o objetivo aqui é objetivo: dar ao CHRO e à alta liderança uma base sólida para tomar decisões que protejam pessoas e resultados.

546 mil afastamentos por saúde mental em 2025	+15% aumento em relação a 2024	R\$ 468 bi custo anual estimado no Brasil
65% engajamento executivo em 2025 (era 72%)	56% líderes globais com burnout (LHH 2025)	70% de C-levels já pensaram em sair por saúde
60% mulheres executivas com burnout frequente (McKinsey 2025)	43% dos afastamentos psicológicos: Millennials (B2P 2024)	40% queda na capacidade decisória sob estresse crônico

O Brasil ocupa o 2º lugar mundial em burnout. O engajamento executivo caiu 7 pontos percentuais em um único ano. Mulheres executivas têm 10 pontos percentuais a mais de burnout que homens no mesmo nível. E apenas 5% das empresas brasileiras dizem estar totalmente preparadas para a NR-1. Esses quatro fatos juntos descrevem uma crise estrutural, não um problema individual.

Este material traz o panorama completo organizado em nove partes: o estado atual, os dados do executivo brasileiro, os benchmarks internacionais, os drivers de risco, a neurociência do estresse, o sono e a performance, os recortes de gênero e geração, o impacto financeiro e as perspectivas para 2026. Cada seção termina com pontos diretos para o CHRO.

PARTE 1 | O BRASIL EM 2026

Um país emocionalmente sobrecarregado

O Brasil chegou a 2026 carregando um histórico que nenhum dado consegue capturar completamente: um povo que passou pela pandemia, pela instabilidade econômica, pela hiperconectividade e pela cultura do 'sempre disponível' ao mesmo tempo. O resultado disso aparece nos consultórios, nas estatísticas do INSS e, mais silenciosamente, nas salas de reunião.

Os números que definem o cenário

Afastamentos por saúde mental (2025)	546 mil, recorde histórico pelo 2º ano seguido
Crescimento vs. 2024	+15% (eram 472 mil em 2024; +68% vs. 2023)
Posição no ranking global de ansiedade	1º lugar mundial. 9,3% da população afetada (OMS)
Posição no ranking global de burnout	2º lugar mundial (ISMA-BR)
Percepção da saúde mental como prioridade	54% dos brasileiros consideram o maior problema de saúde do país
Profissionais emocionalmente sobrecarregados	Quase 7 em cada 10 (pesquisa Gupy)
Municípios com políticas de saúde mental	Apenas 46% (IBGE/MUNIC 2023)
NR-1 vigência plena	Maio de 2026 — obrigatório gerenciamento de riscos psicossociais

O que esses números significam na prática

Os afastamentos por saúde mental não estão concentrados nos níveis operacionais. Eles sobem pela hierarquia de forma silenciosa e se manifestam diferente em cada nível. No operacional, vira atestado. Na gerência, vira presenteísmo. Na liderança executiva, vira decisão ruim, equipe instável e turnover que ninguém consegue explicar direito.

A NR-1 atualizada em 2025 tornou obrigatório o gerenciamento de riscos psicossociais. Com vigência plena a partir de maio de 2026, as empresas que ainda tratam saúde mental como benefício opcional estão expostas a risco legal, trabalhista e reputacional simultaneamente.

Empresas que possuem ambientes psicologicamente seguros apresentam valorização de mercado até 20% superior. E 80% dos profissionais hoje priorizam saúde mental ao aceitar uma nova vaga. Isso deixou de ser diferencial competitivo. Virou requisito básico de gestão.

PARTE 2 | O EXECUTIVO BRASILEIRO

Quando a liderança não está bem

Existe um pacto de silêncio não declarado dentro do ambiente corporativo brasileiro: o líder não pode estar mal. Mesmo quando está. Especialmente quando está. A pesquisa da The School of Life Brasil em parceria com a Robert Half mostrou que 86% dos executivos reconhecem a importância da saúde mental para o desempenho corporativo. Mas a cultura do silêncio segue ativa na posição.

Dados do executivo brasileiro em 2025/2026

Engajamento executivo: caiu de 72% para 65% em um único ano

Maior queda por hierarquia registrada no Engaja S/A 2025 (Flash + FGV EAESP)

25%

executivos com ansiedade diária

21%

executivos com insônia

R\$ 72,4 mil

custo anual por executivo
desengajado

O paradoxo da liderança em crise

O dado mais revelador do Engaja S/A 2025 é a assimetria do custo do desengajamento: o custo médio de um executivo desengajado é de R\$ 72,4 mil por ano, contra R\$ 8,9 mil por gerente e R\$ 561 por colaborador. Isso significa que o problema que recebe menos atenção é exatamente o mais caro.

A liderança que adoece não some de repente. Ela começa a tomar decisões mais conservadoras. Evita conflitos necessários. Perde a capacidade de criar visão de longo prazo. Passa a gerir por reação e não por intenção. O time sente isso antes de qualquer KPI mostrar.

Sinais que o RH precisa aprender a ler

Sinal observável	O que pode estar acontecendo
Aumento de reuniões sem decisão clara	Paralisia por sobrecarga cognitiva
Comunicação mais reativa e defensiva	Regulação emocional comprometida
Isolamento progressivo do time	Exaustão de vínculos e perda de propósito
Turnover na equipe do executivo	Liderança operando no limite sem reconhecer
Queda de qualidade nas entregas estratégicas	Comprometimento da função executiva do cérebro
Resistência a feedback e avaliações	Mecanismo de defesa em estágio avançado

O executivo que está quebrando por dentro raramente pede ajuda. Ele racionaliza, compensa e mantém a aparência. Por isso, programas de suporte que dependem de autoidentificação da necessidade têm baixa adesão justamente entre quem mais precisa.

PARTE 3 | BENCHMARKS INTERNACIONAIS

O que o mundo está fazendo

A crise de saúde mental executiva não é exclusividade brasileira. Mas a forma como cada país responde a ela revela muito sobre maturidade organizacional e inteligência estratégica. Os benchmarks abaixo mostram onde o Brasil está na comparação global e quais caminhos já foram testados.

Dados globais de liderança em 2025

LHH Report 2025 (2.675 executivos, 10 países)	Burnout executivo subiu para 56%. Maior nível já registrado.
Deloitte 2025 Workforce Intelligence	Fadiga cognitiva e decisão sob pressão superaram volume de trabalho como principal causa de burnout.
Microsoft Work Trend Index 2025	+42% de exaustão digital reportada por líderes.
Gallup Global Workplace Report 2025	Gestores explicam até 70% da variação no engajamento e bem-estar das equipes.
OECD Skills Outlook 2025	30% das funções de liderança estão estruturalmente desalinhadas com a realidade digital e de IA.
Deloitte Global C-suite (tendência consolidada)	69-70% dos C-levels já consideraram pedir demissão por burnout.
Wellhub ROI 2024 (Brasil)	99% das empresas que medem ROI de bem-estar veem retornos positivos.

O que países de alta maturidade estão fazendo

Em mercados como Reino Unido, Holanda e Singapura, a saúde mental de liderança já é tratada como indicador de governança, não de RH. Conselhos de administração passaram a perguntar sobre programas de suporte executivo durante due diligence. Bancos de investimento usam dados de bem-estar das lideranças como parte da avaliação de risco operacional.

O modelo de maturidade que mais cresce globalmente passa por três fases: diagnóstico contínuo, intervenção estruturada e prevenção sistêmica. Empresas que chegaram ao terceiro estágio conseguiram reduzir burnout em até 7% enquanto o índice do setor crescia 11% (McKinsey Report).

A virada: saúde mental como indicador ESG

A partir de 2026, a saúde mental passou a ser considerada um indicador de ESG nas avaliações internacionais. Isso muda o jogo completamente. Porque agora o custo de não agir tem um nome no relatório para investidores. Empresas em mercados avançados que já integram métricas de saúde mental em seus reports ESG estão atraindo capital mais qualificado e retraindo lideranças com mais facilidade.

PARTE 4 | DRIVERS DE RISCO

O que está causando isso

Burnout executivo não tem uma causa. Tem uma combinação. E cada elemento dessa combinação age de forma diferente dependendo do nível hierárquico, do setor e do estilo de liderança. Conhecer os drivers não é curiosidade acadêmica. É diagnóstico.

Os cinco maiores gatilhos do adoecimento executivo

1. Sobrecarga cognitiva permanente

O executivo de hoje toma mais decisões por dia do que seu equivalente de 20 anos atrás. A aceleração digital, a IA como nova pressão de adaptação e a cultura de reuniões sem fim comprimem o espaço para pensamento estratégico. O resultado é um cérebro que opera no modo de sobrevivência por tempo demais. A neurociência mostra que o estresse crônico compromete exatamente a região responsável por planejamento, controle emocional e decisão de qualidade. Detalhamos isso na Parte 5.

2. Solidão no topo

A liderança executiva é estruturalmente solitária. Quanto mais alto o cargo, menor a rede de suporte real. O C-level que ouve que Tim Cook disse publicamente que 'é um trabalho solitário' sabe exatamente do que ele está falando. Quando o único espaço para vulnerabilidade é o consultório de um terapeuta a quem o executivo mal consegue dar agenda, o silêncio vai ocupando o lugar da saúde.

3. Pressão por resultado sem suporte emocional

Resultados trimestrais, pressão de acionistas, cultura do alto desempenho: o executivo aprende cedo que mostrar fragilidade tem custo. Essa crença, repetida e reforçada por anos, vai criando uma estrutura interna que não sabe mais pedir ajuda. Quando o adoecimento chega, chega acumulado.

4. Falta de propósito e desalinhamento de valores

O ser humano aguenta qualquer coisa se tiver um porquê consistente. O executivo que perdeu o senso de significado do que faz, que executa mandatos que não acredita ou que se vê em conflito permanente com os valores da organização, entra em esgotamento por uma via diferente: a via existencial. E essa é a mais difícil de diagnosticar e de tratar.

5. Ausência de separação entre papel e identidade

Muitos executivos constroem toda a sua identidade em torno do cargo. Quando o cargo vai mal, a pessoa vai mal. Quando é cobrado, sente como ataque pessoal. Essa fusão entre quem se é e o que se faz é um fator de risco central que raramente aparece nas pesquisas de clima.

Ambientes corporativos tóxicos aumentam em 8 vezes o risco de burnout para executivos e líderes (McKinsey Report). A toxicidade não precisa ser dramática para destruir. Ela age de forma acumulativa, muitas vezes invisível, e se manifesta no executivo antes de aparecer nos indicadores da equipe.

PARTE 5 | NEUROCIÊNCIA DO ESTRESSE CRÔNICO

O que o estresse crônico faz com o cérebro do executivo

Esta é a parte que mais surpreende quem lê pela primeira vez. Porque saúde mental executiva não é só uma questão emocional ou de comportamento. É uma questão de estrutura física cerebral. O estresse crônico altera o cérebro de forma mensurável, com impacto direto na capacidade de liderar.

O cortisol como fator de risco estrutural

O cortisol é o hormônio central da resposta ao estresse. Em doses adequadas e por tempo limitado, ele é útil: aumenta o foco, acelera a resposta e mobiliza energia. O problema começa quando esse estado de alerta se torna permanente.

Quando o cortisol permanece elevado por semanas ou meses, ele começa a agir como um agente neurotóxico nas regiões mais sensíveis do cérebro. A pesquisa científica acumulada nas últimas duas décadas é consistente sobre isso.

O que acontece nas três regiões críticas

Hipocampo: a memória que some

O hipocampo é a região central para formação de memórias e aprendizagem. É altamente sensível ao cortisol. Sob estresse crônico, o hipocampo pode perder até 10-15% do seu volume ao longo do tempo. Esse encolhimento compromete a capacidade de formar novas memórias, recuperar informações e regular respostas emocionais. Na prática corporativa: o executivo começa a esquecer detalhes de conversas importantes, tem dificuldade de manter raciocínios longos e sente que sua capacidade de aprender caiu.

Córtex pré-frontal: a decisão que piora

O córtex pré-frontal é a sede das funções executivas: planejamento, tomada de decisão, controle de impulsos e regulação emocional. Sob estresse crônico prolongado, o volume desta região diminui e a conectividade neural se deteriora. Estudos indicam redução de até 40% na capacidade decisória associada a essa perda de volume. Na prática: o executivo toma decisões mais conservadoras ou mais impulsivas, tem dificuldade de manter foco estratégico e reage de forma desproporcional a situações de baixo risco.

Amígdala: o alarme que não desliga

A amígdala é o centro emocional do cérebro, especialmente a processamento do medo. Sob estresse crônico, ela se torna hiperativa e pode crescer até 30% em reatividade. O resultado é um sistema de alarme que dispara com estímulos que não justificam a resposta. Na prática: o executivo se torna mais defensivo, interpreta feedbacks como ameaças, tem reações emocionais desproporcionais em reuniões e entra em modo de autopreservação quando deveria estar em modo estratégico.

Três semanas de exposição a cortisol elevado são suficientes para reduzir conexões dendríticas no hipocampo em até 20%, segundo pesquisa da Harvard Medical School. O cérebro começa a mudar estruturalmente antes do executivo perceber que está em estado de adoecimento.

A escala do problema: 90 dias muda tudo

A pesquisa científica sobre estresse crônico mostra que os danos estruturais mais significativos começam a aparecer entre 30 e 90 dias de exposição contínua. O executivo que está operando sob pressão severa por mais de três meses sem recuperação adequada está, literalmente, com um cérebro diferente do que tinha antes. A boa notícia: o cérebro tem plasticidade. Com intervenção adequada e redução do estresse, boa parte das conexões pode ser recuperada nos primeiros 6 a 12 meses.

HRV: o biomarcador que as empresas mais avançadas já monitoram

A Variabilidade da Frequência Cardíaca, ou HRV, é a medida da variação entre batimentos cardíacos. Esse número, acessível por qualquer smartwatch moderno, é um dos biomarcadores mais precisos para avaliar o estado do sistema nervoso autônomo e a capacidade de resiliência de uma pessoa.

Alta HRV indica que o sistema nervoso autônomo está equilibrado: a pessoa consegue ativar o modo de alerta quando necessário e retornar ao modo de recuperação rapidamente. Baixa HRV indica dominância do sistema simpático, o que significa que o corpo está em modo de sobrevivência contínua, com menor capacidade de regulação emocional e de tomada de decisão de qualidade.

Alta HRV	Sistema nervoso equilibrado. Boa capacidade de adaptação ao estresse. Maior resiliência emocional. Melhor qualidade decisória.
Baixa HRV	Sobrecarga do sistema simpático. Indicador de estresse crônico ou esgotamento.

	Recuperação lenta. Risco elevado de burnout.
Tendência de queda	Mais relevante que um número isolado. Queda consistente de HRV ao longo de semanas é sinal de alerta mesmo sem sintomas visíveis.
Aplicação corporativa	Empresas como Aon, Whoop e outras plataformas de saúde executiva já oferecem monitoramento agregado de HRV para equipes de liderança como indicador de risco organizacional.

HRV correlaciona-se diretamente com funções executivas do córtex pré-frontal, incluindo atenção e regulação emocional. Alta HRV vagal em repouso está associada a melhor desempenho em tarefas de controle cognitivo (PMC, 2017). Na prática: medir HRV da liderança é medir capacidade decisória e resiliência antes que os indicadores de negócio se deteriores.

PARTE 6 | SONO E PERFORMANCE EXECUTIVA

O líder cansado toma decisões como quem bebeu

Esta frase não é metáfora. É dado científico. A analogia entre privação de sono e consumo de álcool é uma das descobertas mais robustas e mais ignoradas da neurociência aplicada à liderança. E ela tem implicações diretas para qualquer empresa que se preocupa com qualidade decisória.

O estudo que muda a conversa sobre sono

Publicado no periódico Occupational and Environmental Medicine (Williamson & Feyer, 2000), o estudo testou 39 participantes ao longo de 28 horas sem dormir, comparando o desempenho com participantes com concentrações medidas de álcool no sangue. Os resultados foram inequívocos.

17-19h sem dormir = BAC 0,05% (nível de álcool no sangue)	24h sem dormir = BAC 0,10% (equivale a motorista embriagado)	50% mais lento em velocidade de resposta após 17h acordado
--	---	---

O executivo que trabalha até meia-noite após um dia que começou às 7h está tomando decisões com um nível de comprometimento cognitivo equivalente ao de alguém com 0,05% de álcool no sangue. Nenhuma empresa aceitaria um piloto de avião ou um cirurgião nesse estado. Mas aceita que seu CEO assine contratos estratégicos nessa condição.

O efeito acumulativo: o pior inimigo

Mais revelador ainda é o efeito cumulativo da restrição crônica de sono. Uma semana e meia dormindo apenas 6 horas por noite, ao invés das 7 a 9 recomendadas, produz no décimo dia o mesmo nível de comprometimento de uma noite inteira sem dormir. A maioria dos executivos brasileiros dorme nessa faixa de forma sistemática, sem perceber a deterioração progressiva da performance.

O que o RH pode fazer com essa informação

A privação de sono executiva não é um problema de agenda. É um problema de cultura. Empresas que ainda glorificam o executivo que 'dorme 4 horas e está sempre disponível' estão ativamente comprometendo a qualidade decisória da sua liderança. A mudança começa pelo CHRO ter dados para nomear o problema no nível do board.

Sono inferior a 6h por noite (sistemático)	Equivale progressivamente a noite em branco. Início de déficit cognitivo acumulado.
Reuniões após 21h para C-level	Decisões tomadas em estado de comprometimento mensurável.
Viagens internacionais sem recuperação	Jet lag somado a privação de sono: comprometimento duplo.
Cultura de resposta 24/7 para liderança	Fragmentação do sono: tão prejudicial quanto privação total.

PARTE 7 | RECORTE DE GÊNERO

Mulheres na liderança: mais resultados, mais burnout

Os dados de gênero sobre saúde mental executiva são um dos temas mais relevantes e menos discutidos nos boardrooms brasileiros. Não porque seja um tema de diversidade, mas porque é um tema de risco. A liderança feminina está, de forma sistemática e mensurável, operando com maior carga de adoecimento do que a masculina no mesmo nível hierárquico.

Os dados do McKinsey Women in the Workplace 2025

O relatório McKinsey/LeanIn 2025, o maior estudo sobre mulheres no ambiente corporativo no mundo, com dados de 124 empresas e mais de 9.500 profissionais entrevistados, trouxe dados que precisam entrar no radar de qualquer CHRO.

60%	50%	77%
mulheres executivas sênior com burnout frequente	homens no mesmo nível com burnout frequente	mulheres negras em liderança com burnout frequente

O que está por trás desse dado

A diferença de 10 pontos percentuais entre homens e mulheres no mesmo nível executivo não é acidental. Ela é estrutural. As mulheres em posições de liderança enfrentam uma carga paralela que raramente aparece nos relatórios de performance: maior pressão para provar competência, menos acesso a patrocínio e mentoria, responsabilidade doméstica desproporcional e um padrão de avaliação que as pune por comportamentos que são valorizados em homens.

Carga doméstica (2024)	Mulheres com parceiros são mais de 3x mais propensas a assumir toda ou a maior parte das responsabilidades domésticas, mesmo em cargos executivos.
Mulheres novas na liderança (até 5 anos no cargo)	70% com burnout frequente, contra média geral de 60%.
Insegurança de cargo	81% das mulheres novas na liderança preocupadas com segurança no emprego.

Patrocínio	31% das mulheres têm patrocinador na organização vs. 45% dos homens.
Aprovação para promoção (2024)	81 mulheres promovidas para cada 100 homens no primeiro nível gerencial.
Mulheres no C-suite (2025)	29% dos cargos de C-suite, contra 17% em 2015. Progresso lento, com estagnação recente.

Entre as mulheres que dizem não querer promoção, uma das razões mais citadas no estudo McKinsey 2025 é: 'as pessoas nos níveis mais altos parecem estar em burnout'. Isso significa que o adoecimento visível das lideranças femininas está afetando diretamente o pipeline de talentos. O problema se autoalimenta.

Para o CHRO: o que fazer com esse dado

- Mapear separadamente o índice de burnout por gênero nos níveis gerencial sênior e C-suite.
- Avaliar se programas de desenvolvimento de liderança feminina estão estruturados para a carga real da posição, não apenas para a carga técnica.
- Rever a política de retorno ao presencial: o retorno ao escritório impacta desproporcionalmente mulheres em cargos de liderança com responsabilidades domésticas.
- Criar estruturas de patrocínio ativo, não só de mentoria. A diferença de 14 pontos percentuais em acesso a patrocinador tem impacto direto na trajetória e na saúde mental.

PARTE 8 | RECORTE GERACIONAL

Cada geração adoece de um jeito

O RH que trata saúde mental executiva com uma abordagem única para todas as gerações está perdendo especificidade. Os dados mostram que cada geração tem perfil de risco, motivação e relação com bem-estar diferentes. E essa diferença tem implicação direta em quais programas funcionam para quem.

O panorama geracional no mercado brasileiro

A pesquisa B2P/It'sSeg Acrisure (2024), que analisou 426 mil funcionários de 14 grandes empresas brasileiras, trouxe o recorte mais preciso disponível sobre afastamentos por saúde mental por geração no Brasil.

Geração	% dos afastamentos por saúde mental	Faixa etária em 2026
Millennials (1981-1994)	43% dos afastamentos	32 a 45 anos
Geração Z (1995+)	33% dos afastamentos	Até 31 anos
Geração X (1965-1980)	16% dos afastamentos	46 a 61 anos
Baby Boomers (antes de 1965)	3% dos afastamentos	61 anos ou mais

O dado que mais importa para o CHRO

Millennials, a geração que hoje ocupa as gerências sênior e parte das diretorias, representa 43% dos afastamentos por saúde mental. Isso não é coincidência. Essa faixa etária (32 a 45 anos) está no momento de maior pressão combinada: pico de responsabilidade profissional + filhos pequenos + pais que começam a precisar de cuidados + expectativa de performance máxima.

O perfil de risco de cada geração

Millennials (32 a 45 anos) — A geração do burnout de alta performance

Cresceram sendo preparados para se destacar o tempo todo. Internalizaram que precisam trabalhar continuamente e estar sempre em busca de auto-aperfeiçoamento. Quando se sentem emocionalmente esgotados, são mais propensos do que Baby Boomers a querer sair do emprego. Respondem bem a programas que validem o valor do descanso e que apresentem recuperação como parte da performance, não como fraqueza.

Geração Z (até 31 anos) — A geração do conflito entre propósito e realidade

Entram no mercado com expectativas de propósito, autonomia e impacto imediato. O choque com estruturas hierárquicas rígidas, a comparação social amplificada pelas redes sociais e a entrada no mercado durante ou após a pandemia criou um perfil de alta ansiedade por progresso rápido. Para 85% dos brasileiros Gen Z, políticas de saúde mental são 'muito ou razoavelmente importantes' ao avaliar um empregador (Deloitte/B&P). Mas 31% não se sentem confortáveis para discutir saúde mental com o gestor direto.

Geração X (46 a 61 anos) — A geração invisível do burnout

Menor percentual de afastamentos, mas não por estar mais saudável. A Geração X aprendeu a suportar e a não reclamar. É a geração que mais concentra executivos sênior e C-level no Brasil hoje. O adoecimento na Geração X tende a aparecer de forma mais silenciosa e mais tardia, muitas vezes como doença cardiovascular, distúrbio do sono ou adoecimento físico que mascara a origem emocional.

Baby Boomers (61 anos ou mais) — A geração da resiliência, mas não da imunidade

Menor índice de afastamentos. Maior fator de proteção associado ao ambiente de trabalho saudável, segundo pesquisa do Labpabs. Mas é preciso cautela: muitos Boomers em posição de liderança não reconhecem ou não nomeiam adoecimento mental. O dado baixo pode refletir subnotificação mais do que saúde real.

Para 88% dos Millennials brasileiros, políticas de saúde mental são critério relevante para aceitar uma nova oportunidade (Deloitte/B&P). Essa geração está nas diretorias hoje. Quando eles saem, levam junto o time que construíram.

PARTE 9 | IMPACTO FINANCEIRO

O custo de não agir

A discussão sobre saúde mental nas empresas brasileiras ainda fica travada quando precisa justificar investimento para o board. Por isso, este capítulo fala exclusivamente de números. Não para assustar, mas para colocar o debate no lugar certo: estratégia e resultado.

R\$ 77 bilhões

custo anual estimado de desengajamento no Brasil (Flash + FGV EAESP, 2025)

R\$ 468 bilhões

custo anual da saúde mental corporativa no Brasil (afastamentos + presenteísmo + turnover)

Onde esse dinheiro vai embora

Custo por executivo desengajado/ano	R\$ 72.400 (Engaja S/A 2025)
Custo por gerente desengajado/ano	R\$ 8.900
Custo global por C-level em burnout/ano	US\$ 20.683 (ROOTED Way, 2025)
Presenteísmo: redução de eficiência	Até 40% (Harvard Business Review + Cornell)
Custo do turnover + perda de produtividade	0,66% do PIB brasileiro/ano
Redução de absenteísmo com programas estruturados	Até 41%
Custo de reposição de CEO no Brasil	1,5x a 3x o pacote de remuneração anual (referencial de mercado)

O ROI do investimento em saúde mental

A OMS indica que cada US\$ 1 investido em saúde mental gera retorno médio de US\$ 4 em produtividade. A Harvard Business Review aponta ROI de R\$ 3,68 para cada R\$ 1 investido em programas de saúde emocional. Para gestores especificamente, esse retorno sobe para mais de R\$ 6 por real investido.

O estudo do Wellhub com mais de 2.000 líderes de RH mostrou que 99% das empresas brasileiras que medem o ROI de programas de bem-estar reportam retornos positivos. Empresas com abordagem holística chegaram a retornos de 150% do valor investido.

Quando o C-Level se engaja em mais de 70% nas iniciativas de bem-estar, a taxa de adesão dos colaboradores sobe de 44% para 80%. O comportamento do topo define o comportamento da organização. Isso vale para saúde mental tanto quanto para qualquer outra prioridade estratégica.

O custo silencioso: o que não aparece nos relatórios

Além dos números mensuráveis, existe um custo que raramente entra nos relatórios financeiros: a deterioração da qualidade decisória. Um executivo operando sob pressão crônica, com córtex pré-frontal comprometido e função executiva reduzida, não toma as mesmas decisões que tomaria em equilíbrio. Essa perda de qualidade decisória pode determinar o resultado de uma aquisição, de uma mudança cultural ou de uma crise de reputação.

Um CEO de empresa com faturamento acima de R\$ 1 bilhão recebe pacote total entre R\$ 3 milhões e R\$ 4 milhões anuais (Page Executive, 2025). O custo de reposição, incluindo headhunter, transição e curva de aprendizado, pode chegar a R\$ 6 milhões a R\$ 12 milhões. Nenhum programa de saúde mental executiva custa isso.

PARTE 10 | PERSPECTIVAS 2026

O que muda em 2026

2026 é um ano de virada regulatória e cultural no Brasil. A NR-1 sai da fase de adaptação e entra em vigor de forma plena em maio. O tema saúde mental passa de agenda de RH para agenda de compliance, ESG e governança. As empresas que se prepararam têm vantagem. As que esperaram vão correr contra o tempo.

As cinco tendências que vão definir o mercado

1. Saúde mental como métrica de governança

Conselhos de administração começarão a incluir indicadores de saúde mental das lideranças em seus scorecards. Essa demanda vem tanto dos investidores quanto da nova regulação. O CHRO precisará apresentar dados, não percepções.

2. Diagnóstico contínuo substitui pesquisa de clima anual

Ferramentas de escuta contínua, análise preditiva de risco emocional e diagnóstico longitudinal de equipes executivas vão crescer expressivamente. A pesquisa de clima anual não consegue capturar a velocidade com que o estado emocional de uma liderança muda.

3. Programas individuais para a liderança

Os programas coletivos de bem-estar têm baixa adesão no público executivo. O mercado está migrando para formatos individualizados: acompanhamento executivo estruturado, intervenção precoce e desenvolvimento de autorregulação emocional como competência de liderança.

4. Biomarcadores e dados objetivos

A HRV, os dados de sono e outras métricas objetivas de resiliência vão crescer como ferramentas de suporte ao diagnóstico executivo. Não para substituir o julgamento humano, mas para dar ao CHRO e aos líderes informação que eles não teriam de outra forma. O que se mede se gerencia.

5. O executivo como objeto de cuidado estratégico

A percepção de que executivo 'precisa ser forte' está cedendo lugar a uma compreensão mais madura: executivo bem cuidado toma decisões melhores, retém melhor o time, constrói cultura mais saudável e entrega resultado mais sustentável. Isso está mudando o perfil do que se procura em um líder.

80% dos profissionais no Brasil hoje priorizam saúde mental ao aceitar uma nova vaga. A empresa que não consegue mostrar que cuida das suas lideranças vai perder os melhores talentos para quem consegue.

PARA O CHRO | GUIA PRÁTICO

O que fazer com essas informações

Relatório bom é aquele que gera ação. Por isso, este capítulo final é direto ao ponto. São orientações práticas baseadas nos dados apresentados para o CHRO que quer transformar esse panorama em movimento real dentro da organização.

Diagnóstico antes de qualquer programa

Antes de contratar qualquer plataforma ou programa, mapeie onde sua organização está no continuum de maturidade em saúde mental. A maioria das empresas está entre os estágios 1 e 2. Pular etapas não funciona.

Estágio 1: Negligência	Saúde mental é problema individual. Sem estrutura, sem budget.
Estágio 2: Conscientização	Ações pontuais, reativas, geralmente após crise.
Estágio 3: Estratégia	Budget definido, abordagem proativa, métricas básicas.
Estágio 4: Reinvenção	Reestruturação organizacional, predição, change management.

Prioridades para 2026

- Mapeie o risco psicossocial da liderança executiva. Não só dos colaboradores. A NR-1 não excetua nível hierárquico.
- Implante diagnóstico de frequência regular para as lideranças. Pesquisa de clima anual não é suficiente.
- Reveja o modelo de suporte: programas que exigem autoidentificação de necessidade têm baixíssima adesão no público executivo.
- Conecte saúde mental ao resultado do negócio. Apresente ROI para o board. Use os números deste relatório.
- Separe os programas por geração. O que funciona para Millennials não necessariamente funciona para Geração X ou Baby Boomers.

- Mapeie burnout por gênero na liderança. A diferença de 10 pontos percentuais entre homens e mulheres executivos é um dado de risco, não de diversidade.
- Crie um ambiente onde o líder pode falar. Se o topo não se sentir seguro para admitir que está no limite, nenhum programa de bem-estar vai funcionar.
- Invista em desenvolvimento de autorregulação emocional como competência de liderança. Não como benefício. Como habilidade de negócio.
- Prepare a empresa para a NR-1. Não só o GRO: prepare a cultura. A regulação é o piso, não o teto.
- Considere biomarcadores objetivos (HRV, sono) para o acompanhamento de executivos de alto risco. Dados objetivos eliminam o viés de autoavaliação.

O CHRO que conseguir apresentar dados de saúde mental executiva com a mesma linguagem financeira que o CFO usa para falar de risco operacional vai ganhar o espaço que o tema merece no board. Esse é o movimento que precisa acontecer em 2026.

ETHOS APEX | COMO ATUAMOS NESTE CENÁRIO

Preparados para o que este relatório descreve

Cada dado apresentado aqui foi escolhido porque reflete o que vemos na prática, nas sessões com executivos reais, em empresas reais, com pressões reais. A Ethos APEX foi construída exatamente para atuar neste cenário: liderança sob pressão, saúde mental como questão estratégica e resultado que precisa ser sustentável no longo prazo.

Nossa metodologia não vem de um modelo importado. Ela foi desenvolvida ao longo de mais de quase uma década de atendimento a empresários, Founders, CEOs, VPs, diretores e CHROs brasileiros. Integra neurociência aplicada, psicologia da alta performance, regulação emocional e trabalho profundo de padrões que nenhuma palestra de bem-estar consegue mover.

Abaixo estão os programas disponíveis. Cada um foi desenhado para uma necessidade específica. Se você chegou até aqui neste relatório, provavelmente já sabe em qual deles se encaixa.

PORTA DE ENTRADA | SERVIÇO ESTRATÉGICO

Assessment Executivo

Relatório em até 5 dias úteis | Presencial ou online | Sigilo absoluto

O ponto de partida para qualquer executivo ou empresa. Duas sessões de diagnóstico individual que mapeiam o estado atual de saúde mental, os padrões que estão limitando a liderança e os fatores de risco para esgotamento. O resultado é um relatório estratégico completo com recomendação de caminho personalizada.

O que você recebe:

Mapeamento dos padrões que mais limitam performance e bem-estar | Identificação de fatores de risco para esgotamento | Relatório escrito com diagnóstico completo | Recomendação de programa individualizada | Devolutiva para o RH (com NDA)

PROGRAMA 01
Individual
6 meses

Executive Track

Diretores, VPs e Gerentes Sênior

Atua nos padrões que estão limitando a performance: estresse crônico, dificuldade decisória, falta de clareza de direção. Constrói uma base mais estável de saúde mental para sustentar a liderança no longo prazo. Inclui diagnóstico inicial, suporte direto entre sessões e relatório trimestral de progresso para o RH — anonimizado.

Resultados: redução de estresse e ansiedade | melhora decisória | clareza de direção | equilíbrio sustentável

PROGRAMA 02
Individual
12 meses

Immersive Track

Para mudanças profundas e duradouras

Indicado para padrões recorrentes que nenhuma abordagem anterior conseguiu reverter, risco elevado de esgotamento ou momento de redefinição de carreira e identidade profissional. Inclui diagnóstico aprofundado com relatório completo, trabalho de reversão de padrões inconscientes, alinhamento entre identidade e atuação e suporte de emergência.

Resultados: mudança duradoura de padrões | eliminação de autossabotagem | liderança consistente | autonomia emocional

PROGRAMA 03 | PARA EMPRESAS

Saúde Mental e Bem-Estar Corporativo

Para RHs, CHROs e CEOs que querem estruturar saúde mental como política corporativa. Os programas atendem a liderança executiva e os times, com formatos e escopos adaptados à realidade de cada empresa.

Formato 01

Palestras

Keynotes de 60 a 90 minutos sobre saúde mental, gestão de pressão e burnout. Conteúdo adaptado para líderes, times ou toda a organização.

60-90 min | Presencial ou online

Formato 02

Mindfulness e Breathwork

Programa contínuo de práticas de regulação mental. Sessões com times de liderança focadas em redução de estresse e melhora da qualidade decisória.

Mensal ou quinzenal | In-company ou online

Formato 03

Programa Corporativo

Programa estruturado de 6 a 12 meses. Diagnóstico organizacional, acompanhamento da liderança e co-criação de política interna de saúde mental.

6-12 meses | Proposta personalizada

Cada executivo precisa de um caminho diferente.

O ponto de partida para todos é o mesmo: o Assessment Executivo.

Em duas sessões, você tem um diagnóstico real, um mapa dos padrões que estão pesando na sua liderança e uma recomendação clara de caminho. Para o executivo e para o RH.

ethosapex.com.br/programas

REFERÊNCIAS E FONTES

Fontes utilizadas neste relatório

Todas as fontes abaixo foram consultadas para a elaboração desta edição. Os dados apresentados no relatório refletem a leitura integrada dessas pesquisas, não reproduções diretas. Para acesso completo a cada estudo, consulte as publicações originais.

Dados nacionais — Brasil

- [1] Ministério da Previdência Social. Boletim Estatístico de Benefícios. Afastamentos por transtornos mentais 2024-2025. Brasília: INSS, 2025.
- [2] Flash + FGV EAESP. Engaja S/A 2025: O Estado do Engajamento no Brasil. São Paulo, 2025.
- [3] Wellhub. Retorno sobre Investimento em Bem-Estar Corporativo no Brasil. São Paulo: Wellhub, 2024.
- [4] IBGE. Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC) 2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.
- [5] ISMA-BR (International Stress Management Association Brasil). Pesquisa Nacional sobre Burnout. 2024.
- [6] Gupy. Relatório de Tendências de RH 2025. São Paulo: Gupy, 2025.
- [7] The School of Life Brasil + Robert Half. Saúde Mental e Liderança no Brasil. São Paulo, 2025.
- [8] B2P / It'sSeg Acrisure. Afastamentos por saúde mental por geração — análise de 426 mil funcionários. São Paulo, 2024.
- [9] Page Executive / PageGroup. Pesquisa de Remuneração para Presidentes e Diretores Executivos 2024-2025. São Paulo, 2025.
- [10] ROOTED Way. The Cost of Executive Burnout: Global Analysis. 2025.

Benchmarks internacionais e dados globais

- [11] LHH (Lee Hecht Harrison). Leadership Burnout Report 2025. Survey com 2.675 executivos em 10 países.
- [12] Deloitte. 2025 Workforce Intelligence Report. Deloitte Insights, 2025.
- [13] Microsoft Corporation. Work Trend Index 2025: Annual Report. Microsoft, 2025.
- [14] Gallup Inc. State of the Global Workplace 2025 Report. Washington DC: Gallup, 2025.
- [15] OECD. Skills Outlook 2025: Leadership and Workforce Adaptation. Paris: OECD Publishing, 2025.
- [16] Deloitte Global. C-Suite Wellbeing Survey 2022 (tendência atualizada 2024-2025). Deloitte Insights.
- [17] McKinsey & Company + LeanIn.Org. Women in the Workplace 2025 — 11th Annual Report. December 2025.

- [18] McKinsey Global Institute. Burnout in Organizations: Toxic Workplace Environments and Risk Factors. McKinsey Report, 2022.
- [19] Spencer Stuart. 2024 Brasil Board Index — CEO Transitions. São Paulo: Spencer Stuart, 2024.
- [20] Wellhub. Global Wellness Report 2024. São Paulo / New York, 2024.

Neurociência — Estresse crônico e cortisol

- [21] McEwen BS, Nasca C, Gray JD. Stress Effects on Neuronal Structure: Hippocampus, Amygdala, and Prefrontal Cortex. *Neuropsychopharmacology*. 2016; 41:3–23. PMC4677120.
- [22] Lupien SJ et al. Effects of stress throughout the lifespan on the brain, behaviour and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*. 2009; 10:434–445.
- [23] Arnsten AF. Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*. 2009; 10(6):410–422.
- [24] Woo E, Sansing LH, Arnsten AFT, Datta D. Chronic stress weakens connectivity in the prefrontal cortex: architectural and molecular changes. *Frontiers in Psychiatry*. 2021; 12. doi:10.3389/fpsyt.2021.679542
- [25] Dias-Ferreira E, et al. Chronic Stress Causes Frontostriatal Reorganization and Affects Decision-Making. *Science*. 2009; 325:621–625.
- [26] Harvard Medical School / Harvard Health Publishing. Cortisol and Brain Health: How Chronic Stress Impacts Cognition and Memory. 2025. Disponível em: [health.harvard.edu](https://www.health.harvard.edu)
- [27] Maryland Neuromuscular Center. Neurology and Mental Health: How Stress Affects Brain Function. 2024.

Neurociência — Sono e privação

- [28] Williamson AM, Feyer AM. Moderate sleep deprivation produces impairments in cognitive and motor performance equivalent to legally prescribed levels of alcohol intoxication. *Occupational and Environmental Medicine*. 2000; 57(10):649–655. PMC1739867.
- [29] Dawson D, Reid K. Fatigue, alcohol and performance impairment. *Nature*. 1997; 388(6639):235.
- [30] Walker M. *Why We Sleep: Unlocking the Power of Sleep and Dreams*. New York: Scribner, 2017.
- [31] Harvard Medical School — Division of Sleep Medicine. Judgment and Safety — Sleep Deprivation and Performance. Disponível em: [healthysleep.med.harvard.edu](https://www.healthysleep.med.harvard.edu)
- [32] CDC/NIOSH. Work hours and rest: Fatigue impairment equivalent to alcohol intoxication. Module 3 — NIOSH Training for Nurses. Disponível em: [cdc.gov/niosh](https://www.cdc.gov/niosh)

Biomarcadores — HRV e resiliência

- [33] Shaffer F, Ginsberg JP. An Overview of Heart Rate Variability Metrics and Norms. *Frontiers in Public Health*. 2017; 5:258. PMC5624990.
- [34] Lehrer PM, Gevirtz R. Heart Rate Variability Biofeedback: How and Why Does It Work? *Frontiers in Psychology*. 2014; 5:756.

- [35] Massaro S, Pecchia L. Heart Rate Variability (HRV) Analysis: A Methodology for Organizational Neuroscience. *Organizational Research Methods*. 2019; 22(1):354–393.
- [36] *Frontiers in Physiology*. Resting-state heart rate variability after stressful events as a measure of stress tolerance among elite performers. 2022. doi:10.3389/fphys.2022.1070285
- [37] Harvard Health Publishing. Heart rate variability: How it might indicate well-being. Cambridge: Harvard Medical School, 2024.

Saúde mental executiva — Gênero

- [38] McKinsey & Company + LeanIn.Org. Women in the Workplace 2025: Burnout is worse for senior-level women. Press Release. São Francisco: PRNewswire, 9 dez. 2025.
- [39] DNYUZ / Business Insider. Women at the top are exhausted and burned out, according to McKinsey and Lean In report. 10 dez. 2025.
- [40] B&P Partners. Millennials: geração enfrenta frustrações e crescente burnout. Deloitte Global Millennial Survey (Brasil). 2024.

Saúde mental executiva — Gerações

- [41] Exame / B2P. Millennials lideram afastamentos por saúde mental nas empresas. São Paulo: Exame, mai. 2025.
- [42] Fundação Dom Cabral / Betterfly. Geração Z: 60% com sensação de burnout no trabalho. Seja Relevante, mar. 2023.
- [43] CNN Brasil + Great People & GPTW. Tendências de Gestão de Pessoas 2024 — Desafios geracionais no mercado brasileiro. mar. 2024.
- [44] Labpabs (Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis). Investigação sobre risco de burnout por geração. Human Resources Portugal, mai. 2025.
- [45] ABET — Associação Brasileira de Estudos do Trabalho. Burnout na geração millennial: análise e perspectivas. 2024.

ROI e impacto financeiro

- [46] World Health Organization. Depression and Other Common Mental Disorders: Global Health Estimates. Geneva: WHO, 2017. (Referência para ROI US\$4:1)
- [47] Harvard Business Review. The Value of Keeping the Right Customers. 2014. (Referência adaptada para ROI em saúde mental)
- [48] Cornell University ILR School. Presenteeism in the Workplace. 2022.
- [49] Bloomberg Línea. Os salários do C-level no Brasil — pesquisa Page Executive 2024. abr. 2024.
- [50] Infomoney / Page Executive. Salário de CEO: Remuneração do C-Level 2024-2025. São Paulo, mai. 2025.

Ethos APEX | Saúde Mental Executiva no Brasil 2026

Distribuição gratuita. Reprodução permitida com crédito ao autor.

carlos@ethosapex.com.br | ethosapex.com.br