LIDERANÇA E BURNOUT: O PAPEL DOS GESTORES NA PREVENÇÃO DA SÍNDROME NO SETOR INDUSTRIAL

LEADERSHIP AND BURNOUT: THE ROLE OF MANAGERS IN PREVENTING BURNOUT SYNDROME IN THE INDUSTRIAL SECTOR

MAÍZA FERNANDA PEREIRA APOLINÁRIO

PEDRO XAVIER DA PENHA
INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS

GRAZIELA FÁTIMA PEREIRA BARBOSA
FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE

ISABELA DE CASTRO XAVIER

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

LIDERANÇA E BURNOUT: O PAPEL DOS GESTORES NA PREVENÇÃO DA SÍNDROME NO SETOR INDUSTRIAL

Objetivo do estudo
Descrever o papel dos gestores na prevenção da síndrome de burnout no setor industrial, investigando de que forma os estilos de liderança influenciam a saúde mental dos trabalhadores.

Relevância/originalidade
Envolve a necessidade crescente de compreender os desafios psicológicos no ambiente de trabalho, especialmente diante das novas dinâmicas laborais, como o home office, a hiperconectividade e os modelos híbridos.

Metodologia/abordagem
O estudo adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, com coleta de dados por meio de uma entrevista estruturada aplicada a doze líderes industriais.

Principais resultados
Destaca-se a relevância de capacitar gestores para lidar com questões emocionais, instituindo políticas organizacionais de prevenção à saúde mental, programas de apoio psicológico e estratégias de gestão do estresse laboral.

Contribuições teóricas/metodológicas
Reforça as contribuições da literatura recente sobre liderança transformacional e empática, demonstrando que estilos de liderança centrados no respeito e na escuta ativa reduzem a probabilidade de desenvolvimento do burnout.

Contribuições sociais/para a gestão
Os resultados evidenciaram que práticas de valorização e reconhecimento, a comunicação empática e o apoio psicológico institucional constituem fatores protetores que fortalecem o vínculo entre líder e liderados, promovendo ambientes mais saudáveis e colaborativos.

Palavras-chave: Liderança, Síndrome de burnout, Saúde mental, Setor industrial, Gestão de pessoas.

LEADERSHIP AND BURNOUT: THE ROLE OF MANAGERS IN PREVENTING BURNOUT SYNDROME IN THE INDUSTRIAL SECTOR

Study purpose
The objective is to describe the role of managers in preventing burnout syndrome in the industrial sector, investigating how leadership styles influence workers' mental health.

Relevance / originality
It involves the growing need to understand psychological challenges in the workplace, particularly in light of new work dynamics such as remote work, hyperconnectivity, and hybrid work models.

Methodology / approach
The study adopted a qualitative and descriptive approach, with data collected through a structured interview conducted with twelve industrial leaders.

Main results
The study highlights the importance of training managers to address emotional issues, implementing organizational policies focused on mental health prevention, psychological support programs, and strategies for managing workplace stress.

Theoretical / methodological contributions
It reinforces the contributions of recent literature on transformational and empathetic leadership, demonstrating that leadership styles centered on respect and active listening reduce the likelihood of burnout development.

Social / management contributions
The results showed that appreciation and recognition practices, empathetic communication, and institutional psychological support constitute protective factors that strengthen the relationship between leaders and employees, promoting healthier and more collaborative work environments.

Keywords: Leadership, Burnout syndrome, Mental health, Industrial sector, People management

LIDERANÇA E BURNOUT: O PAPEL DOS GESTORES NA PREVENÇÃO DA SÍNDROME NO SETOR INDUSTRIAL.

1 Introdução

O presente estudo inserido no campo da Administração tem ênfase na gestão de pessoas e no impacto da liderança organizacional na saúde mental dos trabalhadores. Em um cenário marcado por transformações constantes, alta competitividade e exigências por desempenho, os ambientes corporativos têm se tornado propícios ao surgimento de distúrbios ocupacionais, entre os quais a síndrome de *burnout* se destaca. Reconhecida como uma condição relacionada ao trabalho pela Organização Mundial da Saúde (OMS) desde 2019, o *burnout* é descrito como um estresse persistente resultante de experiências laborais mal administradas. Estimativas da *International Stress Management Association* (ISMA-BR) posicionam o Brasil como o segundo país com maior número de casos, com cerca de 30% da população economicamente ativa apresentando sintomas. De acordo com a Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT), os afastamentos por transtornos mentais de origem ocupacional cresceram mais de 60% na última década, evidenciando a necessidade urgente de intervenção.

A síndrome manifesta-se por meio de exaustão emocional, atitudes de indiferença ou cinismo em relação ao trabalho e uma sensação de ineficácia profissional. Esses sintomas estão fortemente associados a fatores organizacionais, como sobrecarga, relações interpessoais fragilizadas e, especialmente, ao estilo de liderança predominante. Nesse contexto, o papel do gestor torna-se essencial. A forma como lideranças se comportam pode funcionar como um fator de proteção ou, inversamente, como um agravante das tensões no ambiente de trabalho. Pesquisas contemporâneas, como as de Taube e Carlotto (2022), apontam que práticas autoritárias, negligentes ou abusivas aumentam a incidência do *burnout*. Em contrapartida, lideranças baseadas em empatia, escuta ativa e desenvolvimento humano contribuem para ambientes mais equilibrados e saudáveis.

A liderança, portanto, não deve ser vista apenas como instrumento de coordenação, mas como elemento estratégico para promover qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Isso exige que gestores estejam preparados para reconhecer sinais de esgotamento, adotar medidas preventivas e cultivar relações mais humanas e colaborativas com suas equipes.

Este trabalho aborda como tema “A liderança e o papel dos gestores na prevenção da síndrome de *burnout* no setor industrial”. A escolha decorreu da necessidade crescente de compreender os desafios psicológicos no ambiente de trabalho, especialmente diante das novas dinâmicas laborais, como o *home office*, a *hiperconectividade* e os modelos híbridos. Tais transformações, embora tragam benefícios, também intensificam pressões e dificultam a separação entre vida pessoal e profissional.

Nesse sentido, a questão-problema que norteia a pesquisa é: Como o estilo de liderança adotado pelos gestores pode contribuir para a prevenção da síndrome de *burnout* no setor industrial?

A partir desse questionamento, foi analisado como as práticas de liderança afetam a dinâmica organizacional e influenciam a saúde mental dos trabalhadores. A relevância do estudo se deu devido à urgência de repensar as formas de condução das equipes diante do adoecimento psíquico crescente. Trata-se de uma abordagem que dialoga com diferentes áreas do conhecimento, como administração, psicologia do trabalho e saúde ocupacional. Autores como Ribeiro (2019) e Costa e Fonseca (2023) já destacam o aspecto positivo de lideranças preparadas na redução de afastamentos e na promoção do bem-estar nas organizações.

Além disso, a gestão de pessoas deixa de ser apenas operacional para assumir um papel estratégico no equilíbrio entre produtividade e sustentabilidade humana nas empresas. Barreto *et al.* (2022) reforçam que organizações que investem em prevenção ao *burnout* colhem

resultados como aumento do engajamento e redução do turnover. Diante disso, este estudo buscou contribuir com a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e sustentáveis, por meio da valorização da liderança como um fator determinante para o cuidado com a saúde mental dos trabalhadores.

Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa consiste em descrever a influência da liderança na prevenção da síndrome de *burnout* no setor industrial, investigando de que maneira o comportamento dos gestores pode atuar como proteção ou risco para o adoecimento mental. Para atingir esse propósito, o estudo propõe identificar os estilos de liderança e suas relações com a saúde mental dos trabalhadores, relacionar as causas e manifestações da síndrome de *burnout* no ambiente de trabalho industrial e relatar diretrizes de boas práticas de liderança voltadas à prevenção do esgotamento profissional, fortalecendo a promoção de ambientes laborais mais saudáveis.

2. Referencial Teórico

Esta lente teórica evidencia principais conceitos que sustentam a relação entre estilos de liderança, saúde mental e síndrome de *burnout* no setor industrial. Abordando os modelos de liderança mais relevantes, os fatores que influenciam o bem-estar psicológico no trabalho, as características do *burnout* e os desafios específicos do ambiente industrial. Essa base teórica contribuiu para compreender como a atuação dos gestores pode influenciar a prevenção do esgotamento profissional

2.1 Estilos de Liderança

A liderança é um dos pilares fundamentais para o bom funcionamento de qualquer organização, especialmente no contexto industrial, que exige constante adaptação, inovação e desempenho. O conceito de liderança evoluiu ao longo das décadas, deixando de ser uma função centrada apenas no comando e controle para se tornar uma habilidade complexa, que envolve inspiração, empatia e capacidade de gestão de pessoas em cenários desafiadores (Moura; Silva, 2023). A compreensão dos estilos de liderança é essencial para analisar o impacto das práticas de gestão sobre o desempenho organizacional e o bem-estar dos trabalhadores.

Segundo Barbosa e Costa (2022), os estilos de liderança são definidos pelas atitudes, valores e comportamentos adotados pelos líderes para influenciar suas equipes. Entre os modelos mais estudados estão a liderança autocrática, democrática e liberal, propostos inicialmente por *Kurt Lewin.* Contudo, estudos mais recentes apontam para modelos contemporâneos, como a liderança transformacional, transacional, situacional, servidora e autêntica. Cada estilo exerce impactos distintos sobre o ambiente de trabalho e a saúde mental dos trabalhadores.

A liderança transformacional tem sido amplamente valorizada em contextos organizacionais modernos por estimular a inovação e o engajamento dos funcionários. Líderes transformacionais são capazes de motivar suas equipes por meio de uma visão inspiradora, promovendo mudanças significativas na cultura organizacional (Bass; Riggio, 2006). Recentemente, Santos *et al.* (2021) reforçam que esse estilo promove maior comprometimento e satisfação no trabalho, fatores que impactam diretamente na prevenção de quadros de estresse e *burnout.*

Já a liderança transacional é baseada em trocas claras entre líder e liderado, como recompensas por desempenho ou punições por falhas. Embora eficaz para o cumprimento de metas de curto prazo, esse estilo pode não atender às demandas emocionais dos trabalhadores,

especialmente em ambientes de alta pressão como o industrial (Carvalho; 7 Lima, 2021). Isso se deve ao seu foco excessivo em resultados e à escassa atenção às necessidades individuais dos funcionários.

Outro modelo importante é a liderança situacional, que adapta o comportamento do líder conforme o nível de maturidade da equipe e as exigências do ambiente. De acordo com *Hersey e Blanchard* (2012), esse estilo flexível permite respostas mais eficazes a contextos variados. Na indústria, onde ocorrem mudanças frequentes de processos e demandas, essa abordagem é especialmente útil, como afirmam Souza e Menezes (2023), ao possibilitar ajustes rápidos às exigências do setor e às condições emocionais da equipe.

A liderança servidora, centrada nas necessidades do grupo, tem ganhado destaque por seu efeito positivo na construção de relações de confiança. Nesse estilo, o líder atua como um facilitador e apoiador, priorizando o bem-estar dos trabalhadores e o desenvolvimento coletivo. Ferreira e Andrade (2020) destacam que esse modelo favorece ambientes de trabalho mais cooperativos e saudáveis, diminuindo os riscos de conflitos internos e desgaste emocional.

A liderança autêntica, por sua vez, baseia-se na transparência, ética e congruência entre discurso e prática. Líderes autênticos constroem vínculos com suas equipes por meio da confiança mútua, gerando efeito positivos na saúde mental e na produtividade (Reis *et al.*, 2022). Em ambientes industriais, essa liderança favorece a cultura de segurança, essencial para a prevenção de acidentes e manutenção de um clima organizacional positivo.

Estudos também têm destacado a importância da empatia como uma competência-chave nos estilos de liderança contemporâneos. De acordo com o relatório da Deloitte (2022), 61% dos trabalhadores consideram que a empatia dos líderes é um dos principais fatores para permanecerem na empresa. Essa habilidade, associada à escuta ativa e à compreensão emocional, tem sido incorporada especialmente nos estilos transformacional e servidor, mostrando-se eficaz na redução de estresse e na promoção da saúde organizacional.

Além disso, o desenvolvimento de *soft skills*, como comunicação não violenta, inteligência emocional e gestão de conflitos, tem se tornado cada vez mais necessário para líderes eficazes. No setor industrial, onde as relações de trabalho podem ser tensionadas por metas rigorosas e rotinas exaustivas, essas competências contribuem para a humanização da gestão e para a construção de ambientes mais saudáveis (Oliveira; Barbosa, 2021).

É importante destacar que o estilo de liderança adotado pode impactar não apenas os índices de produtividade, mas também os indicadores de saúde mental e bem-estar organizacional. Lideranças autoritárias ou negligentes, por exemplo, estão associadas ao aumento de afastamentos, absenteísmo e insatisfação no trabalho (Almeida; Santos, 2023). Portanto, a escolha e o desenvolvimento do estilo de liderança devem estar alinhados não apenas aos objetivos empresariais, mas também às necessidades humanas.

Em síntese, os estilos de liderança exercem papel central na construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Modelos baseados na empatia, flexibilidade e desenvolvimento humano, como a liderança transformacional, situacional, servidora e autêntica, têm demonstrado maior eficácia na promoção do bem-estar dos trabalhadores, especialmente no setor industrial. Assim, investir em líderes com essas competências não é apenas uma estratégia de gestão, mas um compromisso ético com o desenvolvimento das organizações.

2.2 Saúde mental no trabalho

A saúde mental no ambiente de trabalho tem recebido crescente atenção devido ao reconhecimento de seu impacto direto na qualidade de vida dos trabalhadores e na produtividade organizacional. Segundo Silva e Andrade (2023), o ambiente laboral exerce uma influência significativa sobre o bem-estar psicológico dos funcionários, podendo tanto

contribuir para a promoção da saúde mental quanto ser fator de adoecimento. Assim, compreender os fatores que afetam a saúde mental no trabalho é crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de prevenção e promoção do bem-estar.

Um dos principais desafios contemporâneos é a gestão do estresse ocupacional, que pode resultar em transtornos como ansiedade, depressão e *burnout.* De acordo com o estudo de Oliveira *et al*. (2022), mais de 40% dos trabalhadores do setor industrial relatam sentir níveis elevados de estresse devido à pressão por resultados, jornadas exaustivas e falta de apoio organizacional. Esses elementos afetam negativamente o desempenho e aumentam o risco de afastamentos.

Além disso, a cultura organizacional desempenha papel central na saúde mental dos funcionários. Ambientes que promovem a competitividade exacerbada, falta de reconhecimento e comunicação deficiente contribuem para o surgimento de quadros emocionais debilitantes (Fernandes; Souza, 2021). Em contrapartida, organizações que investem em clima organizacional positivo, reconhecimento e suporte social favorecem a resiliência e o engajamento dos trabalhadores (Lima; Pereira, 2024).

Outro aspecto relevante é o estigma que ainda cerca os transtornos mentais no ambiente corporativo. Segundo pesquisa realizada por Carvalho e Mendes (2023), cerca de 60% dos funcionários evitam buscar ajuda psicológica por medo de preconceito ou impactos negativos em sua carreira. Esse cenário evidencia a necessidade de campanhas internas e políticas claras que promovam a desestigmatização e incentivem o cuidado com a saúde mental.

Programas de promoção da saúde mental nas empresas vêm ganhando destaque como estratégias efetivas para reduzir o impacto do sofrimento psíquico. Conforme destacam Santos e Oliveira (2023), ações como treinamentos de gestores para identificação precoce de sinais de sofrimento, oferta de suporte psicológico e flexibilização das condições de trabalho têm apresentado resultados positivos na melhoria do clima organizacional e na redução do absenteísmo.

A implementação de ambientes psicologicamente seguros, onde os trabalhadores sentem-se à vontade para expressar suas emoções e opiniões sem medo de represálias, é um fator determinante para o desenvolvimento saudável das equipes (Martins; Silva, 2022). Essa prática estimula a criatividade, a inovação e o trabalho colaborativo, além de mitigar os impactos negativos do estresse.

Estudos recentes indicam que a falta de separação clara entre vida profissional e pessoal, o isolamento social e o aumento da carga de trabalho podem exacerbar problemas psicológicos (Gomes; Ferreira, 2024). Assim, políticas que promovam o equilíbrio e o autocuidado tornam-se essenciais para preservar a saúde mental nesse novo contexto.

A saúde mental também está intrinsecamente ligada à liderança. Conforme apontam Lima e Costa (2023), líderes que demonstram empatia, habilidades de comunicação e que apoiam o desenvolvimento emocional das equipes contribuem para a prevenção de transtornos mentais. A capacitação dos gestores para atuar como facilitadores do bem-estar é uma estratégia que deve ser incorporada nas organizações.

Ademais, o investimento em saúde mental traz benefícios econômicos para as empresas, reduzindo custos relacionados a afastamentos, rotatividade e queda na produtividade (Oliveira; Silva, 2023). Estudos do Instituto Nacional de Saúde Mental indicam que cada real investido em programas de saúde mental pode gerar até quatro reais em retorno para a organização, devido à melhora na performance e na satisfação dos funcionários.

Em suma, a saúde mental no trabalho deve ser vista como um componente estratégico para o desenvolvimento das organizações. A adoção de práticas que promovam o bem-estar psicológico, aliada a uma cultura organizacional positiva e à liderança humanizada, contribuem para ambientes produtivos, inovadores e saudáveis, com efeitos positivos para trabalhadores e empresas.

2.3 Burnout

A síndrome de *burnout*, também conhecida como esgotamento profissional, é um fenômeno que tem ganhado destaque nas discussões sobre saúde ocupacional, principalmente em setores com alta pressão, como o industrial. De acordo com Silva e Santos (2023), *burnout* é caracterizado por um estado de exaustão física, emocional e mental resultante do estresse crônico no ambiente de trabalho. Essa condição pode comprometer seriamente a qualidade de vida dos trabalhadores e a eficiência organizacional.

O desenvolvimento do *burnout* está associado a fatores organizacionais, tais como cargas excessivas de trabalho, falta de controle sobre as atividades, ausência de reconhecimento e suporte insuficiente por parte da liderança (Oliveira; Ferreira, 2022). Além disso, demandas conflitantes e ambientes tóxicos podem intensificar o quadro, resultando em um ciclo de insatisfação e baixa produtividade.

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019) reconhece o *burnout* como um fenômeno ocupacional, destacando seus principais sintomas: exaustão, distanciamento emocional do trabalho e redução da eficácia profissional. Esses sintomas afetam tanto a saúde física quanto psicológica dos trabalhadores, podendo levar a doenças mais graves se não tratados adequadamente.

Pesquisas recentes indicam que o *burnout* é prevalente em ambientes industriais, onde a pressão por metas e prazos rigorosos é constante (Pereira; Almeida, 2021). Souza e Nascimento (2023) ressaltam que o setor industrial apresenta índices elevados de absenteísmo e turnover relacionados a essa síndrome, o que reforça a necessidade de políticas preventivas.

A relação entre liderança e *burnout* é um aspecto amplamente estudado. Conforme Lima *et al.* (2022), lideranças autoritárias e pouco empáticas contribuem para o aumento do estresse e do esgotamento entre os trabalhadores. Por outro lado, estilos de liderança transformacional e servidora têm se mostrado eficazes na mitigação dos riscos, promovendo suporte emocional e reconhecimento das demandas individuais.

Estratégias organizacionais voltadas para o enfrentamento do *burnout* incluem a implementação de programas de bem-estar, a promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e o desenvolvimento de competências emocionais nos trabalhadores (Costa; Ribeiro, 2024). Essas medidas ajudam a reduzir a sobrecarga e aumentam a resiliência frente às adversidades do trabalho.

Além disso, a capacitação dos líderes para identificar sinais precoces de *burnout* em suas equipes é fundamental. Segundo Fernandes e Marques (2023), o treinamento em primeiros socorros psicológicos permite intervenções rápidas, evitando o agravamento da síndrome e promovendo um ambiente mais saudável.

A adoção de práticas de gestão participativa, com maior autonomia para os trabalhadores, também tem sido apontada como eficaz na prevenção do *burnout* (Moraes; Lima, 2021). Ambientes que valorizam o diálogo e a colaboração fortalecem a motivação e diminuem o desgaste emocional.

Em síntese, o *burnout* representa um desafio complexo para o setor industrial, exigindo atenção integrada entre gestores, funcionários e políticas organizacionais. Investir na prevenção e no cuidado com a saúde mental é imprescindível para garantir a empregabilidade e a qualidade de vida dos profissionais.

2.4 Saúde mental no trabalho

O setor industrial é um dos pilares da economia mundial, responsável por grande parte da produção de bens e pela geração de emprego em diversas regiões. Nas últimas décadas, esse setor passou por profundas transformações, impulsionadas pela globalização, avanços

tecnológicos e mudanças nas demandas do mercado (Silva; Rodrigues, 2023). Essas mudanças exigem adaptações constantes na gestão e na organização do trabalho para manter a competitividade e garantir a sustentabilidade.

Segundo Carvalho e Almeida (2022), a Indústria 4.0 representa a nova era da indústria, caracterizada pela integração de tecnologias digitais, como inteligência artificial, internet das coisas e automação avançada. Essa revolução promove não apenas a otimização dos processos produtivos, mas também impacta diretamente as condições de trabalho, criando desafios e oportunidades para a gestão de pessoas.

O setor industrial tradicionalmente está associado a ambientes de trabalho com alto grau de pressão e riscos físicos, o que pode afetar a saúde e a segurança dos trabalhadores. Conforme aponta Pereira *et al.* (2024), a exposição a ruídos, substâncias químicas e a necessidade de cumprimento rigoroso de metas pode gerar estresse crônico e agravar problemas de saúde mental, como ansiedade e *burnout*.

Além dos riscos físicos, as mudanças rápidas no mercado e as exigências por maior produtividade têm pressionado as equipes industriais. De acordo com Oliveira e Santos (2023), o aumento da competitividade tem levado à intensificação do ritmo de trabalho e à ampliação das jornadas, fatores que contribuem para o desgaste psicológico dos trabalhadores.

Por outro lado, o setor industrial tem buscado incorporar práticas sustentáveis e estratégias inovadoras para minimizar impactos ambientais e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Estudos recentes destacam a adoção de processos mais limpos, redução do consumo de recursos naturais e implementação de políticas de responsabilidade social corporativa (Silva; Rodrigues, 2023).

A gestão do capital humano no setor industrial também tem evoluído, com maior atenção ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Conforme aponta Lima (2022), programas de capacitação contínua e incentivo à participação dos trabalhadores nas decisões são essenciais para aumentar o engajamento e a satisfação no trabalho.

Outro ponto relevante é a necessidade de promover ambientes de trabalho seguros e saudáveis, que contemplem tanto aspectos físicos quanto psicológicos. Conforme destaca Martins e Oliveira (2023), a implementação de políticas integradas de segurança, saúde ocupacional e promoção do bem-estar contribui para a redução de acidentes e para a melhoria do clima organizacional.

A digitalização e automação, embora tragam ganhos de produtividade, também geram preocupações relacionadas à substituição de mão de obra e à adaptação dos trabalhadores às novas tecnologias. Segundo Costa *et al.* (2024), é fundamental que as empresas invistam em programas de requalificação e apoio psicológico para garantir a transição e a inclusão dos trabalhadores nesse novo cenário.

Em suma, o setor industrial enfrenta um momento de grande transformação, marcado por desafios complexos relacionados à tecnologia, saúde e gestão de pessoas. Para se manter competitivo e sustentável, é necessário equilibrar a inovação tecnológica com práticas de gestão humanizadas, que promovam a saúde mental, a segurança e o desenvolvimento dos trabalhadores.

3 Metodologia

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016). Esse método possibilitou examinar detalhadamente as narrativas dos gestores, permitindo uma interpretação aprofundada acerca das práticas de liderança, das condições de trabalho e dos elementos associados à prevenção ou ao risco de desenvolvimento da síndrome de *burnout* no setor industrial.

A Análise de Conteúdo constitui-se como uma metodologia rigorosa que organiza, sistematiza e interpreta informações expressas em discursos escritos ou orais, buscando identificar sentidos explícitos e implícitos presentes nas comunicações dos participantes, de modo a revelar padrões, significados e recorrências que fundamentam o fenômeno estudado.

O processo de categorização seguiu as três etapas sugeridas por Bardin (2016): a pré-análise, que consistiu na leitura flutuante do material; a exploração do conteúdo, na qual foram identificadas unidades de registro; e o tratamento dos resultados, etapa em que emergiram as categorias interpretativas. De acordo com Valle e Ferreira (2025), essa metodologia favorece uma leitura crítica e integrada do material empírico, permitindo que teoria e dados dialoguem continuamente durante a construção das categorias analíticas.

Com o objetivo de preservar a confidencialidade e o anonimato dos participantes, todos os gestores receberam codinomes de pedras preciosas garantindo que suas identidades fossem protegidas durante a apresentação e discussão dos resultados. Tal prática atende aos princípios éticos da pesquisa, assegurando respeito, privacidade e proteção às informações fornecidas.

Antes da aplicação definitiva da entrevista semiestruturada ao público-alvo, foi realizado um pré-teste com um pequeno grupo de respondentes, a fim de verificar a clareza, a objetividade e a compreensão das perguntas. Essa etapa possibilitou identificar possíveis ambiguidades e ajustar o instrumento conforme necessário, assegurando maior precisão na coleta dos dados e alinhamento às recomendações metodológicas apresentadas por Valle e Ferreira (2025) para aprimoramento de instrumentos qualitativos.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa com o propósito de compreender como gestores do setor industrial percebem o papel da liderança na prevenção da síndrome de *burnout* entre seus trabalhadores. A pesquisa qualitativa trabalha fundamentalmente com relatos, significados e interpretações extraídos das narrativas dos participantes, permitindo que o fenômeno seja analisado a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos.

De acordo com Valle e Ferreira (2025), esse tipo de abordagem possibilita que a investigação avance por meio de um movimento contínuo entre o material empírico e a fundamentação teórica, garantindo maior profundidade na compreensão dos fenômenos organizacionais.

Para tratar os dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que organiza o processo interpretativo em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Essa técnica permite transformar os relatos dos gestores em categorias analíticas, facilitando a identificação de sentidos, padrões e aspectos subjetivos relacionados às práticas de liderança e às vivências de *burnout* nas organizações industriais.

Quanto à natureza, esta se caracteriza como pesquisa aplicada, uma vez que busca compreender uma realidade concreta e oferecer subsídios que possam contribuir para a melhoria das práticas de gestão e para o fortalecimento de ações de promoção da saúde mental no ambiente laboral. Estudos recentes em contexto organizacional têm destacado a relevância de investigações com foco aplicado para transformar práticas gerenciais e orientar intervenções voltadas ao bem-estar dos trabalhadores (Oliveira; Ferreira, 2022; Costa; Ribeiro, 2024).

No que se refere aos objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva, pois visa observar, registrar e analisar os fenômenos em seu contexto real, sem manipulação das condições estudadas. A descrição das percepções, experiências e práticas relatadas pelos gestores permite compreender características do ambiente industrial, bem como identificar relações entre liderança, condições de trabalho e indicadores de esgotamento emocional. Tal

enfoque é essencial para estudos que buscam compreender comportamentos, interações e dinâmicas organizacionais relacionadas à saúde mental (Lima; Costa, 2023).

3.2 Coleta de dados

A análise dos dados obtidos por meio das entrevistas seguiu os procedimentos da análise de conteúdo propostos por Bardin (2016), reconhecida por sua flexibilidade e rigor científico na interpretação de dados qualitativos. Essa técnica visa compreender o sentido das comunicações e identificar padrões de significados a partir das respostas dos participantes, permitindo ao pesquisador ir além do conteúdo manifesto das falas.

Dessa forma, as respostas foram transcritas e agrupadas em categorias temáticas que evidenciam as percepções dos gestores industriais sobre liderança e prevenção da síndrome de *burnout.* A análise teve caráter interpretativo, buscando compreender como as práticas de gestão influenciam a saúde mental das equipes e quais estratégias são reconhecidas como preventivas pelos líderes entrevistados.

3.3 Perfil dos participantes

O número de participantes da pesquisa foi de 12 gestores atuantes no setor industrial, com diferentes tempos de experiência em funções de liderança, variando de um a mais de dez anos. Em sua maioria, os participantes se identificaram como do sexo masculino, com faixas etárias entre 25 e 50 anos. Quanto ao nível de escolaridade, observou-se que a maioria possui ensino superior completo, totalizando oito participantes. Dois participantes encontram-se cursando ensino superior, enquanto dois possuem ensino médio completo. Todos exercem funções de coordenação, supervisão ou gerência, em empresas de médio e grande porte conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

Codinome	Faixa etária	Escolaridade	Tempo de liderança
Alexandrita	36 a 45 anos	Superior	4 a 6 anos
Tanzanita	36 a 45 anos	Superior	4 a 6 anos
Benitoíte	36 a 45 anos	Superior	4 a 6 anos
Opala Negra	Até 25 anos	Ensino Médio	1 a 3 anos
Larimar	36 a 45 anos	Cursando Superior	Mais de 6 anos
Berilo Vermelho	Até 25 anos	Ensino Médio	1 a 3 anos
Painita	Até 25 anos	Cursando Superior	1 a 3 anos
Musgravite	36 a 45 anos	Superior	Mais de 6 anos
Taaffeíte	36 a 45 anos	Superior	4 a 6 anos
Jeremejevite	46 a 55 anos	Superior	Mais de 6 anos
Grandidierite	26 a 35 anos	Superior	Mais de 6 anos
Diamante Vermelho	36 a 45 anos	Superior	Mais de 6 anos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os dados indicam que a maioria adota um estilo de liderança participativa ou transformacional, buscando promover a motivação e o envolvimento das equipes. Entretanto, alguns relataram desafios relacionados à sobrecarga de trabalho, à pressão por metas e à falta de apoio institucional para ações voltadas à saúde mental.

Esse perfil reforça o contexto do setor industrial, caracterizado por altas exigências produtivas, ambientes hierárquicos e jornadas intensas, aspectos que se mostram propícios ao desenvolvimento de estresse e *burnout* quando não há práticas adequadas de gestão de pessoas.

4 Análise e discussão de resultados

A partir da leitura e codificação das respostas, emergiram cinco categorias temáticas principais, que expressam as percepções e experiências dos líderes sobre o papel da liderança na prevenção do *burnout.*

A) Categoria 1: Valorização e reconhecimento dos trabalhadores

As falas indicam que a valorização é percebida como um fator essencial para manter o bem-estar e a motivação da equipe. Os participantes destacam o reconhecimento e a escuta como formas de cuidado e prevenção.

"Valorizar e reconhecer a equipe, melhorar o ambiente físico, criar canais de escuta." -(Grandidierite)

"Reconhecer o esforço dos funcionários e manter o diálogo aberto." - (Tanzanita)

Essa categoria está alinhada aos estudos de Santos *et al*. (2021) e Almeida e Santos (2023), que apontam que o reconhecimento contínuo e o feedback positivo fortalecem o engajamento e reduzem sentimentos de desvalorização, comuns em quadros de *burnout.* Dessa forma, a categoria evidencia diretamente o Objetivo Específico 1, ao demonstrar como práticas de liderança influenciam a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores.

B) Categoria 2: Condições de trabalho e carga horária

Os gestores ressaltaram a influência das condições físicas e da jornada sobre a saúde mental. A carga horária extensa e a pressão por resultados foram apontadas como causas diretas do estresse e da exaustão emocional.

"Melhorar a carga horária e valorizar as pessoas que ajudam nas entregas da empresa."- (Tanzanita)

"Fazer com que o ambiente seja o melhor, promovendo um clima leve e saudável." - (Larimar)

Conforme Oliveira e Ferreira (2022) e Costa e Ribeiro (2024), fatores organizacionais como sobrecarga e ausência de pausas estão entre os principais preditores do *burnout*. A adequação das jornadas e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal são estratégias reconhecidas como preventivas. Assim, essa categoria atende ao Objetivo Específico 2, ao evidenciar as causas organizacionais do *burnout* no contexto industrial.

C) Categoria 3: Apoio psicológico e programas de saúde mental

A oferta de suporte psicológico e de programas institucionais voltados à saúde mental foi recorrente entre as sugestões.

"Oferecer programas de apoio psicológico, promover pausas e horários flexíveis." - (Painita)

Esse tipo de iniciativa representa uma ação preventiva fundamental, pois cria espaços de acolhimento e intervenção precoce. De acordo com Santos e Oliveira (2023), programas de bem-estar reduzem o absenteísmo e aumentam a percepção de apoio organizacional. Dessa maneira, a categoria se relaciona diretamente ao Objetivo Específico 3, ao apontar práticas preventivas adotadas pelos líderes para mitigar o risco de *burnout*

D) Categoria 4: Comunicação e canais de escuta

Os participantes evidenciam a importância da comunicação empática e do diálogo constante como ferramentas de gestão da saúde emocional.

"Sempre manter um relacionamento saudável, procurando não visar apenas as atividades, mas a saúde dos funcionários." - (Opala negra)

"Criar canais de escuta e diálogo com os funcionários." - (Musgravite)

A comunicação assertiva e a escuta ativa reforçam o vínculo entre líderes e liderados, favorecendo a detecção precoce de sinais de desgaste. Lima e Costa (2023) observam que líderes empáticos e disponíveis para ouvir reduzem significativamente o risco de adoecimento mental em suas equipes. Nesse sentido, essa categoria se alinha ao Objetivo Específico 1, uma vez que demonstra como o estilo de liderança, baseado em diálogo e empatia, afeta a saúde mental dos trabalhadores.

E) Categoria 5: Melhoria do ambiente físico e clima organizacional

Os entrevistados também associaram o ambiente físico e o clima laboral à prevenção do *burnout*.0

"Promover um clima leve e saudável, onde as pessoas sintam prazer em estar." - (Larimar)

"Melhorar o ambiente físico, tornando-o mais acolhedor e confortável." - (Grandidierite)

Essas falas dialogam com Martins e Oliveira (2023), que apontam que um clima organizacional positivo, aliado a condições ergonômicas adequadas, contribui para a motivação, a produtividade e a redução de riscos psicossociais. Portanto, essa categoria contribui para o atendimento do Objetivo Específico 3, ao evidenciar práticas institucionais voltadas à promoção de ambientes saudáveis e à prevenção do *burnout.*

A análise dos dados revelou uma percepção consistente entre os gestores do setor industrial de que o estilo de liderança exerce influência direta na saúde mental das equipes. Os resultados reforçam que a forma como o líder se comunica, valoriza e reconhece seus funcionários pode atuar como um fator de proteção ou de risco para o *burnout*, dependendo da qualidade das relações estabelecidas. Essa constatação converge com os achados de Taube e Carlotto (2022), que identificam a liderança empática e participativa como uma das principais barreiras à instalação do esgotamento profissional.

A categoria "Valorização e reconhecimento dos funcionários" demonstrou que os líderes compreendem o impacto positivo de práticas de valorização sobre o bem-estar e a motivação no trabalho. Essa percepção está alinhada à literatura de Santos *et al.* (2021) e Almeida e Santos (2023), que destacam o reconhecimento como elemento essencial da liderança transformacional, capaz de fortalecer o engajamento e reduzir sentimentos de desmotivação e exaustão. Quando os gestores reconhecem as conquistas e incentivam o protagonismo, a equipe se sente pertencente e mais resiliente às pressões do ambiente industrial.

A categoria "Condições de trabalho e carga horária" evidenciou a preocupação dos líderes com a sobrecarga e a falta de pausas adequadas. Tal percepção reflete o que afirmam

Oliveira e Ferreira (2022), ao apontarem que o excesso de demandas e jornadas prolongadas são fatores determinantes para o desenvolvimento da síndrome de *burnout*. A gestão do tempo e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional surgem, portanto, como dimensões fundamentais da liderança preventiva, exigindo políticas organizacionais que respeitem limites físicos e emocionais.

Quanto à categoria "Apoio psicológico e programas de saúde mental", observou-se uma clara consciência entre os gestores sobre a importância de estratégias institucionais voltadas ao bem-estar. O relato de necessidade de programas de apoio psicológico reforça a visão de Santos e Oliveira (2023), que defendem que ações estruturadas de cuidado como atendimentos psicológicos, rodas de conversa e treinamentos sobre saúde mental reduzem o absenteísmo e fortalecem o vínculo entre líderes e equipes. Isso demonstra uma evolução na percepção da liderança industrial, que passa a reconhecer o cuidado emocional como parte das responsabilidades gerenciais.

Na categoria "Comunicação e canais de escuta", as falas revelam que o diálogo e a escuta ativa são vistos como práticas indispensáveis para identificar precocemente sinais de estresse e desgaste. Essa compreensão está em consonância com Lima e Costa (2023), que afirmam que líderes que promovem comunicação empática e feedback contínuo criam ambientes mais abertos e colaborativos, favorecendo a confiança e diminuindo a incidência de conflitos. A comunicação transparente, nesse contexto, é uma ferramenta de gestão da saúde emocional tanto quanto de produtividade.

Por fim, a categoria "Melhoria do ambiente físico e clima organizacional" destaca a importância do ambiente de trabalho como elemento que interfere diretamente na motivação e no equilíbrio psicológico. Os participantes associaram a qualidade do espaço físico e o clima leve a um fator de prazer e satisfação no trabalho. Essa percepção corrobora os estudos de Martins e Oliveira (2023), que ressaltam que um ambiente organizacional positivo e com boas condições ergonômicas está intimamente ligado à redução dos sintomas de estresse ocupacional e à maior qualidade de vida no trabalho.

De modo geral, as categorias emergentes demonstram que os gestores do setor industrial reconhecem o papel fundamental da liderança no enfrentamento do *burnout.* As falas revelam um movimento em direção a modelos de liderança humanizada, baseados na valorização, empatia e cuidado, ainda que existam desafios relacionados à estrutura organizacional e às exigências produtivas. Assim, os resultados confirmam que a prevenção da síndrome de *burnout* depende tanto do comportamento individual do líder quanto de políticas institucionais integradas, capazes de sustentar práticas contínuas de promoção da saúde mental.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo compreender a influência da liderança na prevenção da síndrome de *burnout* no setor industrial, analisando como o comportamento dos gestores pode contribuir para a promoção da saúde mental dos trabalhadores. A partir da análise de conteúdo das respostas de doze líderes industriais, foi possível identificar que a forma como o líder conduz sua equipe, estabelece a comunicação e valoriza o trabalho realizado exerce papel decisivo na prevenção do esgotamento emocional.

Os resultados evidenciaram que práticas de valorização e reconhecimento, a comunicação empática e o apoio psicológico institucional constituem fatores protetores que fortalecem o vínculo entre líder e liderados, promovendo ambientes mais saudáveis e colaborativos. As categorias emergentes apontam para um modelo de liderança humanizada, capaz de equilibrar resultados organizacionais com o cuidado emocional das pessoas.

Por outro lado, aspectos como sobrecarga de trabalho, pressão por metas e falta de recursos para ações preventivas ainda representam desafios significativos no contexto industrial.

Teoricamente, o estudo reforça as contribuições da literatura recente sobre liderança transformacional e empática (Taube & Carlotto, 2022; Santos & Oliveira, 2023), demonstrando que estilos de liderança centrados no respeito e na escuta ativa reduzem a probabilidade de desenvolvimento do *burnout*.

Na prática, os resultados destacam a importância de capacitar gestores para lidar com questões emocionais, instituindo políticas organizacionais de prevenção à saúde mental, programas de apoio psicológico e estratégias de gestão do estresse laboral.

Como limitação, ressalta-se o tamanho reduzido da amostra e o fato de a coleta ter sido realizada em apenas uma região e setor industrial, o que impede generalizações amplas. Ainda assim, as informações obtidas oferecem subsídios valiosos para futuras pesquisas e para o desenvolvimento de programas corporativos voltados à liderança saudável e à promoção do bem-estar.

Recomenda-se que estudos futuros ampliem a amostra e explorem comparativamente diferentes setores produtivos, bem como analisem a percepção dos próprios trabalhadores sobre as práticas de liderança. Dessa forma, será possível construir um panorama mais abrangente e integrado das relações entre liderança, saúde mental e *burnout***,** contribuindo para a consolidação de ambientes de trabalho mais equilibrados, éticos e saudáveis.

Além disso, é importante reconhecer as limitações inerentes ao próprio método de Análise de Conteúdo. Como destacam Moraes e Galiazzi (2016), essa técnica depende fortemente da interpretação do pesquisador, o que pode gerar vieses relacionados à subjetividade analítica, especialmente em estudos com categorias construídas a partir de sentidos implícitos das falas. Bardin (2016) também ressalta que a categorização, embora sistemática, não elimina totalmente a influência das decisões do pesquisador na definição das unidades de registro e na organização dos temas emergentes. Assim, apesar de sua robustez metodológica, a Análise de Conteúdo requer rigor, transparência e reavaliações constantes para minimizar interpretações enviesadas e garantir maior validade aos achados.

Além das limitações apontadas, destaca-se a necessidade de novos estudos que ampliem a compreensão das relações entre liderança, saúde mental e *burnout* no campo da gestão de pessoas. Nos últimos anos, pesquisas têm enfatizado a importância de práticas de gestão que integrem bem-estar, engajamento e desempenho, evidenciando que modelos de gestão humanizada tendem a reduzir conflitos e fortalecer o clima organizacional (Silva; Brandão, 2021; Ferreira; Meneses, 2023). No âmbito da Gestão Estratégica de Operações, estudos recentes indicam que políticas de gestão baseadas em processos sustentáveis e adaptação contínua contribuem para ambientes mais estáveis e preventivos em relação ao estresse ocupacional (Rocha; Zaccaria, 2022; Matsumoto; Vieira, 2024). De forma complementar, pesquisas sobre clima organizacional têm demonstrado que ambientes de trabalho que promovem apoio social, comunicação aberta e relações de confiança reduzem significativamente a probabilidade de adoecimento mental e aumento da síndrome de *burnout* (Martins; Oliveira, 2023; Costa ; Ribeiro, 2024). Assim, a literatura contemporânea evidencia que a integração entre gestão de pessoas, GEO e clima organizacional constitui um caminho promissor para investigações futuras, capaz de aprofundar a compreensão sobre como práticas de liderança podem ser articuladas de maneira estratégica para fortalecer a saúde mental das relações de trabalho.

Referências

ALMEIDA, A.; SANTOS, M. Liderança e saúde no trabalho: uma abordagem organizacional. *Revista Brasileira de Administração e Saúde*, v. 5, n. 2, p. 45-58, 2023.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO (ANAMT). *Transtornos mentais e afastamentos do trabalho no Brasil*. São Paulo: ANAMT, 2023. Disponível em: https://www.anamt.org.br. Acesso em: 17 dez. 2025.

BARBOSA, L.; COSTA, A. Estilos de liderança e seus impactos nas organizações contemporâneas. *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 10, n. 1, p. 87-101, 2022.

BARRETO, M. et al. Prevenção ao burnout: um caminho para a sustentabilidade organizacional. *Gestão & Saúde*, v. 14, n. 3, p. 123-137, 2022.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational leadership*. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

CARVALHO, C.; ALMEIDA, R. Indústria 4.0 e os desafios para a saúde mental dos trabalhadores. *Revista de Gestão Industrial*, v. 9, n. 1, p. 34-49, 2022.

CARVALHO, F.; LIMA, D. Liderança transacional em contextos industriais. *Revista de Estudos Organizacionais*, v. 7, n. 2, p. 77-89, 2021.

CARVALHO, M.; MENDES, A. Estigma da saúde mental no trabalho: percepções e desafios. *Psicologia & Trabalho*, v. 19, n. 4, p. 103-116, 2023.

COSTA, R.; FONSECA, M. Liderança empática e saúde mental: uma revisão sistemática. *Cadernos de Psicologia do Trabalho*, v. 25, n. 1, p. 11-27, 2023.

COSTA, V.; RIBEIRO, J. Estratégias organizacionais na prevenção do burnout. *Revista de Administração em Saúde*, v. 10, n. 2, p. 44-61, 2024.

DELOITTE. *Relatório global de tendências de capital humano*. São Paulo: Deloitte, 2022.

FERNANDES, L.; MARQUES, C. Primeiros socorros psicológicos nas organizações. *Saúde & Trabalho*, v. 13, n. 2, p. 89-104, 2023.

FERNANDES, T.; SOUZA, J. Cultura organizacional e saúde mental. *Revista Brasileira de Psicologia do Trabalho*, v. 15, n. 1, p. 63-79, 2021.

GOMES, R.; FERREIRA, P. Saúde mental no home office: desafios contemporâneos. *Revista de Psicologia e Organizações*, v. 11, n. 1, p. 55-70, 2024.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 10. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2012.

INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION – BRASIL (ISMA-BR). *Estresse e saúde mental no trabalho no Brasil*. São Paulo: ISMA-BR, 2022. Disponível em: https://www.ismabrasil.com.br. Acesso em: 17 dez. 2025.

LIMA, C. Gestão do capital humano na indústria: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Gestão Industrial*, v. 7, n. 1, p. 39-54, 2022.

LIMA, F.; COSTA, G. A influência da liderança na saúde mental dos colaboradores. *Psicologia Corporativa*, v. 8, n. 3, p. 112-129, 2023.

LIMA, S.; PEREIRA, R. Clima organizacional e bem-estar. *Revista de Administração e Psicologia*, v. 14, n. 2, p. 66-83, 2024.

LIMA, T. et al. Liderança e burnout: relações e intervenções. *Gestão e Desenvolvimento Humano*, v. 9, n. 2, p. 33-47, 2022.

MARTINS, F.; OLIVEIRA, B. Saúde ocupacional na indústria. *Revista Brasileira de Engenharia de Produção*, v. 10, n. 4, p. 92-108, 2023.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. *Análise textual discursiva*. 3. ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2016.

MOURA, H.; SILVA, T. Estilos de liderança: uma análise teórica. *Cadernos de Administração e Liderança*, v. 5, n. 1, p. 15-29, 2023.

OLIVEIRA, C.; BARBOSA, L. Soft skills e liderança no setor industrial. *Revista de Desenvolvimento Organizacional*, v. 8, n. 3, p. 41-55, 2021.

OLIVEIRA, D.; FERREIRA, S. Fatores de risco para o burnout em ambientes industriais. *Revista de Saúde e Trabalho*, v. 9, n. 1, p. 71-88, 2022.

OLIVEIRA, G.; SANTOS, J. Intensificação do trabalho no setor industrial. *Revista de Sociologia do Trabalho*, v. 11, n. 2, p. 50-67, 2023.

OLIVEIRA, P.; SILVA, V. Retorno financeiro de programas de saúde mental nas empresas. *Gestão & Saúde*, v. 10, n. 4, p. 78-91, 2023.

OLIVEIRA, R. et al. Estresse ocupacional em ambientes industriais. *Revista de Psicologia do Trabalho*, v. 12, n. 2, p. 44-59, 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). *Classificação Internacional de Doenças – CID-11*. Genebra: OMS, 2019.

PEREIRA, J.; ALMEIDA, S. Burnout no setor industrial brasileiro. *Revista de Saúde e Trabalho*, v. 6, n. 2, p. 102-117, 2021.

PEREIRA, T. et al. Saúde mental e riscos no ambiente industrial. *Engenharia & Sociedade*, v. 10, n. 1, p. 75-89, 2024.

REIS, A. et al. Liderança autêntica e saúde organizacional. *Revista de Liderança e Inovação*, v. 3, n. 2, p. 60-75, 2022.

RIBEIRO, L. Liderança e esgotamento: conexões organizacionais. *Revista de Psicologia Aplicada*, v. 14, n. 1, p. 25-38, 2019.

SANTOS, B.; OLIVEIRA, L. Programas de promoção da saúde mental. *Revista de Gestão Estratégica*, v. 11, n. 3, p. 49-65, 2023.

SANTOS, D. et al. Liderança transformacional e bem-estar no trabalho. *Revista Psicologia & Organizações*, v. 6, n. 3, p. 58-72, 2021.

SILVA, A.; ANDRADE, L. Saúde mental e ambiente organizacional. *Revista Psicologia e Gestão*, v. 10, n. 1, p. 29-43, 2023.

SILVA, M.; RODRIGUES, F. Transformações no setor industrial e seus impactos. *Revista de Economia Industrial*, v. 13, n. 1, p. 95-111, 2023.

SOUZA, H.; MENEZES, P. Liderança situacional no ambiente industrial. *Revista Brasileira de Gestão Industrial*, v. 11, n. 2, p. 64-78, 2023.

SOUZA, L.; NASCIMENTO, T. Burnout em ambientes de alta produtividade. *Revista de Psicodinâmica do Trabalho*, v. 7, n. 1, p. 34-50, 2023.

TAUBE, A.; CARLOTTO, M. S. Liderança tóxica e burnout: uma análise crítica. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, v. 13, n. 2, p. 140-157, 2022.

VALLE, A.; FERREIRA, M. Análise de conteúdo em pesquisas contemporâneas. *Métodos Qualitativos em Psicologia*, v. 6, n. 1, p. 29-43, 2025.