

XV ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI ALICANTE - ESPANHA

DIREITO DO TRABALHO E EFICÁCIA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS NO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO

MARCOS VINÍCIUS VIANA DA SILVA

EDINILSON DONISETTE MACHADO

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFRS - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Ednilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Direito do trabalho e eficácia dos direitos fundamentais no meio ambiente do trabalho [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Ednilson Donisete Machado; Marcos Vinícius Viana da Silva. – Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-678-8

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Meio ambiente e sustentabilidade: perspectivas globais e locais na agenda 2030

2. Direito do trabalho. 3. Meio ambiente do trabalho. XV Encontro Internacional do CONPEDI Alicante - Espanha (1: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



XV ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI ALICANTE - ESPANHA

DIREITO DO TRABALHO E EFICÁCIA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS NO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO

Apresentação

A presente obra coletiva reúne os trabalhos apresentados no Grupo de Trabalho “Direito do Trabalho e Eficácia dos Direitos Fundamentais no Meio Ambiente do Trabalho I”, realizado em congresso internacional na cidade de Alicante, Espanha, espaço de relevante projeção acadêmica e institucional para o fortalecimento do diálogo científico entre pesquisadores brasileiros e estrangeiros.

A publicação desta coletânea, no contexto de um evento internacional, representa importante etapa de consolidação da internacionalização da pesquisa jurídica produzida nos Programas de Pós-Graduação brasileiros, permitindo que reflexões desenvolvidas no Brasil sejam inseridas em ambiente transnacional de debate, comparação e circulação de ideias. Ao reunir estudos voltados à proteção do trabalho, à dignidade humana, ao meio ambiente laboral, à inclusão social, à saúde ocupacional, à sustentabilidade, à transformação digital e à atuação coletiva, a obra evidencia a maturidade crítica da produção científica nacional e sua capacidade de dialogar com problemas globais contemporâneos.

Os artigos que compõem este volume enfrentam temas centrais para o Direito do Trabalho na atualidade. As pesquisas analisam os desafios da contratação de pessoas com deficiência sob a ótica empresarial, a participação dos trabalhadores no gerenciamento de riscos psicossociais à luz da Agenda 2030, o direito à desconexão nas relações de trabalho rural, o papel da ação sindical na construção de uma transição ecológica justa e sustentável, bem como os impactos do governo digital e da digitalização acelerada sobre a saúde mental dos servidores públicos, especialmente diante do risco de burnout no serviço público.

A diversidade temática dos estudos revela a complexidade das transformações que impactam o mundo do trabalho. As novas formas de organização produtiva, os riscos psicossociais, a hiperconectividade, a precarização de vínculos, a intensificação tecnológica das rotinas laborais, a crise climática e a necessidade de inclusão de grupos historicamente vulnerabilizados impõem ao Direito do Trabalho o desafio de reafirmar sua função protetiva, democrática e humanizadora.

Nesse contexto, o artigo “Governo digital e burnout no serviço público: desafios da digitalização acelerada em respeito aos direitos fundamentais no meio ambiente do trabalho” contribui de maneira relevante para o debate ao evidenciar que a modernização administrativa, embora necessária à eficiência estatal e à ampliação do acesso aos serviços públicos, não pode ser dissociada da proteção integral da saúde do trabalhador. A digitalização acelerada das atividades públicas, quando implementada sem planejamento adequado, sem suporte institucional e sem observância dos limites humanos da prestação laboral, pode intensificar cobranças, ampliar jornadas, produzir hiperconectividade e favorecer o adoecimento psíquico dos servidores.

A reflexão sobre governo digital e burnout revela, assim, que a transformação tecnológica do Estado deve ser compatibilizada com os direitos fundamentais no meio ambiente do trabalho. A eficiência administrativa não pode servir de fundamento para a naturalização da sobrecarga laboral, da pressão permanente por produtividade ou da diluição das fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de descanso. Ao contrário, a incorporação de ferramentas digitais deve estar acompanhada de políticas institucionais de prevenção, gestão de riscos psicossociais, proteção à saúde mental e preservação da dignidade dos agentes públicos.

Nesse cenário, o meio ambiente do trabalho deixa de ser compreendido apenas como espaço físico de prestação de serviços e passa a ser analisado em sua dimensão ampla, envolvendo saúde mental, participação democrática, inclusão, sustentabilidade, proteção contra riscos sociais, organização tecnológica do trabalho e preservação da dignidade da pessoa trabalhadora. Essa perspectiva reforça a centralidade dos direitos fundamentais nas relações laborais e aproxima a produção acadêmica brasileira dos debates internacionais mais relevantes sobre trabalho decente, justiça social, saúde ocupacional, transformação digital e desenvolvimento sustentável.

A apresentação desta obra em Alicante, Espanha, confere especial relevância à coletânea, pois simboliza a inserção da pesquisa brasileira em redes internacionais de produção do conhecimento. Mais do que registrar os debates do Grupo de Trabalho, a publicação contribui para projetar a reflexão jurídica nacional em espaços acadêmicos globais, fortalecendo a cooperação científica e ampliando o alcance das investigações realizadas nos Programas de Pós-Graduação do Brasil.

Assim, esta obra coletiva representa não apenas a reunião de artigos científicos, mas também a afirmação de uma agenda acadêmica comprometida com a efetividade dos direitos

fundamentais no mundo do trabalho, com a promoção de ambientes laborais saudáveis, inclusivos e tecnologicamente responsáveis, com a justiça social e com a construção de respostas jurídicas adequadas aos desafios contemporâneos.

Coordenadores do Grupo de Trabalho

Marcos Vinícius Viana da Silva

Universidade do Vale do Itajaí — UNIVALI

**GOVERNO DIGITAL E BURNOUT NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS DA
DIGITALIZAÇÃO ACELERADA EM RESPEITO AOS DIREITOS
FUNDAMENTAIS NO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO**

**DIGITAL GOVERNMENT AND BURNOUT IN THE PUBLIC SERVICE:
CHALLENGES OF ACCELERATED DIGITALIZATION WHILE RESPECTING
FUNDAMENTAL RIGHTS IN THE WORKPLACE**

**Renata Apolinário de Castro Lima
Antônio Carlos Diniz Murta
Eduardo Augusto Gonçalves Dahas**

Resumo

O presente artigo aborda os desafios jurídicos e organizacionais impostos pela rápida transformação digital no setor público brasileiro e suas relações com o fenômeno do burnout entre servidores. Contextualiza-se o avanço do governo digital no Brasil, intensificado pela pandemia de Covid-19, e examinam-se os impactos desse processo acelerado sobre as condições de trabalho no serviço público, incluindo o teletrabalho e a intensificação do ritmo laboral. Conceitua-se a Síndrome de Burnout como um distúrbio decorrente de estresse crônico no trabalho, recentemente reconhecido como doença ocupacional, e discutem-se seus fatores precipitantes no contexto da administração pública digital, à luz de referenciais teóricos de Michel Foucault, Zygmunt Bauman, Byung-Chul Han e outros pensadores. O artigo, através do método hipotético-dedutivo e da metodologia baseada na revisão bibliográfica, analisa o quadro normativo vigente, destacando a ausência de previsão expressa de direito à desconexão na legislação brasileira e o reconhecimento jurídico do burnout, com implicações trabalhistas e previdenciárias. Por fim, apresentam-se desafios e recomendações para conciliar a eficiência da digitalização governamental com a proteção à saúde mental dos servidores públicos, enfatizando a necessidade de políticas institucionais de prevenção e a responsabilidade do Estado na promoção de um ambiente de trabalho saudável e humano.

Palavras-chave: Meio ambiente do trabalho, Burnout, Serviço público, Saúde mental, Direito

Abstract/Resumen/Résumé

This article addresses the legal and organizational challenges posed by the rapid digital transformation in the Brazilian public sector and its relationship to the phenomenon of burnout among civil servants. It contextualizes the advancement of digital government in Brazil, intensified by the Covid-19 pandemic, and examines the impacts of this accelerated process on working conditions in the public service, including teleworking and the intensification of the work pace. Burnout Syndrome is conceptualized as a disorder resulting from chronic work-related stress, recently recognized as an occupational disease, and its precipitating factors are discussed in the context of digital public administration, in light of

the theoretical frameworks of Michel Foucault, Zygmunt Bauman, Byung-Chul Han, and other thinkers. Through the hypothetical-deductive method and a methodology based on bibliographic review, the article analyzes the current regulatory framework, highlighting the absence of an express provision for the right to disconnect in Brazilian legislation and the legal recognition of burnout, with labor and social security implications. Finally, challenges and recommendations are presented for reconciling the efficiency of government digitization with the protection of the mental health of public servants, emphasizing the need for institutional prevention policies and the State's responsibility in promoting a healthy and humane work environment.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Work environment, Burnout, Public service, Mental health, Law

INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira vive um processo de transformação digital sem precedentes, caracterizado pela incorporação acelerada de novas tecnologias e pela migração de inúmeros serviços governamentais para plataformas online. Nos últimos anos, especialmente a partir da segunda década do século XXI, políticas de governo digital vêm sendo implementadas com o objetivo declarado de aumentar a eficiência, reduzir custos e ampliar o acesso do cidadão aos serviços públicos, inclusive com o uso do teletrabalho e da digitalização de procedimentos, a fim de manter a continuidade das atividades estatais.

Apesar dos benefícios inegáveis associados à digitalização, como a desburocratização e a agilidade no atendimento ao público, emergem também efeitos colaterais importantes, muitas vezes subestimados. Entre eles está o impacto sobre as condições de trabalho dos servidores públicos e sua saúde mental.

A Síndrome de *Burnout*, também chamada de síndrome do esgotamento profissional, desponta como um fenômeno preocupante nesse contexto. Trata-se de um distúrbio psíquico resultante de estresse ocupacional crônico e excessivo, cuja principal causa é o excesso de trabalho (conforme define o Ministério da Saúde) e que se manifesta por exaustão extrema, sentimentos de negatividade em relação ao trabalho e redução da eficácia profissional.

Tradicionalmente associada a profissões de alta demanda emocional (a exemplo de médicos, professores e policiais), a síndrome vem se disseminando de forma mais ampla na sociedade contemporânea, incluindo no setor público administrativo, à medida que ambientes laborais se tornam mais intensos e conectados.

No Brasil, a preocupação com o *burnout* ganhou relevância nos últimos anos, em parte devido ao reconhecimento formal do transtorno como doença relacionada ao trabalho. A partir de 1º de janeiro de 2022, com a entrada em vigor da 11ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-11) da Organização Mundial da Saúde, o *burnout* passou a ser classificado oficialmente como doença ocupacional (código QD85) quando decorrente das condições de trabalho (Leal, 2022). Tal classificação reforça a necessidade de encarar o esgotamento profissional não mais como uma fragilidade individual, mas como um risco inerente a certos contextos laborais desgastantes, impondo ao empregador, inclusive o Estado, no caso dos servidores públicos estatutários – o dever de adotar medidas preventivas e protetivas.

É importante ressaltar que, no Brasil, o Ministério da Saúde já reconhecia há décadas o *burnout* como enfermidade relacionada ao trabalho (Oliveira; Rowe, 2022, p. 89), mas a nova categorização da OMS traz peso sócio-histórico e jurídico adicional a esse reconhecimento, demandando um repensar das responsabilidades institucionais pela saúde mental no trabalho.

Diante desse panorama, o presente artigo, através do método hipotético-dedutivo e da metodologia baseada na revisão bibliográfica, volta-se a analisar criticamente a relação entre a digitalização acelerada do governo e a incidência de *burnout* no serviço público, com enfoque nos aspectos jurídicos e organizacionais dessa problemática no Brasil.

1. GOVERNO DIGITAL NO BRASIL: INOVAÇÃO, EFICIÊNCIA E PRESSÕES SOBRE O TRABALHO

A ideia de governo digital (ou governo eletrônico) refere-se ao uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação na prestação de serviços públicos, na gestão administrativa e na transparência governamental. No Brasil, as bases para a transformação digital do Estado foram lançadas no início dos anos 2000. Em 2000, criou-se o Comitê Executivo de Governo Eletrônico (CEGE) como marco inicial de uma estratégia governamental focada em inovação tecnológica nos serviços públicos. Desde então, diversas iniciativas se seguiram: em 2016, por exemplo, instituíram-se a Política de Governança Digital e a Política de Dados Abertos no âmbito federal, preparando terreno para uma administração mais *data-driven* e integrada digitalmente. Nos anos recentes, o Brasil passou a se destacar internacionalmente em governo digital. O Banco Mundial classificou o país, em 2021, como o sétimo melhor do mundo em iniciativas *GovTech* (tecnologia governamental) entre 198 nações. Um marco jurídico importante foi a promulgação da Lei n.º 14.129/2021, conhecida como Lei de Governo Digital, que estabeleceu princípios, regras e instrumentos para a digitalização da Administração Pública.

Essa lei dispõe sobre diretrizes como a desburocratização, a oferta de serviços públicos digitais eficientes, a participação integrada de entes federativos na Estratégia de Governo Digital e a unificação de cadastros e assinaturas eletrônicas (Brasil, 2021). Em síntese, a norma consolidou a transformação digital como política de Estado, estimulando órgãos a migrar procedimentos para plataformas online (como o Portal Gov.br) e fixando

metas ambiciosas de virtualização de serviços. A pandemia de Covid-19 (2020-2022) atuou como catalisador desse processo. As restrições sanitárias aceleraram a adoção de soluções digitais para evitar a interrupção de atividades essenciais. Serviços que antes exigiam atendimento presencial foram rapidamente adaptados para o formato remoto ou 100% digital, desde protocolos eletrônicos, teleatendimento ao público, até sessões virtuais de órgãos colegiados. O então secretário de Governo Digital chegou a anunciar a meta de tornar todos os serviços federais totalmente digitais até 2022, evidenciando a urgência imprimida pela conjuntura emergencial (Pereira, 2022).

De fato, a transformação digital “forçada” pela pandemia consolidou modelos de teletrabalho e uso de plataformas online que, provavelmente, vieram para ficar. Pesquisas indicam que tanto a administração quanto os usuários aprovaram muitas dessas inovações, o que incentiva sua permanência e até expansão no período pós-pandemia.

Entretanto, ao lado do discurso dos ganhos de eficiência e economicidade, há questões sensíveis envolvendo o fator humano na máquina pública digitalizada. Uma análise crítica sugere que a digitalização governamental no Brasil tem sido também orientada por estratégias de ajuste fiscal e reforma administrativa, com potencial impacto sobre os servidores. Pereira (2022) aponta que a estratégia do governo digital, além de facilitar o acesso do cidadão aos serviços, visou explicitamente possibilitar a redução de gastos e de pessoal ativo na administração pública.

Estudos do Banco Mundial citados nesse contexto projetavam uma grande leva de aposentadorias de servidores (cerca de 170 mil apenas no Executivo Federal em 2022) e recomendavam a não reposição integral dessas vagas como forma de enxugamento do Estado. A digitalização, ao automatizar processos e incentivar o autosserviço do cidadão (p. ex., aplicativos como Meu INSS, Carteira de Trabalho Digital, e-SAÚDE etc.), foi vista como instrumental para viabilizar esse enxugamento. Em outras palavras, fazer mais com menos gente, um mantra da gestão pública moderna, ganhou concretude por meio da tecnologia.

Um caso emblemático citado por Pereira (2022) é o do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), que nos últimos anos passou por intensa digitalização (implantação do sistema *Meu INSS* para requerimentos on-line) concomitante a um déficit crescente de pessoal. Desde 2015, praticamente não houve novos concursos para repor servidores; ao contrário, muitos se aposentaram, gerando vacâncias. Como resultado, formou-se uma grande fila de espera de segurados por atendimentos e perícias, em 2021 havia cerca de 1,8 milhão de processos pendentes, incluindo mais de 800 mil pessoas aguardando perícia

médica. A resposta da gestão foi adotar um regime de metas de produtividade rigoroso para os servidores remanescentes, na tentativa de reduzir a fila. Tal medida, implementada em 2021, “descarregou a conta da incompetência governamental nas costas” dos funcionários do INSS, segundo avaliação da Federação dos Sindicatos da Previdência (FENASPS).

Em termos práticos, cada servidor passou a ter que produzir mais, sob maior pressão, para compensar a falta de pessoal. Situações análogas verificam-se em outros órgãos: a inovação tecnológica muitas vezes vem acompanhada de indicadores de desempenho rígidos, cobrança por atendimento célere e disponibilidade quase irrestrita, com o servidor conectado a dispositivos digitais mesmo fora do horário convencional de expediente. Essa faceta gerencial da revolução digital tem levado estudiosos a questionar se não estaríamos diante de um “panóptico digital” nas relações de trabalho. Retomando a metáfora do filósofo Michel Foucault, o panóptico designa um modelo de vigilância e controle contínuo sobre os indivíduos, típico das sociedades disciplinares, em que o observado nunca sabe ao certo quando está sendo vigiado, internalizando a disciplina (Foucault, 1987).

No ambiente do trabalho digitalizado, a tecnologia permite monitorar remotamente produtividade (número de tarefas cumpridas, tempo de conexão, responsividade a e-mails) e até a atividade do computador do empregado. Isso pode criar uma sensação de vigilância permanente e de pressão psicológica constante sobre o servidor para demonstrar desempenho. A facilidade de comunicação eletrônica, por sua vez, dilui as barreiras temporais do labor: chefias encaminham demandas a qualquer hora via mensagens instantâneas ou e-mails, esperando retorno rápido, o que dificulta ao trabalhador “desligar-se” do trabalho.

Assim, as promessas de autonomia e flexibilidade trazidas pelo teletrabalho podem se converter, na prática, em aumento da jornada e invasão do tempo de descanso, especialmente na ausência de regulamentações claras sobre limites de disponibilidade (Harff, 2021). Em suma, o avanço do governo digital no Brasil, embora traga inovações positivas, reconfigura significativamente o contexto de trabalho no setor público, impondo novos desafios: evitar que a busca por eficiência e redução de custos redunde em sobrecarga crônica dos servidores e precarização das condições laborais.

2. A SÍNDROME DE *BURNOUT* E O TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE

O termo *burnout* foi cunhado na década de 1970 pelo psicólogo Herbert Freudenberger para descrever um estado de esgotamento extremo observado em profissionais da área de saúde. Hoje, a Síndrome de Burnout é entendida de forma mais ampla como um distúrbio psicológico decorrente de estresse crônico no local de trabalho não administrado com sucesso (definição da OMS adotada no CID-11). Seus três componentes principais são: exaustão emocional (sensação de esgotamento de energia), despersonalização ou cinismo (distanciamento mental em relação ao trabalho, por vezes com atitudes negativas) e reduzida realização profissional (sentimento de incompetência e queda de produtividade) (Who, 2019; Maslach; Jackson, 1981).

Diferentemente de um estresse pontual, a síndrome de burnout é um processo gradual, um colapso físico e mental resultante de estressores prolongados. Os sintomas incluem fadiga crônica, dores de cabeça frequentes, distúrbios do sono, dificuldade de concentração, irritabilidade, sentimentos de fracasso e desesperança, isolamento social, entre outros sinais que tendem a agravar-se com o tempo. Em casos graves, podem surgir quadros de depressão profunda e ideias suicidas, requerendo intervenção médica imediata (Han, 2015). Importante destacar que, segundo especialistas, o burnout não se confunde com depressão clínica comum – trata-se de uma condição específica ligada ao contexto laboral adverso (Osório, 2025).

De fato, não é normal que o trabalho leve alguém a um ponto de esgotamento tão profundo que um fim de semana de descanso já não baste para recompor as energias (nas palavras da pesquisadora Cláudia Osório, da UFF, citada por COFEN, 2025). Essa constatação reforça a ideia de que a origem do burnout está menos no indivíduo e mais nas condições estruturais do trabalho, o que embasa sua caracterização como doença relacionada ao trabalho.

O reconhecimento formal do burnout como doença ocupacional, conforme mencionado, ocorreu internacionalmente com a CID-11 e foi incorporado no Brasil em 2022. Isso traz importantes consequências jurídicas. No regime celetista (Consolidação das Leis do Trabalho – CLT), o enquadramento do burnout como enfermidade do trabalho equipara-o a acidente de trabalho para fins previdenciários (Lei n.º 8.213/1991, art. 20, §2º).

Significa dizer que um trabalhador do setor privado acometido de burnout pode ter direito a benefícios como auxílio-doença acidentário e eventual estabilidade provisória de 12 meses no emprego após o retorno (Lei 8.213/91, art. 118), além de poder pleitear indenização por danos morais e materiais caso se comprove nexo causal com condições laborais inadequadas e culpa do empregador (Leal, 2022). No serviço público, os servidores estatutários também podem ter direitos específicos: por exemplo, no âmbito federal, a legislação prevê aposentadoria por invalidez com proventos integrais quando decorrente de acidente em serviço ou doença profissional (Lei 8.112/1990, art. 186, I). Se ficar demonstrado que o servidor desenvolveu síndrome de burnout em razão do trabalho, pode-se equiparar a doença a um “acidente em serviço” para efeito de benefícios. Contudo, na prática, estabelecer esse nexo causal não é trivial, dada a natureza multifatorial do *burnout*, aspecto que será retomado na seção jurídica adiante.

O fundamental aqui é notar que a positivação do burnout como doença ocupacional consagra uma mudança de paradigma: sai a ideia de fragilidade individual ou “fraqueza” do trabalhador estressado, entra a noção de responsabilidade do ambiente de trabalho na gênese do problema. Essa mudança impõe às organizações, incluindo as públicas, um dever de cuidado ativo com a saúde mental de seus membros. Não se trata apenas de tratar as pessoas já doentes (com psicólogos ou psiquiatras), mas de promover um ambiente saudável para evitar o adoecimento, ou seja, atuar na prevenção primária dos riscos psicossociais.

Para compreender as causas do burnout no contexto atual, é elucidativo recorrer a algumas reflexões teóricas sobre trabalho e sociedade contemporânea. Uma primeira perspectiva vem da obra de Michel Foucault, que analisou como as sociedades modernas desenvolveram mecanismos sutis de disciplina e controle sobre os indivíduos, especialmente no ambiente de trabalho, com a transição de métodos brutais de coerção para formas “invisíveis” de poder que moldam comportamentos (Foucault, 1987).

O conceito de poder disciplinar foucaultiano se manifesta nas fábricas, escolas, escritórios, onde rotinas, hierarquias e vigilância constante induzem os trabalhadores à autodisciplina. Com a digitalização, esses mecanismos ganham um alcance ampliado: fala-se hoje em vigilância eletrônica, algoritmos de gestão e análise de desempenho em tempo real, gerando a sensação de estar sempre monitorado e avaliando a si próprio para corresponder às expectativas pode gerar ansiedade e desgaste psíquico cumulativo, contribuindo para o burnout.

Outra lente interpretativa é oferecida por Zygmunt Bauman, sociólogo que cunhou a expressão “modernidade líquida” para caracterizar as condições sociais do fim do século XX e início do XXI. Na modernidade líquida, nada é feito para durar: as relações, as carreiras e as estruturas sociais tornaram-se fluidas, instáveis (Bauman, 2001). Aplicando essa ideia ao mundo do trabalho, percebemos que a antiga noção de emprego estável e previsível vem sendo substituída por exigências constantes de adaptação e flexibilidade. No setor público brasileiro, embora muitos servidores detenham estabilidade jurídica no cargo, eles não estão imunes às incertezas da modernidade líquida: reestruturações administrativas, inovações tecnológicas e mudanças de governo alteram rapidamente as práticas de trabalho e as competências requeridas.

Um terceiro aporte teórico bastante pertinente é o do filósofo sul-coreano Byung-Chul Han, que argumenta que a sociedade contemporânea deixou de ser uma sociedade disciplinar (no sentido foucaultiano do “dever fazer”) e se tornou uma sociedade do desempenho, pautada pelo imperativo do “poder fazer” ilimitado. Os indivíduos hoje não são oprimidos apenas por ordens externas, mas principalmente pelo excesso de cobranças internas para produzirem sempre mais, serem mais eficientes, multitarefas, proativos, em suma, para se auto explorarem em busca de sucesso (Han, 2015).

A fronteira entre trabalho e vida pessoal se esvai, já que o profissional hiper conectado está sempre “ligado” (Antunes, 2018; Oliveira; Rowe, 2022). A glamorização da produtividade e a cultura do “alto desempenho” são celebradas, enquanto o descanso e a pausa são quase vistos com culpa.

Por fim, convém mencionar as contribuições de estudiosos da psicodinâmica do trabalho, como Christophe Dejours que observou que o trabalho, ao mesmo tempo em que pode ser fonte de realização pessoal, também pode causar sofrimento, indo “desde insatisfação até exaustão” (Dejours, 1992, p. 25).

Essa realidade começa a mudar, pois hoje já se reconhece que a falta de reconhecimento profissional, ambientes tóxicos com abuso emocional, jornadas longas e sobrecarga são gatilhos para o adoecimento psíquico (Sonda, 2024). A literatura especializada em burnout aponta que a percepção de injustiça e falta de apoio no trabalho é um dos fatores que agravam a síndrome (Maslach, 2001)

Em síntese, as perspectivas teóricas de Foucault, Bauman, Han e Dejours convergem para explicar o burnout como um fenômeno socialmente construído e a conjunção de controle tecnológico contínuo, volatilidade das exigências, autoexploração

por metas inatingíveis e falta de barreiras entre trabalho e vida resulta em um caldo propício ao esgotamento.

3. DIGITALIZAÇÃO ACELERADA E SEUS IMPACTOS NO BEM-ESTAR DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Uma das mudanças mais marcantes trazidas pela transformação digital no setor público foi a adoção ampla do teletrabalho (trabalho remoto) durante e após a pandemia de Covid-19. Se antes de 2020 o *home office* era uma experiência incipiente na administração pública brasileira, restrita a alguns órgãos pioneiros, com a chegada da pandemia ele tornou-se a regra para milhões de servidores de áreas administrativas, educação, judiciário, entre outras. Trabalhar a partir de casa em tempo integral, conectando-se via computador às redes do órgão, deixou de ser exceção e foi institucionalizado por normativas como a Instrução Normativa nº 65/2020 do Ministério da Economia (que estabeleceu diretrizes gerais para o teletrabalho federal).

À primeira vista, o teletrabalho oferecia vantagens: proteção à saúde em meio à crise sanitária, eliminação do tempo de deslocamento, possibilidade de conciliar tarefas domésticas e profissionais. No entanto, a experiência prática revelou desafios significativos para a saúde mental dos servidores. Estudos realizados logo após os primeiros meses de trabalho remoto forçado apontaram um aumento de sintomas de ansiedade, depressão e burnout entre trabalhadores públicos.

Segundo Oliveira e Rowe (2022), que analisaram registros de saúde de servidores federais de educação, houve crescimento expressivo nos afastamentos por transtornos mentais durante o período pandêmico em comparação aos anos anteriores, especialmente por ansiedade e depressão. Os autores verificaram 481 afastamentos por transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2021 em instituições pesquisadas, totalizando quase 20 mil dias perdidos; após 2020, os casos tornaram-se mais severos e frequentes, sugerindo correlação com a adoção abrupta do teletrabalho e o contexto de isolamento (Oliveira; Rowe, 2022, P.95-100). Esses achados convergem com relatórios nacionais: dados da Previdência Social mostram que, só em 2021, mais de 200 mil trabalhadores brasileiros foram afastados do emprego por motivos de saúde mental (depressão, ansiedade, dentre outros), um aumento de mais de 30% em relação ao período pré-pandemia (TCE-SP, 2023).

Um fator crítico no teletrabalho é a ausência de delimitação clara entre o espaço do trabalho e o espaço doméstico. Servidores públicos relataram dificuldade em “desligar” do expediente, já que o escritório foi transplantado para dentro de casa. Como observa Antunes (2018), citado por Oliveira e Rowe (2022), deixou de haver diferenciação entre vida pessoal e vida laboral: o lar converteu-se simultaneamente em local de descanso e de produtividade. Essa sobreposição pode gerar conflitos de papéis (por exemplo, cuidar dos filhos ao mesmo tempo em que responde e-mails de trabalho) e sensação de culpa permanente, se está trabalhando, sente que negligencia a família; se atende a família, sente que está devendo trabalho.

Além do fator tempo, há também questões ergonômicas e de condições materiais. O teletrabalho emergencial nem sempre ofereceu estrutura adequada: muitos servidores improvisaram escritórios em mesas de jantar ou quartos apertados, sem cadeiras apropriadas ou equipamentos ergonômicos, de forma que, diversos trabalhadores remotos acabaram buscando auxílio médico não só psiquiátrico, mas também cardiológico (por picos hipertensivos), gastroenterológico (gastrites por estresse) e fisioterápico (dores musculares), numa tentativa de lidar com as consequências de trabalhar horas a fio em casa sem suporte adequado (Leal, 2022) .

Outro desdobramento da digitalização acelerada foi a intensificação das metas e do ritmo de trabalho nos órgãos públicos, pois alguns gestores adotaram dashboard de atividades, estabelecendo indicadores numéricos para quase tudo. No exemplo do INSS já citado, a introdução de metas agressivas para redução da fila, sem o devido aumento de pessoal ou melhora de sistemas, foi percebida pelos servidores como uma sobrecarga injusta, levando muitos ao limite do esgotamento (Pereira, 2022).

Essa lógica de “fazer cada vez mais com menos”, típica do modelo gerencial neoliberal, é criticada por especialistas em saúde do trabalho. Cláudia Osório, pesquisadora da UFF, atribui ao modelo neoliberal de gestão, com sua busca incessante por excelência e eficiência a qualquer custo, um papel direto na elevação dos casos de burnout e depressão ligados ao trabalho (COFEN, 2025).

Segundo Osório, a gestão por metas, quando descolada das condições reais de trabalho, desumaniza as relações laborais, colocando as pessoas em um estado permanente de dívida emocional e física, gerando esgotamento e desmotivação e uma consequência típica do burnout é o cinismo em relação ao trabalho, ou seja, a pessoa começa a manifestar indiferença, apatia ou irritação em relação às atividades profissionais como mecanismo de defesa (COFEN, 2025).

No setor público, isso pode se traduzir em absenteísmo, afastamentos frequentes ou mesmo pedidos de exoneração/aposentadoria precoce para escapar do ambiente estressante.

Todavia, ainda prevalece no Judiciário certa dificuldade em reconhecer essas situações, eis que um levantamento mostra que em cerca de 67% dos acórdãos trabalhistas sobre burnout, os pedidos de indenização foram negados, seja por falta de prova do nexo causal, seja por entenderem que outros fatores pessoais poderiam ter causado o esgotamento (SSPMO, 2023). Ou seja, provar que o trabalho digital intensificado causou burnout é um desafio probatório, em parte porque o adoecimento psíquico tem múltiplas dimensões e ainda há desconhecimento ou preconceito sobre o tema.

Por fim, cabe mencionar a falta de infraestrutura e recursos durante a digitalização acelerada como um estressor adicional. Em vários órgãos, sobretudo em níveis subnacionais, a corrida pela digitalização esbarrou em sistemas instáveis, falhas de conexão ou acúmulo de funções. O servidor muitas vezes teve que se desdobrar: além de suas atribuições-fim, virou suporte técnico improvisado, digitador de documentos que antes eram de papel, professor de si mesmo e dos colegas em informática, etc. Essa multiplicidade de papéis, sem incremento salarial ou reconhecimento, pode gerar o que a literatura chama de “desconexão emocional”, o trabalhador sente que já não faz diferença, perde o engajamento e passa a apenas “cumprir tabela” de forma cínica, o que é uma faceta do burnout (Murofuse et al., 2005; Trigo et al., 2007).

Em suma, a digitalização acelerada impôs novas cargas de trabalho (quantitativas e qualitativas) aos servidores públicos brasileiros: cargas temporais (mais horas conectadas), cognitivas (aprendizado constante de tecnologias), emocionais (pressão por metas e isolamento) e sociais (enfraquecimento do apoio presencial de colegas e chefias). Isso não significa demonizar a tecnologia, mas reconhecer que a forma como a transição digital foi conduzida abrupta e sem rede de proteção psicológica, contribuiu para aumentar o risco de burnout no serviço público.

4. ASPECTOS JURÍDICOS: PROTEÇÃO À SAÚDE MENTAL DO SERVIDOR NA ERA DIGITAL

Do ponto de vista jurídico, a proteção à saúde mental do trabalhador – seja ele da iniciativa privada ou servidor público, decorre do princípio da dignidade da pessoa humana e do direito fundamental à saúde e ao trabalho seguro.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 6º, inclui a saúde e o trabalho digno como direitos sociais, e no artigo 7º, XXII, garante a redução dos riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança. Embora o artigo 7º trate formalmente de direitos dos trabalhadores celetistas, a jurisprudência e a própria Constituição (art. 39, §3º) estendem vários desses direitos aos servidores públicos estatutários. Portanto, o Estado, na qualidade de empregador, tem o dever legal de proporcionar condições de trabalho seguras e saudáveis aos seus servidores, o que abrange a saúde mental. Esse dever se concretiza em normas infraconstitucionais como as Normas Regulamentadoras (NR) expedidas pelo antigo Ministério do Trabalho (atual Secretaria de Inspeção do Trabalho). Por muito tempo, as NR focaram nos riscos físicos, químicos, ergonômicos; porém, recentemente, passou-se a integrar a dimensão dos riscos psicossociais. A NR-17 (Ergonomia), por exemplo, foi atualizada para exigir que os empregadores avaliem e mitiguem fatores psicossociais no trabalho, tais como ritmo excessivo, monotonia, pressão por produtividade, etc. (MTE, 2021). Essa mudança normativa reforça a ideia de que estresse ocupacional não é “mimimi”, mas sim um risco real a ser gerenciado, tal como um maquinário perigoso ou um produto tóxico.

Com a oficialização do burnout como doença do trabalho a partir de 2022, consolidou-se também a responsabilidade objetiva do empregador em casos de adoecimento ocupacional. Na esfera do setor privado, isso significa que, comprovado que o trabalho contribuiu de forma relevante para o surgimento do transtorno, o empregador responde pelos danos sofridos pelo empregado, independentemente de culpa, nos termos da legislação previdenciária e da doutrina do acidente de trabalho. Na esfera do serviço público, a responsabilidade do Estado por danos a seus servidores segue o regime constitucional da responsabilidade civil objetiva (art. 37, §6º da CF), ou seja, se um servidor adoece em razão das condições de trabalho oferecidas pelo órgão, abre-se a possibilidade de reparação, salvo se configurada culpa exclusiva da vítima ou força maior.

Desse modo, um servidor público que comprove ter desenvolvido síndrome de burnout devido a cobranças abusivas, jornadas desumanas ou assédio institucional em contexto de digitalização poderá buscar reparação por danos morais e materiais do ente público empregador. Um exemplo hipotético: se um tribunal de justiça implementa um novo sistema que leva magistrados e servidores a trabalharem 12 horas diárias para dar vazão às metas, e disso resultam afastamentos por transtornos mentais, os responsáveis pela gestão podem ser chamados a responder. Inclusive, já há casos reais: em São Paulo, uma servidora pública diagnosticada com burnout pleiteou indenização por dano moral

contra o município alegando nexos com sobrecarga de trabalho; embora a sentença de 1º grau tenha negado o pedido por falta de prova pericial conclusiva, a discussão judicial lança luz sobre a temática e tende a se intensificar.

Uma implicação jurídica importante do burnout ocupacional é quanto aos benefícios previdenciários e trabalhistas. O servidor celetista que se afasta por burnout tem direito à emissão de CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho) e, após 15 dias, a receber auxílio-doença acidentário pelo INSS, que garante estabilidade no emprego ao retornar. No caso de servidores estatutários, se o regime próprio assim prever, ele pode ter licenças para tratamento de saúde com remuneração integral e, se o burnout acarretar incapacidade permanente, aposentadoria por invalidez (como mencionado anteriormente).

Contudo, um complicador é o reconhecimento médico-pericial do burnout. Por se tratar de condição psicológica, ainda há certa resistência ou despreparo por parte de peritos em diagnosticar e atribuir ao trabalho a causa principal. Isso pode resultar em subnotificação: o servidor fica afastado por “transtorno depressivo” ou “ansiedade generalizada”, sem que conste burnout ou nexos ocupacionais nos documentos oficiais. Essa invisibilidade estatística dificulta tanto a responsabilização do empregador quanto a formulação de políticas preventivas, um ponto que órgãos de controle, como o Ministério Público do Trabalho (MPT), têm enfatizado. O MPT, em parceria com a OIT, mantém o Observatório de Saúde e Segurança no Trabalho (*SmartLab*), que compilou dados preocupantes: entre 2022 e 2024, os benefícios por incapacidade relacionados à saúde mental no trabalho mais que dobraram no Brasil, saltando de 201 mil (2022) para 472 mil (2024), um aumento de 134% (NAÇÕES UNIDAS, 2025). Dentre esses afastamentos, destacam-se casos de reações ao estresse (28,6%), episódios de ansiedade aguda (27,4%) e episódios depressivos (25,1%) (NAÇÕES UNIDAS, 2025). Embora o burnout em si não esteja isolado nessas estatísticas, está intrinsecamente ligado às reações de estresse. Tais números reforçam o alerta de que vivenciamos uma epidemia de adoecimento mental ocupacional, e o setor público integra essa realidade.

Diante desse cenário, qual seria o dever do Estado empregador? Em primeiro lugar, prevenir. A prevenção envolve identificar fatores de risco no ambiente de trabalho público digital (sobrecarga, falta de pausas, exigência de resposta imediata a e-mails fora do horário, metas irreais, clima organizacional tóxico) e implementar ações para eliminá-los ou reduzi-los. Isso pode incluir, por exemplo, políticas internas estabelecendo horários-limite para envio de comunicações de trabalho (respeitando horários de

descanso), rodízio de tarefas para evitar monotonia ou sobrecarga em um único servidor, contratação de pessoal para equilibrar carga de trabalho quando há vacâncias prolongadas, programas de apoio psicológico e canais de denúncia de assédio. Algumas iniciativas positivas têm surgido: em 2023, foi sancionada a Lei Federal n.º 14.531/2023, que instituiu ações de promoção de saúde mental específicas para profissionais da segurança pública, com medidas de prevenção primária (como programas de convivência e capacitação para identificar sinais de sofrimento) e intervenções secundárias e terciárias (TCE-SP, 2023). Embora voltada a policiais, essa lei indica um caminho que pode ser adotado para outros segmentos do funcionalismo. Também em 2023, no âmbito da educação federal, foi instituída a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais da educação (Lei 14.681/2023), visando reduzir faltas e melhorar o desempenho por meio de programas de saúde integrativa, valorização profissional e acompanhamento psicossocial. Essas legislações demonstram um reconhecimento legislativo da importância da saúde mental no serviço público e podem servir de modelo para uma política mais ampla de saúde ocupacional mental.

No entanto, a maioria dos órgãos públicos ainda carece de políticas robustas nessa seara. Muitas vezes, as ações ficam pulverizadas: cada órgão cria seu comitê de saúde, ou sua portaria interna de teletrabalho, gerando diretrizes heterogêneas e nem sempre eficazes. Falta uma estratégia nacional integrada para saúde mental dos servidores. Uma tentativa de suprir essa lacuna foi a instituição, via Portaria do antigo Ministério do Planejamento (hoje Ministério da Gestão), dos “Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental no Serviço Público Federal” (Portaria MPOG nº 3.942/2018). Essa norma, de valor orientativo, estimulava órgãos do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC) a desenvolver programas de atenção à saúde mental e bem-estar. Entre os princípios elencados, destacavam-se: confidencialidade e ética no manejo de informações de saúde, abordagem multiprofissional e incentivo à participação dos servidores na construção de ambientes de trabalho saudáveis (BRASIL, Ministério da Economia, 2018). Contudo, por não ter força de lei, a implementação efetiva dessas diretrizes variou. Alguns órgãos, como o Tribunal de Contas da União e certos tribunais judiciais, chegaram a criar setores de qualidade de vida e observatórios de saúde mental; outros pouco avançaram.

Um dos principais desafios jurídicos emergentes no contexto do trabalho digital é a consolidação do direito à desconexão. Este direito pode ser definido, em linhas gerais, como a prerrogativa do trabalhador de não ser acionado por meios tecnológicos de comunicação fora de sua jornada normal e de não sofrer repercussões negativas por

ignorar demandas em seu período de descanso. No Brasil, como mencionado, não há ainda disposição legal expressa na CLT ou em leis do serviço público assegurando o direito de ficar offline. O Projeto de Lei 4044/2020, em tramitação no Congresso Nacional, propõe incluí-lo, mas até o momento (2025) não foi aprovado. Na ausência de norma, o Poder Judiciário tem sido chamado a se manifestar. O Tribunal Superior do Trabalho (TST) tem reconhecido, em decisões isoladas, que o uso de celular corporativo e e-mail fora do expediente pode configurar sobreaviso ou mesmo extrapolação de jornada, dependendo do grau de restrição à liberdade do empregado. Entretanto, esses entendimentos ainda não formaram uma súmula vinculante. No serviço público, como não se apuram horas extras para muitos cargos, a violação do direito à desconexão pode aparecer sob a forma de dano à saúde ou assédio. Ou seja, pode não haver pagamento de hora extra, mas o servidor pode alegar que foi prejudicado psicologicamente pela exigência de disponibilidade integral. Esse é um terreno novo para os tribunais, e não há consenso.

No tocante ao assédio moral em ambiente digital, o arcabouço jurídico existente (assente na Súmula 37 do TST e outras) é plenamente aplicável, mas requer adaptações probatórias. Mensagens e e-mails abusivos podem ser anexados como prova em processos administrativos disciplinares ou judiciais. O servidor público vítima de assédio por metas abusivas ou humilhações virtuais pode lançar mão da Lei nº 8.112/90 (regime jurídico dos federais) que prevê, no art. 116, incisos II e IX, o dever de o servidor tratar colegas e público com urbanidade e o dever de observar normas de conduta – desrespeitar isso pode configurar ilícito administrativo. Além disso, vários estados e municípios aprovaram leis ou decretos internos visando coibir o assédio moral no serviço público, criando comitês de ética e canais de denúncia anônima. A eficácia dessas iniciativas, porém, depende da conscientização e da real punição dos assediadores, o que ainda engatinha.

Um ponto a destacar é que, no Brasil, a cultura organizacional do serviço público tradicionalmente valorizou a presença física como sinônimo de trabalho – o famoso “bater ponto”. Com o advento do trabalho digital, houve um choque cultural: gestores inseguros tentaram compensar a ausência de controle visual aumentando controle virtual e cobranças de performance. Assim, paradoxalmente, muitos servidores relataram trabalhar mais em casa do que no escritório, por se sentirem na obrigação de provar produtividade. Esse efeito colateral precisa ser absorvido no Direito Administrativo do trabalho: a avaliação de desempenho em teletrabalho deve ser focada em resultados e qualidade, e não em vigilância minuto a minuto. A Portaria ME 334/2020 (alterando a IN 65/2020) já

prevê que órgãos adotem gestão por resultados no teletrabalho, com planos de trabalho e entregas pactuadas, evitando controle de jornada. Essa filosofia, se bem aplicada, pode até reduzir o estresse – pois o servidor sabe o que é esperado dele no período e pode organizar seu tempo. Contudo, se mal aplicada (metas irreais, controle informal de login/logout), gera mais pressão. É aí que a figura do gestor público se mostra crucial: lideranças treinadas em inteligência emocional, conscientes dos riscos do burnout, podem criar equipes engajadas e saudáveis mesmo em ambiente digital; já líderes despreparados potencializam danos. Seria recomendável que cursos de formação de gestores públicos passassem a incluir conteúdos sobre saúde mental ocupacional, gestão humanizada e direito à desconexão, preparando os chefes para esse novo cenário.

No plano legislativo, além do projeto sobre direito à desconexão, tramitam proposições visando aprimorar a proteção à saúde mental no trabalho de forma ampla. Um exemplo é o Projeto de Lei do Senado (PLS) 205/2016, que pretende incluir nas diretrizes da Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho a atenção aos transtornos mentais e doenças como burnout. Outra frente é a discussão sobre atualização dos *limites da jornada de teletrabalho*: a reforma trabalhista de 2017 inseriu na CLT que o teletrabalho não se submete a controle de jornada (art. 62, III), o que retira desses trabalhadores o direito a horas extras. Muitos juristas criticam essa regra, pois na prática o fato de estar em casa não significa que a jornada seja incontível – ao contrário, há casos de excesso. No serviço público, alguns estatutos locais seguiram lógica semelhante, não contando horas de teletrabalho. Avalia-se se seria o caso de rever essas normas, para incluir mecanismos de limitação de carga horária e garantia de compensação quando excedida, mesmo em trabalho remoto. Isso poderia desestimular abusos e forçar organizações a dimensionar melhor as metas (já que teriam que pagar extras se exigirem demais).

Por fim, não se pode esquecer do papel da prevenção e promoção de saúde mental de forma positiva. O Direito pode incentivar boas práticas: por exemplo, acordos coletivos no setor público (quando há negociação) podem prever pausas obrigatórias para atividades de relaxamento, semanas de conscientização sobre estresse, etc. O movimento em torno de Bem-Estar no Setor Público (tradução de *Workplace Wellness*) começa a ganhar corpo, algumas capitais implementaram programas de meditação e ginástica laboral online para servidores. Em 2022, a Frente Parlamentar Mista em Promoção da Saúde Mental foi lançada no Congresso, objetivando avanços legislativos na área (TCE-SP, 2023). Iniciativas como a distribuição de cartilhas de saúde mental para gestores

públicos (ex.: Guia Parlamentar de Saúde Mental, 2023) são louváveis, pois democratizam o tema e ajudam a reduzir o estigma que ainda existe. Com efeito, superar o estigma é meio caminho andado: muitos servidores sofrem em silêncio por medo de serem vistos como “fracos” ou terem a carreira prejudicada ao admitir problemas psicológicos (TCE-SP, 2023). Garantir um ambiente institucional de apoio e acolhimento, por exemplo, com serviço de escuta psicológica confidencial e campanhas internas de informação, pode fazer toda a diferença. Afinal, do ponto de vista jurídico, de nada adianta termos leis e normas se a cultura organizacional não permite que sejam efetivadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transição para um governo digital no Brasil trouxe ganhos inquestionáveis de eficiência e comodidade para a população, mas também colocou em relevo os custos humanos ocultos da digitalização acelerada no setor público. Como discutido, o fenômeno do burnout entre servidores desponta como um grave alerta de que algo precisa ser ajustado nesse processo: o ritmo de mudança e as formas de gestão não podem desconsiderar os limites psicofísicos dos trabalhadores que, em última instância, são os agentes viabilizadores do próprio serviço público. Em outras palavras, não há governo digital bem-sucedido sem servidores motivados e saudáveis por trás das telas e sistemas.

Do ponto de vista jurídico e institucional, identificamos que o Brasil ainda está construindo os alicerces para lidar com essa questão. O reconhecimento do burnout como doença ocupacional foi um passo importante, mas precisa ser seguido de ações concretas: atualização de normativas de saúde no trabalho para incluir protocolos de prevenção de burnout; capacitação de peritos e gestores para identificar precocemente sinais de esgotamento; e, fundamentalmente, a implementação efetiva de políticas de qualidade de vida no serviço público. Leis recentes específicas (como as voltadas a policiais e profissionais da educação) são bem-vindas, mas seria desejável uma política nacional abrangente para todos os servidores, federais, estaduais e municipais, difundindo boas práticas de promoção da saúde mental. Em âmbito internacional, as diretrizes da OIT já reconhecem riscos psicossociais como parte da agenda de trabalho decente, o Brasil, ao aderir a essas diretrizes, compromete-se a avançar internamente.

No tocante ao direito à desconexão, há uma lacuna normativa que precisa ser preenchida para dar segurança tanto aos servidores quanto às chefias. Enquanto a lei não vem, recomenda-se que os próprios órgãos públicos editem códigos de conduta ou

portarias internas estabelecendo parâmetros de comunicação fora do expediente, de modo a respeitar o tempo livre do servidor. Essa seria uma medida de vanguarda e com certeza repercutiria positivamente no bem-estar: estudos mostram que organizações que implementam políticas de desconexão colhem aumento de produtividade durante o expediente e redução de afastamentos por burnout. Trata-se, pois, de uma mudança de cultura, sair da glamourização do “estou sempre disponível” para a valorização do equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

O artigo também evidenciou a necessidade de investir em gestão humanizada no serviço público digital. Isso envolve treinamento de lideranças para conduzirem equipes remotas com empatia, adotarem metas factíveis e darem apoio aos subordinados que apresentem sinais de exaustão. Muitas vezes, pequenas mudanças gerenciais podem prevenir situações de adoecimento: rodízio de tarefas monótonas, reconhecimento público de um esforço extra do servidor, abertura para diálogo sobre dificuldades. Um ambiente onde o servidor se sente respeitado e ouvido dificilmente será o caldo de cultivo de um burnout severo, pois o indivíduo terá confiança para buscar ajuda antes de colapsar. Em contrapartida, locais marcados por competitividade excessiva, medo de retaliação e isolamento favorecem a progressão silenciosa do esgotamento.

É crucial, ainda, aprimorar a coleta de dados e pesquisa sobre saúde mental dos servidores. Conforme citado, hoje não temos um sistema unificado nacional que consolide informações de adoecimento psíquico no serviço público. Cada ente tem seu banco, o que gera subnotificação e falta de visão sistêmica. Integrar esses dados (respeitando sigilo individual) permitiria mapear áreas críticas, comparar antes e depois da digitalização e, assim, embasar políticas públicas direcionadas. Universidades e escolas de governo podem contribuir com estudos longitudinais e avaliação de iniciativas-piloto de redução do burnout, criando evidências sobre o que funciona e o que não funciona no contexto brasileiro.

Em termos de responsabilização jurídica, é provável que vejamos um aumento de litígios de servidores alegando doenças ocupacionais ligadas ao estresse do trabalho digital. O Estado precisará preparar sua defesa, mas, mais inteligentemente, precisará evitar que tais situações ocorram, atuando preventivamente. É melhor investir em programas de prevenção do burnout agora do que arcar depois com absenteísmo elevado, produtividade perdida e condenações judiciais onerosas por omissão de dever de zelar pela saúde do servidor. Afinal, do ponto de vista econômico, o burnout tem um custo altíssimo: afastamentos prolongados, rotatividade, perda de capital intelectual e até

pagamentos de pensões por invalidez. A ONU estimou que globalmente 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos por ano devido a depressão e ansiedade, custando quase 1 trilhão de dólares à economia (Nações Unidas, 2025). Transferindo essa preocupação para nosso serviço público, evitar o burnout é também uma questão de sustentabilidade da força de trabalho estatal.

Concluindo, os desafios da digitalização acelerada exigem dos operadores do Direito e gestores públicos uma abordagem holística: incorporar a dimensão humana nas estratégias tecnológicas. O caminho apontado por diversos especialistas é equilíbrio. É plenamente possível conciliar a modernização administrativa com a qualidade de vida no trabalho, uma ideia não exclui a outra, ao contrário, pode potenciá-la. Servidores saudáveis mentalmente tendem a ser mais criativos, acolhedores no atendimento ao cidadão e engajados em aprimorar os serviços (o que é o objetivo final do governo digital). Assim, investir na saúde mental do servidor não é um luxo ou mera questão de cumprir a lei, mas sim um componente estratégico para o sucesso das políticas de governo digital. O setor público do futuro, conectado e orientado por dados, deverá ser também inclusivo e atento ao fator humano, sob pena de ruir por dentro. Como dizia Michel Foucault, todo sistema de poder encontra resistência no ponto em que fere a condição humana; no caso em tela, essa resistência manifesta-se sob a forma de colapsos psíquicos e adoecimento. Ou o sistema se autocorrige para respeitar o humano, ou enfrentará inevitavelmente suas limitações. Que as lições aprendidas neste período de transição sirvam para construirmos ambientes de trabalho público mais saudáveis, onde a tecnologia seja uma aliada do servidor, e não mais uma fonte de sofrimento.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 1991.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência da Administração Pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.531, de 11 de janeiro de 2023**. Institui a Política de Prevenção e Atenção à Saúde Mental das Forças de Segurança. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.681, de 18 de setembro de 2023**. Institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 19 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações para implementação de programa de gestão (teletrabalho) na administração pública federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional. **Portal da Saúde**, disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 07 jan. 2026.

COFEN – Conselho Federal de Enfermagem. **Burnout**: Síndrome passa a integrar lista de doenças ocupacionais pela OMS. Notícias, 20 jan. 2025. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/burnout-sindrome-lista-doencas-oms_98567.html. Acesso em: 05 jan. 2026.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Tradução de Raquel Ramalhe. Petrópolis: Vozes, 1987.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2015.

LEAL, Pastora do Socorro T. **Burnout no contexto do teletrabalho na pandemia: um caso concreto.** Coluna Migalhas de Responsabilidade Civil, Migalhas, 15 fev. 2022. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/migalhas-de-responsabilidade-civil/359687/>. Acesso em: 04 jan. 2026.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

NAÇÕES UNIDAS no Brasil. **Brasil: Afastamentos por problemas de saúde mental aumentam 134%,** Centro de Imprensa – Notícias, 17 abr. 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/292926-brasil-afastamentos-saude-mental-134>. Acesso em: 05 jan. 2026.

OLIVEIRA, Péricles N. de; ROWE, Diva E. O. Teletrabalho, adoecimento mental e burnout na pandemia: devemos esperar um “novo normal” no serviço público? In: Anais do XLVI EnANPAD – **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 21-23 set. 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/anais/?texto=enanpad2022> (acesso restrito).

OSÓRIO, Cláudia. Modelos de gestão e a saúde mental do trabalhador: reflexões sobre burnout e neoliberalismo. **Revista Psicologia e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 45-58, 2025.

PEREIRA, Cacau. **Por dentro das transformações do serviço público:** Governo digital – como afeta a vida da população e do servidor público. Artigo, Sinditest-PR, 25 mar. 2022. Disponível em: <https://www.sinditest.org.br/por-dentro-das-transformacoes-do-servico-publico-governo-digital/>. Acesso em: 03 jan. 2026.

SONDA, Haifa E. A. Fatores de risco e sinais precoces da síndrome de burnout no serviço público. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 49, n. 2, p. 33-47, 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (TCE-SP). **Saúde Mental dos Servidores Públicos no contexto do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.** Artigo institucional, 2023. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/6524-artigo-saude-mental-servidores-publicos>. Acesso em: 05 jan. 2026.