

Alta Performance Sustentável

Aline Wolff

SAÚDE MENTAL
PARA VENCER



Alta Performance Sustentável

Aline Wolff

SAÚDE MENTAL
PARA VENCER



Planeta



Planeta

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.

Copyright © Aline Wolff, 2026
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2026
Todos os direitos reservados.

Organização de conteúdo: Bruna Bopp
Preparação: Ligia Alves
Revisão: Queni Winters e Gleice Couto
Projeto gráfico e diagramação: Renata Zucchini
Capa: Tamires Mazzo Cid

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Wolff, Aline
Alta performance sustentável / Aline Wolff. — São Paulo : Planeta
do Brasil, 2026.
192 p.

Bibliografia
ISBN 978-85-422-4018-4

1. Desenvolvimento pessoal 2. Saúde mental 3. Psicologia I. Título
25-5571 CDD 158.1

Índice para catálogo sistemático:
1. Desenvolvimento pessoal



Ao escolher este livro, você está apoiando o
manejo responsável das florestas do mundo
e outras fontes controladas

2026
Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.
Av. Paulista, 854, 2º andar — Bela Vista
São Paulo — SP — CEP 01310-913
www.planetadelivros.com.br
faleconosco@editoraplaneta.com.br

9 APRESENTAÇÃO

PARTE 1 – MENTE SAUDÁVEL

17 SAÚDE MENTAL NO MUNDO ATUAL

21 O PARADOXO DA ALTA PERFORMANCE

26 AFINAL, O QUE É SAÚDE MENTAL?

28 CENÁRIO ATUAL

31 DEFINIÇÕES E CONFUSÕES

40 SAÚDE MENTAL E PERFORMANCE

45 ENTÃO, COMO BUSCAR AJUDA?

45 O QUE É PSICOTERAPIA?

51 ABORDAGENS PSICOTERÁPICAS

51 Psicanálise

52 Terapias cognitivo-comportamentais e terceira onda

53 Abordagem humanista

54 TERAPIAS E PSEUDOCIÊNCIA

59 COMO SABER QUAL PROFISSIONAL E MODELO
SE ENCAIXA NAS SUAS NECESSIDADES?

61 O PAPEL DOS SENTIMENTOS NA NOSSA VIDA

64 SINTO, LOGO EXISTO

71 O QUE AS EMOÇÕES NOS CONTAM

78 Tristeza

79 Medo

84 Raiva

88 Vergonha

92 SINTO PORQUE FAÇO E FAÇO PORQUE SINTO

PARTE 2 – PERFORMANCE **SUSTENTÁVEL**

- 99 ALTA PERFORMANCE SUSTENTÁVEL**
- 101 COMO ATINGIR ESSA TAL DE ALTA PERFORMANCE?**
- 105 DISPOSIÇÃO E CORAGEM**
- 107 AUTOLIDERANÇA**
 - 108 VALORES, METAS, SENTIDO, PROPÓSITO...
 - 110 Valores: o que são e como identificá-los
 - 118 Como delimitar metas baseadas em valores
 - 124 AÇÃO CONSISTENTE: A DISCIPLINA ORGANIZADA
 - 128 Rotina
 - 131 Horários e sono: o relógio biológico de cada um
 - 137 Periodização
 - 141 Recuperação
 - 149 Foco
- 153 A CONSCIÊNCIA DO CAMINHO PARA A AUTOLIDERANÇA E ALTA PERFORMANCE**
 - 155 LIDERANÇA
 - 158 Liderança nos novos tempos
 - 163 EMPATIA E ESCUTA ATIVA
- 172 NOVOS PARADIGMAS**
- 177 O EQUILÍBRIO NECESSÁRIO**
- 181 AGRADECIMENTOS**
- 183 REFERÊNCIAS**

SAÚDE MENTAL NO MUNDO ATUAL

Vivemos em um mundo no qual somos convidados continuamente a fazer mais, melhor e em uma velocidade cada vez maior. Temos um universo de informações à nossa disposição à distância de um clique. E-books de todo tipo, cursos on-line, artigos recentemente publicados. Toda essa disponibilidade, que há muito pouco tempo não existia, cria um senso de obrigação enorme e aumenta a lista dos infindáveis deveres que tanto perseguem as pessoas. É como se uma voz interna e ininterrupta falasse: “Você deveria saber falar outro idioma”; “Deveria fazer uma pós-graduação em Harvard”; “Como aquela pessoa mais velha que você tem o corpo magro e esculpido e você não?”; “Já está na hora de correr uma maratona; suas colegas acordam para pedalar às quatro da manhã e você aí reclamando que está cansada?”.

Essa voz fala alto, perturba e interfere nas decisões. E o combustível dela é a maneira como o mundo contemporâneo funciona. É difícil não cair nessa armadilha e rapidamente se sentir menos, incapaz, eternamente devedor.

É disso que se trata a síndrome do impostor, fenômeno comportamental cada vez mais recorrente nos tempos atuais. Criado em 1978 por duas psicólogas norte-americanas, Pauline Clance e Suzanne Imes, esse termo descreve uma condição na qual a pessoa desconfia das próprias capacidades e vive com medo de ser descoberta como uma fraude, seja no trabalho — em que os casos costumam ser mais comuns — ou na vida particular.

É aquele sentimento incômodo de que você não é bom o suficiente; de que não merece seu emprego e o reconhecimento que tem; de que não é digno de um elogio, de um aumento de salário, de um lugar à mesa.

Aqui cabe a problematização do uso da palavra “síndrome”, uma discussão frequente hoje em dia. A palavra “síndrome” está associada diretamente a uma doença e parte de uma perspectiva individual, enquanto “fenômeno” é uma construção social e aponta para o coletivo, que é o caso do que estamos tratando aqui ao falar dos pensamentos impostores. Mas, como não existe um consenso sobre a terminologia, tomo a liberdade de falar das duas maneiras.

Ainda que não seja uma patologia ou um transtorno mental, a síndrome do impostor está relacionada a grupos socialmente mais vulneráveis, que sentem muito mais a pressão de ocuparem espaços pela primeira vez, como é o caso, muitas vezes, de pessoas não brancas, da comunidade LGBTQIA+ e de pessoas com deficiência.

Isso acontece porque, historicamente, esses grupos minorizados sempre tiveram mais exigências implícitas e explícitas sobre seus desempenhos. Para serem notados e reconhecidos, o esforço sempre teve de ser maior. O olhar crítico para essas pessoas é mais intenso; delas se exige mais, ainda que ninguém perceba isso em um primeiro momento.

Não à toa, esse fenômeno é frequentemente associado às mulheres. Pode reparar; a pauta é uma constante nos posts e reportagens destinados ao público feminino: “Como superar a síndrome de impostora?”, “Mentiras que a impostora conta e você acredita”, “Reconheça a síndrome de impostora em 4 passos”. A empresa de consultoria global KPMG (2020), por exemplo, publicou um estudo mostrando que o tema é presente no dia a dia das executivas dos Estados Unidos. A pesquisa *Acelerando o futuro das mulheres nos negócios* entrevistou mais de setecentas profissionais de alto desempenho e com larga experiência no mercado corporativo. Embora todas elas tivessem alcançado um sucesso notável em suas carreiras, 75% relataram ter experimentado a síndrome da impostora em diferentes momentos da sua trajetória.

O estudo também mostrou que 56% das entrevistadas temiam que as pessoas ao seu redor não acreditassem que elas eram capazes de ocupar aquele cargo de liderança. Quase metade das mulheres ouvidas disseram que algumas das sensações que compõem a síndrome da impostora (considerar-se uma fraude, duvidar do seu conhecimento, desvalorizar as próprias conquistas) resultam de nunca terem esperado alcançar o nível de sucesso que efetivamente conquistaram.

Este último dado conversa muito bem com um relatório publicado pelo LinkedIn em 2019, o *Gender Insights Report*, que retrata o fato de que mulheres e homens se comportam de maneira diferente ao buscar oportunidades de emprego. Segundo a pesquisa, as mulheres só se candidatam a uma vaga quando têm 100% das características solicitadas — elas precisam ter absoluta certeza de que estão preparadas para aquele cargo. Os homens, por sua vez, se arriscam quando têm 60% dos requisitos — e, na maioria das vezes, são selecionados. Mesmo longe dos 100%, eles acreditam que têm plena capacidade para ocupar aquela função.

Os dados trazidos pelas duas pesquisas são interessantes, para não dizer esperados. Em uma sociedade patriarcal, as mulheres são levadas a se acharem insuficientes e a se questionarem o tempo todo sobre suas próprias habilidades e competências. Faz parte de um contexto social, por isso não é exatamente uma surpresa que elas não se sintam dignas dos cargos de liderança que ocupam. Ou do status de mãe perfeita que aparentam. Ou da responsabilidade que carregam de representar um país inteiro como atleta. Ou da filha que dá conta de tudo. Ou da parceira que segura a onda em qualquer situação. É um fenômeno generalizado — e, mesmo que constantemente relacionado às mulheres, não se restringe a elas, como pontuei anteriormente. Os homens também podem padecer com o fenômeno do impostor, mas para as pessoas que têm uma história social como a das mulheres e a dos demais grupos minorizados, essa armadilha é ainda maior.

O PARADOXO DA ALTA PERFORMANCE

Certa vez atendi um jovem executivo atuante no mercado financeiro. Era aquele filho exemplar, o melhor aluno, dotado de diferentes habilidades. Tocava três instrumentos, falava três idiomas com fluência antes dos 30 anos. Vou chamá-lo de Francisco. Chegou para a terapia sem entender muito o que fazia ali, mas naquele momento nada mais parecia fazer sentido pra ele.

Ele continuava com todos os seus afazeres, mas nada o motivava. Tinha sucesso, era bom no que fazia, ganhava dinheiro, mas não sentia isso de verdade. No fundo, Francisco se perseguia e se vigiava continuamente. Recebia bons feedbacks das suas lideranças, mas desconfiava dessas opiniões; achava que ainda não era suficiente. Pensava que, se não ficasse muito alerta, em algum momento seria “descoberto” como alguém falho, que não era bom o suficiente para aquela função.

Ironicamente, quanto mais o Francisco conquistava, mais perto se sentia de fracassar, mais se pressionava. Até que acabou adoecendo e, de fato, não conseguiu fazer mais nada. O paradoxo estava escancarado ali: ele não conseguia mais ser brilhante; não porque não tinha as capacidades como internamente acreditava, mas porque estava esgotado. De fora, poucos percebiam. Ele mesmo levou algum tempo para perceber. A luta era interna, um massacre silencioso praticado por ele mesmo.

A contradição aqui é que Francisco aprendeu que para ser bom ele precisava buscar o aperfeiçoamento continuamente, se desafiar, não podia se satisfazer com

o que estava posto. Ele não estava errado. O problema é que o lado dele que cobrava, exigia e criticava havia ficado grande demais, a ponto de não conseguir reconhecer o que estava bom, o que já era suficiente. Francisco perdeu de vista a linha de chegada e não a reconhecia mais. Nesse funcionamento, não conseguia olhar para si com zelo e admiração. Virou seu próprio algoz e, felizmente (sim, isso soa estranho), se deprimiu. Só assim conseguiu parar, procurar ajuda da terapia e tomar consciência desse processo que eu resumi muito brevemente.

A história de Francisco é a de muitos, dentro e fora do esporte. Existem tantas pessoas incríveis se sentindo insuficientes, incapazes de reconhecer seu valor, porque estão respeitando uma regra que diz que todas as áreas da vida precisam estar perto de 100% para você ser feliz e realizado, de modo que essas pessoas se autoimpõem um regime ditatorial da alta performance e do perfeccionismo.

É evidente que cada um tem a origem desse funcionamento em processos particulares e internos, condizentes com as suas histórias e com as histórias das suas relações antigas e atuais. Mas existe o mundo contemporâneo e a cultura das instituições, que também reforçam esse funcionamento.

Um teórico importante que discute essa temática é o filósofo sul-coreano Byung-Chul Han, que denomina a sociedade contemporânea como “sociedade do cansaço” e, em 2010, escreveu um livro com esse título sobre as diferentes características e dinâmicas desse modo de vida. Ainda que seja um livro de mais de uma década e que o mundo se transforme em progressão geométrica, as reflexões do autor continuam muito atuais.

Segundo o filósofo, estamos vivendo em um tempo marcado pela imperatividade do desempenho constante e pela positividade excessiva. Saímos de uma era de proibições e limitações — a sociedade disciplinar descrita por Michel Foucault — para uma em que tudo é possível, afinal “yes, we can”. Nesse terreno, proliferam os discursos que defendem que tudo é possível e só depende da vontade da pessoa — fenômeno que fez crescer exponencialmente os coaches para todas as questões da nossa existência, com suas falas impregnadas de positividade tóxica. Eles fazem as pessoas se sentirem insuficientes o tempo todo.

Isso é o que Han denomina **autoexploração**. Vivemos a angústia de não estar fazendo tudo que poderia ser feito. Se você não é um vencedor, a culpa é toda sua. Em vez de “dever fazer”, a lógica agora é “poder fazer”. E assim a pessoa passa a explorar a si mesma, acreditando estar se realizando profissionalmente em um mercado cada vez mais competitivo. Só que as consequências para esse tipo de comportamento são o esgotamento, o burnout e a completa alienação de si mesmo, trazendo danos físicos e emocionais profundos.

Han acredita que a saída dessa condição passaria pela recuperação da capacidade de contemplação, do estar no tédio, de não fazer. Dizer mais “nãos” em uma sociedade compulsiva pelo “sim”. Esse é sem dúvida um caminho, mas acredito ainda mais no impacto da tomada de consciência sobre o funcionamento do mundo. Para mim, importa mais a reflexão sobre dizer “sim” ou “não” para essa imperatividade de desempenho e produtividade constantes em que somos colocados à prova. Do outro

lado dessa moeda, moram o adoecimento, a depressão e o epidêmico burnout.

É nesse contexto que ofereço um contraponto às ideias de Han. Não podemos, na maioria das vezes, fugir para o mato e abraçar o tédio e o ócio criativo. O não fazer é privilégio para poucos. A família, as faturas, as relações exigem que estejamos ali, dispostos a dançar parte dessa música. E, é preciso dizer, o desejo de conquistar resultados, medalhas, sucesso, dinheiro, posições de destaque é válido — e, para que isso aconteça, é preciso construir com constância, disciplina e esforço.

O ponto é: buscar a alta performance de maneira desequilibrada, distanciada das diferentes necessidades que uma pessoa carrega para existir e ser feliz neste mundo, não funciona. Aí está o paradoxo. A pessoa acaba por se esgotar, como aconteceu com Francisco. A performance não se sustenta, o objetivo não é atingido. Morre-se na praia. Esse é um processo doloroso, custoso e que deixa marcas inevitáveis.

Muitas são as histórias de atletas infelizes mesmo tendo suas medalhas olímpicas no pescoço, machucados pelo processo e frustrados porque aquele resultado não trouxe a felicidade e a bonança esperadas depois de tanto suor e lágrimas. A ironia é que esse conforto não pode vir do resultado, porque não é externo. Por isso é tão comum que algumas pessoas se sintam vazias quando conquistam metas pelas quais trabalharam muito. Ficou na meta a promessa dos bons ventos, como se a vida só pudesse acontecer a partir daquele marco. A permissão para ser feliz só existiria depois que passasse em um concurso público, conquistasse uma medalha, alcançasse o

cargo de CEO da empresa. E esse dia chega. Mas quem chega com ele? Quem está ali? De que jeito você vai chegar? Essas perguntas também fazem parte do processo e são tão ou mais importantes do que as próprias metas.

Para conseguir fazer o que precisa ser feito, para alcançar metas em um mundo que pode ser esmagador, é preciso equilibrar. Escolher quando dizer “sim” e “não” é necessário, um delimitador importante de fronteiras que precisam ser inegociáveis. Dar limites para os outros e para as vozes internas que muitas vezes nos empurram ladeira abaixo, como na história de Francisco.

Isso só é possível a partir de um olhar muito atento e interessado para si mesmo. Nesse ponto concordo com Han: é preciso parar tudo e passar a contemplar a si mesmo para encontrar os caminhos, as respostas e a paz neste mundo frenético. Claro, não podemos fazer pausas o tempo todo, e tudo bem, desde que haja espaço para elas algumas vezes. Autoconhecimento é um trabalho para uma vida inteira.

Nesse tema (e em muitos outros), constância é mais importante do que velocidade. E, quando falamos de autoconhecimento, esbarramos em uma das questões mais discutidas hoje em dia: a tal da saúde mental.

AFINAL, O QUE É SAÚDE MENTAL?

Saúde mental virou pauta de reportagem, tema de redação, conversa de bar. Nos últimos anos, em especial em decorrência da pandemia, o assunto caiu na boca do

povo, o que tem aspectos muito positivos. Popularizar uma questão tão fundamental como essa é um ganho enorme para uma sociedade cada vez mais complexa e fragilizada. Poucas coisas são mais importantes do que ter a consciência de que a mente precisa do mesmo cuidado que muitas vezes damos ao nosso corpo.

É só reparar: se antes fazer terapia era encarado como tabu ou motivo de constrangimento, hoje cai bem, virou um recurso importante, algo que agrega valor — como dizem no mercado profissional. E é evidente que faz bem, de fato. Mas existe um perigo pouco falado nessa busca incessante por uma saúde mental de almanaque.

A questão está justamente aí: na busca. Como se houvesse uma linha de chegada, um destino final, um pote de ouro do outro lado do arco-íris. Como se saúde mental fosse mais uma conquista a ser destacada no nosso currículo emocional. E não funciona assim; é justamente o contrário. Saúde mental é a base, o fundamento, o alicerce, e não o imóvel decorado com vista para o mar. Enquanto não houver essa compreensão, as pessoas continuarão a buscar algo inatingível, não humano, irreal, como vou desenvolver a seguir.

Saber olhar para si e entender seu funcionamento, seus pontos cegos e sensíveis e também suas forças é um diferencial valioso para qualquer caminho que alguém deseje tomar. As decisões serão mais acertadas; as relações, mais fluidas; os limites, mais naturais. Conhecer a si mesmo é condição para ter saúde mental e física — e também para ter sucesso no que quer que seja. Não existe nada que não passe pelo filtro da mente e dos afetos. A partir dessa premissa, e com esse ponto de partida,

é possível buscar caminhos duradouros para manter a saúde mental e tudo que ela possibilita.

CENÁRIO ATUAL

Em 2022, a Organização Mundial da Saúde (OMS) divulgou o mais completo relatório sobre saúde mental desde o início do século. Segundo a pesquisa, em 2019, quase 1 bilhão de pessoas — incluindo 14% dos adolescentes do mundo — viviam com um transtorno mental. O suicídio representou mais de 1 em cada 100 mortes, e 58% dos suicídios ocorreram antes dos 50 anos. A depressão e a ansiedade aumentaram mais de 25% no primeiro ano da pandemia, um período que desencadeou uma série de questionamentos e discussões sobre o tema.

Segundo esse mapeamento global, o Brasil tem a população com a maior prevalência de transtornos de ansiedade do mundo — aproximadamente 9,3% dos brasileiros sofrem de ansiedade patológica. E 5,8% da nossa população tem depressão, o equivalente a 11,7 milhões de pessoas. Neste continente, o Brasil aparece atrás apenas dos Estados Unidos, onde, segundo a OMS, 5,9% da população é deprimida.

No entanto, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE),¹ esses números podem ser ainda maiores por aqui. Quando comparamos

¹ BRASIL. *Boletim Fatos e Números*. Brasília-DF: Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. Volume 1, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/observatorio-nacional-da-familia/fatos-e-numeros/5.SADEMENTAL28.12.22.pdf>. Acesso em: 30 out. 2025.

os anos de 2013 e 2019, houve no Brasil um aumento de 34% no número de pessoas que diziam ter depressão. Em 2019, 10,2% das pessoas com 18 anos ou mais referiram ter recebido o diagnóstico por um profissional de saúde mental, o equivalente a, aproximadamente, 16,3 milhões de pessoas. Em 2013, esses números não passavam de 8% (Valéria, 2023).

O Instituto DataFolha (2024) também divulgou um relatório recente que investiga a opinião dos brasileiros sobre a sua própria saúde mental. Foram realizadas 2.534 entrevistas em todo o Brasil, distribuídas em 169 municípios, entre julho e agosto de 2023. Os dados confirmam o que as pesquisas da OMS e do IBGE apontaram em 2019 e 2022: 10% dos brasileiros se sentem tristes, deprimidos ou sem esperança, com maior incidência entre mulheres (13%) do que entre homens (7%).

Dos entrevistados, 15% já tiveram diagnóstico de depressão e 6% estão fazendo tratamento. Uma fatia de 21% visitou um psicólogo, terapeuta, psiquiatra ou algum outro profissional de saúde mental nos últimos doze meses. Na faixa de 25 a 34 anos, 28% visitaram algum tipo de profissional de saúde mental. Esse índice sobe para 32% entre as pessoas que têm curso superior e para 40% na faixa de renda acima de dez salários mínimos.

Também é de 21% o índice de brasileiros que já tiveram algum diagnóstico médico de ansiedade, enquanto 15% já foram diagnosticados com depressão. Entre as mulheres, as taxas de diagnóstico de ansiedade (27%) e depressão (20%) representam o dobro das registradas entre os homens.

Mesmo diante de índices tão altos, sendo o Brasil o país com maior proporção de pessoas ansiosas no mundo e o segundo das Américas com maior prevalência de depressão, somente 5,1% dos brasileiros fazem tratamento com psicoterapia, tema sobre o qual vou falar com mais profundidade daqui a algumas páginas. É o que mostram os resultados da pesquisa *Panorama da saúde mental*, publicada em 2023 pelo Instituto Cactus, entidade filantrópica ligada à promoção do bem-estar psíquico, junto à AtlasIntel, empresa especializada em pesquisas e dados (Instituto Cactus e AtlasIntel, 2024).

O *Panorama da saúde mental* destaca ainda a diferença considerável entre a adesão à terapia e o número de pessoas que fazem uso de medicamentos contínuos para problemas emocionais, comportamentais ou relacionados ao uso de substâncias. Segundo o levantamento, 16,6% da população, ou seja, 1 a cada 6 brasileiros, faz uso de remédios, mas apenas 5% buscam terapia. Esse é um dado preocupante, porque a psicoterapia (eventualmente aliada ao uso de medicamentos) é o tratamento prioritariamente recomendado para grande parte dos diagnósticos, sem falar do seu potencial preventivo.

Diante de todas essas informações, fica evidente que a nossa sociedade nunca esteve tão adoecida, nunca as relações estiveram tão vulneráveis e os ambientes tão tóxicos e fragilizados. Discutir a saúde mental é preciso devido ao aumento dos desafios psicológicos enfrentados pelas pessoas, sabendo que alguns grupos minorizados sofrem mais do que outros. A pressão do mundo contemporâneo, os efeitos ainda vivos da pandemia, as relações sociais em constante modulação pela influência das redes e das novas

tecnologias, entre outros fatores, contribuem para a necessidade de conscientização sobre a importância do cuidado com a saúde mental. Esse movimento em torno do assunto promove uma compreensão melhor sobre o tema e seus diferentes impactos, reduz o estigma e incentiva a busca de ajuda, quando necessário.

DEFINIÇÕES E CONFUSÕES

Ter saúde mental envolve muito mais do que não ter doenças mentais. De acordo com a OMS, ela é um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com a sua comunidade. Nessa perspectiva, isso significa que alguém livre de diagnósticos não necessariamente é saudável. É uma definição ampla, que traz aspectos como o meio, a cultura, o estilo de vida e as condições socioeconômicas para a discussão, para além dos aspectos biológico e genético.

Um indivíduo mentalmente saudável não é perfeito, um “baluarte da serenidade”. Ele nem sempre terá um comportamento exemplar, cordial e diplomático. Pessoas saudáveis entendem suas limitações, respeitam as limitações do outro e compreendem as privações que são inerentes à vida. Sentem emoções como raiva, vergonha, tristeza e alegria diariamente e se relacionam com elas de forma adaptativa. Essas pessoas são capazes de enfrentar os desafios do cotidiano e sabem pedir ajuda quando se percebem com dificuldade para lidar com conflitos, traumas ou transições importantes e naturais no ciclo da vida.

Ser mentalmente saudável não é estar bem o tempo todo, ter sucesso o tempo todo, saber todas as respostas. Buscar esse modelo de saúde mental é, na verdade, um grande risco, porque ele não é humano. Pessoas são complexas, sentem, oscilam de humor, brigam e gritam com outras pessoas por quem dariam a vida e nem por isso deixam de ter saúde mental.

Eu sou psicóloga, faço terapia desde sempre, invisto no meu processo de autoconhecimento — afinal, essa é a base para uma prática clínica responsável. Ainda assim, sou mãe de dois meninos adoráveis, mas que, como qualquer criança saudável, me levam ao limite algumas vezes. Por isso, sinto desapontar você, mas eu também perco a paciência, falo alto, brigo, ajo impulsivamente às vezes. Quando isso acontece, já tive a sorte de ouvir diversas falas que muitos colegas de profissão também devem ter escutado: “Ó lá a *psicóloga desequilibrada*”. Ou: “Se a psicóloga está assim, imagina a gente” — e variações similares.

Hoje eu adoro quando escuto isso, porque é uma oportunidade de ensinar. Mas não foi sempre assim. Já caí no conto do vigário de que para ser profissional de saúde mental tinha que ter cara de paisagem, não expressar as emoções, conter, conter e conter. Sem entrar aqui na particularidade do estereótipo da profissão, a reflexão que é essencial e que se encaixa no que estamos discutindo é, justamente, a ideia que grande parte das pessoas tem sobre o que é uma pessoa com saúde mental e equilibrada: alguém que não pode expressar raiva, chorar de soluçar, torcer fervorosamente, ter medo ou não saber lidar com certas situações. Pois bem, apenas um robô teria saúde

mental assim, jamais uma pessoa. Parece estranho colocar isso em palavras, mas até mesmo a saúde mental merece ser humanizada e desconstruída antes que seja possível vivenciar seus efeitos e verdadeiramente ter saúde mental.

Como eu disse anteriormente, estamos vivendo um momento em que falar sobre esse assunto tornou-se natural, e isso, sem dúvida, é uma conquista. Acontece que o cuidado com a saúde mental sempre foi importante, sempre fez diferença, pois é indissociável da experiência humana em qualquer campo.

Frequentemente sou perguntada em entrevistas sobre o caráter de novidade desse tema, como se ele tivesse sido inaugurado quando se passou a abordá-lo de forma mais aberta. A questão é que o cuidado com a saúde mental não é novo nos esportes. Os atletas sempre enfrentaram dificuldades, transtornos e precisaram de ajuda. Falo dos atletas, mas isso também se aplica a outros campos de performance: no mercado corporativo e nas artes, por exemplo. Eu, como profissional da área, sempre trabalhei para o benefício da saúde mental de quem acompanho, naturalmente. A novidade está na visibilidade que esse assunto ganhou e na quebra do estigma relacionado a ele, o que indiscutivelmente abre espaço para que o apoio se amplie e para que seja naturalizado e institucionalizado. Esse movimento é necessário, é preciso continuar falando sobre isso, mas com a seriedade e profundidade que o tema merece.

Um artigo recente do *The New York Times* (Barry, 2024) trouxe um questionamento que me fez pensar: será que estamos falando demais sobre saúde mental?

Segundo o texto, estudos recentes colocam em dúvida se as intervenções na saúde mental estão realmente ajudando os jovens — e alguns deles até sugerem que essas práticas podem ter um efeito negativo.

O debate é interessante, por isso vale um aprofundamento no que a matéria aborda. Entre vários especialistas, a jornalista entrevista uma psicóloga de pesquisa da Universidade de Oxford, Lucy Foulkes, que escreveu dois livros sobre saúde mental e adolescência e, ao lado da também psicóloga Jack Andrews, publicou um artigo no qual cunharam o termo “*prevalence inflation*” (“inflação da prevalência”, em tradução livre) para falar sobre o aumento dos relatos de sintomas leves ou transitórios que são diagnosticados como transtornos de saúde mental. E elas escrevem no texto que as campanhas de conscientização estavam contribuindo para isso, por deixarem os estudantes mais sugestionados, digamos assim.

Segundo as autoras citadas na reportagem, adolescentes eram levados a interpretar exageradamente o que sentiam e se viam com mais questões do que realmente tinham. Esse é um fenômeno que se replica nas redes sociais; basta abrir o mais novo e mais utilizado manual de diagnóstico de transtornos mentais: o TikTok. Será praticamente impossível não sair com um diagnóstico para chamar de seu.

Voltando a Lucy Foulkes, ela argumenta que os sistemas escolares devem proceder com cautela em relação às intervenções em larga escala na saúde mental. “Não é que precisamos voltar à estaca zero, mas precisamos apertar o botão de pausa e talvez redirecionar. É possível

que algo muito bem-intencionado tenha ultrapassado um pouco os limites e precise ser ajustado.”

Essa é uma visão minoritária entre os especialistas em saúde mental adolescente. Na própria matéria do *The New York Times*, essa argumentação é rechaçada por outros especialistas no tema, como uma professora associada de ciências sociais médicas na Northwestern University e diretora do Lab for Scalable Mental Health da universidade, dra. Jessica Schleider, que contesta a hipótese da inflação da prevalência. Para ela, as campanhas de conscientização inevitavelmente terão múltiplos efeitos, ajudando alguns estudantes e não outros. “Mas a prioridade para a saúde pública deve ser alcançar os jovens em maior sofrimento, porque a urgência da crise de saúde mental é muito clara.”

Eu tendo a concordar com a opinião da dra. Schleider. Não podemos correr o risco de parecer que tudo que se fala sobre saúde mental é exagero, porque isso, por si só, já é estigmatizante. Concordo que os superdiagnósticos realmente acontecem — e, atualmente, parece haver uma certa glorificação de distúrbios de saúde mental entre os jovens, quando olhamos para as *trends* nas redes sociais, nas quais eles compartilham seus diagnósticos psiquiátricos e tratamentos como quem compartilha dicas de viagens e restaurantes. Mas não podemos perder de vista que o estigma e as barreiras ao tratamento continuam sendo o maior problema.

Penso, contudo, que é válida a argumentação da dra. Lucy Foulkes porque existe na fala dela um ponto de vista a ser considerado, um ponto que equilibra a discussão: sempre que se passa a falar muito sobre determinado as-

sunto, confusões narrativas e erros de interpretação naturalmente acontecem. E isso requer cautela e um aprofundamento sobre o lugar que a saúde mental ocupa e sobre o tom que devemos assumir perante essa temática. Então, quando Foulkes fala que talvez seja preciso fazer ajustes na abordagem do assunto, sou levada a concordar com ela.

Certa vez, conversando com um colega, experiente profissional em gestão esportiva, tive uma dimensão bem clara sobre o quanto essa questão pode ser delicada. Maurício comentou sobre sua inquietação com os atletas que estavam sob sua gestão; ele não queria parecer insensível ao tema. Ele me disse que via com preocupação a recusa de alguns atletas em se comprometer com o treinamento em quadra e a preparação física alegando questões ligadas à saúde mental como justificativa. Em um primeiro momento perguntei se ele não estaria, de fato, minimizando a questão. Fiquei receosa que o meu colega estivesse caindo na armadilha do estigma.

Maurício, contudo, relatou com riqueza de detalhes as situações, as condutas e falas dos profissionais de saúde mental responsáveis pelo cuidado daqueles atletas, e então eu percebi que, naquela situação, a saúde mental estava sendo usada como escudo. Nos momentos em que os atletas estavam querendo evitar algumas situações desconfortáveis, sejam elas a conversa difícil com o treinador, o treino pesado ou a dieta que se fazia necessária, a saúde mental era a carta na manga para sustentar a fuga. A grande armadilha disso é justamente o fato de ainda ser muito nova a discussão em torno do tema e, por isso, todos podem ficar confusos sobre o

que é de fato uma demanda de saúde mental e o que tem outra função. Existia ali, claramente, um erro de interpretação, pois a busca da saúde mental estava sendo inserida no lugar errado. Aqueles atletas não estavam se dedicando e alegavam que precisavam, antes, cuidar da saúde mental, um discurso que foi acolhido e reforçado sem a devida profundidade, nessa situação específica. Automaticamente, nesses casos, a saúde mental ficou em oposição ao que precisava ser feito. Do lado oposto da performance.

É como se cada uma das demandas (saúde mental e performance) ocupasse uma ponta de uma gangorra e as duas nunca se encontrassem em equilíbrio. Como se, para estar no topo da sua performance, a pessoa precisasse negligenciar a saúde mental. E o contrário também: para se manter com a saúde mental em dia, seria preciso abrir mão de uma performance de alto rendimento.

Essa visão é um problema — dos grandes, eu diria. Porque não existe no esporte, ou em qualquer outra área, qualquer resultado sem que se faça o que precisa ser feito. Simples assim. Os resultados são construídos, ora por passos largos, ora por passos mais curtos, com variações na intensidade, mas sempre continuamente e consistentemente construídos. Se a performance antagonizar com a saúde mental, estaremos sempre no mesmo lugar, oscilando e sem alcançar o desejado e necessário equilíbrio. Teremos um ou outro, e essa conta não vai fechar.

Agora, imagine a situação difícil das lideranças diante dessa questão, como a que passou o meu colega Maurício. Como cuidar e exigir entrega ao mesmo tempo? Como cobrar sem parecer insensível às questões

emocionais? Como lidar com os longos afastamentos dos profissionais por conta de problemas relacionados à saúde mental?

Eu considero que esta é a principal habilidade das lideranças no mundo atual: manejar a relação entre a pessoa e o resultado, para que seja viabilizada uma saúde mental estrutural. Digo, sem medo de errar, que buscar a saúde mental na ponta é tão eficiente quanto enxugar gelo. Por isso, programas isolados de saúde mental, palestras pontuais, salas de descompressão, convênios com psicoterapeutas – recursos comuns no mundo corporativo hoje – não atacam o problema de frente. O ponto aqui é que a saúde mental precisa ser um alicerce e não um dos polos; ela também não é um escudo ou um acessório. Ela não é perfumaria e não pode ser uma muleta.

Eu volto ao mesmo desenho da gangorra, mas desta vez a saúde mental ocupa a base do brinquedo. O ponto fixo e estável que dá estrutura para as idas e vindas de tudo que engloba a busca por resultados. Trabalho e descanso, treino e competição, intensidade e relaxamento, perdas e ganhos. Quando a base está bem construída e forte e é, sobretudo, cuidada por todos, sendo parte da essência de qualquer projeto, então é possível equilibrar ação e pausa.

Uma mente cansada, sobrecarregada e desequilibrada pode até gerar resultados no curto prazo, mas a longo prazo o custo será alto: burnout, ansiedade, perda de criatividade e, eventualmente, a queda da performance. Uma entrega esporádica quando tudo estiver bem também não vai construir um resultado sólido e que se man-

tenha com o tempo. Para um equilíbrio adequado, a base tem que estar forte e ser suficientemente larga, senão a gangorra nunca vai parar de balançar.

Investir em saúde mental não é um desvio do caminho que te levaria para a conquista das metas e sonhos: é o próprio caminho. É a garantia de que, ao chegar à ponta do equilíbrio, as entregas serão consistentes, as pausas serão estratégicas, a ação será eficiente e o descanso, revigorante.

A verdadeira performance não nasce da exaustão, mas da harmonia entre uma pessoa inteira e seus alvos. É essa harmonia que permite não apenas alcançar os objetivos, mas também desfrutar do processo. É ela que permite que, quando chegar, você tenha energia para reconhecer que chegou e usufruir da conquista.

SAÚDE MENTAL E PERFORMANCE

Quando a saúde mental está na base é possível notar com clareza os seus efeitos no desempenho. É o que eu estudo, percebo e comprovo todos os dias há anos fazendo o que faço. Acho uma pena que ainda exista tão pouca literatura e pesquisa nessa área, mas já vejo mudanças, especialmente desde que os atletas de alta performance começaram a se manifestar sobre as suas questões emocionais e a relacioná-las à piora progressiva dos seus desempenhos.

Foram marcantes os desabafos da ginasta Simone Biles nos Jogos Olímpicos do Japão e, antes disso, do nadador Michael Phelps, que hoje dá palestras no mundo

inteiro sobre o tema (Bregman, 2024; Michael Phelps, 2021). Os dois tornaram-se embaixadores da causa e foram determinantes para que tanto a imprensa quanto a academia olhassem com outros olhos para a saúde mental dos atletas.

Em artigo recente, pesquisadores norte-americanos dos Departamentos de Psiquiatria, Pesquisa e Inovação da St. Luke's University Health Network e da Western University of Health Sciences (Mack *et al.*, 2023) escreveram sobre o papel do cuidado com a saúde mental no alcance de um bom desempenho nos esportes. Eles afirmaram que a atenção em saúde mental avançou significativamente nas últimas décadas, mas que muitos atletas ainda relutam em procurar ajuda por medo de admitirem que se sentem vulneráveis, de serem vistos como fracos e perderem a sua vantagem competitiva.

Na visão dos pesquisadores, quem cumpre um papel fundamental na quebra desse estigma são justamente os psicólogos esportivos. Graças a esses profissionais, os atletas conseguem desenvolver mais ferramentas para gerenciar as exigências mentais e emocionais da competição e do treinamento, e criam estratégias para manterem o foco e a motivação diante de situações e estresses únicos associados às demandas do seu esporte.

Se olharmos para o mercado de trabalho, o cenário não é muito diferente. Profissionais em desequilíbrio têm tudo para desempenhar pior. É o que mostra uma pesquisa da Escola de Negócios da Universidade de Zhengzhou, na China (Chen *et al.*, 2022), que reforça que a saúde mental está no centro da relação entre estresse no trabalho e o desempenho dos colaboradores.

Isso porque os problemas de saúde mental reduzem a capacidade dos profissionais de se concentrar no trabalho, o que, em geral, prejudica desempenho e eficiência. No contexto do estresse, os trabalhadores precisam fazer um esforço a mais para se adaptar ao ambiente profissional, o que, conseqüentemente, os torna emocionalmente exaustos. Assim, à medida que suas demandas não são atendidas, sua satisfação no trabalho e seu desempenho diminuem também.

Parece uma equação simples de entender. Hoje já se sabe que a saúde da mente e das emoções permite que as pessoas consigam ter uma gestão adequada das suas ações, tomem decisões de forma mais acurada e condizente com seus valores e necessidades. Elas conseguem organizar melhor sua rotina, impor limites e se concentrar melhor nas tarefas essenciais. Sabem quando o descanso não foi o suficiente, se percebem com mais clareza e por isso conseguem agir para mitigar os efeitos de um acúmulo de carga de treino ou de trabalho.

Essa consciência torna essas pessoas capazes de reconhecer e nomear as suas emoções, por isso elas sabem com mais facilidade identificar o que precisam fazer e receber das relações. Sabem a hora de parar, e quando param são capazes de desligar e relaxar. Além disso, elas reconhecem seu valor e se tratam com gentileza, na mesma medida em que se criticam quando é necessário.

Habilidades como essas permitem que a construção do resultado aconteça de maneira consistente. Eu sei, parece quase inatingível ou um ideal utópico, porque essas habilidades todas não se consolidam ao mesmo tempo. Não amanhece um dia e pronto, todas estão lá e

agora a saúde mental vai fazer sua mágica. Elas vão se consolidando pouco a pouco, em um processo percorrendo um caminho que leva um tempo diferente para cada pessoa. É como um quebra-cabeça de infinitas peças que vai revelando a imagem aos poucos.

Então, o exercício aqui é entender que essa base bem cuidada facilita que o processo aconteça e seja fluido na direção dos resultados. A ideia não é buscar cada uma dessas habilidades como em uma lista de supermercado; o mais importante, e o que vou aprofundar nos próximos capítulos, é fazer essa base ser vista e cuidada para, assim, crescer e sustentar todo o resto.

O autoconhecimento é um dos caminhos fundamentais nessa busca, e existem muitas formas de promovê-lo. É possível se observar e aprender sobre você mesmo pelo contato com a espiritualidade e a religiosidade, por exemplo. Ou estudando, lendo, experimentando vivências diversas e decupando isso tudo depois com reflexões e conversas demoradas consigo mesmo. As relações também são um excelente espelho, que revela muito sobre você: as que trazem sofrimento, as que trazem leveza, o que te desafia e o que te aproxima. Há tanto nelas de você mesmo que essa análise acaba sendo uma ferramenta importante de autoconhecimento.

Agora, é inegável, e seria até incongruente que eu dissesse o contrário, que esse processo de conhecer a si mesmo acontece mais rápido e fica infinitamente mais gostoso quando se tem a ajuda adequada. É difícil se olhar de dentro sem alguém para segurar a lanterna.