

**LIDERANÇA HUMANIZADA  
E SAÚDE  
ORGANIZACIONAL:  
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO  
PARA REDUÇÃO DO  
ESGOTAMENTO  
PROFISSIONAL**

**HUMANIZED LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL HEALTH:  
MANAGEMENT STRATEGIES TO REDUCE PROFESSIONAL BURNOUT**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências da Saúde •

11/06/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/781158934](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/781158934)

---

Ary Luiz de Oliveira Peter Filho<sup>1</sup>

Doriane Braga Nunes Bilac<sup>2</sup>

Rita de Cássia Oliveira<sup>3</sup>

Hidelano Delanusse Theodoro<sup>4</sup>

Carlos Ruiz da Silva<sup>5</sup>

Cibely Maria Ferreira de Abreu<sup>6</sup>

Alexandre Rodrigues Inácio de Azevedo<sup>7</sup>

---

## RESUMO

As transformações contemporâneas nas relações de trabalho, marcadas por intensificação das demandas produtivas, hiperconectividade, pressão por desempenho, instabilidade organizacional e fragilização dos vínculos laborais, têm ampliado as discussões acerca da saúde emocional no ambiente corporativo. Nesse contexto, o esgotamento profissional, frequentemente associado ao burnout, passou a ser compreendido como fenômeno ocupacional decorrente do estresse crônico no trabalho não adequadamente administrado. Este artigo investiga a influência da liderança humanizada na promoção da saúde organizacional e na construção de ambientes laborais mais saudáveis. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, com revisão integrativa da literatura e análise interpretativa de práticas de gestão aplicáveis a organizações brasileiras. A fundamentação teórica dialoga com autores reais e pertinentes da administração, psicologia organizacional e saúde do trabalhador, como Christina Maslach, Michael Leiter, Cary Cooper, Edgar Schein, Amy Edmondson, Daniel Goleman, Robert Greenleaf, Peter Drucker, Idalberto Chiavenato, Dejours e Limongi-França, além de documentos da Organização Mundial da Saúde, Organização Internacional do Trabalho e normativas brasileiras sobre riscos psicossociais. Os resultados indicam que lideranças fundamentadas em empatia, comunicação assertiva, escuta ativa, segurança psicológica, reconhecimento, justiça organizacional e equilíbrio entre desempenho e cuidado contribuem para reduzir fatores associados ao esgotamento profissional, como sobrecarga, ambiguidade de papéis, isolamento, assédio, baixa autonomia e ausência de reconhecimento. Observa-se ainda que organizações que investem em cultura humanizada tendem a fortalecer engajamento, produtividade sustentável, retenção de talentos e redução de absenteísmo e rotatividade.

Conclui-se que a liderança humanizada não representa fragilidade gerencial, mas estratégia organizacional voltada à sustentabilidade institucional, à proteção da saúde mental e à construção de ambientes de trabalho mais éticos, saudáveis e produtivos.

**Palavras-chave:** liderança humanizada; saúde organizacional; gestão de pessoas; burnout; clima organizacional; riscos psicossociais.

## **ABSTRACT**

Contemporary transformations in work relations, marked by intensified productivity demands, hyperconnectivity, performance pressure, organizational instability, and weakened labor bonds, have expanded discussions about emotional health in corporate environments. In this context, professional exhaustion, often associated with burnout, has come to be understood as an occupational phenomenon resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed. This article investigates the influence of humanized leadership on the promotion of organizational health and the construction of healthier work environments. The research adopts a qualitative bibliographic approach, based on an integrative literature review and interpretative analysis of management practices applicable to Brazilian organizations. The theoretical framework dialogues with real and relevant authors from administration, organizational psychology, and occupational health, such as Christina Maslach, Michael Leiter, Cary Cooper, Edgar Schein, Amy Edmondson, Daniel Goleman, Robert Greenleaf, Peter Drucker, Idalberto Chiavenato, Dejours, and Limongi-França, in addition to documents from the World Health Organization, the International Labour Organization, and Brazilian regulations on psychosocial risks. The results indicate that leadership based on empathy, assertive communication, active

listening, psychological safety, recognition, organizational justice, and balance between performance and care contributes to reducing factors associated with professional burnout, such as overload, role ambiguity, isolation, harassment, low autonomy, and lack of recognition. It is also observed that organizations that invest in a humanized culture tend to strengthen engagement, sustainable productivity, talent retention, and reduction of absenteeism and turnover. The article concludes that humanized leadership does not represent managerial weakness, but an organizational strategy aimed at institutional sustainability, mental health protection, and the construction of more ethical, healthy, and productive work environments.

**Keywords:** humanized leadership; organizational health; people management; burnout; organizational climate; psychosocial risks.

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças no mundo do trabalho têm produzido impactos profundos sobre a saúde física, mental e emocional dos trabalhadores. A intensificação das metas, a pressão por produtividade, a cultura da disponibilidade permanente, o uso contínuo de tecnologias digitais, a precarização dos vínculos, a instabilidade econômica, a competitividade interna e a dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional têm contribuído para o crescimento de quadros de sofrimento psíquico relacionados ao trabalho. Nesse contexto, o esgotamento profissional passou a ocupar posição central nas discussões sobre gestão de pessoas, saúde organizacional e sustentabilidade institucional.

A Organização Mundial da Saúde inclui o burnout na Classificação Internacional de Doenças, 11ª Revisão, como fenômeno ocupacional,

e não como condição médica propriamente dita. Segundo a OMS, o burnout é uma síndrome resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi adequadamente gerenciado, caracterizada por exaustão ou esgotamento de energia, distanciamento mental em relação ao trabalho ou sentimentos de negativismo e cinismo, além de redução da eficácia profissional.

Essa definição é relevante porque desloca o problema de uma leitura exclusivamente individual para uma perspectiva organizacional. O esgotamento profissional não deve ser compreendido apenas como falha pessoal de adaptação, ausência de resiliência ou incapacidade emocional do trabalhador. Ele está relacionado às condições de trabalho, ao desenho das tarefas, à gestão das demandas, à cultura organizacional, aos vínculos de liderança, à qualidade da comunicação, à autonomia, ao reconhecimento, à justiça organizacional e à segurança psicológica.

A Organização Internacional do Trabalho afirma que todos os trabalhadores têm direito a um ambiente de trabalho seguro e saudável, no qual tanto a saúde física quanto a saúde mental e o bem-estar sejam protegidos e promovidos. A Organização Mundial da Saúde também destaca que prevenir condições de saúde mental no trabalho envolve gerenciar riscos psicossociais, por meio de intervenções organizacionais que avaliem, mitiguem, modifiquem ou removam riscos presentes nas condições e ambientes de trabalho.

No Brasil, a discussão ganhou maior relevância com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1, que trata das disposições gerais e do gerenciamento de riscos ocupacionais. A atualização reforça a necessidade de gerenciamento de riscos ocupacionais e passou a

impulsionar a incorporação dos riscos psicossociais na agenda de segurança e saúde no trabalho, exigindo das organizações maior atenção a fatores como estresse ocupacional, assédio, violência, sobrecarga e demais condições psicossociais que afetam a saúde dos trabalhadores.

Nesse cenário, a liderança humanizada surge como alternativa estratégica para o enfrentamento do esgotamento profissional. A liderança humanizada pode ser compreendida como modelo de gestão centrado na dignidade da pessoa, na escuta ativa, na empatia, na comunicação assertiva, no reconhecimento, na corresponsabilidade, na confiança e na construção de ambientes saudáveis. Não se trata de uma liderança permissiva ou descomprometida com resultados. Ao contrário, trata-se de compreender que resultados sustentáveis dependem de pessoas saudáveis, engajadas, respeitadas e emocionalmente seguras.

A liderança tradicional, marcada por controle excessivo, cobrança rígida, comunicação verticalizada e baixa sensibilidade às necessidades humanas, pode contribuir para ambientes adoecedores. Quando a chefia ignora sinais de sofrimento, naturaliza sobrecarga, estimula competição destrutiva, tolera assédio ou reduz o trabalhador a indicador de produtividade, a organização tende a ampliar riscos psicossociais. Por outro lado, lideranças capazes de equilibrar desempenho e cuidado podem atuar como fator protetivo.

A saúde organizacional, nesse sentido, não se restringe à ausência de doença. Ela envolve clima organizacional, qualidade das relações, segurança psicológica, justiça, sentido do trabalho, autonomia, reconhecimento, desenvolvimento profissional, equilíbrio entre

demandas e recursos, prevenção de riscos psicossociais e capacidade institucional de promover bem-estar. Uma organização saudável é aquela que compreende que produtividade e cuidado não são dimensões opostas, mas interdependentes.

Diante disso, este artigo parte do seguinte problema de pesquisa: **de que maneira a liderança humanizada pode contribuir para a promoção da saúde organizacional e para a redução do esgotamento profissional em organizações brasileiras?**

O objetivo geral é analisar a influência da liderança humanizada na promoção do bem-estar organizacional e na redução de fatores associados ao esgotamento profissional. Como objetivos específicos, busca-se: a) discutir o conceito de esgotamento profissional e sua relação com riscos psicossociais no trabalho; b) compreender os fundamentos da liderança humanizada; c) analisar práticas de gestão capazes de reduzir burnout, absenteísmo e rotatividade; d) discutir o papel da comunicação, empatia, reconhecimento e segurança psicológica; e) propor estratégias organizacionais para construção de ambientes laborais mais saudáveis.

Defende-se como tese central que a liderança humanizada é elemento estratégico para a saúde organizacional, pois atua sobre fatores relacionais, emocionais e estruturais do trabalho que influenciam diretamente o risco de esgotamento profissional.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e revisão integrativa da literatura. A revisão integrativa foi escolhida por permitir reunir, analisar e sintetizar produções teóricas, estudos empíricos, documentos institucionais e referenciais normativos

relacionados à liderança humanizada, saúde organizacional, burnout, gestão de pessoas e riscos psicossociais.

A pergunta norteadora da revisão foi: **quais estratégias de liderança humanizada são apontadas pela literatura como relevantes para a promoção da saúde organizacional e a redução do esgotamento profissional?**

Foram considerados estudos e autores clássicos e contemporâneos da administração, psicologia organizacional, comportamento humano no trabalho e saúde ocupacional. Entre os referenciais centrais, destacam-se Christina Maslach e Michael Leiter, pela contribuição à compreensão do burnout; Cary Cooper, pelos estudos sobre estresse ocupacional; Edgar Schein, pela análise da cultura organizacional; Amy Edmondson, pelo conceito de segurança psicológica; Daniel Goleman, pela inteligência emocional aplicada à liderança; Robert Greenleaf, pela liderança servidora; Christophe Dejours, pela psicodinâmica do trabalho; Limongi-França, pela qualidade de vida no trabalho; e Idalberto Chiavenato, pelas contribuições à gestão de pessoas no contexto organizacional.

Também foram analisados documentos institucionais da Organização Mundial da Saúde, Organização Internacional do Trabalho e Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil, especialmente em relação à saúde mental no trabalho, riscos psicossociais e gerenciamento de riscos ocupacionais. A inclusão de documentos institucionais justifica-se pela atualidade e relevância normativa do tema.

Os critérios de inclusão foram: a) estudos sobre liderança, gestão de pessoas e saúde organizacional; b) estudos sobre burnout, estresse

ocupacional ou riscos psicossociais; c) documentos institucionais sobre saúde mental no trabalho; d) produções relacionadas à cultura organizacional, comunicação, segurança psicológica, empatia, reconhecimento e bem-estar; e) publicações com pertinência direta ao contexto organizacional.

Foram excluídos materiais meramente opinativos, textos sem autoria identificável, publicações promocionais, conteúdos sem relação direta com ambiente de trabalho e estudos que tratassem burnout exclusivamente como problema individual, sem considerar fatores organizacionais.

A análise foi organizada em sete categorias: a) esgotamento profissional e riscos psicossociais; b) liderança humanizada; c) comunicação e escuta ativa; d) segurança psicológica; e) reconhecimento e sentido do trabalho; f) qualidade de vida no trabalho; g) estratégias organizacionais de prevenção.

Por se tratar de pesquisa bibliográfica e documental, não houve coleta direta com trabalhadores ou gestores. Assim, não se aplica submissão a comitê de ética. Ainda assim, o estudo observa princípios éticos ao tratar a saúde mental como responsabilidade institucional e ao evitar culpabilização individual do trabalhador.

### **3. ESGOTAMENTO PROFISSIONAL E RISCOS PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO**

O esgotamento profissional é um fenômeno associado à exposição prolongada a demandas laborais intensas, sem recursos organizacionais suficientes para enfrentá-las. Christina Maslach e Michael Leiter destacam que o burnout resulta de um desajuste crônico entre a pessoa e o trabalho, especialmente em dimensões

como sobrecarga, falta de controle, recompensa insuficiente, ruptura da comunidade, ausência de justiça e conflito de valores. Essa perspectiva é decisiva porque demonstra que o esgotamento não nasce apenas da quantidade de tarefas, mas da forma como o trabalho é organizado e vivido.

A definição da Organização Mundial da Saúde reforça essa compreensão ao caracterizar o burnout como fenômeno ocupacional resultante do estresse crônico no trabalho não adequadamente gerenciado. Assim, a prevenção exige olhar para o ambiente de trabalho, e não apenas recomendar ao trabalhador que desenvolva resiliência, pratique meditação ou administre melhor seu tempo. Essas estratégias individuais podem ajudar, mas são insuficientes quando a organização mantém metas abusivas, jornadas excessivas, assédio, insegurança, comunicação violenta e ausência de reconhecimento.

Os riscos psicossociais são fatores presentes na organização, no conteúdo e nas relações de trabalho capazes de produzir danos psicológicos, físicos e sociais. A Agência Europeia para Segurança e Saúde no Trabalho define riscos psicossociais como decorrentes de desenho, organização e gestão inadequados do trabalho, além de contexto social desfavorável, podendo resultar em efeitos psicológicos, físicos e sociais negativos. Entre esses fatores estão sobrecarga, ambiguidade de papéis, falta de autonomia, insegurança no emprego, assédio moral, violência, conflitos interpessoais, baixa previsibilidade, isolamento e desequilíbrio entre esforço e recompensa.

No contexto brasileiro, a atualização da NR-1 fortalece a necessidade de as empresas olharem para riscos psicossociais dentro do

gerenciamento de riscos ocupacionais. A NR-1 atualizada estabelece diretrizes para o gerenciamento de riscos ocupacionais e medidas de prevenção em segurança e saúde no trabalho. Essa mudança reforça que saúde mental não pode ser tratada como tema periférico de recursos humanos, mas como componente do sistema de gestão de segurança e saúde.

A liderança exerce papel direto sobre esses riscos. Um líder pode aumentar ou reduzir fatores de adoecimento. Lideranças autoritárias, omissas ou desorganizadas podem gerar medo, insegurança, conflitos, sobrecarga e injustiça. Lideranças humanizadas podem criar clareza, apoio, reconhecimento, segurança psicológica e equilíbrio. Portanto, discutir burnout sem discutir liderança seria uma análise incompleta.

#### **4. LIDERANÇA HUMANIZADA: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS**

A liderança humanizada é uma abordagem de gestão que reconhece o trabalhador como sujeito integral, dotado de emoções, história, limites, necessidades, expectativas, competências e potencialidades. Ela se opõe à visão mecanicista do trabalho, que trata pessoas como recursos substituíveis ou meras unidades de produtividade.

Peter Drucker já advertia que a gestão envolve pessoas e que a eficácia organizacional depende da capacidade de mobilizar talentos, responsabilidades e contribuições humanas. Idalberto Chiavenato, no campo da gestão de pessoas, também destaca que as organizações dependem das pessoas para operar, inovar, aprender e alcançar resultados. A liderança humanizada aprofunda essa compreensão ao enfatizar que pessoas não são apenas meios

para fins organizacionais; são sujeitos que precisam de respeito, reconhecimento e condições saudáveis de trabalho.

A liderança humanizada dialoga com diferentes abordagens. A liderança servidora, proposta por Robert Greenleaf, defende que o líder deve servir, desenvolver pessoas, promover crescimento e construir comunidade. A inteligência emocional, popularizada por Daniel Goleman, destaca a importância de autoconsciência, autogestão, empatia e habilidades sociais na liderança. A segurança psicológica, estudada por Amy Edmondson, refere-se ao clima no qual as pessoas sentem que podem expressar ideias, dúvidas, erros e preocupações sem medo de punição ou humilhação.

No contexto organizacional, liderar de forma humanizada significa estabelecer metas com clareza, mas sem desconsiderar limites humanos; cobrar resultados, mas oferecer recursos e suporte; corrigir falhas, mas sem humilhar; promover desempenho, mas sem naturalizar adoecimento; ouvir pessoas, mas também agir sobre os problemas relatados.

A liderança humanizada envolve alguns princípios centrais:

1. reconhecimento da dignidade humana no trabalho;
2. comunicação clara, ética e respeitosa;
3. escuta ativa e abertura ao diálogo;
4. empatia sem perda de responsabilidade gerencial;
5. promoção de segurança psicológica;

6. prevenção de assédio e violência;
7. equilíbrio entre metas e condições reais de execução;
8. valorização do desenvolvimento profissional;
9. construção de confiança;
10. corresponsabilidade pela saúde organizacional.

É importante destacar que liderança humanizada não significa ausência de cobrança. A gestão contemporânea precisa de metas, indicadores, qualidade, inovação e produtividade. O ponto central é que esses objetivos devem ser buscados de forma sustentável. Produtividade obtida por medo, exaustão e pressão permanente pode gerar resultados imediatos, mas tende a produzir absenteísmo, rotatividade, afastamentos, queda de criatividade, conflitos e perda de talentos.

## **5. SAÚDE ORGANIZACIONAL E CULTURA DE CUIDADO**

A saúde organizacional é a capacidade de uma organização produzir resultados sem destruir as pessoas que os tornam possíveis. Esse conceito envolve clima organizacional, qualidade das relações, gestão justa, equilíbrio entre demandas e recursos, segurança psicológica, condições de trabalho, participação, reconhecimento, desenvolvimento e prevenção de riscos.

Edgar Schein compreende cultura organizacional como conjunto de pressupostos básicos compartilhados que orientam percepções, pensamentos e comportamentos. Assim, a cultura influencia o modo como a organização lida com erro, sofrimento, metas,

liderança, conflitos e saúde mental. Em culturas adoecedoras, é comum naturalizar frases como “aqui sempre foi assim”, “pressão faz parte”, “quem não aguenta pede para sair” ou “problema pessoal se resolve fora da empresa”. Essas crenças dificultam a prevenção do esgotamento.

Uma cultura de cuidado, por outro lado, reconhece que saúde mental no trabalho é responsabilidade compartilhada. Ela não substitui a responsabilidade individual, mas compreende que o ambiente pode favorecer ou prejudicar o equilíbrio emocional. Organizações saudáveis não esperam o adoecimento para agir. Elas monitoram sinais de risco, avaliam clima, escutam trabalhadores, corrigem sobrecargas, combatem assédio e oferecem suporte.

Dejours, ao discutir a psicodinâmica do trabalho, demonstra que o trabalho pode ser fonte de sofrimento, mas também de realização, identidade e reconhecimento. O problema ocorre quando a organização impede que o trabalhador encontre sentido, cooperação e reconhecimento no que faz. O esgotamento profissional, nessa perspectiva, não é apenas cansaço físico; é também desgaste subjetivo diante de um trabalho que perde sentido, autonomia e reconhecimento.

Limongi-França, ao tratar qualidade de vida no trabalho, destaca a importância de integrar dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais. Essa abordagem permite compreender que saúde organizacional não depende apenas de benefícios pontuais, mas de uma política consistente de gestão.

A liderança humanizada é um dos principais instrumentos para construir cultura de cuidado. O líder é mediador entre estratégia

organizacional e experiência cotidiana do trabalhador. É ele quem traduz metas, distribui demandas, orienta prioridades, reconhece esforços, administra conflitos e identifica sinais de sofrimento. Por isso, lideranças mal preparadas podem comprometer qualquer política de saúde corporativa.

## **6. ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA HUMANIZADA PARA REDUÇÃO DO ESGOTAMENTO PROFISSIONAL**

### **6.1. Escuta Ativa e Diagnóstico do Sofrimento**

A primeira estratégia é a escuta ativa. O líder precisa criar canais reais para compreender como as pessoas estão vivenciando o trabalho. Escutar não significa apenas permitir que o trabalhador fale; significa acolher a informação, interpretar sinais e agir quando necessário. Pesquisas de clima, conversas individuais, reuniões de equipe, canais confidenciais e acompanhamento de indicadores podem auxiliar esse diagnóstico.

### **6.2. Comunicação Assertiva e Clareza de Expectativas**

A ambiguidade de papéis é fator de estresse. Trabalhadores adoecem quando não sabem exatamente o que se espera deles, quando recebem demandas contraditórias ou quando prioridades mudam sem explicação. A comunicação assertiva reduz incerteza. O líder deve definir objetivos, prazos, responsabilidades e critérios de sucesso com clareza.

### **6.3. Gestão Equilibrada de Cargas de Trabalho**

Sobrecarga contínua é um dos principais fatores associados ao burnout. Lideranças humanizadas monitoram distribuição de

tarefas, evitam concentração excessiva de demandas em pessoas mais competentes, respeitam períodos de descanso e negociam prioridades. Não basta dizer que a saúde importa se a equipe opera permanentemente acima de sua capacidade.

#### **6.4. Reconhecimento e Valorização**

A ausência de reconhecimento fragiliza o vínculo com o trabalho. Reconhecer não significa apenas oferecer recompensa financeira, embora remuneração justa seja importante. Significa oferecer devolutiva, valorizar contribuições, dar visibilidade ao esforço, celebrar avanços e reconhecer competências. O reconhecimento fortalece sentido e pertencimento.

#### **6.5. Segurança Psicológica**

Amy Edmondson demonstra que equipes com segurança psicológica conseguem falar sobre erros, dúvidas e riscos sem medo de punição. Isso reduz sofrimento e aumenta aprendizagem organizacional. Em ambientes sem segurança psicológica, trabalhadores escondem falhas, silenciam problemas e acumulam tensão.

#### **6.6. Prevenção de Assédio e Violência**

Liderança humanizada exige tolerância zero com assédio moral, humilhação, discriminação e violência psicológica. O líder deve ser exemplo de respeito e também atuar quando identifica comportamentos abusivos. A omissão da liderança pode legitimar ambientes adoecedores.

#### **6.7. Desenvolvimento Profissional**

Trabalhadores tendem a se engajar mais quando percebem oportunidades de crescimento. Planos de desenvolvimento, capacitações, mentoria e feedback construtivo reduzem sensação de estagnação. O desenvolvimento também aumenta autonomia e confiança.

### **6.8. Flexibilidade Responsável**

A flexibilidade pode ajudar na conciliação entre vida pessoal e profissional, especialmente em contextos híbridos ou digitais. Contudo, deve ser responsável: não pode significar disponibilidade permanente. Lideranças precisam respeitar limites de jornada e direito à desconexão.

### **6.9. Participação nas Decisões**

A baixa autonomia aumenta estresse. Quando trabalhadores participam de decisões que afetam seu trabalho, sentem maior controle e comprometimento. A liderança humanizada promove participação, consulta e corresponsabilidade.

### **6.10. Monitoramento de Indicadores de Saúde Organizacional**

Absenteísmo, rotatividade, afastamentos, conflitos, queda de produtividade, reclamações, horas extras excessivas e erros recorrentes podem indicar risco de adoecimento. O líder deve acompanhar esses sinais, não apenas indicadores financeiros.

## **7. RESULTADOS DA REVISÃO INTEGRATIVA**

A revisão integrativa permite identificar cinco achados principais.

O primeiro é que o esgotamento profissional está associado a fatores organizacionais, e não apenas individuais. A literatura de Maslach e Leiter demonstra que burnout resulta de desajustes persistentes entre trabalhador e ambiente de trabalho, especialmente sobrecarga, falta de autonomia, ausência de reconhecimento, injustiça e conflito de valores.

O segundo achado é que a liderança possui papel mediador entre demandas organizacionais e saúde mental. O líder pode transformar metas em desafios possíveis ou em fontes de medo e exaustão. Pode criar clareza ou confusão. Pode reconhecer ou invisibilizar. Pode apoiar ou adoecer.

O terceiro achado é que práticas humanizadas fortalecem engajamento e retenção. Ambientes baseados em confiança, reconhecimento e segurança psicológica tendem a favorecer maior comprometimento, colaboração e permanência dos trabalhadores.

O quarto achado é que organizações precisam tratar saúde mental como questão estratégica. A OMS recomenda intervenções organizacionais voltadas a modificar ou remover riscos do ambiente de trabalho. Isso significa que palestras motivacionais ou ações pontuais são insuficientes se a estrutura do trabalho continua adoecedora.

O quinto achado é que o contexto brasileiro exige integração entre gestão de pessoas e segurança e saúde no trabalho. A atualização da NR-1 fortalece a necessidade de gerenciamento de riscos ocupacionais, incluindo a discussão sobre riscos psicossociais.

## **8. DISCUSSÃO**

A principal discussão deste artigo é que a liderança humanizada deve ser compreendida como estratégia de gestão e não como característica pessoal opcional. Em ambientes de trabalho marcados por pressão, aceleração e complexidade, a qualidade da liderança torna-se fator decisivo para a saúde organizacional.

O esgotamento profissional revela uma falha na relação entre demandas e recursos. Quando a organização exige muito e oferece pouco suporte, pouca autonomia, pouco reconhecimento e baixa previsibilidade, cria condições para adoecimento. A liderança humanizada atua justamente nesse ponto: ajusta demandas, amplia recursos, fortalece vínculos e cria canais de diálogo.

Outro ponto importante é que a humanização não pode ser confundida com discurso superficial. Empresas podem adotar linguagem de cuidado, mas manter práticas abusivas. Podem divulgar campanhas de saúde mental, mas tolerar metas inalcançáveis. Podem oferecer benefícios de bem-estar, mas não enfrentar assédio ou sobrecarga. A liderança humanizada precisa estar vinculada a práticas concretas.

A discussão também evidencia que saúde organizacional não se resume a programas individuais de autocuidado. Ginástica laboral, mindfulness, terapia subsidiada e palestras podem ser úteis, mas não substituem mudanças no desenho do trabalho. Se o trabalhador retorna de uma ação de bem-estar para um ambiente tóxico, o problema permanece.

A liderança humanizada também contribui para a produtividade sustentável. Trabalhadores emocionalmente exaustos podem até manter desempenho por algum tempo, mas tendem a perder

criatividade, concentração, vínculo e energia. O custo aparece em afastamentos, erros, conflitos e turnover. Portanto, cuidar das pessoas é também cuidar da continuidade organizacional.

No Brasil, o fortalecimento do gerenciamento de riscos psicossociais cria oportunidade para aproximar gestão de pessoas, saúde ocupacional, compliance trabalhista e estratégia organizacional. Empresas que tratarem o tema apenas como obrigação normativa perderão a oportunidade de transformar sua cultura. Empresas que compreenderem o tema como estratégia poderão construir vantagem institucional.

## **9. DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA LIDERANÇA HUMANIZADA**

A implementação da liderança humanizada exige diretrizes práticas, sistemáticas e institucionalmente sustentadas. Não se trata de uma mudança restrita ao estilo pessoal de determinados gestores, nem de uma postura meramente cordial nas relações de trabalho. Liderança humanizada deve ser compreendida como uma política de gestão orientada à promoção da saúde organizacional, à prevenção do esgotamento profissional e à construção de ambientes laborais mais éticos, produtivos e sustentáveis. Para isso, é necessário transformar práticas de liderança, indicadores de desempenho, processos decisórios, comunicação interna, cultura organizacional e mecanismos de cuidado com os trabalhadores.

A primeira diretriz consiste em **formar líderes em saúde mental, comunicação, gestão de conflitos, escuta ativa e riscos psicossociais**. Muitas organizações promovem pessoas a cargos de liderança com base apenas em desempenho técnico, tempo de

serviço ou capacidade de alcançar metas, sem prepará-las para lidar com equipes humanas complexas. No entanto, liderar pessoas exige competências específicas. O líder precisa compreender sinais de sofrimento emocional, fatores associados ao estresse ocupacional, impactos da sobrecarga, formas de assédio, efeitos da comunicação agressiva, mecanismos de motivação e estratégias de mediação de conflitos. A formação não deve ser pontual, mas contínua, envolvendo oficinas, estudos de caso, simulações, supervisão, avaliação de práticas e acompanhamento dos resultados.

Essa formação deve incluir também o desenvolvimento da escuta ativa. Escutar ativamente significa ouvir com atenção, interpretar necessidades, acolher relatos, evitar julgamentos precipitados e buscar soluções responsáveis. Um líder que apenas ouve formalmente, mas não age diante dos problemas, transmite à equipe a sensação de que a organização não se importa. Por outro lado, quando a escuta se transforma em ação, fortalece-se a confiança. A escuta ativa é uma das bases da liderança humanizada porque permite identificar problemas antes que eles se convertam em adoecimento, afastamento, conflito ou perda de talentos.

A segunda diretriz é **incluir indicadores de saúde organizacional na avaliação da liderança, e não apenas metas financeiras ou operacionais**. Em muitas empresas, líderes são avaliados somente por produtividade, faturamento, prazos, redução de custos ou cumprimento de metas. Esse modelo pode estimular comportamentos gerenciais adoecedores, pois o gestor passa a buscar resultados mesmo à custa da saúde da equipe. Uma liderança verdadeiramente humanizada precisa ser avaliada também por indicadores como clima organizacional, absenteísmo, rotatividade, afastamentos por saúde, denúncias de assédio,

engajamento, satisfação da equipe, equilíbrio de carga de trabalho, desenvolvimento de pessoas e qualidade da comunicação interna.

Ao incluir esses indicadores, a organização envia mensagem clara: não basta entregar resultados; é necessário entregá-los de forma saudável e sustentável. Isso muda a lógica gerencial. O líder passa a compreender que sua responsabilidade não é apenas pressionar por desempenho, mas criar condições para que a equipe produza com segurança, clareza, respeito e equilíbrio. Essa mudança é essencial para prevenir o esgotamento profissional, pois muitos casos de burnout decorrem justamente da combinação entre alta cobrança, baixo apoio e ausência de reconhecimento.

A terceira diretriz consiste em **mapear riscos psicossociais por meio de pesquisas, entrevistas, análise de carga de trabalho e indicadores de absenteísmo e rotatividade**. Nenhuma organização consegue prevenir adequadamente o esgotamento profissional sem conhecer os fatores de risco presentes em seu ambiente. O mapeamento deve identificar sobrecarga, excesso de horas extras, conflitos interpessoais, assédio moral, ambiguidade de funções, baixa autonomia, insegurança, pressão abusiva por metas, isolamento, comunicação inadequada e desequilíbrio entre demandas e recursos disponíveis.

Esse diagnóstico pode ser feito por meio de pesquisas de clima, entrevistas individuais, grupos focais, análise de indicadores internos, escuta dos setores, avaliação ergonômica e acompanhamento dos dados de saúde ocupacional. O importante é que o levantamento não seja apenas burocrático. Ele deve orientar decisões concretas. Se a pesquisa mostra que determinado setor tem alta rotatividade, conflitos recorrentes ou excesso de

afastamentos, a liderança precisa investigar causas e agir. Mapear riscos sem enfrentá-los pode gerar descrédito e ampliar a sensação de abandono institucional.

A quarta diretriz é **criar canais seguros para comunicação de sofrimento, assédio e conflitos**. Trabalhadores muitas vezes deixam de relatar problemas por medo de retaliação, descrença na organização ou receio de serem vistos como frágeis. Por isso, os canais de comunicação precisam garantir confidencialidade, acolhimento, proteção contra represálias e encaminhamento responsável. Esses canais podem incluir ouvidorias, comissões internas, canais digitais, atendimento de recursos humanos, apoio psicológico institucional, mediação de conflitos e protocolos claros para denúncias.

A existência desses canais também contribui para a prevenção do assédio moral e de outras formas de violência no trabalho. Liderança humanizada não tolera humilhações, perseguições, ameaças, gritos, ironias ofensivas, isolamento intencional, metas abusivas ou exposição pública de erros. Quando a organização cria mecanismos seguros de comunicação, demonstra que a dignidade no trabalho é valor institucional. Contudo, esses canais só serão efetivos se houver resposta. Denúncias ignoradas ou mal conduzidas fragilizam a confiança e podem agravar o sofrimento.

A quinta diretriz consiste em **revisar metas e cargas de trabalho para evitar sobrecarga crônica**. A sobrecarga é um dos fatores mais associados ao esgotamento profissional. Muitas organizações naturalizam jornadas excessivas, acúmulo de funções, prazos incompatíveis e disponibilidade permanente. A liderança humanizada precisa questionar essa lógica. Metas devem ser

desafiadoras, mas possíveis. Demandas devem ser distribuídas de forma equilibrada. Prazos devem considerar a complexidade real das tarefas. O trabalhador não pode ser permanentemente obrigado a compensar falhas de planejamento institucional.

Revisar cargas de trabalho exige coragem gerencial, porque pode revelar que determinados resultados só estavam sendo alcançados por meio de exploração silenciosa da equipe. O líder humanizado precisa reconhecer limites humanos. Isso envolve priorizar tarefas, eliminar demandas desnecessárias, negociar prazos, distribuir responsabilidades, contratar quando necessário, reduzir retrabalho e proteger períodos de descanso. A produtividade sustentável depende de equilíbrio. Equipes exaustas podem até produzir intensamente por algum tempo, mas tendem a apresentar queda de qualidade, aumento de erros, conflitos, adoecimento e rotatividade.

A sexta diretriz é **fortalecer a segurança psicológica nas equipes**. Segurança psicológica significa que as pessoas se sentem autorizadas a falar, perguntar, discordar, admitir erros e apresentar ideias sem medo de humilhação ou punição injusta. Em ambientes sem segurança psicológica, os trabalhadores escondem problemas, silenciam dúvidas e evitam propor melhorias. Isso prejudica a inovação, a aprendizagem e a saúde mental. Já em equipes psicologicamente seguras, os erros podem ser tratados como oportunidades de aprendizado, e não apenas como motivos de culpa.

Para fortalecer essa segurança, o líder precisa adotar comunicação respeitosa, acolher opiniões divergentes, evitar punições desproporcionais, reconhecer suas próprias falhas, estimular

participação e proteger a equipe contra comportamentos abusivos. A segurança psicológica não significa ausência de responsabilidade. Significa que a responsabilização ocorre de forma justa, educativa e respeitosa. Esse ambiente reduz medo, aumenta confiança e favorece cooperação.

A sétima diretriz consiste em **implementar políticas de reconhecimento e desenvolvimento profissional**. A ausência de reconhecimento é uma das principais fontes de desmotivação no trabalho. Trabalhadores que se esforçam, entregam resultados e não recebem qualquer devolutiva positiva tendem a sentir invisibilidade e desvalorização. O reconhecimento pode ocorrer de diversas formas: feedback positivo, valorização pública respeitosa, oportunidades de crescimento, participação em projetos, remuneração justa, promoção, autonomia e escuta de suas contribuições.

O desenvolvimento profissional também é parte da liderança humanizada. Pessoas precisam sentir que estão crescendo, aprendendo e construindo trajetória. Organizações que não oferecem desenvolvimento tendem a gerar estagnação, frustração e perda de talentos. A liderança deve identificar competências, oferecer capacitação, orientar planos de carreira, estimular aprendizagem e apoiar novos desafios. Reconhecer e desenvolver pessoas fortalece vínculo, engajamento e sentido do trabalho.

A oitava diretriz é **promover equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, especialmente em regimes híbridos e digitais**. A expansão do trabalho remoto e híbrido trouxe benefícios, mas também novos riscos. A conectividade permanente pode apagar fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de descanso.

Mensagens fora do expediente, reuniões excessivas, urgências constantes e expectativa de disponibilidade contínua contribuem para o esgotamento. A liderança humanizada precisa estabelecer limites claros.

Esse equilíbrio envolve respeitar horários, evitar demandas fora do expediente, organizar reuniões com objetividade, permitir pausas, reconhecer necessidades familiares e pessoais, e construir cultura de desconexão. Em regimes híbridos, também é importante evitar isolamento, garantir comunicação clara e acompanhar sinais de sobrecarga. O equilíbrio entre vida pessoal e trabalho não deve ser tratado como benefício extraordinário, mas como condição básica de saúde.

A nona diretriz é **integrar recursos humanos, segurança do trabalho, conformidade normativa e liderança operacional**. A saúde organizacional não pode ser responsabilidade isolada de um setor. Recursos humanos pode desenvolver políticas de gestão de pessoas; segurança do trabalho pode mapear riscos ocupacionais; conformidade normativa pode garantir cumprimento de normas; lideranças operacionais acompanham o cotidiano das equipes. Se esses setores atuam de forma fragmentada, os problemas permanecem sem solução sistêmica.

A integração permite construir respostas mais eficazes. Por exemplo, se há aumento de afastamentos em determinado setor, recursos humanos, segurança do trabalho e liderança devem analisar conjuntamente causas possíveis: sobrecarga, assédio, falta de pessoal, metas abusivas, conflitos, inadequação de processos ou falhas de comunicação. A liderança humanizada depende dessa visão sistêmica. Não basta encaminhar o trabalhador adoecido para

atendimento individual se a fonte do adoecimento permanece intocada.

A décima diretriz consiste em **avaliar continuamente o impacto das práticas de gestão sobre bem-estar, engajamento e desempenho**. A implementação da liderança humanizada não deve ser baseada apenas em intenção. É necessário medir seus efeitos. A organização deve acompanhar se houve redução de absenteísmo, queda de rotatividade, melhora no clima, diminuição de denúncias, aumento do engajamento, melhoria na produtividade sustentável e fortalecimento da confiança nas lideranças.

Essa avaliação deve ser contínua porque a cultura organizacional muda com o tempo. Novas pressões, mudanças de mercado, reestruturações, crescimento acelerado, crises econômicas ou transformações tecnológicas podem gerar novos riscos. A liderança humanizada precisa ser adaptativa, capaz de revisar práticas e responder às necessidades emergentes das equipes. Avaliar continuamente também permite identificar lideranças que precisam de apoio, setores mais vulneráveis e práticas bem-sucedidas que podem ser ampliadas.

Além dessas dez diretrizes, é importante destacar que a liderança humanizada precisa estar ancorada em coerência institucional. Não adianta a organização defender empatia em seus discursos e recompensar apenas líderes agressivos que entregam resultados a qualquer custo. Também não adianta promover campanhas de saúde mental enquanto mantém metas inalcançáveis e jornadas excessivas. A humanização precisa aparecer nos processos, indicadores, decisões, políticas e comportamentos cotidianos.

Outro ponto essencial é que a liderança humanizada deve ser praticada em todos os níveis da organização. Alta direção, gerências intermediárias, supervisores e coordenadores precisam compartilhar os mesmos princípios. Muitas vezes, a alta gestão formula discursos de cuidado, mas a pressão chega às equipes por meio de chefias intermediárias despreparadas. Por isso, a formação e a responsabilização das lideranças devem alcançar toda a estrutura organizacional.

A implementação também exige participação dos trabalhadores. Políticas de saúde organizacional construídas sem ouvir as equipes podem não responder aos problemas reais. Os trabalhadores conhecem os gargalos, as fontes de sofrimento, os conflitos e as demandas excessivas. Incluir sua voz no desenho das soluções aumenta a efetividade das medidas e fortalece o senso de pertencimento.

É necessário reconhecer, ainda, que liderança humanizada não elimina todos os conflitos do trabalho. Toda organização possui tensões, metas, divergências e momentos de pressão. A diferença está na forma como esses conflitos são tratados. Em uma cultura adoecedora, conflitos são reprimidos, personalizados ou convertidos em punição. Em uma cultura humanizada, são enfrentados com diálogo, critérios claros, justiça e busca de soluções.

A liderança humanizada também contribui para a prevenção do esgotamento porque fortalece o sentido do trabalho. Pessoas suportam melhor desafios quando compreendem a finalidade de suas atividades, percebem reconhecimento e sentem que pertencem a uma equipe. Quando o trabalho perde sentido e se torna apenas cobrança, repetição e pressão, o risco de exaustão

aumenta. O líder tem papel importante na construção desse sentido, conectando tarefas cotidianas aos objetivos maiores da organização e reconhecendo a contribuição de cada pessoa.

Portanto, a implementação da liderança humanizada deve ser compreendida como processo de transformação cultural. Não se realiza por meio de uma única capacitação, campanha ou documento institucional. Exige diagnóstico, formação, revisão de práticas, indicadores, responsabilização, participação, comunicação e avaliação contínua. Trata-se de uma mudança profunda na forma como a organização entende pessoas, resultados e sustentabilidade.

Em síntese, as diretrizes apresentadas demonstram que liderança humanizada é uma prática concreta de gestão. Formar líderes, medir saúde organizacional, mapear riscos, criar canais seguros, revisar cargas de trabalho, fortalecer segurança psicológica, reconhecer pessoas, promover equilíbrio, integrar setores e avaliar impactos são ações que tornam a humanização operacional e verificável. Essas medidas contribuem para reduzir o esgotamento profissional porque atuam sobre suas causas organizacionais, e não apenas sobre seus sintomas individuais.

Conclui-se que a liderança humanizada representa um caminho estratégico para organizações que desejam produzir resultados consistentes sem comprometer a saúde de seus trabalhadores. Em um mundo do trabalho marcado por alta pressão, mudanças rápidas e crescente adoecimento emocional, liderar com humanidade não é fraqueza, mas competência essencial. A organização que cuida de suas pessoas fortalece sua própria capacidade de inovar, reter talentos, manter produtividade e construir sustentabilidade institucional de longo prazo.

## 10. CONCLUSÃO

A liderança humanizada constitui elemento estratégico para a promoção da saúde organizacional e para a redução do esgotamento profissional. Em um contexto de intensificação das demandas de trabalho, hiperconectividade e crescimento dos riscos psicossociais, organizações que ignoram a dimensão emocional e social do trabalho tendem a comprometer não apenas a saúde dos trabalhadores, mas também sua própria sustentabilidade institucional.

O estudo demonstrou que o burnout deve ser compreendido como fenômeno ocupacional associado ao estresse crônico no trabalho não adequadamente gerenciado, conforme definição da Organização Mundial da Saúde. Essa compreensão impede a culpabilização individual do trabalhador e exige que as organizações revisem suas práticas de gestão, comunicação, metas, carga de trabalho, reconhecimento e cultura.

A liderança humanizada contribui para reduzir fatores de risco ao promover escuta ativa, comunicação assertiva, empatia, segurança psicológica, reconhecimento, participação e equilíbrio entre desempenho e cuidado. Esses elementos fortalecem engajamento, confiança, pertencimento e produtividade sustentável.

Também se conclui que ações pontuais de bem-estar são insuficientes quando não acompanhadas de mudanças organizacionais. A prevenção do esgotamento exige enfrentar sobrecarga, assédio, ambiguidade de papéis, injustiça, falta de autonomia e ausência de reconhecimento. A OMS recomenda que empregadores atuem sobre riscos psicossociais por meio de

intervenções organizacionais que modifiquem ou removam riscos presentes nas condições de trabalho.

No Brasil, a atualização da NR-1 fortalece a necessidade de integrar saúde mental ao gerenciamento de riscos ocupacionais, ampliando a responsabilidade das organizações em relação aos fatores psicossociais. Nesse contexto, a liderança humanizada torna-se ainda mais relevante, pois líderes são agentes cotidianos de prevenção ou intensificação dos riscos.

Por fim, a administração contemporânea precisa superar modelos de gestão baseados exclusivamente em controle, cobrança e produtividade imediata. Organizações sustentáveis são aquelas que compreendem que resultados consistentes dependem de ambientes saudáveis. Liderar de forma humanizada é reconhecer que pessoas não são recursos descartáveis, mas sujeitos cuja saúde, dignidade e desenvolvimento constituem a base da própria continuidade organizacional.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARKER, Richard. **No, management is not a profession.** Harvard Business Review, Boston, v. 88, n. 7-8, p. 52-60, 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 — Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.** Brasília, DF: MTE, 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Barueri: Manole, 2014.

COOPER, Cary L.; QUICK, James Campbell. **The handbook of stress and health: a guide to research and practice.** Chichester: Wiley Blackwell, 2017.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez, 1992.

DRUCKER, Peter F. **O gestor eficaz.** Rio de Janeiro: LTC, 2017.

EDMONDSON, Amy C. **The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.** Hoboken: Wiley, 2019.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Atlas, 2004.

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

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

GREENLEAF, Robert K. **Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness.** New York: Paulist Press, 1977.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Psychosocial risks and mental health at work.** Geneva: ILO, 2024.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E.; LEITER, Michael P. **Maslach Burnout Inventory Manual**. 4. ed. Menlo Park: Mind Garden, 2018.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World Psychiatry**, v. 15, n. 2, p. 103-111, 2016.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases**. Geneva: WHO, 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Mental health at work: policy brief**. Geneva: WHO/ILO, 2022.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SELIGMAN, Martin E. P. **Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Mental health at work**. Geneva: WHO, 2024.

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Universidad Tres Fronteras (UNINTER). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>2</sup> Doutora em Sociologia pela Universidade de Brasília (UnB). Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>3</sup> Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>4</sup> Pós-Doutorado em Engenharia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>5</sup> Fisioterapeuta, PhD, MSc pela Faculdade CTA. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>6</sup> Mestra em Economia pela Universidade Federal do Ceará (UFC - CAEN). Universidade Estadual do Ceará (UECE). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>7</sup> Mestre em Gestão de Serviços de Saúde pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)