



Liderança, cultura organizacional e avaliação ergonômica preliminar: reflexões sobre a prevenção dos riscos psicossociais no trabalho

Jaqueline Friedrich Petroni¹

Ana Elisa Marchesan Ramos²

Angela Weber Righi³

Fabiane Vieira Romano⁴

Mario Fernando de Mello⁵

Resumo: A atualização da Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01) impôs às empresas brasileiras a obrigatoriedade de avaliarem os riscos psicossociais no ambiente de trabalho, em alinhamento com as etapas da NR-17. Este artigo tem como objetivo analisar como os estilos de liderança e a cultura organizacional podem atuar como fatores de risco ou de proteção à saúde mental dos trabalhadores, além de propor recomendações às empresas para alinhamento das práticas de gestão. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de uma revisão narrativa da literatura, contemplando publicações nacionais e internacionais entre 2010 e 2024, normativas legais, diretrizes da Organização Mundial da Saúde e da Organização Internacional do Trabalho, além de estudos aplicados em ergonomia psicossocial. Os resultados indicam que estilos de liderança autoritários, gerenciais rígidos e culturas organizacionais centradas exclusivamente em metas favorecem a incidência de riscos psicossociais, como estresse excessivo, conflitos hierárquicos, sobrecarga cognitiva e insatisfação no trabalho. Em contrapartida, práticas de liderança transformacional, servidora e colaborativa, associadas a culturas organizacionais baseadas na escuta, no reconhecimento e no cuidado com a saúde mental, atuam como importantes fatores de proteção. O estudo também evidencia a relevância da Avaliação Ergonômica Preliminar - AEP - como instrumento estratégico de escuta qualificada e diagnóstico inicial, cuja efetividade depende diretamente do engajamento das lideranças. Conclui-se que o alinhamento entre liderança, cultura organizacional e processos sistemáticos de avaliação psicossocial é fundamental para a prevenção do adoecimento mental e para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

Palavras-chave: riscos psicossociais; cultura organizacional; liderança; ergonomia.

Leadership, organizational culture, and preliminary ergonomic assessment: reflections on the prevention of psychosocial risks at work

Abstract: The update of Regulatory Standard No. 01 (NR-01) has imposed on Brazilian companies the obligation to assess psychosocial risks in the workplace, in alignment with the stages of NR-17. This article aims to analyze how leadership styles and organizational culture can act as risk or protective factors for workers' mental health, as well as to propose recommendations for aligning management practices. Methodologically, this is a qualitative, exploratory study developed

¹ Mestranda em Arquitetura, Urbanismo e Paisagismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: jaquefpline@gmail.com

² Mestranda em Arquitetura, Urbanismo e Paisagismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: ana-elisamarchesan@acad.ufsm.br

³ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: angela.w.righi@ufsm.br

⁴ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) E-mail: fabiane.v.romano@ufsm.br

⁵ Doutor em Engenharia Agrícola pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: mariofernandomello@yahoo.com.br

through a narrative literature review, including national and international publications from 2010 to 2024, legal regulations, guidelines from the World Health Organization and the International Labour Organization, and applied studies in psychosocial ergonomics. The results indicate that authoritarian leadership styles, rigid managerial practices, and organizational cultures exclusively focused on performance targets increase the incidence of psychosocial risks, such as excessive stress, hierarchical conflicts, cognitive overload, and job dissatisfaction. In contrast, transformational, servant, and collaborative leadership practices, combined with organizational cultures based on listening, recognition, and mental health care, function as important protective factors. The study also highlights the relevance of the Preliminary Ergonomic Assessment (PEA) as a strategic tool for qualified listening and initial diagnosis, whose effectiveness depends directly on leadership engagement. It is concluded that alignment among leadership, organizational culture, and systematic psychosocial assessment processes is essential for preventing mental illness and promoting healthier and more sustainable work environments.

Keywords: psychosocial risks; organizational culture; leadership; ergonomics.

Liderazgo, cultura organizacional y evaluación ergonómica preliminar: reflexiones sobre la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo

Resumen: La actualización de la Norma Reguladora n.º 01 (NR-01) impuso a las empresas brasileñas la obligatoriedad de evaluar los riesgos psicosociales en el entorno laboral, en consonancia con las etapas de la NR-17. Este artículo tiene como objetivo analizar cómo los estilos de liderazgo y la cultura organizacional pueden actuar como factores de riesgo o de protección para la salud mental de los trabajadores, además de proponer recomendaciones para la alineación de las prácticas de gestión. Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativa, de carácter exploratorio, desarrollada mediante una revisión narrativa de la literatura, que abarca publicaciones nacionales e internacionales entre 2010 y 2024, normativas legales, directrices de la Organización Mundial de la Salud y de la Organización Internacional del Trabajo, así como estudios aplicados en ergonomía psicosocial. Los resultados indican que los estilos de liderazgo autoritarios, las prácticas gerenciales rígidas y las culturas organizacionales centradas exclusivamente en metas favorecen la incidencia de riesgos psicosociales, como el estrés excesivo, los conflictos jerárquicos, la sobrecarga cognitiva y la insatisfacción laboral. Por el contrario, las prácticas de liderazgo transformacional, servicial y colaborativo, asociadas a culturas organizacionales basadas en la escucha, el reconocimiento y el cuidado de la salud mental, actúan como importantes factores de protección. El estudio también evidencia la relevancia de la Evaluación Ergonómica Preliminar (EEP) como instrumento estratégico de escucha cualificada y diagnóstico inicial, cuya efectividad depende directamente del compromiso de los líderes. Se concluye que la alineación entre liderazgo, cultura organizacional y procesos sistemáticos de evaluación psicosocial es fundamental para la prevención del deterioro de la salud mental y para la promoción de entornos de trabajo más saludables y sostenibles.

Palabras clave: riesgos psicosociales; cultura organizacional; liderazgo; ergonomía.

1 Introdução

O ambiente de trabalho moderno tem sido marcado por transformações significativas que afetam não apenas as exigências técnicas das funções laborais, mas, sobretudo, a saúde mental e emocional dos trabalhadores. Relatórios recentes da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2023) apontam que os transtornos mentais relacionados ao trabalho, como estresse crônico, *burnout*, ansiedade e

depressão, estão entre os principais fatores de afastamento profissional e queda de produtividade em nível global. No Brasil, esse cenário é agravado por modelos de gestão que frequentemente negligenciam os impactos da cultura organizacional, da liderança e da organização do trabalho sobre o bem-estar subjetivo dos colaboradores.

Em resposta a essa realidade, a atualização da Norma Regulamentadora nº 01 (Brasil, 2022) incorporou a obrigatoriedade da avaliação de riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), exigindo que essa análise se baseie nas diretrizes estabelecidas pela NR-17, especialmente no que tange aos aspectos organizacionais e cognitivos. A exigência de uma escuta qualificada dos trabalhadores (por meio da Avaliação Ergonômica Preliminar – AEP), da aplicação de ferramentas reconhecidas cientificamente e da produção de um parecer técnico por parte do ergonomista reflete uma mudança de paradigma no tratamento da saúde mental no ambiente corporativo.

Diferentemente de outras categorias de risco, os riscos psicossociais não se manifestam apenas por meio de agentes físicos ou químicos visíveis, mas estão associados à forma como o trabalho é concebido, liderado e vivido. Segundo Dejours (2009), a organização do trabalho pode ser fonte tanto de sofrimento quanto de realização, dependendo de como as demandas, a comunicação e o reconhecimento simbólico são estruturados. Nesse sentido, torna-se fundamental investigar como estilos de liderança e culturas organizacionais funcionam como fatores de risco ou proteção à saúde mental dos trabalhadores. Além disso, a cultura organizacional, compreendida como o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas dentro da empresa (Schein, 2010), influencia diretamente as dinâmicas psicossociais. Ambientes de trabalho que promovem a escuta, a cooperação e a autonomia tendem a apresentar menores índices de adoecimento. Ao lado da higiene e segurança, do ponto de vista físico e ambiental, existe o lado do bem-estar psicológico e social, que não pode ser negligenciado pela gestão (Chiavenato, 2021).

Diante desse contexto, observa-se o seguinte problema de pesquisa: como os estilos de liderança influenciam na ocorrência ou na mitigação dos riscos psicossociais em ambiente de trabalho, levando em consideração as exigências das normas NR-01 e NR-17? Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo principal identificar e analisar os estilos de liderança que têm mais influência na ocorrência ou na mitigação dos riscos psicossociais exigidos pela legislação vigente, além de trazer recomendações para empresas que desejam alinhar suas práticas de gestão à prevenção dos riscos psicossociais exigidos pela NR-01 e NR-17. Como objetivo adjacente, o estudo vai identificar e analisar ferramentas indicadas que possibilitem a mensuração de variáveis psicossociais e cognitivas de forma padronizada.

2 Desenvolvimento teórico

2.1 Riscos psicossociais e o marco normativo brasileiro

A compreensão dos riscos psicossociais no trabalho requer uma abordagem multidisciplinar, que contemple as dimensões organizacionais, cognitivas e emocionais envolvidas na experiência laboral. A literatura científica tem demonstrado que a saúde mental no contexto ocupacional é determinada não apenas por fatores individuais, mas principalmente pela qualidade das relações interpessoais, pelas exigências do trabalho e pela cultura institucional que estrutura as práticas cotidianas (Dejours, 2009).

No Brasil, os riscos psicossociais passaram a receber maior atenção normativa com a atualização da NR-01 (Brasil, 2022), que estabelece a obrigatoriedade de sua avaliação dentro do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). A norma determina que os riscos devem ser identificados e analisados conforme a abordagem sistêmica da NR-17, que, por sua vez, reconhece os aspectos psicossociais como parte integrante dos riscos ergonômicos.

Até 2023, a Tabela 23 do eSocial (Brasil, 2022) listava formalmente 15 fatores relacionados ao ambiente psicossocial de trabalho, incluindo excesso de estresse (04.05.001), sobrecarga mental (04.05.002), exigência de alta concentração (04.05.003), conflitos hierárquicos (04.05.005), assédio (04.05.007), falta de autonomia (04.05.011), entre outros. Esses fatores representam não apenas ameaças à saúde, mas também à eficiência operacional das organizações, dada sua associação com absenteísmo, presenteísmo e rotatividade. Hoje, esses fatores devem ser identificados através dos referenciais da NR-17 e outros estudos de ergonomia.

2.2 Estilos de liderança e seus efeitos sobre a saúde mental

A psicologia organizacional tem demonstrado que os estilos de liderança exercem influência direta sobre o clima emocional da equipe e sobre os indicadores de saúde mental. Entre os tipos de liderança conhecidos hoje, são principalmente abordadas: estratégica, gerencial, visionária, autocrítica, liberal, democrática, transformacional e servidora, conforme sistematização apresentada por Diamante e Grahl (2012), que reúnem esses estilos a partir da literatura clássica da administração como Chiavenato (2004), Rowe (2002), Andrade (2008), Santos (2007), entre outros, e da análise de contextos organizacionais distintos. Elas variam

desde os estilos de comando e controle até modelos de liderança mais participativos e inspiracionais. Lideranças de perfil autoritário ou negligente tendem a gerar ambientes mais propensos à ansiedade, tensão e insegurança. Em contraste, lideranças de base transformacional, que são caracterizadas por empatia, inspiração e reconhecimento, promovem bem-estar, engajamento e redução de conflitos (Bass; Riggio, 2006).

O estilo de liderança também interfere na cultura organizacional excessivamente hierarquizada, centrada no controle ou em metas rígidas e desumanizadas, favorecendo o surgimento de fatores de risco como assédio, insegurança emocional, conflitos de papéis e desgaste cognitivo (Chiavenato, 2022). Dessa forma, compreender o impacto da cultura na saúde do trabalhador é essencial para qualquer iniciativa de prevenção ou mitigação de riscos psicossociais.

A percepção de justiça organizacional, geralmente mediada pela atuação da liderança, está positivamente relacionada com níveis mais baixos de estresse ocupacional e maior sensação de propósito no trabalho (Colquitt *et al.*, 2001). Assim, a liderança é um fator-chave tanto para a prevenção quanto para a gestão dos riscos psicossociais, devendo ser considerada na análise ergonômica. Segundo Magaldi (2022), novos tempos exigem novos líderes. Não é plausível manter um padrão existente a séculos em um ambiente tão díspar do original, ou seja, há necessidade de uma nova arquitetura de novas referências para novos modelos de liderança.

Para Meneghetti (2022), o verdadeiro líder promove oportunidades de trabalho para centenas de pessoas, dinamiza e fortalece a sociedade, revitalizando-a e instaurando uma dialética capaz de impulsionar o progresso. Ainda segundo o autor, o líder genuíno é o momento providencial do espírito do mundo, como mão de auxílio para muitos. Além disso, o líder deve priorizar relações orientadas ao propósito, isto é, buscar continuamente aquelas que promovem crescimento, capacitação, visibilidade, motivação e feedback crítico, estimulando a necessidade constante de aprimoramento das próprias competências técnicas.

Uma contribuição teórica profundamente relevante é oferecida pela Ontopsicologia que propõe uma compreensão integral do sujeito humano em seu contexto laboral. Segundo essa abordagem, o trabalho deve ser um meio de expressão do projeto de vida do indivíduo, favorecendo sua autorrealização. Quando o campo de influência do líder bloqueia esse processo, surgem sintomas de desadaptação, frustração e, eventualmente, adoecimento. A Ontopsicologia destaca ainda que o verdadeiro bem-estar no trabalho só é alcançado quando existe congruência entre o papel profissional desempenhado e a identidade pessoal do sujeito. Nesse sentido, o risco psicossocial não é apenas um problema organizacional ou clínico, mas

também existencial, exigindo abordagens que integrem técnica, gestão e sentido (Meneghetti, 2012).

2.3 Etapas metodológicas da NR-17: abordagem em três níveis

A NR-17, em conformidade com a NR-01, determina que a análise dos riscos psicossociais deve seguir três etapas principais: (1) escuta dos trabalhadores por meio da Avaliação Ergonômica Preliminar (AEP), (2) quantificação por instrumentos psicométricos reconhecidos, e (3) elaboração de diagnóstico técnico com plano de ação (Brasil, 2020; Brasil, 2022).

A primeira etapa (AEP – Avaliação Ergonômica Preliminar) trata-se de uma fase qualitativa, centrada na escuta ativa dos trabalhadores. É por meio de entrevistas semiestruturadas, grupos focais ou questionários abertos que se mapeiam percepções de desconforto emocional, estresse, conflitos interpessoais, sobrecarga cognitiva, entre outros aspectos. Sendo assim, a AEP é essencial para contextualizar os riscos percebidos e orientar a escolha adequada dos instrumentos a serem aplicados na etapa seguinte.

A segunda etapa (instrumentação e aplicação de ferramentas) exige o uso de escalas validadas que possibilitem a mensuração de variáveis psicossociais e cognitivas de forma padronizada. A seleção dos instrumentos deve considerar o perfil da organização, o setor de atividade e a natureza dos relatos identificados na AEP. O uso combinado de escalas (método multimodal) é recomendado para aumentar a sensibilidade diagnóstica.

A terceira etapa (análise técnica e plano de ação) tem como base os dados coletados e os resultados das ferramentas aplicadas, o ergonomista deve emitir um parecer técnico que inclua: (a) identificação dos riscos conforme a antiga Tabela 23 do eSocial, (b) descrição das situações críticas, (c) priorização dos riscos, e (d) propostas de ações preventivas e corretivas. O plano de ação pode incluir mudanças organizacionais, capacitação de lideranças, revisão de rotinas de trabalho, estratégias de acolhimento psicológico e políticas de promoção da saúde mental.

Apesar da crescente normatização, a avaliação de riscos psicossociais ainda enfrenta desafios práticos e epistemológicos. Muitos instrumentos não foram originalmente desenvolvidos para o contexto brasileiro, exigindo adaptações linguísticas e culturais. Além disso, o sucesso da abordagem depende do engajamento dos gestores e da disposição da cultura organizacional em acolher as mudanças propostas. Segundo Dejours (2009), a negação institucional do sofrimento ainda é um dos principais entraves à promoção da saúde no

trabalho. Nesse sentido, o uso de tecnologia surge como facilitador metodológico. Aplicativos que integrem entrevistas, aplicação de escalas e geração automatizada de relatórios contribuem para a padronização e a agilidade no diagnóstico, especialmente em empresas de médio e grande porte.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e abordagem teórico-aplicada, centrada na análise das implicações organizacionais, normativas e subjetivas da avaliação de riscos psicossociais no ambiente de trabalho. O método utilizado foi a revisão narrativa da literatura, que visa sintetizar o conhecimento existente sobre o tema, sendo apropriado para análise e discussão de conceitos amplos e a construção de um panorama teórico. Diferentemente da revisão sistemática de literatura, a revisão narrativa não exige o esgotamento da fonte de informação ou um protocolo rígido para inclusão e exclusão de artigos, permitindo uma abordagem exploratória e interpretativa focada na relevância e no impacto dos trabalhos selecionados para o argumento central.

O processo de busca utilizou uma abordagem estratégica para identificar artigos e documentos importantes que ligassem os conceitos de liderança, cultura organizacional e riscos psicossociais no contexto pós NR-01. As bases de dados utilizadas para a revisão foram SciELO, PubMed, CAPES Periódicos e Google Scholar. Os descritores empregados incluíram “riscos psicossociais”, “NR-17”, “liderança organizacional”, “cultura organizacional”, e “ferramentas de ergonomia cognitiva”, considerando publicações acadêmicas entre 2010 e 2024. Os artigos foram selecionados por conveniência e relevância, a fim de construir uma base argumentativa robusta e atualizada. Também foram consultadas normativas oficiais, como a NR-01 e a NR-17.

3.1 Etapas da pesquisa

As etapas de uma pesquisa constituem a espinha dorsal do processo científico, pois organizam o percurso investigativo de forma lógica, sistemática e coerente. Descrever adequadamente as etapas da pesquisa é fundamental para permitir a compreensão, a avaliação crítica e a replicabilidade do estudo por outros pesquisadores (Gil, 2021).

O presente estudo foi constituído de cinco etapas a saber:

- a) 1ª etapa: Avaliação do problema de pesquisa e elaboração dos objetivos do estudo;
- b) 2ª etapa: Busca de referencial teórico relevante sobre o tema;
- c) 3ª etapa: Coleta dos dados e após, através de uma livre análise, identificar e analisar principais instrumentos e ferramentas indicadas para a AEP; principais estilos de liderança com suas principais características;
- d) 4ª etapa: Correlacionar os estilos de liderança com sua influência na ocorrência ou mitigação dos riscos psicossociais;
- e) 5ª etapa: Recomendar práticas para as organizações no sentido de alinhar práticas de gestão à prevenção dos riscos psicossociais.

4 Resultados e Discussão

A análise da literatura, das normativas e das ferramentas utilizadas em ergonomia psicossocial permite compreender que a avaliação dos riscos psicossociais não apenas atende a uma exigência legal, mas também funciona como um espelho da maturidade organizacional em relação ao cuidado com a saúde mental no trabalho. A seguir, apresentam-se os principais achados conceituais e práticos obtidos a partir da revisão realizada, com foco em quatro dimensões: liderança, cultura organizacional, percepção dos trabalhadores e tecnologias de apoio à gestão. Além disso, são apresentadas soluções práticas para serem aplicadas nas organizações a fim de alinharem suas práticas à prevenção de riscos.

4.1 Instrumentos e ferramentas para a AEP

O Quadro 1 apresenta a identificação e analisa criticamente as principais ferramentas indicadas para a AEP.

Quadro 1 - Análise das ferramentas

Ferramenta	Análise
JSS – Job Stress Scale (Karasek)	Baseada no modelo demanda-controle, avalia a relação entre exigências do trabalho e autonomia. É uma das ferramentas mais utilizadas em pesquisas sobre estresse ocupacional. Limitação: não avalia suporte social diretamente.
ERI – Effort-Reward Imbalance (Siegrist)	Avalia o desequilíbrio entre o esforço despendido no trabalho e as recompensas recebidas. Relevante para cargos de alta cobrança com baixa valorização simbólica. Limitação: requer adaptação cultural cuidadosa.

NASA-TLX – Task Load Index	Ferramenta multidimensional que avalia a carga mental em tarefas complexas. É útil especialmente em ambientes de alta exigência cognitiva (aviões, hospitais, call centers).
ESCAM – Escala Subjetiva de Carga Mental	Avalia a percepção do trabalhador sobre as exigências cognitivas e o impacto dessas sobre o desempenho e a saúde.
MPF – Mini Psychosocial Factors	Avalia rapidamente diversos aspectos psicossociais. Ideal para triagem inicial em grandes grupos, mas com limitações de profundidade analítica.
ECO, SQR-20 e ECTF	Estas escalas têm foco em estratégias de coping, sofrimento emocional e conciliação trabalho-família, respectivamente. São fundamentais para mapear interações entre fatores laborais e vida pessoal.
MOS.SSS – Social Support Survey:	Avalia a percepção de apoio social no trabalho, fator protetor amplamente reconhecido na literatura (Cohen & Wills, 1985).
EFAL, WSQ, ESS e MAC-Q	Instrumentos auxiliares que tratam de absenteísmo, satisfação, sonolência e memória, ampliando a visão diagnóstica do ergonomista.

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A AEP constitui uma etapa fundamental na identificação antecipada de riscos ergonômicos, contribuindo para a prevenção de agravos à saúde, a melhoria das condições de trabalho e o aumento da eficiência dos processos organizacionais. Nesse contexto, a liderança exerce papel decisivo para a efetiva implementação da AEP, pois é responsável por legitimar a prática, alocar recursos, estimular a participação dos trabalhadores e incorporar as recomendações ergonômicas à gestão cotidiana.

4.2 Estilos de liderança

O Quadro 2 apresenta os principais estilos de liderança apresentados na literatura, reunindo as suas principais definições e características centrais de cada estilo. O quadro foi elaborado a partir da análise realizada por Diamante e Grahl (2012), que apresentam esses modelos com base em autores clássicos da área, além de sua aplicação em diferentes contextos organizacionais.

Quadro 2 - Estilos de liderança

Estilos de liderança	Descrição	Principais características
Estratégica	Influencia pessoas a tomar decisões voluntárias que garantem a viabilidade da organização no curto e longo prazo.	Visão de futuro; tomada de decisão compartilhada; flexibilidade; equilíbrio entre resultados e pessoas; integração entre liderança visionária e gerencial.
Gerencial	Focada na manutenção dos valores, normas e metas já estabelecidas pela organização.	Controle; foco em processos; orientação ao curto prazo; obediências a regras; menor inovação.
Visionária	Direcionada à criação de um futuro desejado para a organização por meio de uma visão inspiradora.	Imaginação; inspiração; idealização do futuro; mobilização simbólica; inovação.
Autocrática	Centraliza decisões e diretrizes, com mínima ou nenhuma participação dos liderados.	Autoridade formal; controle rígido; baixa autonomia; obediência; clima de medo ou tensão.
Liberal (laissez-faire)	Concede ampla autonomia à equipe, com mínima intervenção direta do líder.	Liberdade de ação; criatividade; autogestão; pouca supervisão; necessidade de maturidade da equipe.
Democrática	Baseada na participação ativa dos liderados nas decisões e definição de diretrizes.	Comunicação aberta; cooperação; responsabilidade compartilhada; engajamento; clima positivo.
Transformacional	Estimula mudanças por meio de inspiração, valores e desenvolvimento das pessoas.	Motivação; empatia; aprendizagem contínua; orientação por valores; estímulo à mudança.
Servidora	Prioriza o cuidado com os liderados, colocando-se a serviço da equipe.	Humilde; respeito; confiança; ética; foco nas pessoas; liderança por autoridade moral.
Colaboradora	Desenvolve uma estrutura colaborativa horizontal.	Arquiteta uma governança para colaboração; mapeia as barreiras que possam impedir colaboração; constrói as bases para um sistema colaborativo.
Construtora de ambientes de aprendizado	Adota o mindset de crescimento, valorizando o aprendizado contínuo.	Nutre e promove a visão do aprendizado infinito; humildade para aprender continuamente; coloca o aprendizado organizacional como investimento; curiosidade intelectual.
Liderança ambidestra	Capacidade de equilibrar simultaneamente eficiência operacional (explorar o presente) e inovação disruptiva (explorar o futuro).	Equilíbrio no foco em atividades táticas com as estratégicas; desenvolve fronteiras claras entre curto e longo prazo; alia esforço na administração e operação do negócio com sua transformação.

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A elaboração do quadro também está baseada numa visão mais moderna sobre liderança realizada por Magaldi (2022), onde a gestão do amanhã está em constante mudança e aceleração. A organização comparativa permite visualizar como os diferentes estilos de liderança se distribuem entre abordagens mais orientadas ao controle e à manutenção de processos, e aquelas voltadas à participação, inspiração e desenvolvimento das pessoas.

Observa-se que os estilos de liderança apresentados diferem quanto ao grau de centralização das decisões, à autonomia concedida aos liderados e à forma de condução das relações de trabalho. Enquanto lideranças estratégicas e gerenciais enfatizam, respectivamente, o direcionamento organizacional e execução das atividades, lideranças democráticas, transformacionais e servidoras priorizam a participação, o engajamento e o fortalecimento das relações interpessoais. Em contraste, os estilos autocrático e liberal ocupam posições opostas no espectro de intervenção do líder, variando entre controle excessivo e mínima atuação, ambos com potenciais implicações para o funcionamento das equipes.

De modo geral, os estilos descritos apresentam características específicas que podem ser mais ou menos adequadas conforme o contexto organizacional e a dinâmica das equipes. Assim, a sistematização desses tipos de liderança contribui para uma compreensão mais abrangente das diferentes formas de atuação do líder. Neste contexto, para Magaldi (2022), em seu papel de orquestrador dos esforços da organização rumo à alta performance e geração de resultados, a liderança de uma companhia exerce influência decisiva em sua evolução e tanto pode ser um detrator como um facilitador de toda e qualquer inserção de novas práticas. Magaldi (2022), corrobora com Meneghetti (2022) quando afirma que estamos diante de um novo mundo que demanda um novo pensamento sobre liderança. Também vem ao encontro da visão de Meneghetti (2022), onde o verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo, como mão de auxílio para muitos. O líder é exatamente aquele que por meio da inteligência, sabe garantir a função a todos.

O estilo de liderança adotado impacta diretamente os fatores apresentados na NR-17. Lideranças diretivas, que operam sob lógica de comando e controle, estão frequentemente associadas a indicadores de sobrecarga mental, conflitos hierárquicos e insatisfação no trabalho. Em contrapartida, lideranças transformacionais e de suporte emocional tendem a criar ambientes de trabalho psicologicamente seguros, com menor incidência de estresse crônico e maior percepção de justiça organizacional (Bass; Riggio, 2006).

A liderança também influencia na cultura organizacional que muitas vezes exerce influência silenciosa, porém decisiva, sobre a forma como os trabalhadores vivenciam o

cotidiano laboral. Organizações que estimulam competição extrema, metas inalcançáveis ou que penalizam manifestações emocionais tendem a produzir ambientes de trabalho onde os riscos psicossociais são naturalizados e, portanto, não denunciados.

4.3 Impacto da avaliação psicossocial nas lideranças

A introdução da avaliação psicossocial, conforme exigida pela NR-17, impacta diretamente a posição das lideranças dentro da estrutura organizacional. Ao tornar visíveis os efeitos da gestão sobre a saúde dos colaboradores, essas avaliações promovem uma descentralização da responsabilidade, que deixa de recair apenas sobre o setor de RH ou de saúde e passa a incluir os gestores diretos como corresponsáveis pelo bem-estar das equipes.

Esse movimento exige das lideranças o desenvolvimento de competências emocionais e relacionais, como empatia, escuta ativa, regulação de conflitos e transparência comunicacional. Segundo Goleman (2013), tais habilidades são componentes centrais da inteligência emocional e constituem preditores de desempenho superior em cargos de liderança.

A avaliação psicossocial também opera como um instrumento de feedback institucional. Ao evidenciar dados que anteriormente eram subjetivos ou invisíveis, ela permite que líderes ajustem suas práticas com base em evidências, favorecendo uma cultura de aprendizado organizacional contínuo. No entanto, esse processo pode gerar resistência, especialmente em culturas onde a autoridade é associada à infalibilidade. Por isso, é essencial que a implementação das avaliações seja acompanhada de estratégias de sensibilização, formação e suporte às lideranças.

Tanto para Magaldi (2022) e para Meneghetti (2022), o líder deve entender sua importância simbólica para fortalecer os processos organizacionais e não abdica de sua presença e de papéis ativos na busca da evolução. O líder deve reconfigurar a organização para atender as demandas por meio de um sistema colaborativo.

Quadro 3 - Estilos de liderança associados aos riscos psicossociais

Estilo de liderança	Riscos psicossociais mais associados (eSocial)	Medidas preventivas recomendadas (organizacionais)
Autocrática	04.05.001 Estresse excessivo 04.05.005 Conflitos hierárquicos 04.05.007 Assédio 04.05.011 Falta de autonomia	• Revisão do modelo de tomada de decisão • Ampliação da autonomia operacional • Implantação de canais formais de escuta • Treinamento de lideranças em comunicação não violenta • Política organizacional clara de prevenção ao assédio

Gerencial	04.05.001 Estresse 04.05.002 Sobrecarga mental 04.05.003 Alta exigência cognitiva 04.05.008 Demandas divergentes 04.05.009 Multitarefa	• Redefinição de metas e prioridades • Balanceamento carga × tempo • Clareza de papéis e responsabilidades • Revisão de indicadores de desempenho (qualidade × quantidade) • Gestão do ritmo e pausas
Visionária	04.05.003 Alta exigência cognitiva 04.05.008 Demandas divergentes	• Desdobramento claro da visão estratégica em planos operacionais • Alinhamento entre discurso estratégico e recursos disponíveis • Comunicação estruturada das prioridades • Apoio técnico à execução
Estratégica	04.05.009 Multitarefa 04.05.002 Sobrecarga mental	• Planejamento integrado de curto e longo prazo • Definição de fronteiras entre atividades estratégicas e operacionais • Monitoramento contínuo da carga cognitiva • Reavaliação periódica de processos
Liberal (laissez-faire)	04.05.004 Dificuldade de comunicação 04.05.010 Insatisfação no trabalho	• Estabelecimento de diretrizes mínimas claras • Estruturação de rotinas de acompanhamento • Fortalecimento da comunicação interna • Feedback sistemático e orientador
Democrática	<i>Pode atuar como fator protetivo</i> quando mal estruturada: 04.05.008 Demandas divergentes	• Formalização dos processos decisórios • Definição clara de critérios de decisão • Mediação estruturada de conflitos • Garantia de alinhamento entre participação e viabilidade
Transformacional	04.05.006 Demandas emocionais excessivas 04.05.001 Estresse	• Gestão de expectativas emocionais • Limites claros entre envolvimento e sobrecarga • Promoção de suporte organizacional • Monitoramento do desgaste emocional da equipe
Servidora	04.05.006 Demandas emocionais/afetivas	• Definição de limites de responsabilidade emocional • Distribuição equilibrada de demandas • Fortalecimento de redes formais de apoio • Separação entre cuidado e sobrecarga
Colaboradora	04.05.004 Dificuldade de comunicação 04.05.005 Conflitos	• Estruturação de governança colaborativa • Definição clara de papéis • Mediação de conflitos intequipes • Ferramentas formais de comunicação e decisão
Construtora de ambientes de aprendizado	<i>Atua majoritariamente como fator protetivo. Pode mitigar:</i> 04.05.001, 04.05.010	• Estímulo à aprendizagem organizacional contínua • Espaços seguros para erro e melhoria • Capacitação permanente • Valorização do desenvolvimento humano
Liderança ambidestra	04.05.002 Sobrecarga mental 04.05.008 Demandas divergentes	• Separação clara entre exploração (rotina) e exploração (inovação) • Priorização explícita de demandas • Proteção cognitiva das equipes • Gestão ativa de conflitos de metas

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

O Quadro 3 oferece, após a análise, os estilos de liderança associados aos riscos psicossociais. Além disso, várias medidas preventivas foram elaboradas em função dos estilos de liderança.

4.4 Recomendações práticas para as organizações

Com base nos achados discutidos, apresentam-se a seguir algumas recomendações práticas para empresas que desejem alinhar suas práticas de gestão à prevenção dos riscos psicossociais exigidos pela NR-01 e NR-17.

É recomendado que as empresas implementem de maneira sistemática a AEP como uma ferramenta de escuta ativa dos colaboradores e não apenas como uma exigência legal, mas também como uma estratégia de gestão do clima organizacional e de valorização do indivíduo em sua singularidade. Esse processo se alinha com a visão de Meneghetti na Ontopsicologia, que defende que o trabalho deve favorecer a expressão do projeto de vida de cada um. Além disso, selecionar instrumentos validados de avaliação psicossocial com base no tipo de atividade, perfil dos trabalhadores e objetivos da intervenção é fundamental. Também é recomendado que as lideranças sejam capacitadas em relação às competências socioemocionais, como escuta ativa, comunicação empática, resolução de conflitos e promoção de sentido no trabalho, de maneira a fortalecer o engajamento e obter a redução dos riscos psicossociais. Essas são competências indispensáveis para que um líder atue como agente de desenvolvimento e autorrealização do colaborador.

Outra recomendação importante é o estabelecimento de um ciclo contínuo de avaliação e intervenção, com reavaliações periódicas e o monitoramento dos efeitos das ações adotadas. Essa recomendação deve ser articulada entre os setores de saúde, recursos humanos e lideranças, a fim de garantir que a gestão da saúde mental seja compartilhada e não fragmentada. Mesmo que este estudo não apresente o desenvolvimento de ferramentas digitais, é necessário destacar que o uso de tecnologias pode futuramente auxiliar as organizações, de maneira a integrar as estampas de avaliação, geração de relatórios e o acompanhamento de planos de ação. No entanto, é necessário que essas ferramentas sejam compreendidas como um meio, e não como um fim, visto que a qualidade da intervenção depende da sensibilidade dos líderes e da coerência do ambiente organizacional com os valores éticos e humanos que sustentam a saúde mental.

Recomenda-se ainda, o uso de tecnologias como suporte à gestão preventiva. A utilização de plataformas digitais para coleta, análise e interpretação dos dados psicossociais representa um avanço metodológico e estratégico. Aplicativos que integram entrevistas da AEP, aplicação de escalas validadas e geração automatizada de relatórios tornam o processo mais ágil, acessível e auditável. Além disso, essas ferramentas possibilitam a criação de dashboards que segmentam os dados por setores, perfis de risco, unidades e lideranças, favorecendo a tomada de decisões baseadas em evidências. A análise longitudinal permite acompanhar os impactos de intervenções realizadas e revisar planos de ação. Contudo, a adoção de tecnologia não substitui o componente humano da avaliação. A interpretação dos dados requer sensibilidade clínica, conhecimento ergonômico e um olhar ético que valorize a singularidade dos contextos e das pessoas envolvidas. O Quadro 4 correlaciona os riscos

ergonômicos com as possíveis ferramentas para mitigá-los bem como o estilo de liderança mais adaptativo.

Quadro 4 - Correlação entre estilos de liderança associados ao risco

Código eSocial	Risco ergonômico correspondente	Ferramenta de ergonomia mais indicada	Provável tipo de liderança associado ao risco
04.05.001	Excesso de situações de estresse	JSS (Karasek); ERI (Siegrist)	Autocrática; Gerencial
04.05.002	Sobrecarga de trabalho mental	NASA-TLX; ESCAM	Gerencial; Liderança ambidestra
04.05.003	Exigência de alto nível de concentração, atenção e memória	NASA-TLX; MAC-Q	Gerencial; Visionária
04.05.004	Trabalho em condições de difícil comunicação	MPF; MOS.SSS	Autocrática; Gerencial
04.05.005	Excesso de conflitos hierárquicos no trabalho	JSS; ECTF	Autocrática; Gerencial
04.05.006	Excesso de demandas emocionais/afetivas no trabalho	SQR-20; ECO	Servidora; Transformacional
04.05.007	Assédio de qualquer natureza no trabalho	MPF; SQR-20; MOS.SSS	Autocrática
04.05.008	Demandas divergentes (ordens e metas incompatíveis)	JSS; ERI	Gerencial; Liderança ambidestra
04.05.009	Múltiplas tarefas com alta demanda cognitiva	NASA-TLX; ESCAM	Gerencial; Estratégica
04.05.010	Insatisfação no trabalho	WSQ; ERI; JSS	Gerencial; Liberal (laissez-faire)
04.05.011	Falta de autonomia no trabalho	JSS	Autocrática; Gerencial
04.05.999	Outros riscos psicossociais/cognitivos	MPF (triagem); combinação de escalas	Dependente do contexto organizacional

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Líderes comprometidos com a ergonomia tendem a promover uma cultura organizacional voltada à prevenção, ao cuidado com as pessoas e à sustentabilidade dos resultados, favorecendo a consolidação da AEP como instrumento estratégico e não apenas como exigência normativa.

5 Considerações Finais

A análise da obrigatoriedade de avaliação dos riscos psicossociais prevista pela NR-01, a partir das diretrizes da NR-17, evidencia um avanço importante na forma como as empresas brasileiras devem lidar com a saúde mental no trabalho. A exigência normativa representa não apenas um marco regulatório, mas também uma oportunidade de reposicionamento estratégico das lideranças e da cultura organizacional em direção a modelos mais humanos, éticos e sustentáveis.

O presente estudo se propôs a identificar e analisar os tipos de liderança e sua influência nas ocorrências ou mitigações dos riscos psicossociais. Ficou evidenciado que alguns estilos de liderança estão mais alinhados com as questões das NR 17 e NR 01. Adicionalmente, identificaram-se e avaliaram-se ferramentas e instrumentos que apoiam a implementação da AEP. Com base nos achados deste estudo, evidências teóricas e análise normativa, pode-se afirmar que lideranças conscientes, cultura organizacional inclusiva e processos avaliativos sistemáticos são elementos centrais para prevenir o adoecimento mental e promover bem-estar organizacional. A liderança desempenha papel central na implementação das práticas gerenciais, uma vez que é responsável por traduzir diretrizes estratégicas em ações concretas no cotidiano organizacional.

As recomendações práticas às empresas como o estabelecimento de um ciclo contínuo de avaliação e intervenção, com reavaliações periódicas e o monitoramento dos efeitos das ações adotadas trazem enormes benefícios às organizações e a seus colaboradores. Na prática, essas diretrizes contribuem para decisões gerenciais mais fundamentadas, permitem ajustes oportunos nas estratégias implementadas e favorecem a consolidação de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado e à melhoria contínua. Além disso, ao alinhar as ações às necessidades reais das pessoas e aos objetivos estratégicos da organização, tais recomendações fortalecem o engajamento, aumentam a eficácia dos processos internos e potencializam a sustentabilidade dos resultados no médio e longo prazo, reforçando a relevância aplicada dos achados deste estudo. Dessa forma, a atuação da liderança é determinante para que as práticas implementadas não se restrinjam ao plano formal, mas sejam efetivamente incorporadas à cultura organizacional e aos resultados alcançados.

Conclui-se, por fim, que a avaliação dos riscos psicossociais, quando realizada com profundidade técnica, sensibilidade institucional e apoio estratégico, pode funcionar não apenas como instrumento de prevenção, mas também como alavanca para a inovação na forma de liderar, organizar e cuidar das pessoas no ambiente de trabalho.

Este trabalho possui algumas limitações inerentes ao método adotado. Por se tratar de uma revisão narrativa, não se propõe à generalização estatística nem à mensuração quantitativa dos efeitos das intervenções psicossociais em larga escala. Para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação da tabela de correlação dos estilos de liderança, em estudos de casos para validar sua eficácia.

Referências

- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. **Norma Regulamentadora. n.º 01: Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Brasília: Ministério do Trabalho, 2022.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. **Norma Regulamentadora. n.º 17: Ergonomia**. Brasília: Ministério do Trabalho, 2020.
- BRASIL. Programa eSocial. **Tabela 23 – Fatores de Riscos do Meio Ambiente do Trabalho**. Brasília: Ministério do Trabalho, 2022.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- COHEN, S.; WILLS, T. A. Stress, social support, and the buffering hypothesis. **Psychological Bulletin**, v. 98, n. 2, p. 310-357, 1985.
- COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.
- DIAMANTE, S; GRAHL, J. R. Tipos de liderança: definições, objetivos e impactos. **Revista dos Alunos de Administração**, Nova Odessa, SP, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2012.
- GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.
- MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Liderança disruptiva: habilidades e competências transformadoras para liderar na gestão do amanhã**. São Paulo: Editora Gente, 2022.
- MENEGHETTI, A. **Ontopsicologia**. 2. ed. Assis: Gráfica Triunfal, 2012.
- MENEGHETTI, A. **Projeto Líder: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2022.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Diretrizes sobre fatores psicossociais no trabalho**. Genebra: OIT, 2023.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Mental health at work**. Geneva: WHO, 2022.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.