UNIPAC

Barbacena

UNIPAC

CENTRO UNIVERSITÁRIO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS

O IMPACTO DA LIDERANÇA NA SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR: ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E INTERVENÇÃO NA PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA[1*]

MARCELLA DE BARROS PINTO[12*]

TAIS DE SOUZA SILVEIRA[23*]

RESUMO

O presente trabalho aborda como diferentes estilos de liderança influenciam a saúde mental no ambiente de trabalho, destacando a importância de um gerenciamento eficaz para a promoção do bem-estar dos colaboradores. A liderança exerce um papel fundamental, pois o estilo autoritário frequentemente está associado ao aumento do estresse e da ansiedade, enquanto lideranças transformacionais tendem a criar ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos. Por meio de uma pesquisa qualitativa e de uma revisão bibliográfica, o trabalho investiga as dinâmicas entre liderança e saúde mental, revelando a necessidade de intervenções que priorizem a saúde psicológica dos trabalhadores. Além disso, o trabalho discute as estratégias de intervenção e prevenção, enfatizando a formação de líderes com inteligência emocional e a implementação de programas de qualidade de vida que favoreçam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Assim, o estudo propõe que a adoção dessas práticas é fundamental para criar um ambiente que priorize a saúde mental, prevenindo o adoecimento psicológico e promovendo uma cultura organizacional mais saudável e produtiva.

Palavras-chave: liderança, saúde mental, psicologia.

[12*] Graduanda em Psicologia no Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (UNIPAC): bpmarcella10@gmail.com

[23*] Graduanda em Psicologia no Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (UNIPAC): souzatais2002@gmail.com

INTRODUÇÃO

No contexto atual de trabalho, onde as demandas e pressões se intensificam, a saúde mental dos colaboradores se torna uma questão central para as organizações. A saúde, conforme definida pela Organização Mundial de Saúde (OMS), é um conjunto de bem-estar físico, mental e social. A saúde mental, especificamente, é entendida como um estado de bem-estar que permite ao indivíduo desenvolver suas habilidades pessoais e contribuir para a sociedade. Nesse cenário, a liderança desempenha um papel crucial, influenciando diretamente a saúde mental dos trabalhadores, especialmente diante das crescentes exigências do mercado de trabalho.

Este estudo concentra-se na análise do impacto da liderança na saúde mental do trabalhador, delimitando sua investigação às intervenções e estratégias de prevenção que podem ser adotadas sob a perspectiva da psicologia.

A problemática que orienta este estudo é: como os estilos de liderança influenciam a saúde mental dos trabalhadores e quais intervenções podem ser eficazes na prevenção do adoecimento psíquico? Essa questão se torna relevante à medida que lideranças eficazes podem criar ambientes que apoiam o equilíbrio emocional e reduzem o estresse, enquanto estilos de liderança inadequados podem contribuir para o desenvolvimento de problemas psicológicos, como estresse, *burnout* e até mesmo o assédio moral. Para abordar essa questão, o objetivo geral é investigar a relação entre liderança e saúde mental no ambiente de trabalho. Os objetivos específicos são (1) identificar os estilos de liderança que mais contribuem para um clima organizacional saudável; (2) analisar os impactos da liderança na saúde mental do trabalhador e (3) identificar como a psicologia pode contribuir para prevenir o adoecimento mental dos colaboradores.

A compreensão de como a liderança impacta a saúde mental é essencial, dado que ambientes de trabalho prejudiciais podem resultar em altos índices de estresse, rotatividade e problemas de saúde mental. Socialmente, o estudo tem o potencial de promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho, beneficiando não apenas os colaboradores, mas também as organizações, que podem se tornar mais produtivas e atraentes. No campo científico, a pesquisa contribui para a ampliação do conhecimento

sobre a intersecção entre liderança e saúde mental, oferecendo *insights* valiosos para futuros estudos e práticas no âmbito da psicologia organizacional.

Os conceitos principais abordados neste trabalho incluem liderança, saúde mental e intervenções psicológicas. A liderança é explorada como um fenômeno dinâmico e multifacetado, influenciando não apenas a execução de tarefas, mas também o clima emocional das equipes. Diferentes estilos de liderança, como autocrática, democrática e transformacional, têm impactos variados sobre a motivação e a saúde mental dos colaboradores. A saúde mental, conforme a definição da OMS (2001), abrange o bem-estar emocional e a capacidade de lidar com as demandas do dia a dia, sendo impactada significativamente pelas condições de trabalho e pela forma como os líderes se relacionam com suas equipes. A inteligência emocional, segundo Goleman et al. (2013), é discutida, nessa pesquisa, como um componente essencial para a eficácia da liderança, pois permite que os líderes reconheçam e gerenciem suas emoções e as de seus subordinados, promovendo um ambiente de apoio e colaboração.

O trabalho é estruturado em três partes principais. A primeira parte aborda o conceito de liderança e sua relação com a saúde mental, destacando a importância de estilos de liderança que promovam um ambiente de apoio e confiança. Há uma discussão sobre os fatores que caracterizam uma liderança saudável e como esses fatores influenciam positivamente a saúde mental dos trabalhadores. A segunda parte analisa a influência dos diferentes estilos de liderança sobre a saúde mental dos trabalhadores. A importância da comunicação aberta e do suporte emocional é enfatizada, evidenciando como essas práticas podem minimizar os riscos de transtornos mentais e aumentar a satisfação no trabalho. A terceira parte apresenta estratégias de prevenção e intervenções psicológicas que podem ser implementadas nas organizações, discutindo a importância de programas de qualidade de vida no trabalho e suporte psicológico para os colaboradores. A atuação do psicólogo na identificação de necessidades e na implementação de intervenções é também um foco central, ressaltando como essa profissão pode contribuir para a construção de uma cultura organizacional que valorize a saúde mental.

O estudo busca não apenas entender as dinâmicas entre liderança e saúde mental, mas também contribuir para o desenvolvimento de práticas de liderança que promovam a saúde mental e o bem-estar no contexto corporativo. Ao final, espera-se que as reflexões e conclusões apresentadas ofereçam diretrizes práticas que possam

ser aplicadas por organizações e líderes em sua busca por ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. A conexão entre liderança e saúde mental, portanto, se revela não apenas uma questão acadêmica, mas uma necessidade urgente para o futuro do trabalho e o bem-estar dos indivíduos envolvidos.

1. CONCEITO DE LIDERANÇA

Um dos conceitos centrais da Psicologia Organizacional e do Trabalho é o de liderança, que abrange as dinâmicas e relações entre líder e liderado, entre equipes e a organização. Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2014), a liderança se constitui como um fenômeno multideterminado, um processo de via dupla, onde o líder influencia o liderado e também é influenciado por este. Esse conceito vai além de cargos de alta gestão; diz respeito à habilidade de motivar e instruir pessoas, sendo encontrada em diversas posições e atuando na realização dos objetivos dessa organização. “Assim, o líder é visto como alguém que facilita o alcance das metas por meio de direção, apoio, participação e orientação para o êxito” (Zanelli; Andrade; Bastos, 2014, p. 353). Além disso, a flexibilidade e a capacidade de adaptação do líder às circunstâncias e às necessidades de sua equipe são elementos essenciais para a eficácia da liderança e para a promoção de um clima de trabalho positivo.

A liderança é um fator essencial para moldar o ambiente de trabalho e pode ter um impacto profundo na saúde mental dos colaboradores. Ela é entendida como um processo de influência social que busca alcançar objetivos comuns por meio da mobilização e motivação dos indivíduos. Líderes eficazes são capazes de inspirar e orientar suas equipes, ajustando seu estilo às necessidades do grupo e ao contexto organizacional. Essa abordagem adaptativa não só promove a realização de metas, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais saudável (Zanelli; Andrade; Bastos, 2014). A capacidade de um líder de reconhecer e responder às emoções de seus colaboradores é um aspecto crucial que determina a qualidade do ambiente de trabalho. Quando os líderes utilizam a inteligência emocional para gerenciar suas interações, eles criam um espaço onde os funcionários se sentem seguros e valorizados, minimizando o estresse e promovendo a saúde mental.

Goleman, Boyatzis e McKee (2013) abordam a liderança como um fator essencial para o sucesso organizacional, definindo-a como a capacidade de influenciar emoções

de forma positiva dentro de uma equipe, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Os líderes mais eficazes são aqueles que sabem conduzir os estados emocionais de seus seguidores na direção positiva, enfatizando que a liderança envolve a habilidade de gerenciar tanto as próprias emoções quanto o impacto disso nos outros. Dessa forma, a inteligência emocional é central para a atuação de líderes eficazes, permitindo que inspirem e motivem suas equipes para alcançar um desempenho elevado. Esse conceito é particularmente relevante quando se considera o papel que a liderança desempenha na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e de suporte, onde os funcionários são incentivados a expressar suas preocupações e a buscar apoio, contribuindo para sua saúde mental.

Além disso, a liderança primordial se baseia em quatro domínios principais: autoconhecimento, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos. Esses elementos são cruciais para que o líder exerça sua influência de maneira construtiva, especialmente em situações de crise ou mudanças organizacionais. Um líder primordial é aquele que reconhece a importância do clima emocional da organização e age para moldá-lo, indicando que a liderança eficaz vai além da simples autoridade formal, sendo profundamente interligada ao desenvolvimento de um ambiente emocionalmente saudável e alinhado com os objetivos organizacionais (Goleman; Boyatzis; McKee, 2013). Essa habilidade de percepção e gerenciamento emocional é essencial para criar um espaço de trabalho que não apenas atenda às necessidades de desempenho, mas que também considere a saúde mental dos colaboradores, promovendo uma cultura organizacional positiva e produtiva.

Os estilos de liderança exercem uma influência significativa na saúde mental dos trabalhadores, moldando o ambiente de trabalho e afetando diretamente a forma como os colaboradores lidam com os desafios organizacionais. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), a maneira como um líder se posiciona e interage com sua equipe pode ser tanto um fator de proteção quanto um fator de risco para a saúde mental no contexto laboral. A liderança, neste sentido, não se resume apenas à condução de tarefas e ao alcance de metas, mas à criação de um espaço onde as interações sociais e emocionais impactam a estabilidade psicológica dos trabalhadores. Isso destaca a necessidade de uma abordagem abrangente na liderança, onde o foco não se limita a resultados financeiros, mas se estende à saúde mental e à satisfação dos colaboradores.

A relação entre liderança e saúde mental também está atrelada à percepção dos colaboradores sobre o comportamento de seus líderes. Zanelli et al. (2014) destacam que a falta de sensibilidade emocional e o distanciamento nas relações interpessoais por parte dos líderes podem criar ambientes organizacionais hostis, o que, por sua vez, afeta negativamente a saúde mental dos trabalhadores. Embora o foco da liderança seja, muitas vezes, colocado no desempenho e nos resultados, "o clima organizacional é influenciado diretamente pela forma como o líder se comporta e interage com seus subordinados, impactando a satisfação e o equilíbrio emocional dos trabalhadores" (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014). Isso evidencia que os líderes não são apenas responsáveis pela condução das equipes, mas também pelo estabelecimento de um ambiente de trabalho que priorize a saúde mental dos colaboradores.

Os diferentes estilos de liderança são determinantes na promoção ou deterioração da saúde mental dentro das organizações. Conforme apontado por Zanelli et al. (2014), líderes que estabelecem um ambiente de apoio e confiança tendem a promover uma cultura organizacional mais colaborativa, o que contribui significativamente para a saúde mental dos trabalhadores. Por outro lado, líderes que adotam estilos mais rígidos e autoritários podem gerar uma atmosfera de insegurança e desmotivação, afetando diretamente a saúde mental dos colaboradores. Assim, "a qualidade da liderança é um fator determinante para a manutenção de um ambiente de trabalho que valorize a saúde mental dos colaboradores" (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014, cap. 13, p. 296), ressaltando a importância de se compreender a liderança como um elemento central para a qualidade de vida no trabalho.

Os estilos de liderança podem ser classificados em diversas categorias, cada uma com suas particularidades e impactos no ambiente de trabalho. Lewin (1939) desenvolveu uma classificação importante dos estilos de liderança, dividindo-os em três categorias principais: autocrática, democrática e laissez-faire. Esses estilos se distinguem pela forma como o líder interage com a equipe, organiza a tomada de decisões e estrutura a dinâmica de trabalho, criando impactos profundos e diversos no ambiente organizacional. A escolha do estilo de liderança afeta diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho da equipe, e cada estilo tem implicações diferentes para a cultura organizacional e o alcance dos objetivos de longo prazo. Lewin (1939) demonstrou que o estilo de liderança adotado por um líder não apenas define o ambiente de trabalho, mas também influencia a maneira como os membros da equipe se sentem

valorizados, incentivados e comprometidos com os resultados. Com isso, Lewin (1939) proporcionou um entendimento mais profundo sobre como as práticas de liderança moldam o comportamento organizacional, lançando as bases para estudos futuros sobre a eficácia de diferentes abordagens de liderança em diversas situações empresariais e organizacionais.

No estilo de liderança autocrática, o líder assume o controle absoluto das decisões e das orientações, mantendo uma postura autoritária e centralizadora. Nesse modelo, o líder espera que os subordinados sigam as instruções de forma estrita, com pouca margem para autonomia ou participação dos membros da equipe. Lewin et al. (1939) demonstraram que, apesar desse estilo promover maior rapidez nas tomadas de decisão, ele pode gerar um ambiente de trabalho tenso e uma dependência excessiva do líder, dificultando o desenvolvimento de habilidades de iniciativa entre os subordinados. Esse estilo é frequentemente criticado por limitar a criatividade e a motivação dos colaboradores, já que o controle centralizado reduz o engajamento emocional e a participação ativa na busca por soluções.

Estilos de liderança autoritários, que impõem regras rígidas e exigem obediência, podem resultar em ambientes de trabalho opressivos e estressantes. Segundo Tanure (2019), esses líderes tendem a ignorar as necessidades emocionais e psicológicas de seus colaboradores, levando a um aumento na rotatividade e a problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão. A falta de apoio emocional e a pressão excessiva criam um clima de medo e insegurança, o que afeta negativamente a motivação e a produtividade. Portanto, a forma como um líder exerce sua função impacta diretamente a percepção de segurança e a saúde mental dos trabalhadores.

A liderança democrática, por sua vez, busca envolver os membros da equipe nas decisões e encorajar a participação ativa no planejamento e execução das atividades. Segundo Lewin et al. (1939), nesse modelo, os líderes promovem um ambiente colaborativo, onde as opiniões e ideias dos funcionários são valorizadas. Esse estilo favorece a construção de uma cultura de confiança e respeito mútuo, essenciais para o engajamento e a motivação dos colaboradores. Conforme indicado por Lewin et al. (1939), a liderança democrática contribui para a satisfação dos membros da equipe, aumentando a qualidade do ambiente de trabalho e estimulando a criatividade e a responsabilidade individual. Dessa forma, esse estilo é especialmente eficaz em

contextos que demandam inovação e trabalho em equipe, permitindo que a equipe explore diferentes abordagens para alcançar as metas organizacionais.

Por último, o estilo *laissez-faire* é caracterizado pela ausência de uma supervisão ativa, concedendo ampla autonomia aos membros da equipe para que tomem suas próprias decisões e gerenciem suas atividades. Lewin et al. (1939) identificaram que, embora o *laissez-faire* possa ser apropriado para equipes altamente autônomas e qualificadas, ele tende a resultar em uma menor coesão e, por vezes, em uma falta de direção clara. A liderança *laissez-faire* pode levar à dispersão de esforços e a uma falta de coordenação, uma vez que o líder adota uma postura passiva, não oferecendo o suporte necessário para orientar a equipe em direção aos objetivos comuns. Conforme destacado por Lewin et al. (1939), essa abordagem pode ser prejudicial em contextos que requerem uma orientação clara, especialmente quando os colaboradores dependem de direções específicas para alcançar resultados eficientes.

Tanure (2019) aborda a liderança sob uma perspectiva situacional, defendendo que os líderes devem adaptar suas abordagens às circunstâncias e às necessidades de sua equipe. Essa flexibilidade não apenas torna os líderes mais eficazes na promoção de um clima de confiança e segurança, mas também contribui para a saúde mental dos colaboradores. Ao reconhecer as especificidades de cada situação e as dinâmicas do grupo, os líderes podem criar um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados e motivados, promovendo a resiliência e a satisfação no trabalho.

Além disso, Maia e Guimarães Neto (2021) enfatizam que os estilos de liderança desempenham um papel fundamental na formação da cultura organizacional e na saúde mental dos trabalhadores. Os líderes transformacionais, por exemplo, são caracterizados por sua capacidade de inspirar e motivar suas equipes, utilizando empatia e comunicação aberta para construir um ambiente colaborativo. Esse tipo de liderança está frequentemente associado à elevação da moral dos colaboradores e à diminuição do estresse no trabalho, pois "os líderes que utilizam um estilo transformacional promovem um ambiente de confiança, no qual os colaboradores se sentem encorajados a expressar suas preocupações e ideias" (Maia; Guimarães Neto, 2021, p. 59). Essa dinâmica não apenas eleva a performance individual, mas também cultiva um clima de saúde mental favorável.

Por outro lado, a liderança servidora, que prioriza o desenvolvimento e a saúde mental dos colaboradores, mostra-se eficaz em promover ambientes de trabalho

saudáveis. Maia e Guimarães Neto (2021) observam que esse estilo de liderança não apenas fomenta a colaboração e o apoio mútuo, mas também incentiva a autonomia dos trabalhadores. Os líderes que adotam essa abordagem tendem a estabelecer relações de confiança e empatia, permitindo que seus colaboradores se sintam apoiados e valorizados. Dessa forma, "a liderança servidora propicia um ambiente onde o cuidado e a atenção às necessidades dos colaboradores são priorizados, resultando em um maior comprometimento e satisfação" (Maia; Guimarães Neto, 2021, p. 63).

A relação entre estilos de liderança e a saúde mental dos colaboradores é ainda mais complexa quando se considera a diversidade de perfis dentro das organizações. A presença de diferentes gerações, origens culturais e experiências de vida exige que os líderes adaptem suas abordagens para atender às variadas necessidades de seus membros. Goleman et al. (2013) ressaltam que líderes eficazes reconhecem a importância da empatia e da consciência social, utilizando essas habilidades para ajustar seu estilo de liderança. Essa adaptabilidade é fundamental para criar um ambiente inclusivo e acolhedor, onde todos os colaboradores se sentem respeitados e valorizados, resultando em uma melhoria geral da saúde mental e do engajamento no trabalho.

2. RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR

Desde os primórdios, o trabalho tem desempenhado um papel crucial na vida das pessoas, servindo como fonte de subsistência e identidade. Com o passar do tempo, o significado do trabalho tem se transformado continuamente, adquirindo novas dimensões. No cenário atual, além de garantir a sobrevivência e proporcionar realização pessoal, o trabalho pode também ter impactos negativos na saúde mental dos indivíduos. Essas consequências podem variar com base nas condições organizacionais e na importância pessoal que o trabalho representa para cada indivíduo. Segundo Areosa (2021), um ambiente de trabalho adverso ou um significado negativo atribuído ao trabalho pode levar a problemas como estresse e *burnout*, que afetam diretamente a saúde mental dos colaboradores. Essa relação entre o trabalho e a saúde mental é particularmente crítica, pois, conforme os desafios contemporâneos se intensificam, a vulnerabilidade dos trabalhadores aumenta, tornando necessário um olhar atento para as condições em que se desenvolvem as atividades laborais.

Para entender esses impactos, é fundamental abordar o conceito de saúde mental. A Organização Mundial da Saúde (OMS) define saúde mental como um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de lidar com as tensões normais da vida, trabalhar de forma produtiva e frutífera, e contribuir para sua comunidade. Segundo a OMS (2001), a saúde mental é um estado de bem-estar em que o indivíduo reconhece suas próprias habilidades, pode lidar com o estresse normal da vida, pode trabalhar de forma produtiva e frutífera e é capaz de contribuir para sua comunidade. Essa definição ressalta que a saúde mental não se limita à ausência de doenças, mas inclui o desenvolvimento de habilidades e recursos que permitem ao indivíduo prosperar em diferentes áreas da vida.

No contexto organizacional, a saúde mental é vista como um fenômeno multidimensional. Segundo Dejoux (2017), a saúde mental refere-se ao equilíbrio entre os aspectos cognitivos, emocionais e sociais do indivíduo, permitindo que ele funcione de maneira eficaz em diversas esferas da vida, incluindo o trabalho. Essa perspectiva é vital, pois ambientes que favorecem a saúde mental não apenas minimizam o estresse e o *burnout*, mas também promovem um clima organizacional positivo. Fatores como suporte social, ambientes de trabalho saudáveis e práticas de autocuidado são essenciais para a manutenção do bem-estar dos trabalhadores.

As vertentes que relacionam a saúde mental às organizações incluem aspectos como autoaceitação, crescimento pessoal, domínio do ambiente e autonomia, fundamentais para compreender a saúde dos trabalhadores. A autoaceitação permite que os colaboradores reconheçam suas habilidades e limitações, contribuindo para uma autoestima saudável. O crescimento pessoal é vital, pois promove o desenvolvimento contínuo e a busca por novos desafios, impactando positivamente a motivação e a satisfação no trabalho. O domínio do ambiente refere-se à capacidade de influenciar e se adaptar às condições de trabalho, fortalecendo a resiliência e a eficácia. Finalmente, a autonomia é crucial, pois proporciona aos indivíduos um senso de controle sobre suas atividades, o que está diretamente ligado à redução do estresse e ao aumento do engajamento. Esses aspectos interligados formam a base para um ambiente organizacional saudável e produtivo, onde a saúde mental dos trabalhadores é priorizada (Zanelli; Andrade; Bastos, 2014).

A falta de autonomia no trabalho e na vida pessoal pode gerar sentimento de frustração e insatisfação, afetando negativamente a saúde mental dos indivíduos. Além

disso, relacionamentos interpessoais conflituosos ou abusivos causam danos psicológicos significativos (Couto, 2018). As condições do ambiente de trabalho influenciam diretamente a vida dos colaboradores e a dinâmica da organização. Empresas que apresentam condições precárias, com relações conflituosas, estão mais suscetíveis ao adoecimento mental de seus trabalhadores, além de terem mínimas chances de prosperar no mercado. A promoção de um ambiente saudável, que valorize a autonomia e a colaboração, é essencial para garantir não apenas a saúde mental, mas também a eficácia organizacional (Zanelli; Andrade; Bastos, 2014).

Outro processo psicológico relevante que permeia a vida do trabalhador é a motivação, que muito se tem a ver com as necessidades básicas do indivíduo pontuadas por Maslow (1943) em sua teoria das necessidades. “[...] o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal. Para que esse desenvolvimento possa ter livre curso, é preciso que as necessidades inferiores sejam em parte satisfeitas e que as necessidades superiores se apresentem como motivadoras da conduta humana” (Zanelli; Andrade; Bastos, p. 99, 2014).

As necessidades básicas são fundamentais para a satisfação dos indivíduos, englobando aspectos fisiológicos e de segurança, essenciais para a subsistência. Essa hierarquia de necessidades, representada pela pirâmide de Maslow, avança em direção ao topo, onde se destacam as necessidades sociais, de estima e, por último, a autorrealização. A compreensão desse modelo é crucial para analisar como a saúde mental do trabalhador está interligada a fatores que vão além da mera sobrevivência, refletindo na motivação e no envolvimento com o trabalho (Zanelli; Andrade; Bastos, 2014). A motivação do trabalhador depende de fatores subjetivos e do sentido que o trabalho possui em sua vida. As organizações representam a estrutura através da qual pessoas e grupos se organizam para atender às suas necessidades. Assim, o trabalho pode ser visto como uma fonte de sustento e estabilidade, especialmente em contextos de precariedade. Ao mesmo tempo, também serve para atender às necessidades superiores de autorrealização e reconhecimento, onde o trabalhador busca valorização e respeito na sociedade. Essa dualidade é essencial para entender como a saúde mental pode ser afetada pelas condições de trabalho e pelas expectativas individuais.

Além dos aspectos relacionados ao ambiente físico e social, a saúde mental no trabalho é fortemente influenciada pela carga de trabalho e pelas expectativas organizacionais. A pressão por resultados, prazos apertados e a falta de reconhecimento

podem contribuir para o aumento do estresse. Essa situação é agravada quando os colaboradores não têm controle sobre suas tarefas ou quando as demandas ultrapassam suas capacidades. Segundo a OMS (2001), ambientes que oferecem autonomia e suporte podem melhorar significativamente a saúde mental dos trabalhadores, uma vez que permitem que eles se sintam valorizados e competentes em suas funções.

A literatura sobre saúde mental no trabalho ressalta a influência significativa que a liderança exerce sobre o estado mental dos trabalhadores. Estudos de Zanelli (2014) e de Marques e Delfino (2016) indicam que a qualidade da liderança é determinante para a saúde mental dos colaboradores. Líderes que adotam uma abordagem colaborativa e empática tendem a criar um ambiente de trabalho menos estressante e mais saudável. Em contraste, práticas de gestão autoritárias ou negligentes podem contribuir para um aumento do estresse e do esgotamento dos funcionários. De acordo com Jacques, Ribeiro e Scholze (2018), a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada a um ambiente organizacional que favorece a saúde mental. Portanto, a liderança efetiva não apenas reduz o impacto negativo do estresse, mas também promove um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados, o que é crucial para a saúde mental e a satisfação geral no trabalho.

A promoção da saúde mental dos trabalhadores está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento de líderes que compreendam as dinâmicas do ambiente laboral. O entendimento das interações humanas e comportamentais é fundamental para que líderes possam criar condições que favoreçam o bem-estar dos colaboradores. Segundo Zanelli (2014), a formação em competências sociais e emocionais permite que gestores identifiquem e atendam às necessidades dos trabalhadores, implementando práticas que minimizem o estresse e o burnout. Essa formação não se limita a habilidades técnicas, mas abrange a empatia e a comunicação eficaz, que são indispensáveis para cultivar um ambiente de trabalho positivo e equilibrado. Como ressaltado por Castro, Oliveira e Morais (2020), a psicologia aplicada ao ambiente de trabalho deve ser vista como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de práticas que promovam não apenas a saúde mental, mas também a eficiência organizacional.

Além disso, a interação social e a promoção de uma cultura de respeito e inclusão são fundamentais para o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis. Ao aplicar princípios que levam em conta as necessidades individuais e coletivas dos colaboradores, líderes têm a capacidade de criar um ambiente de trabalho onde todos

se sintam valorizados e motivados. Essa abordagem não apenas melhora a saúde mental dos trabalhadores, mas também potencializa o engajamento e a produtividade da equipe, demonstrando que a promoção do bem-estar é uma estratégia eficaz para o sucesso organizacional (Tanure, 2019). Assim, a liderança transformacional, que se preocupa com o desenvolvimento e o empoderamento dos colaboradores, é uma abordagem que pode trazer benefícios significativos para a saúde mental no ambiente de trabalho (Tanure et al., 2023).

A intersecção entre liderança e saúde mental se revela ainda mais crítica em ambientes de alta pressão. A formação de líderes deve incluir uma compreensão aprofundada das demandas psicológicas impostas pelo trabalho e suas consequências para a saúde mental dos colaboradores. As organizações que investem na formação contínua de seus líderes para lidar com o estresse ocupacional estão mais bem preparadas para enfrentar desafios e, consequentemente, promovem um ambiente de trabalho mais saudável e resiliente. Intervenções organizacionais, como programas de apoio psicológico e treinamentos focados em gestão do estresse, são fundamentais para garantir que os colaboradores tenham acesso a recursos que promovam sua saúde mental (Zanelli; J. C.; Kanan, L., 2018).

Para prevenir problemas relacionados à saúde mental no contexto organizacional, é essencial adotar estratégias eficazes. Políticas de saúde mental devem ser implementadas com o objetivo de promover a conscientização sobre a importância do tema e fornecer suporte aos colaboradores. Programas de qualidade de vida no trabalho também são fundamentais, pois visam a promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de incentivar práticas saudáveis e atividades que contribuam para o bem-estar físico e mental dos trabalhadores. Além disso, a promoção de um clima organizacional positivo, baseado em valores como respeito, confiança e colaboração, é essencial para criar um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores (Jacques, Ribeiro, Scholze, 2018).

Quando líderes desenvolvem competências como empatia, escuta ativa e suporte emocional, eles são mais capazes de reconhecer e abordar sinais de estresse e insatisfação entre os colaboradores. Isso não só contribui para a saúde mental dos funcionários, mas também reduz o risco de transtornos psicológicos associados a ambientes de trabalho adversos. Em contraste, líderes que não possuem essas habilidades podem inadvertidamente criar um clima de trabalho opressivo e

desmotivador, exacerbando problemas de saúde mental. Portanto, investir no desenvolvimento de habilidades de liderança não só aprimora a eficácia gerencial, mas também desempenha um papel vital na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho (Tanure, 2019; Zanelli, 2014).

É importante ressaltar que a saúde mental dos colaboradores também está ligada a fatores externos, como a vida pessoal e as circunstâncias sociais. Questões como dificuldades financeiras, problemas familiares ou falta de apoio social podem impactar significativamente a performance no trabalho. Portanto, as organizações devem considerar abordagens abrangentes que incluam suporte psicológico e recursos que ajudem os colaboradores a lidar com essas dificuldades. Oferecer um ambiente de trabalho que respeite a individualidade e a complexidade das experiências pessoais é essencial para cultivar uma cultura organizacional saudável.

Portanto, a aplicação desses princípios pode transformar o ambiente de trabalho em um espaço onde os colaboradores se sintam apoiados, motivados e capazes de enfrentar os desafios com resiliência. Dessa forma, a integração de iniciativas voltadas para a saúde mental não é apenas um investimento no capital humano da organização, mas também uma estratégia que pode melhorar o desempenho geral, a retenção de talentos e a satisfação dos colaboradores, criando uma cultura organizacional mais saudável e produtiva.

3. ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E INTERVENÇÃO NA PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA

A saúde mental dos trabalhadores é um tema de crescente relevância no contexto organizacional, especialmente em um mundo cada vez mais dinâmico e desafiador. A psicologia desempenha um papel fundamental na intervenção e prevenção do adoecimento mental, com foco em estratégias que promovam a saúde mental no ambiente de trabalho. A partir do entendimento de que a liderança tem um impacto significativo sobre o bem-estar dos colaboradores, é essencial compreender como a psicologia pode ajudar a construir práticas de liderança mais saudáveis e eficazes. Assim, uma abordagem sistemática e fundamentada se torna indispensável para lidar com as complexidades do comportamento humano nas organizações.

A psicologia, como ciência e profissão, desempenha um papel fundamental na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho, especialmente no contexto de

lideranças. Com base nas experiências profissionais dos alunos e do professor orientador, bem como na revisão da literatura atual, foram identificadas quatro estratégias essenciais para a prevenção e intervenção voltadas à promoção da saúde mental nas organizações. A primeira é a capacitação de líderes, voltada para o desenvolvimento da inteligência emocional, autoconhecimento e habilidades de relacionamento interpessoal, permitindo uma gestão mais eficaz das pressões e desafios cotidianos.

Em segundo lugar, os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são destacados por sua influência direta na melhoria das condições físicas, psicológicas e sociais do ambiente laboral. A terceira estratégia é a terapia**,** indicada para casos específicos que demandem suporte clínico, promovendo o bem-estar emocional dos colaboradores. Por fim, a atuação estratégica do psicólogo organizacional e do trabalho é crucial para a implementação de intervenções sistêmicas e personalizadas, contribuindo para um ambiente organizacional mais saudável e equilibrado. Essas ações, em conjunto, fortalecem a saúde mental dos trabalhadores e promovem um impacto positivo no desempenho organizacional.

A implementação de programas de treinamentos para líderes é fundamental para prepará-los para os desafios diários de liderar as equipes e contribuir de forma eficaz para a saúde mental no ambiente organizacional. Ao equipar os líderes com habilidades para reconhecer sinais de sobrecarga emocional, lidar com as diferenças individuais, reconhecer as pessoas, promover um clima de maior abertura e autonomia, contribui-se para a criação de um clima de apoio e confiança, essencial para a manutenção da saúde mental. A liderança servidora, conforme descrito por Zanelli, Andrade e Bastos (2014), enfatiza a importância de ouvir os colaboradores, demonstrar empatia e auxiliá-los na superação de problemas, criando um espaço onde as preocupações podem ser expressas sem medo de retaliações.

O modo como os líderes gerenciam suas equipes, também afeta diretamente o estado emocional dos colaboradores, influenciando tanto a produtividade quanto a satisfação no trabalho. "A inteligência emocional é transmitida para o interior de uma organização assim como a eletricidade corre por meio da fiação", o que ilustra como as emoções dos líderes permeiam todos os níveis organizacionais e impactam diretamente o clima de trabalho (Goleman, Boyatzis e McKee, 2021, p. 29). Líderes que demonstram alta inteligência emocional são capazes de criar um ambiente positivo e de apoio,

promovendo a resiliência e a saúde mental dos colaboradores. Em contraste, a falta de habilidades emocionais na liderança pode resultar em ambientes tóxicos, elevando os níveis de estresse e insatisfação. “Funcionários tensos ou aterrorizados podem ser bastante produtivos a curto prazo e garantir bons resultados para as organizações, mas estes nunca duram" (Goleman; Boyatzis; McKee, 2021, p. 21). Portanto, a maneira como um líder se relaciona com sua equipe tem um impacto significativo na saúde mental e na produtividade dos funcionários.

A capacitação dos líderes pode apoiá-los a terem maior consciência da sua influência na saúde mental dos liderados e pode ajudá-los a ser um exemplo positivo, bem como usar adequadamente o “contágio emocional”. Conforme Hirschle, Guedes e Batista (2020), o contágio se refere ao fenômeno pelo qual as emoções e comportamentos de uma pessoa podem influenciar aqueles ao seu redor. Em ambientes de trabalho, um líder que irradia entusiasmo e empatia pode transformar o clima da equipe, promovendo motivação e engajamento. Por outro lado, se um líder está estressado ou desanimado, esse estado emocional pode rapidamente se espalhar, fazendo com que os colaboradores se sintam pressionados e desmotivados. O reconhecimento desse contágio emocional é essencial para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável.

As trilhas de aprendizagem emergem como uma estratégia essencial para o desenvolvimento de lideranças no ambiente corporativo, contribuindo para a formação de líderes capazes de lidar com os desafios de um mercado em constante transformação. Segundo Vieira e Silva (2020), apud Freitas e Brandão (2007), essas trilhas oferecem caminhos flexíveis e personalizados que permitem aos líderes alinhar o aprendizado às competências necessárias para a gestão eficaz de pessoas e processos. As trilhas promovem autonomia, permitindo que os profissionais definam suas jornadas de desenvolvimento de acordo com suas necessidades e com as demandas estratégicas da organização.

Essa abordagem inovadora não apenas potencializa a aquisição de competências técnicas e comportamentais, mas também favorece a construção de lideranças mais preparadas para influenciar positivamente o ambiente de trabalho. Lopes e Lima (2019, apud Vieira e Silva, 2020) reforçam que as trilhas podem ser organizadas em modelos lineares, hierárquicos ou em rede, possibilitando que o aprendizado seja ajustado às particularidades de cada indivíduo e contexto organizacional. Nesse sentido, as trilhas

de aprendizagem promovem mudanças comportamentais profundas, fortalecendo habilidades como inteligência emocional, tomada de decisão e comunicação assertiva. Assim, tornam-se ferramentas indispensáveis não apenas para a formação de líderes eficazes, mas também para a criação de um ambiente organizacional mais saudável e colaborativo.

Para promover a saúde mental dos trabalhadores, as organizações devem adotar uma abordagem ampla e integrada de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), indo além de iniciativas individuais ou ações exclusivamente relacionadas à liderança. Elementos organizacionais e estruturais, como condições de trabalho seguras, salários justos, políticas de inclusão e valorização da diversidade, e a definição de jornadas equilibradas são fundamentais para criar um ambiente de trabalho sustentável. Programas voltados para a qualidade de vida no trabalho, como atividades físicas, palestras educativas sobre saúde mental e práticas de relaxamento, são exemplos de ações que podem fazer a diferença.

Além disso, o trabalho deve ter sentido para os colaboradores, sendo alinhado a valores pessoais e profissionais, o que aumenta o engajamento e reduz o estresse ocupacional. Jacques, Ribeiro e Scholze (2018) destacam que espaços de autocuidado e ambientes de recreação não apenas reduzem o estresse, mas também contribuem para uma interação social mais positiva e produtiva. Políticas organizacionais, como flexibilidade de horários e oportunidades para desenvolvimento profissional, são igualmente essenciais para proporcionar equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Nesse contexto, o psicólogo organizacional desempenha um papel estratégico e multifacetado. Sua atuação vai desde o diagnóstico do clima organizacional, por meio de pesquisas e entrevistas, até a implementação de intervenções preventivas e corretivas que promovam a saúde mental e a QVT (Zanelli, 2014; Bastos; Rodrigues; Yamamoto, 2013). Além disso, o psicólogo organizacional deve atuar como um facilitador de diálogos entre diferentes níveis hierárquicos, garantindo que as necessidades dos trabalhadores sejam consideradas no planejamento estratégico da empresa (Gondim; Siqueira, 2016). Ele também pode liderar programas de treinamento voltados para o desenvolvimento de competências emocionais e sociais, essenciais para a construção de ambientes mais colaborativos e saudáveis (Limongi-França, 2012). Ao influenciar políticas de inclusão, reconhecimento e desenvolvimento profissional, o psicólogo ajuda a construir um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e engajados

(Ferreira; Albuquerque, 2010). Sua contribuição, portanto, é essencial não apenas para a saúde mental dos trabalhadores, mas também para a sustentabilidade e a competitividade das organizações (Zanelli, 2014).

Integrar as estratégias de *coping* em programas de saúde mental nas organizações é uma maneira eficaz de capacitar os colaboradores a enfrentar desafios e pressões do ambiente de trabalho, promovendo resiliência e reduzindo o risco de esgotamento emocional. Quando bem estabelecidas, essas estratégias não apenas fortalecem a saúde mental dos profissionais, mas também contribuem para um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Os trabalhadores geralmente buscam estratégias de *coping* para lidar com as pressões diárias e manter sua saúde mental. De acordo com Muller, Silva e Pesca (2021, p. 1596), ao avaliar uma situação estressante no contexto laboral, o indivíduo tende a utilizar mecanismos de *coping* que ajudem a controlar a relação problemática entre ele e o ambiente. O desenvolvimento e a aplicação dessas estratégias são essenciais para que os profissionais possam se adaptar de forma saudável e eficaz.

Destacam-se duas abordagens principais: o *coping* focado no problema e o *coping* focado na emoção. O primeiro implica em ações concretas para modificar ou eliminar a fonte de estresse, o que é especialmente útil em contextos onde a liderança e a cultura organizacional possam exercer pressões significativas. Essa abordagem permite que os trabalhadores busquem soluções práticas para transformar a situação adversa, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. A função dessa estratégia é alterar o problema que está causando a tensão na relação entre a pessoa e o ambiente. A ação de *coping* pode ser direcionada interna ou externamente. Quando o *coping* focalizado no problema é dirigido para uma fonte externa de estresse, inclui estratégias tais como negociar para resolver um conflito interpessoal ou solicitar ajuda prática de outras pessoas. (Dias; Pais-Ribeiro, 2019)

A segunda abordagem, o *coping* focado na emoção, visa gerenciar as reações emocionais em resposta a situações estressantes, sem necessariamente alterar o ambiente de trabalho. Conforme Muller, Silva e Pesca (2021), colaboradores em posições hierárquicas mais baixas, com pouca autonomia para tomar decisões, tendem a recorrer a estratégias de enfrentamento focadas na emoção ou na fuga, como uma forma de buscar controle externo. Nessas circunstâncias, busca-se reduzir o sofrimento emocional através de práticas que promovem o equilíbrio mental. Dias e Pais-Ribeiro

(2019) ressaltam que esses esforços de *coping* estão associados a um nível somático e emocional, com práticas como fumar, assistir televisão ou tomar um tranquilizante para aliviar a tensão emocional.

Para os trabalhadores ou líderes que já enfrentam problemas de saúde mental relacionados ao contexto organizacional, a psicologia desempenha um papel fundamental. Intervenções psicoterapêuticas, como a terapia individual, são amplamente utilizadas para ajudar os indivíduos a explorarem suas emoções e desenvolverem estratégias para lidar com os desafios enfrentados no trabalho. Quando sinais de problemas emocionais são identificados, o encaminhamento adequado para apoio psicológico pode fazer uma grande diferença na vida dos colaboradores. Essas abordagens são essenciais para a superação das dificuldades e para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável (Castro; Oliveira; Morais, 2020).

A Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) oferece uma gama de ferramentas eficazes para intervenções no contexto organizacional, abordando padrões de pensamento e comportamento que impactam a saúde mental dos trabalhadores. Beck (2011) argumenta que essa abordagem se baseia na premissa de que os pensamentos influenciam as emoções e comportamentos. Assim, a identificação e modificação de pensamentos disfuncionais podem ajudar os colaboradores a lidarem com estresses e desafios diários. Técnicas como o diário de pensamentos, onde os indivíduos registram e analisam suas emoções, podem promover uma maior autoconsciência e regulação emocional no ambiente de trabalho.

Além disso, Beck (2011) destaca a importância das técnicas comportamentais, úteis para reduzir a ansiedade relacionada a interações sociais no trabalho. A prática da TCC no contexto organizacional, com o suporte de um psicólogo, pode resultar em um ambiente mais positivo, onde os colaboradores se sentem capacitados a gerenciar suas emoções e a interagir de forma mais assertiva. Investir na promoção da saúde mental dos trabalhadores não traz apenas benefícios individuais, mas também econômicos e sociais. Silva (2022) salienta que empresas que se preocupam com o aspecto psicológico de seus colaboradores tendem a apresentar melhores resultados financeiros, pois trabalhadores saudáveis e satisfeitos são mais produtivos e engajados. Organizações que priorizam a saúde mental criam uma imagem positiva na sociedade, atraindo e retendo talentos, o que resulta em uma equipe mais estável e motivada.

A TCC permite que os indivíduos identifiquem e modifiquem padrões de pensamento disfuncionais, além de desenvolverem estratégias práticas para enfrentar desafios no ambiente de trabalho. Essa abordagem é especialmente útil em situações em que os colaboradores se sentem sobrecarregados ou desmotivados, capacitando-os a se tornarem mais autônomos e confiantes em suas habilidades (Beck, 2011).

Por fim, a integração de práticas de psicologia positiva, como o empoderamento e o fortalecimento da autoeficácia, desempenha um papel crucial na promoção da saúde mental no trabalho (Silva, 2022; Vazquez; Ferreira, 2019). Tais práticas ajudam a criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem mais valorizados e respeitados, incentivando uma cultura de engajamento contínuo. Ao aplicar princípios psicológicos na gestão de equipes, os líderes podem desenvolver estratégias mais eficazes para a saúde mental dos funcionários, prevenindo o adoecimento psíquico e resultando em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) e a psicologia positiva destacam-se como abordagens eficazes, mas o foco do estudo não é aprofundar-se em todas as teorias possíveis ou definir as mais eficazes. Complementando, entende-se que qualquer abordagem científica, quando fundamentada em evidências e aplicada com estratégias adequadas, tem o potencial de contribuir significativamente para a promoção da saúde mental no ambiente organizacional. Nesse contexto, as organizações devem priorizar intervenções que sejam adaptáveis às suas necessidades específicas, incentivando práticas que integrem tanto a gestão emocional quanto a promoção de um ambiente de trabalho equilibrado e acolhedor.

A atuação do psicólogo é fundamental para compreender a cultura organizacional e identificar dinâmicas que afetam as pessoas inseridas nesse ambiente. Os psicólogos desempenham um papel essencial na avaliação e no desenvolvimento de intervenções que visem à saúde mental dos trabalhadores e dos líderes, utilizando ferramentas que podem revelar aspectos cruciais do clima organizacional. Zanelli (2020) enfatiza que o psicólogo contribui significativamente para a promoção de um ambiente saudável, fortalecendo as relações interpessoais e aprofundando o entendimento das necessidades emocionais dos colaboradores. Além disso, Chiavenato (2020) ressalta a importância do psicólogo na construção de lideranças mais eficazes, apoiando os líderes na gestão de talentos, resolução de conflitos e criação de ambientes colaborativos.

Nesse contexto, a atuação do psicólogo junto às lideranças torna-se uma prioridade estratégica, visando tanto o bem-estar quanto a eficiência organizacional.

4. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo foi elaborada com base em uma revisão bibliográfica qualitativa, com o objetivo de compreender a relação entre a liderança e a saúde mental dos trabalhadores, explorando as estratégias de prevenção e intervenção a partir da perspectiva da psicologia organizacional. A escolha deste tema surge da crescente preocupação com o impacto da liderança na saúde mental dos colaboradores.

A escolha deste tema se justifica pela relevância do assunto na atualidade, dado que, embora o estudo da liderança e sua relação com a saúde mental seja uma área em expansão, ainda são escassos os referenciais que discutem diretamente esses aspectos de forma integrada. A literatura existente, como a de Zanelli, Andrade e Bastos (2014), que analisam a psicologia organizacional e os efeitos das práticas de liderança sobre o trabalhador, aponta para uma lacuna significativa nas investigações que tratam especificamente da interação entre os diferentes estilos de liderança e a saúde mental dos colaboradores. Esse déficit de estudos é especialmente notável quando se considera a crescente incidência de distúrbios psicológicos no ambiente de trabalho, como o estresse, a ansiedade e a síndrome de *Burnout.*

Além disso, o tema se torna ainda mais pertinente em função do contexto atual de mudanças rápidas nas estruturas organizacionais e das demandas por novos modelos de liderança que considerem a saúde mental dos trabalhadores. Como destaca Chiavenato (2020), a gestão de pessoas tem ganhado um novo papel dentro das organizações, com uma crescente valorização do capital humano e da necessidade de um ambiente de trabalho saudável. Isso reforça a importância de se estudar o impacto das práticas de liderança no desempenho organizacional e na saúde mental dos colaboradores.

As dificuldades encontradas no desenvolvimento deste estudo estão relacionadas, em grande parte, à escassez de estudos diretamente voltados para a interface entre liderança e saúde mental. Embora haja uma vasta produção acadêmica sobre liderança, poucos são os trabalhos que abordam especificamente os efeitos das práticas de liderança sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Além disso, a

escassez de pesquisas que integrem a psicologia com a gestão de pessoas dentro das organizações torna a elaboração de uma revisão mais aprofundada um desafio.

5. ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa bibliográfica qualitativa adotada, com base em estudos de autores como Zanelli, Andrade e Bastos (2014), Goleman, Boyatzis e McKee (2013), Beck (2011), Silva (2022) e outros, proporciona uma compreensão das dinâmicas entre os estilos de liderança e a saúde mental dos colaboradores, além de explorar intervenções psicológicas eficazes para promover um ambiente organizacional saudável.

A liderança é apontada como um dos fatores mais críticos na formação do clima organizacional e, consequentemente, na saúde mental dos trabalhadores. Zanelli, Andrade e Bastos (2014) destacam que a liderança vai além das competências técnicas, desempenhando um papel crucial na modulação do bem-estar emocional dos indivíduos. O estudo revela que estilos de liderança autoritários ou negligentes estão frequentemente associados ao aumento de sintomas de estresse, ansiedade e esgotamento emocional nos colaboradores (Beck, 2011; Silva, 2022). Esses estilos de liderança caracterizam-se pela falta de empatia, reconhecimento e valorização dos colaboradores, o que resulta em um impacto negativo na motivação e no clima organizacional.

Em contrapartida, a literatura analisada aponta que líderes que adotam estilos empáticos e emocionalmente inteligentes, como proposto por Goleman, Boyatzis e McKee (2013), influenciam positivamente a equipe, criando um ambiente de apoio mútuo, confiança e motivação. A empatia e a inteligência emocional dos líderes são associadas ao fortalecimento do engajamento, ao desenvolvimento de relacionamentos interpessoais saudáveis e ao aumento da resiliência dos colaboradores, fatores esses que contribuem para a melhoria do bem-estar psicológico no contexto organizacional.

Diferentes autores abordam os estilos de liderança sob perspectivas diversas, destacando como cada estilo influencia o ambiente organizacional e a saúde mental dos colaboradores. A compreensão dessas abordagens proporciona uma visão ampla dos efeitos das práticas de liderança na dinâmica empresarial e na saúde mental dos trabalhadores. O quadro a seguir organiza e compara as contribuições de diferentes estudiosos sobre estes estilos.

QUADRO 1- DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇAS E SEUS IMPACTOS NA SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR

Estilo de Liderança	Autoritário	Democrático	Laissez-Faire	Situacional	Transformacional	Servidora
Autor(es)	Tanure (2019), Lewin (1999), Zanelli, Andrade e Bastos (2014), Chiavenato (2020), Yukl (2012), Delfino et. Al (2010)	Lewin (1999), Goleman et al. (2013), Campos et. Al (2013), Yukl (2012)	Lewin (1999), Tanure (2019), Campos et. Al (2013), Yukl (2012)	Tanure (2019), Maia & Guimarães Neto (2021), Campos et. Al (2013), Yukl (2012)	Tanure (2019), Carvalho Neto (2012), Maia & Guimarães Neto (2021), Day (2014)	Maia & Guimarães Neto (2021), Goleman et al. (2013), Chiavenato (2020)
Características	Controle centralizado, poucas oportunidades de autonomia para os colaboradores, foco no cumprimento de tarefas.	Inclusão da equipe nas decisões, colaboração constante, incentivo à criatividade e inovação, espaço para contribuição de todos os membros.	Líder dá total autonomia aos colaboradores, pouca supervisão, confiança nas capacidades do time, ideal para equipes altamente qualificadas.	Líder adapta seu estilo de liderança conforme as circunstâncias, o time e as necessidades do momento.	Líder inspira e motiva, foca no desenvolvimento pessoal, tem visão de longo prazo, prioriza a inovação e o empoderamento da	Foco nas necessidades da equipe, prioriza o bem-estar do colaborador, valoriza a empatia, humildade e apoio mútuo.
Impacto na Saúde Mental	Redução do estresse para colaboradores que preferem liderança clara e estruturada. Maior agilidade na tomada de decisões.	Melhora o bem-estar emocional, redução do estresse, aumento da motivação e satisfação, melhora no clima organizacional.	Aumento da motivação e satisfação quando os colaboradores têm maior liberdade e autonomia, pode favorecer a inovação.	Promoção de um clima de confiança, motivação personalizada, maior bem-estar psicológico e estabilidade emocional.	Aumento da satisfação, confiança, maior motivação e engajamento, melhoria no clima organizacional, desenvolvimento de	Criação de um ambiente mais saudável, aumento do apoio emocional, confiança e engajamento dos colaboradores.
Estratégias de Intervenção	Treinamentos de liderança para aumentar a empatia e a confiança; implementação de feedback regular; estratégias para melhorar a comunicação.	Workshops de criatividade; desenvolvimento de habilidades de comunicação assertiva; criação de um canal aberto de feedback.	Criação de objetivos claros e acompanhamento da execução; definição de metas de curto e longo prazo para manter a equipe alinhada.	Treinamentos contínuos para adaptação às mudanças; avaliação constante das necessidades da equipe; foco na comunicação.	Programas de mentoria; desenvolvimento de habilidades emocionais e de resiliência; feedback construtivo.	Desenvolvimento de uma cultura de apoio mútuo; treinamentos de inteligência emocional; criação de canais para ouvir os colaboradores.

Fonte: Elaborado pelas autoras

O estudo também investigou a eficácia de intervenções psicoterapêuticas, particularmente as baseadas na Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC), para a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. Beck (2011) sugere que a TCC, por meio de técnicas como a reestruturação cognitiva e o registro de pensamentos disfuncionais, pode ser eficaz na promoção da autoconsciência e no desenvolvimento de habilidades de enfrentamento emocional. A aplicação dessas técnicas no ambiente organizacional mostrou-se útil na diminuição de sintomas relacionados ao estresse e à ansiedade, bem como no fortalecimento do autocontrole emocional dos colaboradores, o que contribui para um ambiente mais equilibrado e produtivo.

Além disso, a psicologia positiva, conforme discutido por Silva (2022) e Vazquez e Ferreira (2019), foi destacada como uma abordagem preventiva eficaz. Práticas que visam o empoderamento dos colaboradores, o fortalecimento da autoeficácia e o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como feedback construtivo e reconhecimento, têm se mostrado fundamentais na prevenção do adoecimento psíquico. Essas práticas não só promovem o bem-estar emocional dos colaboradores, mas

também contribuem para a construção de uma cultura organizacional que valoriza o apoio mútuo e a segurança psicológica.

O conceito de estratégias de *coping* (enfrentamento) também foi abordado como uma medida preventiva e de intervenção importante para a gestão do estresse no ambiente de trabalho. Muller, Silva e Pesca (2021) argumentam que estratégias de *coping*, como o planejamento de ações, a regulação emocional e a busca de apoio social, são fundamentais para mitigar os impactos do estresse nas atividades laborais. A promoção de um ambiente de trabalho que favoreça a expressão dessas estratégias, como sugerido por Santos (2023), pode contribuir para a redução do estresse organizacional e para o fortalecimento do autocontrole dos colaboradores, especialmente em momentos de pressão.

O desenvolvimento da liderança é essencial para a promoção da saúde mental no nas organizações. Líderes bem preparados não apenas orientam tecnicamente suas equipes, mas também influenciam diretamente no bem-estar dos colaboradores. O quadro a seguir destaca estratégias de prevenção e intervenção sugeridas por diversos autores, mostrando como práticas eficazes podem fortalecer o desenvolvimento das lideranças e, consequentemente, interferir na saúde mental dos trabalhadores.

QUADRO 2- ESTRATEGIAS DE PREVENÇÃO E INTERVENÇÃO NA PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA

Estratégia	Autor(es)	Benefícios	Características	Exemplo de Aplicação no Contexto Organizacional	Estratégias Complementares de Implementação
Treinamento dos Líderes (Trilhas de Aprendizagem e Contágio)	Goleman et al. (2013); Hirschle, Guedes & Batista (2020); Vieira & Silva (2020); Tanure (2019)	Desenvolvimento de inteligência emocional; fortalecimento do contágio emocional positivo; criação de um clima organizacional saudável; maior engajamento	Foco no autoconhecimento, desenvolvimento de habilidades emocionais, prática de escuta ativa, criação de vínculos positivos e apoio mútuo.	Programas de treinamento contínuo em empresas que buscam melhorar a comunicação e o desempenho das equipes (ex: empresas de consultoria e empresas de	Implementação de treinamentos periódicos; utilização de feedbacks regulares; grupos de mentorias entre líderes.
QVT (Coping e Ações de Saúde Mental)	Zanelli, Andrade & Bastos (2014); Muller, Silva & Pesca (2021)	Redução do estresse e absenteísmo; aumento da satisfação e produtividade; equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Envolvimento de todos os níveis organizacionais, suporte emocional, prática de autocuidado, ações de prevenção de doenças mentais.	Programas de bem-estar e qualidade de vida, como empresas que oferecem ginástica laboral, práticas de mindfulness, e programas de saúde mental.	Criação de campanhas de saúde mental; implementação de horários flexíveis; programas de apoio psicológico interno.
Terapia (TCC e Terapia Positiva)	Beck (2011); Silva (2022); Marques & Delfino (2016); Vazquez & Ferreira (2019)	Melhor regulação emocional; redução de ansiedade e burnout; promoção de resiliência entre os colaboradores.	Ações personalizadas para os indivíduos, sessões de acompanhamento contínuo, criação de ambientes seguros e acolhedores.	Implementação de terapia cognitivo-comportamental e terapia positiva em empresas com alta pressão, como hospitais e empresas de alta performance.	Parcerias com profissionais da saúde mental para sessões internas; inclusão de psicólogos no time de Recursos Humanos.
Atuação do Psicólogo Organizacional	Zanelli & Borges-Andrade (2014); Areosa (2021); Marques et al. (2022)	Diagnóstico e intervenção eficaz no clima organizacional; fortalecimento das relações interpessoais; promoção de um ambiente inclusivo e	Apoio contínuo aos líderes e colaboradores, diagnóstico organizacional, construção de políticas de inclusão, desenvolvimento de ações para melhorar o clima de	Organizações que lidam com mudanças organizacionais frequentes ou setores de saúde, educação e serviços sociais.	Análise contínua do clima organizacional; sessões de feedback para identificar áreas de melhoria; planos de ação colaborativos.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Contudo, a análise crítica deste estudo aponta algumas limitações, especialmente a escassez de estudos longitudinais que investiguem os efeitos a longo prazo das práticas de liderança sobre a saúde mental dos trabalhadores. A falta de investigações que considerem as variáveis culturais e sociais que influenciam a eficácia das intervenções também constitui uma lacuna importante. Assim, é sugerido que futuras pesquisas explorem esses aspectos para uma compreensão mais abrangente dos efeitos das práticas de liderança e das intervenções psicológicas no contexto organizacional.

Em conclusão, a literatura revisada reforça a ideia de que a liderança desempenha um papel central na construção de um ambiente de trabalho saudável, atuando como fator de proteção ou de risco à saúde mental dos colaboradores. Líderes que adotam práticas empáticas, emocionalmente inteligentes e que tem atenção e cuidado com as pessoas, tendem a promover o bem-estar psicológico dos trabalhadores. A criação de um ambiente organizacional que favoreça essas práticas não apenas melhora a qualidade de vida dos colaboradores, mas também contribui para a produtividade e o fortalecimento da cultura organizacional. Autores como Beck (2011), Silva (2022) e Vazquez e Ferreira (2019) sustentam que a implementação de práticas de liderança voltadas ao cuidado emocional dos colaboradores resulta em um ambiente de trabalho mais equilibrado, colaborativo e eficaz.

CONCLUSÃO

O presente estudo analisou, de forma abrangente, o impacto da liderança na saúde mental dos trabalhadores, destacando como os estilos de liderança e as práticas organizacionais influenciam direta e indiretamente o bem-estar no ambiente de trabalho. A liderança foi identificada como um fator crucial, capaz de moldar não apenas o desempenho individual e coletivo, mas também o clima organizacional como um todo. Líderes capacitados, que possuem inteligência emocional e habilidades interpessoais desenvolvidas, criam ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e colaborativos. Por outro lado, lideranças disfuncionais, marcadas por autoritarismo ou negligência das necessidades humanas, contribuem significativamente para o aumento de estresse, conflitos e, em última instância, o adoecimento mental dos colaboradores.

Neste contexto, o papel do psicólogo organizacional e do trabalho é de grande importância. Esse profissional desempenha uma função estratégica ao diagnosticar

problemas organizacionais, planejar intervenções eficazes e apoiar os líderes no desenvolvimento de competências essenciais, como gestão emocional e comunicação assertiva. Além disso, o psicólogo organizacional atua como mediador entre as demandas da organização e as necessidades subjetivas dos trabalhadores, promovendo ações que alinhem o propósito do trabalho com os objetivos organizacionais. A inserção dos psicólogos no setor de Recursos Humanos é relevante, pois possibilita estruturar políticas e programas que fomentam o desenvolvimento de lideranças, a prevenção de transtornos psicológicos e a promoção de um ambiente de trabalho que equilibre produtividade e qualidade de vida.

Outro aspecto fundamental abordado neste trabalho foi a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), entendida como um conjunto de ações organizacionais voltadas à melhoria das condições físicas, psicológicas e sociais do ambiente laboral. Além de iniciativas individuais, como a oferta de programas de bem-estar e terapia, destaca-se a importância de ações estruturais, como a implementação de políticas de flexibilidade, inclusão, ambientes ergonômicos e estratégias que promovam um trabalho com propósito. Quando bem articuladas, essas práticas não apenas reduzem o impacto de fatores de risco, como o estresse ocupacional e o burnout, mas também aumentam os fatores de proteção, promovendo maior engajamento e retenção de talentos.

Este estudo também ressaltou a relevância de estratégias baseadas em intervenções psicológicas, como a Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC), que auxilia os trabalhadores no manejo de suas emoções, e as estratégias de *coping,* que fortalecem a resiliência frente às adversidades do trabalho. A formação de trilhas de aprendizagem para líderes, abordada como uma solução integrada, demonstrou ser uma ferramenta poderosa para desenvolver competências de forma contínua, promovendo mudanças comportamentais alinhadas às necessidades organizacionais e às demandas individuais.

Conclui-se, portanto, que o desenvolvimento de lideranças humanizadas e a promoção de um ambiente de trabalho saudável não são apenas exigências éticas, mas também decisões estratégicas indispensáveis para o sucesso das organizações. Empresas que valorizam a saúde mental de seus colaboradores e integram práticas de QVT em suas culturas organizacionais criam ciclos virtuosos de engajamento, inovação e sustentabilidade, posicionando-se como protagonistas em um mercado cada vez mais competitivo. Por fim, este trabalho reforça que o investimento em lideranças eficazes, na

atuação integrada de psicólogos e RH, e em ações organizacionais sólidas representa um caminho transformador para equilibrar a saúde mental do coloaborador e a performance organizacional.

THE IMPACT OF LEADERSHIP ON WORKERS' MENTAL HEALTH: PREVENTION AND INTERVENTION STRATEGIES FROM THE PERSPECTIVE OF PSYCHOLOGY

ABSTRACT

The present study addresses how different styles of leadership influence mental health in the work environment, highlighting the importance of an effective management so as to promote the personnel's well-being. The leadership plays a substantial role as such, because an authoritarian approach is frequently associated with an increase in stress and anxiety levels, whilst transformational leaderships tend to establish a healthier and a more collaborative work environment. Through qualitative research and a literature review, this study investigates the dynamics between leadership and mental health, unveiling the necessity of interventions that prioritize workers' psychological health. Furthermore, this study discusses interventional and preventative strategies, emphasizing the training of leaders with emotional intelligence and the implementation of quality life programs which promote a balance between professional and personal life. Hence, this study proposes that the adoption of such practices is pivotal in order to cultivate an environment which prioritizes mental health, preventing psychological ailment and fostering a healthier and more productive organizational culture.

Keywords: leadership, mental health, psychology.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Areosa, J. **Ensaio sobre psicodinâmica do trabalho**, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rk/a/JdZkgTRMT3sdTcLwL9M8Bsh/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 22 de Novembro de 2023.

Areosa, C. S. P. **O impacto do trabalho na saúde mental: uma abordagem crítica**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, 2021.

Bastos, A. V. B.; Rodrigues, A. C. A.; Yamamoto, G. **Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

Beck, A. T. **Terapia Cognitiva: Teoria e Prática**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

Castro, B. L. G.; Oliveira, J. B. B.; Morais, L. Q. **COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos**. Revista Psicologia, 2020.

Castro, M. A.; Oliveira, R. F.; Morais, D. M. **Psicologia e saúde no trabalho: práticas e intervenções**. Editora Vozes, 2020.

Campos, H. L.; Araújo, E. M.; Moraes, L. F. R.; Kilimnik, Z. M. **Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso**. Revista Gestão e Planejamento, 2013.

Carvalho Neto, A.; Tanure, B.; Santos, C. M. M.; Lima, G. S. **Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional**. Revista de Ciências da Administração, 2012.

Chiavenato O, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

Couto, A. L. **Plantão psicológico: uma possível intervenção na promoção da Saúde Mental do trabalhador**. Psicologia. Pt–O portal dos psicólogos, Porto, 2018. Disponível em: https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1331.pdf. Acesso em: 23 de Novembro de 2023.

Couto, J. P. **O papel do psicólogo na promoção da saúde mental no trabalho**. Psicologia e Saúde, 2018.

Day, D. V. ***The leadership quarterly: A review of leadership theory and research*. In *Leadership in organizations: Contemporary practices***. Oxford: Oxford University, 2014.

Dejoux, M. **Saúde mental no trabalho: uma abordagem multidimensional**. São Paulo: Editora FGV, 2017.

Delfino, I. A. de L.; Silva, A. B. da; Rohde, L. R. **A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009.** Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, RJ, Brasil, 2010.

Dias, E. N; Pais-Ribeiro, J. L. **O modelo de *coping* de Folkman e Lazarus: aspectos históricos e conceituais**. Rev. Psicol. Saúde, Campo Grande, v. 11, ago, 2019.

Ferreira, M. C.; Albuquerque, F. J. B**. Qualidade de vida no trabalho: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

Goleman, D.; Boyatzis, R. E.; Mckee, A. **A liderança primordial: o propulsor oculto de um grande desempenho.** In D. Goleman, R. Boyatzis & A. McKee (Eds.), **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**, Elsevier, 2013.

Gondim, S. M. G.; Siqueira, M. M. M. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: Estudos contemporâneos.** Porto Alegre: Artmed, 2016.

Hirschle, A. L.; Guedes, H. D., Batista, J. **Manual de orientação e autodesenvolvimento emocional: reconhecendo, compreendendo e lidando com as emoções no dia a dia**. 1. ed. São Paulo: Vetor Editora, 2020.

Jacques, J. P. B.; Ribeiro, R. P.; Scholze, A. R. **Sala de bem-estar como estratégia para redução do estresse ocupacional: estudo quase-experimental.** Revista Brasileira de Enfermagem, 2018.

Jacques, L. F.; Ribeiro, T. M.; Scholze, M. A. **Qualidade de vida no trabalho e saúde mental: a importância do ambiente organizacional**. Revista Brasileira de Psicologia, 70(3), 245-260, 2018.

Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. K. ***Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.*** **Journal of Social Psychology**, 1939.

Limongi-França, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Práticas e conceitos essenciais.** São Paulo: Atlas, 2012.

Maia, A. O. B.; Guimarães Neto, A. C. **Resiliência de profissionais de saúde frente à COVID-19.** Revista Brasileira de Psicologia, 2021.

Maia L. F.; Guimarães Neto, L. **Liderança e saúde mental: Uma abordagem prática**, 2021. [Dados não disponíveis].

Marques, E. L. L.; Delfino, T. E. **Contribuições das técnicas de respiração, relaxamento e mindfulness no manejo do estresse ocupacional**, 2016. Disponível em: https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0965.pdf. Acesso em: 23 de Novembro de 2023.

Marques, M. M.; Delfino, D. C. **Liderança e saúde mental: uma análise das relações entre líderes e colaboradores**. Revista de Administração de Empresas, 56(2), 158-171, 2016.

Marques, W. R.; Coelho, A. M.; Marques, F. R.; Birino, J. S. **Estresse e cultura organizacional: o papel do psicólogo na prevenção e tratamento da Síndrome de Burnout,** 2022. Conjecturas.org, Disponível em: http://www.conjecturas.org/index.php/edicoes/article/view/477. Acesso em: 23 de Novembro de 2023.

Maslow, A. H. A ***Theory of Human Motivation. Psychological Review***, 1943.

Muller, J. M; Silva. N; Pesca, A. D. **Estratégias de *coping* no contexto laboral: uma revisão integrativa da produção científica brasileira e internacional**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Brasília, set. 2021.

Organização Mundial De Saúde. **Saúde mental**. Disponível em: <https://www.who.int/health-topics/mental-health>. Acesso em: 29 de Setembro de 2024.

OMS. **A saúde mental: uma estratégia para a vida**, 2001. Disponível em: OMS - Saúde Mental. Acesso em: 02 de novembro de 2024.

Santos, R. M. dos. **O impacto do estresse ocupacional na qualidade de vida e no desempenho profissional de policiais militares na sociedade**, 2023. Revista Contemporânea. Disponível em: https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/2136. Acesso em: 22 de Novembro de 2023.

Silva, M. C. **Empoderamento social, autoeficácia, bem-estar e saúde mental de jovens infratores brasileiros institucionalizados**. Repositório da Universidade de Lisboa, 2022. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/handle/10451/58362. Acesso em: 23 de Novembro de 2023.

Silva, T. A. **Psicologia positiva e saúde mental no trabalho: um estudo sobre intervenções organizacionais**. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, 2022.

Tanure, B. **Liderança transformacional e o impacto na saúde mental dos colaboradores. Gestão e Sociedade**, 2019.

Tanure B.; Mota-Santos, C.; Carvalho Neto, A., Nunes, S. C. **O tipo psicológico dos altos executivos brasileiros e a percepção de estresse: onde os "fracos" não têm vez**, 2023.

Vieira, L. B; Silva, P. N. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de educação corporativa para o desenvolvimento das competências de liderança**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Centro Universitário Presidente Antônio Carlos, Barbacena, 2020.

Yukl, G. ***Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention.*** **Academy of Management Perspectives***, 26*(4), 66-85, 2012. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088

Zanelli, J. C; Borges-Andrad, J. E. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** [s.l.] São Paulo ; Porto Alegre Artmed, 2014.

Zanelli, J. C.; Kanan, L. **Fatores psicossociais no trabalho: da saúde ocupacional à qualidade de vida.** São Paulo: Artmed, 2018.