

Liderança Organizacional e Psicologia: Práticas para Alinhar o Desempenho e Saúde Emocional.

Organizational Leadership and Psychology: Practices to Align Performance and Emotional Well-Being

Liderazgo Organizacional y Psicología: prácticas para alinear el desempeño y la salud emocional

Jennyfer Salomão Morais

Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá FATEC GT/
(jennyfer.smorais@gmail.com)

Natália Plácido da Silva Cruz

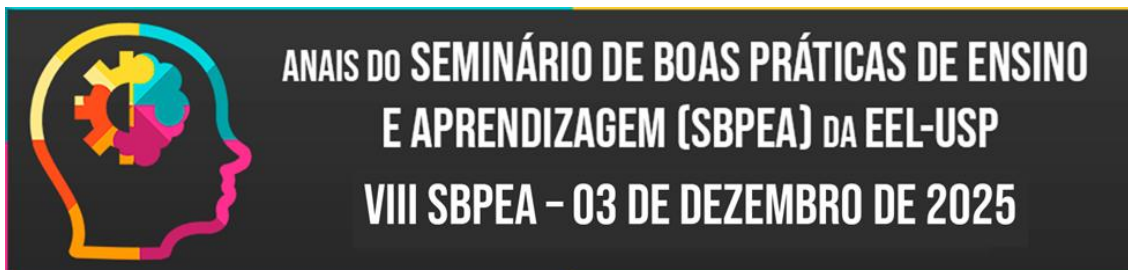
Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá FATEC GT/
(placidonatalia13@gmail.com)

Renata de Castro Marcondes de Freitas

Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá FATEC GT/
(renata.freitas2@fatec.sp.gov.br)

RESUMO

Este artigo analisa como as práticas de liderança influenciam a saúde emocional dos colaboradores nas organizações, considerando também a contribuição da psicologia organizacional nesse processo. O estudo parte do entendimento de que a liderança, quando exercida de forma autoritária ou emocionalmente negligente, pode gerar sobrecarga psíquica, insegurança e desmotivação, enquanto modelos humanizados tendem a promover engajamento, pertencimento e bem-estar. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, fundamentada em revisão bibliográfica e



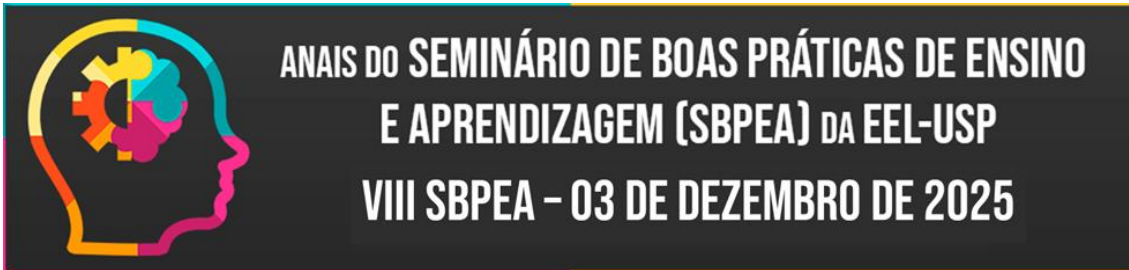
complementada por levantamento empírico com aplicação de questionário a colaboradores e entrevista com psicóloga organizacional. Os resultados indicam que o comportamento do líder interfere diretamente no clima organizacional e no nível de segurança psicológica percebida pela equipe, revelando que o cuidado emocional no ambiente corporativo é fator determinante para a sustentabilidade das relações de trabalho. Conclui-se que a formação de lideranças humanizadas não representa apenas uma escolha gerencial, mas uma estratégia de prevenção ao adoecimento mental e de fortalecimento do vínculo organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Saúde emocional. Psicologia organizacional. Cultura organizacional. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This article analyzes how leadership practices influence the emotional health of employees within organizations, also considering the contribution of organizational psychology to this process. The study assumes that leadership, when exercised in an authoritarian or emotionally negligent manner, can generate psychological overload, insecurity, and demotivation, whereas humanized approaches tend to promote engagement, belonging, and well-being. Methodologically, this is a qualitative exploratory research based on bibliographic review and complemented by empirical data through a questionnaire applied to employees and an interview with an organizational psychologist. The results indicate that leadership behavior directly affects the organizational climate and the level of psychological safety perceived by the team, demonstrating that emotional care in the workplace is a determining factor for the sustainability of professional relationships. It is concluded that the development of humanized leadership is not merely a managerial style, but a strategic mechanism for preventing mental illness and strengthening organizational bonds.

Keywords: Leadership; Emotional health; Organizational psychology; Organizational climate; Well-being at work.



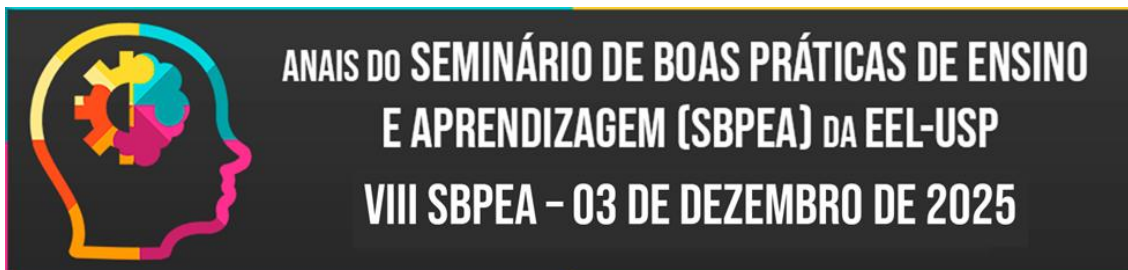
RESUMEN

Este artículo analiza cómo las prácticas de liderazgo influyen en la salud emocional de los colaboradores en las organizaciones, considerando también la contribución de la psicología organizacional en este proceso. El estudio parte del entendimiento de que el liderazgo, cuando se ejerce de manera autoritaria o emocionalmente negligente, puede generar sobrecarga psíquica, inseguridad y desmotivación, mientras que los modelos humanizados tienden a promover compromiso, pertenencia y bienestar. Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativa de carácter exploratorio, fundamentada en revisión bibliográfica y complementada por un levantamiento empírico mediante cuestionario aplicado a los colaboradores y entrevista con una psicóloga organizacional. Los resultados indican que el comportamiento del líder interfiere directamente en el clima organizacional y en el nivel de seguridad psicológica percibida por el equipo, demostrando que el cuidado emocional en el entorno laboral es un factor determinante para la sostenibilidad de las relaciones de trabajo. Se concluye que el desarrollo de liderazgos humanizados no constituye solo una elección gerencial, sino una estrategia preventiva frente al desgaste mental y de fortalecimiento del vínculo organizacional.

Palabras clave: Liderazgo; Salud emocional; Psicología organizacional; Clima organizacional; Bienestar laboral.

1. INTRODUÇÃO

A liderança organizacional tem se tornado um tema central nos estudos de gestão e comportamento organizacional, sobretudo no que se refere a práticas e comportamentos que afetam a motivação, o desempenho e a produtividade das equipes. No contexto brasileiro, verificam-se vínculos consistentes entre estilos de liderança inclusive aqueles com traços mais autoritários ou negligentes e o nível de bem-estar dos colaboradores que são submetidos a essas lideranças, evidenciando que a liderança não impacta apenas os

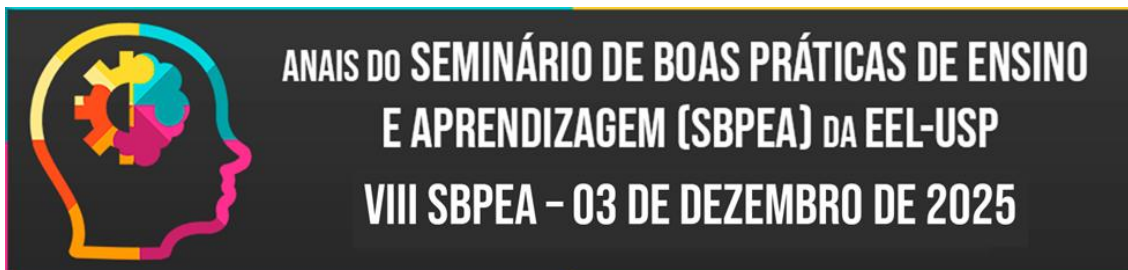


resultados quantitativos, mas também a saúde emocional dos trabalhadores (D'Souza & Coelho César, 2022). Sendo assim, a liderança emerge como um fator estratégico para a sustentabilidade das organizações e para o equilíbrio entre desempenho e qualidade de vida de seus colaboradores.

A literatura nacional ressalta ainda que práticas como comunicação clara e assertiva, confiança nas lideranças, valorização das opiniões dos colaboradores e liderança pelo exemplo favorecem ambientes de trabalho colaborativos, saudáveis e de alto desempenho. Entretanto, revisões sobre a qualidade de vida no trabalho apontam uma lacuna importante no Brasil: apesar do reconhecimento teórico da liderança como elemento de bem-estar, muitos estudos mostram que sua aplicação prática de modo a conciliar produtividade e qualidade de vida ainda é insuficiente e pouco praticado nas organizações (Freitas et al., 2023). Um estudo recente revela que os estilos de liderança exercidos nas organizações brasileiras ainda se associam de modo desigual ao bem-estar dos trabalhadores, demonstrando que a transição entre teoria e prática continua sendo um grande desafio (Dallabona et al., 2024).

No cenário atual, marcado por uma enorme competitividade, aceleradas transformações digitais e uma crescente atenção à saúde mental, investigar e entender como a liderança pode articular o desempenho e o bem-estar torna-se particularmente relevante para se alcançar resultados melhores e trazer para produtividade para as equipes de trabalho. Compreender essa relação oferece não apenas conhecimento acadêmico, mas também subsídios práticos para as organizações que almejam reter talentos, fortalecer sua cultura e promover ambientes de trabalho sustentáveis.

Assim, o presente estudo propõe-se a responder à seguinte questão: como as teorias de liderança podem ser aplicadas nas organizações brasileiras de modo a conciliar resultados e bem-estar, integrando as contribuições da psicologia organizacional? Para tanto, o objetivo geral é analisar de que forma essas teorias são aplicadas no contexto organizacional nacional, equilibrando desempenho e saúde emocional dos colaboradores. Como objetivos específicos, pretende-se:



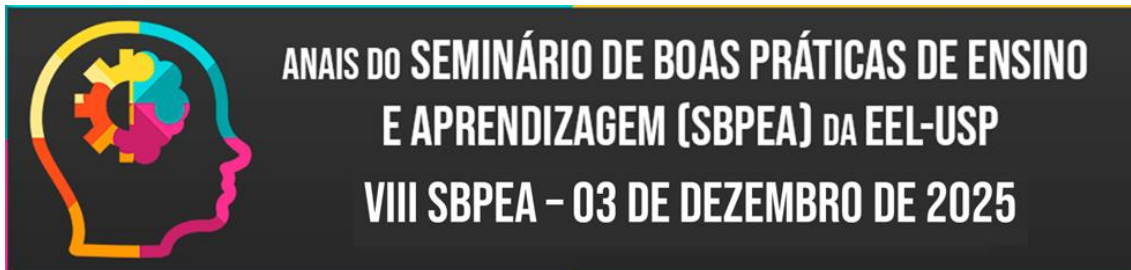
1. Identificar as principais abordagens teóricas de liderança presentes na literatura contemporânea e suas contribuições para o desempenho e o bem-estar no trabalho.
2. Investigar como as práticas de liderança são percebidas pelos colaboradores em relação à motivação, ao engajamento e à saúde emocional.
3. Analisar de que maneira os estilos de liderança adotados em contextos organizacionais brasileiros influenciam a cultura organizacional e a qualidade de vida no trabalho.
4. Compreender as estratégias utilizadas por líderes para equilibrar metas de produtividade com a criação de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.
5. Propor recomendações e diretrizes para o desenvolvimento de lideranças que conciliem resultados organizacionais e bem-estar humano.

A investigação tem como foco organizações brasileiras, nas quais a liderança exerce papel central na motivação, no engajamento e no desempenho das equipes. A análise fundamenta-se em referenciais teóricos sobre liderança e psicologia organizacional, com vistas à proposição de reflexões e diretrizes integradas para desempenho organizacional e cuidado com o bem-estar humano.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança como fator determinante no equilíbrio entre desempenho e saúde emocional

A liderança tem deixado de ser compreendida apenas como o ato de direcionar equipes e cumprir metas, passando a ser reconhecida como um fator decisivo na promoção do bem-estar psicológico e do equilíbrio emocional dos trabalhadores. Em contextos organizacionais contemporâneos, o líder não é apenas gestor de processos, mas mediador de relações humanas e construtor de sentido coletivo. Quando o exercício da liderança se



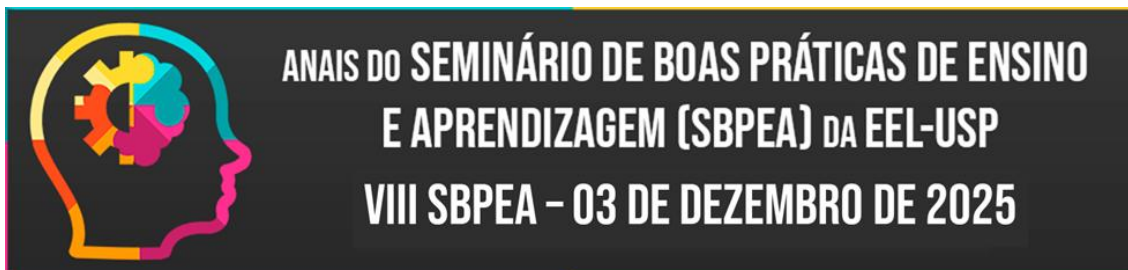
restringe ao controle e à cobrança, o resultado tende a ser um ambiente emocionalmente desgastante; por outro lado, quando há abertura ao diálogo, reconhecimento e suporte emocional, a equipe apresenta maior engajamento, coesão e estabilidade interna.

Chiavenato (2014) destaca que o líder influencia comportamentos não somente pela autoridade formal, mas pelo impacto subjetivo que exerce sobre a equipe. Essa influência, quando malconduzida, repercute em sofrimento psíquico, tensão e queda de autoestima profissional. De modo semelhante, Vieira e Palácios (2021) reforçam que a liderança pode atuar tanto como fator de proteção quanto de risco emocional, dependendo do estilo adotado e da forma como o líder se posiciona diante das necessidades humanas do grupo.

De acordo com Schein e Schein (2019, p. 29), *“a liderança e a cultura organizacional são dois lados da mesma moeda”*, uma vez que o modo como o líder conduz as relações cotidianas define o tipo de ambiente emocional que se constrói na organização. Nesse sentido, a literatura recente aponta que a saúde emocional passou a ocupar um lugar estratégico nas discussões sobre gestão. Oliveira, Maluf e Corrêa (2023) identificam que trabalhadores tendem a associar uma “boa liderança” não apenas à eficiência técnica, mas à capacidade do líder de reconhecer emoções, oferecer suporte e criar um clima organizacional em que exista segurança psicológica.

Complementando essa perspectiva, Edmondson (2022, p. 41) afirma que *“a segurança psicológica é o alicerce invisível que permite que as equipes aprendam, inovem e enfrentem desafios sem medo”*. A ausência dessa segurança, frequentemente é o resultado de lideranças autoritárias ou insensíveis, leva ao que alguns autores denominam sofrimento ético-profissional, uma situação em que o colaborador permanece fisicamente presente, mas emocionalmente exausto e desconectado do propósito do seu trabalho.

Assim, compreender a liderança como vetor de saúde emocional significa reconhecer que o comportamento do gestor não interfere apenas no desempenho laboral imediato, mas também na forma como o indivíduo se percebe e se sente pertencente à organização. Essa dimensão psicológica explica por que equipes submetidas a condutas autoritárias ou despreparadas apresentam maiores índices de adoecimento emocional, absenteísmo e



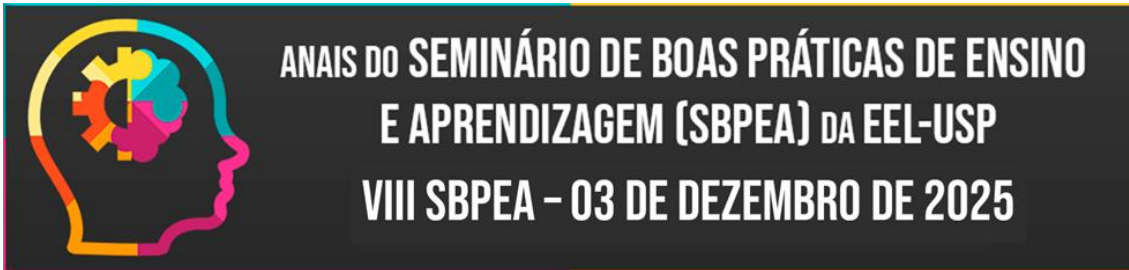
rotatividade — fenômenos que ultrapassam a gestão de tarefas e revelam falhas na gestão humana.

2.2 Contribuições da psicologia organizacional para o desenvolvimento de lideranças humanizadas

A psicologia organizacional vem se consolidando como um campo fundamental para compreender o impacto das relações de liderança no bem-estar dos trabalhadores. Diferentemente das abordagens clássicas da administração, que são centradas em metas, controle e produtividade, essa área evidencia que o desempenho não pode ser dissociado do estado emocional e das condições subjetivas de trabalho. Quando a gestão ignora o fator humano, instala-se um desequilíbrio entre demanda e suporte psicológico, que tende a se manifestar em sofrimento e até mesmo adoecimento.

Goleman (1995) afirma que a inteligência emocional é um dos pilares da liderança eficaz, pois permite que o gestor reconheça e administre emoções, as próprias e da sua equipe, de forma saudável. Essa competência cria um ambiente de pertencimento e contribui para a redução dos níveis de ansiedade derivados de cobranças e insegurança psicológica. No mesmo sentido, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) destacam que o papel do líder deixou de ser meramente técnico: ele se torna agente mediador entre indivíduo, equipe e organização.

O avanço da psicologia positiva também ampliou a compreensão sobre o trabalho. Segundo Seligman (2011), quando os ambientes de trabalho são emocionalmente seguros, eles favorecem aos seus colaboradores e gestores, engajamento e propósito, o que impacta diretamente o desempenho sustentável. Quando não há suporte emocional, o colaborador tende a atuar em estado de autopreservação e não de desenvolvimento, o que explica por exemplo, porque equipes com ambiente tóxico apresentam boa performance apenas no curto prazo, mas rapidamente entram em esgotamento mental e emocional.



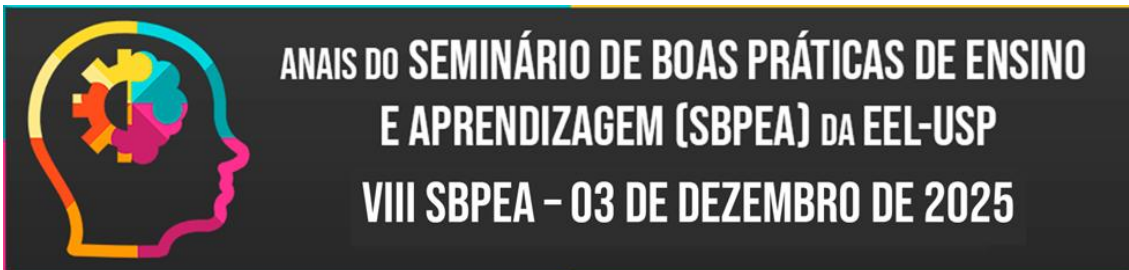
Nesse sentido, a psicologia organizacional evidencia que os estilos de liderança ultrapassam a esfera das preferências gerenciais, configurando-se como fatores determinantes da experiência subjetiva de trabalho. Lideranças empáticas, colaborativas e abertas ao diálogo favorecem a construção de ambientes psicologicamente seguros e atuam como importantes fatores de proteção emocional. Em contrapartida, lideranças autoritárias ou despreparadas tendem a produzir sofrimento ético-profissional, sentimento de desvalorização e desgaste psíquico progressivo, comprometendo tanto o bem-estar dos colaboradores quanto o desempenho coletivo das equipes. Ao trazer esse olhar para dentro das empresas, a psicologia reforça a necessidade de líderes preparados não apenas tecnicamente, mas emocionalmente. É por isso que, nos últimos anos, organizações vêm incorporando treinamentos comportamentais, mediação de conflitos e estratégias de saúde mental como iniciativas de gestão, não apenas como benefício, mas como sustentação da produtividade saudável.

2.3 Estilos de liderança e impactos na saúde emocional dos trabalhadores

Os estilos de liderança representam diferentes formas de conduzir pessoas e tomar decisões, e cada um deles produz efeitos distintos sobre o clima psicológico das equipes. A literatura aponta que não é apenas “o que o líder faz”, mas “como faz”, que determina se o ambiente será saudável ou opressivo (BERGAMINI, 2009). Nesse sentido, o estilo adotado pode funcionar como um fator de motivação e equilíbrio emocional, ou, ao contrário, como gerador de sofrimento psíquico e desgaste relacional dentro da organização.

A partir dessa compreensão geral, é possível analisar como diferentes estilos de liderança influenciam diretamente o bem-estar e a dinâmica emocional das equipes.

A liderança autocrática, **por exemplo, costuma estar associada a ambientes marcados por** medo, silêncio organizacional e insegurança emocional. **Segundo** Souza e Pires (2020), **quando o gestor exerce uma autoridade com foco no controle e não no diálogo, os trabalhadores tendem a apresentar um nível maior de tensão, receio de**



exposição e sensação de vigilância constante, **fatores esse que ampliam o risco de estresse e ansiedade no ambiente de trabalho. Esse formato pode até gerar resultados imediatos, mas, a longo prazo,** deteriora vínculos, reduz a criatividade e inibe a inovação.

Em contrapartida, modelos mais participativos tendem a promover equilíbrio emocional e cooperação entre os membros da equipe.

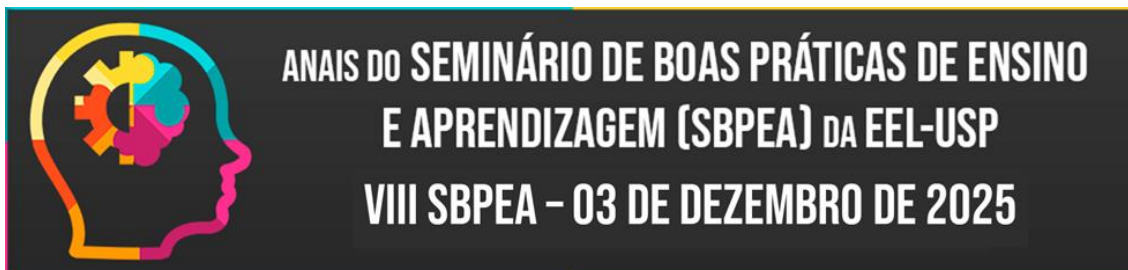
A liderança democrática e participativa está associada a maior engajamento, senso de pertencimento e cooperação. Chiavenato (2014) evidencia que, quando o colaborador percebe que sua voz é considerada, ele desenvolve um senso de utilidade e reconhecimento simbólico. Essa percepção subjetiva reduz a pressão emocional e consequentemente aumenta a segurança psicológica, tornando o ambiente mais propício ao desenvolvimento de competências e à troca interpessoal.

Mais recentemente, novos modelos de liderança têm ampliado essa discussão, incorporando aspectos emocionais e motivacionais ao papel do líder.

Nos últimos anos, a liderança transformacional tem ganhado destaque por buscar inspirar e estimular o crescimento humano e não apenas o desempenho operacional. Bass e Riggio (2006) defendem que esse modelo busca valorizar o sentido do trabalho, a autonomia e o reconhecimento individual, o que contribui para a construção de um clima emocionalmente saudável e pautado em relações de confiança. Esse tipo de liderança atua não apenas sobre o comportamento visível, mas também sobre a experiência subjetiva do colaborador, promovendo engajamento genuíno e propósito coletivo.

No entanto, o exercício da liderança nem sempre se traduz em práticas saudáveis; há contextos em que o poder é utilizado de forma abusiva e desumanizadora.

A literatura também chama atenção para a liderança tóxica, caracterizada por manipulação emocional, micro agressões, pressão psicológica e ausência de empatia. Conforme apontam Padilha e Vieira (2019), ambientes nos quais a liderança se torna fonte de adoecimento tendem a apresentar aumento de absenteísmo, sofrimento mental silencioso, pedidos de desligamento e alta rotatividade, sinais claros de desgaste



emocional que, embora muitas vezes não declarados, são profundamente sentidos pelos trabalhadores e impactam diretamente em sua produtividade e comportamento.

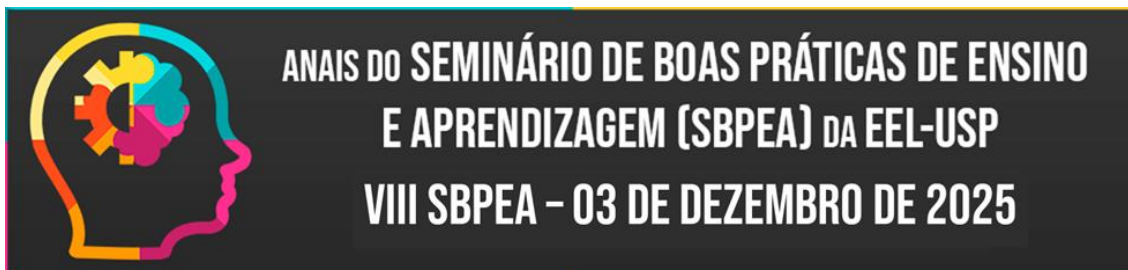
A análise comparativa entre os estilos de liderança permite compreender que a competência técnica, por si só, não é suficiente para garantir um ambiente saudável.

Assim, a comparação entre estilos evidencia que não basta ter um líder tecnicamente competente; é necessário que ele seja emocionalmente preparado para lidar com pessoas. As práticas de liderança funcionam como um espelho organizacional, refletindo valores, modos de cuidado e o grau de humanidade presente nas relações de trabalho. Por isso, o comportamento do líder se torna um determinante direto das condições subjetivas de saúde emocional no ambiente corporativo, revelando que o equilíbrio entre desempenho e bem-estar depende, em grande parte, da qualidade das relações humanas promovidas pela liderança.

2.4 Cultura, comunicação e clima organizacional como reflexos da liderança

A liderança não atua de forma isolada: ela molda e é moldada pelo ambiente organizacional. Cultura, comunicação e clima de trabalho tornam-se extensões diretas da forma como líderes conduzem pessoas. Nesse sentido, compreender o comportamento do gestor significa também compreender como se estruturam as relações internas, as normas não ditas e a experiência subjetiva do trabalhador no cotidiano corporativo. Como destacam Sobral e Peci (2021), o líder exerce papel essencial na configuração do sistema de valores e comportamentos que orientam a dinâmica das equipes.

Sob essa perspectiva, a cultura organizacional representa o alicerce sobre o qual a liderança se expressa e é avaliada. Segundo Schein (2017), a cultura é composta por valores, crenças e práticas compartilhadas que são além de ensinadas, reproduzidas também dentro das empresas. Esses elementos não surgem de forma espontânea: consolidam-se a partir do exemplo dos líderes e das decisões que eles reforçam diariamente. Estudos nacionais apontam que a coerência entre discurso e prática do gestor é um dos principais fatores de fortalecimento ou não da cultura organizacional

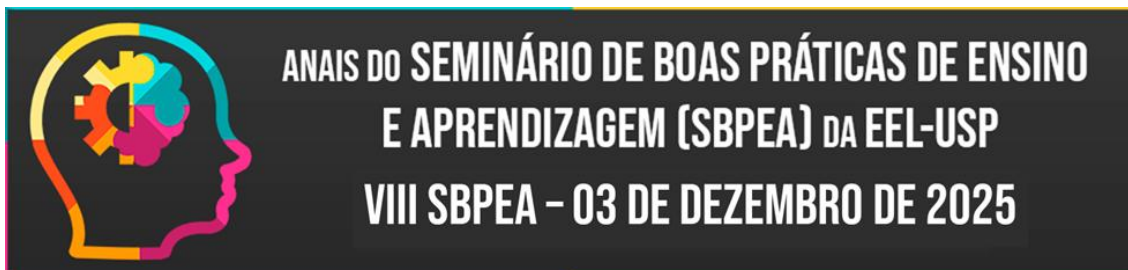


(BERGUE, 2019; DALLABONA; BOAVENTURA; KOPROWSKI, 2024). Assim, uma liderança que promove abertura ao diálogo tende a consolidar uma cultura de confiança, enquanto lideranças rígidas e hierarquizadas acabam gerando contextos de silêncio e medo institucionalizado.

Se a cultura traduz quais são os valores que orientam o grupo, o clima organizacional expressa como esses valores são vivenciados na prática, no dia a dia da organização. Bergamini (2009) descreve o clima como a “temperatura emocional” do ambiente de trabalho, isto é, a percepção afetiva que o colaborador desenvolve em sua relação com a organização. Estudos mais recentes (CHIAVENATO, 2020; FERREIRA; ASSMAR; SOUTO, 2018) reforçam que o clima é um forte indicador do nível de satisfação, pertencimento e segurança psicológica do trabalhador. Quando a comunicação é unilateral, ou seja, apenas de cima para baixo, instala-se um clima que é marcado por distanciamento e sensação de invisibilidade, o que não é bom para nenhuma organização. Por outro lado, quando há escuta ativa, feedback construtivo e diálogo, o ambiente se torna mais acolhedor e é claro, emocionalmente sustentável.

Nesse contexto, a comunicação funciona como o elo integrador entre cultura e clima organizacional. É por meio dela que o líder traduz valores em atitudes e dá forma às relações interpessoais. Robbins e Judge (2019) destacam que uma comunicação transparente e empática fortalece o senso de pertencimento e confiança, enquanto a comunicação imprecisa ou autoritária gera ruído e desgaste emocional. No mesmo sentido, Bergue (2019) argumenta que o tom adotado pelo líder, comunica os valores organizacionais e influencia diretamente a motivação da equipe. Assim, quando o líder reconhece esforços e regula expectativas de modo claro e respeitoso, cria-se um espaço propício à autonomia e ao engajamento. Em contrapartida, a comunicação agressiva ou irônica tende a provocar insegurança, levando o colaborador a atuar de forma defensiva, motivado mais pelo medo do que pelo propósito.

Dessa forma, a literatura evidencia que o efeito da liderança transcende o comportamento individual do gestor e reverbera na estrutura relacional da empresa. É por meio da liderança que o colaborador aprende o que é permitido, o que é valorizado e o que deve



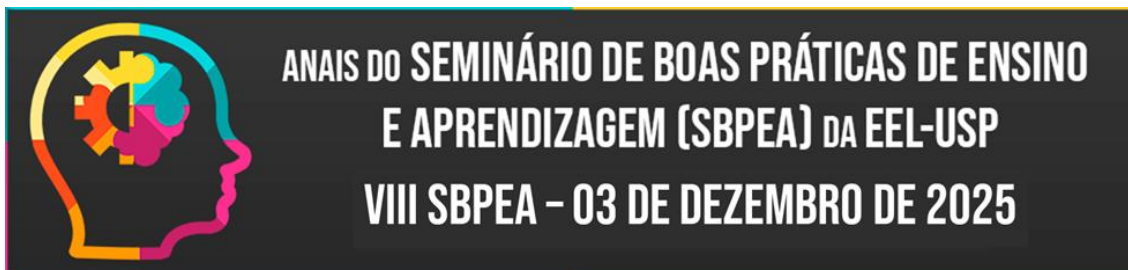
ser silenciado. Essa influência explica por que algumas organizações se tornam espaços de desenvolvimento humano, enquanto outras perpetuam práticas abusivas e o sofrimento velado (FREITAS et al., 2023; D’SOUZA; COELHO CÉSAR, 2022). Compreender a liderança, portanto, é compreender também o ambiente psicológico em que o trabalho acontece, reconhecendo que o modo como se lidera define, em grande parte, o modo como se vive dentro das organizações.

3. MÉTODO

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, fundamentado em revisão bibliográfica e complementado por um levantamento empírico realizado por meio de questionários on-line. A opção pela abordagem qualitativa decorre do fato de que o objetivo do estudo não é apenas mensurar estatisticamente a influência da liderança, mas compreender como a mesma é percebida emocionalmente pelos colaboradores e quais significados subjetivos são atribuídos às práticas de liderança no ambiente organizacional.

Conforme Minayo (2022), a pesquisa qualitativa é particularmente adequada para investigar fenômenos que envolvem significados, valores e relações humanas, pois permite captar a complexidade das interações e dos contextos sociais. Essa perspectiva se aplica diretamente ao presente estudo, que busca analisar de que modo o comportamento dos líderes influencia a saúde emocional e o desempenho das equipes de trabalho.

O estudo envolveu a participação de 62 colaboradores de diferentes áreas organizacionais, convidados a responder voluntariamente a um questionário estruturado em formato digital. O instrumento de coleta foi composto por questões fechadas, que abordaram percepções sobre o comportamento do líder, a comunicação, o clima organizacional e o impacto da liderança no desempenho profissional, além de questões abertas que permitiram aos participantes expressarem opiniões e experiências pessoais.



A escolha do questionário on-line teve como finalidade ampliar o alcance da coleta e garantir o anonimato dos respondentes, favorecendo a espontaneidade e a autenticidade das respostas. Os dados obtidos foram organizados e analisados de forma descritiva e interpretativa, buscando identificar padrões de percepção, recorrências temáticas e contrastes entre diferentes estilos de liderança relatados pelos colaboradores.

Essa metodologia possibilitou integrar os resultados empíricos às discussões teóricas sobre liderança e psicologia organizacional, permitindo compreender como as práticas de gestão influenciam simultaneamente o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores. Assim, o método adotado sustenta o propósito central do estudo: investigar a liderança sob uma perspectiva humanizada, articulando teoria, percepção e prática organizacional.

3. RESULTADOS

A pesquisa sobre “Liderança e Desempenho” apresentou um total de 62 respostas e teve como objetivo compreender as percepções dos colaboradores sobre o comportamento de seus líderes e o impacto da liderança no desempenho profissional.

Comportamento do líder

Os dados coletados indicam que os líderes são percebidos predominantemente como colaborativos (25,8%) e inspiradores (24,2%), seguidos de autoritários (22,6%), motivadores (17,7%) e indiferentes (9,7%).

Esses resultados indicam que a maior parte dos colaboradores reconhecem nos líderes características positivas, relacionadas à capacidade de inspirar e promover a cooperação nas equipes. No entanto, observando-se também uma parcela expressiva de percepções que apontam atitudes indiferentes e autoritárias, sugerindo a importância em investir no aprimoramento de práticas de liderança mais equilibradas, engajadoras e alinhadas aos valores organizacionais (Figura 1).

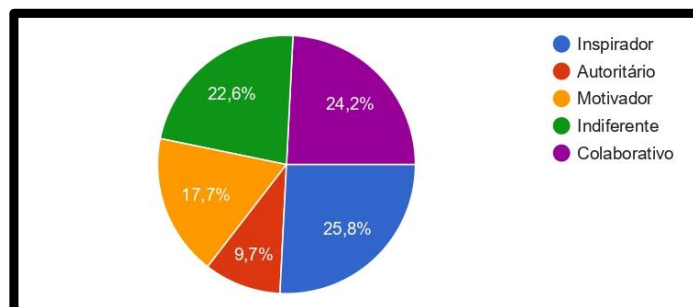


Figura 1- Comportamento do líder - Fonte: Autoria própria

Sentimento em relação à liderança

Em relação aos sentimentos associados à liderança, 30,6% dos colaboradores mencionaram reconhecimento pelo trabalho e 25,8% relataram segurança e confiança. Em contrapartida, 17,7% indicaram indiferença, 16,1% apontaram pressão excessiva, e 9,7% mencionaram reconhecimento pelo trabalho.

Os resultados evidenciam que, embora a maioria dos colaboradores apresente percepções positivas, associadas à motivação e à confiança, ainda existem uma parcela significativa que relata um sentimento de pressão, indiferença ou falta de reconhecimento, o que releva experiências distintas de liderança dentro do mesmo ambiente organizacional. (Figura 2).

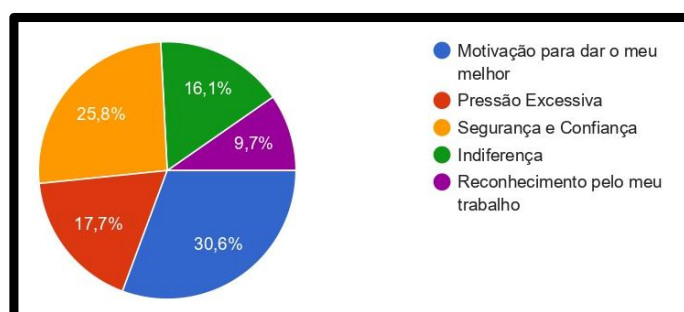


Figura 2- Sentimento em relação a liderança - Fonte: Autoria própria

Comunicação da liderança

Em relação à comunicação, 45,2% afirmaram que ela facilita o trabalho, 25,8% consideraram-na clara, mas passível de aprimoramento, e 19,4% disseram que gera dúvidas. Apenas 9,7% avaliaram que a comunicação mais atrapalha do que ajuda. Os resultados indicam uma tendência predominante positiva, destacando a percepção de que a comunicação contribui para o desempenho das atividades. No entanto, ainda há indícios de falta de clareza e consistência na transmissão das informações, o que aponta oportunidades de melhoria nos processos comunicacionais (Figura 3).

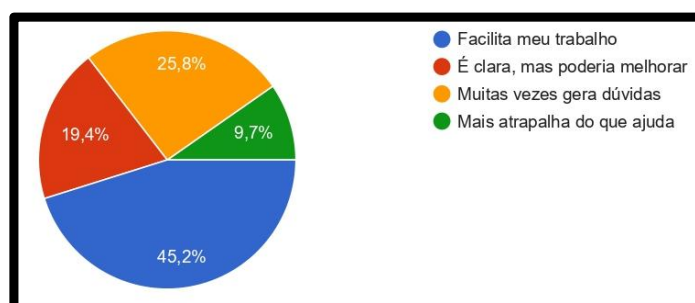


Figura 3- Comunicação da liderança - Fonte: Autoria própria

Impacto da liderança no desempenho

Sobre o impacto da liderança nos resultados, 41,9% dos colaboradores afirmaram que a atuação do líder no dia a dia, contribui para uma melhora significativa de seus desempenhos, enquanto 30,6% consideram que essa atuação, apenas ajuda em partes. Já 21% disseram que não faz diferença nenhuma, e 6,5% afirmaram que prejudica os seus desempenhos.

De modo geral, mais de 70% dos respondentes percebem influência positiva da liderança sobre seu desempenho profissional (Figura 4).

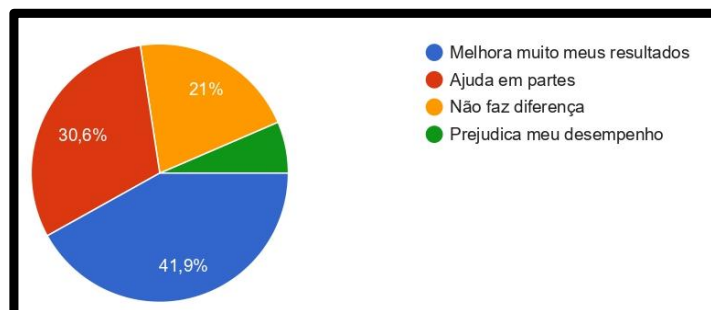


Figura 4- Impacto da liderança no desempenho - Fonte: Autoria própria

Aspectos a melhorar

Quando questionados sobre o que falta na liderança da empresa, 45,2% acreditam que nada precisa ser mudado, 22,6% apontaram a necessidade de terem mais autonomia, 17,7% de apontaram a necessidade de melhorias na comunicação, e 14,5% sentem necessidade de serem mais reconhecidos.

Esses resultados sugerem que, embora a liderança seja, em geral, bem avaliada, persistem demandas relevantes relacionadas à valorização profissional e à clareza na comunicação. Tais aspectos evidenciam a importância de estratégias de liderança que promovam reconhecimento, transparência e engajamento no ambiente organizacional (Figura 5).

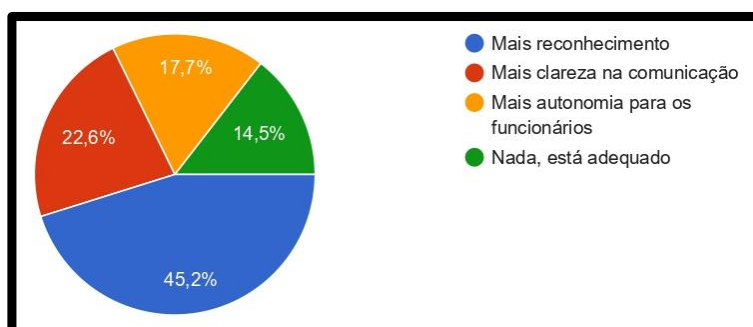
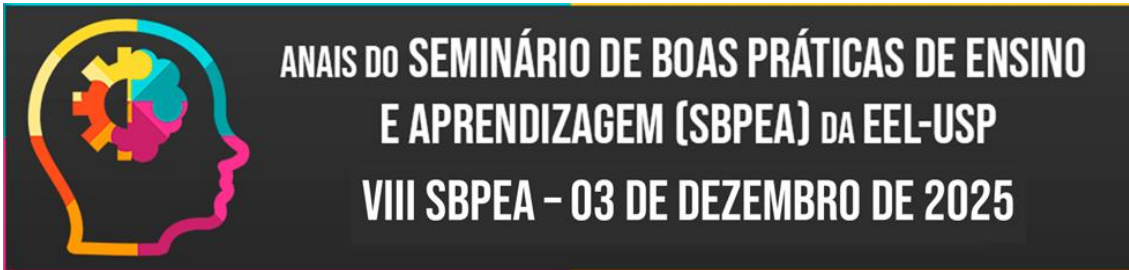
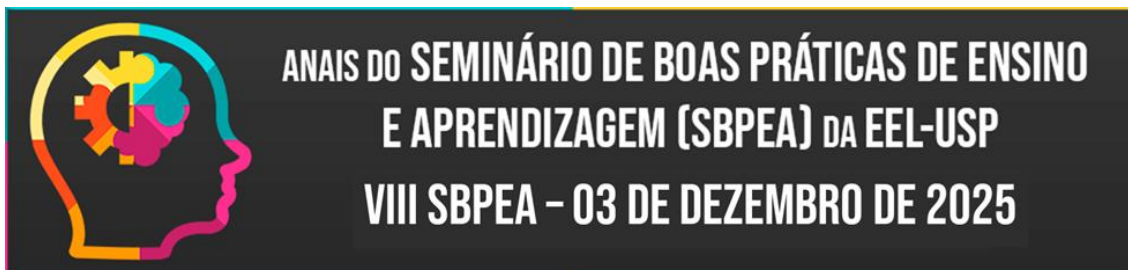


Figura 5- Aspecto a melhorar - Fonte: Autoria própria

5. DISCUSSÕES



1. Os resultados evidenciam que a maneira como a liderança é exercida dentro das organizações interfere diretamente tanto na experiência subjetiva do colaborador quanto no desempenho coletivo. Com isso, foi possível confirmar o objetivo do estudo, que consistiu em analisar a influência das práticas de liderança na saúde emocional e na vivência profissional dos colaboradores. Observa-se que o papel do líder vai muito além da gestão de tarefas: ele se converte em mediador emocional, influenciando a percepção de segurança, pertencimento e reconhecimento dentro do ambiente de trabalho. Quando a condução da liderança é pautada por empatia, diálogo e abertura à escuta, os colaboradores demonstram maior engajamento e estabilidade emocional; em contrapartida, práticas autoritárias ou negligentes tendem a promover desgaste psicológico, insegurança e distanciamento organizacional.
2. A análise teórica e o levantamento empírico confirmam que a saúde emocional no trabalho não depende apenas de políticas institucionais, mas, sobretudo, da qualidade das relações humanas estabelecidas na gestão cotidiana. Nesse cenário, a psicologia organizacional destaca-se como importante aliada ao desenvolvimento de lideranças conscientes, capazes de identificar sinais de sofrimento psíquico e atuar de forma preventiva. Ainda assim, verifica-se uma lacuna entre o discurso organizacional sobre bem-estar e a efetiva incorporação de práticas humanizadas no cotidiano das empresas.
3. Contudo, reforça-se a necessidade de repensar modelos tradicionais de liderança, superando a centralidade no controle e na produtividade e adotando gestões mais pautadas em confiança, transparência e no suporte emocional. Investir no desenvolvimento emocional dos líderes e dos colaboradores não representa apenas uma melhoria na convivência corporativa, mas uma estratégia concreta de sustentabilidade humana e organizacional.
4. Como limitação, destaca-se que o estudo concentrou-se em um grupo específico de colaboradores, o que restringe a generalização dos resultados. Pesquisas futuras podem ampliar a investigação para diferentes setores e contextos organizacionais, além de explorar abordagens quantitativas ou longitudinais que permitam avaliar o impacto da liderança sobre a saúde emocional ao longo do tempo.



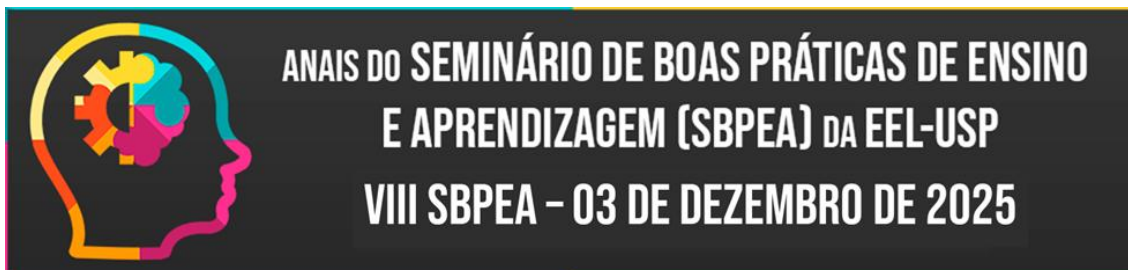
5. Por fim, os resultados desta pesquisa contribuem para o fortalecimento do debate sobre liderança humanizada e saúde mental no trabalho, evidenciando que o cuidado com pessoas não é antagônico ao desempenho organizacional, mas condição essencial para sua sustentabilidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciam que a forma como a liderança é exercida dentro das organizações interfere diretamente tanto na experiência subjetiva do trabalhador quanto no desempenho coletivo. Observa-se que o papel do líder vai além da gestão de tarefas: ele se converte em mediador emocional, influenciando a percepção de segurança, pertencimento e reconhecimento dentro do ambiente profissional. Quando a condução da liderança é pautada por empatia, diálogo e abertura à escuta, os colaboradores demonstram maior engajamento e estabilidade emocional; em contrapartida, práticas autoritárias ou negligentes tendem a promover desgaste psicológico, insegurança e distanciamento organizacional.

A análise teórica e o levantamento realizado confirmam que a saúde emocional no trabalho não depende apenas de políticas institucionais, mas da maneira como os vínculos são estabelecidos no cotidiano da gestão. Nesse cenário, a psicologia organizacional surge como importante aliada ao desenvolvimento de lideranças mais conscientes, capazes de identificar sinais de sofrimento psíquico e atuar de forma preventiva. Ao mesmo tempo, a literatura demonstra que ainda há uma lacuna significativa entre o discurso empresarial sobre bem-estar e a aplicação efetiva de práticas humanizadas no ambiente laboral.

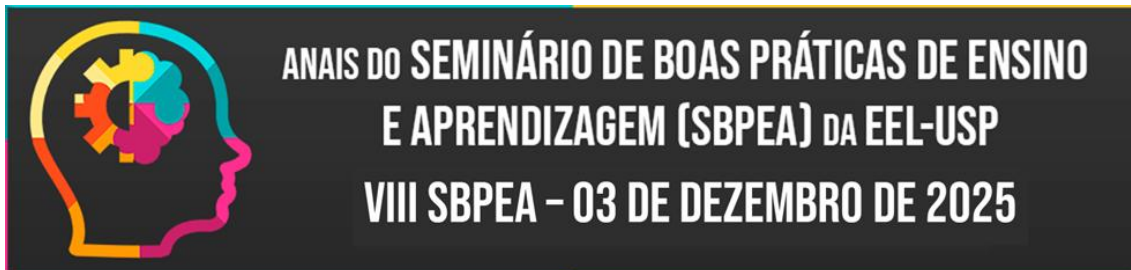
Assim, reforça-se a necessidade de repensar modelos tradicionais de liderança, superando a centralidade no controle e na produtividade e adotando gestões pautadas em relações de confiança, transparência e suporte emocional. Investir no desenvolvimento emocional dos líderes não representa apenas uma melhoria na convivência corporativa, mas uma estratégia concreta de sustentabilidade humana e organizacional. Os dados desta pesquisa



contribuem para ampliar a compreensão de que o cuidado com pessoas não é antagônico ao resultado, mas condição para que ele seja duradouro.

REFERÊNCIAS

- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BENNIS, W. **On becoming a leader**. New York: Basic Books, 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas e relações de trabalho no setor público e privado**. São Paulo: Atlas, 2019.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DALLABONA, L.; BOAVENTURA, J. M. G.; KOPROWSKI, M. L. Relação entre os estilos de liderança e o bem-estar no trabalho. **Revista Científica da Universidade Evangélica de Goiás**, v. 21, n. 1, p. 1–18, 2024.
- D'SOUZA, G. A.; COELHO CÉSAR, A. M. Liderança, bem-estar no trabalho e o Dark Triad: análise da percepção de colaboradores brasileiros. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 33, n. 3, p. 64–86, 2022.
- EDMONDSON, A. C. **The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth**. Hoboken: Wiley, 2022.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; SOUTO, S. O. **Clima e cultura organizacional: desafios e possibilidades**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.



- FREITAS, A. P. S. et al. Liderança e qualidade de vida no trabalho: um recorte dos estudos brasileiros no período de 2012 a 2022. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 5, p. e412815, 2023.
- GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1995.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 16. ed. São Paulo: Hucitec, 2022.
- OLIVEIRA, F.; MALUF, R.; CORRÊA, L. Saúde emocional e liderança organizacional: o papel da empatia no ambiente corporativo. **Revista Psicologia e Organizações Contemporâneas**, v. 8, n. 2, p. 44–59, 2023.
- PADILHA, V. F.; VIEIRA, C. A. Liderança tóxica e sofrimento psíquico no trabalho: reflexões contemporâneas. **Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 19, n. 3, p. 91–108, 2019.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.
- SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Organizational culture and leadership**. 6. ed. Hoboken: Wiley, 2019.
- SELIGMAN, M. E. P. **Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being**. New York: Free Press, 2011.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- SOUZA, D. C.; PIRES, J. R. Liderança autocrática e impacto emocional no ambiente corporativo. **Revista de Gestão Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 27–39, 2020.
- VIEIRA, M. R.; PALÁCIOS, M. F. Liderança e saúde mental no trabalho: uma análise psicossocial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 1, p. 1–15, 2021.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.