LIDERANÇA ÉTICA, EMPATIA E SAÚDE MENTAL ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-EXPLORATÓRIA DOS FATORES DE PROTEÇÃO PSICOSSOCIAL

ETHICAL LEADERSHIP, EMPATHY, AND ORGANIZATIONAL MENTAL HEALTH: A THEORETICAL-EXPLORATORY ANALYSIS OF PSYCHOSOCIAL PROTECTIVE FACTORS

Suely Soares da Silva de Mendonça[1]
Orientadora: Rozineide Iraci Pereira da Silva[2]

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo analisar a liderança ética e a empatia como fatores centrais de proteção psicossocial à saúde mental dos profissionais no ambiente de trabalho. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de natureza narrativa e exploratória, realizada por meio de buscas nas bases de dados SciELO, pubMED, BIREME, Scopus e Google Scholar, englobando produções cientificas publicadas entre ‘’2015 e 2025. Utilizaram-se descritores voltados à liderança ética, empatia, saúde mental no trabalho e bem-estar organizacional. A análise qualitativa e interpretativa das fontes permitiu a estruturação de categorias temáticas focadas nos fundamentos éticos da gestão e nos mecanismos de proteção associados ao comportamento empático e solidário. Os resultados evidenciam que a liderança ética atua na mitigação de estressores e do esgotamento emocional, fomentando o engajamento, a motivação e o senso de pertencimento. Conclui-se que a articulação entre a ética diretiva e a empatia constitui uma estratégia essencial para a promoção da segurança psicológica e da sustentabilidade emocional organizacional. Por fim, sugerem-se investigações empíricas futuras para mensurar o impacto de programas formativos em liderança ética sobre os indicadores de saúde mental e desempenho laboral.

Palavras-chave: Liderança ética; Empatia; Saúde mental no trabalho; Bem-estar organizacional; Fatores de proteção psicossocial.

ABSTRACT: This study aims to analyze ethical leadership and empathy as core psychosocial protective factors for mental health in the workplace. Methodologically, this research is a narrative and exploratory literature review conducted across SciELO, PubMed, BIREME, Scopus, and Google Scholar databases, covering scientific literature published between 2015 and 2025. The descriptors focused on ethical leadership, empathy, occupational mental health, and organizational well-being. Qualitative and interpretive analysis of the sources enabled the structuring of thematic categories centered on ethical management foundations and protective mechanisms associated with empathetic behavior. The findings indicate that ethical leadership mitigates workplace stressors and emotional exhaustion while fostering engagement, motivation, and a sense of belonging. It is concluded that the integration of ethical guidance and empathy constitutes an essential strategy for promoting psychological safety and organizational emotional sustainability. Finally, future empirical investigations are recommended to measure the impact of training programs in ethical leadership on mental health and job performance indicators.

Keywords: Ethical leadership; Empathy; Occupational mental health; Organizational well-being; Psychosocial protective factors.

[1] Discente, CBS – Christian Business School. E-mail: selyamaral@hotmail.com.

[2] Ph.D. Doutora em Ciências da Educação, Mestra em Ciências da Educação pela Universidade Federal de Alagoas-UFAL, Psicopedagoga, Pedagoga, Analista do Comportamento Aplicada, Especialista em Escrita Acadêmica Avançada, Professora do Ensino Superior e professora orientadora da Christian Business School-CBS. E-mail: rozineide.pereira1975@gmail.com. ORCID: https://orcid.org/0009-0000-6863-7874.

1 INTRODUÇÃO

A liderança ética e o estado emocional dos colaboradores têm se destacado como um fator determinante para o desempenho e o bem-estar nas organizações contemporâneas. Em um cenário marcado por constantes pressões produtivas e competitividade, a forma como gestores conduzem sua equipe influencia diretamente o ambiente de trabalho, a motivação e a saúde mental dos profissionais. Diante disso, compreender a atuação do líder sob uma perspectiva ética e empática torna-se essencial para a construção de ambientes saudáveis e psicologicamente seguros.

A partir desse contexto, surge a seguinte pergunta-problema: como a liderança ética e a empatia contribuem para a promoção do bem-estar e a proteção da saúde mental dos trabalhadores? A hipótese central é que a prática da liderança ética, pautada pela empatia, reduz fatores de risco psicossociais e potencializa o bem-estar no trabalho, por meio de relações baseadas na confiança, empatia e justiça organizacional.

O objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre liderança ética e bem-estar no trabalho, identificando seus impactos sobre a saúde mental dos colaboradores. Os objetivos específicos são: descrever os princípios e comportamentos característicos da liderança ética; examinar os principais fatores de proteção à saúde mental associados a esse estilo de liderança; e discutir as implicações organizacionais da ética na gestão de pessoas para a construção de ambientes de trabalho saudáveis.

A justificativa desse estudo reside na crescente preocupação com os índices de adoecimento mental nas organizações e na necessidade de repensar modelos de liderança centrado apenas em resultados. A liderança ética surge como alternativa capaz de equilibrar desempenho e bem-estar, promovendo valores de respeito, equidade e cuidado coletivo.

Dessa forma, compreender sua atuação como fator de proteção à saúde mental não apenas amplia o campo teórico da psicologia organizacional, mas também oferece subsídios práticos para gestores e instituições comprometidas com a sustentabilidade humana no trabalho.

Para atender a esses objetivos, realizou-se uma revisão bibliográfica de caráter narrativo e exploratório, fundamentada em publicação cientificas sobre liderança ética, bem-estar e saúde mental.

2 MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se com uma revisão bibliográfica narrativa e exploratória, desenvolvida entre agosto e outubro de 2025, com o objetivo de sintetizar as evidencias científicas publicadas entre 2015 e 2025 sobre a liderança ética e a empatia como fatores de proteção psicossocial no ambiente de trabalho. A amostragem foi não probabilística e intencional focada em artigos científicos revisados por pares disponíveis nas bases SciELO, PubMED, BIREME, Scopus e Google Scholar, além de periódicos das áreas de Psicologia Organizacional, Administração e Saúde Coletiva. As buscas utilizaram descritores do DeCS/BIREME (“liderança ética”, “empatia”, “saúde mental no trabalho”, “burnout” e “bem-estar organizacional”) combinados com os operadores booleanos AND e OR.

Foram incluídos artigos completos nos idiomas português, inglês e espanhol com relação direta ao tema. Excluíram-se trabalhos duplicados, estudos de opiniões, dissertações, teses e publicações sem fundamentação metodológica clara. O processamento e a análise dos dados ocorreram de forma qualitativa e interpretativa, organizando os achados nas seguintes categorias temáticas: fundamentos da liderança ética, empatia e apoio social, fatores de proteção à saúde mental e implicações organizacionais. As informações foram trianguladas entre diferentes autores para construir uma discussão crítica e integrativa. Essa metodologia possibilitou identificar convergências, contradições e tendências atuais a influência da ética e da empatia na promoção do bem-estar e na prevenção dos transtornos mentais relacionados ao trabalho.

Por tratar-se de uma pesquisa fundamentada exclusivamente em revisão de literatura de domínio público, sem intervenção direta com seres humanos ou animais, o estudo prescindiu de submissão a um Comitê de Ética em pesquisa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise sistemática e integrativa da literatura científica compreendida entre 2015 e 2025 confirma que a liderança ética e a empatia desempenham papéis de extrema relevância na promoção do bem-estar psicológico e na mitigação de riscos psicossociais no ambiente corporativo. A liderança, quando orientada por princípios éticos, transcende a mera gestão de metas e produtividade, configurando-se como um verdadeiro fator de proteção à saúde mental dos colaboradores. Práticas pautadas na transparência, equidade,

justiça organizacional e escuta ativa propiciam um clima organizacional caracterizado pela segurança emocional e pela confiança mútua.

Para uma compreensão abrangente e exaustiva dos mecanismos subjacentes a essa relação, os achados foram categorizados e discutidos nas quatro dimensões temáticas a seguir.

3.1 Fundamentos da Liderança Ética e a Construção da Confiança Organizacional

A liderança ética fundamenta-se em comportamentos normativamente adequados que são transmitidos aos liderados por meio de ações interpessoais, tomadas de decisão e relações de reciprocidade. Segundo Niemeyer e Cavazotte (2016) e Esguerra (2022), o líder ético atua como um modelo de conduta (role model), cujos valores intrínsecos de integridade, honestidade e responsabilidade interpessoal orientam o clima e as atitudes no trabalho. Quando os colaboradores percebem que os processos de tomada de decisão são conduzidos de maneira justa e imparcial, o nível de estresse e a incerteza diminuem consideravelmente.

A coerência entre o discurso e a prática diretiva fortalece a alocação de recursos interpessoais e a previsibilidade das ações da gestão. Em cenários corporativos onde predomina a liderança autêntica e ética, observa-se uma elevação substancial do engajamento e do capital psicológico dos trabalhadores, reduzindo-se as intenções de turnover e o desgaste psíquico decorrente de ambiguidades de papel. Assim, a ética diretiva estabelece a base sobre a qual a confiança organizacional é construída e mantida.

3.2 Empatia, Suporte Social e Prevenção do Esgotamento Profissional (Burnout)

A empatia do líder surge como um dos mediadores psicossociais mais robustos na prevenção de transtornos mentais ocupacionais, destacando-se a Síndrome de Burnout. Como apontado por Nascimento e Marques (2025) e Sousa, Pauli e Ruffatto (2024), a capacidade do gestor de compreender a perspectiva do subordinado, validar suas emoções e reconhecer seus limites humanos impede o acúmulo contínuo de estresse ocupacional.

O suporte social oferecido pela liderança atua como amortecedor (*buffer effect)* contra as altíssimas exigências e pressões do ambiente corporativo moderno. Em setores caracterizados por elevada carga emocional e de trabalho, como o contexto de enfermagem e saúde analisado por Almeida e Miclos (2022) e Sousa et al. (2024), a demonstração de empatia e o apoio social e instrumental reduzem diretamente a exaustão emocional e a despersonalização. Líderes que promovem espaços seguros para o diálogo livre de

retaliações permitem que as equipes expressem fragilidades e recalibrem suas demandas de forma sustentável.

Em contrapartida, a carência de comportamentos empáticos e o distanciamento hierárquico acentuado intensificam a vulnerabilidade psíquica dos trabalhadores. Conforme salientado por Palma et al. (2019), ambientes marcados pela insensibilidade da gestão e pela ausência de suporte psicossocial favorecem a eclosão de episódios depressivos e crises de ansiedade relacionados ao trabalho.

3.3 Segurança Psicológica e Clima Organizacional Saudável

A segurança psicológica – definida como a crença compartilhada de que a equipe é um ambiente seguro para a tomada de riscos interpessoais sem o receio de punição, rejeição ou embaraço – constitui um elo fundamental entre a liderança ética e a saúde coletiva.

Conforme demonstrado no estudo de revisão promovido por Rocha et al. (2024), lideranças que priorizam o respeito e a justiça facilitam a expressão de opiniões divergentes, dúvidas e erros como oportunidades de aprendizado.

A consolidação de um clima de segurança psicológica mitiga diretamente o “silêncio organizacional”, fenômeno no qual os colaboradores omitem problemas, falhas operacionais ou sintomas de sofrimento mental por medo de estigmatização ou penalização interpessoal. Adicionalmente, quando os colaboradores se sentem valorizados e integrados, eles desenvolvem um maior sentido de pertencimento e propósito no trabalho. Essa atmosfera protetiva impacta positivamente a criatividade, o desempenho com segurança (Cavazotte; Duarte; Gobbo, 2013) e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

3.4 Mecanismo de Mediação Psicológica: Capital Psicológico e Desempenho Seguro

Ao examinar as determinantes comportamentais que correlacionam o estilo de liderança aos resultados organizacionais e individuais, evidencia-se que o Capital Psicológico (PsyCap) – composto por autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência – atua como um importante mecanismo de mediação (Almeida; Miclos, 2022; Vilar et al., 2023). Desse modo, o constructo desdobra-se em quatro dimensões fundamentais: a autoeficácia, que representa a convicção na própria capacidade de executar tarefas desafiadoras; o otimismo, caracterizado pela atribuição causal positiva em relação ao futuro; a esperança, definida pelo direcionamento motivacional para metas e o planejamento de rotas alternativas; e a resiliência, consubstanciada na capacidade de adaptação e recuperação rápida frente às adversidades. Lideranças éticas fomentam o PsyCap ao encorajar o

desenvolvimento pessoal e oferecer feedbacks construtivos que fortalecem a percepção de competência do trabalhador.

Paralelamente, a influência da ética e da empatia reflete-se na segurança operacional e no desempenho preventivo em tarefas críticas (Cavazotte; Duarte; Gobbo, 2013). Colaboradores expostos a lideranças autênticas e atenciosas apresentam maior adesão às normas de segurança do trabalho e relatam com maior transparência quase-acidentes ou situações de risco, reduzindo a incidência de acidentes de trabalho e preservando a integridade física e emocional do contingente laboral.

3.5 Desafios das Políticas Públicas e Atuação Compensatória da Gestão Ética

No que tange ao âmbito regulatório e de saúde coletiva, as evidências apontam para a persistência de fragilidades estruturais e a baixa visibilidade das políticas públicas voltadas à saúde mental ocupacional no Brasil (Palma et al., 2019). Muitas diretrizes institucionais mantêm uma abordagem predominantemente reativa e burocrática, focada apenas no afastamento e na concessão de auxílios-doença após a consolidação do quadro mórbido. Tal inércia regulatória acarreta reflexos diretos nos índices de absenteísmo e na rotatividade de pessoal (turnover), onerando tanto os sistemas previdenciários públicos quanto a produtividade corporativa (Silva; Oliveira, 2023). Quando o Estado falha em prover diretrizes preventivas abrangentes, recai sobre a governança interna a responsabilidade de mitigar o adoecimento psíquico por meio de uma rede de apoio estruturada e humanizada.

Nesse cenário, a liderança ética empática assume um caráter decisivo e compensatório dentro das organizações. Gestores munidos de sensibilidade psicossocial atuam como a primeira linha de cuidado e prevenção, identificando sinais precoces de desgaste psíquico e articulando arranjos de trabalho flexíveis antes que ocorra a incapacitação laboral. Assim, a ética na gestão supre lacunas da vigilância estatal, consolidando a empresa como um polo ativo de proteção à saúde do trabalhador.

3.6 Implicações Estratégicas para a Gestão de Pessoas e Sustentabilidade Emocional

A articulação entre a ética diretiva e a empatia transcende o cuidado individual, configurando-se como uma exigência estratégica para a sustentabilidade e a responsabilidade social das organizações. Os achados trazidos por Lima, Brito e Nunes (2025) e Vilar et.al. (2023) reforçam que a promoção do bem-estar e da saúde mental no trabalho não deve ser tratada como uma ação assistencialista pontual (como palestras isoladas ou campanhas sazonais), mas sim integrada de forma sistêmica à cultura e às diretrizes corporativas.

Políticas de gestão de pessoas voltadas para a sustentabilidade emocional exigem o alinhamento das competências de liderança com os programas de promoção da saúde. Investir em programas contínuos de desenvolvimento e capacitação de gestores focados em liderança ética, comunicação empática e mediação justa de conflitos resulta na redução do absenteísmo, na retenção de talentos e na otimização dos indicadores globais de desempenho.

Por fim, ao analisar a interface com o contexto macrossocial e de políticas públicas, nota-se que muitas diretrizes de atenção à saúde do trabalhador no âmbito nacional ainda apresentam lacunas estruturais de implementação (Palma et al., 2019). Nesse panorama, a adoção intencional da liderança ética e humanizada pelas organizações atua como um elemento compensatório e fortalecedor da dignidade e da integridade física e mental do trabalhador no ambiente corporativo. O cuidado com a saúde mental deixa de ser enxergado como um custo financeiro e passa a ser reconhecido como indicador de eficiência, responsabilidade social e valor estratégico sustentável.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu analisar a relação entre a liderança ética, a empatia e o apoio social como fatores de proteção à saúde mental no ambiente de trabalho. A pergunta -problema – como a liderança ética contribui para a promoção do bem-estar e a prevenção de transtornos mentais nas organizações? – foi plenamente respondida por meio da revisão dos estudos selecionados, que demonstraram a importância do comportamento ético, da escuta ativa e da sensibilidade emocional na gestão de pessoas. Constatou-se que lideres éticos influenciam positivamente o clima organizacional, favorecendo relações baseadas na confiança e no respeito mútuo.

Os objetivos específicos propostos também foram contemplados. O primeiro, de descrever os princípios e valores da liderança ética, foi atendido ao identificar a integridade, a justiça e a responsabilidade social como eixos estruturantes dessa prática. O segundo, de examinar os fatores de proteção à saúde mental associados à empatia e ao apoio social, foi alcançado ao evidenciar que tais elementos reduzem o estresse ocupacional e fortalecem o engajamento. O terceiro objetivo, de discutir as implicações organizacionais da ética na gestão de pessoas, foi atendido ao demonstrar que ambientes pautados em valores éticos apresentam maior sustentabilidade emocional e menor incidência de *burnout.*

A pesquisa revelou que a liderança ética atua como mediadora entre as exigências do trabalho e o bem-estar psicológico, promovendo equilíbrio entre desempenho e qualidade de vida. Essa atuação é fortalecida quando a empatia é institucionalizada como prática organizacional e não apenas como traço individual. Dessa forma, a liderança ética contribui tanto para a prevenção do adoecimento quanto para o fortalecimento do capital humano, tornando-se um diferencial competitivo para as organizações contemporâneas.

Entre as principais reflexões, destaca-se que a promoção da saúde mental no trabalho exige a integração entre ética, empatia e políticas organizacionais de cuidado. Não se trata apenas de reconhecer a importância do tema, mas de implementá-lo de forma sistêmica, com estratégias continuas de prevenção, suporte emocional e incentivo ao diálogo. O estudo confirma que o bem-estar do trabalhador deve ser entendido como um valor estratégico e ético, e não como um benefício secundário. Por fim, sugere-se a ampliação de estudos futuros e a criação de modelos avaliativos que integrem ética, sustentabilidade emocional e desempenho, contribuindo para organizações mais humanas, resilientes e socialmente responsáveis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. P. S.; MICLOS, P. V. Enfermagem na Atenção Primária à Saúde: associação entre liderança, capital psicológico e implicações no burnout. ***Revista Brasileira de Enfermagem*****,** Brasília, v. 75, supl.3, e20210942, 2022.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; DUARTE, C. J. P.; GOBBO, A. M. C. Líder autêntico, trabalho seguro: a influência da liderança sobre o desempenho em segurança. **BBR- Brazilian Business Review,** Vitória, v.10, n.2, p.97-123, 2013.

ESGUERRA, G. A. Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. ***Estudios Gerenciales***, Cali, v.38, n. 164, p.70-83,2022.

LIMA, L. R.; BRITO, N. L.; NUNES, E. M. Saúde mental e bem-estar no ambiente corporativo: desafios e estratégias na gestão. ***Revista FT***, v.29, ed.194, 2025.

NASCIMENTO, H. A.; MARQUES, N. D. Saúde mental no trabalho e síndrome de burnout: desafios e estratégias de prevenção no contexto contemporâneo. ***Revista FT*****,** 2025.

NIEMEYER, J. R. L.; CAVAZOTTE, F. Ethical leadership, leader-follower relationship and performance. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 1-21, 2016.

PALMA, T. F.; FERREIRA, M. E. R.; SANTOS, C. B. A.; LÔBO, L. N. Panorama da saúde mental e trabalho no Brasil. ***Revista de Saúde Coletiva da UEFS***, Feira de Santana, v. 9, p. 153–158, 2019.

ROCHA, M. D.; DE PAULA, E. R.; MESSIAS, J. C.; AMBIEL, R. A.; MASSUDA JÚNIOR, J. Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: scoping review. ***Revista de Carreiras e Pessoas***, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 1–18, 2024.

SILVA, A. M.; OLIVEIRA, R. C. O impacto do estresse ocupacional e do absenteísmo por transtornos mentais no Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.48. e12, 2023.

SOUSA, G. A. L.; PAULI, J.; RUFFATTO, J. A influência da liderança ética e da empatia no engajamento da enfermagem. ***Revista de Gestão e Secretariado***, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1-20, 2024.

VILAR, J. G. P.; MENDONÇA, H.; SHIMABUK, R. H.; FIDELIS, A. Liderança ética e desempenho: uma revisão sistemática da literatura. ***Psicologia em Ênfase*****,** Curitiba, v. 4, p.61-75, dez. 2023.