



**Coluna Saber**  
por Ana Machado



Ana Machado é mestra em educação pela Universidade Stanford, especialista em psicossociologia da juventude e políticas públicas pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FEPS) e bacharel em marketing pela Universidade de São Paulo (USP)

# A utopia de que o trabalho irá nos fazer feliz

Quando a busca por um ambiente saudável transforma qualquer desconforto em sinal de toxicidade

Nos últimos anos, a saúde mental no ambiente de trabalho entrou definitivamente em pauta. Isso é um avanço importante para o bem-estar e a qualidade de vida, especialmente considerando que passamos boa parte do nosso tempo nos dedicando ao emprego. Mas existe um risco quando essa discussão parte de uma premissa equivocada: a de que a carreira deve nos realizar plenamente.

Por melhor e mais alinhado aos nossos interesses que seja, o trabalho não tem como finalidade nos fazer felizes o tempo todo. Trabalhar é, por natureza, uma atividade que exige esforço, disciplina e, muitas vezes, desconforto. Ele testa nossos limites, nos tira da zona de conforto e nos coloca diante de responsabilidades que nem sempre são agradáveis.

Se quisermos ganhar mais dinheiro, ocupar posições estratégicas ou nos destacar em nossa área de atuação, precisamos reconhecer que essas escolhas terão consequências. Haverá mais cobrança, pressão por resultados, responsabilidades e, eventualmente, renúncias. Em alguns momentos da vida, isso poderá significar investir mais na carreira do que em outros aspectos da vida.

Não existe uma medida certa para quanto devemos investir no trabalho. Essa é uma escolha individual e pode mudar ao longo da vida, conforme o momento, prioridades e contexto pessoal. O importante é não partirmos de premissas equivocadas sobre o que uma relação profissional pode — e não pode — nos oferecer. Recentemente, vivi uma situação que me fez refletir sobre isso.



Eu estava conduzindo um processo seletivo para uma posição de gerência na organização em que atuo. Depois de uma primeira entrevista, expliquei à candidata que a etapa seguinte seria um estudo de caso com três desafios da área, justamente para que os candidatos pudessem conhecer melhor o tipo de situação que enfrentariam no dia a dia da função.

Naquele momento, ela me contou que estava desempregada desde fevereiro, depois de ter sido desligada em um movimento de redução de equipe da empresa anterior. Na sexta-feira, escrevi informando que ela estava aprovada para a etapa seguinte e enviei as orientações para realização do exercício, com prazo até o final da segunda-feira. Também me coloquei à disposição para esclarecer qualquer dúvida. Recebi apenas uma confirmação de recebimento.

O prazo terminou sem que eu recebesse o estudo de caso.

Na terça-feira, entrei em contato perguntando se ela havia declinado do processo seletivo. Cerca de duas horas depois, ela enviou o exercício, explicando que a tarefa havia levado mais tempo do que imaginava por causa da complexidade.

Prazos podem ser mal dimensionados, uma tarefa pode demandar mais tempo do que prevíamos. Mas o que me chamou a atenção foi ela não ter comunicado a dificuldade, pedindo uma extensão ou sequer sinalizando que o prazo não seria cumprido.

Ao analisar o material, também tive a impressão de que parte significativa da apresentação havia sido produzida por uma ferramenta de inteligência artificial *generativa*. Eu havia informado aos candidatos que poderiam utilizar IA, mas como recurso de apoio, e não como substituição do próprio raciocínio.

Por isso, havia planejado uma conversa de, aproximadamente,

trinta minutos com aqueles que entregassem o estudo de caso. A ideia era que cada candidato apresentasse sua linha de abordagem, explicasse as escolhas feitas e defendesse suas recomendações. Afinal, mais importante do que uma resposta aparentemente perfeita é entender como alguém pensa diante de um problema.

A candidata tinha uma apresentação agendada para quarta-feira. Como o exercício havia sido enviado fora do prazo, sugeri remarcar a conversa para que eu tivesse tempo suficiente para analisar o material com atenção. Foi, então, que recebi uma resposta que me surpreendeu.

Ela decidiu não apresentar o estudo de caso e desistiu da vaga. Segundo ela, havia identificado um comportamento tóxico da organização já durante o processo seletivo. O prazo de três dias para realização do exercício — incluindo o final de semana — não lhe parecia adequado. Além disso, o fato de a apresentação ter sido remarcada também havia contribuído para sua decisão, apesar de o exercício ter sido entregue depois do prazo originalmente estabelecido.

Talvez, alguns leitores imaginem que se tratava de uma profissional muito jovem, parte da geração que hoje é frequentemente estigmatizada por ter menor tolerância a regras, cobranças e restrições no trabalho. Não era. Tratava-se de uma mulher adulta, com décadas de experiência profissional.

Não estou contando essa história para dizer que empresas não devem rever seus métodos de seleção. Prazos precisam ser razoáveis, candidatos merecem respeito e o cuidado com a saúde mental precisa, sim, fazer parte das relações de

trabalho. Mas existe uma diferença importante entre um ambiente tóxico e um ambiente que nos impõe desconfortos. Entre falta de respeito e cobrança. Entre abuso e responsabilidade. Entre uma cultura adoecida e uma situação que simplesmente não corresponde às nossas expectativas.

Em alguns casos, estamos confundindo uma relação de trabalho saudável com uma relação de trabalho sem frustrações. Um emprego não precisa ser perfeito para ser bom. Um líder não precisa concordar sempre conosco para nos respeitar. Uma organização não precisa eliminar toda pressão para oferecer um ambiente saudável. E um processo seletivo, assim como o próprio trabalho, pode exigir de nós organização, flexibilidade, capacidade de lidar com imprevistos e responsabilidade sobre nossas próprias escolhas.

A discussão sobre saúde mental no trabalho é séria demais para ser reduzida à ideia de que qualquer desconforto é sinal de toxicidade. Da mesma forma, não podemos usar a necessidade de adaptação e resiliência como justificativa para ambientes abusivos.

Talvez, o caminho esteja em reconhecer que trabalho é apenas uma parte da vida — e que não precisamos exigir dele aquilo que ele não pode nos oferecer. Ele pode nos dar aprendizado, autonomia, recursos financeiros, relações, propósito e realização. Pode, em alguns momentos, até nos fazer muito felizes. Mas não precisa carregar sozinho, ou principalmente, a responsabilidade pela nossa felicidade. Devemos construir uma vida na qual o trabalho possa ocupar um lugar saudável, significativo e possível.