

## ESTILOS DE LIDERANÇA COMO FATOR DE RISCO PSICOSSOCIAL À SAÚDE DO TRABALHADOR

Nathália de Fátima Advíncula; Mário Lázaro Camargo  
nathalia.advincula@unesp.br.

*Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem, Unesp/Bauru*

**Introdução:** O Brasil é o quarto país no ranking mundial de acidentes de trabalho, o que gera um gasto de cerca de 40 bilhões de Reais ao ano com ações relativas a tais ocorrências (Sebben, 2018). Tais dados demonstram uma necessidade de incorporação de estratégias de prevenção em relação a saúde do trabalhador na cultura organizacional como uma prioridade.

Segundo Sebben (2018), o ambiente de trabalho e sua política corporativa envolvem fatores que influenciam tanto no comportamento, quanto no desempenho dos trabalhadores. Nesse sentido, formas de gestão humanizada, ou seja, aquelas que se preocupam com o bem-estar de seus trabalhadores, influenciam na estabilidade e permanência das pessoas no trabalho assim como na preservação da saúde. Apesar disso, os diferentes estilos de gestão aparecem nesse contexto como fator que, quando não são pensados de forma alinhada às políticas de cuidado e prevenção de danos à saúde do trabalhador, podem desencadear situações de estresse, corroborando para o adoecimento físico e mental de seus trabalhadores.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), os riscos psicossociais à saúde do trabalhador consistem em interações entre o trabalho realizado, seu meio ambiente, a sensação de satisfação gerada pelo trabalho e suas condições de organização e estruturação. Estes são fatores centrais a serem pensados quando se busca identificar desencadeadores de estresse relacionado ao trabalho, posição defendida também pela Organização Mundial de Saúde (OMS) (Pereira, 2020). Podemos citar, portanto, como exemplos de fatores psicossociais relacionados ao trabalho os seguintes: intensidade e tempo de trabalho; exigências emocionais; insuficiência de autonomia; má qualidade das relações sociais no trabalho; conflito de valores; insegurança na situação de trabalho/emprego; percepção de reduzido suporte organizacional (Cardoso; Feijó; Camargo, 2018). A liderança se inscreve no hall dos fatores psicossociais, posto que, a depender de como se apresenta, produz impactos sobre as exigências emocionais, a percepção de maior ou menor autonomia, e em especial, sobre a qualidade das relações interpessoais que o trabalhador experimenta no seu cotidiano. O líder também tem certa influência sobre as relações de insegurança na situação de trabalho/emprego, bem como na oferta de suporte organizacional aos trabalhadores, o que implica na possibilidade de

postularmos que a liderança torna-se fator psicossocial possivelmente protagonista de percepção de bem-estar ou de mal-estar em relação aos trabalho por parte do trabalhador.

Tendo em vista os aspectos citados, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve ser considerada como um indicador sobre a saúde do trabalhador, ela tem como uma de suas definições a proposta pelo Whoqol Group, em 1998, como “a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (França, 2012, p.29), afirmando o aspecto multidimensional do constructo. A QVT também pode ser entendida como um processo dinâmico e contínuo, que influencia subjetivamente e objetivamente aspectos relacionais e operacionais do trabalho (Campos e Rueda, 2016).

Os riscos psicossociais impactam significativamente a vida no trabalho, afetando diretamente aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho (QVT). Nesse cenário, a liderança assume um papel central e merece atenção especial nas investigações sobre o bem-estar dos trabalhadores. Desde os estudos clássicos de Lippitt e White (1943), já se reconhecia a influência dos estilos de liderança sobre o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, sobre a saúde dos colaboradores. Schettini (2018) destaca que a forma como os líderes se relacionam com suas equipes influencia diretamente o funcionamento coletivo, podendo gerar efeitos positivos ou negativos. Nesse sentido, a capacidade dos líderes de adaptar seus estilos de liderança às necessidades específicas de cada contexto organizacional — como apontado por Schette (2005) — torna-se um fator essencial para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado.

Referente ao que se compreende por liderança, toma-se por base a concepção de que a maioria das definições utilizadas compartilha aspectos comuns, destacando-se a visão que apresenta a liderança como um fenômeno grupal e como um processo de influência intencional do líder sobre seus liderados (Cavalcanti, 2005). O líder seria aquela pessoa capaz de atrair seguidores, caracterizando-se por ser persuasivo, seguro, assertivo e estimulador do aprendizado. Além disso, o líder auxilia seus subordinados a superarem medos, demonstra sensibilidade ao interpretar e conhecer as pessoas, estabelece e alcança objetivos, além de possuir competências técnicas (Schette, 2005).

O perfil da liderança e seus possíveis estilos enquanto construções complexas e multifacetadas voltadas para a elaboração e gestão de estratégias e tarefas para uma equipe de trabalho, podem influenciar positivamente ou negativamente a qualidade de vida no trabalho e a saúde do trabalhador, assim caracterizando-se como um dos fatores psicossociais que podem participar dos processos ou de promoção da saúde ou de adoecimento do trabalhador. Nesse

sentido, as pessoas com o papel de liderança assumem um compromisso com a execução das tarefas necessárias para atingir metas e objetivos pré-estabelecidos. (Mourão; Faiad; Coelho Junior, 2016).

Compreendendo a liderança como um processo que influencia o comportamento dos liderados, tanto de forma positiva quanto negativa, chegou-se à seguinte questão: quais estilos de liderança afetam negativamente os fatores psicossociais e que comprometem a saúde do trabalhador? Para esta investigação, parte-se da hipótese de que os estilos de liderança podem afetar a qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, impactar nos riscos psicossociais a que os trabalhadores estão expostos. Dito isto, faz-se necessário a análise desta influência sobre o conjunto dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho e que participam da proteção ou da vulnerabilização da saúde dos liderados, uma vez que identificar fatores atrelados a estes riscos permite que se tenha maior entendimento acerca das causas de adoecimento relacionadas a psicopatologias ocasionadas pela atuação do comportamento gestor.

### **Objetivos:**

**Objetivo Geral:** Compreender o papel da liderança no ambiente de trabalho, abordando os impactos positivos e/ou negativos que o líder pode exercer sobre a qualidade de vida dos trabalhadores.

**Objetivos específicos:** Compreender o papel do líder no ambiente de trabalho, bem como apresentar os diferentes conceitos e os diferentes estilos de liderança presentes na literatura (Estudo 1 - teórico); Investigar a percepção dos trabalhadores sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), utilizando a escala QVT (Rueda, 2016), e identificar os riscos psicossociais aos quais estão expostos por meio da aplicação do questionário *Copenhagen Psychosocial Questionnaire II* (COPSOQ II), versão adaptada para o português por Magalhães, A. et al. (2024) (Estudo 2 – empírico); Analisar a influência dos estilos de liderança sobre fatores da QVT e sobre os riscos psicossociais identificados, por meio de entrevistas com líderes e liderados, visando compreender seu perfil e o impacto de suas práticas na saúde dos trabalhadores. (Estudo 3 – empírico).

**Método:** O trabalho desenvolvido será dividido de forma didática em três estudos, sendo o primeiro uma revisão sistemática da literatura, voltada à identificação e análise dos principais conceitos, modelos e estilos de liderança descritos na literatura científica. O Estudo 2, de natureza empírica, envolverá a aplicação da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT),

proposta por Rueda (2016), e do questionário *Copenhagen Psychosocial Questionnaire II* (COPSOQ II), versão adaptada para o português por Magalhães, A. et al. (2024), com o intuito de captar a percepção dos trabalhadores sobre sua realidade no ambiente de trabalho. Embora os instrumentos utilizados sejam padronizados, a análise dos dados será conduzida qualitativamente, por meio da categorização interpretativa das respostas e da busca por padrões, significados e sentidos atribuídos pelos participantes aos aspectos avaliados. No Estudo 3, também empírico, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com líderes e liderados das organizações participantes, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os estilos de liderança praticados, suas características e os impactos percebidos na Qualidade de Vida no Trabalho e nos riscos psicossociais.

Para a revisão sistemática da literatura, referente ao primeiro estudo, será utilizada a declaração PRISMA 2020 (Page, 2023). No segundo estudo será utilizada a Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (RUEDA, 2016) que é usada para medir o grau de qualidade de vida no trabalho, sendo composta por 35 itens ligados em quatro fatores, e o questionário *Copenhagen Psychosocial Questionnaire II* (COPSOQ II), versão adaptada para o português por Magalhães, A. et al. (2024), versão curta, que é uma ferramenta de origem dinamarquesa, reconhecida internacionalmente, voltada para a avaliação de riscos psicossociais no ambiente de trabalho. A análise dos dados será conduzida qualitativamente

No terceiro estudo utilizaremos a entrevista semiestruturada qualitativa, formulando perguntas embasadas no referencial teórico estruturado dos estudos anteriores, com a finalidade de analisar o papel da liderança e sua possível relação com a qualidade de vida do trabalhador. Os participantes das entrevistas serão escolhidos por meio da técnica "Snowball" (ou amostragem em bola de neve), que é uma estratégia de amostragem não probabilística amplamente utilizada em pesquisas qualitativas. Segundo Minayo (2017), a técnica de amostragem em bola de neve é especialmente útil em estudos qualitativos com populações de difícil acesso, permitindo alcançar sujeitos por meio de redes de indicação. O objetivo é que, por meio desta técnica, seja possível detectar pelo menos dois diferentes estilos de liderança que atuam no contexto organizacional onde a pesquisa será realizada. No Estudo 3, as entrevistas semiestruturadas realizadas com líderes e liderados, serão transcritas integralmente e analisadas com base na técnica de Análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), conforme proposta por Lefèvre e Lefèvre (2009, apud LEFÈVRE; LEFÈVRE; MARQUES, 2009). Essa metodologia visa reconstruir, por meio de discursos-síntese na primeira pessoa do singular, o pensamento coletivo de um grupo social a partir de ideias centrais e expressões-chave presentes nas falas dos participantes. A DSC permitirá identificar percepções compartilhadas sobre os

estilos de liderança praticados, sua relação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e os riscos psicossociais percebidos. As categorias de análise serão definidas com base na literatura da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), e os discursos-síntese serão utilizados para ilustrar de forma representativa as principais dimensões emergentes das entrevistas.

Os instrumentos de coleta de dados serão aplicados a, no mínimo, três líderes e doze liderados, de indústria localizada no interior de São Paulo, considerando a referência de autores como Morse (1994) e Creswell (1998), citados por Minayo (2017), que apontam que uma amostra entre 20 e 30 entrevistas pode ser considerada suficientemente fundamentada para investigações científicas de abordagem qualitativa.

Os participantes serão selecionados com base em critérios de inclusão que envolvem: possuir escolaridade mínima de ensino médio completo, estar vinculado à empresa há pelo menos dois anos e ter, no mínimo, seis meses de convivência com o líder atual. Serão excluídos da pesquisa aqueles que não atenderem a esses critérios ou que estiverem em período de experiência, afastamento ou transição de liderança. A participação será voluntária e condicionada à assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme diretrizes éticas da pesquisa com seres humanos, garantindo o anonimato, a confidencialidade das informações e o direito de desistência a qualquer momento, sem prejuízo ao participante.

**Resultados e Discussão:** Embora este projeto ainda se encontre em fase inicial, espera-se que os resultados revelem uma relação significativa entre os estilos de liderança adotados e os fatores psicossociais que impactam a saúde e a qualidade de vida no trabalho. A hipótese é de que estilos de liderança com foco excessivo em tarefas e pouca atenção às relações interpessoais estejam associados a maiores níveis de estresse ocupacional e adoecimento psíquico. Em contrapartida, perfis de liderança mais orientados ao relacionamento, com características facilitadoras e delegativas, tendem a favorecer um ambiente mais saudável, contribuindo para a preservação da saúde dos trabalhadores. Espera-se que esses achados subsidiem o desenvolvimento de práticas de gestão mais humanizadas e comprometidas com a promoção da saúde organizacional.

**Conclusão:** A pesquisa proposta visa compreender como os estilos de liderança influenciam os riscos psicossociais e a qualidade de vida no ambiente de trabalho. A expectativa é que os resultados contribuam para estratégias de gestão mais conscientes e eficazes na prevenção do adoecimento ocupacional.

## Referências:

BRASIL. *Norma Regulamentadora 1 (NR-1) – Disposições Gerais, Direitos e Deveres*. Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1>. Acesso em: 8 ago. 2024.

BRASIL. Conselho Federal de Psicologia. Resolução nº 14, de 28 de junho de 2023. Estabelece Regulamento para o exercício profissional da psicóloga e do psicólogo na realização de avaliação de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 28 jun. 2023.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Portaria nº 1.419, de 21 de maio de 2024*. Dispõe sobre a revisão da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que trata das disposições gerais e da gestão de riscos ocupacionais. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 96, p. 149, 22 maio 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-1.419-de-21-de-maio-de-2024-550455341>. Acesso em: 12 jul. 2025.

CAMPOS, M. I. de; RUEDA, F. J. M. **Assédio moral: evidências de validade de escala e relações com qualidade de vida no trabalho**. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 4, p. 414–422, 2016.

CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. In: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. (Org.). **Fatores psicossociais e o processo saúde/doença no trabalho: aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos**. São Paulo: FioCzar, 2018. p. 111- 136.

CAVALCANTI, Vera Lúcia (Org.). **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FERREIRA, Vitória Oliveira. **Burnout e Riscos Psicossociais em Líderes: indicadores e relações entre as temáticas**. 2024. 86 fl. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem). Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2024.

FRANÇA, Ana Cristina L. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. E-book. p.22. ISBN 9788522478514. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522478514/>. Acesso em: 22 mar. 2025

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 1, pág. 167-184, 2020.

LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti; MARQUES, Maria Cristina da Costa. **Discurso do sujeito coletivo, complexidade e auto-organização**. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 1193-1204, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232009000400025> . Acesso em: 12 jul. 2025.

MAGALHÃES, Anklas Ribeiro; BARROS, Vanessa Tavares de Oliveira; RUSSO, Ana Carolina. **O Questionário de Copenhague (COPSOQ), segunda versão curta portuguesa, como ferramenta em avaliação ergonômica preliminar de riscos psicossociais e cognitivos**. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, [S.l.], v. 19, n. 3, p. 1–21, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/16840>. Acesso em: 13 jul. 2025.

MATOS, Simão da Silva. **Riscos psicossociais em trabalhadores na Arábia Saudita**. 2015. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias**. *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 5, n. 7, p. 1–12, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/82/0>. Acesso em: 12 jul. 2025.

MOURÃO, Luciana; FAIAD, Cristiane; COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. **Estudos de Psicologia** (Natal), v. 21, p. 293-304, 2016.

Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD et al. A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. *Rev Panam Salud Publica*. 2022;46:e112. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.112>

PEREIRA, Ana Carolina Lemos et al. Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. e18, 2020.

PEUKER, Ana Carolina Wolf Baldino; FALLER, Sibebe. **Avaliação psicológica dos fatores psicossociais do trabalho: Teoria e prática na era digital**. São Paulo: Vetor Editora, 2021.

RUEDA, F. J. M. **Escala de Avaliação da qualidade de vida no trabalho**. Vetor, São Paulo, 2016.

SCHETTE, Fatima Rosely. **O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes**. 2005. 183f. Tese (Doutorado em Psicologia). Centro de Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica, Campinas, 2005.

SCHETTINI, Bruno. **A liderança na gestão**. São Paulo: Editora SM, 2018.

SEBBEN, Lúcia Simões. **Avaliação psicossocial: psicologia aplicada à segurança no trabalho**. São Paulo: Vetor Editora, 2018.

SILVA, Ana Paula Nunes e MARTINEZ, Maria Carmen e PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Validação / adaptação transcultural do COPSOQ - Copenhagen Psychosocial Questionnaire - para o Português, no Brasil**. 2003, Anais.. São Paulo: USP, 2003. . Acesso em: 11 ago. 2024.

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2014. *E-book*. p.Capa. ISBN

9788582710852.

Disponível

em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582710852/>. Acesso em: 23 mar. 2025.