REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SAÚDE MENTAL DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE-IFRN

IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON THE MENTAL HEALTH OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE STAFF IN EDUCATION AT THE FEDERAL INSTITUTE OF RIO GRANDE DO NORTE (IFRN)

IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA SALUD MENTAL DEL PERSONAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EN EDUCACIÓN DEL INSTITUTO FEDERAL DE RIO GRANDE DO NORTE (IFRN)

Francilene Pereira da Silva
Mestre, Instituto Federal de Educação-IFRN. Brasil.
Email: francilene.ifrn@gmail.com

Rafael de Albuquerque Figueiró
Doutor, Universidade Potiguar-UnP, Instituto Ânima de Educação. Brasil.
Email: rafaelfigueiro103@gmail.com

Ionara Dantas Estevam
Doutora, Universidade Potiguar-UnP, Instituto Ânima de Educação. Brasil
Email: ionaradantas@gmail.com

Daniele de Souza Paulino
Doutora, Universidade Potiguar-UnP, Instituto Ânima de Educação. Brasil
Email: daniele.paulino@ulife.com.br

Martha Emanuela Soares da Silva Figueiró
Doutora, Grupo Educacional Revisa. Brasil
Email: marthaess@gmail.com

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

Resumo

A saúde mental dos trabalhadores constitui um importante indicador da qualidade do ambiente organizacional, sendo influenciada por fatores psicossociais relacionados às condições de trabalho e às práticas de gestão. Entre esses fatores, a liderança exerce papel central, podendo favorecer o bem-estar ou contribuir para experiências de sofrimento psíquico. No contexto do serviço público federal, servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) estão expostos a demandas específicas que repercutem sobre sua saúde mental. Este artigo, de natureza qualitativa, tem como objetivo compreender como servidores técnico-administrativos do Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), Campus Natal-Central, percebem os estilos de liderança e suas repercussões sobre as experiências de bem-estar e sofrimento no trabalho. A investigação constitui a segunda etapa (qualitativa) de uma pesquisa mais ampla de métodos mistos; nesta, a etapa quantitativa anterior — que utilizou o *Self-Reporting Questionnaire* (SRQ-20) — funcionou estritamente como mapeamento diagnóstico contextualizador do cenário de adoecimento da Diretoria de Ensino. Para este recorte qualitativo, os dados foram produzidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os servidores, cujos relatos foram submetidos à Análise de Conteúdo Temática de Bardin. Os resultados evidenciaram que as práticas de liderança pautadas no diálogo, apoio e participação direta favorecem a percepção de um ambiente saudável e seguro. Em contrapartida, estilos de gestão autoritários, omissos ou marcados por fragilidades relacionais foram associados a vivências de desgaste e sofrimento psíquico. Adicionalmente, a sobrecarga de trabalho, falhas na comunicação e limitações institucionais emergiram como fatores que potencializam os riscos psicossociais, ressaltando a relevância das práticas de liderança humanizada e das condições estruturais para a sustentabilidade da saúde mental no serviço público.
Palavras-chave: saúde mental; liderança; transtornos mentais comuns; serviço público.

Abstract

Workers' mental health constitutes an important indicator of organizational environment quality, being influenced by psychosocial factors related to working conditions and management practices. Among these factors, leadership plays a central role, either promoting well-being or contributing to experiences of psychological distress. In the context of the federal public service, technical-administrative education staff (TAEs) are exposed to specific demands that affect their mental health. This qualitative article aims to understand how technical-administrative staff at the Federal Institute of Rio Grande do Norte (IFRN), Natal-Central Campus, perceive leadership styles and their repercussions on experiences of well-being and distress at work. The investigation constitutes the second (qualitative) stage of a broader mixed-methods research; in this, the prior quantitative phase—which utilized the *Self-Reporting Questionnaire* (SRQ-20)—functioned

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

strictly as a contextualizing diagnostic mapping of the illness scenario within the Directorate of Education. For this qualitative framework, data were generated through semi-structured interviews with the staff, whose reports were subjected to Bardin's Thematic Content Analysis. The results showed that leadership practices based on dialogue, support, and direct participation favor the perception of a healthy and safe environment. Conversely, authoritarian, neglectful, or relationally fragile management styles were associated with experiences of wear and tear and psychological distress. Additionally, work overload, communication failures, and institutional limitations emerged as factors that enhance psychosocial risks, highlighting the relevance of humanized leadership practices and structural conditions for the sustainability of mental health in the public service.

Keywords: mental health; leadership; common mental disorders; public service.

Resúmen

La salud mental de los trabajadores es un indicador clave de la calidad del entorno organizacional, influido por factores psicosociales vinculados a las condiciones laborales y a las prácticas de gestión. El liderazgo desempeña un papel central entre estos factores, ya que puede fomentar el bienestar o contribuir a experiencias de malestar psicológico. En el servicio público federal, el personal técnico-administrativo en educación (TAE) se enfrenta a demandas específicas que repercuten en su salud mental. Este estudio cualitativo tiene como objetivo comprender cómo el personal técnico-administrativo del Instituto Federal de Rio Grande do Norte (IFRN), campus Natal-Central, percibe los estilos de liderazgo y sus efectos en las experiencias de bienestar y malestar laboral. Esta investigación constituye la segunda etapa (cualitativa) de un estudio más amplio de métodos mixtos; la etapa cuantitativa anterior — que utilizó el Cuestionario de Autoinforme (SRQ-20) — sirvió estrictamente como un mapeo diagnóstico para contextualizar el panorama de la salud mental en la Dirección de Educación. Para este componente cualitativo, se recopilaron datos mediante entrevistas semiestructuradas con miembros del personal, y sus testimonios se analizaron utilizando el análisis de contenido temático de Bardin. Los resultados revelaron que las prácticas de liderazgo basadas en el diálogo, el apoyo y la participación directa fomentan la percepción de un entorno saludable y seguro. Por el contrario, los estilos de gestión autoritarios, negligentes o caracterizados por deficiencias relacionales se asociaron con experiencias de agotamiento profesional (*burnout*) y malestar psicológico. Asimismo, la carga de trabajo, los fallos en la comunicación y las limitaciones institucionales surgieron como factores que agravan los riesgos psicosociales, lo que pone de relieve la importancia de unas prácticas de liderazgo humanizadas y de unas condiciones estructurales adecuadas para preservar la salud mental en el servicio público.

Palabras clave: salud mental; liderazgo; trastornos mentales comunes; servicio público.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

1. Introdução

A crescente incidência de transtornos mentais relacionados ao trabalho tem ampliado o interesse científico pelos fatores organizacionais associados ao sofrimento psíquico dos trabalhadores. Entre esses fatores, a liderança tem recebido atenção especial por sua influência sobre aspectos como suporte social, reconhecimento profissional, autonomia, justiça organizacional e clima de trabalho, elementos reconhecidos como importantes determinantes da saúde mental no contexto laboral (Kelloway & Day, 2020; Nielsen et al., 2008).

A literatura contemporânea demonstra que diferentes estilos de liderança podem produzir efeitos distintos sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Lideranças caracterizadas pelo apoio, pela comunicação aberta e pela participação tendem a favorecer ambientes de trabalho mais saudáveis, enquanto práticas autoritárias, abusivas ou marcadas pela ausência de suporte estão associadas ao aumento do estresse ocupacional, da exaustão emocional e dos transtornos mentais comuns (Harvey et al., 2017; Tepper, 2000).

No contexto das instituições públicas de ensino, a investigação dessa temática torna-se particularmente relevante em razão das demandas administrativas, das exigências institucionais e da complexidade das relações organizacionais que caracterizam o trabalho dos servidores técnico-administrativos. Apesar do avanço das pesquisas sobre liderança e saúde mental, ainda são limitados os estudos que exploram como esses trabalhadores percebem as práticas de liderança e de que maneira tais experiências repercutem sobre seu bem-estar e sofrimento no trabalho, especialmente no contexto dos Institutos Federais de Educação.

Diante dessa lacuna, o presente estudo teve como objetivo compreender como servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), Campus Natal-Central, percebem os estilos de liderança exercidos em seu contexto de trabalho e suas repercussões sobre as experiências de bem-estar e sofrimento psíquico. Este artigo corresponde ao recorte qualitativo de uma investigação de métodos mistos, na qual a etapa quantitativa anterior, realizada por meio do Self-Reporting Questionnaire (SRQ-20), teve caráter exclusivamente contextual, fornecendo um panorama agregado da saúde mental dos servidores que subsidiou a interpretação dos achados qualitativos, sem possibilitar associação entre os escores individuais do instrumento e os participantes entrevistados.

Ao explorar a interface entre liderança e saúde mental, esta pesquisa pretende contribuir para o avanço do conhecimento na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, oferecendo evidências sobre as experiências e percepções dos servidores em relação às práticas de gestão no contexto do serviço público federal. Além disso, busca fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias institucionais voltadas ao fortalecimento de lideranças mais participativas e de políticas de promoção da saúde mental e prevenção do sofrimento psíquico no trabalho.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

2. Método

Esta investigação caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva (Tumelero, 2018). O estudo corresponde ao recorte qualitativo de uma investigação mais ampla de abordagem mista, estruturada segundo o delineamento de métodos mistos sequencial explicativo (Creswell & Plano Clark, 2018). Nesse delineamento, a etapa quantitativa antecedeu a qualitativa e teve como finalidade caracterizar o contexto da pesquisa, subsidiando o aprofundamento interpretativo das percepções dos participantes.

A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a compreensão das percepções, experiências e significados atribuídos pelos sujeitos ao contexto de trabalho (Denzin, 1978; Souza & Kerbauy, 2017). Dessa forma, buscou-se interpretar a complexidade das relações socio profissionais e suas repercussões sobre o bem-estar e o sofrimento psíquico, privilegiando a compreensão do fenômeno em seu contexto natural.

O campo empírico da pesquisa foi a Diretoria de Ensino (DE) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), Campus Natal-Central (CNAT). A escolha desse setor justifica-se por sua centralidade nas atividades acadêmicas e administrativas do campus, reunindo uma equipe multidisciplinar composta por 51 servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), incluindo pedagogos, psicólogos, assistentes em administração, secretários e assistentes de alunos, submetidos a demandas organizacionais complexas e contínuas.

A etapa quantitativa da investigação foi realizada previamente mediante aplicação do Self-Reporting Questionnaire (SRQ-20), instrumento de rastreamento de suspeição para Transtornos Mentais Comuns (TMC), utilizado exclusivamente para caracterizar o contexto de saúde mental dos servidores. O instrumento foi aplicado de forma anônima, impossibilitando a vinculação dos escores individuais aos respectivos respondentes. Dessa forma, os resultados quantitativos não foram utilizados como critério de seleção dos participantes da etapa qualitativa nem para estabelecer associação entre os escores individuais do SRQ-20 e os relatos das entrevistas, constituindo apenas um contexto interpretativo para a compreensão dos achados qualitativos.

Para a etapa qualitativa, adotou-se amostragem intencional, considerando como critérios de elegibilidade: (a) estar em exercício na Diretoria de Ensino durante o período da coleta de dados e (b) possuir tempo mínimo de cinco anos de atuação no setor. O critério temporal foi definido por possibilitar que os participantes apresentassem vivência suficiente para refletir sobre as práticas de liderança e suas repercussões no contexto organizacional (Kelloway & Day, 2020; Sonnentag et al., 2017).

Foram excluídos da pesquisa os servidores afastados temporariamente por motivo de licença, férias, readaptação funcional ou qualquer outra modalidade de afastamento, bem como aqueles que não atenderam ao tempo mínimo de atuação estabelecido ou que recusaram participar do estudo.

A etapa qualitativa foi composta por 11 servidores técnico-administrativos, sendo seis do sexo masculino e cinco do sexo feminino. A composição da amostra

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

decorreu da adesão voluntária dos servidores elegíveis, mostrando-se compatível com o caráter exploratório da investigação. Embora não tenha sido adotado um critério formal de saturação temática para o encerramento da coleta, observou-se recorrência dos principais temas abordados nas entrevistas, indicando suficiência informacional para atender ao objetivo do estudo e subsidiar a construção das categorias analíticas.

Como em toda pesquisa baseada em participação voluntária, reconhece-se a possibilidade de viés de seleção. É possível que servidores mais motivados a compartilhar suas experiências — sejam elas positivas ou negativas — tenham apresentado maior predisposição para participar da investigação. Da mesma forma, mesmo entre os servidores elegíveis, aqueles que optaram por não participar ou que manifestaram receio de exposição institucional podem não estar representados no corpus analisado. Assim, os resultados devem ser compreendidos à luz dessas características do delineamento metodológico, consideradas na interpretação dos achados.

A produção dos dados ocorreu durante o primeiro semestre de 2026 por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas individualmente e de forma presencial pela pesquisadora. A escolha dessa técnica fundamentou-se em sua flexibilidade para explorar temas previamente definidos e, simultaneamente, aprofundar aspectos emergentes durante a interação entre pesquisadora e participante (Laville & Dionne, 1999).

As entrevistas foram realizadas em ambiente reservado nas dependências da instituição, garantindo privacidade, conforto e confidencialidade aos participantes. Cada entrevista teve duração média de 30 minutos, sendo gravada em áudio mediante autorização dos participantes e posteriormente transcrita na íntegra para análise.

O roteiro de entrevista foi composto por dez questões abertas organizadas em torno dos seguintes eixos temáticos: percepção sobre os estilos de liderança presentes no setor; espaço para diálogo e participação nos processos decisórios; apoio técnico e emocional recebido da gestão; fatores estressores e experiências de sofrimento psíquico relacionadas ao trabalho; e sugestões para o aprimoramento das relações entre liderança e equipe.

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo Temática proposta por Bardin (2016). Inicialmente, realizou-se a pré-análise, com leitura flutuante e organização do corpus constituído pelas transcrições das entrevistas. Em seguida, procedeu-se à exploração do material mediante codificação, identificação das unidades de registro e agrupamento em categorias temáticas. A construção das categorias ocorreu de forma indutiva, sendo posteriormente interpretada à luz da tipologia clássica dos estilos de liderança proposta por Lewin, Lippitt e White (1939), por apresentar maior aderência às percepções manifestadas pelos participantes.

Como estratégia complementar de organização do corpus, realizou-se uma análise descritiva da frequência dos códigos identificados, permitindo visualizar a recorrência dos temas emergentes. Essa contagem foi utilizada exclusivamente como recurso auxiliar da análise qualitativa, sem finalidade de inferência estatística ou de atribuição de maior relevância analítica aos temas mais frequentes.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

A integração entre as etapas quantitativa e qualitativa ocorreu exclusivamente no nível interpretativo, utilizando os resultados agregados da primeira etapa como contexto para aprofundar a compreensão das percepções dos participantes acerca da liderança e da saúde mental no trabalho, sem qualquer pareamento entre os escores individuais do SRQ-20 e os relatos obtidos nas entrevistas.

A pesquisa atendeu aos princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Potiguar (CEP/UnP), conforme Parecer Consubstanciado nº 8.003.597. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes da realização das entrevistas. O anonimato, a confidencialidade das informações e o sigilo dos participantes foram assegurados em todas as etapas da pesquisa e na divulgação dos resultados.

3. Resultados e discussão

Embora o foco deste artigo resida no aprofundamento qualitativo das vivências dos servidores, a compreensão dessas subjetividades exige a caracterização prévia do cenário epidemiológico que lhes serve de pano de fundo. Conforme detalhado na metodologia, a primeira etapa da investigação — de caráter estritamente anônimo e contextual — contou com a participação de N = 33 servidores técnico-administrativos da Diretoria de Ensino, representando 64,7% do total de servidores lotados no setor.

No perfil geral desse grupo respondente da fase quantitativa inicial, constatou-se a predominância do sexo feminino (72,7%), com maior concentração na faixa etária entre 50 e 59 anos (39,4%), seguida daqueles entre 40 e 49 anos (30,3%). Em relação ao tempo de atuação na instituição, observou-se que a maioria possuía mais de 11 anos de exercício profissional (66,6%), evidenciando um grupo formado predominantemente por servidores experientes e com trajetória consolidada no serviço público federal. Quanto à escolaridade, verificou-se elevado nível de qualificação acadêmica, com predominância de pós-graduação *lato sensu* (54,5%), seguida de mestrado (27,3%) e doutorado (9,1%). Os participantes estavam distribuídos em diferentes setores da Diretoria de Ensino.

Sob a perspectiva epidemiológica, o rastreamento inicial por meio do *Self-Reporting Questionnaire* (SRQ-20) identificou uma prevalência de 39,4% (N = 13) de suspeição para Transtornos Mentais Comuns (TMC) entre os servidores do setor. Esse percentual mostra-se expressivo quando comparado aos achados de outros estudos realizados com servidores públicos brasileiros. Mota, Silva e Amorim (2020), por exemplo, encontraram uma prevalência de 37% de TMC entre servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino.

Paralelamente, Carlotto, Barcinski e Fonseca (2015), ao investigarem 541 servidores do Poder Judiciário por meio do SRQ-20, também identificaram elevada prevalência de TMC e estressores ocupacionais, associando diretamente o desgaste mental a fatores da estrutura e da organização laboral. Esses achados corroboram a premissa de que os riscos psicossociais e o sofrimento psíquico no serviço público transcendem categorias profissionais específicas, constituindo um desafio estrutural para a gestão das organizações públicas.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

Essa realidade epidemiológica encontra forte respaldo na revisão sistemática de Caldas et al. (2022) sobre saúde mental nas instituições públicas de ensino brasileiras. Os autores demonstram que a intensificação das demandas laborais, as cobranças burocráticas, a sobrecarga de trabalho e as fragilidades nas relações de gestão atuam como determinantes críticos para o sofrimento psíquico coletivo. Dessa forma, os dados epidemiológicos agregados funcionam como um alerta institucional, indicando que o sofrimento observado não pode ser reduzido a vulnerabilidades individuais dos trabalhadores, demandando a investigação das dinâmicas organizacionais e interpessoais.

Diante do cenário de desgaste revelado na etapa inicial, a segunda fase da pesquisa buscou compreender, por meio de entrevistas semiestruturadas, as vivências subjetivas e os significados atribuídos pelos servidores às práticas de liderança e suas repercussões sobre o bem-estar e o sofrimento. Para este recorte qualitativo, a amostra constituiu-se de N = 11 servidores que atenderam ao critério de inclusão de tempo mínimo de 5 anos de atuação no setor e que aderiram voluntariamente ao convite, sendo 6 do sexo masculino e 5 do sexo feminino.

O caráter anônimo da etapa quantitativa anterior impediu a seleção dos entrevistados com base em seus escores individuais no SRQ-20. No entanto, a homogeneidade do tempo de serviço dos entrevistados (todos com mais de 5 anos de atuação na Diretoria de Ensino) garantiu que os relatos qualitativos refletissem uma percepção madura, histórica e consolidada sobre a cultura organizacional e as transições nos estilos de gestão ocorridas no setor.

Partiu-se do pressuposto de que a liderança constitui um importante determinante do contexto psicossocial de trabalho, influenciando diretamente mecanismos como o suporte social, o reconhecimento, a comunicação, a justiça organizacional, a autonomia e a segurança psicológica — elementos reconhecidos pela literatura como fatores de proteção ou de risco para a saúde mental. Assim, a análise qualitativa não teve por finalidade apenas descrever comportamentos gerenciais, mas interpretar de que maneira os participantes compreendem que as práticas de liderança repercutem sobre suas vivências de prazer e sofrimento, dialogando de forma interpretativa com o panorama epidemiológico revelado na primeira fase.

A análise do *corpus* das transcrições, realizada por meio da Análise de Conteúdo Temática de Bardin (2016), revelou que as práticas cotidianas de gestão são fortemente percebidas e significadas a partir de dinâmicas de controle, participação e suporte. Embora o referencial teórico que subsidiou o estudo tenha mapeado modelos contemporâneos de gestão — como as lideranças transformacional, autêntica, servidora e abusiva —, os relatos dos participantes aproximaram-se de maneira marcante das dimensões clássicas de liderança propostas por Lewin, Lippitt e White (1939).

A maior aderência da tipologia clássica ao *corpus* das entrevistas justifica-se pela própria natureza estrutural e burocrática que caracteriza o serviço público federal. Em uma instituição de ensino altamente regulada, hierarquizada e pautada pelo princípio da legalidade, as dinâmicas de poder e as tomadas de decisão tendem a se manifestar de forma mais concreta, polarizada e visível no cotidiano laboral. Enquanto os modelos contemporâneos pressupõem elevado nível de flexibilidade

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

organizacional, carisma e alinhamentos subjetivos complexos (frequentemente mais viáveis no setor privado), a realidade dos servidores técnico-administrativos em educação é fortemente balizada por fluxos processuais rígidos, limites legais de atuação e atribuições normativas.

Nesse cenário, o bem-estar e o sofrimento psíquico dos trabalhadores vinculam-se de forma muito mais direta aos aspectos pragmáticos do exercício do poder na rotina administrativa: à centralização vertical e impositiva de tarefas (autocracia), à abertura de espaços reais para a pactuação e a escuta ativa (democracia) ou à omissão gerencial na condução do setor e na mediação de conflitos (laissez-faire). Assim, a clássica tríade revelou-se analiticamente mais robusta e fidedigna para traduzir a concretude das relações de autoridade e a distribuição real do poder decisório no setor investigado.

A partir do processo de codificação, categorização e análise de frequência dos códigos identificados nas falas, emergiram quatro categorias temáticas centrais que estruturam a análise detalhada a seguir: (1) Liderança democrática e participativa; (2) Liderança autocrática e saúde mental; (3) Liderança laissez-faire e sofrimento psíquico; e (4) Fatores organizacionais e saúde mental. Vamos a cada uma delas.

3.1 Liderança democrática e participativa

Os resultados evidenciaram que práticas de liderança fundamentadas na participação, no diálogo e na valorização das contribuições dos trabalhadores foram associadas a experiências de bem-estar psicológico e satisfação no trabalho. Os participantes relataram que gestores acessíveis, que compartilhavam decisões e promoviam espaços de escuta, contribuíam para a construção de um ambiente organizacional mais acolhedor e colaborativo.

Quadro 1

Frequência de códigos identificados nas entrevistas

Categoria	Subcategoria	Código	Frequência (n)	Exemplo de evidência
Liderança Participativa	Participação nas decisões	tomada de decisão coletiva	6	"chama todos para decidir"
		escuta ativa	8	"deixar participar, pedir opinião"
	Abertura ao diálogo	acesso ao gestor	7	"facilidade para conversar"
		comunicação aberta	9	"espaço total para diálogo"
	Clima organizacional	acolhimento	5	"me sinto acolhida"
		convivência positiva	4	"aniversários, convivência"

Nota. elaborado pela autora, com base na pesquisa (2026).

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

Entre os relatos, destacaram-se afirmações como: "*ele chama todos os servidores para tomar as decisões*" (P3), "*ele pede opinião e deixa a equipe participar*" (P5) e "*há espaço para diálogo e sugestões*" (P8). Essas falas indicam características compatíveis com o estilo democrático descrito por Lewin, Lippitt e White (1939), marcado pela participação dos membros da equipe nos processos decisórios.

Os entrevistados também ressaltaram a facilidade de acesso à gestão e a abertura para conversas sobre dificuldades relacionadas ao trabalho. A percepção de que havia espaço para diálogo foi frequentemente associada a sentimentos de segurança, confiança e valorização profissional. Tais resultados convergem com Chiavenato (2014), ao demonstrar que lideranças participativas fortalecem o comprometimento, a motivação e o senso de pertencimento dos trabalhadores.

Sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, Dejours (2009) argumenta que o reconhecimento representa um elemento fundamental para a construção da identidade profissional e para a transformação do sofrimento em experiências de realização. Os dados desta pesquisa reforçam essa compreensão ao evidenciar que a escuta e a valorização das contribuições dos servidores favorecem a construção de sentido no trabalho e fortalecem mecanismos de proteção à saúde mental.

Outro aspecto relevante refere-se às ações de integração promovidas pela gestão. Alguns participantes relataram iniciativas voltadas ao fortalecimento da convivência coletiva, destacando que tais práticas contribuíam para a criação de vínculos interpessoais positivos e para o aumento do suporte social no ambiente laboral. Esses achados corroboram os estudos de Nielsen et al. (2008) e Sonnentag, Pundt e Albrecht (2017), que identificam o suporte social e a qualidade das relações de trabalho como fatores associados ao bem-estar psicológico e ao engajamento profissional.

Os resultados também podem ser compreendidos à luz do modelo Demanda-Controle de Karasek (1979). Segundo o autor, contextos laborais caracterizados por elevadas demandas tendem a produzir menor desgaste psicológico quando acompanhados por autonomia, participação e suporte social. Nesse sentido, a liderança democrática identificada entre os participantes atuou como importante fator de proteção à saúde mental.

3.2 Liderança autocrática e saúde mental

Em contraste com os relatos anteriores, emergiram experiências associadas a estilos de liderança marcados pelo controle excessivo, pela centralização das decisões e pela limitação da participação dos trabalhadores.

Os participantes descreveram situações em que a gestão era percebida como rígida, autoritária e pouco receptiva ao diálogo. Entre os relatos destacaram-se afirmações como: "*a gestão não ouvia*" (P2), "*era autoritária e invasiva*" (P6) e "*você*

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

não é respeitada nem ouvida" (P9). Essas experiências revelam práticas compatíveis com o estilo autocrático descrito por Lewin, Lippitt e White (1939), caracterizado pela concentração do poder decisório e pela reduzida autonomia dos subordinados.

Quadro 2

Frequência de códigos identificados nas entrevistas

Categoria	Subcategoria	Código	Frequência (n)	Exemplo de evidência
Liderança Negativa	Autoritarismo	imposição	4	"gestão autoritária"
		ausência de escuta	5	"não era ouvida"
	Omissão	falta de suporte	4	"não foi me defender"
	Pressão	cobrança excessiva	6	"prazos curtos, desgaste"

Nota. elaborado pela autora, com base na pesquisa (2026).

Segundo Araújo (2006), esse modelo de gestão tende a aumentar os estressores psicossociais e comprometer o engajamento dos trabalhadores. Os relatos obtidos nesta pesquisa reforçam essa perspectiva, uma vez que a ausência de participação e de reconhecimento foi frequentemente associada a sentimento de frustração, insegurança e desgaste emocional.

Os impactos dessas práticas sobre a saúde mental tornaram-se evidentes em relatos que associaram diretamente determinadas experiências de gestão ao adoecimento psicológico. Um dos participantes afirmou que "*a gestão passada me adoeceu completamente*" (P4), evidenciando que as experiências laborais podem ultrapassar o âmbito da insatisfação profissional e atingir dimensões mais profundas do sofrimento psíquico.

Esses achados dialogam diretamente com Dejours (2007; 2009), que compreende o sofrimento relacionado ao trabalho como resultado de condições organizacionais que impedem o reconhecimento e limitam a expressão da subjetividade. Da mesma forma, Seligmann-Silva (2011) destaca que ambientes marcados por pressão excessiva, ausência de reconhecimento e relações hierárquicas rígidas tendem a comprometer progressivamente os recursos psicológicos dos trabalhadores.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

Além do autoritarismo, os participantes relataram experiências relacionadas à cobrança excessiva e à pressão constante por resultados. Esse cenário reforça as discussões de Harvey et al. (2022) e da Organização Mundial da Saúde (2023), que identificam práticas organizacionais inadequadas como importantes fatores de risco para transtornos mentais relacionados ao trabalho. Os resultados sugerem, portanto, que a liderança autocrática não afeta apenas a dinâmica das equipes, mas também exerce repercussões percebidas direta sobre a saúde mental dos trabalhadores.

3.3 Liderança laissez-faire e sofrimento psíquico

A terceira categoria evidenciou experiências associadas à baixa intervenção da liderança, à ausência de suporte e à omissão diante das demandas dos trabalhadores.

Os participantes relataram situações em que a gestão se mostrava distante dos problemas cotidianos e pouco atuante na mediação de conflitos ou no apoio às equipes. Entre os depoimentos destacaram-se afirmações como: "*quando eles são omissos, isso afeta*" (P1) e "*ela não foi atrás para me defender*" (P7).

Essas características aproximam-se do estilo laissez-faire descrito por Northouse (2018), no qual o líder exerce mínima intervenção sobre as atividades e transfere grande parte das responsabilidades aos trabalhadores. Embora esse modelo possa ser funcional em equipes altamente autônomas, os resultados desta pesquisa indicam que sua aplicação, em determinados contextos, produz sentimentos de insegurança, abandono e desamparo.

Os entrevistados relataram dificuldades relacionadas à falta de orientação, ausência de posicionamento da liderança e insuficiência de suporte diante de situações problemáticas. Sob a perspectiva do modelo Demanda-Controle de Karasek (1979), ambientes caracterizados por elevadas exigências e reduzido suporte social favorecem o aumento do sofrimento psíquico e do risco de adoecimento mental.

Os resultados também convergem com as contribuições de Dejours (2009), que destaca a importância do reconhecimento e da cooperação para a construção da identidade profissional. A ausência desses elementos compromete os mecanismos coletivos de enfrentamento do sofrimento e favorece sentimentos de isolamento.

De forma semelhante, Kelloway e Day (2020) argumentam que lideranças omissas podem produzir efeitos tão prejudiciais quanto práticas explicitamente autoritárias, uma vez que a falta de suporte dificulta a gestão das demandas ocupacionais e amplia os riscos de esgotamento emocional. Assim, os dados indicam que a negligência gerencial constitui importante fator de vulnerabilidade para a saúde mental dos trabalhadores.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

3.4 Fatores organizacionais e saúde mental

Além dos estilos de liderança, os participantes identificaram fatores organizacionais que influenciam diretamente sua saúde mental e potencializam os efeitos das práticas de gestão.

A sobrecarga de trabalho e a burocracia institucional foram aspectos frequentemente mencionados. Relatos como "*é toda uma burocracia, um desgaste muito grande*" (P5) e "*a demanda é excessiva*" (P8) demonstram que o sofrimento psíquico está relacionado não apenas às relações interpessoais, mas também às condições concretas de organização do trabalho.

Esses achados dialogam com Karasek (1979), que destaca que elevadas demandas associadas a recursos insuficientes aumentam significativamente os riscos de adoecimento mental. Também convergem com Dejours (2009), para quem a organização do trabalho constitui um dos principais determinantes das experiências de prazer e sofrimento no contexto laboral.

Outro aspecto relevante foi a percepção de invisibilidade do sofrimento emocional. Alguns participantes relataram que suas dificuldades psicológicas não eram percebidas ou acolhidas institucionalmente, conforme expresso na fala: "*meu lado emocional não estava sendo visto*" (P10).

Quadro 3

Frequência de códigos identificados nas entrevistas

Categoria	Subcategoria	Código	Frequência (n)	Exemplo de evidência
Fatores Organizacionais	Sobrecarga	excesso de demandas	8	"muita demanda"
		burocracia	6	"é toda uma burocracia"
	Relações	conflitos interpessoais	5	"falta de coleguismo"
	Apoio institucional	ausência de suporte	6	"foi ignorado"

Nota. elaborado pela autora, com base na pesquisa (2026).

Esse resultado aproxima-se das reflexões de Brant e Minayo-Gomez (2008), que criticam a lógica produtivista presente nas organizações contemporâneas,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

responsável por reduzir os espaços de escuta e invisibilizar o sofrimento dos trabalhadores. Da mesma forma, Seligmann-Silva (2011) argumenta que o sofrimento relacionado ao trabalho deve ser compreendido como fenômeno coletivo e organizacional, e não como fragilidade individual.

Sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, a ausência de reconhecimento e de espaços legítimos para expressão das dificuldades emocionais compromete a construção de sentido no trabalho e enfraquece os mecanismos de enfrentamento do sofrimento (Dejours, 2009). Assim, os resultados evidenciam que a promoção da saúde mental exige não apenas lideranças mais sensíveis e participativas, mas também transformações nas condições organizacionais que produzem desgaste e sofrimento.

De modo geral, os achados desta pesquisa demonstram que a liderança constitui um elemento central na produção de saúde ou sofrimento no trabalho. Enquanto práticas democráticas favoreceram reconhecimento, pertencimento e suporte social, estilos autocráticos e omissos estiveram associados ao aumento do sofrimento psíquico, da exaustão emocional e do risco de adoecimento mental. Além disso, fatores organizacionais como burocracia excessiva, sobrecarga de trabalho e invisibilidade do sofrimento potencializaram os efeitos das práticas de gestão sobre a saúde mental dos servidores. Esses resultados corroboram a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 2009), ao evidenciar que o adoecimento mental não pode ser compreendido apenas como um fenômeno individual, mas como resultado das relações sociais e das condições concretas de organização do trabalho.

4. Discussão

As análises realizadas permitiram compreender como os participantes percebem as relações entre práticas de liderança, condições organizacionais e experiências de bem-estar e sofrimento no trabalho. As narrativas evidenciaram que a liderança constitui um componente relevante das relações socio profissionais, sendo frequentemente associada a aspectos como comunicação, reconhecimento, autonomia, suporte e segurança psicológica. Entretanto, os próprios relatos indicaram que essas práticas se desenvolvem em um contexto organizacional mais amplo, marcado por sobrecarga de trabalho, burocracia, limitações estruturais e exigências próprias do serviço público, não sendo possível compreender as experiências de saúde mental apenas a partir da atuação das lideranças.

A análise descritiva da frequência dos códigos qualitativos reforçou essa compreensão ao identificar elevada recorrência de temas relacionados à comunicação aberta (n=9), ao estresse ocupacional (n=9), à escuta ativa (n=8), à sobrecarga de trabalho (n=8), ao cansaço/exaustão (n=7) e à burocracia (n=6). A coexistência desses elementos sugere que, embora práticas de liderança participativa sejam predominantes no contexto investigado, os participantes

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

permanecem inseridos em um ambiente organizacional caracterizado por elevadas demandas de trabalho e limitações institucionais, evidenciando a natureza multifatorial das experiências de sofrimento e bem-estar.

No que se refere às práticas relacionais da liderança, os participantes associaram lideranças caracterizadas pela participação, pelo diálogo e pela acessibilidade a experiências de trabalho mais positivas. Os relatos destacaram a importância da escuta ativa, da abertura para participação nas decisões e da disponibilidade dos gestores para mediar conflitos e oferecer suporte diante das dificuldades cotidianas. Essas práticas foram percebidas como favorecedoras de sentimentos de pertencimento, valorização profissional e confiança nas relações interpessoais.

Esses achados dialogam com a tipologia clássica de Lewin, Lippitt e White (1939), segundo a qual práticas democráticas favorecem maior participação e cooperação entre os membros da equipe. Também se aproximam das contribuições de Northouse (2018), ao indicar que lideranças capazes de estimular o diálogo, o compartilhamento de responsabilidades e a construção coletiva de soluções tendem a ser percebidas como mais favoráveis ao funcionamento das equipes.

Por outro lado, os participantes relataram que práticas autoritárias, excessivamente centralizadoras ou marcadas pela ausência de suporte gerencial foram associadas a experiências de desvalorização, insegurança e desgaste emocional. Os depoimentos também atribuíram às lideranças do tipo *laissez-faire* dificuldades relacionadas à mediação de conflitos, ao acompanhamento das demandas das equipes e ao fornecimento de suporte diante das dificuldades institucionais. Essas percepções são coerentes com estudos que descrevem estilos de liderança controladores ou omissos como fatores relacionais associados ao aumento dos riscos psicossociais no trabalho (Kelloway & Day, 2020).

Entretanto, os próprios relatos demonstraram que as práticas de liderança não explicam isoladamente as experiências de sofrimento descritas pelos participantes. A sobrecarga de trabalho, as exigências burocráticas, o acúmulo de demandas, as limitações de recursos humanos e materiais e as características da organização do trabalho emergiram de forma recorrente como elementos constitutivos do contexto laboral. Nesse sentido, as narrativas sugerem que a atuação das lideranças ocorre dentro de limites impostos pela própria estrutura institucional, não sendo possível atribuir exclusivamente ao gestor imediato a origem dos problemas vivenciados pelos trabalhadores.

Essa compreensão encontra respaldo na Psicodinâmica do Trabalho, segundo a qual o sofrimento psíquico resulta das relações estabelecidas entre o sujeito, a organização do trabalho e as formas de reconhecimento social (Dejours, 2009). Sob essa perspectiva, o reconhecimento, a cooperação, a possibilidade de participação e a construção de relações de confiança constituem importantes recursos para elaboração do sofrimento, mas coexistem com fatores organizacionais que escapam à governabilidade das lideranças imediatas.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

De forma semelhante, o modelo demanda-controle de Karasek (1979) permite compreender que experiências de sofrimento tendem a emergir da interação entre elevadas demandas laborais, reduzidas possibilidades de controle sobre o trabalho e disponibilidade variável de suporte social. As narrativas analisadas indicam que os participantes percebem a liderança como um dos elementos que compõem esse contexto, podendo favorecer maior apoio e diálogo diante das dificuldades organizacionais, mas sem eliminar, por si só, os efeitos decorrentes das limitações estruturais presentes na instituição.

Por fim, os achados também dialogam com Seligmann-Silva (2011), ao reforçarem que o sofrimento psíquico relacionado ao trabalho constitui um fenômeno multifatorial, produzido na interação entre condições organizacionais, relações socio profissionais e experiências subjetivas dos trabalhadores. Nessa perspectiva, os relatos dos participantes sugerem que ambientes caracterizados por diálogo, cooperação, reconhecimento e suporte tendem a favorecer experiências mais positivas de trabalho; entretanto, tais práticas coexistem com demandas institucionais que igualmente influenciam a forma como os servidores vivenciam seu cotidiano laboral.

Em conjunto, os resultados permitem compreender que os participantes percebem a liderança como um componente relevante do contexto psicossocial de trabalho, cujos efeitos são interpretados em interação com as condições organizacionais mais amplas. Em diálogo com os achados agregados da etapa quantitativa, essas percepções ampliam a compreensão sobre os processos de bem-estar e sofrimento no trabalho, sem permitir estabelecer relações causais ou associações individuais entre estilos de liderança e suscetibilidade a transtornos mentais comuns.

5. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo compreender como servidores técnico-administrativos da Diretoria de Ensino do IFRN/Campus Natal-Central percebem os estilos de liderança presentes em seu contexto de trabalho e como relacionam essas práticas às suas experiências de bem-estar, sofrimento e saúde mental. Os resultados evidenciaram que os participantes atribuem às práticas de liderança um papel relevante na configuração das relações socio profissionais, destacando aspectos como suporte social, reconhecimento, autonomia, comunicação e segurança psicológica no ambiente de trabalho.

As narrativas indicaram que lideranças caracterizadas pelo diálogo, pela participação e pela escuta ativa foram percebidas pelos participantes como favorecedoras de experiências de trabalho mais positivas, sendo associadas à construção de ambientes mais acolhedores, colaborativos e baseados na confiança. Da mesma forma, os relatos sugerem que a valorização das contribuições individuais e coletivas esteve relacionada à percepção de reconhecimento e pertencimento

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

institucional, aspectos amplamente discutidos na literatura como recursos relevantes para o bem-estar no trabalho.

Em contrapartida, os participantes associaram práticas marcadas pelo excesso de controle, pela centralização das decisões e pela limitação dos espaços de participação a experiências de desvalorização, insegurança e desgaste emocional. Também relataram que a ausência de suporte gerencial, as dificuldades na mediação de conflitos e a insuficiência de acompanhamento das demandas das equipes foram percebidas como elementos relacionados ao enfraquecimento dos vínculos organizacionais e ao sofrimento vivenciado no cotidiano laboral.

Os relatos evidenciaram, ainda, que as repercussões das práticas de liderança não foram compreendidas pelos participantes de forma isolada, mas inseridas em um contexto organizacional mais amplo, marcado por sobrecarga de trabalho, burocracia, limitações estruturais e exigências próprias da administração pública. Nesse cenário, as narrativas sugerem que as práticas de liderança são percebidas como elementos capazes de favorecer ou dificultar a forma como os servidores vivenciam essas condições organizacionais, influenciando a maneira como atribuem significado às suas experiências de trabalho.

À luz da Psicodinâmica do Trabalho, esses achados podem ser interpretados como indicativos de que as experiências de prazer e sofrimento relatadas pelos participantes se constroem nas relações estabelecidas entre os trabalhadores e a organização do trabalho. Nessa perspectiva, reconhecimento, participação, diálogo e confiança emergiram como dimensões relevantes para a construção de sentidos atribuídos ao trabalho e para a compreensão das experiências de bem-estar e sofrimento descritas pelos entrevistados.

Do ponto de vista institucional, os resultados sugerem que o fortalecimento de práticas de liderança participativas, de espaços de escuta e de políticas organizacionais voltadas à saúde mental pode favorecer ambientes de trabalho mais acolhedores e psicologicamente seguros. Essa interpretação decorre das percepções expressas pelos participantes e deve ser compreendida à luz do contexto investigado.

Este estudo contribui para ampliar a compreensão das percepções de servidores técnico-administrativos acerca das relações entre liderança e saúde mental no contexto dos Institutos Federais de Educação, temática ainda pouco explorada na literatura nacional. Ao evidenciar como os participantes interpretam as repercussões das práticas de liderança sobre suas experiências de trabalho, a pesquisa oferece subsídios para reflexões e para o desenvolvimento de estratégias institucionais voltadas ao fortalecimento de lideranças mais éticas, participativas e sensíveis às dimensões humanas do trabalho.

Entre as limitações do estudo, destaca-se sua realização em uma única unidade organizacional do IFRN, o que restringe a possibilidade de transferência analítica dos resultados para outros contextos institucionais. Além disso, a etapa qualitativa foi composta por participantes selecionados por adesão voluntária, circunstância que pode ter favorecido a participação de servidores mais motivados a

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

compartilhar suas experiências, ao mesmo tempo em que trabalhadores afastados, em sofrimento psíquico mais intenso ou receosos de exposição institucional podem não estar representados no corpus analisado.

Outra limitação refere-se ao caráter anônimo da aplicação do *Self-Reporting Questionnaire* (SRQ-20) na etapa quantitativa. Embora essa estratégia tenha garantido maior confidencialidade aos participantes, impossibilitou a vinculação entre os escores individuais de suspeição para Transtornos Mentais Comuns e os participantes entrevistados. Assim, os resultados quantitativos foram utilizados exclusivamente como contexto interpretativo da etapa qualitativa, não sendo possível estabelecer associações entre os escores individuais do SRQ-20 e as percepções expressas nas entrevistas.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas investiguem diferentes modelos de liderança em outros contextos institucionais, ampliando a compreensão das experiências dos trabalhadores e aprofundando a análise das relações entre práticas de gestão, organização do trabalho e saúde mental no serviço público.

Referências

Antunes, R. (2009). *O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviços na era digital*. Boitempo.

Araújo, T. M. (2006). *Trabalho e saúde mental: Desafios para a saúde coletiva*. EDUFBA.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1. ed. brasileira rev. e ampl.). Edições 70.

Brasil. Conselho Nacional de Saúde. (2012). *Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012: Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos*. http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf

Brant, L. C., & Minayo-Gomez, C. (2008). A transformação do sofrimento em adoecimento: Do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva, 13*(2), 667–676.

Caldas, F. B., Reis, M. C. P. M., Vieira, R. L. S., & Ferreira, B. O. (2022). Saúde mental e trabalho na universidade pública: Uma revisão sistemática. *Revista de Psicologia, 13*(1), 81–96. https://doi.org/10.36517/revpsiufc.13.1.2022.7

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

Carlotto, M. S., Barcinski, M., & Fonseca, R. (2015). Transtornos mentais comuns e associação com variáveis sociodemográficas e estressores ocupacionais: Uma análise de gênero. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 15*(3), 286–297. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572015000300013

Chiavenato, I. (2014). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (3. ed.). Manole.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.

Dejours, C. (2007). Psicopatologia do trabalho: Contribuições à clínica e à prevenção. In C. Menezes & A. P. F. Fantin (Orgs.), *Psicodinâmica e psicopatologia do trabalho*. Cortez.

Dejours, C. (2009). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho* (5. ed.). Cortez.

Dejours, C. (2015). *Psicodinâmica do trabalho: Casos clínicos e reflexões*. Paralelo 15.

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., Bryant, R. A., Christensen, H., & Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine, 74*(4), 301–310. https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015

Harvey, S. B. (2022). Mental health and employment: Much work still to be done. *The British Journal of Psychiatry, 220*(6), 269–270. https://doi.org/10.1192/bjp.2022.41

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

International Labour Organization, & World Health Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2020). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 61*(1), 14–23.

Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas* (H. M. J. de Souza & L. M. G. de Souza, Trads.). Artmed.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology, 10*(2), 271–299. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366

Minayo-Gomez, C., & Thedim-Costa, S. M. F. (1997). A construção do campo da saúde do trabalhador: Percurso e dilemas. *Cadernos de Saúde Pública, 13*(Suppl. 2), 21–32. https://doi.org/10.1590/S0102-311X1997000600003

Mota, C. A., Silva, A. K. L., & Amorim, K. (2020). Prevalência de transtornos mentais comuns em servidores técnico-administrativos em educação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 20*(1), 891–898. https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.17691

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress, 22*(1), 16–32. https://doi.org/10.1080/02678370801979430

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 28/06/2026 - **Accepted:** 28/07/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/mspx1n76
Pages: 1-21

Organização Mundial da Saúde. (2001). *Constituição da Organização Mundial da Saúde*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. http://www.nepp-dh.ufrj.br/oms2.html

Seligmann-Silva, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental: O direito de ser dono de si mesmo*. Cortez.

Sonnentag, S., Pundt, A., & Albrecht, A. G. (2017). Temporal perspectives on employee well-being. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health* (pp. 319–332). Wiley.

Souza, J. F., & Kerbauy, M. T. M. (2017). Abordagem qualitativa: Conceitos e perspectivas metodológicas. *Educação e Pesquisa, 43*(1), 29–46.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178–190. https://doi.org/10.2307/1556375

Tumelero, N. (2018). *Pesquisa descritiva: Conceito, características e aplicação*. Mettzer.

World Health Organization. (2001). *The world health report 2001: Mental health: New understanding, new hope*. World Health Organization.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

CC BY