



## A Importância da Inteligência Emocional como Prevenção de Psicopatologias Geradas por Gestão Autocrática nas Organizações

*Stefany Duarte Costa Ferreira<sup>1</sup>; Ana Lúcia de Paula Ferreira Nunes<sup>2</sup>*

**Resumo:** A inteligência emocional envolve a capacidade de gerenciar as próprias emoções, lidando com possíveis situações inesperadas e desafiadoras. Dessa maneira, questiona-se a importância da inteligência emocional como prevenção de psicopatologias geradas pela gestão autocrática. O estudo tem o objetivo de demonstrar que essa conduta, de forma rigorosa, afeta a saúde física e mental dos colaboradores de uma organização. Essa pesquisa foi conduzida de forma qualitativa, exploratória e bibliográfica, com base em informações relevantes de artigos, livros e revistas científicas. Diante da pesquisa, conclui-se que a inteligência emocional é o caminho para alcançar o controle e gerenciamento das emoções no âmbito profissional, promovendo a flexibilidade, resiliência emocional e equilíbrio.

**Palavras-Chave:** Inteligência Emocional, Gestão Autocrática, Doenças Ocupacionais, Síndrome de Burnout.

## The Importance of Emotional Intelligence as a Prevention of Psychopathologies Generated by Autocratic Management in Organizations

**Abstract:** Emotional intelligence involves the ability to manage one's emotions, dealing with potentially unexpected and challenging situations. Therefore, the importance of emotional intelligence in preventing psychopathologies generated by autocratic management is questioned. The study aims to demonstrate that this behavior, in a rigorous manner, affects the physical and mental health of an organization's employees. This research was conducted qualitatively, exploratory, and bibliographically, based on relevant information from articles, books, and scientific journals. Based on the research, it is concluded that emotional intelligence is the path to achieving control and management of emotions in the professional environment, promoting flexibility, emotional resilience, and balance.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Autocratic Management, Occupational Diseases, Burnout Syndrome.

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais – Unidade Frutal. Pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade do Estado de Minas Gerais – Unidade Frutal. E-mail: stefanyd1999@gmail.com;

<sup>2</sup> Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba. Especialista em Pedagogia - Administração Escolar pela Faculdade do Noroeste de Minas. Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Rio Preto. Professora titular no Curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais – Unidade Frutal. E-mail: ana.nunes@uemg.br.

## Introdução

Pode-se afirmar que na contemporaneidade a dinâmica das organizações tem exigido cada vez mais dos profissionais, sobretudo, quanto às habilidades e competências emocionais, uma vez que, se fazem necessárias para lidar com as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Assim, pode-se afirmar que nas empresas exige-se uma saúde mental equilibrada, ainda mais, quando se tem um modelo de gestão autocrático, no qual as decisões são tomadas de forma centralizada, têm-se muitas cobranças e pressão, fazendo com que se tenha elevados índices de ansiedade e de estresse, além de outros possíveis transtornos psicossociais.

Uma gestão autocrática, dessa maneira, é aquela que realiza uma tomada de decisão unilateral, ou seja, a participação dos colaboradores não ocorre, o que gera um ambiente marcado pela insegurança e com baixa motivação. A ocorrência de psicopatologias pode ocorrer, fazendo com que se tenha o comprometimento da saúde ocupacional e como consequência afetando ao desempenho dos colaboradores. Dessa forma, é fundamental compreender e investigar a respeito do impacto causado pelo estilo de liderança adotado na saúde mental dos colaboradores, considerando a adoção de estratégias visando à redução de efeitos negativos.

A inteligência emocional, nessa perspectiva trata-se de uma habilidade importante, uma vez que, por dela desenvolvem-se competências como o autocontrole, a empatia, a autopercepção, a resiliência, ou seja, pode-se lidar com as próprias emoções de forma mais assertiva, sendo, inclusive uma maneira de se prevenir possíveis riscos psicossociais.

Dessa maneira, questiona-se: qual a importância da inteligência emocional para prevenção de psicopatologias geradas pela gestão autocrática nas organizações?

A hipótese levantada é a de que por dentro das organizações podem ser desencadeadas as doenças ocupacionais que interferem no comprometimento e desenvolvimento dos colaboradores, de forma negativa para sua saúde e para o funcionamento da empresa.

A inteligência emocional permite ao profissional exercer o autocontrole sobre suas emoções, lidas com situações delicadas com os colegas de trabalho, se colocar no lugar do outro, contribuindo assim para um convívio saudável dentro da empresa. Logo, este trabalho justifica-se diante da crescente demanda nos ambientes de trabalho por maior humanização e equilíbrio. A inteligência emocional permite a administração adequada das emoções.

Assim, definiu-se como objetivo geral demonstrar que a gestão autocrática interfere na saúde ocupacional dos colaboradores e, que a inteligência emocional pode ser um fator de grande importância para a prevenção de psicopatologias.

## **Metodologia**

A pesquisa pretende ser conduzida de forma qualitativa, exploratória e bibliográfica, buscando informações relevantes em artigos, livros e revistas científicas para aprofundar no tema, debater e, contribuir para soluções do problema. A seleção por uma abordagem de pesquisa qualitativa ocorreu devido à necessidade de compreensão e interpretação quanto à gestão autocrática nas organizações, considerando um caráter exploratório para maior familiaridade com o tema, levantar hipóteses e ideias, ou seja, discutindo cientificamente.

De acordo com Gil (2008) a pesquisa bibliográfica é aquela que faz uso de material já publicado, dessa forma, trata-se de uma metodologia que busca a discussão crítica e reflexiva sobre o tema proposto, as obras foram buscadas por meio das bases de dados Scielo; Google Acadêmico e na Revista de Psicologia ID online. Foram utilizadas as palavras-chave em língua portuguesa e em inglês: Inteligência Emocional (*Emotional Intelligence*), Gestão Autocrática (*Autocratic Management*), Doenças Ocupacionais (*Occupational Diseases*), Síndrome de Burnout (*Burnout Syndrome*). Para isso foram selecionadas obras de fontes atualizadas, considerando como critérios de inclusão a disponibilidade gratuita do material e integral. Os dados serão analisados enfatizando para a compreensão crítica e fundamentada do objeto definido para este estudo.

## **Referencial Teórico**

### **Liderança Autocrática**

A liderança pode ser entendida como uma influência na prática do cotidiano de trabalho, a sua função é de influenciar, de motivar, de fazer com que seja possível o desenvolvimento dos grupos. A liderança não está relacionada com o conceito de quem é o mais forte ou o mais poderoso, sendo que, nas organizações, o líder é aquele que influencia um grupo, e no meio das

empresas apresenta habilidades e competências que são adequadas para permitir que os objetivos e metas das empresas possam obter bons resultados (Novato, Nunes, 2019).

As organizações passam por inúmeras mudanças, fazendo com que, para o devido acompanhamento das transformações do mercado, assim como o atendimento das demandas dos clientes, seja necessário intervir para com o capital humano, desenvolvendo práticas que possam favorecer a promoção da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, quanto às relações interpessoais, uma vez que, cada uma delas reflete no andamento do trabalho, assim como também nos resultados que serão obtidos pela empresa (Da Silva, Barbosa, 2021).

A presença de um líder dentro das organizações é um dos temas mais importantes a serem discutidos no meio empresarial, tendo em vista o sucesso do líder ao direcionar, guiar, influenciar e motivar sua equipe para o alcance dos resultados projetados no planejamento estratégico organizacional. O sucesso das organizações é resultado do trabalho desenvolvido por pessoas, ou seja, seu principal ativo é o capital humano e este êxito decorre por meio da atuação dos líderes e das atividades realizadas pelos liderados, assim, as organizações funcionam de pessoas para pessoas (Tezo, 2021, p.2).

Um dos principais pontos de influência em relação às pessoas se refere ao líder e a liderança em geral. O líder tem se evidenciando como um dos principais influenciadores das pessoas, uma vez que, entre as ações desenvolvidas por ele estão inclusos o direcionamento das pessoas, a sua motivação, ou seja, o líder atua como um guia que irá atuar de forma bastante direta com as pessoas da organização, promovendo o alcance de bons resultados (San Miguel, 2020).

Assim, é possível afirmar que o líder é aquele que permite o estabelecimento de uma relação positiva com os colaboradores, sabendo que, a forma com que se relaciona com os mesmos pode influenciar as mais diversas áreas de suas vidas, incluindo a saúde (Santos, 2021).

Dessa maneira compreende-se o líder como aquele que atua no controle e no monitoramento da equipe, de forma a influenciar em seu comportamento. Destaca-se que, a liderança não se trata de uma característica inata, mas sim, que pode ser desenvolvida. A liderança pode ser considerada como uma prática que apresenta como base duas facetas, que são: o lado intelectual, pelo qual se desenvolvem as práticas organizacionais, e; o fator humano, o qual recebe a influência do líder, de maneira a permitir que, de forma indireta se tenha o alcance de finalidades (Lucatelli *et al.*, 2021).

A liderança é, portanto, um processo de influência do outro, de motivação. Nas organizações a liderança inclui aspectos de eficiência e de agilidade, do atendimento as demandas dos clientes, no lidar com conflitos, na elaboração e implementação da cultura e do clima organizacionais. Assim, ser líder não é apenas uma característica pessoal, mas sim, um conjunto de habilidades e competências que são desenvolvidas no ambiente de trabalho, em prol do bom andamento das atividades organizacionais (Souza, 2021).

A liderança permite que todos os processos organizacionais sejam direcionados adequadamente, fazendo com que a partir do seu estímulo se tenha os resultados esperados. O líder atua no desenvolvimento de talentos. Contudo, é possível dizer que a liderança não é exercida pelos indivíduos da mesma maneira, já que, cada líder possui um perfil diferenciado e desenvolve as suas ações de acordo com a sua personalidade, com as necessidades da empresa, entre outros (Borlot, Marques, 2020).

Na Figura 1, tem-se o quadro com os estilos de liderança. Observa-se que, cada estilo de liderança apresenta aspectos diferenciados para a tomada de decisão, a programação de trabalho e sua divisão, quanto a sua participação, e ainda quanto à ênfase dado ao líder.

**Figura 1 - Estilos de liderança**

	<b>Liderança autocrática</b>	<b>Liderança liberal</b>	<b>Liderança democrática</b>
<b>Tomada de decisão</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberalidade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder
<b>Programação dos trabalhos</b>	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual será seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas
<b>Participação do líder</b>	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas
<b>Ênfase</b>	Ênfase no líder	Ênfase nos subordinados	Ênfase nos líderes e subordinados

Fonte: Adaptado de Novato; Nunes (2019)

A liderança pode ser exercida de forma autocrática, liberal ou democrática. Na liderança autocrática o líder recebe total ênfase, sendo aquele que é o foco principal está na liderança, logo, ele é quem determina as atividades desenvolvidas e tomam todas as decisões, nesse caso, a participação das equipes de trabalho é desconsiderada. No estilo de liderança liberal, por sua vez, o líder participa de forma mínima, sendo assim, o grupo é quem faz as escolhas das atividades a serem desenvolvidas, sendo que o foco total é dos grupos na tomada de decisão. No estilo de liderança democrática tem-se uma divisão de atividades mais equilibradas, assim tanto líder quanto subordinados são importantes e participa de forma ativa da tomada de decisão, o líder presta assistência para os grupos, estando à disposição para aconselhamentos (Novato, Nunes, 2019).

A gestão autocrática é caracterizada por um líder que não gosta de compartilhar ideias, decisões com seus colaboradores, gosta de agir sozinho, determinar a atividade que os demais vão efetuar, sem que ninguém expresse opiniões. É um líder ditador e dominador.

A liderança autocrática, mesmo que criticada, sobretudo pela centralização das atividades, pode apresentar eficácia em algumas situações, como por exemplo, nos tempos de crise, ou em casos no qual os colaboradores não apresentem experiência para tomada de decisões. Assim, o líder exerce poder absoluto, com a aplicação de regras rígidas as quais devem ser obedecidas, ocorrendo à comunicação unilateral.

Contudo, a liderança autocrática, nos casos de uma má aplicação, está relacionada com consequências negativas, incluindo a elevação do estresse, a desmotivação dos colaboradores, o aumento da rotatividade. A ausência na participação e também a redução do diálogo comprometem o engajamento e a criatividade dos colaboradores, fazendo com que o ambiente de trabalho seja tenso.

Mesmo com críticas, pode-se afirmar que o estilo autocrático é vantajoso para as organizações que possuem uma hierarquia bem definida, no qual os padrões de produção são mais rígidos, e em que se tem a necessidade de uma tomada de decisões mais assertiva, onde a estabilidade operacional se faz necessária, como por exemplo, nas áreas de indústria, militar e da construção civil.

Existem diversos tipos de líderes, contudo, alguns modelos de liderança podem ser altamente prejudiciais aos colaboradores, problemas nas divisões de tarefas, sobrecarga de trabalho, entre outros pontos podem ser negativos para os colaboradores, tornando o ambiente de trabalho inadequado para o colaborador (Lucatelli, *et al.*, 2021).

Identificar que a influência do líder no comportamento dos colaboradores ocorre principalmente através da motivação, além disso, foi possível perceber que a liderança situacional, segundo vários autores, é o modelo de liderança que se adequa melhor as situações obtendo mais resultados satisfatórios que os demais estilos de liderança (Silva, Barbosa, 2021, p. 36).

Dentro dessa perspectiva a liderança pode ocorrer por meio de práticas diversas, sendo que, elas não são mais ou menos adequadas, mas podem se adequar mais a um estilo de empresa que a outro. No geral o líder é aquele que no exercício de suas funções influencia aos colaboradores, contudo, a forma com que essa liderança é exercida afeta de forma direta aos colaboradores, por exemplo, em uma liderança mais autoritária, o colaborador pode se sentir mais pressionado no trabalho, fazendo com que aspectos de sua saúde mental sejam afetados (Novato, Nunes, 2019).

Logo, pode-se afirmar que a liderança está além de uma posição de hierarquia ou de estratégia dentro da empresa, é uma função no qual se torna fundamental a observação de aspectos relacionados com a confiança, com o respeito, e que, se relaciona de forma direta com aspectos de eficácia e desempenho dos colaboradores no contexto organizacional (Borlot, Marques, 2020).

O líder pode influenciar até mesmo na saúde do colaborador, já que, as suas atitudes e ações podem ser tanto positivas quanto negativas, sendo assim, é fundamental considerar quanto à possibilidade de alinhamento das práticas do líder, ou seja, de fazer com que suas ações sejam positivas e adequadas, e que influenciem positivamente (Borlot, Marques, 2020).

O líder é tão importante que pode até mesmo influenciar aspectos do clima organizacional, o que implica de forma direta em relação ao funcionamento da empresa como um todo, dessa forma, o líder precisa ser valorizado, mas também, estar ciente da sua relevância e da adoção do estilo de liderança mais adequado para a organização ao qual atua (Tezo, Queiros, Galans, 2021).

Pode-se afirmar que o líder é fundamental integrante do cotidiano das organizações, e que, a sua influência é vital no contexto organizacional, sendo necessário que se tenham habilidades e competências relacionadas com a liderança, tais como a motivação e a inspiração das pessoas, para que, de forma positiva, venham alcançar finalidades e metas organizacionais (De Oliveira, Ferreira, Costa, 2022).

Nessa perspectiva cabe a liderança o desenvolvimento de habilidades de inteligência emocional, para que se possa implementar aspectos de saúde mental no local de trabalho, ou

seja, para que sejam respeitados limites físicos, mentais, emocionais, entre outros no contexto do local de trabalho (De Araújo, McIntyre, McIntyre, 2011).

## **Doenças Ocupacionais**

As doenças ocupacionais são desencadeadas em decorrência do ambiente de trabalho, como aquelas que atingem a saúde do trabalhador. São doenças que se caracterizam por uma lenta evolução e seus sintomas aparecem após longo período de exposição à ambientes insalubres ou aos agentes nocivos à saúde do trabalhador (Collaziol, 2022, p. 16).

Essas doenças são prejudiciais, podendo levar a lesões ou traumas desenvolvidos no trabalho. Com o excesso de trabalho ou jornadas de trabalhos longas, podem resultar em esgotamento físico e distúrbio emocional, levando a danos psicológicos e transtornos mentais.

Existem os riscos psicossociais que ocorrem com maior frequência, sendo o estresse, a síndrome de *burnout*, assédio moral, conflito interpessoal, desmotivação, cansaço emocional e a interferência com a vida pessoal e familiar (Silva *et al.*, 2023).

“Nas últimas duas décadas, adoecimento no país relacionado aos transtornos mentais, considerando os benefícios previdenciários por doença comum ou por agravos à saúde relacionados ao trabalho, têm oscilado entre segunda e terceira causa de afastamentos de trabalhadores regidos pela Previdência Social” (Silva, Tolfo, 2022, p. 2).

Sendo assim, a liderança autocrática exerce uma influência e impacta a saúde mental dos colaboradores de forma significativa, já que, esse modelo de liderança tende a intensificar a ocorrência de riscos psicossociais dentro do contexto do ambiente organizacional. A ausência de diálogo aberto, e a imposição de tarefas e da participação ativa dos funcionários, fazem com que se tenha um ambiente de trabalho mais hostil, o que favorece a ocorrência de transtornos emocionais e compromete a qualidade de vida dos colaboradores. Logo, é importante que as organizações estejam atentadas aos possíveis efeitos negativos desse modelo de liderança, buscando alternativas mais equilibradas que promovam bem-estar, engajamento e um clima organizacional saudável.

## **Síndrome de Burnout**

A Síndrome de Burnout é um distúrbio psicológico relacionado ao trabalho, caracterizada por uma sensação de exaustão emocional e redução do desempenho no trabalho.

O burnout afeta indivíduos em diferentes profissões e pode ter um impacto significativo na saúde física e mental. Afeta profissionais das mais distintas áreas, especialmente as pessoas que lidam com altos níveis de estresse e pressão no ambiente de trabalho (Manes, 2023).

Segundo o Ministério da Saúde, os principais sintomas dessa síndrome são: cansaço excessivo, físico e mental; dificuldades de concentração; sentimentos de incompetência; dor de cabeça frequente; alterações no apetite; sentimentos de fracasso e insegurança; alterações repentinas de humor; alteração nos batimentos cardíacos; insônia; negatividade constante; isolamento; dores musculares; pressão alta; sentimentos de derrota e desesperança; fadiga; problemas gastrointestinais.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) classificou a síndrome de burnout como uma doença ocupacional, entrando em vigor a partir da primeira semana do ano de 2022. Com isso, as pessoas diagnosticadas com essa doença, têm as mesmas garantias trabalhistas e previdenciárias das demais doenças (Manes, 2023).

A origem da Síndrome de Burnout está relacionada com as condições laborais inadequadas, incluindo a carga horária em excesso, baixo ou ausente reconhecimento profissional, metas dificilmente alcançadas, além de uma liderança autoritária. Assim, constrói-se um ambiente inapropriado, que faz com que o colaborador vivencie uma pressão e desvalorização, fazendo com que a sua saúde emocional seja afetada. Em longo prazo, essa realidade favorece o adoecimento psíquico, comprometendo não apenas o desempenho do trabalhador, mas também a harmonia e o clima organizacional como um todo (Manes, 2023).

Em média, cerca de 72% dos trabalhadores sofrem alguma sequela do estresse, e entre esses, 32% têm a síndrome de Burnout (MPI, 2020.). A tendência é maior de desenvolver outras doenças, pois os trabalhadores continuam a exercer sua carga horária, mesmo que insatisfeitos, por medo de serem demitidos. A maior causa do aparecimento dos sintomas da síndrome é a exaustão de horas trabalhadas. Por esse motivo, é importante que as horas diárias trabalhadas sejam correspondentes a saúde mental e física da pessoa (Matos, Menezes, Nunes, 2023, p.342).

Os estudos têm indicado que os profissionais da saúde, da educação e da segurança pública, além daqueles que atuam no atendimento ao cliente são os que mais sofrem com o desenvolvimento de Burnout. Isso está relacionado com as demandas dessas funções, que estão próximas ao sofrimento das pessoas, ou que lidam de forma frequente com conflitos, afetando e sobrecarregando o emocional de maneira contínua, levando a um desgaste progressivo tanto físico quanto emocional (Manes, 2023; Matos, Menezes, Nunes, 2023).

O Burnout afeta a vida profissional e também pessoal, uma vez que, pessoas acometidas com a síndrome tendem a apresentar dificuldades em suas relações interpessoais, isolamento social, crises de ansiedade, além da redução da autoestima. Isso compromete a qualidade do sono, a alimentação, assim com as interações familiares. Este ciclo pode levar ao desenvolvimento de transtornos mentais de maior gravidade, como depressão, transtorno de ansiedade generalizada, entre outros (Edú-Valsania, Laguiá, Moriano, 2022).

No que se relaciona ao ponto de vista organizacional, é necessário que as empresas adotem medidas de prevenção, com foco na redução de risco psicossociais no ambiente laboral. A aplicação de estratégias de valorização do trabalhador se torna importantes, incluindo políticas de valorização, programas de saúde mental, assim como também o treinamento de líderes, que, como já exposto, afetam a saúde mental do trabalhador.

As organizações têm papel fundamental na vida de seus funcionários, promover o bem-estar e um ambiente adequado para se trabalhar e desenvolver. Mas, algumas empresas funcionam de forma inadequada em relação à forma de se trabalhar, prejudicando e incapacitando seus colaboradores.

A seguir, são relatados alguns fatores relacionados à organização que influenciam o desenvolvimento do burnout:

**Tabela 1 - Fatores relacionados à organização**

Fator	Possíveis consequências
Burocracia (excesso de normas)	Impede a autonomia, a participação criativa e, portanto, a tomada de decisões. As atividades são realizadas lentamente, demandando muito tempo e muita energia por parte da equipe e/ou indivíduo na sua manutenção. Exemplo: tempo gasto no preenchimento de formulários, relatórios, participação em reuniões administrativas (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997)
Falta de autonomia (impossibilidade de tomar decisões sem ter de consultar ou obter autorização de outrem)	Impossibilita a liberdade de ação e independência profissionais (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997; Kurowski, 1999; Schaufeli, 1999a)
Normas institucionais rígidas	Impedem que o trabalhador atinja a autonomia e o sentir-se no controle de suas tarefas (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997; Carlotto, 2001)
Mudanças organizacionais frequentes (alterações frequentes de regras e normas)	Provocam insegurança, predispondo o funcionário a erros (Maslach e Leiter, 1997; Carlotto, 2001)
Falta de confiança, respeito e consideração entre os membros de uma equipe	Provoca um clima social prejudicial (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997; Schaufeli, 1999c)
Comunicação ineficiente	Provoca distorções e lentificação na disseminação da informação (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997; Schaufeli, 1999a)
Impossibilidade de ascender na carreira, de melhorar sua remuneração, de reconhecimento de seu trabalho, entre outras	Pode provocar grande desestímulo no trabalhador (Maslach e Leiter, 1997; Kurowski, 1999)
O ambiente físico e seus riscos, incluindo calor, frio e ruídos excessivos ou iluminação insuficiente, pouca higiene, alto risco tóxico e até de vida	Geram sentimentos de ansiedade, medo e impotência (Maslach e Leiter, 1997; Vega, 1997; Kurowski, 1999)
Outros fatores: acúmulo de tarefas por um mesmo indivíduo; convívio com colegas afetados pela síndrome (Schaufeli, 1999c)	

Fonte: Trigo, T.R. *et al.*, 2007, p. 5

Em relação aos fatores relacionados ao trabalho, alguns associados à síndrome de burnout são citados na tabela 2:

**Tabela 2 – Fatores relacionados ao trabalho**

<b>Fator</b>	<b>Características</b>
Sobrecarga	Quantidade ou qualidade excessiva de demandas que ultrapassam a capacidade de desempenho, por insuficiência técnica, de tempo ou de infra-estrutura organizacional (Kurovski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli, 1999a; Schaufeli e Enzmann, 1998; Vega, 1997) Pressão no trabalho propicia, principalmente, o aparecimento de exaustão emocional (Maslach <i>et al.</i> , 2001; Vega, 1997; Carlotto, 2001)
Baixo nível de controle das atividades ou acontecimentos no próprio trabalho; baixa participação nas decisões sobre mudanças organizacionais	Provocam pouca ou nenhuma satisfação do trabalhador pelo seu trabalho (Kurovski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli, 1999a; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997)
Expectativas profissionais	Indivíduos com discrepâncias entre suas expectativas de desenvolvimento profissional e aspectos reais de seu trabalho (Vega, 1997; Carlotto, 2001; Peiró, 1999)
Sentimentos de injustiça e de iniquidade nas relações laborais	Podem ser conseqüentes a carga de trabalho, salários desiguais para o mesmo cargo, ascensão de colega sem merecimento (Maslach <i>et al.</i> , 2001; Peiró, 1999; Maslach e Leiter, 1997)
Trabalho por turnos ou noturno	Chega a afetar cerca de 20% dos trabalhadores, acarretando transtornos físicos e psicológicos (Peiró, 1999) Mais propensos: os que precisam efetuar mudanças em períodos de tempo a cada 2 ou 3 dias, passando alternadamente do período diurno para o noturno e vice-versa (Peiró, 1999)
Precário suporte organizacional e relacionamento conflituoso entre colegas	Provocam pensamentos de não poder contar com ninguém; sentem-se desamparados, carentes de orientação, desrespeitados Quadro piora na presença de indivíduos competitivos, distantes, excessivamente críticos ou preguiçosos (Kurovski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli, 1999a; Schaufeli e Enzmann, 1998; Vega, 1997; Carlotto, 2001; Gil-Monte, 1997; Maslach e Leiter, 1997)
Tipo de ocupação	É maior em relação aos cuidadores em geral (Veja, 1997; Maslach e Jackson, 1999)
Relação muito próxima e intensa do trabalhador com as pessoas a que deve atender; responsabilidade sobre a vida de outrem	Exemplos: cuidadores de deficientes mentais, Aids, Alzheimer (Vega, 1997; Peiró, 1999; Maslach e Jackson, 1999)
Conflitos de papel	Papel: conjunto de funções, expectativas e condutas que uma pessoa deve desempenhar em seu trabalho Conflito de papel: embate entre informações e expectativas do trabalhador sobre seu desempenho em um determinado cargo ou função na instituição (Kurovski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli, 1999a; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997)
Ambigüidade de papel	Ambigüidade de papel: normas, direitos, métodos e objetivos pouco delimitados ou claros por parte da organização (Kurovski, 1999; Maslach <i>et al.</i> , 2001; Schaufeli, 1999a; Vega, 1997; Gil-Monte, 1997)

Fonte: Trigo, T.R. *et al.*, 2007, p. 6

A Síndrome de Burnout afeta diretamente no funcionamento das organizações, o indivíduo pode apresentar diminuição significativa na produtividade, dificuldade de cumprir prazos, cometer erros, insatisfação com o trabalho, faltar ao trabalho devido aos problemas de saúde etc. Isso pode resultar na alta rotatividade de funcionários, que implica em custos adicionais de recrutamento, treinamento e adaptação de novos colaboradores (Matos, Menezes, Nunes, 2023, p. 9).

A liderança possui papel de relevância ao se falar no enfrentamento do Burnout, os gestores mais colaborativos, que estejam abertos ao retorno e ao diálogo com os profissionais, assim como também com sensibilidade as necessidades da equipe, favorecem um ambiente de trabalho mais saudável. Enquanto estilos de liderança autocráticos elevam a insatisfação e promovem o adoecimento dos profissionais (Edú-Valsania, Laguiá, Moriano, 2022). Assim, é importante considerar a conscientização sobre o tema, tanto por parte das empresas quanto dos trabalhadores, de forma a promover a saúde emocional dos colaboradores, reduzindo doenças ocupacionais como o Burnout.

## **Inteligência Emocional**

O termo inteligência emocional surgiu na década de 1990. A proposta da inteligência emocional surge a partir da relação entre inteligência e emoção, enfatizando para o processamento das informações emocionais e tomada de decisões, assim como a gestão de conflitos e interpretação das emoções (Ferreira, Fonseca, Nunes, 2023).

A Inteligência Emocional é um grande fator de sucesso, não somente para a vida particular, como também na vida profissional. Estudos apontam que para alcançar um bom desenvolvimento profissional em uma organização, não basta apenas ter conhecimentos técnicos, mas é necessário ter também características essenciais pertinentes à inteligência emocional. Nos dias de hoje essas características são muito valorizadas pelas empresas, pois se trata de um fator que implica no progresso do colaborador e no clima organizacional da instituição (Lima, *et al.*, 2022, p. 2).

Assim, o profissional que possui inteligência emocional é aquele que apresenta as habilidades e as competências que são necessárias para trabalhar em equipe, reconhecimento das próprias emoções e com capacidades para se relacionar e se comunicar com os demais (Ferreira, Fonseca, Nunes, 2023).

A aplicação da inteligência emocional, no contexto organizacional, está relacionada com a redução do stress no ambiente de trabalho, estando associada à qualidade de vida (Xavier, Nunes, 2023).

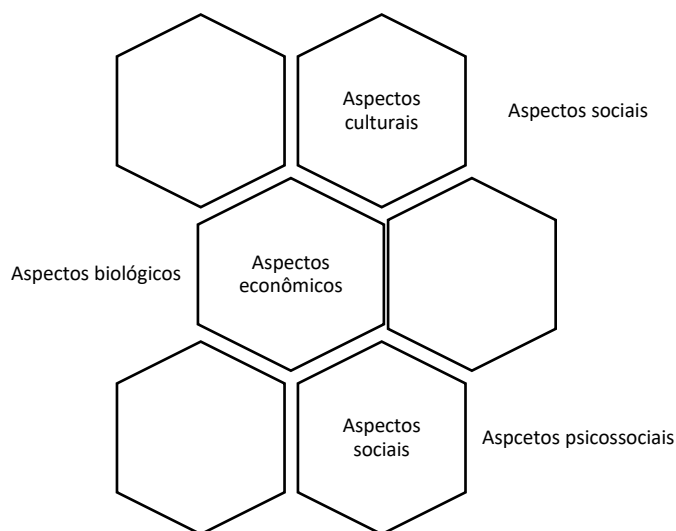
## **Resultados**

A maior parte da vida das pessoas é no trabalho, nessa perspectiva é importante considerar quanto ao impacto do trabalho em sua saúde, já que, diversas variáveis podem melhorar ou prejudicar os aspectos de sua saúde, já que, considera-se como um conceito que envolve mais do que a simples ausência de doença.

O ambiente de trabalho é influenciado por diversos fatores, sendo que, o líder figura entre os que podem impactar no comportamento dos colaboradores, assim como também em sua saúde. Existem diversos modelos de liderança desde os mais tradicionais aos mais flexíveis, sendo que, é possível afirmar que a maneira com que se promove a liderança influencia de forma direta no bem-estar pessoal.

A saúde mental é influenciada por diversos aspectos, conforme especificado na Figura 2 (Borlot, Marques, 2020).

**Figura 2-** Influenciadores da saúde mental



Fonte: Adaptado de Novato, Nunes (2019)

Sendo assim, espera-se que a liderança tenha a capacidade de trabalho com a própria inteligência emocional, para que influencie os demais, por meios dos relacionamentos interpessoais positivos, que venham a promover o lidar com as emoções, com as dificuldades e obstáculos inerentes a sua prática profissional. Sendo esse fator essencial para a saúde mental dos indivíduos (Bittar, Pardino, 2021).

Grande parte dos líderes e dos colaboradores não possui suporte quanto à saúde mental, fazendo com que se tenham diversos danos relacionados com os aspectos psicoemocionais, que culminam em consequências físicas, incluindo problemas que podem levar ao afastamento profissional (Lemos, 2022).

Ao líder e aos colaboradores cabe a promoção do autoconhecimento, da conscientização quanto à relação entre saúde mental e trabalho, para que, seja possível reduzir as consequências relacionadas com as carências da falta de saúde mental (Tezo, Queiros, Galans, 2021).

Dessa forma, diversos aspectos e suas percepções vêm a influenciar na geração de estresse, na ausência de saúde mental, incluindo as relações de trabalho, sendo assim, é importante que sejam estabelecidas formas de promoção de um ambiente de trabalho adequado, influenciado por uma liderança capaz (Novato, Nunes, 2019).

O líder é tão importante que pode até mesmo influenciar aspectos do clima organizacional, o que implica de forma direta em relação ao funcionamento da empresa como um todo, dessa forma, o líder precisa ser valorizado, mas também, estar ciente da sua relevância e da adoção do estilo de liderança mais adequado para a organização ao qual atua.

Um programa de treinamento e desenvolvimento para líderes deve ser completo, abrangendo: técnicas, conhecimento cognitivo, habilidades cognitivas e habilidades interpessoais e afetivas. Ou seja, deve enxergar a liderança como uma competência, que deve ser trabalhada em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Administradores e estudiosos da área de negócios muitas vezes têm o domínio de aplicar técnicas e teorias, no entanto, muitos ainda precisam examinar seus valores e atitudes além de desenvolver sua criatividade e habilidades interpessoais para a resolução de problemas (Silva, Barbosa, 2021, p. 41).

Logo, a escolha do líder deve ocorrer por meio de um processo no qual seja considerada as necessidades organizacionais e também dos liderados, para que seja possível a melhor seleção que atenda a demanda de forma assertiva.

A inteligência emocional, nessa perspectiva, se trata de uma ferramenta para lidar com possíveis lideranças autocráticas, De Araújo, McIntyre e McIntyre (2011) afirma que os líderes que são emocionalmente inteligentes possuem maior consciência quanto aos limites emocionais e também físicos, o que promove a redução do adoecimento mental.

Segundo Lucatelli *et al.* (2021) a liderança realiza práticas organizacionais para influenciar nos comportamentos, sendo que, isso se torna mais efetivo quanto o líder apresenta características da inteligência emocional como empatia, autocontrole, ou seja, características centrais da inteligência emocional.

Assim, o desenvolvimento de competências emocionais adequados faz parte da saúde organizacional, sendo fundamental o seu desenvolvimento, sobretudo, quanto há uma liderança autocrática, que pode levar a uma sobrecarga no trabalho, e redução da autonomia (Lucatelli, *et al.*, 2021).

As doenças ocupacionais surgem não apenas devido a fatores físicos, mas também pelas condições psicossociais inadequadas, como a pressão excessiva, conflitos constantes e falta de reconhecimento. Collaziol (2022) e Silva et al. (2023) afirmam que o adoecimento emocional pode ser prevenido por meio do desenvolvimento da inteligência emocional, tanto dos trabalhadores quanto da liderança. Além da prevenção de doenças ocupacionais, a inteligência emocional está relacionada com maior engajamento da equipe, promovendo um ambiente de equilíbrio e de produtividade.

A inteligência emocional se evidencia, portanto, como parte importante da promoção da saúde mental no trabalho. De acordo com Ferreira, Fonseca e Nunes (2023) a inteligência emocional promove o desenvolvimento de empatia, da escuta ativa, redução de conflitos e de problemas que são comumente associados ao adoecimento emocional.

A inteligência emocional permite que o trabalhador desenvolva maior resiliência frente às pressões e desafios da rotina profissional. Colaboradores que conseguem reconhecer, nomear e regular suas emoções estão menos propensos a sofrer com ansiedade, irritabilidade e outros transtornos relacionados ao ambiente ocupacional, o que reflete diretamente na redução dos afastamentos por questões psicológicas (Xavier, Nunes, 2023).

O desenvolvimento da inteligência emocional, portanto, precisa ser uma estratégia desenvolvida em continuidade dentro das organizações, fazendo parte de uma gestão humanizada e que busca a criação de um ambiente de trabalho equilibrado, isso protege tanto a saúde dos colaboradores quanto as próprias empresas pelo aumento da sua produtividade e redução de possíveis gastos com afastamentos.

Dessa forma, pode-se afirmar que a inteligência emocional é uma das estratégias mais eficazes para a prevenção de doenças ocupacionais.

## **Conclusão**

Através da realização desse estudo foi possível atingir os objetivos propostos, permitindo a compreensão de que o estilo de liderança, portanto, é uma ferramenta poderosa e muito influente quanto aos colaboradores, sendo que, o estilo de liderança autocrático é capaz de prejudicar a saúde do colaborador. Sendo assim, considera-se importante que sejam buscadas formas de promoção da saúde ocupacional, por meio do desenvolvimento da inteligência emocional.

Foi verificada a resposta ao problema proposto uma vez que a pesquisa permitiu poder-se afirmar que a inteligência emocional está diretamente relacionada com a saúde ocupacional dos trabalhadores, sendo que, através de suas habilidades, competências, se pode promover a redução de doenças ocupacionais.

A pesquisa também apresentou algumas limitações, sendo elas relacionadas com a modalidade de pesquisa selecionada, de revisão bibliográfica, em que não é possível analisar

casos práticos. Para trabalhos futuros sugere-se o desenvolvimento de estudos comparativos de campo a respeito do assunto.

## Referências

BITTAR, Leticia; PARDINHO, Gabriel. **Uma reflexão sobre liderança e saúde mental do trabalhador através do Instagram**. Repositório Universitário da Anima. 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/e6c5862e-e816-41b1-b9af-3c578a9e5dbf/full>. Acesso em: 04 mai. 2025.

BORLOT, Miriam Nepomuceno Rosa; MARQUES, Ronaldo. O papel da Liderança na motivação de Equipe. **Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 2, 2020. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/923>. Acesso em: 04 mai. 2025.

COLLAZIOL, Idalmiran P. Silva. **Doenças Ocupacionais: Asma relacionada ao trabalho no Brasil nos últimos 20 anos**. 2022, p. 16. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/51992/1/IDALMIRAN\\_SILVA\\_ATIVIDADE+3+TCC\\_2\\_18.11.22.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/51992/1/IDALMIRAN_SILVA_ATIVIDADE+3+TCC_2_18.11.22.pdf). Acesso em: 02 fev. 2025.

DA SILVA, Eduarda Sachinski; BARBOSA, Silvia Helena Pienta Borges. O impacto do líder no comportamento dos colaboradores. **Revista Iberoamericana de Psicologia**, v. 2, n. 1, 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/357728215\\_O\\_Impacto\\_do\\_Lider\\_no\\_Comportamento\\_dos\\_Colaboradores](https://www.researchgate.net/publication/357728215_O_Impacto_do_Lider_no_Comportamento_dos_Colaboradores). Acesso em: 03 mai. 2025.

DE ARAÚJO, Manuel Salvador Gomes; MCINTYRE, Scott Elmes; MCINTYRE, Teresa Mendonça. Liderança e saúde ocupacional: a promoção de organizações saudáveis. In: **Conferência-Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**. 2011. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/1845>. Acesso em: 03 mai. 2025.

DE OLIVEIRA, Priscila Tomé; FERREIRA, Priscilla Tavares; COSTA, Denis Honorato. Liderança e o impacto da saúde mental no clima organizacional. **E-Acadêmica**, v. 3, n. 2, p. e2932173-e2932173, 2022. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/173>. Acesso em: 03 mai. 2025.

EDÚ-VALSANIA, Sergio; LAGUÍA, Ana; MORIANO, Juan A. Burnout: Uma revisão de teoria e mensuração. **Revista internacional de pesquisa ambiental e saúde pública**, v. 19, n. 3, p. 1780, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/3/1780>. Acesso em: 05 mai. 2025.

FERREIRA, Felipe Oliveira; FONSECA, Maria Eduarda Seni; NUNES, Ana Lúcia de Paula. Inteligência Emocional e suas influências na gestão de conflitos. **ID online. Revista de psicologia**. V.17. n. 68, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3863>. Acesso em: 05 mai. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEMOS, João Miguel Leitão. O estilo de liderança e a sua influência na saúde mental dos polícias. 2022. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/930c98fe-9141-47ee-8e85-899b1467f181>. Acesso em: 03 mai. 2025.

LIMA, Fiuza Garcia; ASSAFRAO, Verônica Cristina de Lima; KUMANAYA, Daniele Regina Garcia; PARO, Janaina Abussanra; BONINI, Luci Mendes de Melo. **Inteligência emocional nas organizações: uma revisão de literatura**. 2022, p. 2. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6523/2529>. Acesso em: 17 dez. 2024.

LUCATELLI, Francine, *et al.* Um pessimista convicto na minha equipe: estilos de liderança e motivação. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 6-24, 2021. Disponível em: <https://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5242>. Acesso em: 03 mai. 2025.

MANES, Danilo Ferreira. **Síndrome de burnout reconhecida como doença ocupacional e os métodos que devem ser adotados para prevenção**. 2023. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/migalha-trabalhista/385916/sindrome-de-burnout-reconhecida-como-doenca-ocupacional>. Acesso em: 17 dez. 2024.

MARANHÃO, Jessica Thaís Viana; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. A importância da inteligência emocional na liderança aplicada no contexto organizacional. **ID online Revista de Psicologia**. V.17. n.65, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/4153>. Acesso em: 4 mai. 2025.

MATOS, Josiel José; MENEZES, Tatiane Dias; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. **Uma Abordagem sobre a Síndrome de Burnout e seus Reflexos na Rotina das Empresas**. 2023, p. 9. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3924/5936>. Acesso em: 23 mar. 2025.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Síndrome de Burnout**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 02 mar. 2025.

NOVATO, Débora Silveira; NUNES, Emanuelle Caires Dias Araújo. As relações interpessoais na enfermagem: influência da liderança na motivação da equipe técnica. **Revista Saúde-UNG-Ser**, v. 13, n. 1/2, p. 8-16, 2019. Disponível em: <https://revistas.ung.br/index.php/saude/article/view/3686>. Acesso em 03 mai. 2025.

SAN MIGUEL, Carolina Simão Pinto Basto. **Liderança tóxica: impacto na síndrome de Burnout e na intenção de saída**. 2020. Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa (Portugal). Disponível em: <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/20737>. Acesso em 03 mai. 2025.

SANTOS, Helena Sofia Ribeiro Trancoso. **Liderança Autêntica Como Fator Determinante No Engagement e Burnout Dos Colaboradores**. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal). Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/8ed9c5cd-6057-435e-b101-ebf05e355d51>. Acesso em 03 mai. 2025.

SILVA, Marco Antônio Garcez; FRANZ, Luis Antônio dos Santos; Bemvenuti, Renata Heidtmann. **Influência da organização do trabalho nos riscos psicossociais: uma revisão sistemática da literatura**. 2023. Disponível em: [https://scielo.pt/scielo.php?pid=S2183-84532023000200303&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://scielo.pt/scielo.php?pid=S2183-84532023000200303&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 06 abr. 2025.

SILVA, Milena Garcia; TOLFO, Suzana da Rosa. **Processos psicossociais, saúde mental e trabalho em um instituto federal de educação**. 2022, p. 2. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rbso/a/6RmYJyXghD4xfdjfn3dsc7C/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 06 abr. 2025.

SOUZA, Hallayne Correa. Liderança e motivação: uma revisão bibliográfica. Universidade Federal do Maranhão (monografia). 2021. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/4867>. Acesso em: 03 mai. 2025.

TEZO, Lucas Guerreiro; QUEIROS, Maria Eduarda de; GALANS, Stéfani de Souza. **Estilos de liderança e como eles impactam na motivação dos colaboradores**. 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/36444>. Acesso em: 03 mai. 2025.

TRIGO, Telma Ramos; TENG, TungChei; HALLAK, Jaime Eduardo Cecílio. **Síndrome de Burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos**. 2007, p. 5 e 6. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rpc/a/6CTppSZ6X5ZZLY5bXPPFB7S/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 mar. 2025.

XAVIER, Scárlatti Silva; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. Aplicação da inteligência emocional pelos gestores no ambiente organizacional e resultados. **ID online Revista de Psicologia**. V.17. n.65, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3693>. Acesso em: 4 mai. 2025.

●

Recebido: 29/07/2025; Aceito 12/09/2025; Publicado em: 31/10/2025.