

O comportamento do líder, clima organizacional e saúde mental: uma análise das práticas de gestão no ambiente corporativo

Leader behavior, organizational climate, and mental health: an analysis of
management practices in the corporate environment

Adriana Thaissa da Silva Nunes¹

Evele Silva Sousa²

Carlos Antônio Furtado Dutra³

Resumo

A saúde mental dos trabalhadores e o clima organizacional são aspectos estratégicos da gestão de pessoas. Este estudo analisou como o comportamento do líder influencia a saúde mental dos colaboradores e o ambiente organizacional. Realizou-se pesquisa bibliográfica, qualitativa e descritiva, com publicações entre 2020 e 2026. Dez estudos compuseram a amostra final. Os resultados demonstraram que comunicação, reconhecimento, apoio, autonomia, participação, justiça e segurança psicológica favorecem o bem-estar. Em contrapartida, autoritarismo, abuso de poder, omissão e microgerenciamento ampliam o sofrimento psíquico. Conclui-se que lideranças humanizadas são essenciais para promover ambientes de trabalho saudáveis, seguros e relações organizacionais mais positivas.

Palavras-chave: Liderança; Saúde mental; Clima organizacional.

Abstract

Workers' mental health and organizational climate are strategic aspects of people management. This study analyzed how leaders' behavior influences employees' mental health and the organizational environment. A qualitative, descriptive literature review was conducted, covering publications from 2020 to 2026. Ten studies comprised the final sample. The results showed that communication, recognition, support, autonomy, participation, fairness, and psychological safety promote well-being. In contrast, authoritarianism, abuse of power, omission, and micromanagement increase psychological distress. It is concluded that

¹Bacharel em Administração. Centro Universitário Santa Terezinha-CEST – São Luís – Maranhão – Brasil.

²Bacharel em Administração. Centro Universitário Santa Terezinha-CEST – São Luís – Maranhão – Brasil.

³Mestre em Meio Ambiente, Bacharel em Administração Tecnólogo em Gestão de RH (PPGMAD/UNIR) Centro Universitário Santa Terezinha-CEST – São Luís – Maranhão – Brasil.

humanized leadership is essential for promoting healthy and safe work environments, as well as more positive organizational relationships.

Keywords: Leadership; Mental health; Organizational climate.

1 Introdução

As transformações ocorridas no ambiente organizacional nas últimas décadas ampliaram a preocupação das empresas com fatores relacionados à gestão de pessoas, à qualidade das relações de trabalho e ao bem-estar dos colaboradores (Silva *et al.* 2024). Nesse contexto, a liderança passou a ser reconhecida como um dos principais elementos capazes de influenciar o desempenho das equipes, a motivação dos trabalhadores e a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis (Maia; Cerveira, 2025).

Paralelamente, a saúde mental adquiriu maior visibilidade nas organizações em razão do crescimento dos afastamentos relacionados ao estresse, à ansiedade, ao burnout e a outros transtornos psicológicos associados às condições de trabalho (Santos; Oliveira, 2026). Esses fatores demonstraram que o comportamento dos líderes exerceu papel relevante tanto na prevenção quanto no agravamento de problemas psicossociais no ambiente laboral (Silva, 223).

Diante desse cenário, as discussões sobre liderança deixaram de enfatizar exclusivamente os resultados organizacionais e passaram a considerar seus impactos sobre a qualidade de vida dos trabalhadores (Leal *et al.* 2020). Diversos estudos evidenciaram que estilos de liderança baseados em comunicação, apoio, reconhecimento e participação favoreceram ambientes mais colaborativos, enquanto comportamentos autoritários, abusivos ou omissos contribuíram para o aumento de conflitos, insegurança e sofrimento psicológico (Maia *et al.* 2020). Dessa forma, tornou-se necessário compreender a influência exercida pelos líderes sobre o clima organizacional e sobre a saúde mental dos colaboradores (Vale, 2026).

Nesse sentido, o presente estudo delimitou-se à análise do impacto do comportamento do líder na saúde mental dos colaboradores e no clima organizacional das empresas, a partir de uma revisão da literatura científica nacional e internacional. O trabalho concentrou-se na identificação dos diferentes estilos de liderança, dos mecanismos pelos quais esses comportamentos influenciaram o bem-estar psicológico dos trabalhadores e das práticas gerenciais consideradas protetivas ou prejudiciais à saúde mental no contexto das organizações contemporâneas.

A realização deste estudo justificou-se pela relevância da liderança para a gestão de pessoas e para a promoção da saúde mental nas organizações. No âmbito acadêmico, contribuiu para reunir evidências sobre a relação entre liderança, bem-estar e clima organizacional. Socialmente, destacou a importância de ambientes de trabalho mais saudáveis. No contexto profissional, buscou subsidiar gestores na adoção de práticas de liderança mais humanizadas, favorecendo o bem-estar dos colaboradores e melhores resultados organizacionais.

Considerando a relevância da temática, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: De que forma o comportamento do líder influenciou a saúde mental dos colaboradores e o clima organizacional nas empresas, considerando os diferentes estilos de liderança e os contextos organizacionais contemporâneos?

O objetivo geral consistiu em analisar como o comportamento do líder impactou a saúde mental dos colaboradores e o clima organizacional nas empresas. Como objetivos específicos, buscou-se: mapear, na literatura científica, os estilos de liderança e suas relações com a saúde mental e o clima organizacional; investigar os mecanismos explicativos pelos quais os comportamentos de liderança influenciaram o bem-estar psicológico dos funcionários e a percepção do clima organizacional; e sistematizar as práticas de liderança indicadas pela literatura como protetivas da saúde mental e aquelas consideradas fatores de risco para o comprometimento do bem-estar dos trabalhadores.

2 Revisão da Literatura

2.1 Estilos de Liderança e sua Relação com a Saúde Mental e o Clima Organizacional

A liderança constitui um fenômeno central nas organizações, pois envolve a capacidade de influenciar pessoas, orientar comportamentos e mobilizar equipes para o alcance de objetivos coletivos. Segundo Chiavenato (2019), liderar não se limita ao exercício de autoridade formal, mas envolve comunicação, motivação, tomada de decisão e construção de vínculos no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, Bergamini (2019) destaca que a liderança evoluiu de uma visão centrada apenas nos traços individuais do líder para abordagens que consideram o contexto, as relações interpessoais e as necessidades dos trabalhadores.

Os autores convergem ao rejeitar a redução da liderança ao cargo ocupado; contudo, enquanto Chiavenato (2019) enfatiza competências gerenciais mobilizadas pelo líder,

Bergamini (2019) chama atenção para o sentido atribuído pelos liderados à relação de influência. Essa diferença indica que uma conduta considerada adequada pelo gestor pode não produzir os mesmos efeitos em equipes e contextos distintos.

Ao longo do tempo, as teorias sobre liderança passaram a reconhecer que diferentes estilos produzem impactos distintos sobre o desempenho, a satisfação e o bem-estar das equipes. Silva *et al.* (2022) apontam que o comportamento do líder pode favorecer ambientes colaborativos ou, ao contrário, gerar insegurança, conflitos e adoecimento psicológico. Assim, compreender os estilos de liderança torna-se essencial para analisar sua relação com a saúde mental dos trabalhadores e com o clima organizacional.

Embora comportamentos participativos sejam frequentemente relacionados à cooperação, a efetividade de um estilo depende das demandas da tarefa, do grau de autonomia da equipe e das condições institucionais. Assim, a análise da liderança exige considerar simultaneamente o comportamento do gestor e o contexto no qual ele ocorre.

Entre os estilos mais discutidos na literatura, a liderança transformacional destaca-se por estimular a inspiração, o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores. Para Oliveira *et al.* (2021), líderes transformacionais tendem a promover sentido ao trabalho, reconhecimento e participação, o que contribui para maior motivação e fortalecimento das relações profissionais. Esse estilo também se associa a ambientes mais saudáveis, pois favorece confiança, autonomia e percepção de apoio organizacional.

A liderança transacional, por sua vez, baseia-se em trocas entre líder e liderados, com ênfase em metas, recompensas e correções de desempenho. De acordo com Silva *et al.* (2024), esse estilo pode ser funcional em contextos que exigem controle, produtividade e clareza de papéis, porém pode apresentar limitações quando utilizado de forma rígida. Quando a relação se restringe a cobranças e resultados, há risco de aumento da pressão, redução da criatividade e enfraquecimento do clima organizacional.

A liderança autêntica e a liderança servidora também têm sido associadas a práticas mais humanizadas de gestão. Maia e Cerveira (2025) afirmam que a liderança autêntica se fundamenta na transparência, na coerência ética e no autoconhecimento do líder, favorecendo relações de confiança. Já a liderança servidora prioriza o cuidado, a escuta e o desenvolvimento dos membros da equipe, contribuindo para ambientes mais inclusivos, cooperativos e emocionalmente seguros.

No campo dos estilos clássicos, a liderança democrática caracteriza-se pela participação dos trabalhadores nas decisões, enquanto a autocrática concentra o poder decisório no líder. Oliveira *et al.* (2024) explicam que a liderança democrática tende a

fortalecer o sentimento de pertencimento, a comunicação e a satisfação no trabalho. Em contrapartida, a liderança autocrática pode gerar obediência imediata, mas também provocar tensão, medo, baixa autonomia e distanciamento entre gestão e equipe.

O estilo *laissez-faire*, marcado pela ausência ou omissão do líder, também apresenta implicações relevantes para o clima organizacional. Santos e Oliveira (2026) observam que a falta de orientação, feedback e acompanhamento pode produzir desorganização, conflitos e sensação de abandono entre os trabalhadores. Desse modo, embora pareça menos controlador, esse estilo pode comprometer a saúde mental ao aumentar incertezas, sobrecarga e insegurança no desempenho das funções.

A liderança tóxica representa uma forma destrutiva de condução das equipes, marcada por abuso de poder, autoritarismo, humilhação, manipulação e desvalorização dos trabalhadores. Assim, Silva (2023) explica:

Comportamentos destrutivos de liderança estão relacionados ao aumento do estresse, da ansiedade, do esgotamento emocional e da intenção de desligamento. Nesse sentido, líderes tóxicos deterioram o clima organizacional, pois enfraquecem a confiança e estimulam relações baseadas no medo (Silva, 2023, p. 36).

Os comportamentos construtivos dos líderes envolvem comunicação clara, justiça, empatia, reconhecimento, apoio emocional e incentivo ao desenvolvimento profissional. Paes *et al.* (2026) destacam que tais práticas contribuem para a prevenção do sofrimento psíquico e para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis. Por outro lado, comportamentos destrutivos, como assédio moral, negligência, controle excessivo e ausência de feedback, favorecem conflitos e adoecimento ocupacional.

Em síntese, a literatura indica que lideranças transformacionais, democráticas e humanizadas tendem a promover confiança, cooperação e bem-estar, enquanto práticas tóxicas, autocráticas rígidas ou omissas ampliam a insegurança e conflitos (Oliveira *et al.* 2021; Silva, 2023). Todavia, a oposição entre estilos positivos e negativos não é absoluta. Direção, controle e cobrança podem ser necessários, desde que proporcionais, transparentes e acompanhados de recursos; autonomia, por sua vez, pode ser prejudicial quando significa ausência de suporte. Desse modo, o impacto da liderança depende menos do rótulo do estilo e mais da combinação entre comportamento, contexto, qualidade das relações e condições concretas de trabalho.

2.2 Mecanismos Explicativos da Influência da Liderança sobre o Bem-Estar Psicológico e o Clima Organizacional

A saúde mental no trabalho resulta da interação entre demandas ocupacionais, recursos disponíveis e relações organizacionais. Oliveira *et al.* (2022) afirmam que pressão elevada, insegurança e baixa valorização favorecem sofrimento psicológico, enquanto Guljor *et al.* (2020) destacam que o clima organizacional reflete e influencia essas experiências. As perspectivas convergem ao situar a liderança como mediadora relevante, mas diferem no foco: o primeiro estudo aproxima liderança e saúde mental, e o segundo enfatiza o ambiente coletivo. Essa distinção mostra que o gestor pode funcionar como fator de proteção ou risco, embora suas ações estejam condicionadas por políticas, recursos e práticas institucionais.

O bem-estar psicológico envolve equilíbrio emocional, propósito, satisfação e realização no trabalho. Maia *et al.* (2020) relacionam as experiências emocionais ao contexto contemporâneo de pressão por progresso, enquanto Wanyonyi (2023) associa saúde mental e desempenho no local de trabalho. Ambos reconhecem a relevância do bem-estar, porém a aproximação entre saúde e produtividade contém uma tensão: melhores condições psicológicas podem favorecer o desempenho, mas a promoção da saúde não deve ser legitimada somente pelo retorno produtivo. Nessa direção, Leal *et al.* (2020) tratam a saúde mental como direito fundamental do trabalhador, deslocando a discussão de uma lógica utilitarista para uma obrigação ética e organizacional. Entre os principais fatores que comprometem a saúde mental destaca-se o estresse ocupacional, decorrente da exposição contínua a demandas excessivas e recursos insuficientes para enfrentá-las. Nesse sentido, Vasconcelos e Maranhão (2021) explicam:

A sobrecarga de trabalho, a pressão por resultados e a falta de apoio da liderança aumentam significativamente os níveis de tensão emocional. Quando essas condições persistem por longos períodos, podem desencadear consequências negativas tanto para os trabalhadores quanto para a organização (Vasconcelos; Maranhão, 2021, p. 89).

A comparação desses estudos permite questionar interpretações que individualizam o estresse. Se a sobrecarga é tratada apenas com incentivo à resiliência, preservam-se as fontes organizacionais do problema. Faria Junior *et al.* (2024) defendem que líderes identifiquem sinais de sofrimento e atuem preventivamente; contudo, essa atuação deve incluir a revisão das demandas e o encaminhamento a apoio especializado, e não apenas orientações para que o trabalhador se adapte. A prevenção efetiva exige, portanto, articular competências relacionais da liderança a mudanças na organização do trabalho (Vasconcelos; Maranhão, 2021).

O burnout constitui uma manifestação relevante do adoecimento associado ao trabalho, envolvendo esgotamento emocional, distanciamento e redução da realização profissional. Leal, Bianchi e Figueiredo (2020) ressaltam a proteção da saúde mental como direito do trabalhador, enquanto Santos e Oliveira (2026) relacionam estilos abusivos ou negligentes ao agravamento do sofrimento. Há convergência quanto à responsabilidade organizacional, mas os enfoques são distintos: o primeiro é jurídico e protetivo; o segundo examina práticas de liderança.

Outro aspecto amplamente discutido refere-se ao engajamento no trabalho, entendido como um estado positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção nas atividades desempenhadas. Wanyonyi (2023) observa que o engajamento é favorecido quando os trabalhadores percebem apoio da liderança, reconhecimento de seus esforços e oportunidades de desenvolvimento profissional. Assim, líderes capazes de estimular participação, autonomia e confiança contribuem para fortalecer o vínculo entre colaboradores e organização.

O clima organizacional corresponde à percepção compartilhada pelos trabalhadores sobre as práticas, relações e condições existentes na organização. Vale (2026) afirma que fatores como comunicação eficiente, justiça organizacional, respeito interpessoal, cooperação e confiança constituem dimensões essenciais para a construção de um clima positivo. Nesse sentido, a liderança exerce influência decisiva sobre essas dimensões, pois suas atitudes moldam a forma como os colaboradores interpretam o ambiente de trabalho.

Diversos mecanismos explicam a influência da liderança sobre o bem-estar psicológico e o clima organizacional. Bakhos (2024, p. 78) destaca:

O suporte social oferecido pelos líderes fortalece o sentimento de pertencimento e reduz o impacto das pressões ocupacionais. Da mesma forma, práticas como comunicação transparente, reconhecimento do desempenho, justiça organizacional, autonomia, segurança psicológica, feedback contínuo e gestão adequada de conflitos contribuem para criar ambientes emocionalmente saudáveis e colaborativos.

Entre os modelos teóricos utilizados para compreender essa relação destaca-se o modelo Job Demands-Resources (JD-R), que explica o equilíbrio entre demandas e recursos existentes no ambiente de trabalho. Guljor *et al.* (2020) afirmam que recursos organizacionais, como apoio da liderança, autonomia, oportunidades de aprendizagem e reconhecimento, reduzem os efeitos negativos das demandas ocupacionais sobre a saúde mental. Assim, quanto maiores os recursos disponibilizados pelos líderes, menores tendem a ser os níveis de estresse e esgotamento profissional.

Portanto, a literatura evidencia que a influência da liderança sobre o bem-estar psicológico e o clima organizacional ocorre por meio de diversos mecanismos relacionais e organizacionais. Oliveira *et al.* (2022) reforçam que líderes capazes de oferecer suporte, comunicação efetiva, reconhecimento, justiça e segurança psicológica favorecem ambientes mais saudáveis, produtivos e acolhedores. Em contrapartida, a ausência dessas práticas amplia os riscos de adoecimento mental, redução do engajamento e deterioração do clima organizacional, evidenciando a importância da liderança para a promoção da saúde no trabalho.

2.3 Práticas de Liderança Protetivas e de Risco para a Saúde Mental dos Trabalhadores

As práticas de liderança orientam a distribuição de demandas, a comunicação e a gestão de conflitos, podendo proteger ou ameaçar a saúde mental. Chiavenato (2019) enfatiza a mobilização de pessoas e a criação de condições para o desempenho, enquanto Leal, Bianchi e Figueiredo (2020) situam a saúde mental como direito fundamental do trabalhador. A leitura conjunta amplia a responsabilidade gerencial: não basta alcançar resultados; é necessário fazê-lo sem comprometer dignidade e bem-estar. Essa aproximação também revela uma possível contradição entre eficiência e cuidado, que deve ser enfrentada pela organização mediante metas realistas, recursos adequados e critérios éticos de gestão.

As práticas protetivas de liderança estão associadas à construção de ambientes saudáveis, cooperativos e emocionalmente seguros. Oliveira *et al.* (2021) afirmam que líderes que estimulam participação, autonomia e reconhecimento favorecem maior satisfação e engajamento dos trabalhadores. Além disso, essas práticas contribuem para reduzir tensões, fortalecer vínculos e melhorar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional, tornando o trabalho mais significativo e menos adoecedor.

Entre as práticas protetivas destacam-se participação, autonomia e reconhecimento. Oliveira *et al.* (2021) relacionam esses elementos à eficácia do clima, e Paes *et al.* (2020) os associam à produtividade e ao comprometimento. Os estudos convergem quanto aos benefícios da participação, mas autonomia não significa ausência de direção. Como alertam Santos e Oliveira (2026), a omissão do líder pode produzir insegurança e abandono. Portanto, a prática protetiva combina liberdade para decidir com expectativas claras, acesso a recursos e disponibilidade do gestor para orientar quando necessário.

A liderança ética, inclusiva e humanizada também é apontada como estratégia de promoção da saúde mental. Maia e Cerveira (2025) ressaltam escuta, transparência e

reconhecimento, enquanto Silva (2023) demonstra os efeitos opostos de relações baseadas no medo e na desvalorização. A oposição evidencia que ética não se reduz ao discurso do líder, mas se manifesta na maneira como poder, oportunidades e cobranças são distribuídos. Além disso, uma liderança acolhedora pode coexistir com políticas institucionais injustas; nesse caso, o cuidado interpessoal atenua, mas não elimina, as fontes estruturais de sofrimento.

A comunicação aberta reduz incertezas e pode ampliar a segurança psicológica. Wanyonyi (2023) associa clareza, apoio e reconhecimento ao engajamento, e Faria Junior, Coelho e Costa (2024) destacam a comunicação na prevenção do sofrimento. Contudo, comunicação abundante não é necessariamente comunicação de qualidade: mensagens contraditórias, feedback apenas corretivo ou divulgação de decisões sem espaço de participação podem aumentar ansiedade.

O reconhecimento profissional contribui para autoestima, motivação e percepção de justiça. Bakhos (2024) destaca o suporte e a valorização como recursos diante das pressões, enquanto Paes *et al.* (2020) relacionam reconhecimento e participação ao comprometimento. Esses achados convergem, porém o reconhecimento simbólico não substitui remuneração adequada, oportunidades equitativas ou condições dignas de trabalho. Quando elogios são usados para compensar sobrecarga ou falta de recursos, podem perder credibilidade. Logo, líderes devem articular feedback positivo a decisões concretas de desenvolvimento, distribuição justa do trabalho e valorização material.

O apoio emocional, a orientação e o desenvolvimento das equipes também funcionam como recursos protetivos. Guljor *et al.* (2020) mostram que apoio, autonomia e aprendizagem podem reduzir os impactos das demandas; Vasconcelos e Maranhão (2021) ressaltam, contudo, que pressão e sobrecarga persistentes produzem adoecimento. A relação entre os estudos delimita o alcance da liderança: oferecer escuta e capacitação fortalece os trabalhadores, mas não deve transferir a eles a responsabilidade por suportar condições inadequadas. A prática protetiva exige atuação simultânea sobre as competências da equipe e sobre a organização das tarefas.

Em sentido oposto, assédio moral, abuso de poder, humilhação, ameaça e desvalorização constituem práticas de risco. Silva (2023) associa essas condutas à deterioração do clima, e Santos e Oliveira (2026) as relacionam a ansiedade, sofrimento e intenção de desligamento. A convergência reforça a gravidade da liderança destrutiva, mas também demanda distinguir conflito legítimo de abuso: discordâncias e cobranças fundamentadas fazem parte do trabalho, enquanto humilhação, retaliação e uso arbitrário do poder violam limites éticos.

Autoritarismo, omissão e falta de apoio comprometem a saúde mental por vias diferentes. Silva *et al.* (2024) mostram que estilos rígidos e centralizadores podem reduzir participação e autonomia, enquanto Santos e Oliveira (2026) indicam que a ausência de direção aumenta insegurança e desorganização. Esses resultados aparentemente opostos convergem para a necessidade de equilíbrio: tanto o excesso quanto a falta de controle podem ser prejudiciais. A liderança protetiva ajusta o grau de direção à experiência da equipe, à complexidade da tarefa e aos riscos envolvidos, mantendo canais de diálogo e revisão das decisões.

O microgerenciamento limita autonomia, aumenta vigilância e comunica desconfiança. Oliveira e Silva (2024) relacionam práticas de liderança à formação do clima e da cultura, enquanto Santos e Oliveira (2026) apontam efeitos negativos do controle excessivo e da falta de confiança. A comparação com o *laissez-faire* mostra que a alternativa ao microgerenciamento não é a omissão, mas o acompanhamento baseado em objetivos, feedback e responsabilidade compartilhada. Desse modo, a liderança deve monitorar resultados sem controlar cada etapa, respeitando competências e oferecendo suporte proporcional às necessidades dos trabalhadores.

Em síntese, ética, inclusão, comunicação, reconhecimento e apoio psicossocial devem integrar a cultura organizacional, e não depender apenas de iniciativas individuais. Chiavenato (2019) e Oliveira, Melo e Alves (2021) destacam a formação de líderes e o desenvolvimento de competências relacionais; Leal, Bianchi e Figueiredo (2020), por sua vez, lembram que a proteção da saúde mental constitui um direito. A articulação desses enfoques supera a contradição entre resultados e cuidado: a liderança saudável não elimina cobrança, mas estabelece metas realistas, recursos, participação e respeito. Portanto, formar líderes é necessário, porém insuficiente sem políticas institucionais de prevenção, responsabilização e melhoria contínua das condições de trabalho.

3 Metodologia

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa, objetivo descritivo e procedimento técnico de revisão de literatura. A investigação buscou analisar as evidências científicas acerca da influência do comportamento do líder sobre a saúde mental dos colaboradores e o clima organizacional, por meio da análise e da síntese de produções acadêmicas publicadas sobre a temática.

A busca dos estudos foi realizada nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Portal de Periódicos da CAPES, por serem reconhecidas pela abrangência e qualidade das publicações científicas nas áreas da Administração, Psicologia e Gestão de Pessoas. Foram considerados artigos científicos, dissertações e teses publicados no período de 2020 a 2026, em língua portuguesa e inglesa.

Para a estratégia de busca, foram utilizados os seguintes descritores, de forma isolada e combinada por meio dos operadores booleanos AND e OR: liderança, saúde mental, clima organizacional, comportamento do líder, estilos de liderança, bem-estar psicológico e gestão de pessoas. Essa combinação permitiu ampliar a recuperação de estudos relacionados ao objeto da pesquisa.

Como critérios de inclusão, foram selecionados estudos publicados entre 2020 e 2026, disponíveis na íntegra, revisados por pares quando aplicável, relacionados diretamente ao comportamento da liderança, à saúde mental dos trabalhadores e ao clima organizacional, além de dissertações e teses pertinentes ao tema.

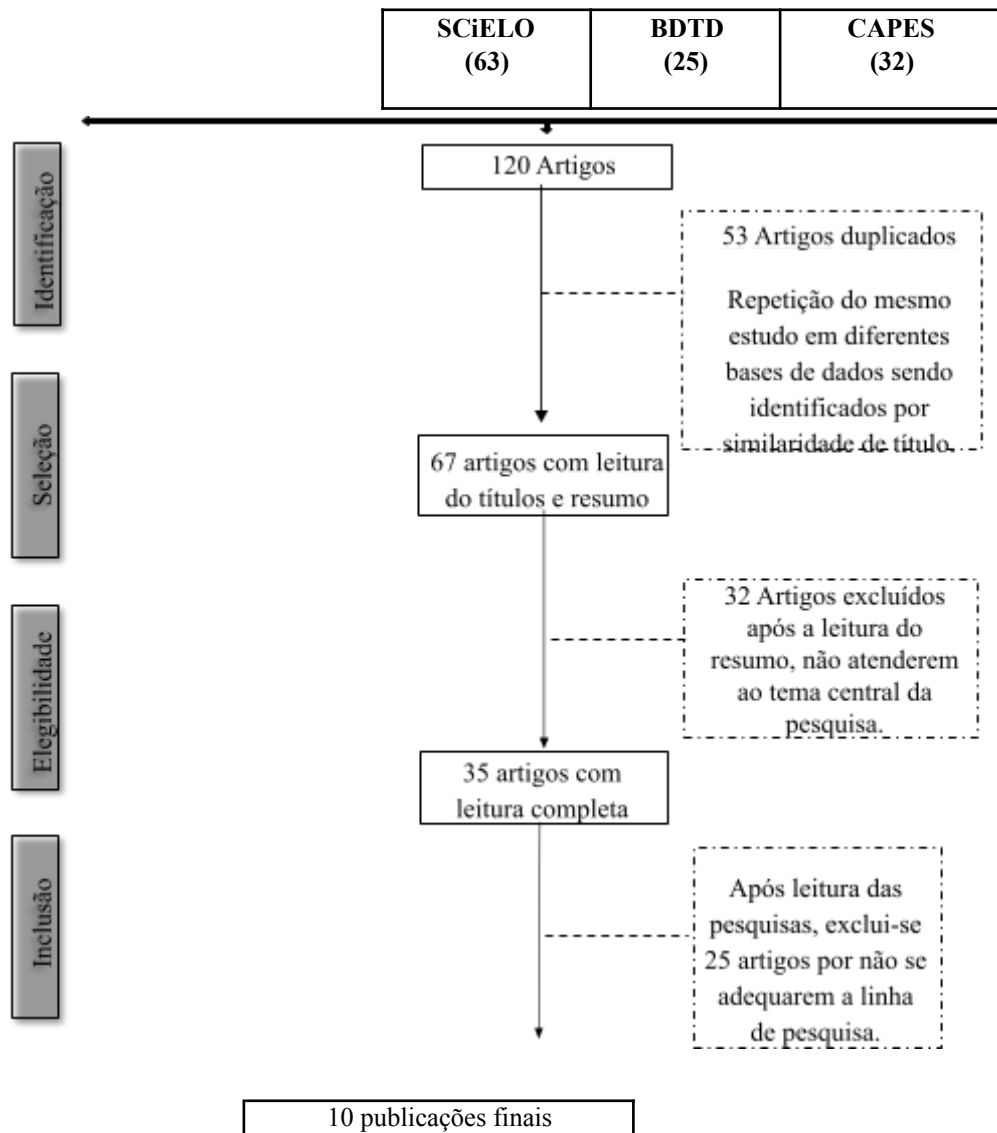
Como critérios de exclusão, foram descartados artigos duplicados nas bases consultadas, estudos publicados antes de 2020, trabalhos sem acesso ao texto completo, resumos de eventos, editoriais, cartas ao leitor e pesquisas que não apresentavam relação direta com os objetivos deste estudo.

Após a seleção do material, os estudos foram submetidos à leitura exploratória, seguida de leitura analítica e interpretativa. Posteriormente, as informações foram organizadas conforme os objetivos da pesquisa, permitindo a categorização dos resultados em três eixos temáticos: estilos de liderança e sua relação com a saúde mental e o clima organizacional; mecanismos explicativos da influência da liderança sobre o bem-estar psicológico; e práticas de liderança protetivas e de risco para a saúde mental dos trabalhadores, possibilitando a síntese crítica das evidências encontradas na literatura.

Conforme sintetizado no Fluxograma 1, a busca nas bases SciELO, BDTD e Portal de Periódicos da CAPES resultou inicialmente em 120 publicações, das quais 53 foram excluídas por duplicidade; em seguida, os títulos e resumos dos 67 estudos restantes foram examinados, sendo 32 eliminados por não atenderem ao tema central da pesquisa, o que conduziu 35 trabalhos à leitura integral. Nessa etapa, a leitura analítica e interpretativa foi realizada de maneira sistemática, mediante a identificação, em cada publicação, de informações referentes à autoria, ao ano, ao objetivo, ao delineamento, ao contexto organizacional, ao estilo de

liderança investigado, aos fatores relacionados à saúde mental e ao clima organizacional e aos principais resultados.

Figura 1 – Fluxograma da Reprodução da seleção dos estudos



Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Esses dados foram registrados em um quadro-síntese, permitindo a comparação entre os estudos, a verificação de convergências, divergências e lacunas e a exclusão de 25 trabalhos que, após a leitura completa, não se adequarem ao recorte da pesquisa. As 10 publicações finais foram então submetidas à categorização temática, a partir do agrupamento de unidades de sentido recorrentes em três eixos definidos de acordo com os objetivos do estudo: estilos de liderança e suas relações com a saúde mental e o clima organizacional; mecanismos explicativos da influência da liderança sobre o bem-estar psicológico; e práticas

de liderança protetivas e de risco para a saúde mental dos trabalhadores, possibilitando a síntese crítica das evidências.

4 Resultados e Discussão

Os trabalhos analisados contemplaram diferentes delineamentos e contextos organizacionais, possibilitando a identificação das principais evidências sobre os estilos de liderança, os mecanismos de influência sobre o bem-estar psicológico e as práticas gerenciais consideradas protetivas ou prejudiciais ao ambiente de trabalho. O Quadro 1 apresenta a caracterização dos estudos selecionados, destacando autores, objetivos, periódicos de publicação e os principais resultados encontrados, os quais fundamentam a discussão desenvolvida na sequência.

Quadro 1 - Caracterização dos estudos selecionados

Autor e ano	Título	Objetivo	Revista científica	Resultado da pesquisa
Vasconcelos e Maranhão (2021)	A pressão psicológica e o impacto na saúde mental do trabalhador: uma revisão sistemática	Analisar os impactos da pressão psicológica no ambiente de trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores.	ID on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia	A pressão psicológica continua associa-se ao aumento de estresse, ansiedade, depressão, burnout e redução da qualidade de vida, indicando a necessidade de ações preventivas.
Oliveira, Ferreira e Costa (2022)	Liderança e o impacto da saúde mental no clima organizacional	Investigar a relação entre liderança, saúde mental e clima organizacional.	e-Acadêmica	Lideranças participativas favorecem clima organizacional positivo e preservação da saúde mental.
Faria Junior, Coelho e Costa (2024)	O papel da liderança na promoção da saúde mental dos colaboradores	Analisar como a liderança contribui para a promoção da saúde mental.	Interface Tecnológica	Líderes preparados fortalecem o bem-estar, previnem adoecimento ocupacional e elevam o comprometimento.
Silva <i>et al.</i> , (2024)	Estilos de liderança e clima organizacional: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior	Avaliar a influência dos estilos de liderança sobre o clima organizacional.	Humanidades & Tecnologia (FINOM)	Lideranças democráticas promovem satisfação, motivação e cooperação.
Maia e Cerveira (2025)	Liderança e clima organizacional: desafios e estratégias de gestão no setor contábil em Natal-RN	Analisar desafios e estratégias de liderança.	Revista Aracê	Comunicação eficiente e reconhecimento fortalecem o clima organizacional.
Santos e Oliveira (2026)	Influência dos estilos de liderança na saúde	Identificar evidências sobre	ID on Line Revista de Psicologia	Lideranças abusivas aumentam sofrimento psíquico;

	mental dos trabalhadores: revisão integrativa	liderança e saúde mental.		transformacionais favorecem bem-estar.
Silva, Santos e Marques (2022)	Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações	Analisar estilos de liderança e desenvolvimento organizacional.	Administração: princípios de administração e suas tendências	Estilos flexíveis favorecem inovação e desempenho.
Paes <i>et al.</i> , (2020)	Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações	Investigar a influência dos estilos de liderança na produtividade.	Revista Vox Metropolitana	Lideranças democráticas elevam motivação e produtividade.
Oliveira, Melo e Alves (2021)	Liderança como fator crítico de eficácia no clima organizacional	Avaliar a eficácia dos estilos de liderança no clima organizacional.	Revista Negócios em Projeção	Há forte relação entre liderança eficaz, satisfação e comunicação.
Oliveira e Silva (2024)	O impacto da liderança no clima e na cultura das organizações de pequeno porte	Analisar a influência da liderança no clima e cultura.	EnGeTec em Revista	Participação e diálogo fortalecem a cultura e o comprometimento.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Os estudos selecionados evidenciam que o comportamento da liderança constitui um dos principais fatores associados à saúde mental dos trabalhadores e à qualidade do clima organizacional. A análise das dez publicações incluídas permitiu identificar consenso quanto ao fato de que práticas de liderança baseadas em diálogo, apoio, reconhecimento e participação favorecem ambientes organizacionais mais saudáveis, enquanto comportamentos autoritários, abusivos ou omissos estão associados ao aumento do sofrimento psicológico, da insatisfação e da deterioração das relações de trabalho.

Entre os estudos analisados, Vasconcelos e Maranhão (2021) demonstram que a pressão psicológica constante no ambiente de trabalho favorece o desenvolvimento de estresse, ansiedade, depressão e síndrome de burnout, comprometendo significativamente a qualidade de vida dos trabalhadores. Esses resultados reforçam a importância da liderança como elemento capaz de reduzir fatores estressores por meio da organização do trabalho, do suporte emocional e da comunicação efetiva.

Em perspectiva semelhante, Oliveira, Ferreira e Costa (2022) verificaram que existe estreita relação entre liderança, saúde mental e clima organizacional. Segundo os autores, organizações conduzidas por líderes participativos apresentam maior cooperação entre equipes, melhor comunicação e menor incidência de conflitos, evidenciando que a atuação da liderança ultrapassa aspectos administrativos e influencia diretamente o bem-estar psicológico dos colaboradores.

Os resultados encontrados também convergem com Faria Junior *et al.* (2024), que destacam o papel estratégico da liderança na promoção da saúde mental. Os autores ressaltam que líderes preparados conseguem identificar sinais precoces de sofrimento emocional, oferecer suporte às equipes e estimular práticas preventivas capazes de reduzir afastamentos relacionados ao adoecimento psicológico. Dessa forma, a liderança deixa de ser apenas responsável pelo desempenho organizacional e passa a assumir função preventiva na preservação da saúde dos trabalhadores.

Outro aspecto recorrente refere-se aos diferentes estilos de liderança e seus impactos sobre o clima organizacional. Silva *et al.* (2024) demonstram que estilos democráticos favorecem satisfação, motivação e cooperação entre os trabalhadores, fortalecendo relações interpessoais e ampliando o comprometimento das equipes com os objetivos organizacionais. Esses resultados evidenciam que ambientes caracterizados por participação e respeito apresentam maior estabilidade emocional entre seus colaboradores.

Resultados semelhantes foram observados por Maia e Cerveira (2025), ao demonstrarem que comunicação eficiente, reconhecimento profissional e transparência fortalecem o clima organizacional e reduzem conflitos internos. Para os autores, organizações que estimulam diálogo permanente entre líderes e liderados conseguem desenvolver maior confiança, favorecendo relações de trabalho mais saudáveis e produtivas.

Por outro lado, os estudos também evidenciaram os efeitos negativos das lideranças destrutivas. Santos e Oliveira (2026) identificaram que comportamentos abusivos, autoritários e excessivamente controladores favorecem sofrimento psíquico, insegurança e aumento dos níveis de ansiedade entre os trabalhadores. Em contrapartida, líderes transformacionais mostraram-se associados ao fortalecimento do bem-estar psicológico, à valorização profissional e ao desenvolvimento de ambientes organizacionais mais positivos.

A importância da flexibilidade dos estilos de liderança também foi evidenciada por Silva, Santos e Marques (2022). Os autores verificaram que líderes capazes de adaptar suas estratégias às necessidades das equipes apresentam melhores resultados quanto à inovação, ao desempenho organizacional e à motivação dos colaboradores. Esses achados sugerem que não existe um modelo único de liderança eficaz, mas sim comportamentos adaptáveis às características das pessoas e das organizações.

Na mesma direção, Paes *et al.* (2020) verificaram que lideranças democráticas favorecem maior produtividade justamente por estimularem participação, autonomia e comprometimento dos trabalhadores. Segundo os autores, colaboradores que percebem apoio

de seus gestores tendem a apresentar maior envolvimento com as atividades desenvolvidas, reduzindo comportamentos relacionados ao absenteísmo e à intenção de desligamento.

Os estudos de Oliveira, Melo e Alves (2021) e Oliveira e Silva (2024) complementam essas evidências ao demonstrarem que comunicação, participação e diálogo fortalecem simultaneamente o clima organizacional e a cultura das organizações. Os autores ressaltam que ambientes caracterizados pela confiança apresentam maior integração entre equipes, melhor compartilhamento de informações e maior capacidade de adaptação diante das mudanças organizacionais.

De forma geral, observa-se que as publicações analisadas convergem ao reconhecer que o comportamento do líder representa um dos principais determinantes da saúde mental e do clima organizacional. Enquanto estilos participativos, transformacionais, democráticos e humanizados favorecem bem-estar, satisfação, cooperação e produtividade, práticas baseadas em autoritarismo, negligência, microgerenciamento ou abuso de poder ampliam os riscos de adoecimento psicológico e deterioração das relações de trabalho.

Além disso, percebe-se que grande parte dos estudos fundamenta suas análises na compreensão de que o clima organizacional funciona como importante mediador entre liderança e saúde mental. Quando os trabalhadores percebem apoio, justiça organizacional, reconhecimento e comunicação transparente, desenvolvem maior sentimento de pertencimento, segurança psicológica e comprometimento institucional. Em sentido oposto, ambientes marcados por conflitos, falta de diálogo e ausência de suporte favorecem elevados níveis de estresse ocupacional.

Quanto à contribuição científica, esta revisão avança em relação às sínteses anteriores ao ampliar simultaneamente o objeto e a unidade de análise. A revisão sistemática de Vasconcelos e Maranhão (2021) concentrou-se na pressão psicológica e em seus efeitos sobre a saúde mental do trabalhador, ao passo que a revisão integrativa de Santos e Oliveira (2026) privilegiou a associação entre estilos de liderança e saúde mental. O presente estudo articula esses recortes ao examinar, em uma mesma síntese, o comportamento do líder, os desfechos de saúde mental e o clima organizacional. Essa integração permite compreender o clima não apenas como resultado da liderança, mas como dimensão coletiva por meio da qual condutas gerenciais podem ampliar ou reduzir riscos psicossociais.

Outro avanço consiste em organizar as evidências em três níveis complementares: estilos e comportamentos de liderança; mecanismos explicativos, como comunicação, suporte social, autonomia, reconhecimento, justiça organizacional e segurança psicológica; e práticas gerenciais protetivas ou de risco. Enquanto as revisões anteriores identificam associações

relevantes entre pressão, estilos de liderança e adoecimento ou bem-estar, a categorização adotada neste trabalho esclarece por quais vias essas associações se constroem e como podem ser traduzidas em decisões gerenciais. Desse modo, a revisão ultrapassa uma enumeração de estilos considerados positivos ou negativos e propõe uma leitura processual da influência da liderança.

A síntese também acrescenta uma interpretação crítica às aparentes contradições encontradas. Direção, cobrança e controle não são necessariamente prejudiciais quando proporcionais, transparentes e acompanhados de recursos; do mesmo modo, participação e autonomia deixam de ser protetivas quando se convertem em ausência de orientação, omissão ou abandono. Ao evidenciar a tensão entre controle e autonomia, produtividade e cuidado, bem como participação e rapidez decisória, o estudo mostra que os efeitos da liderança dependem da adequação entre conduta, características da equipe, demandas da tarefa e condições institucionais. Essa nuance amplia as conclusões dicotômicas que opõem estilos considerados bons ou ruins de forma descontextualizada.

Adicionalmente, esta revisão desloca a explicação do nível exclusivamente individual do líder para uma perspectiva de corresponsabilidade organizacional. Os achados indicam que competências socioemocionais e formação gerencial são necessárias, mas insuficientes quando metas, carga de trabalho, recursos, recompensas e políticas institucionais mantêm fontes de sofrimento. Cientificamente, essa articulação oferece um modelo interpretativo mais integrado e delimita uma agenda de pesquisa: testar empiricamente o papel mediador do clima organizacional e da segurança psicológica, comparar setores e portes de organização e avaliar se intervenções que combinam desenvolvimento de líderes e mudanças nas condições de trabalho produzem efeitos mais duradouros sobre o bem-estar.

Diante dos estudos analisados, torna-se evidente que o investimento na formação de líderes constitui estratégia relevante para a promoção da saúde mental nas organizações. Programas voltados ao desenvolvimento de competências socioemocionais, comunicação, inteligência emocional e gestão humanizada podem reduzir significativamente fatores de risco psicossociais e fortalecer ambientes laborais mais saudáveis.

Por fim, os resultados desta revisão permitem concluir que a liderança deve ser compreendida como elemento estratégico não apenas para o alcance dos resultados organizacionais, mas também para a promoção da qualidade de vida dos trabalhadores. Assim como observado no conjunto das publicações analisadas, organizações que valorizam práticas de liderança humanizadas apresentam melhores condições para desenvolver ambientes

psicologicamente seguros, fortalecer o clima organizacional e favorecer o bem-estar dos colaboradores.

5 Conclusão

O presente estudo permitiu analisar, por meio de uma revisão da literatura, o impacto do comportamento do líder na saúde mental dos colaboradores e no clima organizacional, evidenciando que a liderança exerce influência significativa sobre o bem-estar psicológico, a qualidade das relações interpessoais e os resultados organizacionais. As evidências encontradas demonstraram que estilos de liderança pautados na comunicação, no reconhecimento, na empatia, no apoio emocional e na participação favorecem ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e produtivos, enquanto práticas autoritárias, abusivas, negligentes ou excessivamente controladoras contribuem para o aumento do estresse, da ansiedade, do burnout, da insatisfação e dos conflitos no ambiente laboral.

Os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que foi possível mapear os principais estilos de liderança abordados na literatura e compreender suas relações com a saúde mental e o clima organizacional. Também foram identificados os mecanismos pelos quais o comportamento dos líderes influencia o bem-estar psicológico dos trabalhadores, destacando-se fatores como comunicação, suporte social, reconhecimento, autonomia, justiça organizacional e segurança psicológica. Além disso, foram sistematizadas as práticas de liderança consideradas protetivas da saúde mental, bem como aquelas reconhecidas como fatores de risco para o adoecimento ocupacional.

Como contribuição científica, esta revisão avança em relação a estudos anteriores ao integrar, em uma mesma análise, três dimensões frequentemente examinadas de maneira separada: os estilos de liderança, os mecanismos que explicam seus efeitos sobre o bem-estar psicológico e o clima organizacional e as práticas gerenciais protetivas ou prejudiciais à saúde mental.

Além de confirmar a relação entre comportamentos de liderança e adoecimento ocupacional, o estudo evidencia que essa influência não ocorre de maneira isolada ou automática, mas é mediada por fatores como autonomia, suporte social, reconhecimento, justiça organizacional, comunicação e segurança psicológica.

A revisão também supera interpretações centradas exclusivamente nas características individuais do líder ao destacar a corresponsabilidade da organização, uma vez que políticas institucionais, condições de trabalho, recursos disponíveis e sistemas de cobrança podem

fortalecer ou limitar os efeitos das práticas gerenciais. Ao sistematizar convergências, divergências e possíveis contradições da literatura, especialmente as tensões entre controle e autonomia, produtividade e cuidado, participação e rapidez decisória, o trabalho oferece uma compreensão mais crítica e integrada do fenômeno.

Dessa maneira, seus resultados contribuem para preencher lacunas teóricas, orientar novas investigações empíricas e subsidiar programas de formação de líderes e políticas organizacionais voltadas simultaneamente à promoção da saúde mental, ao fortalecimento do clima organizacional e à melhoria sustentável das relações de trabalho.

Dessa forma, conclui-se que a liderança deve ser compreendida como um elemento estratégico da gestão de pessoas, cuja atuação ultrapassa o alcance de metas organizacionais e assume papel essencial na promoção da qualidade de vida no trabalho. Organizações que investem na formação de líderes humanizados, preparados para desenvolver competências socioemocionais e construir relações baseadas na confiança, no diálogo e no respeito tendem a fortalecer o clima organizacional, aumentar o comprometimento das equipes e reduzir os impactos negativos relacionados ao adoecimento mental.

Como limitação, destaca-se que esta pesquisa se fundamentou exclusivamente em estudos de revisão da literatura, não contemplando investigação empírica em organizações específicas. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos de campo capazes de analisar a percepção de líderes e colaboradores em diferentes contextos organizacionais, permitindo aprofundar a compreensão sobre os efeitos das práticas de liderança na saúde mental e no clima organizacional e subsidiando a construção de estratégias cada vez mais eficazes para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis.

Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BAKHOS, L. **A saúde mental dos trabalhadores no meio ambiente do trabalho pós-industrial**. [s.l.] Editora Dialética, 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Manole, 2019.

FARIA JUNIOR, Cássio; COELHO, Diego Ortiz; COSTA, Elvio Carlos da. O papel da liderança na promoção da saúde mental dos colaboradores. **Interface Tecnológica**, v. 21, n. 1, p. 334–344, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.31510/infa.v21i1.1855>. Acesso em: 7 jul. 2026.

GULJOR, A. P. F., DE SOUZA RAMOS, E., & DA CRUZ, P. N. (2020). Clima organizacional e seus reflexos na saúde mental dos trabalhadores. **Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde-GETS**, 3, 2020.

LEAL, C. R. F.; BIANCHI, S. R.; FIGUEIREDO, V. R. Saúde mental como um direito fundamental do trabalhador: o reconhecimento da depressão como doença do trabalho. **Revista direitos humanos fundamentais**, v. 19, n. 1, 2020.

MAIA, A. K. S.; VIEIRA, G. N.; PEREIRA, T. B. **Saúde mental do empresário: uma revisão da literatura sobre os prejuízos emocionais do progresso na contemporaneidade**. Em: Saúde Coletiva: Solução de Problemas e Qualificação do Profissional 2. [s.l.] Atena Editora, 2020. p. 10–36.

MAIA, Milley God Serrano; CERVEIRA, Márcio Brito. Liderança e clima organizacional: desafios e estratégias de gestão no setor contábil em Natal-RN. **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, v. 7, n. 10, p. 1–15, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/arev7n10-024>. Acesso em: 7 jul. 2026.

OLIVEIRA, S. C.; MELO, J. A. M.; ALVES, J. R. Liderança como fator crítico de eficácia no clima organizacional: um levantamento de campo sobre a eficácia e o estilo de liderança. **Revista Negócios em Projeção**. v. 12, n. 2, p. 27-41, 2021.

OLIVEIRA, Caio Monteiro Alves; SILVA, Marcia da. O impacto da liderança no clima e na cultura das organizações de pequeno porte. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia (EnGeTec em Revista)**, v. 1, n. 5, p. 82–92, jun. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12593330>. Acesso em: 7 jul. 2026.

OLIVEIRA, Priscila Tomé de; FERREIRA, Priscila Tavares; COSTA, Denis Honorato. Liderança e o impacto da saúde mental no clima organizacional. **e-Acadêmica**, v. 3, n. 2, e2932173, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.52076/eacad-v3i2.173>. Acesso em: 7 jul. 2026.

PAES, A. L.; SILVA, A. C.; CAMPELO, A. M.; DUTRA, J. P. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, Recife, v. 1, n. 4, p. 113-122, 2020.

SILVA, J. T.; SANTOS, L. M. S.; MARQUES, I. C. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Administração: princípios de administração e suas tendências**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 23-40, 2022.

SILVA, Gesuino Carlos Caninde; RAMOS, Camila Carvalho; BARTH, César Augusto; COSTA, Thiago Dias; BARROS, Romariz da Silva. Estilos de liderança e clima organizacional: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior. **Humanidades & Tecnologia (FINOM)**, v. 47, p. 329–347, abr./jun. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11078336>. Acesso em: 7 jul. 2026.

SANTOS, Rhuana Barbosa dos; OLIVEIRA, Cleane Maria Melo de. Influência dos estilos de liderança na saúde mental dos trabalhadores: revisão integrativa. **ID on line Revista de Psicologia**, v. 20, n. 81, p. 247–259, maio 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v20i81.4410>. Acesso em: 7 jul. 2026.

SILVA, Gesuino Carlos Caninde. **Estilos de liderança e clima organizacional**: um estudo comparativo. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2023. INTRODUÇÃO E REFERENCIAL

VALE, Guilherme de Sousa. **Liderança e clima organizacional**: impactos na saúde mental e no bem-estar dos funcionários da concessionária Volvo de João Pessoa/PB. 2026. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Campus João Pessoa, João Pessoa, 2026.

VASCONCELOS, Alice Maria da Silva; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. A pressão psicológica e o impacto na saúde mental do trabalhador: uma revisão sistemática. **ID on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 15, n. 57, p. 19–52, out. 2021. DOI: <https://doi.org/10.14295/online.v15i57.3178>.

WANYONYI, M. A **Saúde Mental No Desempenho No Local de Trabalho**. [s.l.] Edições Nosso Conhecimento, 2023.