



A relação entre estilos de liderança, fatores psicossociais e saúde mental no ambiente de trabalho: uma revisão bibliográfica

Girlene Gonçalves Pecini

(Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (Ifes) – Campus Venda Nova do Imigrante
/ girlenepecini@gmail.com)

Paola Brusco Ribeta

(Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (Ifes) – Campus Venda Nova do Imigrante
/ paolaribeta@gmail.com)

Daniel Lanna Peixoto

(Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (Ifes) – Campus Venda Nova do Imigrante
/ daniel.peixoto@ifes.edu.br)

RESUMO:

Este estudo teve como objetivo compreender como diferentes estilos de liderança influenciam os fatores psicossociais no ambiente de trabalho e de que forma esses fatores repercutem na saúde mental dos colaboradores, segundo a literatura. Parte-se do entendimento de que a forma como o líder conduz sua equipe pode atuar tanto como elemento de proteção quanto como fator de intensificação dos riscos psicossociais, com implicações para o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores. A pesquisa adotou abordagem quali-quantitativa, com predominância qualitativa, baseada na análise de 15 artigos científicos selecionados em bases de dados nacionais. Como suporte metodológico para a análise textual do *corpus*, utilizou-se o software IramuteQ. Os resultados indicam que estilos de liderança autoritários estão associados à má gestão dos fatores psicossociais, que passam a atuar como fatores de risco e favorecer o adoecimento mental. Em contraste, práticas de liderança democráticas, participativas e empáticas contribuem para a promoção do bem-estar psicológico, do engajamento e do desempenho organizacional. A análise permitiu identificar dois núcleos temáticos: um relacionado às manifestações de sofrimento e riscos psicossociais e outro voltado a possibilidades de intervenção, destacando práticas de liderança e condições organizacionais que favorecem ambientes de trabalho mais saudáveis.

PALAVRAS-CHAVE: liderança, estilos de liderança, fatores psicossociais, saúde mental, ambiente de trabalho.



1. Introdução

Nos últimos anos, transformações sociais e organizacionais impulsionadas pelo avanço das tecnologias digitais, pelas mudanças nas formas de organização do trabalho e pelos efeitos prolongados da pandemia da COVID-19 têm impactado as relações laborais. Nesse contexto, observa-se um crescimento das discussões sobre saúde mental no trabalho, especialmente diante do aumento de doenças psicológicas associadas às condições e dinâmicas organizacionais.

Dados recentes evidenciam a dimensão desse problema no Brasil. Segundo o Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (TRT-13, 2023), aproximadamente 13 mil trabalhadores receberam benefícios previdenciários por transtornos mentais e comportamentais. Doenças como estresse ocupacional, ansiedade, síndrome de *burnout* e depressão têm se tornado cada vez mais frequentes nos ambientes organizacionais. Informações divulgadas pelo G1 (portal de notícias do Grupo Globo, 2025) indicam que, em 2024, o país registrou o maior número de afastamentos por transtornos mentais da última década.

Entre os fatores associados a esse cenário, destacam-se os riscos psicossociais presentes nos ambientes de trabalho, relacionados à intensificação das demandas, às pressões organizacionais e às formas de gestão adotadas nas organizações. Tais elementos podem influenciar a experiência cotidiana dos trabalhadores e suas condições de saúde mental. Nesse sentido, a literatura aponta que o estilo de liderança exercido pelos gestores constitui um fator relevante na configuração dessas relações, uma vez que interfere na forma como o trabalho é organizado, nas interações entre os membros da equipe e no clima organizacional.

De acordo com Chiavenato (2004), o comportamento e o estilo de liderança adotado pelo gestor impactam o desempenho das equipes e a dinâmica do ambiente de trabalho. Estudos recentes também indicam que estilos de liderança autoritários podem aumentar a produtividade no curto prazo, porém tendem a intensificar níveis de estresse e insatisfação entre os trabalhadores. Em contrapartida, práticas de liderança participativas e empáticas favorecem o engajamento, a cooperação e o bem-estar dos colaboradores (Albrecht; Sgari, 2023; Lima; Bôas; Rodrigues, 2023).

Diante dessas discussões, torna-se pertinente compreender de que forma a liderança se relaciona com os fatores psicossociais presentes nas organizações e como essas relações podem repercutir na saúde mental dos trabalhadores. Assim, este estudo buscou responder à seguinte indagação: **como os diferentes estilos de liderança influenciam os fatores psicossociais no ambiente organizacional e repercutem na saúde mental dos colaboradores, segundo a literatura?**

A relevância dessa investigação se intensifica diante do crescimento expressivo dos afastamentos do trabalho por transtornos mentais no país. Dados divulgados pela Agência Brasil, com base em informações do Ministério da Previdência Social, indicam que os registros de afastamentos por doenças mentais apresentaram aumento de aproximadamente 67% em 2024 em comparação ao ano de 2023 (Agência Brasil, 2025). Entre as principais causas desses afastamentos destacam-se os transtornos de ansiedade, seguidos por episódios depressivos e transtorno depressivo recorrente.



Diante desse cenário, compreender o papel da liderança na configuração dos fatores psicossociais do trabalho torna-se fundamental para ampliar o debate sobre saúde mental nas organizações. Ao analisar a influência dos estilos de liderança sobre esses fatores e suas possíveis repercussões na saúde mental dos colaboradores, esta pesquisa busca contribuir para o entendimento das relações entre práticas de gestão, ambiente organizacional e adoecimento psicológico no contexto laboral.

Este artigo está organizado em quatro seções, além desta introdução. Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico, no qual são discutidos os conceitos de liderança, estilos de liderança, fatores psicossociais e sua relação com a saúde mental no trabalho. Em seguida, descreve-se o percurso metodológico adotado na pesquisa, incluindo os procedimentos de análise textual realizados com o auxílio do software IRaMuTeQ. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise do *corpus*, contemplando a Classificação Hierárquica Descendente, a Análise Fatorial de Correspondência e o Mapa de Similitude. Por fim, nas considerações finais, são retomados os principais achados do estudo, bem como suas implicações e possibilidades para pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

2.1. Conceito de Liderança

A liderança é um fenômeno amplamente estudado nas ciências sociais aplicadas, especialmente no campo da Administração e da Psicologia Organizacional. Segundo Fonseca e Paiva (2020), desde os primórdios da humanidade já era perceptível a necessidade de uma figura capaz de orientar os grupos em direção a objetivos comuns, evidenciando que o desenvolvimento da liderança acompanha a própria evolução das organizações sociais.

Com a formação de ambientes corporativos cada vez mais dinâmicos, complexos e tecnológicos, novas exigências passaram a ser atribuídas ao exercício da liderança. Modelos tradicionais, baseados em estruturas rígidas e no controle excessivo sobre os subordinados, têm perdido espaço para formas de gestão humanizadas, empáticas e centradas nas pessoas. Nesse contexto, concepções de liderança associadas ao domínio e à imposição vêm sendo gradualmente substituídas por perspectivas que valorizam aspectos éticos, colaborativos e resilientes, especialmente em cenários marcados por crises, reestruturações organizacionais e transformações tecnológicas, como observado durante a pandemia da COVID-19 (Fonseca; Paiva, 2020).

Ao longo do tempo, diferentes definições foram propostas para compreender o fenômeno da liderança. Lacombe e Heilborn (2005, p. 348) afirmam que liderar consiste em influenciar “as pessoas por meio do poder de que dispõem”. Gil (2007, p. 221) define liderança como “a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”. Já para Chiavenato (2004, p. 123), liderança corresponde ao “processo de exercer influências sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação”.

De modo geral, a liderança pode ser compreendida como a capacidade de influenciar e orientar indivíduos ou grupos na direção de objetivos comuns. Assim, uma liderança eficaz



não se limita ao gerenciamento de tarefas, envolve a capacidade de inspirar, motivar e engajar os colaboradores, favorecendo sua participação no processo organizacional (Sousa; Santos, 2020).

2.2. Teoria dos Traços e Estilos de Liderança

2.2.1. Teoria dos Traços

A teoria dos traços é considerada uma das abordagens mais antigas nos estudos sobre liderança. Essa perspectiva sustenta que a capacidade de liderar está associada a características inatas, ou seja, determinados indivíduos nasceriam com traços de personalidade que os tornam mais propensos a exercer a função de líderes (Fonseca; Paiva, 2020). Assim, os líderes se destacariam por apresentar características pessoais que os diferenciam dos demais indivíduos.

Segundo Chiavenato (2004), essas características podem ser compreendidas a partir de quatro dimensões: traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados à tarefa. Os traços físicos incluem aspectos como energia, aparência, altura e peso. Os traços intelectuais abrangem qualidades como capacidade de adaptação, determinação, entusiasmo e autoconfiança. Já os traços sociais estão relacionados à cooperação, à habilidade de relacionamento interpessoal e à competência em gestão. Por fim, os traços ligados à tarefa envolvem características como motivação para alcançar objetivos, persistência e proatividade.

Apesar de sua relevância histórica, essa abordagem apresenta limitações. Segundo Chiavenato (2004), uma de suas principais fragilidades está na ausência de uma hierarquia entre os diferentes traços de personalidade, desconsiderando que alguns podem ser mais determinantes do que outros para o exercício da liderança. Além disso, a teoria tende a negligenciar a influência do contexto e dos subordinados, sugerindo que um indivíduo poderia liderar qualquer grupo independentemente de suas características sociais ou culturais.

Outro ponto crítico se refere à ausência de distinção entre os traços mais adequados para diferentes objetivos e situações. Em determinados contextos, como operações militares ou ações filantrópicas, por exemplo, podem ser necessárias competências específicas de liderança, o que evidencia a importância de considerar as particularidades de cada situação (Chiavenato, 2004).

2.2.2. Teoria sobre Estilo de Liderança

Diferentemente da teoria dos traços, que enfatiza características pessoais dos líderes, a teoria dos estilos de liderança se concentra nos comportamentos e nas formas de interação adotadas pelo líder no relacionamento com sua equipe. Nessa perspectiva, a liderança passa a ser compreendida a partir da maneira como o líder conduz o grupo, toma decisões e orienta as atividades no contexto organizacional.

Segundo Chiavenato (2004), essa abordagem identifica três estilos principais de liderança: autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*), os quais se diferenciam pelo grau de participação concedido aos subordinados no processo decisório.



A liderança autocrática se caracteriza pela centralização das decisões na figura do líder, com baixa participação dos subordinados no processo decisório, o que tende a gerar dependência da equipe em relação à sua presença para a continuidade das atividades. Em contraste, a liderança democrática se baseia na participação do grupo nas decisões e na comunicação aberta entre líder e equipe, favorecendo o comprometimento coletivo e a continuidade das tarefas mesmo na ausência do líder. Já a liderança liberal (*laissez-faire*) concede ampla autonomia ao grupo, com mínima intervenção do líder, o que pode resultar em falta de coordenação e organização das atividades.

Estudos clássicos investigaram comparativamente os efeitos desses estilos sobre o desempenho das equipes. Chiavenato (2004) apresenta a pesquisa de White e Lippitt, cujos resultados indicaram maior produtividade sob liderança autocrática e baixos níveis de desempenho no estilo liberal. A liderança democrática, por sua vez, alcançou níveis de produção semelhantes aos do estilo autocrático, porém com qualidade superior.

Na prática organizacional, observa-se que líderes eficazes tendem a alternar entre diferentes estilos de liderança, adaptando seu comportamento às demandas situacionais, às características das equipes e às exigências das tarefas. Assim, a efetividade da liderança está relacionada à capacidade de identificar e aplicar o estilo mais adequado a cada contexto.

2.3. Fatores Psicossociais Relacionados ao Trabalho

2.3.1. Definição de Fatores Psicossociais na Organização

Os fatores psicossociais no ambiente de trabalho englobam um conjunto de percepções e experiências dos trabalhadores, que podem envolver aspectos individuais, expectativas econômicas, desenvolvimento pessoal, bem como interações humanas e seus aspectos emocionais. Esses fatores são definidos pelas conexões entre trabalho, ambiente laboral, satisfação profissional e as condições organizacionais, considerando as particularidades de cada trabalhador, incluindo suas necessidades, cultura, experiências e visão de mundo. Tais fatores podem influenciar o bem-estar, a saúde mental e o desempenho profissional dos indivíduos, tanto de forma positiva quanto negativa (Camelo; Angerami, 2008).

2.3.2. Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho

Os riscos psicossociais estão associados à forma como o trabalho é concebido, organizado e gerido, bem como às relações sociais estabelecidas no ambiente laboral. Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, s.d.), esses riscos podem gerar consequências psicológicas, físicas e sociais negativas para os trabalhadores. De maneira semelhante, o Ministério do Trabalho e Emprego (2024) destaca que tais riscos estão relacionados à organização do trabalho e às interações interpessoais, podendo resultar em danos à sua saúde física e mental (Rodrigues; Faiad; Facas, 2020).

Entre os fatores associados aos riscos psicossociais, destacam-se cargas de trabalho excessivas, falta de clareza nas funções, baixa participação nas decisões, comunicação



ineficaz, precariedade laboral, falta de apoio das chefias ou colegas e situações de assédio (EU-OSHA, s.d.).

Quando equilibrados, os fatores psicossociais podem contribuir para a motivação, o bem-estar psicológico e a satisfação no trabalho. No entanto, quando negligenciados, podem favorecer o desenvolvimento de problemas como estresse crônico, ansiedade, depressão e síndrome de *burnout*. Além disso, esses riscos também podem contribuir para a ocorrência de acidentes de trabalho e para o surgimento de doenças físicas (Lima; Bôas; Rodrigues, 2023).

A preocupação com esses fatores não é recente. Desde a década de 1970, organizações internacionais têm discutido seus impactos sobre a saúde dos trabalhadores. Um marco importante foi o Fórum Interdisciplinar promovido pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em Estocolmo, que ampliou o debate sobre a influência das condições de trabalho na saúde ocupacional (Rodrigues; Faiad; Facas, 2020). Posteriormente, a Organização Internacional do Trabalho identificou o estresse como um dos principais problemas de saúde relacionados ao trabalho (OIT, 1984 apud Fonseca; Paiva, 2020).

Na contemporaneidade, transformações nas formas de trabalho, avanços tecnológicos e mudanças organizacionais têm intensificado as discussões sobre riscos psicossociais e saúde mental (Zimmermann, 2024). Dados divulgados pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH, 2022), com base em informações da Organização Mundial da Saúde, indicam que mais de 260 milhões de pessoas no mundo sofrem de ansiedade, evidenciando a relevância do tema para as políticas de saúde e segurança ocupacional.

2.4. Doenças Psicossociais no Ambiente Organizacional

O Conselho Nacional dos Direitos Humanos (2025) destaca a Portaria GM/MS nº 1.999, de 27 de novembro de 2023, que atualizou a Portaria GM/MS nº 5, de 2017, incluindo na Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT) transtornos mentais como síndrome de *burnout*, ansiedade, depressão e tentativa de suicídio, reconhecendo-os como problemas associados ao ambiente laboral. Esses quadros afetam diretamente a motivação, o desempenho e a permanência dos colaboradores nas organizações. Entre os transtornos predominantes no ambiente de trabalho estão: o estresse ocupacional, a síndrome de *burnout* (ou esgotamento profissional), a ansiedade e a depressão.

2.4.1. Estresse Ocupacional

O trabalho é um dos fatores que contribuem para o desenvolvimento do estresse, considerado um dos problemas mais recorrentes que afetam o ser humano, comprometendo o equilíbrio de seu organismo. Segundo Macedo (2009), o ambiente de trabalho competitivo e com alta pressão por resultados é propício para o desenvolvimento de doenças psíquicas, como o estresse. Sendo esse uma experiência subjetiva, que pode acarretar prejuízos emocionais e operacionais tanto para o trabalhador quanto para a organização. Esse quadro envolve um esgotamento pessoal que interfere na vivência do indivíduo, embora não afete diretamente sua relação com o trabalho.

Dessa forma, o estresse ocupacional se caracteriza como um estado generalizado de tensão fisiológica, estando intimamente relacionado às exigências do ambiente. De modo



específico, o estresse ocupacional tende a ocorrer com maior frequência em contextos onde há elevado nível de responsabilidade, mas poucas oportunidades de autonomia, decisão e controle. Trata-se de uma experiência desconfortável, frequentemente acompanhada de sentimentos como agressividade, tensão, ansiedade, frustração e depressão, provocados por fatores estressantes presentes no ambiente laboral (Camelo; Angerami, 2008).

2.4.2. Síndrome de *Burnout*

De acordo com o Ministério da Saúde [s.d.], a Síndrome de *Burnout*, ou Síndrome do Esgotamento Profissional, é um transtorno emocional caracterizado por exaustão, estresse recorrente e intenso e cansaço físico. O principal fator de risco para seu desenvolvimento é a sobrecarga de trabalho. Conforme, Bittar e Fajardo (2024, p. 636).

A exposição prolongada a condições de trabalho estressantes, tais como demandas elevadas e falta de controle, tem sido associada ao desenvolvimento de burnout, um estado de exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal.

Essa síndrome compromete diretamente a motivação, o desempenho e a permanência dos colaboradores, podendo evoluir para quadros depressivos mais graves.

2.4.3. Ansiedade e Depressão

A ansiedade e a depressão são transtornos distintos, embora possam ocorrer simultaneamente. A ansiedade pode ser descrita como uma sensação difusa e incômoda de medo ou apreensão, marcada por tensão e desconforto, geralmente associada à antecipação de uma ameaça, seja ela desconhecida ou estranha (Castillo *et al.*, 2000).

Já a depressão envolve sentimentos persistentes de tristeza, desesperança e perda de interesse por atividades antes prazerosas. De acordo com o Ministério da Saúde, a depressão é uma condição médica séria e comum entre a população. No Brasil, aproximadamente 15,5% das pessoas vivenciam episódios depressivos ao longo de suas vidas. O Ministério da Saúde [s.d.] aponta dados apresentados pela Organização Mundial da Saúde (OMS) evidenciando que, na atenção primária à saúde, a taxa de prevalência da depressão chega a 10,4%, seja como diagnóstico isolado ou associado a outras doenças físicas.

Ainda segundo dados da OMS apresentados pelo Ministério da Saúde, a depressão ocupa a quarta posição entre as principais causas de carga global de doenças, sendo responsável por 4,4% do total de anos vividos com incapacidade. Quando se considera apenas o tempo vivido com limitações funcionais, a depressão ocupa o primeiro lugar, correspondendo a 11,9%. Reconhecida como uma das doenças mentais mais prevalentes, a depressão está fortemente relacionada ao risco de suicídio, uma vez que, a pessoa tende a se isolar socialmente, perde a motivação para realizar atividades e apresenta dificuldade em iniciar ou manter suas tarefas rotineiras.

2.5. A Inter-relação entre Liderança e Fatores Psicossociais

A liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar e motivar indivíduos para alcançar objetivos comuns. Bittar e Fajardo (2024), afirmam que os fatores psicossociais, como o suporte social e a organização do trabalho, são determinantes para a saúde mental



dos colaboradores e podem ser influenciados diretamente pelo estilo de liderança. Sob essa perspectiva, a forma como a liderança se posiciona torna-se um fator decisivo, podendo atuar como agravante ou como elemento protetivo da saúde mental nos ambientes de trabalho.

2.5.1. O Papel da Liderança na Prevenção e na Promoção da Saúde Mental no Ambiente de Trabalho

A literatura aponta que estilos de liderança baseados em empatia, comunicação aberta e suporte aos colaboradores tendem a favorecer ambientes organizacionais mais saudáveis. Albretcht e Sgari (2023) destacam que a personalidade e o estilo de liderança exercem influência direta sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores, especialmente quando o foco da gestão se limita às tarefas e desconsidera as relações interpessoais.

De forma semelhante, Lima, Bôas e Rodrigues (2023) ressaltam que diferentes estilos de liderança produzem impactos distintos na saúde mental dos colaboradores. Lideranças que valorizam a transparência, o apoio emocional e o diálogo tendem a contribuir para maior estabilidade psicológica, enquanto ambientes caracterizados por pressão excessiva e ausência de suporte favorecem o surgimento de transtornos mentais. Fernandes e Pereira (2016) reforçam essa perspectiva ao apontar a liderança como uma das dimensões associadas aos fatores psicossociais no trabalho.

A discussão se torna ainda mais evidente diante das transformações contemporâneas nas organizações, marcadas pela intensificação das demandas por desempenho, flexibilidade e adaptação. Esse cenário tem ampliado a pressão sobre os trabalhadores e contribuído para o aumento do sofrimento psíquico relacionado ao trabalho (Lima; Bôas; Rodrigues, 2023). Estudos indicam que contextos caracterizados por alta demanda e baixo controle sobre o trabalho estão associados ao maior risco de incapacidade laboral e afastamentos prolongados decorrentes de adoecimento mental (Silva-Junior; Fischer, 2015).

Nesse contexto, estilos de liderança autoritários podem gerar resultados produtivos no curto prazo, porém tendem a estar associados a menores níveis de satisfação dos trabalhadores e a ambientes organizacionais mais tensos (Albretcht; Sgari, 2023). Além disso, práticas de gestão baseadas em controle excessivo, pressão constante e baixa cooperação entre os colaboradores podem comprometer o desempenho das equipes e limitar o desenvolvimento organizacional (Silva; Santos; Santiago, 2021).

Por outro lado, estilos de liderança participativos, como o democrático, tendem a favorecer ambientes de trabalho positivos, contribuindo para o bem-estar e para a redução de riscos psicossociais (Santos; Machado; Silva, s.d.). Vieira e Santos (2024) também destacam que modelos de gestão focados exclusivamente em competitividade e alta performance, sem considerar o bem-estar dos trabalhadores, podem intensificar níveis de estresse e *burnout*.

Diante desse cenário, intenta-se para a importância de práticas de liderança que considerem as dimensões humanas do trabalho. De acordo com Sousa e Santos (2020), líderes que conhecem suas equipes, atuam pelo exemplo e promovem relações de confiança, contribuem para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos.

2.5.2. A Influência dos Estilos de Liderança na Saúde Mental e no Desempenho Organizacional



Enquanto o tópico anterior discutiu o papel da liderança na promoção e prevenção da saúde mental, esta seção amplia a análise ao considerar os impactos psicossociais e organizacionais decorrentes dos estilos de liderança. Nesse sentido, busca-se compreender de que forma as práticas de liderança e as condições de trabalho influenciam o bem-estar psicológico dos colaboradores, bem como seu desempenho nas organizações.

Dados internacionais evidenciam a dimensão desse problema. A pesquisa “Tomar o Pulso à SST”, realizada pela EU-OSHA (s.d.) em 2022 com trabalhadores de países europeus, indicou que cerca de 27% dos respondentes relataram sofrer de estresse, ansiedade ou depressão relacionados ao trabalho. Entre os principais fatores psicossociais associados a essas condições destacam-se a sobrecarga de trabalho, prazos rígidos e dificuldades de conciliação entre vida profissional e pessoal.

No contexto brasileiro, os impactos também são significativos. Segundo dados do Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho, problemas relacionados à saúde mental figuram entre as principais causas de afastamento laboral no país (Justiça do Trabalho, 2023). Informações divulgadas pelo Ministério da Previdência Social indicam ainda um crescimento expressivo nos afastamentos por motivos psicológicos, com cerca de 500 mil registros em 2024, o maior número da última década (Agência Brasil, 2025).

Esse cenário evidencia a relação entre fatores psicossociais, saúde mental e desempenho organizacional. Macedo (2009) destaca que o absenteísmo frequentemente reflete a qualidade do ambiente de trabalho e o estilo de liderança adotado. De modo semelhante, Lima, Bôas e Rodrigues (2023) apontam que condições de trabalho desfavoráveis podem comprometer a saúde mental dos colaboradores e reduzir sua capacidade produtiva.

Além dos impactos individuais, os problemas de saúde mental também geram consequências econômicas. A Organização Mundial da Saúde e a Organização Internacional do Trabalho estimam que ansiedade e depressão resultam na perda de cerca de 12 bilhões de dias de trabalho por ano no mundo, ocasionando prejuízos econômicos superiores a um trilhão de dólares (Organização Pan-americana da Saúde, 2022).

Diante desse cenário, a liderança assume papel estratégico na prevenção dos riscos psicossociais e na promoção de ambientes de trabalho saudáveis. O desenvolvimento de estilos de liderança mais participativos e sensíveis às demandas humanas pode contribuir para a redução do estresse ocupacional, o fortalecimento das relações de trabalho e a melhoria do desempenho organizacional.

3. Percurso Metodológico

O percurso metodológico deste estudo foi construído a partir de uma abordagem quali-quantitativa, com predominância qualitativa. Nesse tipo de abordagem, técnicas qualitativas são combinadas com dados quantitativos de forma complementar (Flick, 2013). A dimensão qualitativa orienta a compreensão dos fenômenos investigados, enquanto os dados quantitativos atuam como suporte analítico, oferecendo indicadores numéricos que auxiliam na identificação de padrões, recorrências e relações presentes no *corpus*.



O estudo apoia-se na metodologia proposta por Flick (2013), especialmente no que se refere à combinação de técnicas. Segundo o autor, a articulação de diferentes métodos e procedimentos, empregados de forma complementar, contribui para ampliar a compreensão do fenômeno investigado e fortalecer a consistência dos resultados. Dessa forma, os dados quantitativos provenientes do IRaMuTeQ são utilizados como recurso de apoio analítico, possibilitando identificar padrões, recorrências e relações semânticas posteriormente interpretadas qualitativamente.

A delimitação da pesquisa teve como norte a seguinte questão-problema: **como os diferentes estilos de liderança influenciam os fatores psicossociais no ambiente organizacional e repercutem na saúde mental dos colaboradores, segundo a literatura?** Com base nessa questão, foram selecionados materiais teóricos e empíricos relacionados aos seguintes temas: a) liderança; b) estilos de liderança; c) saúde mental; e d) riscos psicossociais no trabalho. Esse processo possibilitou a construção de um corpus consistente para análise, articulando técnicas interpretativas e recursos lexicométricos.

A coleta de dados bibliográficos foi realizada em plataformas acadêmicas e institucionais, destacando-se: SciELO Brasil, que reúne periódicos avaliados por especialistas; o Portal de Periódicos da CAPES, um dos maiores repositórios virtuais de produção científica do país; o Repositório Universitário da Ânima (RUNA), dedicado à organização e divulgação de produções acadêmicas; e o Google Acadêmico, ferramenta utilizada para localizar artigos, livros, relatórios e outros materiais relevantes para fundamentação teórica.

Além dessas bases, foram consultadas publicações de órgãos e entidades como a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), o Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região, a Agência Brasil, o portal gov.br, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e o portal de notícias do Grupo Globo (G1). Também foram consideradas as recomendações do Conselho Nacional dos Direitos Humanos (Brasil, 2024; CNDH, 2025), bem como livros clássicos da área de Administração.

A busca priorizou produções publicadas entre os anos de 2000 e 2025. A análise concentrou-se em estudos redigidos em língua portuguesa, com ênfase em artigos publicados em periódicos nacionais, a fim de fortalecer a pertinência e a contextualização do estudo no cenário brasileiro. Para melhor compreensão do processo de busca dos artigos em cada base de dados, o Quadro 1 apresenta as etapas adotadas nessa seleção.

Quadro 1. Descrição dos Artigos Selecionados

Base de Dados	Descritores de Busca	Total de Artigos Encontrados	Artigos Selecionados
Portal de Periódicos da Capes	liderança organizacional; saúde mental no trabalho; estilos de liderança	5 artigos	3 artigos



SciElo Brasil	líder; risco psicossociais; colaboradores; tipos de liderança; saúdes mentais; organização	14 artigos	9 artigos
Repositório Universitário da Ânima (RUNA)	liderança; adoecimento; tipos de liderança	9 artigos	4 artigos
Google Acadêmico	liderança; risco psicossociais; tipo de liderança; saúdes mentais dos colaboradores; adoecimento psicológico nas organizações	25 artigos	13 artigos

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A partir do processo de busca e seleção nas bases de dados, foram identificados 53 artigos por meio de descritores relacionados ao tema da pesquisa. Inicialmente, realizou-se uma leitura exploratória com o objetivo de verificar a pertinência dos estudos em relação ao tema investigado, etapa na qual 24 trabalhos foram excluídos por não atenderem aos objetivos da pesquisa, resultando em 29 artigos pré-selecionados. Em seguida, procedeu-se à leitura integral desses estudos, sendo descartados aqueles em duplicidade, fora do período estabelecido, escritos em outros idiomas ou direcionados a contextos organizacionais específicos. Ao final desse processo, a amostra foi composta por 15 artigos considerados relevantes para a temática investigada. O Quadro 2 apresenta a síntese das principais referências utilizadas na elaboração deste estudo.

Quadro 2. Referências dos Artigos Científicos Selecionados

Referência	Título
Albrecht; Sgari (2023)	O impacto da personalidade do líder nos liderados: reflexões a partir da observação de um grupo
Bittar; Fajardo (2024)	A importância da qualidade de vida no trabalho: impacto psicológico do ambiente organizacional
Camelo; Angerami (2008)	Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura
Castillo <i>et al.</i> (2000)	Transtornos de ansiedade
Fernandes; Pereira (2016)	Exposição a fatores de riscos psicossociais em contexto de trabalho: revisão sistemática
Fonseca; Paiva (2020)	Liderança nas organizações: impacto nos trabalhadores e nos resultados
Lima; Bôas; Rodrigues (2023)	A influência da liderança na saúde mental dos colaboradores



Macedo (2009)	A percepção de funcionários acerca de fatores que influenciam a ocorrência de absenteísmo na sua organização de trabalho
Rodrigues; Faiad; Facas (2020)	Fatores de risco e riscos psicossociais no trabalho: definição e implicações
Santos; Machado; Silva. [s.d.]	Assédio moral e liderança autoritária dentro das organizações: uma revisão narrativa
Sousa; Santos (2020)	A motivação no ambiente de trabalho: papel da liderança para o bom desempenho do funcionário
Silva-Junior; Fischer (2015)	Afastamento do trabalho por transtornos mentais e estressores psicossociais ocupacionais
Silva; Santos; Santiago (2021)	Violência no contexto de trabalho: um estudo no semiárido nordestino
Vieira; Santos (2024)	Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho: uma análise contemporânea
Zimmermann (2024)	Prevenção de fatores de riscos psicossociais e promoção da saúde mental no trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Após a seleção dos materiais, utilizou-se como apoio no processo de análise o software IRaMuTeQ 0.8 alpha 7, ferramenta de código aberto vinculada ao ambiente estatístico *R*, que permite a realização de análises estatísticas e lexicométricas de textos. Neste estudo, foram empregados os recursos de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise Fatorial de Correspondência (AFC) e Análise de Similitude. Essas técnicas contribuíram para a interpretação dos dados, possibilitando identificar padrões e relações semânticas entre os conceitos de liderança, fatores psicossociais e saúde mental.

4. Resultados e Discussões

A análise integrada das bibliografias selecionadas e do *corpus* processado pelo IRaMuTeQ evidenciou um consenso quanto à relevância da influência dos fatores psicossociais na saúde mental dos trabalhadores e no desempenho laboral, sobretudo quando influenciados pela qualidade da liderança e pelas condições organizacionais. Ao mesmo tempo, observaram-se divergências interpretativas entre os estudos, as quais enriquecem o debate teórico acerca dos limites e das possibilidades das práticas de liderança na promoção do bem-estar mental nos ambientes de trabalho.

4.1. Resultados da Análise Textual - IRaMuTeQ

Durante a composição do *corpus* para análise no software IRaMuTeQ, foram inicialmente considerados os 15 artigos científicos utilizados no referencial teórico. Entretanto, um dos estudos selecionados, intitulado “Transtornos de ansiedade”, foi excluído da etapa de análise lexical. Embora tenha contribuído conceitualmente para a compreensão do fenômeno da ansiedade, seu conteúdo não se relaciona diretamente ao contexto



organizacional, foco desta investigação. Dessa forma, o artigo foi mantido apenas na fundamentação teórica, sendo excluído da análise textual para preservar a homogeneidade temática do *corpus*.

Assim, a análise no IRaMuTeQ foi realizada com 14 artigos científicos, que resultaram em 986 formas distintas e 2.894 ocorrências distribuídas em 89 segmentos de texto (ST). A Classificação Hierárquica Descendente (CHD) apresentou aproveitamento de 77,53% dos segmentos, originando seis classes principais: organização, sofrimento, transtornos, riscos, desempenho e liderança, conforme apresentado na Figura 1.

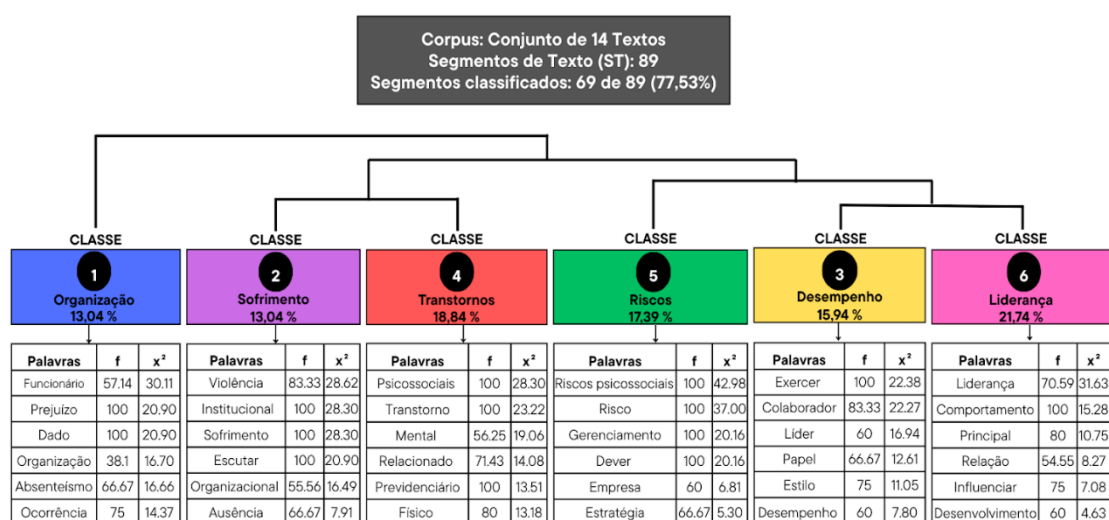


Figura 1. Dendrograma das classes identificadas
Fonte: Elaborado a partir do software IRaMuTeQ (2025).

A análise semântica das classes revelou núcleos temáticos que se articulam em torno de dois grandes eixos interpretativos: adoecimento psicossocial e desempenho organizacional, tendo a liderança como elemento mediador entre ambos.

4.2. Relações entre as Classes de Palavras e a Literatura

A Classe 1 – Organização, que corresponde a 13,04% dos segmentos de texto, reúne termos como funcionário, dado, prejuízo, absenteísmo, ocorrência e empresa, evidenciando o impacto econômico e institucional do adoecimento laboral. Esses achados convergem com Macedo (2009), que relaciona as ausências ao trabalho à qualidade do ambiente organizacional, e com Bittar e Fajardo (2024), que defendem práticas humanizadas como diferencial competitivo. Chiavenato (2004) e Sousa e Santos (2020) reforçam essa visão ao indicar que o capital humano e a liderança motivadora são determinantes para a produtividade e a sustentabilidade organizacional.

Já, as classes 2 - Sofrimento (13,04%) e a classe 4 - Transtornos (18,84%) formam um núcleo semântico de adoecimento mental, evidenciando que a ausência de apoio institucional, o autoritarismo e o excesso de cobrança estão fortemente associados a quadros



de ansiedade, depressão e síndrome de *burnout*. Tais resultados dialogam com Silva-Junior e Fischer (2015) e também com Lima, Bôas e Rodrigues (2023), que associam demandas excessivas e baixo controle a transtornos mentais no trabalho. Além disso, Fernandes e Pereira (2016), alertam para os impactos físicos e emocionais de lideranças disfuncionais.

A Classe 5 – Riscos (17,39%) reúne termos como riscos psicossociais, risco, dever, empresa, estratégia e gerenciamento essa classe enfatiza a importância de políticas institucionais de prevenção dos riscos psicossociais. Essa perspectiva é defendida por Rodrigues, Faiad e Facas (2020), no qual argumentam que políticas organizacionais voltadas à saúde ocupacional reduzem a exposição aos fatores de risco. Contudo, autores como Silva, Santos e Santiago (2021), justificam que tais práticas são insuficientes se não acompanhadas de transformações culturais profundas, especialmente no enfrentamento ao assédio moral e à violência institucional.

A Classe 3 – Desempenho (15,94%) conecta-se diretamente à Classe 6 – Liderança (21,74%), a mais expressiva do *corpus*. Essa proximidade confirma o papel central do líder como mediador entre clima organizacional e bem-estar mental nas organizações. Autores clássicos como White e Lippitt (*apud* Chiavenato, 2004) e Albrecht e Sgari (2023) indicam que estilos autocráticos podem gerar produtividade imediata, embora produzam impactos negativos sobre a satisfação e a saúde psicológica dos trabalhadores.

Por outro lado, estudos recentes como os de Lima, Bôas e Rodrigues (2023) e Vieira e Santos (2024) argumentam que estilos democráticos e empáticos, mesmo que não maximizem resultados no curto prazo, favorecem o engajamento, a saúde mental e a sustentabilidade organizacional a longo prazo. Essa oposição evidencia uma divergência temporal e conceitual, enquanto parte da literatura prioriza a produtividade imediata, outra parte valoriza práticas mais humanizadas como forma de garantir equilíbrio entre desempenho e bem-estar.

De forma integrada, o dendrograma mostra que a correlação entre as classes liderança e desempenho configuram um mesmo eixo funcional, enquanto transtornos e sofrimento compõem o polo de adoecimento. A classe organização, embora mais isolada, se mantém conectada a ambos os eixos, refletindo os impactos institucionais e econômicos do adoecimento no trabalho. Essa relação fica mais clara nos Gráficos 1 e 2, que ilustram a proximidade entre as classes e sua estrutura no espaço fatorial.

4.3. Análise Fatorial de Correspondência e Mapa de Similitude

A Análise Fatorial de Correspondência (Gráfico 1) distribuiu as classes em eixos opostos: de um lado os impactos quantitativos evidenciados na (classe 1) organização, e do outro lado, os impactos qualitativos, demonstrados nas (classes 2 e 4) sofrimento e transtorno. Já no centro, encontram-se às (Classes 3, 5 e 6) sobre desempenho, risco e liderança, confirmando o papel de líder como mediador.

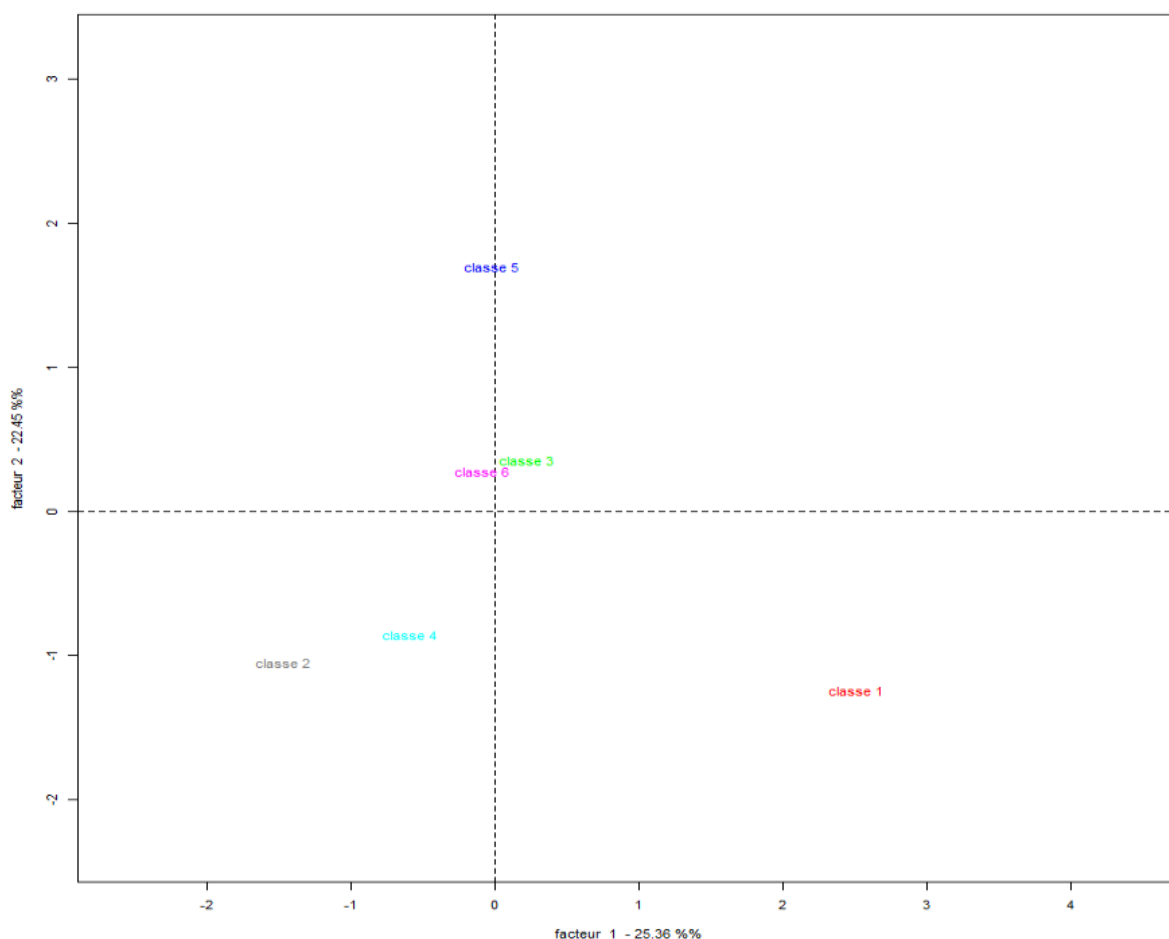


Gráfico 1. AFC: distribuição das classes no espaço fatorial

Fonte: Elaborado a partir do software IRaMuTeQ (2025).

O gráfico 2 – reforça os núcleos temáticos de liderança, riscos, saúde, funcionário e organização. Evidencia que liderança e riscos psicossociais são os termos de maior peso conectivo, comprovando a existência de dois polos interpretativos no *corpus*, interposto pela liderança e pelas práticas organizacionais.

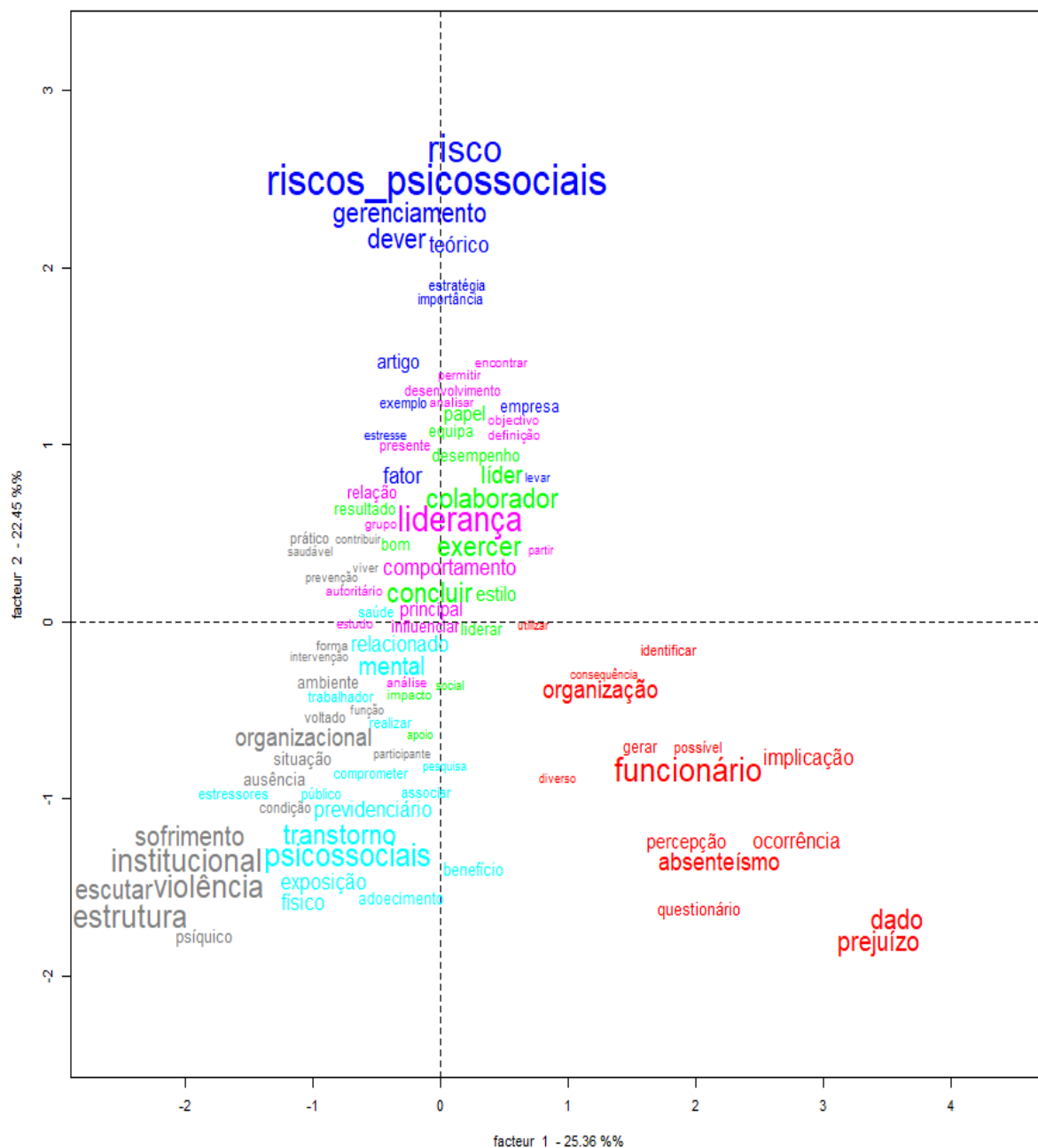


Gráfico 2. AFC: dispersão dos segmentos de texto (ST)

Fonte: Elaborado a partir do software IRaMuTeQ (2025).

Já o gráfico de Similitude (gráfico 3) reforçou essa estrutura, permitindo visualizar de forma clara como as palavras mais frequentes do corpus analisados pelo IRaMuTeQ se agrupam e se conectam entre si. Essa análise ajuda a compreender como esses termos aparecem juntos nos textos, destacando quais ideias são mais fortes e mais recorrentes nos estudos que compõem a revisão.

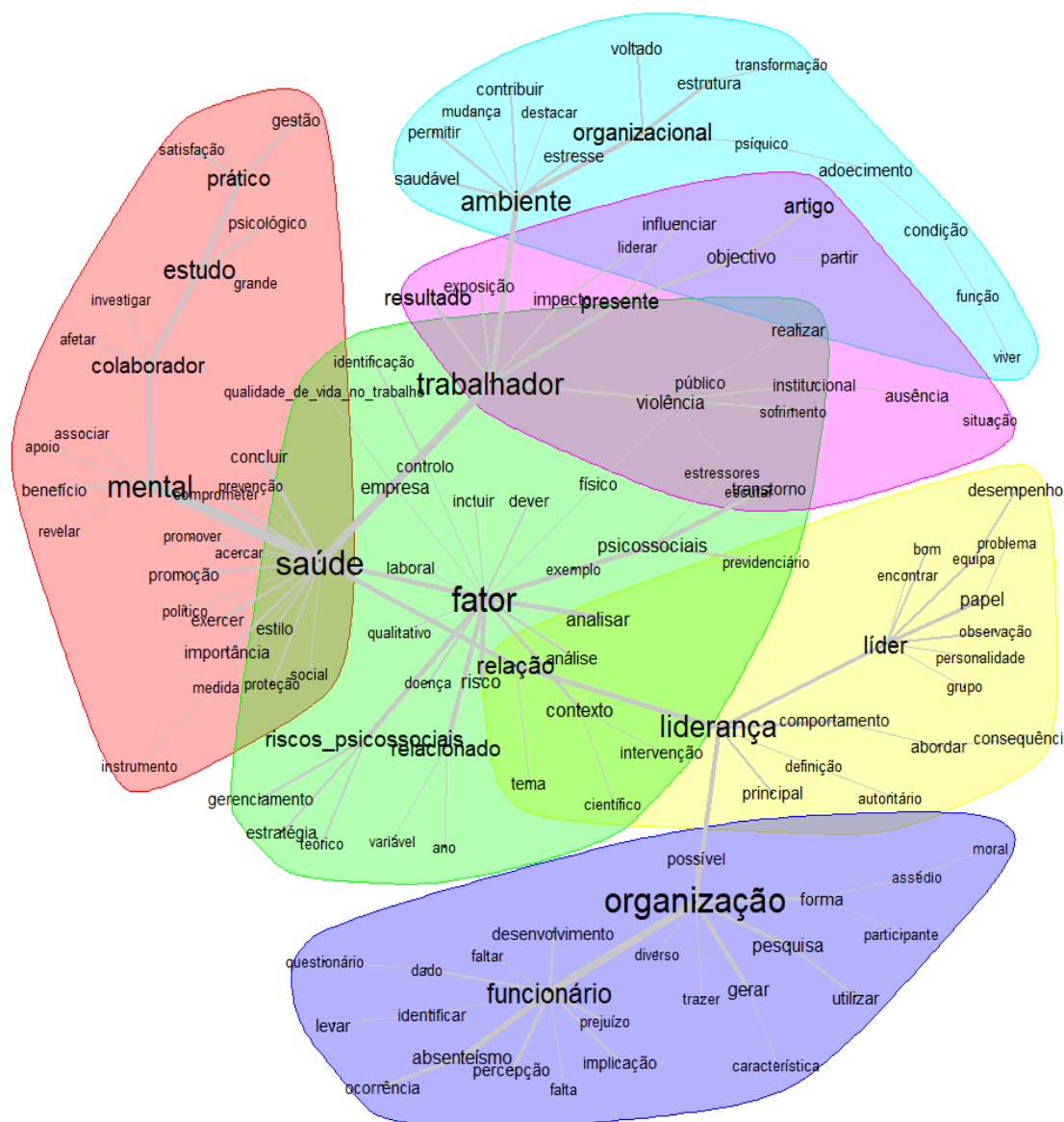


Gráfico 3. Mapa de similitude do corpus

Fonte: Elaborado a partir do software IRaMuTeQ (2025).

Dessa forma, o gráfico apresenta diferentes *clusters*, demarcados por cores, que representam campos semânticos similares. A análise do gráfico destaca ainda a centralidade do termo liderança, posicionado na região central do mapa, o que reforça sua atuação como elo fundamental entre os principais conceitos do *corpus*.

A partir dessa centralidade, no gráfico, o *cluster* amarelo, localizado à direita, destaca a liderança como elemento central na conversão dos fatores psicossociais em fatores de risco. Sua centralidade se confirma pelo número de conexões estabelecidas com os demais grupos, mostrando como a liderança integra e influencia simultaneamente aspectos ligados ao desempenho, ao comportamento organizacional e às condições psicossociais do ambiente de



trabalho. Esse *cluster* reúne termos como liderança, líder, papel, desempenho, comportamento, grupo, autoritário, personalidade e consequência, o que dialoga diretamente com as contribuições de Albrecht e Sgari (2023), ao evidenciarem que a personalidade e o estilo de liderança influenciam de forma significativa o comportamento, o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores. Essa consistência também é confirmada por Fonseca e Paiva (2020), que reforçam a função estratégica do líder na mediação das relações de trabalho e no direcionamento do clima organizacional.

Logo em seguida, diretamente conectado ao núcleo da liderança (*cluster* amarelo), o *cluster* verde, localizado no centro do gráfico, reúne os termos fator, saúde, riscos psicossociais, relação, trabalhador, análise, proteção, estratégia e empresa, evidenciando a relação entre o ambiente organizacional e a saúde mental. Essa centralidade se articula com o que discutem Camelo e Angerami (2008), ao explicarem que os fatores de riscos presentes no cotidiano profissional resultam da interação entre exigências organizacionais, suporte, ambiente e relações sociais, o que atuam diretamente no estresse e no adoecimento no ambiente laboral.

Nesse mesmo sentido, a interligação entre ambiente organizacional e saúde mental também é sustentada por Silva-Junior e Fischer (2015), que demonstram em seu estudo que os transtornos mentais têm se tornado uma das principais causas de afastamento laboral no país. De forma complementar, o estudo de Vieira e Santos (2024) traz que as transformações recentes no mundo do trabalho, marcadas pela flexibilização das relações laborais, redução de direitos e intensificação das demandas, têm ampliado a exposição dos trabalhadores a riscos psicossociais, o que explica a forte associação desse *cluster* com os demais temas apresentados no gráfico.

O *cluster* vermelho, localizado no lado esquerdo é formado por termos como mental, colaborador, psicológico, estudo, prático, apoio e gestão. Este eixo evidencia as práticas voltadas ao adoecimento mental e representa o campo das consequências emocionais e clínicas do trabalhador. Esse agrupamento converge com o estudo de Castillo *et al.* (2000) sobre transtornos de ansiedade decorrentes de condições adversas do trabalho. Também se articula com Silva-Junior e Fischer (2015), que associa o aumento dos afastamentos por transtornos mentais ao desequilíbrio organizacional e reforça o que apontam Silva, Santos e Santiago (2021) sobre violência psicológica, conflitos laborais e seus efeitos patológicos.

Na sequência, na parte inferior do gráfico se encontra o *cluster* roxo, composto por organização, funcionário, absenteísmo, ocorrência e prejuízo, indicando os impactos organizacionais relacionados ao adoecimento mental como afastamentos e queda de desempenho. Esse *cluster* se relaciona especialmente com os achados de Macedo (2009), que associa o absenteísmo às condições de trabalho e ao clima organizacional. Se relaciona também com os autores Silva-Junior e Fischer (2015), que relacionam o absenteísmo e os afastamentos por transtornos mentais às condições organizacionais inadequadas e ao impacto dos riscos psicossociais sobre a saúde dos trabalhadores. Assim, o *cluster* roxo demonstra que as alterações na saúde e no bem-estar do trabalhador se refletem no desempenho e na eficiência da organização.



Assim, de modo complementar, na parte superior, o *cluster* azul claro inclui termos como ambiente organizacional, estrutura, condições e transformação, e destaca o ambiente organizacional como elemento determinante das condições de trabalho. Esse *cluster* se alinha às discussões de Bittar e Fajardo (2024) que dissertam sobre a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar psicológico a partir das condições estruturais e organizacionais. Vieira e Santos (2024) também evidenciam elementos acerca dos riscos psicossociais decorrentes das transformações nas estruturas organizacionais.

Por fim, na parte superior direita aparece o *cluster* rosa, reunindo termos como violência, institucional, ausência, exposição, impacto e sofrimento. Este *cluster* representa a ligação entre condições de trabalho e seus efeitos diretos sobre o trabalhador. Seu conteúdo dialoga com os resultados de Santos, Machado e Silva [s.d.], que analisam o assédio moral e a liderança autoritária como fatores desencadeadores de sofrimento institucionalizado. A relação entre esse *cluster* e o de adoecimento mental reflete também a perspectiva de Silva, Santos e Santiago (2021) sobre as repercussões das práticas de violência e coercitivas no sofrimento psicológico.

Portanto, o gráfico demonstra visualmente como a liderança (situada ao centro), compõe o eixo que integra os demais *clusters*. As cores e posições dos agrupamentos delimitam temas específicos e refletem a interdependência entre fatores estruturais, comportamentais e emocionais, confirmando o que a literatura aponta sobre o papel da liderança na mediação entre condições organizacionais e saúde mental dos colaboradores.

4.4. Análise Integrada dos Resultados

Os resultados das análises (CHD, AFC e Mapa de Similitude) apontam para a existência de dois polos interpretativos principais: um polo negativo, associado a sofrimento, transtornos e organização, que representa os impactos da má gestão e das condições laborais adversas; e um polo positivo, composto por desempenho, riscos e liderança, que expressa as possibilidades de promoção de bem-estar e práticas organizacionais saudáveis. Entre esses polos, o papel da liderança se revela decisivo conforme o estilo adotado pelo líder. O líder pode intensificar o adoecimento ou atuar como promotor de saúde e cooperação organizacional.

Dessa forma, a análise textual reforça que a saúde mental no trabalho não deve ser entendida como uma questão individual, mas como um elemento estratégico para a sustentabilidade empresarial, cuja manutenção depende de práticas éticas, empáticas e preventivas de gestão.

5. Considerações Finais

O presente estudo buscou analisar como os diferentes estilos de liderança influenciam os fatores psicossociais no ambiente organizacional e repercutem na saúde mental dos colaboradores, segundo a literatura. A partir da revisão bibliográfica associada às análises textuais realizadas com o apoio do software IRaMuTeQ, constatou-se que a liderança desempenha um elo essencial entre o bem-estar psicológico e o desempenho das equipes. Os resultados evidenciam que estilos de liderança autoritários e centrados no controle tendem a



gerar ambientes marcados por tensão, adoecimento e afastamentos laborais. Em contrapartida, práticas democráticas, empáticas e participativas favorecem o engajamento, a satisfação e a saúde mental dos trabalhadores, refletindo positivamente no desempenho e na sustentabilidade organizacional.

A análise revelou ainda a existência de dois polos interpretativos: de um lado, os impactos negativos da má gestão e de condições organizacionais adversas, representados pelo sofrimento e pelos transtornos mentais; e de outro, as possibilidades de intervenção positiva, expressas nas classes liderança, desempenho e riscos, que apontam caminhos para políticas de gestão mais humanizadas. Assim, compreende-se que a promoção de ambientes de trabalho saudáveis depende da formação de líderes conscientes de seu papel social e emocional nas organizações. A adoção de práticas baseadas na empatia, na escuta ativa, na comunicação clara e na valorização do colaborador mostra-se essencial para a redução dos riscos psicossociais e a prevenção de doenças mentais no contexto laboral.

Assim, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a análise empírica em diferentes setores e avaliem o impacto de políticas recentes, como as diretrizes do Ministério do Trabalho (2025), acompanhando a aplicação prática da nova NR-1, especialmente no que diz respeito à gestão de riscos psicossociais. Além disso, a investigação de estilos de liderança emergentes, como a liderança servidora e transformacional (Lopes; Gomes, 2023), bem como o impacto de intervenções em programas de capacitação de líderes, pode contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

Referências

ALBRECHT, Luana; SGARI, Rosani. O Impacto da personalidade do líder nos liderados: Reflexões a partir da observação de um grupo. **Revista Foco**, v. 16, n. 1, p. 490, 2023.

BRASIL. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Ações realizadas pela Rede Ebserh/MEC buscam conscientizar sobre a importância da saúde mental**. Brasília, 31 jan. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/comunicacao/noticias/acoes-realizadas-pela-rede-ebserh-mec-buscam-conscientizar-sobre-a-importancia-da-saude-mental>. Acesso em: 23 mai. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Síndrome de burnout**. Brasília, [s. d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout#:~:text=Traduzindo%20do%20ingl%C3%AAs%2C%20%22burn%22,capacidades%20suficientes%20para%20os%20cumprir>. Acesso em: 23 mai. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025**. Brasília, 6 nov. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025>. Acesso em: 23 mai. 2025.

BRASIL. **Recomendação ao MTE, MDHC e PR sobre ações de enfrentamento aos riscos psicossociais no trabalho**. Participa + Brasil, 2024. Disponível em:



<https://www.gov.br/participamaisbrasil/recomendacao-ao-mte-mdhc-pr-aco-es-enfrentamento-riscos-psicossociais-trabalho>. Acesso em: 23 mai. 2025.

BITTAR, Milena Alves; FAJARDO, Ivan Vasconcelos. A importância da qualidade de vida no trabalho: Impacto psicológico do ambiente organizacional. **Cadernos de psicologia**, v. 6, n. 11, p. 626-644, 2024.

CAMELO, Silvia Helena Henriques; ANGERAMI, Emília Luigia Saporiti. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 7, n. 2, p. 234-240, 2008.

CASEMIRO, Poliana; MOURA, Rayane. **Crise de saúde mental**: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. **G1**, Rio de Janeiro, 10 mar. 2025. Seção Trabalho e Carreira 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: 23 mai. 2025.

CASTILLO, Ana Regina GL *et al.* Transtornos de ansiedade. **Brazilian Journal of Psychiatry**, v. 22, p. 20–23, 2000.

CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS (Brasil). Recomendação nº 02, de 07 de abril de 2025. **Recomenda ações de enfrentamento aos riscos psicossociais no âmbito do trabalho**. Brasília, DF: CNDH, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/recomendacao-ao-mte-mdhc-pr-aco-es-enfrentamento-riscos-psicossociais-trabalho>. Acesso em: 22 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

EUROPA. AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. **Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho**. s.d. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>. Acesso em: 23 mai. 2025.

FERNANDES, Cláudia; PEREIRA, Anabela. Exposição a fatores de risco psicossocial em contexto de trabalho: revisão sistemática. **Revista de Saúde Pública**, v. 50, p. 24, 2016.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONSECA, Cristiane Inez; PAIVA, Paula Aparecida Oliveira de. **Liderança nas Organizações: Impacto nos Trabalhadores e nos Resultados**. 2020. 35 f. Monografia (Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho) – Centro Universitário Presidente Antônio Carlos, barbacena, 2020. Disponível em: <https://ri.unipac.br/repositorio/wp-content/uploads/tainan-items/282/107518/Cristiane-Inez-Fonseca-1.pdf>. Acesso em 11 mai. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.



LABOISSIÈRE, Paula. **Afastamentos por transtornos mentais dobram em dez anos e chegam a 440 mil.** Agência Brasil, Empresa Brasil de Comunicação – EBC, 11 mar. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2025-03/afastamentos-por-transtornos-mentais-dobram-em-dez-anos-chegam-440-mil>. Acesso em: 23 mai. 2025.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LIMA, Jéssica Paloma Silva; BÔAS, Maiara França Carneiro Vilas; RODRIGUES, Sávio Ferreira. **A influência da liderança na saúde mental dos colaboradores.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) — Faculdade de Ciências Humanas E Sociais, Jacobina, 2023. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/41354> . Acesso em: 11 mai. 2025.

LOPES, Victor; GOMES, Larissa Carmerlengo Dias. **Liderança nas Organizações: Um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional.** RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar, v. 4, n. 12, p. e4124546, 2023.

MACEDO, Iara Regina. **A percepção de funcionários acerca de fatores que influenciam a ocorrência de absenteísmo na sua organização de trabalho.** 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2009. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/10166> . Acesso em: 11 mai. 2025.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **OMS e OIT fazem chamado para novas medidas de enfrentamento das questões de saúde mental no trabalho.** 28 set. 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/28-9-2022-oms-e-oit-fazem-chamado-para-novas-medidas-enfrentamento-das-questoes-saude>. Acesso em: 23 mai. 2025.

RODRIGUES, Carlos Manoel Lopes; FAIAD, Cristiane; FACAS, Emílio Peres. Fatores de Risco e Riscos Psicossociais no Trabalho: Definição e Implicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, n. spe, p. e36nspe19, 2020.

SANTOS, Karina Ribeiro do; MACHADO, Angélica Matos Marcondes; SILVA, Fernando Brasil da. **Assédio moral e liderança autoritária dentro das organizações: uma revisão narrativa.** São Paulo: Universidade São Judas Tadeu, [s.d.]. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/30824>. Acesso em: 11 mai. 2025.

SOUSA, Jéssica Gregório; SANTOS, Priscilla Mendes dos. A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: PAPEL DA LIDERANÇA PARA O BOM DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO. **Revista Multidisciplinar do Sertão**, v. 2, n. 2, p. 236-250, 2020.

SILVA-JUNIOR, João Silvestre; FISCHER, Frida Marina. Afastamento do trabalho por transtornos mentais e estressores psicossociais ocupacionais. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 18, n. 4, p. 735–744, 2015.

SILVA, José Roberto da; SANTOS, Ravena Moura Rocha Cardoso dos; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. Violência no contexto de trabalho: um estudo no semiárido nordestino. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 1, p. 111-124, 2021.



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 13ª REGIÃO. **Transtornos mentais são a terceira maior causa de afastamento do trabalho no Brasil.** Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/transtornos-mentais-sao-a-terceira-maior-causa-de-afastamento-do-trabalho-no-brasil>. Acesso em: 23 mai. 2025.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca; SANTOS, Nayara Cristina Teixeira. Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho: uma análise contemporânea. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 49, p. 1-10, 2024.

ZIMMERMANN, Cirlene Luiza. Prevenção de fatores de riscos psicossociais e promoção da saúde mental no trabalho. [S.l.: s.n.], 2024. Disponível em: https://www.prt1.mpt.mp.br/images/arquivos/informe_se/artigos/Artigo_Preveno_de_Fatores_de_Riscos_Psicossociais_e_Promoo_da_Sade_Mental_no_Trabalho_Cirlene_ampliado_PRT1.pdf. Acesso em: 22 mai. 2025.