

SAÚDE MENTAL NA LIDERANÇA: ESTRATÉGIAS PSICOLÓGICAS E EMOCIONAIS CONTRA O BURNOUT

MENTAL HEALTH IN LEADERSHIP: PSYCHOLOGICAL AND EMOTIONAL STRATEGIES AGAINST BURNOUT

Jullya Pereira da Silva Pires¹

Renata Massalai²

RESUMO: A síndrome de burnout, fenômeno relacionado ao trabalho, intensifica-se em contextos de metas excessivas, baixa segurança psicológica e estilos de liderança pouco empáticos, afetando diretamente o engajamento, produtividade e inovação. Este artigo analisa como a inteligência emocional (IE) aplicada à liderança atua como estratégia preventiva do burnout e de melhoria de indicadores de pessoas. Realizou-se revisão bibliográfica qualitativa e descritiva (2015–2025) nas bases SciELO e Google Scholar, complementada por obras clássicas; os estudos elegíveis foram submetidos à análise temática por Análise de Conteúdo. As evidências indicam que programas de IE para líderes e equipes reduzem rotatividade e absenteísmo, elevam engajamento, qualidade decisória e colaboração entre áreas, além de ampliar a segurança psicológica. A efetividade é maior quando a IE é institucionalizada como competência central da liderança, integrada a práticas de gestão, feedbacks de qualidade, reconhecimento, desenho do trabalho e carga realista e sustentada por medidas para prevenção de riscos relacionados à saúde mental e emocional no ambiente de trabalho, acompanhadas de monitoramento constante de indicadores que avaliem o bem-estar dos colaboradores. Conclui-se que incorporar IE à formação e ao exercício da liderança é caminho concreto para prevenir o burnout e aprimorar resultados humanos e organizacionais.

Palavras-chave: Psicologia; Burnout; Liderança; Inteligência Emocional.

ABSTRACT: Burnout syndrome, a work-related phenomenon, intensifies in contexts of excessive goals, low psychological safety, and unempathetic leadership styles, directly affecting engagement, productivity, and innovation. This article analyzes how emotional intelligence (EI) applied to leadership acts as a strategy to prevent burnout and improve people's performance indicators. A qualitative and descriptive literature review (2015–2025) was conducted in SciELO and Google Scholar databases, supplemented by classic works; eligible studies were subjected to thematic analysis using Content Analysis. Evidence indicates that EI programs for leaders and teams

¹ Centro Universitário Salesiano (Unisales). Vitória/ES, Brasil. jullyahaimv@hotmail.com

² Orientadora Prof^ª. Ms. - Centro Universitário Salesiano (UniSales). Vitória/ES, Brasil. renata.massalai@salesiano.br

reduce turnover and absenteeism, increase engagement, decision-making quality, and collaboration across departments, in addition to increasing psychological safety. Effectiveness is greater when EI is institutionalized as a core leadership competency, integrated with management practices, quality feedback, recognition, work design, and realistic workload, and supported by measures to prevent risks related to mental and emotional health in the workplace, accompanied by constant monitoring of indicators that assess employee well-being. It is concluded that incorporating EI into leadership training and practice is a concrete way to prevent burnout and improve human and organizational results.

Keywords: Psychology; Burnout; Leadership; Emotional Intelligence.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Associação Brasileira de Medicina do Trabalho (2022), a síndrome de burnout, declarada oficialmente pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como doença ocupacional desde 1º de janeiro, é caracterizada por um esgotamento físico e mental resultante de estresse crônico no ambiente de trabalho. Essa condição afeta profundamente a saúde mental dos trabalhadores, comprometendo não apenas sua capacidade profissional, mas também suas relações pessoais.

O Brasil registrou, em 2024, um significativo aumento nos afastamentos por transtornos mentais e comportamentais, o que juntos, somam 472.328 licenças médicas, o mais alto registro dos últimos dez anos, com aumento de 68% em relação a 2023 (Brasil, 2025). Os transtornos ansiosos (141.414 casos) e os episódios depressivos (113.604) estão entre os diagnósticos mais prevalentes, com ênfase para os transtornos depressivos recorrentes, que totalizaram 52.627 ocorrências (Brasil, 2025).

A síndrome de burnout também apresentou crescimento preocupante, contabilizando 421 afastamentos registrados em 2023, representando um aumento de 136% em comparação ao ano 2019 (BBC News Brasil, 2024). Desde 2014, o número de casos apresentou uma crescente de mais de 1.000% (Agência Brasil, 2024). Calcula-se que aproximadamente 30% dos trabalhadores brasileiros apresentem sintomas da síndrome (Folha do Litoral, 2024).

Na perspectiva dessa problemática, o papel do psicólogo organizacional torna-se um fator fundamental no que diz respeito à prevenção e enfrentamento dessa síndrome e na promoção da saúde mental dos colaboradores. Para isso, é necessário compreender como a psicologia pode atuar nesse contexto. Segundo Zanelli (1986), esse profissional tem sua atuação voltada para o potencial e o desenvolvimento humano, levando em consideração o contexto em que está inserido e suas condições, com o propósito de contribuir para uma organização mais humanizada. Outrossim, o psicólogo organizacional contribui como um facilitador e orientador para os grupos inseridos dentro do ambiente laboral, buscando sempre o desenvolvimento do bem-estar e contribuindo para a saúde

mental dos colaboradores (Anjos *et al.*, 2020).

Nesse sentido, o líder possui um papel crucial na prevenção ou agravamento do burnout dentro das organizações. Estilos de liderança autoritários, pouco empáticos e com foco excessivo em metas e rápidas entregas tendem a intensificar o risco de exaustão emocional, despersonalização e queda de produtividade profissional entre os colaboradores (Schmidt *et al.*, 2022). No entanto, líderes com inteligência emocional desenvolvida, comunicação eficaz e atitudes de apoio reduzem significativamente os níveis de estresse e desgaste ocupacional nas equipes (Bastos; Andrade; Fischer, 2021).

Dessa maneira, o objetivo geral é compreender de que forma a atuação do psicólogo organizacional, por meio do desenvolvimento da inteligência emocional, pode contribuir para a mitigação e combate da síndrome de burnout entre líderes, utilizando práticas ativas que colaborem para o desenvolvimento da saúde mental de lideranças, uma vez que estratégias voltadas para a valorização humana e o desenvolvimento individual, têm se mostrado eficazes na mitigação do burnout e na promoção do bem-estar organizacional (Coelho; Cavalcanti, 2020).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 SÍNDROME DE BURNOUT

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2019), o burnout é reconhecido como uma síndrome ocupacional, descrita na Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID-11), com base em critérios diagnósticos, como uma síndrome que resulta em exacerbado estresse crônico dentro do local de trabalho, resultantes de profundos sentimentos de exaustão ou baixa energia, falta de engajamento, sensações emocionais negativas ou cinismo relacionados ao emprego, desencadeando resultados desagradáveis e uma baixa performance organizacional.

Nesse sentido, Anjos *et al.*, (2024) reforça ainda que o Burnout é um distúrbio emocional que possui fortemente o desenvolvimento desses sintomas de estresse, esgotamento físico, mental ou psicológico, advindos de situações que sobrecarregam o indivíduo, como a disputa intensa no ambiente de trabalho, grandes responsabilidades e pressão. Além disso, tem como seu principal desenvolvimento o excesso de trabalho e manifesta-se por um quadro de tensão emocional constante e estresse prolongado.

Outrossim, discorrendo sobre o diagnóstico dessa síndrome, Maslach (1981), destaca que esta é caracterizada por três aspectos básicos: a exaustão emocional, despersonalização e o sentimento de não realização e satisfação pessoal e profissional, conforme descrito a seguir:

- 1) Exaustão emocional: compreendida como a sensação de estar em completo desgaste, como se toda a energia tivesse sido consumida pelo trabalho e suas relações interpessoais. Ao decorrer do tempo, o sujeito pode passar a

ter dificuldades para se recuperar, mesmo após longos períodos de descanso, conseqüentemente resultando em mudanças em seu comportamento, como a irritabilidade, impaciência e postura rígida, tanto no ambiente corporativo como em seu convívio social.

- 2) Despersonalização: nesse estágio, o sujeito possui grandes chances de adotar uma postura emocionalmente distante e indiferente com os demais. Podendo levar à perda da empatia e ao tratamento impessoal daqueles que dependem de seus serviços.
- 3) Redução da realização e satisfação pessoal e profissional: Aqui, o profissional começa a se sentir ineficiente e desvalorizado em relação ao próprio desempenho. A sensação de que seu trabalho perdeu o sentido e de que não está mais sendo útil ou reconhecido afeta diretamente sua autoestima.

Outrossim, o Ministério da Saúde (s.d) destaca alguns dos sintomas mais afetados na Síndrome de Burnout, como por exemplo, dificuldades de concentração e um grande sentimento de incompetência. É comum o aparecimento de dores frequentes de cabeça, alterações no apetite e sentimentos constantes de fracasso e insegurança. Também podem aparecer variações de humor, alterações cardíacas, insônia, negatividade e tendência ao isolamento. Além disso, sintomas como dores musculares, pressão alta, fadiga persistente, problemas gastrointestinais e sentimentos de derrota e desesperança mostram-se frequentes, o que evidencia o impacto direto da síndrome na saúde do trabalhador.

2.2 CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O termo inteligência emocional (IE) foi elaborado pela primeira vez na década de 90, pelos psicólogos Peter Salovey e John Mayer em 1990, mas foi após o lançamento da obra “Emotional Intelligence” de Daniel Goleman (1995) que essa expressão foi rapidamente popularizada e disseminada em diversos segmentos. Segundo Goleman (1999), o conceito de IE pode ser compreendido como a capacidade que a pessoa tem de reconhecer, compreender, direcionar e administrar as próprias emoções e as emoções das outras pessoas, agindo adequadamente conforme essas emoções. Este conceito vem ganhando maior visibilidade na academia e, principalmente, dentro das organizações contemporâneas, sendo vista como pilar para uma boa articulação dentro do ambiente corporativo, principalmente em posições que exigem um grande saber, como cargos de liderança.

De acordo com Silva *et al.*, (2020) as rotinas vivenciadas pelos indivíduos atualmente, possuem muitas situações adversas que podem acabar ocasionando diversos sentimentos, muitos deles inesperados, o que pode influenciar diretamente a tomada de decisões e o rumo de suas vidas. Nesse sentido, o gerenciamento de emoções é um fator de suma importância, uma vez que ele tem a capacidade de oferecer uma vida realizada e bem sucedida ou difícil e

desgastante.

Ainda segundo o autor:

Desenvolvendo a inteligência emocional é possível fortalecer a capacidade de autocontrole emocional, de liderança, aumentar a autoconfiança e autoestima, empatia, traçar metas e objetivos adequadamente, eliminar sentimentos tóxicos e crenças limitantes, e a autossabotagem. É possível também gerenciar sentimentos como raiva, medo, tristeza e mágoa. (Silva et al., 2020, p. 05).

Ferreira *et al.*, (2023) discorre que o desenvolvimento da IE é capaz de promover uma comunicação mais eficaz, a melhora no desempenho e o fortalecimento da autoconfiança e autoestima. Indivíduos que possuem um elevado nível de aprimoramento nessa competência, têm maiores chances de se relacionarem de forma mais saudável, passando pelo estresse com mais equilíbrio emocional e consciência de seus atos.

Outrossim, acrescentando as citações do autor, a IE está estritamente ligada ao bom desempenho profissional, às relações interpessoais e à determinação. Indivíduos que possuem maior consciência e controle sobre suas emoções e sentimentos, conseqüentemente têm maior autonomia em suas decisões, o que corrobora para o alcance de suas metas. É interessante ressaltar que a IE não é inata, ela tem plena capacidade de ser desenvolvida e fortalecida ao longo da vida, por meio da prática e aprimoramento constante das aptidões emocionais. Goleman (1999) apresenta a inteligência emocional destacando cinco competências emocionais e sociais básicas, são elas: autopercepção, auto-regulamentação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Tabela 1 - Componentes da IE

Competência Emocional	Definição
Autopercepção	Compreender as emoções em um momento específico e utilizar as preferências que orientam nossas escolhas.
Auto-regulamentação	Gerenciar as próprias emoções de maneira que elas auxiliem nas atividades que devemos realizar, em vez de atrapalhar; ser disciplinado e postergar a gratificação para alcançar os objetivos desejados.
Motivação	Aproveitar nossos desejos mais íntimos para nos motivar e orientar rumo aos nossos objetivos.

Empatia	Entender as emoções de outras pessoas, ter a habilidade de adotar seu ponto de vista e desenvolver empatia e conexão com uma variedade de indivíduos.
Habilidades Sociais	Gerenciar adequadamente as emoções em relacionamentos, compreender com clareza contextos sociais e redes, e se engajar nas interações de maneira fluida.

Fonte: adaptado de Goleman (1999).

Segundo Assaoka e Oliveira (2021), ao conseguir desenvolver essas habilidades emocionais, o líder conseguirá, de forma mais assertiva, intervir positivamente para a minimização dos impactos da ansiedade e do estresse no trabalho. Somado a isso, será possível aumentar a autoestima, tomar decisões de forma mais clara e objetiva e aumentar os níveis de produtividade, promovendo aprimoramento tanto pessoal quanto profissional.

3. METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada com base na utilização de aproximadamente 80 artigos científicos, a partir da base de dados principais como Google Acadêmico e *SciELO* (Scientific Electronic Library Online). Para garantir a atualidade e a relevância do material, serão priorizados artigos publicados entre os anos de 2020 e 2025. No entanto, serão incluídos, quando necessário, artigos e livros de autores pioneiros na temática, com o intuito de construir a fundamentação teórica e oferecer a trajetória histórica do tema. A seleção será feita com base em palavras-chave relacionadas ao tema, tais como "psicologia", "liderança", "IE" e "burnout".

Além disso, a estratégia de análise escolhida seguirá uma abordagem qualitativa, tendo como principal método a revisão bibliográfica. O processo consistirá no levantamento e na seleção de fontes teóricas, seguido da análise temática do conteúdo, com o intuito de reunir e examinar os principais conceitos que atravessam essa temática, compreendendo a atuação do psicólogo organizacional dentro desse contexto e sua relação com a Síndrome de Burnout, com foco especificamente em líderes.

Assim, torna-se relevante investigar quais métodos esse profissional pode empregar tanto na prevenção quanto no enfrentamento da síndrome, bem como analisar os impactos dessas ações na performance organizacional. Os estudos analisados sobre burnout em contextos de liderança foram categorizados e interpretados mediante análise temática, revelando questões significativas nos fatores de risco e estratégias preventivas. A síntese dos dados permitiu a discussão de achados relevantes, como o burnout e seus desencadeadores nas

organizações, IE e psicologia como fatores de prevenção à síndrome, estratégias organizacionais integradas à IE para a redução do burnout, resultados esperados, evidências científicas e desafios e limitações.

Nesse sentido, a fundamentação teórica desenvolve-se a partir do agrupamento e análise crítica de produções científicas, articulando propostas de diversas fontes para estabelecer uma base conceitual bem elaborada e que sustente a investigação proposta (De Sousa et al., 2021). Dessa forma, o texto não apenas revisa, mas propõe uma síntese e traz contexto a discussões já existentes, promovendo um entendimento aprofundado e estruturado do tema.

3.2 INSTRUMENTO DE INVESTIGAÇÃO

A análise do burnout em contextos de liderança, com ênfase nos fatores psicossociais e organizacionais, foi conduzida a partir de uma revisão narrativa da literatura. Essa metodologia se formou a partir da avaliação crítica de estudos científicos, artigos acadêmicos, livros e publicações de fontes reconhecidas na área estudada, com o intuito de levantar uma fundamentação teórica estruturada. Da mesma forma, foram analisados dados de relatórios institucionais e órgãos oficiais, que forneceram informações relevantes sobre a prevalência e impactos do burnout em cargos de gestão, bem como dados obtidos através de artigos científicos, livros e publicações confiáveis que envolvam a temática abordada.

De acordo com Azevedo (2023), compreende-se que a revisão narrativa possui diferenciação de outros tipos de pesquisas, isso se dá por meio do distanciamento de critérios padronizados de procura e filtragem de fontes, o que, mesmo que forneça uma maior rapidez e liberdade na hora de abordar uma temática, pode trazer prejuízos a reprodutibilidade e rebaixar o rigor metodológico.

Nesse sentido, entre suas vantagens, destacam-se a integração de diversas abordagens teóricas, o que permite que o autor traga contexto a sua temática de forma mais abrangente (Ogassavara et al., 2023), além de uma maior flexibilidade, facilitando a adequação a temáticas contemporâneas ou pouco abordadas (Azevedo, 2023). Todavia, pode ainda apresentar limitações, como a falta de avaliação oficial da confiabilidade das evidências, podendo comprometer a credibilidade dos resultados, além disso, a escassez de critérios claros dificulta que outros estudiosos repitam a busca e análise dos temas (Brito et al.; 2024).

Em virtude disso, a revisão narrativa deve ser empregada como ferramenta para investigação teórica e análise crítica, compreendendo que seus resultados não são definitivos, mas servem como direcionamento para pesquisas futuras.

Assim, essa abordagem possibilitará ao leitor uma vasta compreensão sobre como o burnout afeta a liderança, bem como seus impactos na performance da organização como um todo, compreendendo quais estratégias psicológicas e emocionais podem ser utilizadas como fatores de prevenção e enfrentamento dessa síndrome, tendo como foco principal, a IE.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 BURNOUT E SEUS DESENCADEADORES NAS ORGANIZAÇÕES

Anjos *et al.*, (2024) em seu artigo descreve como essa síndrome pode afetar diretamente o desempenho e a produtividade dos colaboradores dentro de uma empresa. O cansaço, tanto físico quanto mental, compromete e afeta a atenção e a memória, dificultando na realização de tarefas do dia a dia. A desmotivação e falta de envolvimento com o trabalho também são fatores que contribuem para a diminuição da performance organizacional. No ambiente de trabalho, existem diversos fatores que contribuem para o desenvolvimento do Burnout, como as responsabilidades do cargo, principalmente de gestão, remuneração, reconhecimento e cultura da empresa.

Outrossim, indicadores internacionais apontam fraco crescimento da produtividade do trabalho nas economias da OCDE no período recente. O Compendium of Productivity Indicators 2025 estima estagnação em torno de 0,4% em 2024, com heterogeneidade entre regiões (OCDE, 2025). Em relatório anterior, a OCDE já registrava quedas acentuadas na produtividade multifatorial pós-pandemia em diversos países (OCDE, 2024). Pesquisas globais com trabalhadores também indicam aumento de carga de trabalho (45%) e aceleração do ritmo de mudanças (62%) em 2024 (PwC, 2024).

Em paralelo, a Gallup estima que o baixo engajamento custa US\$8,9 trilhões (9% do PIB global), pressionando diretamente a produtividade e resultados (Gallup, 2024).

O Work Trend Index 2024 indica que trabalhadores relatam volume e velocidade de trabalho elevados e que líderes ainda carecem de plano claro para converter o uso de IA em ganhos sustentáveis de produtividade (Microsoft, 2024). Em 2024 e 2025, revisões e meta-análises reportam altas prevalências de burnout em profissionais de saúde e associação consistente entre burnout e piora na qualidade/satisfação do cuidado (Li et al., 2024; Batanda et al., 2024).

De acordo com Ferreira (2021), diferentes situações enfrentadas no ambiente organizacional podem gerar forte pressão sobre os colaboradores. Esse cenário tende a causar elevados níveis de preocupação e estresse emocional, o que, em certos casos, pode ocasionar a perda parcial ou total do controle das ações. Como consequência, podem surgir impactos negativos para a organização, desde a desmotivação da equipe até acidentes no ambiente de trabalho.

Em uma pesquisa desenvolvida pela empresa americana Gallup (2020), foi possível compreender alguns dos principais acontecimentos que podem levar o funcionário a desenvolver a síndrome, como por exemplo, as injustiças no ambiente corporativo, sobrecarga em tarefas, falta de comunicação com a gestão, falta de suporte da equipe e cobrança excessiva.

Além disso, a pesquisa destacou que entre os entrevistados, 76% já tiveram Burnout em determinado momento de sua carreira e 28% relataram ter a síndrome frequentemente ou sempre no trabalho.

Dessa forma, o ambiente de trabalho que exige de seus colaboradores além do previsto e acordado, cobrando metas abusivas e entregas em tempo recorde, pode causar efeitos negativos, como alto índice de absenteísmo e desmotivação, desvinculando emocionalmente os profissionais de suas atividades.

4.2 QUANDO O LÍDER ADOECE: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E PSICOLOGIA COMO FATORES DE PREVENÇÃO AO BURNOUT

Primeiramente, é necessário destacar que a principal atribuição do psicólogo é zelar pela dignidade e integridade do ser humano, sempre atuando de acordo com os princípios estabelecidos pelo Código de Ética da Psicologia e em harmonia com os valores presentes na Declaração Universal dos Direitos Humanos (Ribeiro; De Paula, *et al.*, 2020).

Dessa maneira, mediante às múltiplas formas e locais de atuação profissional do psicólogo, é possível destacar o contexto organizacional, que se refere à intervenção nas dinâmicas e relações de trabalho. Essa atuação pode ocorrer de forma individual ou em conjunto com uma equipe multidisciplinar, dependendo das demandas específicas do ambiente corporativo (Ribeiro; De Paula, *et al.*, 2020).

Nessa perspectiva, Camargo e Macedo (2020, p. 64) destacam que por meio da psicologia organizacional e do trabalho (POT) há condições para:

[...] analisar e compreender como interagem as várias dimensões que constituem a dinâmica e a vida das pessoas, grupos e organizações de trabalho, com o objetivo de desenvolver estratégias que visam a promoção da saúde, a prevenção da doença e a qualidade de vida dos trabalhadores.

Diante desse cenário, é notório que, nos tempos atuais, o crescimento dos níveis de estresse e do desgaste mental tem se tornado cada vez mais comum, resultando em impactos negativos tanto na saúde física quanto psicológica dos indivíduos. Essas consequências afetam não apenas os trabalhadores, mas também o desempenho das organizações. Por esse motivo, a Psicologia Organizacional desempenha um papel fundamental ao buscar promover o equilíbrio entre as exigências diárias do ambiente de trabalho e o bem-estar dos colaboradores (Cassiano; Rosário *et al.*, 2022).

Nesse sentido, é observável que a IE cada vez mais está se consolidando como uma habilidade fundamental dentro da psicologia organizacional, principalmente quando associada a práticas de liderança que promovem o engajamento e a retenção de pessoas. Bearare (2025) cita que líderes que promovem a utilização de técnicas voltadas para o desenvolvimento da empatia, comunicação assertiva e reconhecimento das emoções, conseguem fortalecer a resiliência dos pares e contribuem para a diminuição de conflitos interpessoais no ambiente corporativo.

Pesquisas realizadas atualmente, mostram que empresas que buscam ofertar

programas de desenvolvimento em IE para seus colaboradores, conseguem alcançar resultados consideráveis, como a diminuição de 47% no índice de turnover, crescimento de 58% no engajamento dos funcionários, decisões tomadas de forma mais assertiva e com baixo tempo (39%) e aumento do desenvolvimento entre equipes (62%) (Rework, 2025).

Outrossim, grandes empresas como PepsiCo e Google relatam resultados semelhantes, como uma redução de 50% nos índices de rotatividade, afirmando que foram obtidos após trabalharem o desenvolvimento e práticas da IE dentro de suas empresas, principalmente nos líderes (Coronado-Maldonado, 2023). Além disso, o desenvolvimento dessa competência pode trazer uma maior assertividade dentro da equipe, reduzindo a rotatividade de pessoas em aproximadamente 60%, através de treinamentos de IE, deixando ainda mais evidente a necessidade de adotar essas práticas dentro das empresas (Electroiq, 2025).

Essas iniciativas mostram que investir no desenvolvimento da IE não só melhora as relações no ambiente de trabalho, mas também é um fator estratégico para diminuir a rotatividade e fortalecer o desempenho organizacional. Ademais, é fundamental que gestores sejam capazes de exercer uma liderança bem-sucedida, possuindo o entendimento necessário de como liderar a sua equipe, tendo como foco a valorização da saúde mental de seus colaboradores (Almeida, Reis e Bonvicini, 2020). Diante disso, é necessário entender quais são os estilos de liderança e suas influências.

Dessa forma, a literatura científica reconhece que diferentes estilos de liderança trazem contribuições importantes, mas também apresentam limitações que não podem ser ignoradas. Por exemplo, a liderança transformacional é frequentemente associada ao aumento do engajamento organizacional, da inovação e do desempenho; no entanto, depende fortemente de líderes carismáticos e visionários, o que pode gerar frustração e desmotivação nas equipes quando a retórica inspiradora não se traduz em resultados concretos (Thanh; Hoang; Quang, 2022).

Ainda segundo os autores, a liderança reconhecida como *laissez-faire*, pode ser entendida como uma forma mais passiva e com foco na distribuição de tarefas, o que pode contribuir para a autonomia de equipes. Porém, quando é desenvolvida sem critérios previamente estabelecidos, possui grande potencial de resultar em conflitos difíceis de serem resolvidos e baixo índice de desempenho. Já a liderança autocrática, que pode ser observada ainda em alguns contextos, tem como resultado a elevada rotatividade de funcionários e baixa satisfação, embora possa se mostrar eficiente em situações que exigem rápidas tomadas de decisões.

A liderança democrática, por sua vez, pode ser responsável tanto pela promoção de maior sensação de pertencimento por parte dos colaboradores, quanto pela maior participação dos mesmos, embora possa enfrentar alguns desafios, como a demora na definição de decisões e dificuldade na elaboração de respostas que demandam maior rapidez. A liderança transacional, baseada em recompensas e punições, costuma ser eficaz na manutenção de processos padronizados e no alcance de metas de curto prazo, mas tende a limitar a criatividade e diminuir a motivação intrínseca dos funcionários (Costa et al., 2023).

Com esses desafios, fica evidente que nenhum estilo é totalmente eficaz, o que reforça a importância de líderes desenvolverem uma maior capacidade de adaptação para alinhar sua conduta às demandas exigidas em um contexto organizacional.

4.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS INTEGRADAS A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA A REDUÇÃO DO BURNOUT:

4.3.1 PROGRAMAS DE TREINAMENTO EM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA LÍDERES E EQUIPES

Diversos programas voltados ao desenvolvimento da IE entre líderes e equipes têm ganhado força como ferramentas eficazes para o aprimoramento organizacional. Essas iniciativas permitem que conceitos teóricos e práticas aplicadas trabalhem em conjunto, com o intuito de desenvolver a autorregulação emocional, empatia e comunicação assertiva. Pesquisas mostram que líderes com níveis mais elevados de IE possuem maior facilidade em liderar, engajam de forma mais aprimorada suas equipes e são mais focados em resultados (Coronado-Maldonado; Benítez-Márquez, 2023).

Análises e revisões realizadas recentemente reforçam que intervenções em IE geram impactos moderados, porém consistentes, em diversos contextos laborais, promovendo avanços significativos nas competências socioemocionais (Mehler et al., 2024). Outrossim, estudos revelam que programas mais elaborados, com mais tempo de realização, práticas frequentes e reforços ao longo do tempo, apresentam resultados estruturados e eficazes no que diz respeito à consolidação de habilidades emocionais (Powell et al., 2024).

Ensaio clínicos aplicados a profissionais da saúde também demonstraram que treinamentos bem elaborados contribuíram para que conflitos pessoais e profissionais não acontecessem com maior frequência, sendo possível observar um bom desempenho em ambientes que exigem uma maior pressão (Alhosseini et al., 2025). Sobre o papel da liderança, uma análise elaborada da literatura identificou uma correlação positiva entre IE e estilos de liderança mais relacionais, bem como com o bem-estar dos líderes, consolidando a IE como um componente essencial para que o trabalho do líder flua de forma eficaz e estratégica (Gerhardt; Bauwens; Van Woerkom, 2025).

Ademais, entre os programas mais utilizados internacionalmente, destacam-se o EQ-i 2.0 e o EQ-360, que se baseiam em avaliações psicométricas e feedbacks de diferentes fatores; o Genos Applied Emotional Intelligence, que aborda temas como empatia, influência social e regulação emocional; e o Search Inside Yourself (SIY), que junta práticas de mindfulness com técnicas de IE. A literatura mais recente aponta que esses programas, quando associados a vivências práticas e avaliações antes e depois do T&D (Treinamento e Desenvolvimento), contribuem para o fortalecimento duradouro das habilidades emocionais nas organizações (Mehler et al., 2024; Powell et al., 2024).

No Brasil, diversas iniciativas começaram a ganhar mais força e visibilidade. Um exemplo disso é o Sebrae, que oferta o curso de “Inteligência Emocional – Rotas de Liderança”, voltada a empreendedores e líderes de pequenos negócios, com foco no autoconhecimento, autocontrole e na empatia aplicada à gestão (Sebrae, 2025). A Conquer In Company oferta treinamentos personalizados que abordam autogestão emocional, empatia, antifragilidade e protagonismo, com diagnóstico inicial e acompanhamento após a realização do mesmo, o que contribui para que essas indivíduos continuem a aplicar as práticas aprendidas em sua rotina (Conquer, 2025).

Ainda nessa perspectiva, o P-LAB propõe um curso corporativo com abordagem experiencial, trabalhando aspectos interpessoais e intrapessoais por meio de mindfulness, escuta ativa, Rapport e exercícios práticos (P-LAB, 2025). A Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional (SBIE) também oferece formações e imersões com foco em IE aplicada à liderança e ao contexto corporativo, preparando líderes mais conscientes para a gestão de pessoas (SBIE, s.d.). O Instituto VOCÊ, por sua vez, atua com metodologias vivenciais baseadas em Eneagrama e Programação Neurolinguística (PNL), com programas voltados à capacitação emocional de líderes e equipes (Instituto VOCÊ, 2025).

Apesar das diferentes abordagens, essas experiências convergem em um ponto fundamental: o investimento no desenvolvimento emocional por meio de metodologias práticas e avaliações individualizadas, com foco claro na aplicação dessas habilidades no cotidiano profissional. Tais programas têm se mostrado relevantes para ampliar o repertório emocional dos líderes e favorecer uma atuação mais equilibrada e eficaz dentro das organizações.

4.3.2 A NR1 COMO FATOR PREVENTIVO PARA A SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR

Em seu guia de informações sobre quais são os fatores de riscos relacionados ao trabalho, o Ministério do Trabalho (2025) descreve que houve uma mudança no capítulo 5 da NR-1 (Norma Regulamentadora nº 1), obtendo a inclusão de condições de riscos ao gerenciamento de riscos ocupacionais, de acordo com a Portaria MTE nº 1.419/2024. Desde a sua instituição, as normas passaram por constantes atualizações para se adequarem ao mercado de trabalho e suas constantes evoluções. Sua nova revisão traz algumas mudanças, como por exemplo a implementação de gerenciamento de riscos (PGR) nas empresas, com o intuito de identificar, avaliar e controlar riscos dentro das instituições.

Essa mudança exige que todas as empresas incluam em seu quadro de avaliação e controle, todas as possíveis ameaças no ambiente organizacional, principalmente os que advêm de fatores de riscos psicossociais e que tenham relação com o trabalho. Além disso, o guia traz uma listagem dos principais fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho que podem desencadear consequências sérias, como o surgimento de transtornos mentais no ambiente laboral, são eles: assédio moral ou de qualquer outro tipo, mudanças de função, falta de auxílio em

suas atividades, diminuição ou até mesmo falta de autonomia, conflitos interpessoais no ambiente de trabalho, vivências traumáticas, entre outros (Ministério do Trabalho, 2025).

A obrigatoriedade dessas medidas, que estava inicialmente prevista para 2025, foi prorrogada até maio de 2026, dando a oportunidade para que empresas se organizem na gestão de riscos psicossociais. Nesse sentido, essa mudança trouxe contribuições positivas para o cenário corporativo, sendo considerada um fator preventivo do Burnout, principalmente para a liderança, que precisará adotar práticas de gestão desses fatores de risco, como o planejamento para a identificação de perigos e a avaliação de riscos, estando a frente desses processos, sendo crucial que estejam devidamente capacitados para tais realizações.

4.3.4 MONITORAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE BEM-ESTAR

O clima organizacional é um termo que descreve a forma como os colaboradores, de maneira geral, enxergam o ambiente de trabalho e a empresa como um todo. Essa percepção coletiva funciona como um reflexo do estado emocional dos funcionários, tanto no aspecto individual quanto no grupo (Lins et al., 2021).

De acordo com Luz (2012, p. 20), esse clima pode ser influenciado por diversos fatores externos, como saúde, moradia, momentos de lazer e questões familiares, além das próprias condições sociais dos trabalhadores. Porém, entre todos esses elementos, é bastante comum que a cultura organizacional seja a principal influência sobre o ambiente interno. Por isso, é essencial que os gestores, os líderes diretos e a equipe de Recursos Humanos estejam atentos a como esse clima está sendo percebido. Entender os fatores que afetam o ambiente de trabalho é o primeiro passo para tomar decisões mais adequadas, que possam contribuir para um espaço mais saudável e produtivo para todos (Lins et al., 2021).

4.3.5 INCENTIVO A PRÁTICAS DE AUTOCUIDADO E EQUILÍBRIO TRABALHO-VIDA

A crescente demanda por produtividade, combinada com as exigências constantes do ambiente de trabalho atual, ressalta a relevância das práticas de autocuidado e da harmonização entre vida profissional e pessoal como elementos cruciais para o bem-estar, a saúde mental e a manutenção do desempenho a longo prazo. Práticas de autocuidado, como um sono adequado, alimentação saudável, exercícios físicos regulares, interrupções estratégicas e momentos de lazer, funcionam como mitigadores do estresse relacionado ao trabalho e ajudam a evitar o esgotamento profissional (Slowiak et al., 2021). Além disso, investigações recentes indicam que a implementação de estratégias de job crafting, envolvendo a reorganização ativa das tarefas, relações e percepções sobre o trabalho, está positivamente relacionada à sensação de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, assim como ao aumento do engajamento no trabalho (Slowiak et al., 2021).

No contexto das organizações, é fundamental implementar políticas e criar ambientes que incentivem a flexibilidade de horários, estabeleçam uma clara separação entre as esferas profissional e pessoal, ofereçam apoio da liderança e cultivem uma cultura que respeite esses limites. Isso é crucial para que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal se torne parte integrante da estrutura organizacional (Zaitouni, 2024). Por exemplo, estudos indicam que funcionários que têm acesso a opções de horários flexíveis relataram menos conflitos entre trabalho e família, uma melhoria no bem-estar emocional e uma menor propensão a deixar o emprego (Pursing et al., 2025).

Apesar dos benefícios comprovados, há desafios significativos para a implementação contínua dessas práticas. Entre eles estão a cultura organizacional que premia a disponibilidade permanente, o uso intensivo de tecnologias que desfoca as fronteiras entre trabalho e casa, expectativas externas (família, colegas de trabalho) e internas (ambiçãõ profissional) que dificultam a desconexão e o descanso efetivo. Tais barreiras exigem intervenções estratégicas tanto em nível individual quanto institucional, promovendo uma mudança de paradigma em relação ao valor do descanso e da saúde mental como componentes essenciais da produtividade sustentável.

Nesse sentido, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional deve ser compreendido não como um privilégio, mas como um direito e uma necessidade humana básica, fundamental para a manutenção da saúde, da motivação e da longevidade nas relações de trabalho. A consolidação dessa perspectiva depende de uma ação integrada entre trabalhadores, gestores e formuladores de políticas, para que o cuidado com as pessoas se torne um pilar real das organizações contemporâneas.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS E EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS

A inteligência emocional (IE) tem ganhado espaço como um dos principais fatores que influenciam o bem-estar no trabalho e o desempenho profissional. Conforme mencionado por Goleman (2018), a IE refere-se à habilidade de identificar, entender e gerenciar tanto as próprias emoções quanto as dos outros, sendo crucial para a saúde mental e um ambiente organizacional positivo. Em ambientes corporativos, um alto nível de IE está relacionado a uma diminuição do absenteísmo, a queda nos índices de burnout e ao aumento do engajamento e da produtividade (ROBINSON et al., 2025).

Estudos recentes mostram que indivíduos com uma IE elevada experimentam menos estresse e esgotamento emocional, uma vez que conseguem desenvolver estratégias mais eficazes para lidar com as exigências do trabalho (DOĞRU et al., 2022). Assim, a IE funciona como um protetor da saúde mental e, ao mesmo tempo, ativa competências pessoais e interpessoais que ajudam a reduzir faltas e custos relacionados a doenças ocupacionais (OMS; OIT, 2022).

Um relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2024) revela que a depressão e a ansiedade causam cerca de 12 bilhões de dias de trabalho perdidos

anualmente, o que equivale a um custo global de aproximadamente US\$1 trilhão em perda de produtividade. Diante desse cenário, iniciativas focadas no desenvolvimento de habilidades emocionais, especialmente voltadas para líderes, têm se mostrado eficientes na prevenção e promoção da saúde mental no ambiente de trabalho (OMS; OIT, 2022).

Segundo a Deloitte (2020), empresas que colocam em prática programas estruturados de IE apresentam um retorno médio de 5:1 em produtividade e engajamento, resultado da redução na taxa de absenteísmo e turnover. A organização salienta que o fortalecimento da IE entre gestores e suas equipes é vital para criar um espaço de trabalho psicologicamente seguro.

Ainda nessa perspectiva, dados obtidos através de uma pesquisa do Grupo Rhopen (2025) sobre a saúde mental das lideranças, mostrou que dentre os 238 entrevistados, 66% já buscaram ajuda de profissionais para lidarem com questões de saúde mental e 52% relataram que em seus locais de trabalho não possuem políticas bem estruturadas voltadas para a saúde mental dos colaboradores. Esses dados relatam a necessidade ainda existente nas empresas de adotarem um real suporte aos seus funcionários, criando estratégias seguras e práticas de gestão focadas no bem-estar dos trabalhadores.

4.5 DESAFIOS E LIMITAÇÕES

A implementação da IE como abordagem estratégica enfrenta barreiras culturais, especialmente em organizações que priorizam objetivos imediatos, controle rígido e não favorecem a aprendizagem socioemocional. Nesses cenários, a transformação se torna inviável sem a adequação dos sistemas e das rotinas de gerenciamento (incluindo processos, incentivos e funções) que possam apoiar essa nova abordagem (Beer, 2021; Leroy; Anisman-Razin; Detert, 2023; Neong; Isa; Manaf, 2022).

Existem também lacunas na avaliação. Mensurações que se focam apenas nas reações dos participantes não evidenciam a aplicação no ambiente de trabalho nem refletem em métricas como absenteísmo, rotatividade e clima organizacional; é sugerido que se estabeleçam indicadores de resultados e se integrem dados de recursos humanos e negócios no processo avaliativo (CIPD, 2025). Além disso, a seleção de um modelo e ferramenta de IE (habilidade, traço ou híbrido) pode afetar os resultados e distorcer conclusões caso não sejam adotados critérios psicométricos (Bru-Luna et al., 2021).

Uma meta-análise recente destaca a relação entre IE e resultados, como desempenho e níveis de estresse, mas adverte sobre a diversidade nos métodos utilizados (Dogru et al., 2022). Simultaneamente, normas para gestão de riscos psicossociais, como a ISO 45003:2021, requerem um monitoramento constante, o que destaca a necessidade de indicadores claros relacionados ao clima, carga de trabalho e saúde mental (ISO, 2021).

Por fim, existe o perigo de uma abordagem rasa quando o treinamento é esporádico,

de pouca intensidade e carece de suporte contínuo na função. Análises abrangentes realizadas entre 2024 e 2025 indicam resultados benéficos de ações voltadas para habilidades emocionais, porém com variação significativa e eficácia aumentada quando incluem prática deliberada, feedback e acompanhamento ao longo do tempo; na ausência de continuidade, os efeitos tendem a se perder (Mehler et al., 2024; Powell et al., 2024).

4.6 PRÁTICAS DE LIDERANÇA BASEADAS EM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A aplicação da IE na liderança tem se mostrado uma aliada importante na redução do estresse ocupacional e na prevenção da síndrome de burnout dentro das equipes. Segundo Coronado-Maldonado (2023), quando os líderes desenvolvem competências como empatia e controle emocional, tendem a promover um ambiente de maior segurança psicológica, o que favorece a colaboração entre os membros do time e reduz o risco de esgotamento profissional.

Em pesquisa de campo realizada por Rocha e Lima (2024), observou-se que ações como o reconhecimento emocional e o uso de feedbacks realizados com foco em empatia, estão diretamente associadas à diminuição da rotatividade e ao aumento do engajamento dos colaboradores. Complementando essa perspectiva, Bearare (2025) destacou que líderes com IE desenvolvida conseguem minimizar conflitos interpessoais e estimular a resiliência coletiva, o que contribui para o bem-estar geral da equipe e melhora o desempenho no trabalho.

Esses resultados reforçam a importância de incluir a IE nos programas de formação de líderes, uma vez que práticas como escuta ativa, comunicação respeitosa e valorização de conquistas, tanto individuais quanto do grupo, têm se mostrado eficazes para promover a saúde mental e reduzir os efeitos causados pelo burnout.

Nesse sentido, é necessário que a liderança cultive a IE a fim de fortalecer as habilidades interpessoais e promover a integração da saúde mental na cultura da organização. Isso é essencial para preservar os limites físicos, mentais, espirituais, emocionais e sociais dos trabalhadores, prevenindo, dessa forma, problemas tanto para as pessoas quanto para a organização (Goleman, 2015).

Goleman (2000) afirma que líderes com alto nível de IE contribuem significativamente para que as organizações desenvolvam e sustentem vantagens competitivas. Isso ocorre porque eles estimulam o desempenho, a inovação, otimizam o uso dos recursos disponíveis e fortalecem vínculos de confiança, colaboração em equipe e motivação entre os colaboradores. Segundo Rudolph et al., (2022) a qualidade da liderança tem o poder de intervir positivamente no bem-estar dos liderados.

Moreira, citado por Rocco (2023, p. 7) compreende a necessidade da utilização da IE na liderança, tendo sua atuação voltada para o aperfeiçoamento da forma como os indivíduos se comunicam dentro das organizações. Essa habilidade contribui para estabelecer relações interpessoais mais eficazes, fortalecendo o ambiente de

trabalho e favorecendo a cooperação entre os colaboradores. Conforme mencionado por Ferrari e Ghedine (2021, p. 19), ao desenvolver as competências necessárias da IE, o profissional possui maiores chances de ser bem sucedido em suas tarefas, ser persistente na hora de obter resultados e tem um maior índice de motivação. Além disso, o trabalho em equipe se torna mais descomplicado e sua comunicação mais clara.

Em um contexto organizacional, a IE tornou-se um fator essencial para todos os profissionais. Ela deve estar incorporada na rotina das empresas, impactando diretamente aspectos como a liderança eficaz, a criação de equipes que trabalhem em conjunto, a construção de redes de comunicação internas e externas, além de auxiliar o desenvolvimento de competências, a performance da equipe, as habilidades interpessoais, bem como aspectos econômicos e políticos do ambiente corporativo (Ferrari; Ghedine, 2021).

Outrossim, a liderança que sofre de Síndrome de Burnout tende a adotar condutas de liderança menos eficazes, o que pode elevar o risco de esgotamento mental entre os integrantes da equipe, contribuindo assim para a formação de um ciclo vicioso (Metz *et al.*, 2022). Nesse sentido, o líder é um pilar fundamental dentro da equipe, influenciando e impactando diretamente seus liderados, conforme gerencia as pessoas ao seu redor. Se esse pilar é fragilizado, toda a estrutura organizacional também sofre as consequências.

Ainda nessa perspectiva, a liderança possui um grande papel no que diz respeito a resolução de conflitos dentro do ambiente corporativo, nesse sentido, as demandas organizacionais despertam reações emocionais nos integrantes da organização, o que, por sua vez, tem o poder de influenciar suas atitudes e comportamentos. O ambiente de trabalho desperta emoções, sejam elas positivas ou negativas, que afetam de forma direta as experiências vivenciadas pelos colaboradores (Elfenbein, 2023).

Conflitos no ambiente profissional estão fundamentalmente ligados às emoções, e cabe à liderança a responsabilidade de administrar essas situações entre os membros de sua equipe, por outro lado, essa função se mostra extremamente desafiadora e de grande importância (Hwang; Shin, 2023). A responsabilidade de gerenciar uma equipe se mostra ativamente em diversos contextos, sendo essencial que o indivíduo tenha as competências emocionais devidamente desenvolvidas, uma vez que a necessidade de compreender suas emoções e também de sua equipe, se mostra crucial para uma liderança eficaz.

Gestores organizacionais mais eficazes têm conhecimento para consolidar os aspectos da IE em sua abordagem de liderança, uma vez que compreendem o impacto de suas emoções e comportamentos sobre os outros dentro da organização. Essa percepção emocional permite que eles ajustem suas ações de maneira a promover um ambiente mais colaborativo e a melhorar o desempenho coletivo, reconhecendo como suas reações podem influenciar diretamente o funcionamento do grupo (Aljovic, 2022).

Dentro do ambiente corporativo, é de suma importância que o líder faça o uso da IE como uma ferramenta estratégica para lidar com os desafios vivenciados no

cotidiano organizacional. Ser capaz de controlar os próprios impulsos, gerenciar as emoções e administrar a ansiedade e o humor, além de demonstrar empatia pelos colegas, são características de um líder eficaz que sabe utilizar essa habilidade como uma ferramenta indispensável para a sua atuação (Ferreira, 2021).

Nesse sentido, é possível compreender que a liderança que possui sua IE bem desenvolvida, tem o dever de usá-la também em momentos grupais, pois esse indivíduo tem grande responsabilidade dentro do contexto laboral, sendo comprometido com os sentimentos dos demais, a prática de solucionar conflitos, e produzir feedback de maneira assertiva (Capella, 2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos demonstram que a IE exercida na liderança ajuda a evitar o burnout e a aprimorar os resultados na gestão de pessoas. Habilidades como autoconhecimento, autocontrole, empatia e uma comunicação eficaz estão relacionadas a um menor índice de turnover e absenteísmo, além de promoverem maior envolvimento, colaboração e um ambiente psicológico seguro.

Na prática, é aconselhável considerar a Inteligência Emocional como uma habilidade fundamental para a liderança. Isso inclui a promoção de um aprendizado constante, fornecimento de feedback construtivo, valorização do desempenho, elaboração de tarefas com uma carga de trabalho equilibrada e oferta de suporte psicossocial disponível. É essencial alinhar essas iniciativas às diretrizes de prevenção de riscos psicossociais (NR-1/PGR) e às práticas de gerenciamento.

O monitoramento precisa abranger indicadores claros e frequentes: rotatividade, ausência/presença no trabalho, nível de engajamento, visão sobre a segurança psicológica, utilização de serviços de apoio e produtividade por grupo. Esses detalhes guiam adaptações e evidenciam a eficácia.

Os estudos analisados apresentam variações em suas abordagens e métricas, o que dificulta a comparação entre eles. Pesquisas futuras precisam focar em avaliações ao longo do tempo de programas de IE voltados para líderes, utilizando indicadores padronizados e realizando análises de custo-efetividade.

Chega-se à conclusão de que a diminuição do burnout está mais relacionada à presença de líderes com competência emocional do que ao empenho isolado dos colaboradores, sendo fundamental a inclusão de práticas organizacionais bem definidas e um comprometimento institucional com a saúde mental. Em locais onde a IE é uma prática reforçada, é notório que se tornará um ambiente de trabalho mais seguro, as equipes se tornam mais motivadas e os resultados se tornam mais duradouros.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Casos de burnout crescem mais de 1.000% em dez anos, segundo dados do INSS. Brasília, 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br>. Acesso em: 13 jun. 2025.

ALHOSSEINI, M.; FARMAHINI FARAHANI, M.; MOSLEMI, A.; GANJEH, F. The effect of emotional intelligence training on work–family conflict in intensive care nurses: a randomized controlled trial. **SAGE Open Nursing**, v. 11, eCollection 2025, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/23779608251325080>. Acesso em: 31 ago. 2025.

ALJOVIC, A. (2022). Emotional intelligence in leadership. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(12), 1630–1634. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7532904>. Acesso em: 10 ago. 2025.

ALMEIDA, V. A.; REIS, E. J. da S.; BONVICINI, C. R. (2020). Estilos de lideranças e sua relação com o adoecimento mental. *Psicologia e Saúde em Debate*, 6(1), 227–243. <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V6N1A16>.

ANJOS, Elieney Silva dos; et al. A contribuição do psicólogo organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista Esfera Acadêmica Humanas**, Vitória, ES. v. 5, n. 1, 2020. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/05/revista-esfera-humanas-v05-n01-artigo01.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MEDICINA DO TRABALHO. Síndrome de burnout é reconhecida como doença ocupacional pela OMS. ABMT, 2022. Disponível em: <https://abmt.org.br/noticias/sindrome-de-burnout-e-reconhecida-como-doenca-ocupacional-pela-oms/>. Acesso em: 24 maio 2025.

AZEVEDO, Cláudio. Metodologia da pesquisa científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

BASTOS, Ana V.; ANDRADE, Mara S.; FISCHER, André L. L. Liderança e saúde mental no trabalho: evidências sobre a influência do líder no bem-estar dos colaboradores. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 1, p. 1–9, 2021. Disponível em: <https://www.rpot.org.br>. Acesso em: 13 jun. 2025.

BATANDA, I. et al. Prevalence of burnout among healthcare professionals. *Communications Medicine*, 2024. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s44184-024-00061-2>. Acesso em: 11 ago. 2025.

BEARARE, Sandro Christovam. Inteligência emocional aplicada à liderança de equipes de elite: gestão humana em ambientes de alta pressão. **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, PR. v. 7, n. 7, p. 41028–41040, 2025.

BEER, M. To change your company's culture, don't start by trying to change the culture. Harvard Business School – Working Knowledge, 14 dez. 2021. Disponível

em:

<https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/to-change-your-companys-culture-do-nt-start-by-trying-to-change-the-culture>. Acesso em: 6 out. 2025.

BBC NEWS BRASIL. Afastamentos por burnout mais que dobram desde 2019, diz INSS. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese>. Acesso em: 13 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Relatório de Benefícios por Incapacidade. Brasília, 2025. Disponível em: <https://gov.br/previdencia>. Acesso em: 13 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Síndrome de Burnout. Brasília: Ministério da Saúde, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 24 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Inclusão de fatores de risco psicossociais no GRO começa em caráter educativo a partir de maio. Brasília: MTE, 24 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/inclusao-de-fatores-de-risco-psicossociais-no-gro-comeca-em-carater-educativo-a-partir-de-maio>. Acesso em: 31 jul. 2025.

BRITO, P. N. A. et al. O que se tem discutido... uma revisão narrativa da literatura. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, e12542023, 2024.

BRU-LUNA, L. M. et al. Emotional intelligence measures: a systematic review. Frontiers in Psychology, v. 12, 2021. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8701889/>. Acesso em: 6 out. 2025.

CAMPOS, K. C. L. et al. Psicologia organizacional e do trabalho: retrato da produção científica na última década. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 31, p. 702–717, 2011.

CAPELLA, Natielle Neves de Carvalho. **Liderança e inteligência emocional**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/62217/62217.PDF>. Acesso em: 3 jun. 2025.

CASSIANO, Morgana Érika da Silva Cunha; ROSARIO, Nilma do; CASSIANO, Glauber. Análise histórico-literária da atuação do psicólogo no âmbito organizacional e sua influência na prevenção à síndrome de burnout. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, Cachoeira, BA. v. 15, n. 2, p. 74–86, maio 2022.

COELHO, Fabiana R.; CAVALCANTI, Diego R. Liderança transformacional e bem-estar no trabalho: o papel mediador do suporte organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 1-23, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 13 jun. 2025.

CODO, Wanderley; VASQUES-MENEZES, Isabel. O que é Burnout? Disponível em: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/jornaldoprofessor/midias/arq/Burnout.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2025.

CONQUER. Treinamento de Inteligência Emocional – Conquer In Company. Disponível em: <https://incompany.escolaconquer.com.br/treinamento-de-inteligencia-emocional>. Acesso em: 31 ago. 2025.

CORONADO-MALDONADO, I.; BENÍTEZ-MÁRQUEZ, M.-D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: a hybrid literature review. *Heliyon*, v. 9, n. 10, e20356, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>. Acesso em: 31 ago. 2025.

COSTA, J. et al. Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Impact? *Behaviors*, MDPI, v. 13, n. 2, p. 47, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/behavs13020047>. Acesso em: 29 ago. 2025.

DA SILVA, J. M. et al. Inteligência emocional / Emotional intelligence. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 1, p. 4152–4162, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n1-295>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/6393>. Acesso em: 23 maio 2025.

DA VEIGA, Simone Gouveia. Estratégias de prevenção e gestão do burnout: um estudo com gestores. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 102–112, jul. 2025. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/raei/article/view/10395/6826>. Acesso em: 21 jun. 2025.

DE SOUSA, Angélica Silva; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021.

DELOITTE. *Mental health and employers: refreshing the case for investment*. Londres: **Deloitte**, 2020.

DOĞRU, Ç. et al. A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.611348/full>. Acesso em: 6 out. 2025.

ELECTROIQ. *Emotional Intelligence Statistics and Facts*. 2025. Disponível em: <https://electroiq.com/stats/emotional-intelligence-statistics/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

ELFENBEIN, H. A. Emotion in organizations: Theory and research. **Annual Review of Psychology**, v. 74, p. 489-517, 2023. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-psych-032720-035940>. Acesso em: 3 jun. 2025.

FERREIRA, Tuane Lopes de Oliveira. **A importância da liderança na gestão de pessoas no setor público**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Anhanguera de Pelotas, Pelotas, 2021. Disponível em: <http://200.18.15.28/bitstream/1/7941/1/Tuane%20Lopes%20de%20Oliveira%20Ferreira.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.

FOLHA DO LITORAL. Síndrome de burnout afeta cerca de 30% dos trabalhadores brasileiros, diz **ANAMT**. Paranaguá, 2024. Disponível em: <https://folhadolitoral.com.br>. Acesso em: 13 jun. 2025.

GALLUP. State of the Global Workplace: 2024 — Key Insights. Washington, DC: **Gallup**, 2024. Disponível em: <https://www.gallup.com>. Acesso em: 11 ago. 2025.

GENOS NORTH AMERICA. Applied Emotional Intelligence – Development Program. 2025. Disponível em: <https://www.genosnorthamerica.com/development-programs/applied-ei>. Acesso em: 31 ago. 2025.

GERHARDT, K.; BAUWENS, R.; VAN WOERKOM, M. Emotional intelligence and leader outcomes: a comprehensive review and roadmap for future inquiry. **Human Resource Development Review**, v. 24, n. 2, p. 1-27, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843251342689>.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a inteligência emocional. Tradução Maria Helena Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOLEMAN, Daniel. Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GRUPO RHOPEN. O que impacta a saúde mental das lideranças. 2025. Disponível em: https://materiais.rhopen.com.br/wp-content/uploads/2025/08/O-que-impacta-a-saude-mental-das-liderancas-6-2.pdf?utm_medium=email&utm_campaign=ty_e-mail_e-book_saude_mental_das_liderancas&utm_source=RD+Station. Acesso em: 29 out. 2025.

HERNÁNDEZ-VARGAS, C. I.; LLORENS-GUMBAU, S.; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, A. M.; CHAMBEL, M. J. Inteligência emocional y engagement en estudiantes de medicina: un estudio comparativo en tres países. **Revista de Psicología, Santiago**, v. 30, n. 1, p. 1–12, 2021. Disponível em: <https://revistapsicologia.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/55261/78304>. Acesso em: 3 jun. 2025.

HWANG, J.; SHIN, K. Transformation of task conflict into relational conflict and burnout: Enhancing effect of leader’s discriminatory effect. **Psychological Reports**, 2023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00332941231152389>. Acesso em: 3 jun. 2025.

INSTITUTO VOCÊ. **Formação internacional em Capacitação Emocional – Instituto VOCÊ**. 2025. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Instituto_VOC%C3%8A. Acesso em: 31 ago. 2025.

ISO – International Organization for Standardization. ISO 45003:2021 – Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks. Genebra, 2021. (Consulta pública ao sumário/visão geral). Disponível em: <https://www.bsigroup.com/en-US/products-and-services/standards/iso-45003-psychological-health-and-safety-at-work/>. Acesso em: 6 out. 2025.

LEROY, H.; ANISMAN-RAZIN, M.; DETERT, J. Leadership development is failing us. Here’s how to fix it. MIT Sloan Management Review, 6 dez. 2023. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/leadership-development-is-failing-us-heres-how-to-fix-it/>. Acesso em: 6 out. 2025.

LI, L. Z. et al. Nurse burnout and patient safety, satisfaction, and quality of care: A systematic review and meta-analysis. **JAMA Network Open**, 2024. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39499515/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

LINS, Fabiana Jéssica Prado; SANTOS, Jéssica Renata Gomes; OLIVEIRA FILHO, João Biron de; CARMO, Eronildo Ferreira do. **Cultura e clima organizacional: influência na qualidade de vida no trabalho**. Revista Vox Metropolitana, n. 5, p. 46–[s. n.], ago. 2021. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n5p04>. Acesso em: 7 set. 2025.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARQUES, Walter Rodrigues et al. Estresse e cultura organizacional: o papel do psicólogo na prevenção e tratamento da Síndrome de Burnout. **Conjecturas, União Atlântica de Pesquisadores**, v. 22, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.53660/CONJ-528-477-022>. Acesso em: 20 jun. 2025.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99–113, 1981. DOI:

<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227634716_The_Measurement_of_Experience_Burnout. Acesso em: 24 mai. 2025.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, v. 17, n. 4, p. 433–442, 1993.

MEHLER, M.; HAHN, A. C.; MATTERNE, U. Training emotional competencies at the workplace: A meta-analysis on intervention effects. **BMC Psychology**, v. 12, 2024. Disponível em: <https://bmcpyschology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-024-02198-3>. Acesso em: 6 out. 2025.

MHS – Multi-Health Systems. EQ-i 2.0® Workplace & Leadership Reports. 2025. Disponível em: <https://storefront.mhs.com/collections/eq-i-2-0>. Acesso em: 31 ago. 2025.

MICROSOFT. AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part — 2024 Work Trend Index. Redmond: **Microsoft**, 2024. Disponível em: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part>. Acesso em: 11 ago. 2025.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/guia-nr-01-revisado.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2025.

MULLER, Greiciele da Silva. **O papel da psicologia organizacional no ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Frederico Westphalen, 2021. Disponível em: <https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/handle/123456789/2040>. Acesso em: 3 jun. 2025.

NEONG, S. C.; ISA, Z. M.; MANAF, M. R. B. A. Emotional intelligence and organisational culture: a systematic literature review. **PNR Journal**, 2022. Disponível em: <https://www.pnrjournal.com/index.php/home/article/download/3350/3316/4185>. Acesso em: 6 out. 2025.

NGUYEN HAI, Thanh; QUANG, Nguyen. Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector. *SAGE Open*, v. 12, 2022. DOI: 10.1177/21582440221094606.

OCDE. OECD Compendium of Productivity Indicators 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 11 ago. 2025.

OCDE. OECD Compendium of Productivity Indicators 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 11 ago. 2025.

OGASSAVARA, D. et al. Concepções e interlocuções das revisões de literatura narrativa: contribuições e aplicabilidade. **Ensino & Pesquisa**, Maringá, v. 21, n. 4, p. 1-14, 2023.

OMS (Organização Mundial da Saúde). Mental health at work – fact sheet. Genebra: WHO, 2024.

OMS; OIT. WHO and ILO call for new measures to tackle mental health issues at work. Genebra: OMS/OIT, 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde** – CID-11. Genebra: OMS, 2019. Disponível em: <https://icd.who.int>. Acesso em: 13 jun. 2025.

P-LAB. Curso de Inteligência Emocional – P-LAB. Disponível em: <https://p-lab.pro/treinamento/inteligencia-emocional/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

POWELL, C.; BROWN, T.; YAP, Y.; et al. Emotional intelligence training among the healthcare workforce: a systematic review and meta-analysis. **Frontiers in Psychology**, v. 15, p. 1-14, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1437035>. Acesso em: 31 ago. 2025.

PwC. Global Workforce Hopes & Fears Survey 2024. Londres: **PwC**, 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>. Acesso em: 11 ago. 2025.

REWORK. Emotional Intelligence as an Organizational Capability. Deloitte Insights, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/download/6919/9315/26932>. Acesso em: 31 ago. 2025.

ROBINSON, M. D. et al. Working smarter: work-related emotional intelligence and job satisfaction — a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 2025.

ROCCO, Maria Luiza Mendes Pereira; BERNARDINO, Natalí. **Benefícios e desafios da inteligência emocional nos cargos de liderança**. 2023. Artigo científico (Técnico em Administração Integrado ao Médio). Araraquara, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/18874>. Acesso em: 3 jun. 2025.

ROCHA, Mariana; LIMA, Patrícia. **Inteligência emocional e clima organizacional: implicações para a liderança em contextos de mudança**. *Cadernos de Psicologia Organizacional*, v. 22, n. 3, p. 77-92, 2024.

RUDOLPH, C. W.; BREEVAART, K.; ZACHER, H. Disentangling between-person and reciprocal within-person relations among perceived leadership and employee wellbeing. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 27, n. 4, p. 441-450, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1037/ocp0000320>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, v. 9, n. 3, p. 185–211, 1990. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>. Acesso em: 29 jun. 2025.

SANCHEZ-GOMEZ, M.; BRESO, E. In pursuit of work performance: Testing the contribution of emotional intelligence and burnout. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, Article 5373, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17155373>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SBIE – Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional. Formações, Treinamentos e Imersões em IE. Disponível em: <https://www.sbie.com.br/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

SEBRAE. Inteligência Emocional – Rotas de Liderança. Disponível em: <https://es.loja.sebrae.com.br/vitrine-inteligencia-emocional-rotas-de-lideranca>. Acesso em: 31 ago. 2025.

SCHMIDT, Adriano R. et al. Estilo de liderança e burnout: uma análise com trabalhadores de saúde na pandemia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 2, p. 248–265, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em: 13 jun. 2025.

SIY GLOBAL. Search Inside Yourself – Impact Report 2023. 2023. Disponível em: <https://www.siyglobal.com/results>. Acesso em: 31 ago. 2025.

SÍNDROME DE BURNOUT: A CONTRIBUIÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NA PROMOÇÃO DA SAÚDE DO TRABALHADOR. **Revista Transformar**, Itaperuna, Centro Universitário São José, v. 14, n. 1, (sem paginação visível), 2020. Disponível em: <https://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/1159>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SOLDERA, Lais Luisa de Oliveira; MARTINS, Leandro Gonçalves. Síndrome de Burnout: conceitos e observações para os gestores de recursos humanos. *Leopoldianum*, v. 43, n. 119–120, p. 12–12, 2017. Disponível em: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Wvwug4uLva4J:scholar.google.com/+burnout+gestores&hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0,5. Acesso em: 21 jun. 2025.

TROCHINI, M. T.; GOISSIS, T. V. **O impacto da síndrome de Burnout nas relações interpessoais e empresariais. 2023.** Trabalho de Conclusão de Curso

(Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi", Americana, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15534>. Acesso em: 21 jun. 2025.

WIGERT, Ben. Employee burnout: The biggest myth. Gallup, 13 mar. 2020. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx>. Acesso em: 4 jun. 2025.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, José Carlos. Formação e atuação em Psicologia Organizacional. Psicologia: Ciência e Profissão, 6(1), p. 31–32, 1986. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931986000100010&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 24 jul. 2025.