

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica

Heraldo Christian Cuello

**COMPORTAMENTOS DA LIDERANÇA QUE AFETAM A SAÚDE MENTAL DOS
COLABORADORES NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Belo Horizonte
2025

Heraldo Christian Cuello

COMPORTAMENTOS DA LIDERANÇA QUE AFETAM A SAÚDE MENTAL DOS COLABORADORES NO AMBIENTE CORPORATIVO

Trabalho de Conclusão de Curso de especialização em Gestão Estratégica apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica com ênfase em negócios sustentáveis.

Orientadora: Prof. Dra. Mariana de Lima Caeiro

Belo Horizonte
2025

Ficha catalográfica

C991c Cuello, Heraldo Christian.
2025 Comportamentos da liderança que afetam a saúde mental dos colaboradores no ambiente corporativo [manuscrito] / Heraldo Christian Cuello. – 2025.
1 v.: il.

Orientador: Mariana de Lima Caeiro.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Caeiro, Mariana de Lima. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues – CRB-6/2572
Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR/ 069/2025



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **HERALDO CHRISTIAN CUELLO**, matrícula n° **2023706283**. No dia 28/07/2025 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**COMPORTAMENTOS DA LIDERANÇA QUE AFETAM A SAÚDE MENTAL DOS COLABORADORES NO AMBIENTE CORPORATIVO**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Profa. Dra. Mariana de Lima Caeiro, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

88 pontos (oitenta e oito) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28/07/2025.

Documento assinado digitalmente
gov.br **MARIANA DE LIMA CAEIRO**
Data: 01/08/2025 09:32:16-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Mariana de Lima Caeiro
(Professora convidada CEGE/UFMG)

Documento assinado digitalmente
gov.br **ALINE RODRIGUES DA FONSECA**
Data: 04/08/2025 15:22:33-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Ma. Aline Rodrigues da Fonseca
(Professora convidada CEGE/UFMG)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, expresso minha sincera gratidão à Professora Doutora Mariana Caeiro, por ter aceitado o desafio de me orientar ao longo de toda a jornada deste trabalho, tão significativo para mim. Agradeço, igualmente, ao meu amigo Davi Dumont Farace, licenciado em Letras pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com dupla habilitação em Português e Italiano, pelo apoio, pela generosidade e pela valiosa orientação prestada ao longo deste percurso.

De forma muito especial, manifesto minha profunda gratidão à minha esposa, pelo apoio incondicional e por ter sido meu suporte desde o início até a conclusão deste desafio. Sua presença, paciência e incentivo foram absolutamente essenciais para que eu percorresse esse caminho com determinação, coragem e confiança.

“Liderança não é estar no comando. É cuidar de quem está sob seu comando” (SINEK, 2014)

RESUMO

Este projeto visa estudar a interferência dos comportamentos do fenômeno da liderança no aspecto da saúde mental dos colaboradores, levando em consideração a história, os traços, os estilos desse fenômeno, bem como os impactos da denominada liderança tóxica no âmbito corporativo. Esse estudo apresenta-se como de caráter qualitativo, de natureza exploratória e com uma abordagem teórica, baseada na revisão da literatura de autores do âmbito nacional e internacional. O trabalho transita pelos fundamentos e pela definição da liderança, focando nos traços pessoais e nos principais estilos, como a liderança transformacional e transacional, além de debater os efeitos da chamada liderança tóxica sinalizada por atitudes ditatoriais, arbitrárias e problemáticas. Os resultados do estudo teórico revelam que as características da liderança positiva se encontram pontualmente relacionadas à evolução da saúde emocional, conforto no local de trabalho e ao crescimento individual das pessoas dentro das organizações. No entanto, condutas associadas à figura da liderança tóxica permanecem profundamente apegadas à incidência de casos de ansiedade, estresse, *burnout*, queda da produtividade e instabilidade da saúde mental dos colaboradores nas empresas. Constata-se que a qualidade no papel da liderança desempenha uma função essencial no cuidado com a saúde mental no local de trabalho, tornando-se fundamental que as empresas foquem no investimento, evolução e aperfeiçoamento da imagem de lideranças éticas, comprometidas, empáticas e psicologicamente saudáveis como principal estratégia para proporcionar espaços organizacionais benéficos e equilibrados para os colaboradores.

Palavras-Chave: liderança; saúde mental; liderança tóxica; clima organizacional; comportamento de lideranças.

ABSTRACT

This project aims to examine the influence of leadership behavior on employees' mental health, taking into account the historical development, traits, and styles of leadership, as well as the impacts of so-called toxic leadership within corporate environments. The study is qualitative in nature, exploratory in scope, and adopts a theoretical approach based on a literature review encompassing both national and international authors. It explores the foundations and definitions of leadership, emphasizing personal traits and key styles, such as transformational and transactional leadership. Additionally, it discusses the effects of toxic leadership, characterized by dictatorial, arbitrary, and problematic behaviors. The findings of this theoretical investigation reveal that the attributes of positive leadership are closely associated with improvements in emotional well-being, workplace comfort, and individual development within organizations. In contrast, behaviors linked to toxic leadership remain strongly correlated with increased cases of anxiety, stress, burnout, reduced productivity, and the deterioration of employees' mental health. The study concludes that the quality of leadership plays a critical role in safeguarding mental health in the workplace. Consequently, it is essential for organizations to invest in the development and enhancement of ethical, committed, empathetic, and psychologically sound leadership as a core strategy to foster balanced and supportive organizational environments.

Keywords: leadership; mental health; toxic leadership; organizational climate; leadership behavior.

LISTA DE FIGURAS

Tabela 1 - Características de cada estilo de liderança.....	31
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Teoria de Liderança	12
2.2 Comportamento das Lideranças	18
2.3 Saúde mental no trabalho	20
2.4 Discussão	24
2.5 Conclusão	31
REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

As empresas simbolizam um dos contextos em que os vínculos entre pessoas se desenvolvem. Esses laços, tanto no âmbito particular quanto no profissional, estabelecem procedimentos para a elaboração e o suporte do ambiente no local de trabalho que, por sua vez, direciona a conduta e performance dos indivíduos que nele atuam (Punkte-Palácios e Freitas, 2006).

Dessa forma, é possível comprovar que o fator clima organizacional é um aspecto extremamente relevante no entendimento da conduta e eficiência da companhia (Punkte-Palácios e Freitas, 2006).

Assim, o clima organizacional pode ser definido como a impressão dos colaboradores sobre a empresa. Essa forma como enxergam determina os sentimentos positivos e negativos experimentados pelos funcionários durante determinado tempo (Fleury, 2002).

Por isso, a cultura organizacional é um dos fatores centrais do clima organizacional, ou seja, a cultura é a origem e o clima é o resultado. Portanto, ambos os eventos são complementares (Ferreira, 2017).

Vale dizer que o modelo de configuração organizacional é um tema que necessita de todo o cuidado administrativo, já que ajuda e faz parte de toda a estrutura da empresa, que está constantemente incorporando novas formas e estilos para se reestruturar (Kich e Pereira, 2011).

A partir disso, um dos aspectos mais significativos a ser questionado nas análises da cultura organizacional é a figura da liderança na construção, conservação e transformação. Isto afirma que, a imagem da liderança é essencial em todas as fases da evolução da cultura nas corporações (Dias, 2013).

Diante disso, a liderança conduz, ajuda, controla e exige comportamentos e resultados em diversas situações, sejam elas, planos de ação, conjuntos de ideias e até atitudes e decisões de empreendedorismo por parte de seus liderados (Calegari e Vizioli, 2010).

Portanto, é de suma importância avaliar o clima organizacional, já que locais onde existe um ambiente de trabalho inapropriado para que os colaboradores possam realizar suas atividades tranquilamente podem se transformar em causadores de problemas para as empresas (Ferreira, 2017).

Logo, se levamos em consideração que o departamento de gestão de pessoas das empresas visa a felicidade e o estímulo dos colaboradores, o clima no local de trabalho é crucial, porque quando os indivíduos estão felizes e incentivados com o lugar onde desempenham suas tarefas, inclinam-se a ter mais produtividade e, por conseguinte, maiores resultados (Ferreira, 2017).

Bem como uma das barreiras para atingir um agradável clima organizacional se encontra na falta ou quantidade de líderes responsáveis e humanizados, já que suas obrigações são fundamentadas em cumprir e fazer com que os colaboradores aceitem as modificações, mesmo que não as aprovelem (Torres e Zegarra, 2015).

Contudo, líderes apáticos, inconsistentes e até autoritários favorecem a criação de um ambiente organizacional danoso, onde o desconforto, o risco e o desinteresse prejudicam todo o sistema corporativo (Ferreira, 2023).

Por outro lado, a figura da liderança, frequentemente se comporta como uma porta de entrada para analisar e planejar de forma estratégica tanto a cultura quanto o clima da empresa, já que esses dois componentes se baseiam no posicionamento dos colaboradores em acolher essa liderança, suas exigências, e os produtos derivados do trabalho em conjunto (Rossi e Scholz, 2021).

Diante disso, as empresas necessitam tomar providências que visem a qualidade em relação à seleção, organização e treinamento, da mesma forma que o estudo e o benefício das capacidades das lideranças em evolução (Bergamini, 2009).

Por isso, as empresas devem organizar-se para desafiar as adversidades no futuro, principalmente no desenvolvimento de todo o potencial dessas lideranças nos diversos setores hierárquicos da própria organização (Bergamini, 2009).

Considerando isso, estamos em um cenário institucional sinalizado por transformações repentinas, insegurança econômica, necessidades sanitárias, digitalização frenética e problemas sociais.

Diante desse cenário, as características como volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade do conceito estratégico conhecido como VUCA, resume esse contexto, em que as organizações necessitam de lideranças preparadas para gerenciar com empatia, compreensão e adaptabilidade o ambiente de trabalho. Além disso, a epidemia do COVID-19 aumentou essas demandas, revelando a necessidade de uma visão inovadora para a gestão de recursos humanos.

Nesse contexto, o fenômeno da liderança aflora como uma figura central no cuidado da saúde mental dos liderados. Dessa forma, esse estudo procede por essa provocação: compreender como comportamentos de liderança são capazes de afetar de forma construtiva ou destrutiva a segurança emocional e psicológica dos colaboradores no local de trabalho.

Portanto, este estudo também se relaciona diretamente com os chamados Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especificamente o objetivo 16, que envolve a paz, a justiça e as instituições eficazes, ao sugerir ponderações sobre o respeito, a ética e a segurança emocional dentro do ambiente corporativo. Assim, ao alinhar-se com a gestão estratégica, o estudo identifica a relevância da liderança como figuras de sustentabilidade humana e organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria de Liderança

A relevância da figura da liderança é quase tão longeva como o próprio ser humano. Bastou que dois indivíduos se encontrassem para que um deles assumisse o papel de desempenhar aquilo que estaria acontecendo naquela hora e determinasse alguma direção a ser adotada (Bergamini, 2009).

Por isso, é possível acreditar que a imagem da liderança teve seu início no tempo em que o ser humano constatou que devia ordenar o mundo onde morava (Bergamini, 2009).

Bem como *A Politeia* de Platão que estabeleceu um modelo ideal desses cuidados ao tratar da correta educação e capacitação das lideranças políticas (Bergamini, 1994).

A partir disso, a figura da liderança pode ser concebida em diferentes locais. Por exemplo: universidade, dependências públicas, corporações, organizações sem fins lucrativos, sindicatos, associações, entre outras (Abdalla *et al.*, 2013).

No decorrer do século XX, a questão da liderança aparentava possuir traços típicos de métodos convencionais, conforme esperado. Nesse sentido, valorizava temas relacionados à administração, incluindo comando, ordenamento, eficácia e a gestão de ativos (Calvosa e Ferreira, 2023).

Com base nessa lógica, os investigadores que iniciaram os estudos relacionados com a figura da liderança não tinham certeza a respeito de que tipo de

traços seriam fundamentais para o seu sucesso. Diante disso, eles elaboraram um estudo mais abrangente sobre o tema para conseguir detectá-los (Yukl, 1994).

No entanto, antes mesmo de 1950, a primeira iniciativa visou os aspectos únicos e traços de personalidade da liderança. O objetivo era detectar atributos e características que se mostrassem comuns a talentosas lideranças. Entretanto, esse tipo de perfil que pudesse ser utilizado nos mais diversos casos, não foi detectado naquele momento (Chemers, 2000).

Considerando isso, o conjunto de traços analisados envolvia a fisionomia, o peso e a personalidade do indivíduo através dos testes psicológicos como o controle, a autoestima e o equilíbrio psicológico. Outros testes também foram empregados, por exemplo: a capacidade cognitiva em geral, a criatividade, a facilidade de comunicação eficiente entre outras avaliações (Yukl, 1994).

Além disso, houve uma segunda fase em relação ao estudo dos traços da liderança. Isso aconteceu entre os anos 1950 e 1960, cujo objetivo era identificar os tipos de atitudes da liderança que determinavam sua forma de intervenção. Ademais, foram pesquisados aspectos relacionados à elevada produtividade por parte dos colaboradores dos grupos de trabalho (Chemers, 2000).

Por isso, vale dizer que o principal motivo para o envolvimento dos pesquisadores nas análises dos traços e condutas da liderança era traçar e determinar o perfil da liderança. Nesse sentido, os investigadores da teoria dos traços não confrontaram essa teoria com outros fatores, como a eficiência nos processos do líder, ou outras variáveis que poderiam ter influenciado esses processos. Por exemplo: o próprio seguidor ou a organização onde ele atua (Bergamini, 2009).

Por outro lado, nos dias de hoje, a teoria dos traços é vista como imperfeita porque coloca a figura do seguidor como um indivíduo apático ou desinteressado. Isso acontece porque esse indivíduo não é associado com a eficiência da liderança, mas ele é um fator chave no sucesso do líder. Inclusive, a liderança adota uma conduta autoritária, considerando-se uma figura moralmente correta (Bergamini, 2009).

Em contrapartida, a teoria dos estilos na figura da liderança, avalia as diversas atitudes do líder em relação aos liderados, ou seja, como o líder atua perante a sua equipe (Chiavenato, 2020).

Assim como na teoria dos traços, a teoria dos estilos no exercício da liderança também apresenta características individuais de personalidade que influenciam a responsabilidade pelo sucesso na gestão de pessoas (Bergamini, 2009).

Sob essa perspectiva, a teoria mais validada envolve três tipos de liderança, a saber: autocrática, liberal e democrática. Nesse sentido, a liderança autocrática concentra as resoluções e determina suas instruções para a equipe. Ademais, as atividades só são elaboradas com a presença da liderança (Chiavenato, 2020).

No caso da liderança liberal, o líder delega completamente as decisões à equipe, ou seja, os liderados ficam sem controle. Nesse tipo de liderança predomina o individualismo extremo, ainda sem que os colaboradores demonstrem respeito pela liderança (Chiavenato, 2020).

Por outro lado, no caso da liderança democrática, o líder dirige e estimula a equipe para o envolvimento coletivo. Nesse estilo de liderança há uma aproximação relevante e positiva da equipe com o líder, criando um ambiente de satisfação no trabalho (Chiavenato, 2020).

Diante disso, os diversos tipos de liderança possuem sua origem nas variedades específicas de personalidade. Esses aspectos estão relacionados diretamente a fatores afetivos, intelectuais, às trajetórias pessoais, às perspectivas individuais e ao encorajamento dos indivíduos (Bergamini, 2009).

Por isso, a fase das análises que envolvia a teoria dos estilos teve projetos de pesquisa que foram feitos em cenários mais realistas, já que buscavam avaliar indivíduos que já desempenhavam o papel do líder (Bergamini, 2009).

No entanto, enquanto o foco da teoria dos traços era a hipótese de que a liderança surge de características inatas, já na teoria dos estilos considera que, uma vez notória a conduta consciente por parte do líder eficiente, os liderados poderiam ser instruídos a adotar esse mesmo posicionamento (Bergamini, 2009).

Apesar disso, no final da década de 1980, surgiram novas teorias, que envolveram as mais recentes e modernas concepções da liderança (Fonseca *et al.*, 2015).

Esses novos estilos de liderar são estabelecidos pela teoria da liderança transformacional e transacional. Ambos os novos tipos de liderança apareceram com o objetivo de unificar os aspectos de condutas e dos traços de personalidade das lideranças, além do nível de interação entre os colaboradores da equipe e da empresa (Moscon, 2013).

Tradicionalmente, a figura da liderança direciona os liderados em diferentes aspectos, seja em termos de empreendedorismo, seja na transmissão de ideias ou sugestões organizacionais (Calegari e Vizioli, 2010).

Dessa forma, o fenômeno da liderança pode ser compreendido como um procedimento de intervenção, ou seja, esse processo procura influenciar diversos aspectos de outros indivíduos na busca por atingir os objetivos pré-estabelecidos, seja no nível profissional ou pessoal (Blanchard, 2007).

Considerando isso, uma das discussões entre os autores Burns e Bass em relação às duas teorias contemporâneas transformacional e transacional, consiste no fato de que Bass não acredita que ambas as formas de lideranças sejam opostas, ele argumenta que tanto teoricamente quanto na prática, as lideranças podem apresentar uma diversidade de exemplos de condutas tanto transformacionais quanto transacionais (Bergamini, 2009).

A partir disso, as teorias contemporâneas descrevem como as lideranças podem contribuir para as organizações e como entender e gerenciar os colaboradores cada vez mais exigentes em relação às empresas para as quais desempenham suas atividades (Rossi *et al.*, 2021).

De igual modo, os líderes auxiliam a absorver essas questões conjuntamente com as organizações e na gestão do relacionamento com os colaboradores. Diante disso, esse relacionamento se transforma em um diferencial e uma vantagem competitiva para a organização no setor em que atua (Rossi *et al.*, 2021).

Convém destacar que, diferentes autores pesquisaram profundamente com o objetivo de identificar o maior número de diferenças entre os tipos de liderança transformacional e transacional, especialmente, com foco em mapear as atribuições exclusivas para cada um desses tipos dentro da empresa. Essa importância visa beneficiar ao máximo a base de sustentação de cada uma dessas formas de lideranças (Bergamini, 2009).

A figura da liderança transformacional enfoca o comprometimento das pessoas na procura de vínculos que incrementem o grau de encorajamento da liderança e dos colaboradores que lidera (Masood *et al.*, 2006).

Por isso, o relacionamento entre a liderança e os liderados não somente visa a gratificação de seus benefícios individuais, também procura alcançar os objetivos da própria equipe e da empresa (Maciel e Nascimento, 2013).

Um dos pontos positivos da liderança denominada transformacional, está relacionado à integração e inclusão dos colaboradores. Esse tipo de liderança incentiva cada um deles a abraçar o processo de mudanças da organização, assim como a compreendê-la de forma sistêmica (Rossi *et al.*, 2021).

Dessa forma fortalece-se o trabalho colaborativo entre ambas as partes, no qual tanto a liderança quanto os liderados estabelecem um posicionamento crítico, assim como contribuem para discutir e encontrar soluções para as dificuldades detectadas (Rossi *et al.*, 2021).

O autor Bass faz uma organização dos elementos dessas duas classes de liderança, levando em consideração o nível de eficiência. Ele determina que o papel da liderança transformacional é apontado como o mais eficiente, seguida pela recompensa ocasional, gestão por restrição dinâmica, gestão por restrição inativa, e por último a liderança denominada *laissez-faire* (Bergamini, 2009).

Além disso, a liderança transformacional pode ser determinada por quatro elementos relevantes: ação organizada, estímulo sugestivo, inspiração mental e atenção personalizada (Bass e Avolio, 1993).

Diante disso, a liderança transformacional é apontada como a figura mais poderosa e sustentável, já que ela é a melhor solução quando o objetivo é mudar a forma de pensar dos colaboradores com a finalidade de atingir os interesses do grupo e da empresa e não somente os interesses próprios (Bergamini, 2009).

Vale dizer que, a procura por lideranças tem sido demandada cada vez mais pelas empresas atualmente, mas sem deixar de esclarecer que o tipo de gestão escolhida muda dependendo dos resultados que cada organização pretende atingir (Rossi *et al.*, 2021).

Portanto, para compreender de que maneira a liderança poder ser implementada em cada área e nos diversos cenários das organizações, é de suma importância avaliar também a liderança denominada transacional (Rossi *et al.*, 2021).

Considerando isso, a liderança denominada transacional acontece quando um indivíduo se posiciona proativamente, entrando em contacto com outras pessoas com a finalidade de trocar recursos preciosos (Bergamini, 2009).

Esses recursos preciosos podem ser de natureza psicológica, econômica e até política. Por isso, nesse tipo de liderança os indivíduos procuram adquirir esses ativos de valor para obter algo em troca (Bergamini, 2009).

Ademais, o tipo de relacionamento na figura da liderança transacional é centrado em vínculos contratuais claros e subentendidos, ou seja, todos os colaboradores possuem um valor que serve de base para o incentivo à realização de suas atividades para serem incentivados a realizar as atividades no ambiente de trabalho (Barreto *et al.*, 2013).

Dessa forma, a conexão entre a liderança e os liderados somente acontece quando são levadas em consideração a gratificação e os benefícios que os colaboradores desejam (Barreto *et al.*, 2013).

Convém destacar, que o tipo de liderança transacional não corresponde a uma tática utilizada visando uma liderança séria e fiel, com o objetivo de alcançar produtividade de forma eficaz no ambiente de trabalho (Bergamini, 2009).

Nesse sentido, em determinados momentos, a liderança transacional tem como escopo principal intensificar o setor produtivo atendendo às demandas estabelecidas da empresa que a contratou, ou seja, ela centra e orienta os liderados para atingir os objetivos traçados pela organização, que em muitas ocasiões são impositivos e pouco flexíveis (Rossi *et al.*, 2021).

Sob essa perspectiva a liderança transacional está segmentada e caracterizada em dois pontos importantes: a gratificação ocasional e a gestão por restrição (Bass e Avolio, 1993).

Diante desse cenário, a imagem da liderança transacional é orientada a questões que precisam de uma maior fiscalização, mais acatamento das regras e uma determina crise. Dessa forma, dependendo da situação, a figura da liderança autoritária pode ser bem recebida para que funcionem corretamente todos os procedimentos da organização (Rossi *et al.*, 2021).

No entanto, a liderança transacional não precisa ser descartada, mas sim implementada em determinadas situações, além de avaliar se a cultura organizacional da empresa demanda uma postura mais estruturada e disciplinada por parte dos colaboradores (Rossi *et al.*, 2021).

Considerando isso, as empresas podem executar os dois estilos de liderança, tanto transformacional como transacional, os dois são influentes e conexas. A utilização de cada uma delas está diretamente ligada ao cenário atual da empresa (Dias *et al.*, 2022).

Por outro lado, determinados autores concordam que a figura da liderança transformacional seja a mais apropriada para locais de trabalho desordenados e com

frequentes transformações, já no caso da implementação da liderança transacional é orientada para ambientes de trabalho mais equilibrados (Bass e Avolio, 1993).

2.2 Comportamento das Lideranças

As atitudes e condutas das pessoas podem ser entendidas como a maneira de resposta cuja origem vem de forças intrínsecas e extrínsecas, mas não podemos afirmar se ocorreram de forma impulsiva ou não. Além disso, é importante esclarecer que somos constantemente fiscalizados, e que em determinadas oportunidades temos expressões dessas forças intrínsecas e extrínsecas das quais não nos damos conta, e que podem mal interpretadas pelos setores que nos controlam (Smaniotto *et al.*, 2020).

Entretanto, depois de um estudo detalhado da literatura sobre a liderança, os autores dizem que não é um tema de condição inerte ou de diversos aspectos estabelecidos, a liderança é mais uma interação funcional entre os colaboradores da equipe, em que a figura do líder assume uma posição por intermédio de uma atuação direta e de uma validação da sua competência em atingir satisfatoriamente as atividades que precisam de colaboração (Gaidzinski *et al.*, 2004).

Por isso, as capacidades e os conhecimentos representam recursos que organizações ou indivíduos administram mais eficientemente que outros (Smaniotto *et al.*, 2020).

Ademais, essa dinâmica está inserida dentro de um cenário empregado por alguma empresa ou de qualquer círculo da sociedade, e tem algumas pessoas que a dominam melhor do que outras, dessa forma, esse grupo torna-se concorrentes mais qualificados e mais habilidosos em situações estratégicas (Chiavenato, 2021).

Os estudos sobre a liderança mostram que não existe um estilo soberano, mas sim uma adaptação do comportamento do líder para determinado contexto e da maneira como a atividade foi feita (Andrade-Vieira e Puente-Palácios, 2023).

Além disso, a definição da liderança funcional não se concentra em um determinado conjunto fixo de características individuais, nem em modelos específicos de comportamentos de liderança, mas no conjunto de pessoas que compõem e formam suas responsabilidades, visando os objetivos, e na forma como essa composição e forma são alcançadas (Knickerbocker, 1961).

Convém destacar que a importância de entender o mais relevante que descreve o comportamento de uma liderança eficiente não é tão contemporâneo. A

busca por entender como um indivíduo alcançava um lugar de relevância na gestão dos outros colegas frequentemente gerou notável atenção (Bergamini, 2002).

Por outro lado, determinados cenários nas organizações que demandam maior cooperação, exigem um perfil de liderança cujos comportamentos apresentem características transformacionais (Vizeu, 2011).

Em contrapartida, existem situações em que as empresas requerem mais direcionamento e intercâmbio com o grupo e que podem demandar uma figura de liderança com comportamentos transacionais (Barreto *et al.* , 2013).

Na década de 1950, pesquisadores começaram a analisar como a liderança atua no local de trabalho, com base em perspectivas comportamentais. Nesse sentido, embora a figura do líder continuasse no centro das atenções, neste ponto de vista o comportamento da equipe começou a ser avaliado (Chemers, 2000).

Dessa forma, a liderança tanto pode cultivar adeptos, quanto emergir a partir de um grupo de indivíduos, mas as características relevantes do processo somente podem ser entendidas por meio de interações ativas (Knickerbocker, 1961).

Considerando isso, a figura da liderança consiste em inspirar e respaldar os demais indivíduos para que eles realizem com dedicação suas atividades para o alcance dos objetivos preestabelecidos (Newstrom, 2008).

Vale dizer que as relações bilaterais verticais entre a liderança e seus colaboradores podem variar significativamente em termos avaliativos, desde interações baseadas em acordos formais de trabalho, nos quais as responsabilidades são rigorosamente estabelecidas, até um relacionamento de alta qualidade, fundamentado na confiabilidade, na gentileza, no comprometimento, e em que as pessoas têm obrigações significativas (Graen e Uhl-bien, 1995).

Além disso, a liderança pode criar situações em que os objetivos do líder e dos liderados se conectem. Dessa forma, a gestão das tarefas torna-se uma estratégia colaborativa, que visa alcançar os objetivos de ambas as partes (Knickerbocker, 1961).

Por isso, o aprendizado deve ser promovido e incentivado pela liderança para com seus liderados, já que ao focar na interação social entre os membros da equipe, como consequência contribui para o número de ideias geradas coletivamente (Costa e Figueiredo, 2013).

Nesse sentido, a liderança visa despertar o potencial existente em cada indivíduo, torna-los aptos a utilizar sua imaginação, sua autossatisfação e a

perspectiva de um mundo melhor para eles mesmos, e tanto para se mesmos quanto para as empresas em que atuam (Motta, 2002).

Geralmente a liderança tem sido percebida como uma figura dotada de aspectos inerentes, que se adapta facilmente, ao cenário em que a empresa está inserida, além de ser essa imagem que administra conflitos e que gera determinada interferência em contextos instáveis, desafiadores e pouco estruturados (Bento, 2008).

Considerando isso, os comportamentos da liderança proporcionam o gerenciamento das tarefas, visando obter procedimentos corretos e eficazes; para a construção de vínculos interpessoais que sustentem uma convivência saudável e promovam o aperfeiçoamento da equipe e a integração do grupo ao contexto em que está inserido, buscando incentivar a adaptação e o surgimento de novas ideias (Silva *et al.*, 2007).

Dessa forma, ter lideranças que possuam características diferentes de uma imagem autoritária e controladora é um fator fundamental para que a empresa promova inovações e amplie sua capacidade de resposta, respondendo às necessidades do mercado (Bergamini, 2002).

Diante disso, observa-se uma pressão por conseguir resultados no curto prazo e de maneira excelente, assim como a demanda da transformação dos negócios, procurando mudar as empresas em ambientes colaborativos, inovadores, modernos e inclusivos (Schneider *et al.*, 2023).

Apesar disso, existem distinções entre o gestor e a liderança. A liderança no desenvolvimento de suas etapas, envolve a habilidade de monitorar, de maneira interna e externa aos liderados, particularmente, a suas posturas, estímulos e opiniões. Já o gestor, por sua vez, costuma exercer uma fiscalização mais externa sobre os colaboradores, sobre a entrega por resultados, e sobre os argumentos e princípios desses indivíduos (Barbosa *et al.*, 2017).

Por isso, a liderança tem um papel fundamental de unir e integrar a todos os liderados, para que juntos procurem atingir os objetivos, possibilitando a instauração de relacionamentos cuja base seja a disposição, a vontade e a solidariedade entre todos os envolvidos (Bianchi *et al.*, 2017).

2.3 Saúde mental no trabalho

Convém destacar que para a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde mental pode ser compreendida como um estado de bem estar na qual a pessoa constata suas próprias faculdades, que seja capaz de enfrentar as dificuldades habituais da vida, que consiga trabalhar de forma produtiva e contribuir para sua comunidade (Alcântara *et al.*, 2022).

Valer dizer que a saúde para cada criança, mulher ou homem é obter mecanismos para desenhar um trajeto individual em direção a um estado de bem-estar físico, social e psicológico (Siqueira e Padovam, 2008).

No entanto, a pandemia da covid-19 evidenciou fragilidades na saúde mental dos brasileiros. Durante seu período mais crítico, entrevistas e relatos revelaram episódios de ansiedade, depressão e transtorno de pânico (Ferreira *et al.*, 2022).

Além disso, os aspectos referentes à vulnerabilidade da comunidade nesse período, o cenário atípico de trabalho, de um lado, os indivíduos que precisavam sair de casa para exercer suas funções presenciais faziam isso com muito medo, de outro, aqueles que podiam trabalhar remotamente - ou *home office*, mas essas pessoas passaram por discussões e brigas familiares, incidência de estresse e até casos de *burnout* (Ferreira *et al.*, 2022).

Por isso, as sérias consequências deixadas pela pandemia da covid-19 sobre a saúde mental dos trabalhadores, fizeram com que as organizações fossem obrigadas a tomar providências e implementar soluções o mais rápido possível, devido aos grandes prejuízos financeiros causados pelos adoecimentos dos colaboradores e pelos impactos no ambiente de trabalho. A partir desse momento, as empresas foram pressionadas a investir mais na chamada pauta da saúde mental (Ferreira *et al.*, 2022).

Diante desse cenário, e para preservar a saúde mental dos colaboradores, a liderança precisa estabelecer e conservar um ambiente de trabalho psicologicamente saudável. Determinadas estratégias voltadas à saúde mental no trabalho podem contribuir significativamente neste sentido, com elementos guiados e surgidos em: cuidar da saúde mental, diminuindo os fatores de risco associados ao ambiente profissional, promover a saúde mental, reforçando os aspectos positivos tanto do local de trabalho quanto dos próprios colaboradores; e informar as questões de saúde mental entre os colaboradores (Pinhatti *et al.*, 2024).

Por isso, para estabelecer ações de precaução no ambiente de trabalho, é fundamental que as instituições sigam diretrizes respaldadas por normas. Essas

diretrizes devem orientar a tomada de decisão em um setor específico com base em evidências científicas amplamente divulgadas, especialmente aquelas provenientes de revisões sistemáticas (Pinhatti *et al.*, 2024).

Por outro lado, determinados estudos confirmaram os impactos negativos que podem ser gerados pelo colaborador em virtude do seu relacionamento com as atribuições no local de trabalho, como o estresse, a fadiga e exaustão (Trigo *et al.*, 2007).

A felicidade, especificamente, as vivências positivas do colaborador, é mencionado como um fator fundamental para o desenvolvimento satisfatório e competitivo da empresa. Assim, é de suma importância compreender os aspectos e sinais organizacionais que podem influenciar positivamente a felicidade dos colaboradores no ambiente de trabalho (Sant'anna *et al.*, 2012).

No entanto, os aspectos culturais e as divergências entre os métodos implantados pela organização podem gerar diversos problemas envolvendo: dificuldade em atrair e reter colaboradores, despesas empregatícias, conflitos interpessoais no ambiente de trabalho e descumprimento a normas de conduta (Souza, 1980).

Convém destacar que a possibilidade de reverter a situação preocupante da saúde mental pós-pandemia requer o envolvimento dos colaboradores na criação de processos nas estratégias estabelecidas pelas organizações bem como na confiança depositada nelas (Maeno, 2021).

Além disso, esses aspectos devem orientar a adoção de condutas voltadas à construção visando relacionamentos mais equilibrados e democráticos, um ambiente de trabalho mais seguro e favorável à saúde mental dos colaboradores (Maeno, 2021).

Por isso, a felicidade tende a ser mais significativa à medida que os sentimentos e estados de ânimo positivos se tornam mais frequentes e intensos, sobrepondo-se aos fatores negativos (Daniels (2000) e Ferreira *et al.*, 2008).

Diante disso, existem indícios de que indivíduos evitam debater pontos relevantes de seu trabalho por receio das possíveis repercussões negativas, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal (Kish-Gephart *et al.*, 2009).

Entretanto, o silêncio dos colaboradores pode ser extremamente perigoso. Essa atitude, é capaz de desencadear possíveis problemas emocionais e físicos, pode, em casos extremos, levar até mesmo à morte (Edmondson, 2020).

Nesse contexto, o temor de expressar-se pode levar à ocorrência de erros, comprometendo os estudos, no aperfeiçoamento e na performance de cada um, mas especialmente em acontecimentos desagradáveis que teriam como ser impedidos (Edmondson, 2020).

Considerando isso, a felicidade pode ser compreendida como um conjunto de sentimentos positivos no local de trabalho, associado à percepção de que a pessoa está conseguindo expressar suas capacidades e avançar no alcance de seus objetivos de vida (Paschoal e Tamayo, 2008).

Dessa forma, a felicidade no ambiente de trabalho, envolve tanto fatores psicológicos quanto aspectos neurológicos, e abrange características centrais da abordagem Hedonista, ou seja, o enfoque sensorial e da concretização individual (Paschoal e Tamayo, 2008).

Sob essa perspectiva quem sinceramente queira deixar de esconder a pauta da saúde mental ou impedir que ela seja tratada somente de maneira decorativa, precisa estabelecer maiores esforços para que o tema não seja só discutido como um problema pessoal, mas sim como uma situação que envolve a todos os colaboradores dentro das empresas (Ferretti, 2024).

Ademais, com base em estudos psicológicos voltados à realidade do trabalho, é possível prever que as estratégias implementadas pelas organizações, tendem a ser mais eficazes quando são menos limitadoras (Ferretti, 2024).

Entretanto, a assistência oferecida pelas organizações faz referência a determinados aspectos e a situações no ambiente de trabalho que têm potencial de influenciar diretamente os sentimentos vivenciados pelos colaboradores (Paschoal *et al.*, 2010).

Por isso, atividades referentes ao excesso de trabalho podem desencadear vivências emocionais durante a jornada laboral. Contudo, uma má organização das tarefas e a sobrecarga de demandas tendem a gerar nos colaboradores sentimentos negativos, como angústia, ansiedade, ira ou frustração (Paschoal *et al.*, 2010).

Portanto, é necessário avançar justamente onde, por muito tempo, o descaso e os danos causados afetaram as organizações a propagar a agenda da saúde mental no ambiente de trabalho para apresentar todo o repertório de revelações e descobertas que os estudos psicológicos sobre o trabalho vêm oferecendo ao longo de quase um século (Ferretti, 2024).

2.4 Discussão

A figura da liderança constitui um objeto de análise essencial e permanente dentro do mundo corporativo. Ela está diretamente relacionada à cultura organizacional da empresa, ao seu desempenho, e sobretudo, ao cuidado com o bem-estar e a felicidade dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Ao longo dos anos, diversas teorias e interpretações foram desenvolvidas com o objetivo de compreender a imagem da liderança, ou seja, quais são seus principais componentes, de que forma pode influenciar positiva ou negativamente o local de trabalho dos colaboradores.

O cuidado emocional não diz respeito à segregação de personalidade, mas sim a qualidade do ambiente de trabalho que a liderança tem o dever e a capacidade de promover (Edmondson, 2020).

A partir do levantamento do referencial teórico, a discussão analisa como as definições e as teorias estudadas são aplicadas ao contexto em questão. Além disso, em que medida os resultados podem confirmar, complementar ou até mesmo contrariar as teorias investigadas.

Por outro lado, quais foram as consequências observadas para os líderes e para a administração da empresa? Ademais, que barreiras foram identificadas na aplicação das teorias analisadas ao contexto específico avaliado?

Além disso, de que forma os impactos positivos e negativos da figura da liderança influenciam o âmbito corporativo e a questão da saúde mental dos colaboradores. E quais questões ainda permanecem em aberto para próximos e possíveis estudos.

Por sua vez, o que caracteriza uma figura de liderança tóxica e de que forma seus desvios de conduta estão associados a essa figura? Da mesma forma, quais são os efeitos negativos sobre a saúde mental dos liderados e as sequelas que esse tipo de liderança pode deixar na empresa? Por fim, existem aspectos eventualmente considerados favoráveis nesse modelo de liderança?

Também é fundamental compreender como detectar, questionar e lidar com esse estilo de comportamento tóxico por parte da liderança no mundo corporativo, assim como refletir sobre o significado de discutir a figura da liderança tóxica no contexto da saúde mental e do funcionamento organizacional. Igualmente, de que maneira as consequências levantadas neste estudo dialogam com a bibliografia tanto nacional como internacional.

As definições e os tipos de teorias analisadas, assim como o desenvolvimento significativo da liderança, seus traços, estilos, comportamentos estão intimamente ligados ao cenário contemporâneo organizacional. Constata-se que a figura da liderança é consequência da habilidade dos líderes em alinhar suas ações às exigências do próprio local de trabalho e das carências dos colaboradores.

Um bom exemplo disso é a mudança de uma perspectiva sobre a figura da liderança: antes focada em traços inatos e hoje já direcionada para uma imagem cujas características envolvem aspectos comportamentais e circunstanciais reflete a grande dificuldade enfrentada nos locais de trabalho atualmente. Em que a compreensão e o apoio afetivo são imprescindíveis para a saúde mental dos liderados.

O estudo confirma que os tipos de liderança, em que os líderes são participativos e com condutas direcionadas para o bem-estar das pessoas, são significativamente mais eficientes em proporcionar um local de trabalho benéfico e reduzir o esgotamento profissional.

A implementação de novas ideias de melhoria precisa da liderança, pois uma organização não consegue evoluir sem uma liderança comprometida com a transformação. A verdadeira liderança deve estar em constante alinhamento com esse processo, para depois ampliar esses conhecimentos a seus próprios liderados (Sisodia e Gelb, 2020).

Ademais, as teorias concluem ao destacar o valor da figura da liderança na temática da saúde mental, uma questão que, mesmo estando explícita na bibliografia, essa pauta recebe cada vez mais atenção entre todos os atores envolvidos.

Em relação aos levantamentos realizados, é importante esclarecer que não se detectaram diferenças relevantes, mas sim um avanço no entendimento das consequências diretas que a liderança tem no aspecto emocional dos colaboradores.

A liderança é responsável por aprimorar as suas habilidades para proporcionar apoio emocional, valorização e uma comunicação sincera e transparente visando o desenvolvimento de um clima organizacional benéfico à saúde mental dos colaboradores.

Atualmente, a liderança precisa estimular os liderados a executar as suas responsabilidades, incentivando-os, qualificando-os, oferecendo feedbacks

construtivos e promovendo a qualidade como uma jornada de aprendizado satisfatória (Edmondson, 2020).

Por outro lado, para atingir esse cenário é preciso implementar programas de capacitação que abordem aspectos como a inteligência emocional, administração do estresse e tipos de lideranças versáteis, que impulsionem tanto o conforto emocional quanto a performance dos liderados.

Além disso, as empresas que realizam esse tipo de investimento costumam alcançar mais envolvimento, redução da rotatividade e maior produtividade por parte dos colaboradores.

Uma observação interessante a se levantar, é que as teorias tradicionais sobre a figura da liderança, frequentemente, não consideram plenamente as particularidades culturais e corporativas do contexto, as quais influenciam tanto a própria liderança quanto os colaboradores.

De igual modo, as dificuldades relacionadas à saúde mental no ambiente de trabalho demandam um enfoque adaptado, relacionado e interdisciplinar. No entanto, essa pauta pode não estar contemplada nas teorias habituais da liderança. Por isso, a implementação dessa pauta exige adequação e também um aperfeiçoamento conceitual.

Os aspectos positivos da figura da liderança, tais como: a valorização, o apoio e a formação de um local de trabalho interativo e comunicativo, favorecem a diminuição dos índices de estresse, o bem-estar dos colaboradores e a consolidação de um relacionamento estreito para com a empresa.

A liderança consegue ser eficiente em pouco tempo ao focar exclusivamente no cumprimento de metas e objetivos. No entanto, é importante destacar que, nesse processo, corre o risco de negligenciar a situação da gestão institucional (Blanchard, 2007).

Entretanto, as chamadas lideranças ditatoriais têm potencial de agravar o constrangimento psíquico, além de gerar ocorrências de *burnout* e afetar o desenvolvimento dos colaboradores. Por isso, é de suma importância a figura da liderança, já que ela é decisiva para a estabilidade entre a saúde mental no local de trabalho e o aumento da produtividade dos liderados.

Bem como a liderança tóxica, que é identificada pela conduta desmedida, ditatorial e a falta de ética. Muitas vezes, esse tipo de liderança está relacionado a

alguns aspectos de personalidade dentro da psicologia, como a psicopatia e o narcisismo.

Além disso, esse tipo de liderança tóxica manifesta algumas atitudes inadequadas no ambiente de trabalho. Entre elas, destacam-se: a exposição desrespeitosa do colaborador à humilhação pública diante de seus colegas, a comunicação violenta, a ausência de valorização e recompensa, a supervisão abusiva, o controle psicológico e até a imposição do medo como instrumento para monitorar os liderados.

Dessa forma, essa conduta irresponsável resulta em um comprometimento da dignidade, da segurança e do sentido de identidade pessoal das pessoas. Além disso, contribui para a criação de um ambiente de trabalho instável e desfavorável para os colaboradores.

Por isso, a liderança tóxica está ligada a indivíduos que apresentam atitudes que não se enquadram em normas e diretrizes estabelecidas pela empresa (Lipman-Blumen, 2005).

Considerando isso, os efeitos negativos desse tipo de comportamento são intensos e abrangentes. Muitas vezes, pessoas sujeitas a esse estilo de liderança desenvolvem problemas relacionados à saúde mental, por exemplo: incidência de estresse, insônia, além disso, sintomas de *burnout* e até depressão.

Diante desse cenário, o local de trabalho se transforma em um calvário psicológico para os colaboradores, cujas consequências incluem o dano na autoestima, o afastamento das pessoas, a desmotivação, e até problemas físicos. Ademais, a angústia frequente de ser castigado e reprimido gera atitudes de autoproteção, desligamentos e pedidos de licença por parte das pessoas.

Considerando isso, a liderança chamada tóxica é caracterizada por dois aspectos: ela pode ser intencional ou não intencional. O primeiro deles, o indivíduo fomenta comportamentos de forma intencional para prejudicar as pessoas com a finalidade de se promover por meio dessas atitudes (Lipman-Blumen, 2005).

Por sua vez, no segundo aspecto, essa classe de liderança não se caracteriza por causar prejuízos intencionais aos liderados, mas sim pela ausência de intenção, resultante da própria incapacidade do líder (Lipman-Blumen, 2005).

Considerando isso, a figura da liderança tóxica gera um ambiente constrangedor na cultura interna da empresa. Ainda, ela contribui para a queda da

produtividade e na saída ou demissão dos colaboradores, lembrando que esses profissionais procuram ambientes de trabalho mais saudáveis.

Sob essa perspectiva, os pedidos de licença ou afastamento por problemas relacionados com a saúde mental por parte dos colaboradores aumenta exponencialmente, elevando os custos com bem-estar no trabalho e prejudicando a imagem da empresa, além de dificultar a atração e retenção de profissionais qualificados.

Da mesma forma, os liderados que trazem novidades e ideias inovadoras são prejudicados, já que a descrença e o medo dificultam a cooperação e a participação de todos na melhoria contínua dos processos organizacionais.

Por outro lado, a liderança eficiente surge com uma observação voltada para si, ou seja, uma autoavaliação: como essa pessoa é, o que pensa, defende, como decide e que tipo de resolução adota quando seu cargo não tem o domínio legítimo e protocolar por parte da empresa (Blanchard, 2007).

Por isso, esse tipo de liderança baseada em um posicionamento firme e agressivo, e focada exclusivamente em procurar e atingir os resultados estabelecidos, é capaz de obter esses objetivos em um curto espaço de tempo em setores onde a rivalidade e concorrência são levadas muito a sério.

Por outro lado, esses resultados não se sustentam por muito tempo. Ademais, eles vêm acompanhados de sentimentos nocivos, estresse e deterioração do ambiente organizacional. Essa suposta conquista em termos de produtividade, é rapidamente anulada pelo alto custo imposto à saúde mental dos colaboradores e na reputação da empresa. Dessa forma, a liderança tóxica se transforma em um elemento prejudicial quando se observa a médio e longo prazo.

Convém destacar que, frequentemente a liderança precisa resolver questões complexas que podem impactar negativamente determinadas pessoas, mas um líder autêntico e consciente procede com educação, generosidade e fineza (Sisodia e Gelb, 2020).

Considerando isso, é de suma importância detectar e combater rapidamente o tipo de liderança tóxica dentro das corporações, e existem diferentes metodologias para constatar essa questão. Uma das mais conhecidas é através de um estudo do clima dentro do local de trabalho, também o uso de métricas, ou seja, a avaliação de indicadores visando a pauta da saúde mental dos colaboradores.

Além disso, outro método muito efetivo é uma análise de 360 graus. Ela envolve uma pesquisa, não somente com os liderados, também é direcionada para os colegas de trabalho, gestores superiores, clientes e até parceiros. Ademais, uma eficaz ação é a de fiscalizar constantemente as atitudes do indivíduo responsável pela liderança da equipe.

Diante desse cenário, a empresa precisa elaborar estratégias bem organizadas, por exemplo: diretrizes para evitar a perseguição dos colaboradores, postura firme diante de condutas inadequadas por parte da liderança, treinamentos intensivos e constantes levando em consideração os princípios morais.

Bem como implementar vias de comunicação seguras para denunciar condutas indesejáveis, difundir os valores e o espírito da empresa fundamentados na educação, na empatia e no reconhecimento dos colaboradores.

Considerando isso, tratar a questão dos líderes tóxicos é essencial para alcançar ambientes de trabalho saudáveis, estáveis e produtivos. Dessa forma, o cuidado e o combate a esse tipo de liderança são cruciais para preservar o bem-estar das pessoas, estimular o engajamento, consolidar o ambiente corporativo e garantir o sucesso da empresa para o futuro.

Por isso, é importante esclarecer que desconsiderar o problema da liderança tóxica, prolonga a angústia dos liderados, gera perdas econômicas e contribui para a rotatividade e saída de profissionais da empresa.

Dessa forma, ao debater sobre a figura da liderança tóxica, desenvolve-se o entendimento dos aspectos especificamente negativos relacionados a esse tipo de líder, em comparação aos tipos de lideranças construtivas, otimistas e educadas.

Por outro lado, a pesar de que a figura da liderança transformacional seja claramente apoiada como fomentadora do bem-estar dos colaboradores, é preciso considerar sobre os perigos de idealização perfeita desse tipo de estilo.

Da mesma forma, em cenários de sobrecarga de trabalho e falta de suporte organizacional, mesmo as lideranças bem-cuidadas podem transformar-se em agentes de esgotamento emocional constante perante a exaltação do propósito.

Do mesmo modo, é necessário avaliar que a chamada liderança ética não pode ser descrita dos aspectos estruturais da empresa. Por isso, uma cultura que sustenta apenas ganhos de curto prazo pode dificultar condutas empáticas, inclusive lideranças qualificadas.

Diante disso, a discussão sobre o fenômeno da liderança e a saúde mental demanda uma visão ampla que reflita o sujeito quanto o ambiente corporativo ele está incluído.

Além disso, outro fator importante é a presença da figura da liderança sobre os modos de construção de propósito e união dentro das equipes de trabalho. O comportamento da liderança que visam as questões emocionais dos liderados e identificam a dedicação individual buscam criar mais e melhor engajamento, capacidade grupal de superação e estímulo próprio.

Dessa forma, as características dessa classe de liderança têm consequências protetoras perante diversos cenários e favorece para a permanência dos bons profissionais em locais de trabalho de muita pressão.

Considerando isso, se evidencia que atitudes de líderes focados no fator humano estão em consenso com fundamentos atuais de governança institucional e responsabilidade social. Sob essa perspectiva, alinhar condutas de liderança aos objetivos de desenvolvimento sustentável, principalmente ODS 16, não é somente uma imposição ética, mas uma relevante e significativa estratégia sustentável que beneficia a permanência organizacional e a geração de locais de trabalho mais neutros, transformadores e saudáveis.

Bem como, a inclusão da pauta da saúde mental como um ponto estratégico na gestão corporativa exige uma reestruturação de responsabilidades por parte da figura da liderança. Diante disso, e perante a visão da gestão estratégica, as lideranças deixam de ser somente figuras de ações operacionais para se transformarem em colaboradores de culturas institucionais regenerativas, qualificados para integrar indicadores psicossociais aos fatores de avaliação de desempenho. Ademais, essa transformação está alinhada ao ODS, que promove o cuidado da saúde mental em todas os ambientes, inclusive no local de trabalho.

Portanto, toda essa avaliação corrobora à demanda por indivíduos com responsabilidades de liderança. Além de serem capacitados teoricamente, é necessário prepará-los psicologicamente, ou seja, instruí-los para promover locais de trabalho emocionalmente saudáveis, bem como favorecer a evolução constante dos colaboradores dentro da organização. Na tabela 1 apresenta-se as características de cada estilo de liderança.

Tabela 1 - Características de cada estilo de liderança

Estilo de Liderança	Características	Efeitos na Saúde Mental	Perspectivas	Referências
Transformacional	Inspiração, propósito, escuta, valorização	Maior engajamento, segurança psicológica, diminui estresse, valorização individual	Fundamental para confrontar ambientes VUCA com liderança estratégica e inclusiva	Dias et al. (2022)
Transacional	Recompensas, trocas, metas, desempenho	Pode criar motivação ou pressão, depende do uso	Eficaz quando alinhada à estratégia organizacional, mas incerta quando rígida ou isolada de valores éticos	Bergamini (2009)
Tóxica	Autoritarismo, assédio, manipulação	Gera estresse, ansiedade, rotatividade, burnout, depressão, clima hostil, baixa produtividade,	Sobrevive em cenários de falha institucional ou ausência de cultura ética; requer responsabilização ativa	Lipman-Blumen (2005)
Ética	Empatia, justiça, respeito, transparência	Favorece bem-estar, empatia, justiça, responsabilidade, respeito	Essencial para implementar ODS 16 dentro da gestão estratégica; promove tolerância, diversidade e respeito	Ferreira (2023)

Fonte: elaborado pelo autor.

2.5 Conclusão

A partir de todo o material coletado e analisado, podemos afirmar que a liderança é um tema complexo, e ao mesmo tempo extremamente relevante, principalmente em relação à saúde mental dos colaboradores nas organizações. Trata-se de um ponto sensível, mas essencial para garantir a qualidade do cuidado oferecido.

O estudo da história do fenômeno da liderança comprovou sua evolução desde as primeiras definições, ou seja, a partir do destaque dos traços e até mesmo os questionamentos sobre atitudes e conduta, que reconhecem a adequação da figura da liderança às exigências do contexto e às necessidades e desejos dos colaboradores.

Os traços do fenômeno da liderança, apesar de serem importantes para identificar novos e futuros líderes, mostram-se insuficientes para compreender a verdadeira eficácia da atuação da liderança reforçando a necessidade de valorizar os estilos e atitudes que promovam a colaboração, o apoio e a valorização dos liderados.

Essa liderança comunicativa e integrativa, fundamentada em diversas teorias, surgiu como um fator chave para o avanço da pauta da saúde mental no local de trabalho, contribuindo para a redução do estresse e da incidência de casos de burnout.

Em contrapartida, a chamada liderança tóxica, caracterizada por uma conduta desmedida, ríspida, intransigente e manipuladora, tornou-se um fator de risco relevante para o mal-estar emocional dos liderados e também para o comprometimento do ambiente corporativo.

Além disso, os resultados desfavoráveis causados por esse tipo de liderança envolvem ansiedade, aumento do estresse, pedidos de demissão, danos à autoestima, baixa em índices de produtividade e prejuízos ao ambiente corporativo.

Assim, a discussão evidenciou que a atuação de líderes que proporcionam ambientes colaborativos, uma comunicação não violenta e transparente, valorização, qualificação constante e uma estabilidade entre o ambiente profissional e a vida pessoal constituem planos de ação capazes de atenuar os resultados desfavoráveis e potencializar os benefícios do fenômeno da liderança.

Considerando isso, essas estratégias favorecem a criação de ambientes de trabalho saudáveis, sustentáveis e lucrativos. Ademais, o estudo da bibliografia sobre a pauta da saúde mental reforça a necessidade de normas que promovam o desenvolvimento do bem-estar emocional dos colaboradores sob responsabilidade da gestão da empresa, com ênfase no papel fundamental da liderança nessa questão.

Diante desse cenário, a atenção especial à saúde mental dos liderados deve ser considerada uma prioridade, levando em consideração seus impactos práticos na qualidade do suporte e da assistência prestados à sociedade.

Dessa forma, a análise indica a necessidade de priorizar desenvolvimento constante, compreensão por parte dos líderes e aplicação de normas que promovam a educação e gentileza no local de trabalho.

Por isso, a verdadeira e eficiente figura da liderança é aquela que busca resultados alinhados à promoção da saúde emocional dos liderados, demonstrando que a pauta da saúde mental é um fator fundamental para o êxito da empresa.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M.; CALVOSA, M.; BATISTA, L. Hélice tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. *Revista Iberoamericana de Educación*, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2013.
- ALCÂNTARA, V. P.; VIEIRA, C. A. L.; ALVES, S. V. Perspectivas acerca do conceito de saúde mental: análise das produções científicas brasileiras. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 27, n. 1, p. 351-361, jan. 2022.
- ANDRADE-VIEIRA, R.; PUENTE-PALACIOS, K. E. O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 39, p. e39509, 2023.
- BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade: um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 3, p. 438-449, jul./set. 2017.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./mar. 2013.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Elizabethtown, PA, v. 17, n. 1, p. 112-121, Spring 1993.
- BENTO, A. Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In: SIMPÓSIO SOBRE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR - TRABALHO DOCENTE E ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS, 5., 2008, Aveiro. *Anais...* Aveiro: Universidade de Aveiro, 2008. p. 145-157.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 1, p. 41-61, jan./fev. 2017.
- BLANCHARD, K. *Liderança de alto nível*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 29, n. 1, p. 224-260, jan./abr. 2023.
- CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, v. 4, n. 1, p. 27-43, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Desempenho humano nas empresas*. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9786559771219. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771219/>. Acesso em: 22 jan. 2025.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. ISBN 9788597024234. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024234/>. Acesso em: 25 jan. 2025.

COSTA, J. A.; FIGUEIREDO, S. Quadros de referência para o desempenho dos líderes escolares. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 21, n. 79, p. 183-202, abr./jun. 2013.

DA ROCHA, E. D. et al. As características da liderança na percepção de liderados. *Revista Destaques Acadêmicos*, v. 15, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v15i1a2023.3367>.

DANIELS, K. Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, v. 53, n. 2, p. 275-294, 2000.

DIAS LEITE, S.; MORAES ROCHA, C.; ROCHA GRANGEIRO, R. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. *Recapê - Revista de Carreira e Pessoas*, v. 12, n. 3, p. 478-498, 2022.

DIAS, R. *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança*. Rio de Janeiro: Atlas, 2013. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522484485/>. Acesso em: 15 fev. 2025.

EDMONDSON, A. C. *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

FERREIRA, J. C. S. Comportamento desviante no ambiente de trabalho e liderança tóxica: um ensaio teórico. *Revista Foco*, v. 16, n. 1, p. e653, 2023.

FERREIRA, M. C.; SILVA, A. P.; FERNANDES, H. A.; ALMEIDA, S. P. Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos no trabalho (ESAFE). *Avaliação Psicológica*, v. 7, n. 2, p. 143-150, 2008.

FERREIRA, P.; APPEL, T. C.; HUNGERBÜHLER, I. Como as empresas cuidam da saúde mental dos seus funcionários? *GV Executivo*, v. 21, n. 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n4.2022.88543>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/88543>. Acesso em: 19 jun. 2025.

FERREIRA, P. I. *Série MBA - Gestão de pessoas: clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2013. E-book. ISBN 9788521623830. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 10 jan. 2025.

FERRETTI, M. G. A pauta da saúde mental nas empresas: ocasião para a problematização das medidas individualizadas e individualizantes. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 49, p. e20240086, 2024.

FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, p. 290-310, maio/jun. 2015.

GAIDZINSKI, R. R.; PERES, H. H. C.; FERNANDES, M. F. P. Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 57, n. 4, p. 464-466, jul./ago. 2004.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Brasil). Caderno ODS 16: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis: o que mostra o retrato do Brasil? Brasília: Ipea, 2019. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 29 jul. 2025.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, dez. 2011.

KISH-GEPHART, J. J.; DETERT, J. R.; TREVIÑO, L. K.; EDMONDSON, A. C. Silenced by fear: the nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, v. 29, p. 163-193, 2009.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 1, n. 2, p. 137-161, set. 1961.

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

MAENO, M. Doenças ocupacionais relacionadas à pandemia de COVID-19: fatores de risco e prevenção. *Basis TRT-2*, n. 25, p. 108-121, mar. 2021.

MASOOD, S. A.; DANI, S. S.; BURNS, N. D.; BACKHOUSE, C. J. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, London, v. 220, n. 6, p. 941-949, Feb. 2006.

MOSCON, D. C. B. As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações. 2013. 205 f. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

NEWSTROM, J. W. *Comportamento organizacional*. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008. E-book. ISBN 9788563308870. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788563308870/>. Acesso em: 25 fev. 2025.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>.

- PINHATTI, E. D. G. et al. Recommendations for guidelines for promoting mental health in the workplace: an umbrella review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 77, n. 6, p. e20240086, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2024-0086pt>.
- PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 38, p. 45-57, jul./set. 2006.
- ROSSI, J. C. et al. *Desenvolvimento gerencial e liderança*. Porto Alegre: SAGAH, 2021. E-book. ISBN 9786556901183. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556901183/>. Acesso em: 17 fev. 2025.
- SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 5, p. 744-764, set./out. 2012.
- SILVA, W.; LAROS, J. A.; MOURÃO, L. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 7, n. 1, p. 7-30, 2007.
- SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 24, n. 2, p. 201-209, abr./jun. 2008.
- SISODIA, R.; GELB, M. J. *Empresas que curam*. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- SMANIOTTO, I. Z. et al. Avaliação e diagnóstico do comportamento da liderança na empresa Fórmula. *Anais do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 7, n. 1, p. 114-133, dez. 2020. Disponível em: <https://www.periodicoexemplo.com.br>. Acesso em: 22 maio 2025.
- SOUZA, C. C. S. Deterioração organizacional: alguns exemplos de disfunções. *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 2, p. 53-58, abr./jun. 1980.
- TORRES PACHECO, E.; ZEGARRA UGARTE, S. J. Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno - 2014 - Perú. *Comuni@cción*, v. 6, n. 2, p. 5-14, 2015.
- TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Archives of Clinical Psychiatry (São Paulo)*, v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007.
- VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 1, p. 53-81, jan./fev. 2011.
- VIZIOLI, M.; CALEGARI, M. L. *Liderança: a força do temperamento*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- YUKL, G. A. *Leadership in organizations*. Prentice Hall International, 1994.