



Influência dos Estilos de Liderança na Saúde Mental dos Trabalhadores: Revisão Integrativa

Rhuana Barbosa dos Santos¹; Cleane Maria Melo de Oliveira²

Resumo: Este estudo analisou a relação entre os estilos de liderança e a saúde mental dos trabalhadores no contexto organizacional. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, realizada a partir de artigos científicos publicados entre 2015 e 2024, nas bases de dados SciELO, PePSIC e Google Acadêmico. Os resultados indicaram que estilos de liderança transformacionais, associados à inteligência emocional, favorecem o engajamento e o bem-estar psicológico. Em contrapartida, lideranças autocráticas, negligentes ou tóxicas estão relacionadas ao aumento de riscos psicossociais, como estresse ocupacional e Síndrome de Burnout. Observou-se ainda que a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) reforça a necessidade de gerenciamento desses riscos, reconhecendo a liderança como fator relevante no ambiente de trabalho. Conclui-se que a atuação do líder influencia diretamente a saúde mental dos colaboradores, sendo necessária a adoção de práticas de gestão mais humanizadas e orientadas ao suporte psicológico.

Palavras-Chave: Liderança organizacional. Saúde mental. Síndrome de Burnout. Riscos psicossociais.

Influence of Leadership Styles on Workers' Mental Health: An Integrative Review

Abstract: This study analyzed the relationship between leadership styles and workers' mental health within the organizational context. It consists of an integrative literature review based on scientific articles published between 2015 and 2024, retrieved from the SciELO, PePSIC, and Google Scholar databases. The findings indicated that transformational leadership styles, associated with emotional intelligence, promote employee engagement and psychological well-being. In contrast, autocratic, neglectful, or toxic leadership styles are linked to an increase in

¹ Acadêmica do curso de Bacharelado em Psicologia do Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão – IESMA/Unisulma. E-mail: rhuanaaraynara@gmail.com;

² Graduação em Psicologia pela Universidade Estadual do Piauí -UESPI; Professora orientadora do curso de Bacharelado em Psicologia do Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão – IESMA/Unisulma. E-mail: oliveira.cleane@unisulama.edu.br.

psychosocial risks, such as occupational stress and Burnout Syndrome. Additionally, it was observed that Regulatory Standard No. 1 (NR-1) reinforces the need to manage these risks, recognizing leadership as a relevant factor in the work environment. It is concluded that leadership practices directly influence employees' mental health, highlighting the need for the adoption of more humanized management approaches oriented toward psychological support.

Keywords: Organizational leadership. Mental health. Burnout Syndrome. Psychosocial risks.

Introdução

A saúde mental no ambiente de trabalho tem assumido centralidade nas discussões da Psicologia Organizacional e do Trabalho, especialmente em um cenário marcado por intensificação produtiva, flexibilização das relações laborais e aumento das exigências de desempenho. Nesse contexto, a liderança deixa de ser apenas uma função administrativa e passa a ocupar posição estratégica na mediação das relações de trabalho e na produção de saúde ou adoecimento psíquico (Galli, 2025).

Os estilos de liderança influenciam diretamente a organização do trabalho, o clima organizacional e a forma como os trabalhadores interpretam e enfrentam as demandas laborais. Estudos indicam que lideranças transformacionais, baseadas no suporte, reconhecimento e desenvolvimento humano, tendem a favorecer o bem-estar psicológico e a reduzir a incidência de transtornos mentais (Lindert et al., 2022). Por outro lado, estilos autoritários, negligentes ou disfuncionais estão associados ao aumento de riscos psicossociais, como estresse ocupacional, baixa autonomia e relações interpessoais conflituosas (Gonçalves; Predebon, 2021; Pereira; Ribeiro 2017).

Nesse cenário, a Síndrome de Burnout destaca-se como uma das principais expressões do sofrimento psíquico relacionado ao trabalho, caracterizando-se por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional (Oliveira Silva et al., 2024; Schiavao et al., 2025). A literatura evidencia que a liderança pode atuar tanto como fator de proteção quanto como elemento agravante desse processo, a depender da forma como gerencia demandas e recursos no ambiente laboral (Engers Taube; Carlotto, 2024).

Além disso, competências como inteligência emocional e práticas de gestão voltadas à qualidade de vida no trabalho têm sido apontadas como fundamentais para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis (Pacheco; Peixoto; Muniz, 2023). A

persistência de riscos psicossociais evidencia a necessidade de uma atuação organizacional mais estruturada e preventiva, especialmente no que se refere à gestão das relações de poder e às condições de trabalho (Feitosa et al., 2022).

Diante desse contexto, a problemática que orienta este estudo consiste em compreender quais são os impactos dos diferentes estilos de liderança na saúde mental dos trabalhadores no contexto organizacional. Assim, o objetivo geral é analisar essa relação, buscando identificar os principais estilos de liderança abordados na literatura e suas implicações para o bem-estar psicológico. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, que visa sistematizar evidências científicas e contribuir para o avanço das discussões sobre práticas de gestão mais alinhadas à promoção da saúde mental no trabalho.

Materiais e Métodos

Tipo de estudo

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, de natureza descritivo-analítica, amplamente utilizada na área da saúde por possibilitar a síntese e análise crítica de produções científicas sobre uma determinada temática. Esse método permite a organização do conhecimento disponível e a construção de um panorama teórico consistente acerca da relação entre estilos de liderança e saúde mental no contexto organizacional.

A escolha por esse delineamento justifica-se pela complexidade do fenômeno investigado, que envolve múltiplas dimensões, como fatores individuais, organizacionais e psicossociais, possibilitando a integração de diferentes perspectivas teóricas.

Estratégia de busca

A busca foi realizada nas bases de dados SciELO, PePSIC e Google Acadêmico, selecionadas por sua relevância nas áreas da Psicologia e da Saúde. Foram utilizados descritores e palavras-chave relacionados à liderança organizacional, saúde mental, riscos psicossociais e Síndrome de Burnout, combinados por meio de operadores booleanos.

Critérios de elegibilidade

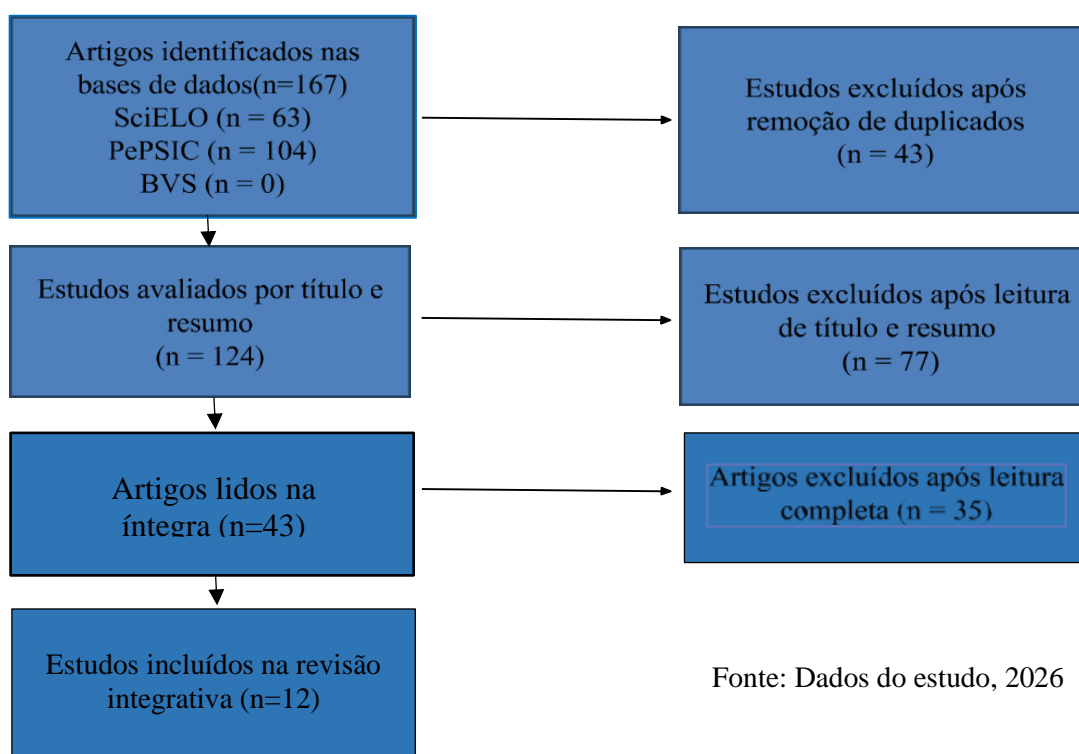
Foram incluídos artigos científicos publicados entre 2015 e 2024, disponíveis na íntegra, em português ou outros idiomas, que abordassem diretamente a relação entre estilos de liderança e indicadores de saúde mental em trabalhadores. Foram excluídos estudos duplicados, revisões de literatura, dissertações, teses, livros, capítulos de livros e produções que não apresentassem relação com o objetivo da pesquisa.

Seleção e análise dos dados

A seleção dos estudos ocorreu em etapas: inicialmente, realizou-se a leitura dos títulos e resumos; posteriormente, os textos foram analisados na íntegra para confirmação dos critérios de elegibilidade. O processo foi organizado com base em um fluxograma adaptado do modelo PRISMA.

Para a análise, foi elaborado um quadro síntese contendo autoria, ano, objetivos, metodologia e principais resultados. Os dados foram analisados de forma descritivo-analítica, permitindo identificar padrões, convergências e divergências entre os estudos, em consonância com a questão de pesquisa.

Figura 1 - Fluxograma com etapas de identificação, triagem e inclusão dos artigos da revisão



Fonte: Dados do estudo, 2026

Resultados

A pesquisa utilizou uma análise qualitativa dos dados como abordagem para a observação dos resultados. O Quadro 1 descreve a síntese dos onze artigos incluídos na presente revisão integrativa, destacando autores, título, objetivos e principais resultados e conclusões.

Quadro 1 - Síntese dos artigos científicos incluídos na revisão

Autor(es) / ano	Título do estudo	Objetivo	Metodologia (tipo de estudo)	Principais resultados e conclusões
BAKKER & DEMEROUTI (2017)	Job demands–resources theory: taking stock and looking forward	Analisar a evolução da teoria JD-R e propor novas direções para a gestão do bem-estar ocupacional.	Revisão teórica e sistemática de alto impacto.	Demonstra que o suporte da liderança é o recurso mais valioso para mitigar demandas excessivas e prevenir o esgotamento.
EDÚ-VALSÂNIA, LAGUÍA & MORIANO (2022)	Burnout: A Review of Theory and Measurement	Realizar uma revisão abrangente sobre a teoria do Burnout e sua relação com o ambiente de trabalho moderno.	Revisão bibliográfica e integrativa contemporânea.	Reforça que o Burnout é um fenômeno social e organizacional. Conclui que a liderança de suporte é essencial para evitar a despersonalização do trabalhador.
ENGERS TAUBE & CARLOTTO (2024)	Síndrome de burnout em líderes e liderados: um modelo demandas-recursos no trabalho: síndrome de burnout em líderes e liderados.	Testar o papel moderador da função líder ou liderado sobre a relação preditiva das demandas emocionais, da dissonância emocional e dos conflitos sobre a síndrome de burnout.	Questionário sociodemográfico e laboral, o questionário para a avaliação da sb, a escala de conflito triplo 3ic e duas subescalas de trabalho emocional	Os resultados revelaram que a função de liderado apresenta um papel moderador na relação entre a dissonância emocional e a sb. As dimensões sociabilidade e automotivação funcionaram como mediadoras entre dissonância emocional e a sb no grupo de líderes e a liderança empoderadora exerceu função de mediação entre o conflito cognitivo com foco na tarefa e a sb.
ENGERS TAUBE & CARLOTTO (2022)	Síndrome de burnout e a liderança: revisão sistemática da literatura	Apresentar uma revisão de literatura da produção científica sobre a síndrome de burnout(sb) e fatores associados com a liderança	Foram realizadas buscas nas bases scielo, pepsic, pubmed e na empresa elsevier no periódico “the leadership quarterly”.	Os resultados acenam para a necessidade de pesquisas que relacionem a sb e os estilos de liderança, visto os comportamentos da liderança contribuírem para o adoecimento ou a saúde dos liderados. Ações organizacionais podem contribuir com os líderes e organizações em melhores práticas de gestão e saúde dos trabalhadores

FEITOSA ET AL (2022)	Transtornos mentais associados ao trabalho em saúde no Brasil nos diferentes níveis de atenção: revisão integrativa	Analisar as publicações que versam sobre esse tema, correlacionando os achados sobre a prevalência de transtornos mentais associados ao trabalho de trabalhadores da saúde no Brasil, nos diferentes níveis de atenção à saúde, na última década	Trata-se de uma revisão integrativa sobre a produção nacional de artigos científicos referentes ao tema abordado.	Ressalta-se que a maioria dos estudos encontrados nesta revisão apontou para uma maior prevalência de TMC nas categorias profissionais de agentes comunitários de saúde e profissionais da equipe de enfermagem.
FERREIRA & DIAS (2017)	A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização.	Discorrer sobre a importância da qualidade de vida no trabalho e a motivação dos colaboradores nas organizações para a conquista dos resultados e do sucesso almejado.	O método utilizado neste artigo foi o da pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva e com abordagem qualitativa em artigos disponibilizados em bancos de dados da internet.	Organização que possui um clima organizacional que promove o bem-estar psicológico, o bem estar físico, a integridade moral, e que incentiva e capacita seus funcionários, torna-se atrativa para o trabalhador e garante um desempenho eficaz no mercado.
GALLI, RICARDO (2025)	Saúde mental no ambiente de trabalho: estratégias corporativas e evidências de efetividade	Analisar as estratégias corporativas voltadas à promoção da saúde mental e apresentar evidências sobre sua efetividade, com ênfase na prevenção de riscos psicossociais e no enfrentamento da síndrome de burnout.	Revisão integrativa da literatura, discute-se o papel das políticas institucionais, da vigilância em saúde mental e das práticas integrativas e complementares na valorização do protagonismo dos trabalhadores e na construção de ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis.	Os resultados indicam que a implementação de medidas contínuas, participativas e contextualmente ajustadas contribui significativamente para a redução do adoecimento mental e para a melhoria do clima organizacional, sobretudo diante dos desafios intensificados pelo teletrabalho e pela pandemia de COVID-19.
GONÇALVES & PREDEBON (2021)	Estilos de liderança: os impactos que os diferentes perfis podem exercer no ambiente organizacional	Analisar diferentes perfis de lideranças e os impactos que eles podem exercer sobre o ambiente de trabalho, clima organizacional, grau de satisfação, comunicação, confiança, autonomia e rotatividade da organização.	Análise comportamental dos perfis de liderança de duas unidades de uma empresa e uma pesquisa de clima junto às respectivas equipes, através	Diferentes perfis de liderança exercem significativa influência sobre os aspectos que impactam no clima organizacional.
OLIVEIRA SILVA ET AL (2024)	Bem-estar mental e fadiga no trabalho: a ascensão da síndrome de burnout.	Apresentar os principais conceitos e as atualizações recentes sobre a saúde mental e o	Revisão narrativa de caráter crítico e analítico, na pesquisa sobre os principais conceitos no que tange a saúde mental e o esgotamento	Os resultados da pesquisa evidenciam que o desgaste profissional representa uma preocupação significativa entre os trabalhadores da

		esgotamento psicológico entre os profissionais da saúde, com ênfase na síndrome de burnout.	psicológico entre os profissionais da saúde, com ênfase na síndrome de burnout.	saúde. A insuficiência de apoio e recursos contribui ainda mais para a sobrecarga, impactando negativamente a saúde geral desses indivíduos.
PACHECO, PEIXOTO & MUNIZ (2023)	Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990–2020)	Verificar a relação entre inteligência emocional (IE) e aspectos de liderança no trabalho, por meio de uma revisão sistemática da literatura (1990-maio/2020)	Revisão sistemática da literatura (1990-maio/2020)	Indicam relação positiva entre inteligência emocional, aspectos e desempenho da liderança, em sua maioria.
PEREIRA & RIBEIRO (2017)	Riscos psicossociais no trabalho	Apresentar os principais fatores indutores dos riscos psicossociais, assim como as consequências e prevenção dos mesmos.	Revisão de literatura	A importância da investigação, reflexão e análise sobre os riscos psicossociais, é sem dúvida inegável e essencial para a construção de um corpo de saberes fundamentado que permita a prevenção destes riscos, a promoção dos efeitos positivos do trabalho e a garantia da saúde dos trabalhadores
SCHIAVAO ET AL (2025)	Burnout nas organizações: impactos psicossociais e desafios para a gestão de pessoas	Analisar o impacto psicossocial do burnout nas organizações e os desafios enfrentados pela gestão de pessoas na identificação e tratamento dessa síndrome.	A pesquisa adotou uma abordagem descritiva e qualitativa, com o objetivo de compreender as experiências dos trabalhadores em relação ao burnout nas organizações e os desafios enfrentados pela gestão de pessoas.	Os resultados apontaram que o burnout é uma questão crescente nas organizações, com impactos significativos na saúde mental e física dos colaboradores, além de influenciar negativamente a produtividade e a dinâmica de trabalho.

Fonte: Dado do estudo, 2026.

A categorização dos dados acima possibilitou a organização dos resultados em eixos estruturantes, como indicadores de saúde mental no trabalho, estilos de liderança, riscos psicossociais associados ao trabalho e síndrome de Burnout. Tal organização contribuiu para uma análise mais clara e aprofundada do fenômeno investigado, facilitando a compreensão das relações entre liderança e saúde mental no contexto organizacional.

Discussão

A análise dos estudos incluídos nesta revisão integrativa evidencia que a saúde mental no contexto organizacional deve ser compreendida como um fenômeno complexo e

multideterminado, no qual os estilos de liderança assumem papel central na mediação das condições de trabalho e na produção de bem-estar ou adoecimento psíquico. Os achados apontam que a forma como o trabalho é organizado, conduzido e supervisionado influencia diretamente a experiência subjetiva dos trabalhadores, reforçando a compreensão de que os riscos psicossociais não se restringem a vulnerabilidades ou características individuais, mas são fortemente determinados por fatores estruturais, políticos e organizacionais (Pereira; Ribeiro, 2017; Galli, 2025). O líder atua, portanto, como o elo primário entre as macropolíticas da empresa e a vivência diária do colaborador, sendo o principal tradutor da cultura organizacional.

Para compreender essa influência sob uma ótica contemporânea, destaca-se a Teoria de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R) em sua versão atualizada. Conforme consolidado por Bakker e Demerouti (2017), o ambiente laboral é composto por demandas (esforços físicos/psíquicos) e recursos (autonomia, suporte e feedback). Líderes eficazes atuam como facilitadores de recursos, enquanto gestores disfuncionais tornam-se geradores de demandas abusivas. Quando o equilíbrio é rompido, instaura-se um processo de erosão energética que culmina no adoecimento. Nesse sentido, observa-se convergência entre os estudos ao indicarem que lideranças transformacionais favorecem a construção de ambientes psicologicamente seguros, atuando como um fator de proteção contra o sofrimento psíquico.

Por outro lado, estilos de liderança autocráticos ou tóxicos apresentam associação direta com o aumento do estresse ocupacional e do esgotamento emocional. A Síndrome de Burnout emerge como o desfecho mais grave desse desequilíbrio. Segundo a revisão crítica de Edú-Valsânia, Laguía e Moriano (2022), o Burnout deve ser entendido não como um problema individual, mas como uma resposta crônica a estressores interpessoais no trabalho, onde a liderança falha em prover o suporte necessário. Esse processo é caracterizado pela exaustão e pelo cinismo, afetando a saúde física e mental do colaborador e a eficácia da organização.

Nesse sentido, observa-se profunda convergência entre os estudos ao indicarem que estilos de liderança transformacionais estão associados a melhores indicadores de saúde mental. Tais lideranças, caracterizadas pelo incentivo ao desenvolvimento intelectual, consideração individualizada, reconhecimento profissional e suporte emocional, contribuem para a construção de um clima de segurança psicológica. Lindert et al. (2022) demonstram que esse estilo favorece não apenas a satisfação no trabalho, mas atua como um "amortecedor" (efeito buffer) contra os estressores externos. O colaborador liderado de forma transformacional desenvolve maior resiliência e senso de autoeficácia, elementos que operam

como fatores protetivos frente ao sofrimento psíquico, reduzindo drasticamente as taxas de absenteísmo (ausência física) e presenteísmo (estar presente, mas com produtividade reduzida por questões de saúde).

Por outro lado, os estudos analisados evidenciam que estilos de liderança autocráticos, negligentes ou marcados por comportamentos abusivos ou tóxicos apresentam associação significativa com o aumento do estresse ocupacional e do desgaste emocional dos trabalhadores. Tais práticas tendem a intensificar a percepção de pressão, reduzir a autonomia e fragilizar os vínculos interpessoais no ambiente de trabalho, configurando-se como importantes fatores de risco para o adoecimento mental (Gonçalves; Predebon, 2021; Pereira; Ribeiro, 2017). Esse achado reforça a necessidade de compreender a liderança como uma prática relacional que impacta diretamente a saúde dos indivíduos e a qualidade das relações laborais.

A Síndrome de Burnout destaca-se, nesse contexto, como um dos principais desfechos associados a ambientes organizacionais adversos. Caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional, essa condição tem sido amplamente relacionada à exposição prolongada a condições de trabalho desfavoráveis. Os estudos indicam que a liderança exerce influência significativa na dinâmica entre demandas e recursos no trabalho, podendo atuar tanto como fator de proteção quanto como elemento agravante do esgotamento emocional (Engers Taube; Carlotto, 2024; Oliveira Silva et al., 2024; Schiavao et al., 2025). Ambientes marcados por cobranças excessivas, baixa autonomia e ausência de suporte tendem a potencializar o desenvolvimento da síndrome.

Estudos como os de Oliveira Silva et al. (2024) e Schiavao et al. (2025) reforçam que a liderança inadequada é o gatilho primário para as três dimensões do Burnout: a exaustão decorre da sobrecarga imposta pelo gestor; a despersonalização surge como um mecanismo de defesa psíquica do trabalhador contra um ambiente frio e punitivo, levando-o a tratar colegas e clientes de forma mecânica; e a baixa realização é fruto da escassez de reconhecimento e da inviabilização do desenvolvimento profissional por parte da chefia. O adoecimento do trabalhador gera, em última instância, um efeito cascata que destrói o clima organizacional e impacta a qualidade do serviço prestado (Engers Taube; Carlotto, 2022).

Adicionalmente, evidencia-se que competências como inteligência emocional e práticas de gestão voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho desempenham papel fundamental na construção de ambientes organizacionais mais saudáveis. Líderes que demonstram capacidade de escuta, empatia e manejo adequado das emoções contribuem para

a redução de conflitos, fortalecimento das relações interpessoais e ampliação do suporte social no ambiente laboral (Pacheco; Peixoto; Muniz, 2023). Esses aspectos tornam-se ainda mais relevantes diante da persistência de riscos psicossociais, como sobrecarga de trabalho, ambiguidade de papéis e relações interpessoais conflituosas, que exigem intervenções organizacionais mais estruturadas e contínuas (Feitosa et al., 2022).

É neste ponto de intersecção entre a prática de gestão e a obrigatoriedade da proteção à saúde que se destaca a relevância fundamental da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Ao estabelecer o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e a implementação do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), a legislação brasileira atualizou seu escopo para abarcar a totalidade dos perigos do trabalho. A incorporação dessa perspectiva normativa rompe com a visão tradicional que isolava a liderança no campo do "clima" ou do "comportamento", e a reposiciona no campo rigoroso da Saúde e Segurança do Trabalho (SST).

Sob a ótica da NR-1, o assédio moral corporativo, a pressão por metas inatingíveis e a falta de suporte gerencial deixam de ser apenas falhas administrativas e passam a ser categorizados tecnicamente como Riscos Psicossociais que exigem inventário, gradação de severidade e planos de ação obrigatórios. Assim, práticas de liderança inadequadas configuram-se como passivos organizacionais, exigindo do setor de Recursos Humanos e da Psicologia Organizacional intervenções não apenas reparadoras (como o encaminhamento terapêutico), mas essencialmente preventivas e corretivas, atuando na raiz do problema: a reeducação ou substituição de lideranças tóxicas.

Apesar da consistência dos achados, observa-se que parte dos estudos apresenta limitações metodológicas relevantes, como a predominância de delineamentos transversais e descritivos, além da heterogeneidade dos instrumentos utilizados para mensuração das variáveis. Tais limitações restringem a generalização dos resultados e dificultam a identificação de relações causais mais robustas. Dessa forma, destaca-se a necessidade de pesquisas futuras com maior rigor metodológico, especialmente estudos longitudinais, capazes de aprofundar a compreensão dos impactos da liderança na saúde mental ao longo do tempo.

Por fim, a síntese analítica dos estudos permite consolidar a premissa de que a liderança constitui a espinha dorsal da dinâmica psicossocial das organizações. Seu impacto sobre a incidência de Transtornos Mentais Comuns (TMC) e sobre a vitalidade da equipe é tangível e direto. Torna-se, conseqüentemente, insustentável a manutenção de culturas corporativas que premiam o alcance de resultados financeiros às custas do esgotamento humano. A transição para práticas de gestão humanizadas, fundamentadas no respeito ético, na capacitação

socioemocional dos gestores e no estrito cumprimento normativo de proteção psicossocial, é a única via possível para o desenvolvimento de corporações verdadeiramente sustentáveis no século XXI.

Conclusão

A presente revisão integrativa evidenciou que os estilos de liderança exercem influência direta e significativa sobre a saúde mental dos trabalhadores, configurando-se como um elemento central na dinâmica organizacional contemporânea. Os achados demonstram que práticas de liderança baseadas no suporte, reconhecimento e desenvolvimento humano, especialmente aquelas associadas ao modelo transformacional, atuam como fatores de proteção ao promover ambientes de trabalho mais saudáveis e psicologicamente seguros. Em contrapartida, estilos autocráticos, negligentes ou disfuncionais contribuem para a intensificação dos riscos psicossociais, favorecendo o surgimento de estresse ocupacional e da Síndrome de Burnout.

Nesse sentido, compreende-se que a liderança não pode ser reduzida a uma função gerencial, mas deve ser entendida como uma prática relacional com impactos diretos na produção de saúde ou adoecimento no trabalho. Tal compreensão exige uma mudança de paradigma nas organizações, com a superação de modelos centrados exclusivamente na produtividade e a adoção de práticas de gestão mais humanizadas e orientadas ao bem-estar dos trabalhadores.

Além disso, à luz da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), reforça-se que a gestão dos riscos psicossociais constitui uma exigência normativa, implicando o reconhecimento da liderança como um fator relevante no gerenciamento dos riscos ocupacionais. Dessa forma, práticas de liderança inadequadas devem ser consideradas como potenciais fatores de risco, demandando intervenções sistemáticas no âmbito da saúde e segurança do trabalho.

Por fim, destaca-se a necessidade de investimentos em formação e desenvolvimento de lideranças, bem como a implementação de políticas organizacionais voltadas à promoção da saúde mental. Sugere-se, ainda, a realização de estudos futuros com maior rigor metodológico, capazes de aprofundar a compreensão das relações entre liderança e saúde mental ao longo do tempo.

Assim, conclui-se que a promoção de ambientes organizacionais saudáveis depende, de forma significativa, da atuação das lideranças, sendo estes agentes estratégicos na construção de contextos de trabalho mais sustentáveis, éticos e promotores de saúde.

Referências

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Brasília, DF: MTE, 2020.

GALLI, Ricardo. Saúde mental no ambiente de trabalho: estratégias corporativas e evidências de efetividade. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 8, n. 18, p. e082139, 2025.

EDÚ-VALSÂNIA, Sergio; LAGUÍA, Ana; MORIANO, Juan A. Burnout: A Review of Theory and Measurement. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 3, p. 1780, 2022.

ENGERS TAUBE, Michelle; CARLOTTO, Mary Sandra. Síndrome de Burnout em líderes e liderados: um modelo demandas-recursos no trabalho: Síndrome de Burnout em líderes e liderados. **Revista de psicología**, v. 33, n. 2, 2024.

ENGERS TAUBE, Michelle; CARLOTTO, Mary Sandra. Síndrome de Burnout e a liderança: revisão sistemática da literatura. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 24, n. 3, p. 28–47, 2022.

FEITOSA, Ana Nery de Castro *et al.* Transtornos mentais associados ao trabalho em saúde no Brasil nos diferentes níveis de atenção: revisão integrativa. **Conjecturas**, v. 22, n. 15, p. 456–470, 2022.

GONÇALVES, Aleksandra Siveris; PREDEBON, Daiane. Estilos de Liderança: os impactos que os diferentes perfis podem exercer no ambiente organizacional. **Revista Conectus: Tecnologia, Gestão e Conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 24–24, 2021.

LINDERT, Lara *et al.* Transformational leadership and employees' psychological wellbeing: A longitudinal study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 1, p. 676, 2022.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World Psychiatry**, v. 15, n. 2, p. 103-111, 2016.

OLIVEIRA SILVA, Kamillyn *et al.* Bem-estar Mental e Fadiga no Trabalho: A Ascensão da Síndrome de Burnout. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, v. 6, n. 10, p. 1827–1838, 2024.

PACHECO, Orjana de Oliveira; PEIXOTO, Isaías; MUNIZ, Monalisa. Inteligência Emocional e Liderança no Contexto Organizacional: uma Revisão Sistemática (1990–2020). **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 23, n. 1, p. 2415–2425, 2023.

PEREIRA, Susana; RIBEIRO, Célia. Riscos psicossociais no trabalho. **Gestão e desenvolvimento**, n. 25, p. 103–120, 2017.

FERREIRA, Geovani Batista; DIAS, Cátia Castro. A Importância Da Qualidade De Vida No Trabalho E Da Motivação Dos Colaboradores De Uma Organização. **Psicologia e Saúde em debate**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 30–43, 2017. DOI: 10.22289/V3N2A3. Disponível em: <https://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/145>. Acesso em: 22 mar. 2026.

SCHIAVAO, Lucas José Vaz *et al.* Burnout Nas Organizações: Impactos Psicossociais E Desafios Para A Gestão De Pessoas. **Revista DCS**, v. 22, n. 83, p. e3629, 2025.

•

Recebido: 22/04/2026; Aceito: 29/04/2026; Publicado: 31/05/2026