

Governança e *Compliance* como ferramentas de prevenção e mitigação dos riscos psicossociais resultantes das más lideranças nos contextos organizacionais

*Allan Cavichio de Queiroz**

Resumo: O avanço da percepção sobre a importância da consideração do trabalho digno e decente, do bem-estar e dos direitos humanos descortinou a preocupação com uma série de fatores que podem afetar negativamente a saúde das pessoas nos contextos organizacionais, os chamados riscos psicossociais. O objetivo deste artigo é discutir como a governança e o *compliance* podem funcionar como ferramentas de prevenção e mitigação dos riscos psicossociais nos contextos organizacionais das empresas de capital aberto, considerado o fator má-liderança. Para tanto, o estudo se baseia em uma revisão de literatura.

Palavras-Chave: Riscos psicossociais; Más lideranças; Governança.

Governance and compliance as tools for preventing and mitigating psychosocial risks resulting from bad leadership in organizational contexts

Abstract: The growing awareness of the importance of considering decent and dignified work, well-being, and human rights has revealed concerns about a series of factors that can negatively affect people's health in organizational contexts, known as psychosocial risks. This article aims to discuss how governance and compliance can serve as tools for preventing and mitigating psychosocial risks in the organizational contexts of publicly traded companies, considering the potential for bad leadership. To this end, the study is based on a literature review.

Keywords: Psychosocial risks; Bad leadership; Governance.

* Mestrando em Administração PPGA Unigranrio Afya – allancavichioadm@gmail.com



1. INTRODUÇÃO

O avanço da percepção sobre a importância da consideração do trabalho digno e decente, do bem-estar e dos direitos humanos descortinou a preocupação com uma série de fatores que podem afetar negativamente a saúde das pessoas nos contextos organizacionais, os chamados riscos psicossociais.

Eles se revelam como perniciosos às pessoas, com impactos potenciais sobre a saúde física e mental, mas também às próprias organizações, na medida em que projetam consequências sobre o desempenho no trabalho, as relações interpessoais, o clima, a reputação e, em última análise, o resultado organizacional.

O assunto tem gerado repercussões no mundo e, também, no Brasil.

Desde 2020, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) aprofundou os estudos em torno da relevância dos fatores psicossociais e suas influências nas causas de estresse relacionadas ao trabalho.

Somente no ano de 2024 o Brasil apresentou 472 mil solicitações de licença no INSS por questões de saúde mental, considerado um marco negativo na série histórica dos últimos 10 anos (G1, 2025).

As questões relacionadas aos riscos psicossociais no ambiente de trabalho têm sido acompanhadas de uma abordagem teórica e prática crescente em âmbito nacional, com estudos, pesquisas e produções significativamente concentradas em campos como a Saúde, o Direito, a Sociologia e a Psicologia.

Não obstante a relevância do tema para a Administração, tanto pública quanto privada, muito ainda há por avançar em termos de pesquisas e reflexão nessa área, e com foco não somente na abordagem crítica, mas em possíveis soluções do ponto de vista da gestão organizacional.

Os desdobramentos e consequências indesejáveis dos riscos psicossociais representam um problema para as organizações, cujos transtornos e custos associados ainda não são completamente conhecidos e tangíveis, unindo riscos e incertezas. Tal questão, de ordem prática, motiva à formulação de um problema de pesquisa com orientação e justificção pragmáticas: Qual o papel da governança corporativa na prevenção e mitigação dos desdobramentos e consequências indesejáveis associados aos riscos psicossociais no ambiente organizacional?



O referido problema de pesquisa, ainda não compreendido satisfatoriamente, apresenta-se como tão ou mais importante do que o problema prático que o motiva: Qual será o custo para as pessoas e para as organizações, caso a academia não reflita e consolide um entendimento sobre o papel da governança na prevenção e mitigação dos riscos psicossociais?

Como os riscos psicossociais podem se operar em contextos públicos e privados, e resultar de inúmeros fatores, discuti-los em sua completude poderia tornar superficiais os resultados da pesquisa, diante tamanha quantidade de possibilidade de discussão. Tendo isto em vista, o recorte do tema é não apenas recomendável, mas necessário em razão da própria limitação de páginas do presente artigo.

Neste sentido, o objetivo deste artigo é discutir como a governança e o *compliance* podem funcionar como ferramentas de prevenção e mitigação dos riscos psicossociais nos contextos organizacionais das empresas de capital aberto, considerado o fator má-liderança.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo do tempo, a liderança se projetou em contextos históricos, sociais, políticos e econômicos distintos, assim como em diferentes esferas no âmbito das sociedades e relações interpessoais. Sua projeção e importância a alçaram a um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais (Turano; Cavazote, 2016).

Os estudos sobre liderança e chefia mostram que a trajetória delas sempre foi baseada nas relações de interação social e poder. John e Azambuja (2020) destacam a importância do papel do líder em todo o processo administrativo e relacional. Ele tem o poder de influenciar pessoas e cativá-las, através do que é possível alcançar grandes resultados em benefício de causas comuns.

Entretanto a liderança nem sempre acarreta resultados positivos. Muitas vezes ela é perniciososa para os trabalhadores, tanto no ambiente privado como no público, e, também, para as organizações.

Como nem sempre a figura do líder pode ser vista como positiva (Lipman-Blumen, 2005), é imprescindível evidenciar as discussões acerca dos modelos



negativos de liderança, normalmente associados à noção de lideranças tóxicas (Assad, 2017).

Kellerman (2004) e Ciulla (2004) enquadram a má liderança em duas categorias principais: a ineficaz e a antiética.

Segundo Abelha *et al.* (2020) ao líder ineficaz faltam capacidades e habilidades necessárias para suas decisões; ao passo que o antiético ou imoral é aquele que apresenta padrões de comportamento opostos às virtudes pessoais e não pratica a liderança para um bem comum.

Kellerman (2004) organizou os tipos de diferentes maus líderes. Na tabela abaixo (tabela 1), onde os dois primeiros tipos são concernentes ao líder ineficaz e os cinco últimos ao líder antiético.

Tabela 1 – Tipos de má liderança segundo Kellerman.

TIPOS	DESCRIÇÃO
Incompetente	Falta ao líder a vontade e/ou habilidade para sustentar ações eficazes. No que diz respeito aos desafios da liderança, ele não cria mudanças positivas.
Rígido	Falta ao líder a vontade e/ou habilidade para sustentar ações eficazes. No que diz respeito aos desafios da liderança, ele não cria mudanças positivas.
Destemperado	Falta ao líder autocontrole. Ele é dado a excessos.
Insensível	O líder é insensível e cruel. Ignora as necessidades e desejos da maioria dos membros do grupo ou organização.
Corrupto	O líder mente, trapaceia ou rouba. Num grau que ultrapassa a norma, ele coloca os interesses pessoais à frente do interesse público.
Insular	O líder desconsidera a saúde e o bem-estar daqueles que estão fora do grupo ou organização pela qual é diretamente responsável.
Perverso	O líder comete atrocidades. Ele usa a dor como instrumento de poder. O dano feito aos outros é severo. Ele pode ser físico, psicológico ou ambos.

Fonte: Adaptado de Kellerman, 2004.

Tepper (2000), faz referências às questões da supervisão abusiva, das hostilidades verbais e não verbais, que às vezes desenvolvem para agressões físicas. O mau líder pode ser ofensivo, ridicularizar e diminuir subordinados.

Deste modo, Harms *et al.* (2017), Lee; Kim e Yun (2018), afirmam que a má chefia projeta efeitos como a falta de motivação e alta rotatividade em empregos, cargos e funções, bem como a ausência de comprometimento dos liderados para



com a organização, inclusive, prejuízos decorrentes do não compartilhamento de conhecimento e da falta de postura profissional.

Kellerman (2004), acrescenta que os líderes maus têm um comportamento desviante simplesmente por serem quem são e pelo seu objetivo, em referência à sua ganância por poder.

Neste sentido, Palhus e Williams (2002) apud Abelha (2020) introduziram o termo Tríade Escura, que reúne traços de narcisismo, maquiavelianismo e psicopatia, e estaria intrinsecamente ligado a um comportamento interpessoal, insensível e manipulador (Abelha, 2020).

Krasikova; Green; Lebreton (2013 apud Abelha, 2020) cunharam o termo liderança tóxica, a partir do entendimento de que as más lideranças trazem “consequências negativas para a própria organização, como, por exemplo, ineficiência, fracasso no alcance de metas e recorrência de problemas legais.” (Abelha, 2020, p. 44). Ou seja, a má liderança é tóxica porque espalha toxinas comportamentais sobre a dinâmica de trabalho das organizações.

O próprio Abelha (2020) pontua que se as organizações realmente desejam restringir a má liderança devem buscar soluções levando em conta a dissonância de poder inerente às estruturas de gerências e devem, também, se posicionar incisivamente quando os líderes se comportarem de maneira tóxica.

Fato é que os referidos modelos negativos de chefia nem sempre são percebidos rapidamente na prática. E o descobrimento tardio pode implicar no comprometimento de todo o sistema organizacional no qual a má liderança se encontra inserida (Lipman-Blumen, 2006).

Segundo Lima (2004) apud Andrade, Rosário e Moreira (2019), a liderança tóxica exercida pelas más chefias tem o sofrimento no ambiente de trabalho como um dos seus efeitos colaterais mais genuínos. Este tipo de sofrimento contribui para o fracasso das relações sociais e profissionais, além de potencialmente causar danos à saúde dos liderados.

Apesar de projetar efeitos tão perniciosos, a sua identificação nem sempre constitui tarefa simples. Conforme assinala Assad (2017) apud Andrade, Rosário e Moreira (2019), a complexidade no reconhecimento de uma liderança tóxica certas vezes decorre da não manifestação de um perfil tirânico claro pelo líder.



Do ponto de vista conceitual, Assad (2017) define a liderança tóxica como todo tipo de má liderança que é capaz de gerar toxinas e que cause qualquer tipo de dor, seja ela psicológica ou mesmo física. Comportamentos destrutivos, que diminuam a moral, desmotivam e derrubam a autoestima dos liderados, são traços comuns da toxicidade de um mau líder. Logo, um líder tóxico é destrutivo; invalida, reprova, manipula, diminui o seu liderado. O objetivo muitas das vezes é ter o poder e o controle sobre suas emoções, ânimo e razão de ser (Assad, 2017).

Por sua vez, Reed (2014) sinaliza três aspectos relacionados a situações de exercício de liderança tóxica: (1) não consideração, pelo líder, do bem-estar do trabalhador; (2) interesses do líder ligados à sua motivação particular; e, como consequência, (3) o clima organizacional é afetado de forma negativa.

Dejours (2015) descreve que relações de trabalho marcadas pela presença de lideranças tóxicas normalmente despojam o trabalhador de sua subjetividade, fazendo-o uma vítima de seu próprio trabalho. Para o autor, o início do adoecimento do liderado se dá com a frustração de suas expectativas primeiras acerca do trabalho, como felicidade, realização pessoal e material (Dejours, 2015).

Uma das formas de expressão do sofrimento no trabalho é o silenciamento imposto com censura. A imposição do silêncio é uma ferramenta poderosa para controlar as ações dos subordinados face à toxicidade das más lideranças.

Numa ótica mais ampla, coloca Orlandi (2013), que este movimento de censura baseado pelo silêncio acarreta a interdição da inscrição do sujeito em formações discursivas determinadas, impedindo-o de ocupar certos lugares e posições.

Outra manifestação da liderança tóxica se apresenta no campo da sobrecarga de tarefas associada ao não incentivo à criatividade por parte dos liderados. A subutilização da criatividade acaba por aumentar o desânimo dos liderados (Heloani; Barreto, 2017). E quando a subjetividade do sujeito é subjugada, o corpo reage.

O assédio moral e o sofrimento psíquico, embora não sejam considerados doenças, são considerados riscos psicossociais que geram doenças psicossomáticas, como estresse patológico, síndrome de *burnout*, síndrome do pânico, estresse pós-traumático por estresse, depressão, dentre outras consequências graves para o corpo e mente (Heloani e Barreto, 2017). O assédio provoca danos inclusive para aqueles que testemunham, gerando, destarte, um mal-



estar coletivo composto pelo medo, vergonha, fragilização da saúde física e mental, acometendo o trabalhador a problemas que podem se tornar irreparáveis (Heloani; Barreto, 2017).

É possível afirmar, na linha do que apontam Gaspar, Sousa e Alves (2024), que um ambiente de trabalho não saudável, marcado pela existência de lideranças tóxicas, prejudica a organização do trabalho, a qualidade de vida profissional e os resultados esperados das organizações.

Se, por um lado, o trabalho é um fenômeno que representa a manifestação da sociabilidade humana, ponto inicial do processo de humanização (Antunes; Alves, 2005), e as atividades laborais trazem intrinsecamente a construção da identidade cultural e social dos indivíduos; por outro lado, a má liderança pode acarretar numa inversão desta lógica e representar uma verdadeira disfunção.

A Organização Internacional do trabalho (OIT) e a Organização Mundial de Saúde (OMS) divulgaram que 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos devido à depressão e à ansiedade que afeta milhões de pessoas, causando um prejuízo de um trilhão de dólares à economia global (Brasil, 2025).

Neste mesmo cenário, o Ministério do Trabalho e Emprego brasileiro implementou mudanças na NR-1, focando na inclusão de riscos psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).

O capítulo 1.5 da NR-1 foi alterado pela Portaria do Ministério do Trabalho e Emprego – TEM nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, incluindo expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO). Essa alteração foi resultado das discussões sobre o tema durante três anos por Grupo de Estudos Tripartite (GET) no âmbito da Comissão Tripartite Partidária Permanente (CTPP) e do Ministério do Trabalho e Emprego (TEM). [...] Enquadram-se como fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho, sobrecarga de trabalho assédio e suas derivações, integrando-os ao inventário de riscos (Brasil, 2025, p.4).

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2025), os fatores de risco psicossociais relacionam-se intrinsecamente com a organização e condições do trabalho. A forma como o trabalho é executado, direcionado, organizado e liderado podem trazer consequências de cunho psicológicos aos trabalhadores.

O próprio MTE (2025), no seu Guia de Informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho, esclarece que eles decorrem



de problemas na concepção, na organização e na gestão do trabalho, podendo gerar vários efeitos à saúde do trabalhador em nível psicológico, físico e social, como por exemplo o desencadeamento ou agravamento de estresse no trabalho, esgotamento, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e depressão, entre outros (Rodrigues *et al.*, 2020; PEREIRA *et al.*, 2021; ISO 45003, 2021; WHSQ,2002, *apud* Brasil, 2025).

Se a atuação de más chefias pode impactar tão drástica e negativamente trabalhadores e organizações, é fundamental implementar modelos estratégicos destinados à prevenção e a mitigação dos riscos resultantes dessas eventuais práticas perniciosas. Essas iniciativas enquadram tanto a dimensão do indivíduo a partir de sua conscientização e processos de educação, quanto a dimensão institucional, a partir dos relacionamentos interpessoais (Nunes, Tolfo e Espinosa, 2022).

Do ponto de vista do indivíduo, não se pode deixar de considerar os trabalhadores como um importante conjunto de pessoas cujos interesses a organização deve reconhecer e preservar. Esses grupos de interesse, chamados de *stakeholders*, têm a capacidade de influenciar toda a organização (Savage; Nix; Whitehead; Blair, 1991). Portanto, quando uma liderança disfuncional atua, negligenciando o poder desses *stakeholders*, a empresa se desestrutura, havendo desgaste de seu potencial de gestão (Tapscott; Ticoll, 2005).

Deste modo, as empresas contemporâneas devem vincular seus objetivos econômicos e financeiros às questões relacionadas com a ética e cidadania, que aos olhos da sociedade, vem sendo percebida como relevante para definir prognósticos de sucesso ou fracasso das organizações (Costa; Carvalho, 2005), deste modo o *compliance* se torna uma ferramenta poderosa no combate às ações das lideranças tóxicas.

Para tanto, o termo *compliance* esboça o conjunto de mecanismos e ações destinadas a efetivar a conformidade de uma organização quanto às leis, regulamentos e padrões internos, transcendendo de um requisito legal simples a uma estratégia refinada de gestão que agrega valor e mitiga riscos (Silva et al., 2020). Mas, indo além das normas formais, também a preocupação com integridade em termos éticos.



3. MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia utilizada neste artigo será a pesquisa bibliográfica, fundamental em qualquer estudo acadêmico, partindo da premissa que é por meio dela que se busca embasamento teórico, bem como informações relevantes para a elaboração do conhecimento acerca da temática proposta (Guerra, 2023).

A presente pesquisa adota como procedimento metodológico a abordagem qualitativa, cuja modelo se dedica a investigar os aspectos subjetivos dos fenômenos sociais e do comportamento humano (Cardano, 2017), considerando-se a relevância de compreendê-los a partir de perspectivas interpretativas.

Deste modo, a metodologia utilizada neste estudo busca oferecer subsídios teóricos consistentes para a análise da temática em questão, uma vez que permite reunir, examinar e discutir contribuições de diferentes autores que discursam sobre a importância da governança e do *compliance* como meios de mitigar a ação das más lideranças e sua toxicidade nas empresas. Tal percurso metodológico possibilita a construção de uma visão crítica, fundamentada em fontes já consolidadas, que amparam o desenvolvimento da reflexão proposta.

O caráter qualitativo da investigação justifica-se pela complexidade do objeto de estudo em sua dimensão simbólica, cultural e social. Neste contexto, a busca por artigos, livros e registros nas principais plataformas científicas como Google Acadêmico, SciELO e plataforma CAPES é fundamental para garantir qualidade e precisão dos dados extraídos.

Ao utilizar as plataformas acima, utilizou-se palavras-chave específicas relacionadas a más lideranças, compliance e governança, a fim de obter resultados mais precisos e relevantes.

4. RESULTADOS

Os resultados esperados se concentram na identificação de como os mecanismos de *compliance* podem ajudar na mitigação dos efeitos negativos das más lideranças sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.



Considera-se que a implementação de práticas de governança, integridade e conformidade organizacional contribui para a criação de ambientes de trabalho mais transparentes, éticos e alinhados a padrões de responsabilidade social.

Destarte, espera-se que a análise possibilite evidenciar o potencial do *compliance* não apenas como instrumento de proteção jurídica e institucional, mas também como uma estratégia preventiva voltada à redução de riscos psicossociais, ao fortalecimento da cultura organizacional e à promoção de relações laborais mais saudáveis.

4.1. GOVERNANÇA E COMPLIANCE ORGANIZACIONAIS NA DE PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO AOS RISCOS PSICOSSOCIAIS RESULTANTES DE MÁ S LIDERANÇAS EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO.

Comportamentos incompatíveis, particularmente aqueles decorrentes do exercício de más lideranças, impactam negativamente a organização do trabalho, as relações interpessoais no local de trabalho, a produtividade e a reputação organizacionais (Momm, 2025). Tais comportamentos afetam diretamente as pessoas sujeitas às más lideranças e, em sentido mais amplo, sobre os próprios resultados das empresas.

Em termos de contexto, trata-se de uma realidade que se apresenta tanto na iniciativa pública quanto na privada, afetando organizações com características muito variadas. As empresas privadas de capital aberto certamente estão inseridas dentre as muitas espécies de organizações nas quais as más lideranças, no cotidiano das atividades, podem gerar os referidos riscos e suas respectivas consequências perniciosas.

Destarte, os riscos psicossociais resultantes de más lideranças demandam administração eficaz, especialmente sob as perspectivas da governança organizacional e do *compliance*, e com foco não somente na crítica, mas em possíveis soluções do ponto de vista da gestão organizacional.

A primeira questão é conceitual e diz respeito à definição de governança corporativa, que é compreendida como um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a



sociedade em geral (IBGC, 2023). Esse sistema deve balizar a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes (IBGC, 2023).

A segunda questão diz respeito ao entendimento, conforme esclarecem Filatotchev, Aguilera e Wright (2020), de que a governança não ocorre em um vácuo; num vazio. Ao contrário, ela é planejada e implementada dentro de um cenário jurídico-institucional e ambiente político-regulatório, no qual a organização é constituída e realiza as suas operações. A reflexão sobre governança só é possível diante da compreensão das características das organizações e, de maneira mais ampla, do desenho do ambiente jurídico-institucional em que estão inseridas.

No Brasil, as empresas de capital aberto são aquelas cujos valores mobiliários de sua emissão estão admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários. Caracterizam-se pela adoção da forma jurídica sociedade anônima e, normalmente, por sua listagem na B3, organização responsável pela infraestrutura do referido mercado, contemplando os segmentos de bolsa e de balcão (IBGC, 2023). Encontram-se submetidas ao arcabouço regulatório da Comissão de Valores Mobiliários – autarquia federal em regime especial, com funções diversas como registrar, normatizar, fiscalizar e, eventualmente, sancionar – e, eventualmente, a depender da sua adesão voluntária, a normas no contexto dos segmentos diferenciados de listagem, como, por exemplo, o Novo Mercado, o mais elevado nível em termos de governança corporativa (IBGC, 2023).

Embora a governança já seja uma realidade nas empresas de capital aberto, não se pode dizer o mesmo a respeito da existência de dimensões específicas relacionadas aos riscos psicossociais no ambiente organizacional, como já acontece, por exemplo, em relação a perspectivas como trabalhista, ambiental, proteção de dados e diversidade (Cavaliere, 2023).

Neste sentido, propõe-se uma nova dimensão específica da governança associada aos riscos psicossociais resultantes das más lideranças no contexto organizacional das empresas de capital aberto, dada a importância da prevenção e mitigação dos referidos riscos e consequências perniciosas. Tal proposta é assentada em três bases:

O desenho de uma política de governança associada ao exercício da liderança no ambiente organizacional, com o objetivo de estabelecer os princípios,



formular as diretrizes e formalizar os procedimentos para identificar, monitorar e comunicar quaisquer práticas contrárias à manutenção da integridade ética em termos de exercício de liderança, assim como medidas de prevenção e combate à má liderança dentro da organização, além de suportar e complementar o nosso Código de Ética e Conduta (FEBRABAN, 2018).

A criação de uma estrutura de governança específica, o Comitê de Prevenção e Mitigação dos Riscos Psicossociais, em caráter permanente, ligado ao Conselho de Administração, para discutir e analisar questões relacionadas ao exercício de liderança, aos riscos psicossociais resultantes das más lideranças, fornecendo suporte técnico e estratégico sobre a prevenção e a mitigação dos riscos psicossociais e suas consequências para os indivíduos afetados e para a organização (Silveira, 2023).

Práticas de governança como a inserção de tópicos específicos no Código de Conduta organizacional, programas de treinamentos das lideranças e dos trabalhadores, criação de um núcleo de atendimento psicossocial (Cavaliere, 2023), criação de canal específico de ouvidoria para denúncias de comportamentos inapropriados e respectivo tratamento dos casos e criação de um programa de compliance psicossocial.

A última medida, que visa garantir que a organização esteja em conformidade com as leis e regulamentos relacionados à saúde mental e segurança no trabalho (Cavaliere, 2023), particularmente aqueles associados aos riscos psicossociais resultantes das más lideranças.

A ética está intimamente atrelada ao compliance, impactando diretamente no comportamento dos trabalhadores, permeando todos os níveis organizacionais (Silveira, 2023). Deve se consolidar com a cultura organizacional, que se manifesta tanto formalmente através de códigos de conduta e políticas institucionais, como informalmente a partir de valores, crenças e hábitos cotidianos. Estabelecer uma cultura ética exige grande esforço, trabalho contínuo de comunicação assertiva, treinamentos alinhados às necessidades da organização e conscientização de toda a cadeia de stakeholders (Silveira, 2023).

As funções de compliance se projetam simultaneamente nas perspectivas da prevenção e mitigação de exposições a riscos regulatórios, bem como de conduta e possíveis danos à imagem da empresa (FEBRABAN, 2018).



Com isto, criam-se meios de evitar condutas inadequadas e métodos pelos quais os resultados indesejados sejam monitorados (Silva, 2017). A sua prática, por vislumbrar a garantia da conformidade com as leis e regulamentos, além da ética, tem nos canais de denúncia um dos seus principais vetores, por sua essencialidade à identificação e possibilidade de tratamento de situações disformes (Wanderer; Macêdo, 2017).

Enfrentar desafios relativos aos riscos psicossociais resultantes das más lideranças requer compromisso genuíno e contínuo da alta administração e de todos os membros que compõem a organização.

A transformação cultural em direção a um ambiente de trabalho mais seguro e inclusivo é um processo contínuo que demanda educação, liderança comprometida e a implementação de políticas de compliance verdadeiramente eficazes. Somente através de um compromisso real com a mudança da cultura e a adoção de soft law [...], as empresas poderão mitigar casos de violência [...], garantindo um ambiente de trabalho respeitoso e seguro para todos (Momm, 2024, p. 280).

Tais riscos, que exacerbam as pessoas dos trabalhadores afetados e projetam consequências negativas sobre a própria organização, podem gerar efeitos perniciosos significativos, e até incertos:

Conscientização, prevenção, políticas internas claras e educação contínua são componentes essenciais para enfrentar esse problema e criar ambientes de trabalho seguros e livres de assédio. As organizações precisam estar atentas, pois tais condutas podem ter sérias consequências, incluindo danos à saúde física e mental dos empregados., caracterização de doenças ocupacionais, além de autuações fiscais, ações civis públicas e trabalhistas, além da possibilidade de indenizações significativas. (Momm, 2024, p. 280).

A adoção de medidas que previnam essas ações que causam riscos psicossociais nas empresas, propiciam um ambiente seguro, produtivo e sustentável. As organizações que compreendem a importância dessas medidas, calçam-se na mudança cultural efetiva em direção a uma educação constante das lideranças e funcionários de uma maneira geral, engajando-os efetivamente em políticas de *compliance*.

Ignorar essas questões pode não só prejudicar a saúde mental dos colaboradores, como também acarreta em implicações legais e financeira, afetando a sustentabilidade e a imagem da empresa diante dos *stakeholders*.



5. DISCUSSÃO

Os trabalhadores precisam de ferramentas que os possibilitem a enfrentar situações de abuso no ambiente de trabalho. Desta forma, esta seção trará formas pelas quais são praticadas psicologicamente ou tecnicamente, ações de enfrentamento e defesas dos indivíduos expostos a essas práticas de má liderança.

Tendo a saúde mental como uma questão fundamental para o bom desenvolvimento do trabalhador, além de ser relevante no contexto de Segurança e Saúde no trabalho (SST), foi imprescindível que as organizações discutissem os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho, a fim de prevenir o adoecimento mental e outras lesões à saúde dos trabalhadores (Brasil, 2025).

Partindo dessa relevância da saúde mental no trabalho:

O capítulo 1.5 da NR-1 foi alterado pela Portaria do Ministério do Trabalho e Emprego – TEM nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, incluindo expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO). Essa alteração foi resultado das discussões sobre o tema durante três anos por Grupo de Estudos Tripartite (GET) no âmbito da Comissão Tripartite Partidária Permanente (CTPP) e do Ministério do Trabalho e Emprego (TEM). [...] Enquadram-se como fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho a sobrecarga de trabalho, assédio e suas derivações, integrando-os ao inventário de riscos. (BRASIL, 2025, p.4)

Segundo o MTE, os fatores de risco psicossociais relacionam-se intrinsecamente com a organização e condições do trabalho. A forma como o trabalho é executado, direcionado, organizado e liderado podem trazer consequências de cunho psicológico aos trabalhadores (MTE, 2025). O próprio MTE (2025) esclarece no seu Guia de Informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho, que estes riscos decorrem

de problemas na concepção, na organização e na gestão do trabalho, podendo gerar vários efeitos à saúde do trabalhador em nível psicológico, físico e social, como por exemplo o desencadeamento ou agravamento de estresse no trabalho, esgotamento, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e depressão, entre outros (Rodrigues et al., 2020; Pereira et al., 2021; ISO 45003, 2021; WHSQ, 2002, apud Brasil, 2025).

O bem-estar do trabalhador é um dos principais pilares que sustentam a sua saúde mental em suas atividades laborais. Van Horn et al. (2004) apud Paz (2020) abordam o bem-estar ocupacional,



que se refere à avaliação positiva dos fatores de trabalho. Já Warr (2007) considera que o ambiente de trabalho influencia o bem-estar do indivíduo, que dependerá do quanto o seu ambiente lhe proporciona oportunidade de experiências positivas, desde que elas sejam percebidas e aproveitadas. [...] Os pesquisadores compreendem bem-estar no trabalho / nas organizações a partir de diferentes concepções teóricas com implicações nos estudos empíricos. A concepção teórica de Paz (2011), adotada aqui, define bem-estar organizacional como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos aos desempenharem seus papéis nas organizações, pressupondo uma relação de reciprocidade indivíduo/organização. (Paz et al. 2020, p.4)

É imprescindível o compromisso e a compreensão dos sistemas e processos organizacionais que possibilitem a promoção do bem-estar dos trabalhadores. Paz (2020), discute que se faz necessário implementar em contextos organizacionais esse compromisso com ambientes benéficos aos trabalhadores, principalmente partindo da premissa que o ser humano se torna mais produtivo quando inserido em um ambiente organizacional saudável.

Destarte, a qualidade de vida organizacional (QVO), para Guareshi (2002), apud, Paz (2020), é uma responsabilidade da gestão, ainda que considere, sobremaneira, a participação do trabalhador ao seu próprio bem-estar; trata-se de uma relação recíproca entre indivíduo e empresa através das dinâmicas do trabalho.

Isto posto, sugestionam-se práticas de gestão de RH que proporcionem o aumento do bem-estar laboral, como por exemplo: investimento no desenvolvimento do trabalhador; ambiente físico adequado às práticas de trabalho; ambiente social harmonioso; dar voz aos trabalhadores; entre outros itens.

Pela lente comportamental, uma maneira muito tradicional de enfrentamento é o que se é denominado de *coping*, que Folkman (1984) e Folkman; Moskowitz (2004), apud Carlotto et al. (2018) definem como “um conjunto de respostas intencionais, cognitivas e comportamentais, utilizadas pelo sujeito com o propósito de lidar com demandas específicas oriundas de situações estressantes, que podem ser aprendidas, utilizadas e descartadas” (Folkman, 1984; Folkman; Moskowitz, 2004, apud Carlotto et al. 2018, p.94).

No modelo proposto por Folkman e Lazarus (1980), [...] O coping [...] constitui-se no esforço despendido pelo sujeito para atuar na situação que deu origem ao estresse, tentando mudá-la. A função dessa estratégia é alterar o problema existente na relação entre a pessoa e o ambiente que está causando origem da tensão. [...] Caracterizando-se pelo uso de comportamentos que afastam completamente a pessoa da situação estressante. Nesse sentido, não há necessidade de empreender esforços para lidar com a situação, uma vez que ela tende a não se configurar no



panorama de problemas existentes (Carver; Scheier; Weintraub, 1989). (Carlotto, et al., 2018, p. 92-93).

Neste sentido, cabe ao trabalhador elaborar e definir meios de proteção para tais comportamentos abusivos dos chefes, embora fosse de responsabilidade da empresa fornecer meios adequados de amparo aos indivíduos inseridos em situações de trabalho tóxicas. Lazarus e Folkman (1986), sugerem intervenções que visem o reconhecimento dos estressores laborais, dimensioná-los e desenvolver, com isto, estratégias efetivas de enfrentamento voltadas para os problemas, tendo em vista a associação à melhoria da saúde mental dos trabalhadores envolvidos.

6. CONCLUSÕES

Os riscos psicossociais decorrentes do exercício das más lideranças se inserem no contexto dos inúmeros desafios contemporâneos relacionados à administração das organizações públicas e privadas. Em relação às últimas, a questão se coloca como um verdadeiro imperativo que demanda atenção, particularmente às empresas privadas de capital aberto.

Os desdobramentos e consequências indesejáveis dos riscos psicossociais representam um problema para as organizações, cujos transtornos e custos associados ainda não são completamente conhecidos e tangíveis, unindo riscos a incertezas. Tal questão, motivou o estudo sobre o papel da governança corporativa na prevenção e mitigação dos desdobramentos e consequências indesejáveis associados aos riscos psicossociais no ambiente organizacional.

Procurou-se apresentar uma solução teórica para o problema de pesquisa, com o oferecimento de contribuição ancorada em dois pontos principais, complementares entre si. O primeiro, a partir da conclusão da centralidade da governança, consiste na indicação da relevância da existência, no contexto das empresas de capital aberto, de dimensões específicas de governança e *compliance* relacionadas aos riscos psicossociais; o segundo, o oferecimento de uma proposta de bases de implementação sob três diferentes eixos: i) políticas; ii) estruturas; e iii) práticas.

A necessidade de aprofundamento dos estudos sobre o tema, especialmente com vistas à compreensão de dinâmicas organizacionais internas específicas,



sugere a relevância do seu desdobramento em outras pesquisas baseadas em métodos como o estudo de caso, que permitam entender as percepções dos principais atores envolvidos e, também, sobre como as políticas, estruturas e práticas de governança foram adotadas (ou não) e em que medida, e eventuais resultados concretos em termos de prevenção e de mitigação dos desdobramentos e consequências indesejáveis associados aos riscos psicossociais no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; NIEMEYER, J. R. L.; VILLAS BOAS, O. T. O lado sombrio da força: a má liderança e suas consequências para os indivíduos e as organizações. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 55, p. 38–57, 2020.

ANDRADE, P. C.; ROSÁRIO, R. A.; MOREIRA, T. A. P. A incidência de liderança tóxica em uma empresa multinacional do setor de call center. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, 2019.

ANTUNES, R. ARIAS, A... [et. al] (orgs.). **Icebergs à deriva: o trabalho nas plataformas digitais**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2023.

ASSAD, Alessandra. **Liderança tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CAVALIERI, Davi Valdetaro Gomes. **Compliance e Saúde Mental nas Organizações**. São Paulo: Dialética, 2023.

CIULLA, J. B. **What is Good Leadership?** Leadership Magazine, John F. Kennedy School of Government for Public Leadership, Harvard University: Forthcoming, 2004.

COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L. F. Legitimando papéis ou conciliando interesses? A reprodução discursiva da responsabilidade social empresarial. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Brasília, DF, 2005.

Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos. Disponível em: <<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml>>. Acesso em 04/04/2025.

DEJOURS, C.; Tradução: Ana Isabel Paraguay; Lúcia Lear Ferreira. **A loucura do trabalho** : estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez Oboré, 2015.



FILATOTCHEV, Igor; AGUILERA, Ruth; WRIGHT, Mike. From Governance of Innovation to Innovations in Governance. **Academy of Management Perspectives**, v. 34, n. 02, p. 5, 2020.

GASPAR, T.; SOUSA, B.; ALVES, E.; *et al.* Are Healthcare Organizations Healthy Work Ecosystems? Health and Well-Being of Health Professionals. **Healthcare**, v. 12, n. 22, p. 2277, 2024.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Guia Boas Práticas de Compliance**. São Paulo: Instituto Febraban de Educação, 2018.

HARMS, P. D.; CREDÉ, M.; TYNAN, M.; LEON, M.; JEUNG, W. Leadership and stress: A meta-analytic review. **The Leadership Quarterly**, v. 28, p. 178-194, 2017.

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral: Gestão por Humilhação**. 22. ed. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6ª ed. São Paulo, 2023.

JOHN, M. N.; AZAMBUJA, L. M. B. O processo evolutivo da liderança. **Faculdade Sant'Ana em Revista**. v. 4, p. 225-236, Ponta Grossa, 2020.

KELLERMAN, B. **Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

LEE, S.; KIM, S. L.; YUN, S. A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. **The Leadership Quarterly**, v. 29, p. 403-413, 2018.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. **Leader to Leader**, v. 2005, n. 36, p. 29, 2005.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO; Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informação/participação-social/concelhos-e-orgaos-colegiados/comissão-tripartite-partidaria-permanente/normas-regulamentadoras-vigente/nr-1>> Acesso: 14/04/2025.

MOMM, M. A. L. Compliance e cultura organizacional: equidade de gênero e prevenção do assédio sexual e violência no trabalho. **Revista Jurídica Gralha Azul - TJPR**, v. 1, n. 25, 2025. Disponível em: <<https://revista.tjpr.jus.br/gralhaazul/article/view/123>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

NUNES, T. S; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Percepção sobre assédio moral para servidores universitários: da prática hostil a consequência da violência. **Psicologia Argumento**, [S. l.], v. 40, n. 108, 2022.



Organização Internacional do Trabalho (OIT). **O trabalho digno e a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Genebra, 2024. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/media/426441/download>. Acesso em: 05/06/2025.

ORLANDI, E. P. **As formas do silêncio no movimento dos sentidos**. Campinas, SP: Editora Da Unicamp, 2013.

PEREIRA, A. C. L. 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, 2020.

REED, G. Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness. **Air and Space Power Journal**, v. 3 n. 26, 3-10, 2014.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SILVA, G. R.; MELO, H. P. A.; SOUSA, R. G. A influência do canal de denúncia anônima como instrumento de prevenção de riscos de compliance. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças, João Pessoa*, v. 8, n. 1, p. 21-39, jan./abr. 2020. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin> Acesso em: 11/07/2025.

SILVEIRA, D. D. M. Cultura antiética e desempenho das empresas com base nas avaliações dos empregados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 2, 2023.

TAPSCOTT, D.; TICOLL, D. **A empresa transparente**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

TEPPER, B. Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 178-190, 2000.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434–457, 2011.

WANDERER, L.C.; MACÊDO, G.R. **A validação e a aderência à implementação do Programa de Compliance no Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI)**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/169573> Acesso em: 11/07/2025

