

**MAPEAMENTO DE PRODUÇÕES ACADÊMICAS SOBRE A  
SAÚDE MENTAL DOS LÍDERES NO CENÁRIO BRASILEIRO  
ENTRE OS ANOS DE 2014 E 2024  
MAPPING OF ACADEMIC PRODUCTIONS ON THE MENTAL  
HEALTH OF LEADERS IN THE BRAZILIAN SCENARIO  
BETWEEN  
2014 AND 2024**

**SANDRA REGINA SALGUEIRO VAZ**

Mestra em Administração - Unigranrio-  
Afya/RJ , MBA em Gestão Empresarial  
- INPG/ SP, Graduada em  
Administração - UCP/RJ, Docente na  
Unipinhal/SP  
Pesquisadora Unigranrio-Afya/RJ  
sandrarsvaz@gmail.com

**ANA CAROLINA DE GOUVEA DANTAS  
MOTTA**

Doutora em Eng. de Produção na  
COPPE/UFRJ, Mestra em Ciências  
Contábeis na FACC/UFRJ. Graduada  
em Administração pela PUC-Rio  
Docente Pós-graduação  
PPGA/UNIGRANRIO  
Ana.motta@unigranrio.edu.br

**RESUMO**

Este artigo descreve a análise bibliográfica desenvolvida com relação à literatura científica referente aos estudos sobre a implicação na saúde mental de executivos que ocupam cargo de liderança no Brasil. A pesquisa foi concentrada na última década, 2014 e 2024. O mapeamento foi concentrado no âmbito da biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library, ANPAD SPELL, que abrange as áreas de conhecimento em: Administração, Administração Pública, Atuária, Contabilidade, Economia, Engenharia, Hospitalidade e Turismo. Os resultados mostraram a ausência de periódicos que abordam explicitamente o tema Saúde Mental, porém encontrou 21 artigos cuja conteúdo mostrou viés de discussão sobre o líder e sua relação com as intempéries por causa do cargo. Manifestações como o Estresse Ocupacional; a Síndrome de Burnout; e sintomas psíquicos, físicos e emocionais foram apontados como os transtornos causados pelo exercício da liderança. Concluiu-se que é irrefutável a necessidade de desenvolver outros estudos para abordar a Saúde Mental com foco no líder.

**Palavras-chaves:** Lider, Saúde Mental, liderança.

**ABSTRACT**

This article describes the bibliographic analysis developed in relation to the scientific literature regarding studies on the implications for the mental health of executives who hold leadership positions in Brazil. The research was concentrated in the last decade, 2014 and 2024. The mapping was concentrated within the scope of the electronic library SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library, ANPAD SPELL, which covers the areas of knowledge in: Administration, Public Administration, Actuarial Science, Accounting, Economics, Engineering, Hospitality and Tourism. The results showed the absence of journals that explicitly address the topic of Mental Health, but found 21 articles whose content showed a bias towards discussion about the leader and his/her relationship with the hardships caused by the position. Manifestations such as Occupational Stress; Burnout Syndrome; and psychological, physical and emotional symptoms were pointed out as disorders caused by the exercise of leadership. It was concluded that there is an irrefutable need to develop other studies to address Mental Health with a focus on the leader.

**Keywords:** Leader, Mental Health, leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

Inúmeras pesquisas no campo das Ciências Sociais Aplicadas têm seus estudos dedicados ao indivíduo e seu comportamento na organização. A visão de sucesso empresarial é intrinsecamente ligada à dependência das táticas de liderança. Segundo Stefano e Gomes Filho (2003), os estudos realizados no início desde século estão voltados especificamente para funcionalidade operacional e resultados obtidos através de mecanismos administrativos, financeiros, logísticos, de engenharia, entre outras estratégias. Porém, os autores enfatizam que no caso dos líderes a incumbência vai além: a de ser responsável de dirigir as emoções dos liderados.

Em artigo publicado neste periódico Vaz *et al* (2022) mostrou que estudos na área de psicologia aplicada concluíram que o perfil psicológico do líder é influenciado não só pelas exigências do cargo como também pelo ambiente de trabalho.

Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015), reiteram que profissionais em cargos de liderança sofrem pressão constantes para apresentarem uma boa performance. Assim como Bergamini (1994), afirma que o exercício de gestão está fortemente vinculado à eficiência produtiva, tendo como pressuposto fundamental a capacidade de líderes e liderados atingirem os resultados organizacionais.

É notório observar que essas temáticas relacionadas à liderança estão voltadas e a precarização do trabalho a fim de debater sobre o quanto é importante manter o bom clima organizacional em prol dos subordinados. Porém, conforme é possível constatar no artigo de Taube e Carlotto (2022), existem lacunas em relação a curiosidade de averiguar o estado psíquico e emocional de quem comanda a engrenagem na organização, isto é, questiona-se até que ponto as pesquisas acadêmicas estão focadas em fazer uma análise voltada ao estado

psíquico e emocional das pessoas que estão no comando.

Por isso, essa pesquisa procurou investigar os trabalhos acadêmicos que discorrem sobre saúde mental dos trabalhadores que ocupam cargos de liderança e como a comunidade científica têm discutido a qualidade de vida desses indivíduos, ou seja, até que ponto o estado psíquico das pessoas que ocupam um lugar “privilegiado” na organização, sofre intercorrências por causa do cargo.

Deste modo, o estudo pretendeu retratar os resultados obtidos na apuração de estudos cujo objetivo foi exclusivamente investigar o líder e seus transtornos psíquicos, físicos e emocionais. Para tanto, o universo delimitado compreendeu o período de 2014 e 2024 e estabeleceu que as pesquisas se concentrassem em artigos no âmbito nacional.

A seleção concentrou a leitura com atenção nos resumos, na problematização e nas conclusões, com a intenção de trazer uma visão sistêmica sobre o enfoque, os resultados as considerações de seus autores.

Vale ressaltar que diante dos trabalhos encontrados para este estudo, o número obtido comprovou que ainda são raros no meio acadêmico os trabalhos que abordam a saúde mental de pessoas em cargo de liderança. Também não foram constatados em registros anteriores artigos com referência a esse tipo de condensação, isto é, cujo interesse tenha sido verificar trabalhos que contivessem essa temática. Isso confere caráter de ineditismo a essa pesquisa.

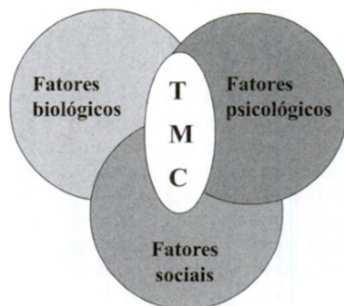
## 2 FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÕES TEÓRICAS

Para Almeida Filho, Coelho e Peres (1999, p. 123) a Saúde Mental significa um *socius* saudável; ela implica emprego, satisfação no trabalho, vida cotidiana significativa, [...] enfim, na qualidade de vida”. Os pesquisadores afirmam que, apesar de existirem concepções utópicas, a Saúde Mental está vinculada a uma pauta emancipatória e política do sujeito.

O estudo deduziu que os movimentos voltados ao assunto, ainda estão baseados na concepção da Saúde Mental como ausência de doença neuropsiquiátrica ou de transtornos comportamentais. Para eles, ainda existe tal idealização porque a medicina faz o diagnóstico e apenas trata a doença diante dos sintomas apresentados pelos pacientes. Porém, “isso estabelece um problema “comunicacional” de encontro entre médico e paciente porque a investigação não expande para outros campos” (Almeida Filho, Coelho, Peres; 1999).

Em compilação organizada por Guimarães e Grubits (2004, p.25), o capítulo intitulado “Transtornos Mentais, Saúde Mental e Trabalho”, comenta que nos últimos anos os progressos das ciências biológicas e comportamentais aumentaram a forma de se compreender o funcionamento mental.

**Figura 1.** Interação dos fatores TMC



**Fonte:** Grimarães e Grubits, 2004, p. 24.

Conforme mostra a figura 1, o artigo defende a tese de que os Transtornos Mentais e do Comportamento (TMC) dão origem a uma interação de Fatores biológicos, psicológicos e sociais

O estudo concluiu que o sofrimento psíquico vinculado ao trabalho pode ser insuficiente para determinar um transtorno mental, mas suficiente para causar alterações no funcionamento do indivíduo exposto

cronicamente ao sofrimento (Guimarães; Grubits, p.26)

Na Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho, do Ministério da Saúde do Brasil (2008, p. 69 e 70) encontra-se um capítulo específico sobre Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados com o Trabalho (Grupo V da CID-10), na qual destacamos, quadro 1, as seguintes doenças e seus fatores de riscos devido as circunstâncias relativas às condições de labor:

**Quadro 1: Fatores de risco das doenças mentais**

DOENÇA	FATORES DE RISCO
transtornos mentais e comportamentais devido ao uso do álcool: alcoolismo crônico.	Problemas Relacionado à anos com o emprego e com o desemprego: condições difíceis de trabalho.
reações ao estresse grave e transtornos de adaptação: estado de estresse pós-traumático	outras dificuldades físicas e mentais relacionadas com o trabalho: reação após acidente do trabalho grave ou catastrófico. Circunstância relativa às condições do trabalho

**Fonte:** Ministério da Saúde (2017, p. 86)

É fato que a Síndrome de Burnout tem sido amplamente utilizada e associada aos estudos sobre as consequências causadas na Saúde Mental em decorrências da atividade laboral. Para Cherniss (2000), em uma perspectiva organizacional as causas do Burnout têm

origem em três níveis distintos: o individual, o organizacional e o social.

Já Maslach e Jackson (1981) afirmam que desde a propagação da Síndrome nas pesquisas acadêmicas, ainda há discrepâncias em diferenciá-la de doenças como depressão, estresse e insatisfação ocupacional, ou seja, há uma depreciação no conceito quando se refere ao Burnout para caracterizar as mais diversas situações indesejadas no trabalho. Os autores consideram a Síndrome como um prolongamento do Estresse Ocupacional por conta da excessiva demanda de recurso pessoais.

Vieira et al (2023) desenvolveu pesquisa que procurou analisar a literatura científica sobre o risco de suicídio ou tentativa de suicídio entre trabalhadores. Os autores alertam que no Japão, a morte por sobrecarga no trabalho transformou-se em uma questão social, pois um estudo realizado no final do século passado mostrou que o número de suicídios no país era três vezes maior do que as mortes por acidentes automobilísticos.

No entanto, os autores deduziram que ainda são escassos os estudos sobre o tema no Brasil e a ausência explícita de números. A apuração proporcionou informação através dos estudos científicos publicados provenientes de países como Estados Unidos, Japão, Alemanha, Austrália e Suécia, mas impossibilitou fazer um comparativo entre eles por causa discrepância de datas e equidade dos dados (VIEIRA et al, 2023).

Os estudos identificaram correlações entre um maior risco de suicídio e tentativa de suicídio com o desemprego e insegurança no emprego; a violência psicológica e assédio; os fatores psicossociais no trabalho – elevadas demandas, baixa autonomia, baixo apoio social, conflito entre o trabalho e a família – condições adversas e insatisfação com o trabalho; trabalho em turnos e ter vivenciado um acidente de trabalho. (VIEIRA et al, 2023, p. 264).

No Brasil, o Centro de Valorização da Vida (CVV), que tem convênio com o Ministério da Saúde, oferece atendimento gratuito para apoio emocional e prevenção do suicídio. Os números levantados pela Instituição em 2024 apontam que no 3º trimestre o sistema computou 642 mil atendimentos (CVV, 2024). Mas o relatório do CVV não fornece o número de suicídios, apenas dos atendimentos para pessoas que buscaram o apoio emocional e deixa uma brecha sobre qual a porcentagem exata desses atendimentos está ligada as situações enfrentadas no trabalho.

É irrefutável que a saúde mental do trabalhador é preponderante para a sobrevivência e o bom desempenho das organizações e que as discussões apresentadas até agora, demonstram o quanto as condições trabalhistas interferem na saúde mental do indivíduo.

A proposta desta pesquisa foi contrair ainda mais os estudos, destacando um grupo minoritário: os líderes, por entender que eles potencializam a engrenagem que movem a organização. Uma vez que a liderança está fortemente vinculada à eficiência produtiva, tendo como pressuposto fundamental a capacidade de líderes em estimular os liderados atingirem os resultados. Por isso, diagnosticar os conflitos internos do líder torna-se fundamental para levantam discussões as pressões e isolamento do cargo (BERGAMINI, 1994).

Com relação à trabalhos longevos, a investigação encontrou o estudo apresentado por Cerretto e Teixeira (2002) onde os autores dedicam um capítulo abordando a influência da vida pessoal nos comportamentos de liderança, apontando trabalhos entre os anos de 1978 e 2000. A obra enfatizou os aspectos positivos e negativos necessários no perfil do líder, mas não falou sobre os prejuízos que a função do cargo pode exercer na sua Saúde Mental.

Os resultados do estudo realizado por Vaz *et al* (2018), já apontavam a necessidade intensificar pesquisas com foco nas consequências psicológicas em relação ao cargo de liderança, assim como o suporte psicológico oferecido no intuito de manter a saúde mental do trabalhador em boas condições cognitivas.

Na concepção de Oliveira *et al* (2014, p.56) “a questão da Saúde Mental & Trabalho se classifica, ultimamente, como um campo relativamente novo”. Já “a terminologia “*Burn out*” foi acrescida no mundo acadêmico através do trabalho realizado por Brandlay (1969 apud Oliveira *et al*, 2014).

Os estudos acadêmicos voltados para o trabalho, define Burnout como uma síndrome que leva ao esgotamento emocional, tanto pela decepção, quanto pela desumanização das relações na relação profissional—organização, ocasionando Estresse Ocupacional assistencial ou ainda estresse laboral (OLIVEIRA *et al*, 2014).

Taube e Carlotto (2022) concluíram que o comportamento do líder contribui para o adoecimento ou a saúde dos liderados. A pesquisa das autoras sinaliza que os líderes têm total propriedade para amenizar os estressores laborais de seus liderados ou de ser o agente causador de estresse. As autoras ainda afirmam que o exercício da gestão exige do líder atenção redobrada, tanto com os subordinados, quando no foco da conquista dos resultados esperados pela organização.

Com relação a afirmação das autoras supracitadas, é oportuno salientar que através desses e de outros comentários observados durante a leitura nos artigos selecionados para este estudo, a análise atesta que quando discutem sobre liderança, na maior parte dos textos a Saúde Mental do líder ainda é um assunto praticamente descartável e desinteressante para a academia.

Assim como, o artigo de Lima e Quevedo-Silva (2017) realizou uma revisão sistemática da literatura e dissertou sobre a construção de proposições a fim de relacionar a inteligência emocional com as competências interpessoais do gerente de projetos e o sucesso no gerenciamento de projeto. Ou seja, o estudo partiu da concepção de que o êxito nos resultados é de responsabilidade exclusiva do gestor.

O texto comenta que o termo Inteligência Emocional (IE), popularizado pelo Daniel Goleman em 1995, é definido como a capacidade de ter controle sobre os impulsos das emoções, ter paciência para buscar metas e motivação para alcançar o objetivo independente dos obstáculos; além de manter o bom estado de espírito, ser empático, ter autoconfiança e domínio da mente (LIMA, QUEVEDO-SILVA, 2017).

Ferrari, Ghedine e Llopis (2021) analisaram como as competências da Inteligência Emocional percebidas e utilizadas por 9 (nove) líderes se relacionam com os Estilos de Liderança e observaram que a grande maioria consegue gerenciar suas emoções. O resultado apontou que ao aprimorar suas competências e desenvolver seus estilos de liderança, os gestores também desenvolvem o gerenciamento de suas emoções.

Siqueira, Dias e Medeiros (2019), cujo trabalho enfatizou a reflexão sobre as faces da solidão no contexto do trabalho contemporâneo, e concluíram que,

“Não se pode negar que a solidão se faz presente em diversas faces: [...] a solidão necessária para o se fazer sujeito, até por que não dizer necessária, a própria emancipação e resistência do indivíduo e do grupo” (DIAS, MEDEIROS, 2019, p.27).

A contribuição do artigo de Guarnier e Chimenti (2023) trouxe a narrativa sobre como a academia vem avançando no campo ciência em prol de estabelecer as bases da neuroliderança como processo de desenvolvimento de praticar liderança. As

autoras realizaram uma revisão sistemática e integrativa a fim de explicar a eficácia dos líderes e identificar grupos de áreas de pesquisa como as abordagens biológica, cerebral, psicológica, gerencial, emocional e cognitiva.

As considerações finais mostram que “não existe uma fórmula e um fenótipo únicos para o sucesso do líder” ao mesmo tempo que com base nas variáveis neurológicas é possível identificar as características de liderança, a partir do pressuposto de que a neuroliderança inclui o conhecimento da neurociência.

### 3 METODOLOGIA

Foi delimitado o universo pesquisado compreendendo o período de 2014 e 2024 e estabelecido a filtragem avançada na busca de artigos nacionais, dissertações e teses. A seleção foi centralizada no perfil dos trabalhos científicos nacionais e nas áreas de conhecimento em: Administração, Administração Pública, Atuária, Contabilidade, Economia, Engenharia, Hospitalidade e Turismo.

O mapeamento foi concentrado no âmbito da biblioteca eletrônica da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library, em seu banco de dados ANPAD SPELL. A partir da seleção, procedeu-se a leitura dos seus resumos, problematização, metodologia e conclusões.

A metodologia utilizada foi a meta-análise.

A meta-análise é superior às formas tradicionais de revisão de literatura por estimar com maior precisão os efeitos dos tratamentos, ajustando-os para a heterogeneidade experimental [...]. A meta-análise é uma ferramenta importante para mostrar áreas onde a evidência disponível é insuficiente e onde são necessários novos estudos. (LOVATTO; et al., 2012, p. 286).

O foco foi apurar as abordagens no que diz respeito à repercussão na saúde mental de líderes. Por isso, foram

analisados a problematização e devidamente selecionados conforme a proposta de investigação pretendida, ou seja, como a comunidade acadêmica tem pesquisado a Saúde Mental dos líderes com relação as consequências de estarem do exercício do cargo.

Para ajustar a apuração dos dados, a filtragem das buscas se concentrou-se nos trabalhos que contivessem no título, e/ou no resumo e/ou nas palavras-chaves as seguintes terminologias: líder (es), liderança, gerência, gerente (s), gestor (es), diretor (es), empreendedor (es) e executivo (s). Levando em consideração que essas nomenclaturas fossem acompanhadas das palavras: saúde mental, inteligência emocional, suicídio, emoção, emocional, sentimento, satisfação, bem-estar, sofrimento, estresse, Burnout, Estresse Ocupacional. Os textos foram divididos em 2 categorias:

1. Pesquisas que contribuem para a discussão teórica ou que tratam das intempéries, mas sem relação com a figura do líder e seu labor.
2. Pesquisas que tratam do assunto explicitamente ou que apontam intempéries que estão ligadas ou possam contribuir para o abalo da Saúde Mental, mesmo que tenham citadas como outras doenças, outras síndromes ou situações psíquicas e emocionais que estão intrinsecamente ligadas ao tema.

No primeiro momento foram encontrados 49 trabalhos, sendo que alguns puderam contribuir somente para a discussão teórica sobre conceitos de liderança, Saúde Mental e/ou doenças relacionadas. Estes foram devidamente citados no capítulo anterior.

Após o resgate e análise dos textos, somente aqueles que apresentaram congruência com o foco da pesquisa, ou seja, líderes e os efeitos da função que pudessem influenciar na Saúde Mental. Partindo desta premissa, a leitura individual dos textos revelou-se as considerações e as discussões sobre os resultados, que veremos no próximo capítulo.

Deste modo, 21 trabalhos demonstraram algum viés na proposta da pesquisa. No quadro 1 observa-se os trabalhos remanescentes por período de publicação.

**Quadro 2: Período de publicação dos trabalhos selecionados**

Pesquisas publicadas	Última década
5	2024
2	2023
3	2022
1	2021
1	2020
2	2019
1	2018
2	2017
0	2016
0	2015
4	2014

Fonte: elaborado pelos autores.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSÕES SOBRE A TEMA POSPOSTO**

No estudo pelo qual Felix e Santana (2023) investigou 44 líderes de uma cooperativa de crédito brasileira para compreender como indivíduos com uma identidade de liderança paradoxal respondem a ameaças a essa identidade. Foi constatado que os líderes são submetidos a demandas paradoxais, e que para uma liderança ser bem-sucedida, precisa da adesão comportamental dos seguidores.

Através dos resultados obtidos por Felix e Santana (2023) é possível perceber a dificuldades que os líderes enfrentam no sentido de, além de cumprir com as demandas pragmáticas do cargo, tentarem equilibrar seu estado emocional ao se esforçarem em manter um comportamento condizente com o esperado pelos liderados e a organização.

Soela et al (2024) realizaram um estudo a fim de analisar como CEOs bem-sucedidos e experientes, que lideram grandes organizações, percebem a influência da Liderança Relacional para superar momentos de crise organizacional e pessoal.

A conclusão foi de que as práticas dos CEOs estão relacionadas com a Teoria da Liderança Relacional e essas práticas podem ser consideradas como antídotos contra a solidão do poder inerente ao cargo, no entanto, “o poder carrega um fardo de responsabilidade” (SOELA et al 2024, p. 11). A discussão salienta que a solidão de poder do CEO ou de qualquer outro líder que ocupe uma posição estratégica em uma organização tende a ser ainda maior, tornando-se um desafio ainda mais sério à liderança relacional.

Uma pesquisa realizada que procurou compreender como as mulheres brasileiras superam os obstáculos de carreira e chegam a cargos de liderança executiva, verificou que a busca pelo equilíbrio profissional e pessoal é constante e que não há nenhum respaldo organizacional no intuito de oferecer o acolhimento emocional necessário para a mulher conseguir encontrar esse equilíbrio. Portanto, a Saúde Mental de líderes femininas deve ser alcançada pelo próprio esforço da mulher que ocupa cargo de liderança. (CALCAGNITI, EBOLIE, TREVI; 2024).

Já a pesquisa que estudou 13 mulheres que ocupam cargos de alta liderança no Banco Central do Brasil revelou que a instituição é configurada como “um ambiente potencialmente constrangedor, incômodo e, por vezes, desestimulante para a carreira das mulheres”. (SOUZA, SILVA; 2024, p.1). A questão dos estereótipos de gênero ainda é uma barreira “feita de vidro” para a ascensão profissional das mulheres, mesmo que todas as entrevistadas possuem preparo acadêmico de pós-graduação *lato e stricto sensu*.



Os depoimentos apontaram que as líderes demonstraram sentimentos de: insuficiência, autocobrança exagerada, descrédito, discriminação, insegurança, arrependimento, sobrecarga, entre outras emoções destrutivas.

Ou seja, mesmo no século XXI, as mulheres ainda se deparam com o *trade-off* entre a progressão na carreira e a vida pessoal, onde deduz-se que a Saúde Mental pode ser significativamente abalada se houver carência de subterfúgio para aliviar esse tipo de dualidade sofrida (SOUZA, SILVA 2024).

O estudo de caso, por meio *survey*, sobre o Estresse Ocupacional em 15 gestores de logística de transportes realizado por Rezende (2017) revelou em sua fundamentação teórica que o Estresse Ocupacional é “uma reação do indivíduo ao seu ambiente de trabalho que, de alguma forma, o atinge e que, de alguma forma, se torna uma ameaça à saúde desse indivíduo” (REZENDE, 2017, p.117).

Ao identificar as principais fontes, seus sintomas físicos e mentais o estudo revelou que o grau de estresse que afeta os gestores depende da vulnerabilidade individual e da capacidade de elaborar estratégias para enfrentar o sintoma e as fontes estressoras, ou seja, depende do indivíduo.

Por outro lado, foi constatado que os gestores entrevistados conseguem se adaptar às demandas do cargo e manterem controle emocional sobre as fontes de tensão e os sintomas físicos e psíquicos, ainda que a tendência aponte a existência de tensão de fato. Porém, a autora reconhece a necessidade em ampliar o estudo uma vez que o tema “estresse ocupacional” é considerado pela Organização Mundial de Saúde um problema generalizado (REZENDE, 2017).

Zonatto, Weber e Nascimento (2019) investigaram os efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, no estresse ocupacional e no desempenho

gerencial de 121 gestores de industriais brasileiras. A complexa análise conclusiva da pesquisa revela parcimônia ao relacionar somente os aspectos organizacionais com os sintomas psicológicos, pois o gestor carrega outros elementos que podem ser causadores de estresse e que, apesar de se manifestarem no trabalho, podem não estarem necessariamente vinculados à organização. No entanto, o estudo também apontou a negatividade da participação e do desempenho associados à ambiguidade de papéis e ao estresse no trabalho.

Com o objetivo de analisar as consequências do estresse ocupacional, uma pesquisa realizada tendo como referência os magistrados que atuam em Varas da Justiça do Trabalho, concluiu que o elevado número de audiências realizadas e sentenças proferidas causam tensão excessivas, além de situações como o isolamento, o peso emocional com relação ao ato do julgamento, e também o ônus da responsabilidade sobre a liderança em relação às atividades administrativas, de gestão e competitividade entre os pares. (MAGALHÃES, NASCIMENTO-SANTOS, PEREIRA ZILLE, 2022, p.81).

O resultado desse estudo de Magalhães, Nascimento-Santos e Pereira Zille (2022) detectou adoecimento generalizado na população investigada, com sintomas de natureza física, comportamental e psíquica, e transtornos mentais. Eles ressaltam, ainda, que segundo dados levantados, existe alta porcentagem de tendência ao suicídio entre os juízes e por isso há urgência preservar a saúde dos Magistrados.

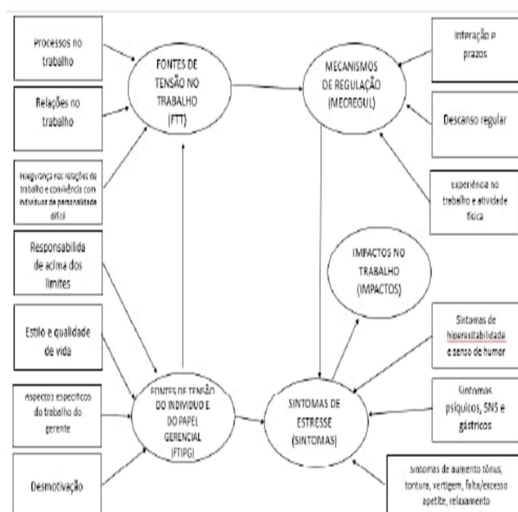
O drama vivido por gestores de pessoas nas organizações contemporâneas, impulsionou Fideles, Pereira Zille e Rezende (2020, p.466) a desenvolver pesquisas sobre estresse e trabalho desta categoria. A investigação foi realizada com 170 gestores de RH em Minas Gerais. “Os resultados apontaram

que 81,8% apresentaram manifestações de estresse, cujos sintomas prevalentes foram psíquicos”.

Os autores replicaram um modelo didático explicativo sobre causas e sintomas do Estresse Ocupacional. A conclusão do estudo declarou que:

Esses profissionais, que têm a responsabilidade de contribuir com as organizações na geração e implementação de políticas estratégicas de pessoal, necessitam, sobretudo, de certo equilíbrio emocional para assistir as organizações em práticas eficazes nesta direção (FIDELES, PEREIRA ZILLE, REZENDE; 2020, p.481).

**Figura 2 - Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional**



**Fonte: Fideles, Pereira Zille e Rezende (2020, p.417, apud Pereira Zille, 2005, p. 191)**

Outra pesquisa sobre Estresse Ocupacional realizada com 10 gestores que atuam no Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) no estado de MG, revelou que os investigados apresentavam sintomas clássicos de estresse ocupacional como: ansiedade, nervosismo, angústia e insônia, fadiga, dor no estômago e dor nos músculos do pescoço e ombros. “Foi possível perceber que essas manifestações vêm provocando

nos pesquisados um desequilíbrio sobre as demandas psíquicas relacionadas ao trabalho” (PEREIRA ZILLE, OLIVEIRA, BATISTA, 2018, P. 448).

Já o estudo de Maffia e Pereira Zille (2014) consistiu em analisar o estresse no trabalho de 181 gestores públicos que atuam nas secretarias de estado de Minas Gerais. Os resultados mostraram que 43,0% dos gestores apresentavam nível de estresse e 5,0% nível de estresse muito intenso. Segundo a pesquisa, as principais causas são a sobrecarga e pressão no trabalho. Os autores comentam que o trabalho afeta a saúde dos gestores, tanto física quanto mental, interferindo na produtividade e nas relações sociais e familiares.

Ainda sobre Estresse ocupacional, Pereira Zille, Braga e Marques (2014) detectaram que 75,7% de gestores apresentaram manifestações dos sintomas em níveis que variaram de leve a moderado e intenso, na pesquisa realizada com 637 gestores de organizações de diversos segmentos, localizadas em MG. As manifestações de ansiedade, nervosismo, fadiga, irritabilidade, angústia, impotência, dor muscular relatadas pelos entrevistados demonstram que o estresse traz sérias consequências de saúde.

Em outro artigo, Pereira Zille, juntamente com Lanna e Coelho (2014) discorreu sobre a investigação realizada com relação as manifestações do Estresse Ocupacional em 120 líderes que atuam em Contact Center. O resultado denunciou que 73% do grupo apresentou estresse intenso e muito intenso, demonstravam sintomas de síndrome do pânico, tontura ou vertigem, dor no peito ou palpitações, sensação de sufocamento e períodos de depressão. O desrespeito humano, as práticas de humilhação, o isolamento e a perseguição, são fatores que mantêm esses líderes em clima de insegurança e medo e são os motivos que

desencadearam esses sintomas, segundo os entrevistados.

Na pesquisa de Pinheiro e Vieira (2023), cujo foco foi identificar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de 13 líderes religiosos pertencentes a denominação batista tradicional, foi identificado que o sentimento de solidão está presente de maneira constante na vida desses líderes. Além disso, outras emoções, tais como: insegurança, sobrecarga, insatisfação, abandono e desvalorização. Os autores finalizam o trabalho enfatizando a necessidade de atenção para busca de tratamentos médicos em decorrência de adoecimentos psicológicos nos líderes religiosos.

Na pesquisa desenvolvida por Guimarães (2014), foi realizado o estudo de caso com 3 executivos. O estudo detectou que a condição para alcançar cargo de liderança tem como preço a transformação do indivíduo em um personagem modelo de lealdade, dedicação e perfeição diante da plateia da organização, do meio social e familiar. E ainda, mesmo que a necessidade econômica e a ideia da possibilidade de realização dos desejos conscientes e inconscientes do sujeito sejam supridos, a cobrança permanente por uma performance excelente causa sofrimento.

Dois participantes do estudo, apresentaram problemas de saúde que os levou a buscar uma desintoxicação organizacional. A autora afirma que para esses executivos “o tempo e o espaço de trabalho tornam-se ilimitados, tomando não só a privacidade, mas a desenvolverem verdadeiros ‘outlooks mentais’”. O texto faz alusão com vícios ilítos, cujos questionamentos são: “E quem fornece essa droga? Quem é o traficante? Quem se beneficia com o usuário? A resposta é: a organização. (GUIMARÃES, 2014, p.179). A autora vai além, afirmando que:

Os executivos, na tentativa de diminuir essas angústia, investem totalmente no trabalho, movidos pela imagem de expansão e de

poder ilimitado da empresa na qual projetam o próprio narcisismo (GUIMARÃES, 2014, p. 181).

O estudo de Guimarães (2014) constatou que a liderança mexe com o estado psíquico e emocional do líder e, por vezes, este se reconhece mergulhado no vazio existencial de representar a organização através da sua pessoa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou descortinar o curso das pesquisas acadêmicas no que diz respeito as adversidades acometidas na Saúde Mental do líder, em consequência ao exercício da liderança. Foi constatado que a maioria dos estudos teóricos e experimentais atuais ainda são provenientes dos EUA e no Reino Unido e que, segundo Guarnier e Chimenti (2023, P.19) “uma elevada percentagem destes estudos ainda são ensaios em vez de proposições empíricas”.

Apenas o artigo de Oliveira et al (2014), aborda explicitamente o conceito sobre o tema Saúde Mental, realizando uma reflexão teórica. Mesmo assim, o protagonismo do estudo foi dividido com a Síndrome de Burnout e, ainda, sem relação com a pessoa do líder.

No entanto, os trabalhos selecionados, apesar de não fazer referências à Saúde Mental do líder, evidenciam prejuízo causados por causa das suas atividades laborais, apontando outras nomenclaturas que estão correlacionadas, como apresenta o quadro 3.

**Quadro 3** Indicadores de Estresse Ocupacional, Síndrome de Burnou

INDICADOR	Quant.	Periódicos / IES
Estresse ocupacional	8	REAd REGE Reuna RAD G & P

		RECAPE Cadm RAC
Síndrome de Burnout	2	RAUnP RAD
Outros tipos de dramas, abalos emocionais, físicos e psíquicos.	11	FUTURE STUDIES RGO UFMG RAM Enfoque EBAPE.BR Contextus Cadm

Fonte: adaptado de Guimarães (2014)

A análise de conteúdo proporcionou uma visão sistêmica, ainda que tênue e demonstrou que a maioria dos autores sugerem maior aprofundamento nas pesquisas em relação ao abalo situacional e o desequilíbrio psicológico dos líderes, como pode ser observado nos textos de Magalhães, Nascimento-Santos e Zille (2022); Zonatto, Weber e Nascimento (2019); Soela et al (2024); Oliveira et al (2014); Lima, Quevedo-Silva (2017).

Alguns trabalhos instigaram a curiosidade em entender a razão do absenteísmo nos registros ou nas hipóteses de diagnósticos médicos com relação a Saúde Mental dos líderes. Como se os sintomas relatados pelos gestores não tivessem relevância ou, ainda, que para o profissional de saúde está subentendido que tais manifestações mencionadas pelos pacientes, que neste caso estão ocupando a liderança de uma organização, são atribuições corriqueiras do cargo, como “parte do pacote”. Isso denota o quanto a Saúde Mental do líder é negligenciada.

Percebe-se nas considerações finais das pesquisas apresentadas, que as implicações com relação ao exercício da liderança ainda são trabalhadas no sentido de reverter os resultados para o bem-estar dos outros ou sucesso da organização, arquitetando uma eterna disputa entre comandados e comandante. Ora, não estão todos “no mesmo barco”?

Desde o surgimento dos estudos das ciências administrativas, inúmeras pesquisas concluem que uma liderança positiva, motivadora, competente, empática é a chave do sucesso para um bom Clima Organizacional. Pois bem, neste estudo realizado é possível observar que são pouquíssimos os avanços na investigação sobre os indícios negativos no comportamento do líder ou cuja questão esteja relacionada com as situações que podem afetar o seu desempenho.

Percebe-se a escassez de atenção dada pela organização no tocante à preservação da Saúde Mental da pessoa que está no comando. O que as organizações estão fazendo para minorar as manifestações de estresse de profissionais tão estratégicos? (FIDELES, PEREIRA ZILLE, REZENDE; 2020, p.481).

Portanto, conclui-se que a Saúde Mental do líder ainda é um assunto praticamente descartável e desinteressante nos bastidores da academia. Mas é irremediavelmente unanime nas conclusões das pesquisas observar que a ascensão da organização é de total responsabilidade do líder e que, por vezes, não tem subterfúgios para dividir o peso da cobrança.

Diante dos resultados apresentados, a sugestão para trabalhos futuros é que outros estudos sejam aprofundados com a intenção de investigar a Saúde Mental do indivíduo que ocupa lugar de “destaque” na hierarquia da organização, uma vez que tanta cobrança para que a sua performance seja excelente e garanta a

sobrevivência econômica de todos os envolvidos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, N; COELHO, M; PERES, M. **O conceito de saúde mental**. Revista USP, São Paulo, n.43, p. 100-125, setembro/novembro 1999.

Bergamini, C. W. (1994) *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Lista de doenças relacionadas ao trabalho**: Portaria n.º 1.339/GM, de 18 de novembro de 1999 / Ministério da Saúde, Departamento de Ações Programáticas e Estratégicas. – 2. ed. – Brasília: do da Editora Ministério Saúde, 2008. Disponível em: < [https://bvsmis.saude.gov.br/bvsmis/publicacoes/doencas\\_relacionadas\\_trabalho\\_2ed\\_p1.pdf](https://bvsmis.saude.gov.br/bvsmis/publicacoes/doencas_relacionadas_trabalho_2ed_p1.pdf)>. Acesso em 18 dez. 2024.

CALCAGNITI, R. D. B.; EBOLI, M. P.; TREVISAN, C. O. **Importância da atitude individual e autoestima na busca feminina de cargos de liderança executiva**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 14, n. 3, p. 488-507, 2024.

Centro de Valorização da Vida (CVV). *Relatório de Atividades Nacionais do CVV*. 3º trimestre de 2024. São Paulo: LVBA Comunicação, 2024.

CERRETTO, Clovis; TEIXEIRA, Maria. **O papel das experiências de vida dos líderes na condução das transições em mudanças radicais**. In: Encontro Nacional De Estudos Organizacionais. Recife. Anais.Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

CHERNISS, C. Emotional Intelligence: What it is and why it matters. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA. 2000.

FELIX, B.; SANTANA, J. **Sob pressão: como líderes reagem a ameaças à identidade relacionada a sua liderança paradoxal**. Cadernos EBAPE.BR, v. 21, n. 6, p. 0-0, 2023.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T.; LLOPIS, J. **Competências da Inteligência Emocional de líderes em países em desenvolvimento**. Revista Gestão Organizacional, v. 15, n. 3, p. 234-251, 2022.

FIDELIS, J. F.; PEREIRA ZILLE, L. P.; REZENDE, F. V. **Estresse e Trabalho: O Drama dos Gestores de Pessoas nas Organizações Contemporâneas**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 10, n. 3, p. 466-485, 2020.

GUARNIER, K.; CHIMENTI, P. **Avançando no campo da neuroliderança: uma revisão sistemática e integrativa**. Cadernos EBAPE.BR, v. 21, n. 6, p. 0-0, 2023.

GUIMARÃES, L. **Entre o céu e o inferno: confissões de executivos no topo da carreira profissional**. 211 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

GUIMARÃES, L; GRUBITS, S (orgs.) **Saúde mental e Trabalho: Aspecto Sociais**. São Paulo: Casa do Psicólogo Livraria e Editora Ltda. Vol. III. 2004.

KOS, S. R.; SCARPIN, J. E. **Desempenho Econômico-Financeiro versus Conteúdo Emocional do Relatório da Administração: Uma Estratégia de Persuasão**. Revista Enfoque: Reflexão Contábil, v. 40, n. 2, p. 63-84, 2021.

LIMA, L. F.; QUEVEDO-SILVA, F. **A Influência da Inteligência Emocional nas Competências Interpessoais do Gerente de Projetos e Sucesso no Gerenciamento de Projeto**. Future

- Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 9, n. 1, p. 3-24, 2017.
- MAFFIA, L. N.; PEREIRA, L. Z. **Estresse no trabalho: estudo com gestores públicos do estado de Minas Gerais**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 20, n. 3, p. 658-680, 2014.
- MAGALHÃES, S. S.; NASCIMENTO-SANTOS, J.; PEREIRA ZILLE, L. P. **Estresse ocupacional: estudo com magistrados trabalhistas**. Caderno de Administração, v. 30, n. 1, p. 81-101, 2022.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205 [GS Search].
- OLIVEIRA, H. C.; GURGUEL, F. F.; COSTA, M. E. M.; AQUAR, W. A. **Saúde Mental x Síndrome de Burnout: reflexões teóricas**. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 6, n. 2, p. 53-66, 2014.
- PEREIRA ZILLE, L. ; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. **Estresse no trabalho: um desafio para os gestores das organizações brasileiras**. REGE - Revista de Gestão, v. 21, n. 3, p. 401-413, 2014.
- PEREIRA ZILLE, L; LANNA, F. C. C. C.; COELHO, G. I. **Estresse ocupacional e liderança**. Reuna, v. 19, n. 4, p. 205-226, 2014.
- PEREIRA ZILLE, L; OLIVEIRA, L. A.; BATISTA, N. K. **Estresse Ocupacional: Estudo com Gestores Técnicos do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) do Estado de Minas Gerais**. Revista Gestão & Planejamento, v. 19, n. 1, p. 436-452, 2018.
- PINHEIRO, LEONARDO VICTOR DE SÁ; VIEIRA, ULIANA RODRIGUES. "em nome do pai, amém": prazer e sofrimento no trabalho de lideranças religiosas. Caderno de Administração, vol. 31, núm. 2, 2023, Julho-Dezembro, pp. 110-133.
- RESENDE, A. M. **Estresse Ocupacional: Um Estudo com Gestores de uma Empresa Mineira de Logística de Transportes**. Revista Administração em Diálogo, v. 19, n. 1, p. 112-137, 2017.
- SIQUEIRA, M.; DIAS, C.; MEDEIROS, B. **Solidão e Trabalho na Contemporaneidade: As Múltiplas Perspectivas de Análise**. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, n. 2, p. 1-24, 2019.
- SOELA, V.; CARVALHO NETO, A. M.; VERSIANI, F.; DINIZ, D. M. **The practice of experienced CEOs: Relational leaders challenging crisis situations**. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 22, n. único, p. 0-0, 2024.
- SOUZA, M. S.; SILVA, A. L. **Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil**. Cadernos EBAPE.BR, v. 22, n. 2, p. 0-93, 2024
- Stefano, S. R.; & Gomes Filho, A. C. (2003) **Estilos de liderança: um estudo comparativo entre as empresas de transporte**. In: Encontro aa Anpad – ENANPAD, Atibaia. Anais... Atibaia, SP.
- TAUBE, M. E.; CARLOTTO, M. S. **Síndrome de Burnout e a liderança: revisão sistemática da literatura**. Revista Administração em Diálogo, v. 24, n. 3, art. 3, p. 28-47, 2022.
- VAZ, S et al. **Avaliação das consequências psicológicas no exercício da liderança**. RACRE- Revista de Administração, Esp. Sto. do Pinhal- SP, V.18 N. 22, Jan./Dez. 2018.
- VAZ, S et al. **Breve reflexão sobre a Inteligência Emocional e sua implicação no ambiente de trabalho**. RACRE- Revista de Adm. , Esp. Sto. do Pinhal- SP, v.23, n. 27, jan./dez. 2022.
- VIEIRA, B et al. **Risco de suicídio no trabalho: revisão integrativa sobre fatores**

psicossociais. Saúde em debate, 47 (136) •  
Jan-Mar 2023 •  
<https://doi.org/10.1590/0103-11042022313617>

ZONATTO, V. C. S.; WEBER, A.;  
NASCIMENTO, J. C. Efeitos da  
Participação Orçamentária na Assimetria  
Informacional, Estresse Ocupacional e  
Desempenho Gerencial. Revista de  
Administração Contemporânea, v. 23, n. 1,  
p. 67-91, 2019.