



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LIDERANÇA E SAÚDE DOS COLABORADORES:
a relação entre a Liderança Transformacional e o combate ao *Burnout*

KAREN SUELLEN SIMÕES DO NASCIMENTO PEREIRA

Bananeiras-PB
2026



KAREN SUELLEN SIMÕES DO NASCIMENTO PEREIRA

**LIDERANÇA E SAÚDE DOS COLABORADORES:
a relação entre a Liderança Transformacional e o combate ao *Burnout***

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Murilo Gabriel da Costa Silva

Bananeiras-PB
2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

P43611 Pereira, Karen Suellen Simoes do Nascimento.
LIDERANÇA E SAÚDE DOS COLABORADORES: a relação entre
a Liderança Transformacional e o combate ao Burnout /
Karen Suellen Simoes do Nascimento Pereira. -
Bananeiras, 2026.
34 f. : il.

Orientação: Murilo Gabriel da Costa Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Liderança Transformacional. 2. Burnout. 3.
Bem-estar. I. Silva, Murilo Gabriel da Costa. II.
Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

CDU 658 (042)

KAREN SUELLEN SIMÕES DO NASCIMENTO PEREIRA

LIDERANÇA E SAÚDE DOS COLABORADORES:
a relação entre a Liderança Transformacional e o combate ao *Burnout*

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Murilo Gabriel da Costa Silva

Trabalho aprovado em: 17/08/2026.

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **MURILO GABRIEL DA COSTA SILVA**
Data: 28/08/2026 11:27:40-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Murilo Gabriel da Costa Silva
Orientador – DCSA/CCHSA/UFPB

Documento assinado digitalmente
 **ACHILEM ESTEVAM DA SILVA**
Data: 29/08/2026 10:50:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Achilem Estevam da Silva
Examinadora Interna – DCSA/CCHSA/UFPB

Documento assinado digitalmente
 **LUCIENE LARANJEIRA DINIZ**
Data: 28/08/2026 22:37:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Luciene Laranjeira Diniz
Examinadora Interna – DCSA/CCHSA/UFPB

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por me conceder força nos momentos difíceis, por me sustentar ao longo dessa caminhada e por permitir que eu chegasse até aqui. Sem Ele, nada disso seria possível. Aos meus pais, Denize e Beto, minha base e meu maior exemplo. Vocês fizeram o possível e o impossível para que eu pudesse realizar este sonho, abrindo mão de muitas coisas por mim. Tudo o que sou hoje tem muito de vocês. Esta conquista também é de vocês.

À minha irmã Kauanny e aos meus irmãos, Kauê e Kauan, por estarem sempre ao meu lado, pelo apoio, companheirismo e incentivo em todos os momentos. Aos meus avós, Lurdes, Deda, Maria, Josias e Nazarett (*in memoriam*), por todo amor, cuidado e ensinamentos. Vocês sempre sonharam em me ver formada e nunca deixaram de me incentivar, com palavras, conselhos e apoio. A saudade é imensa, mas levo comigo a certeza de que essa conquista também é de vocês. Minha gratidão será eterna.

À minha prima Krislane, por todo apoio, ajuda e por sempre acreditar em mim, mesmo quando eu duvidei. Hoje, ao concluir esta etapa tão importante da minha vida, reconheço que não cheguei até aqui sozinha. Cada passo dessa caminhada tem um pouco de vocês, de tudo que fizeram por mim e de todo amor que me sustentou. Por isso, esta conquista não é apenas minha – ela é nossa, é de todos que nunca soltaram a minha mão a palavra é gratidão.

RESUMO

O *burnout* constitui um fenômeno ocupacional associado ao estresse crônico no ambiente de trabalho, podendo repercutir no bem-estar dos trabalhadores e no funcionamento das organizações. Entre os fatores organizacionais relacionados a essas experiências, a liderança assume relevância por sua participação na construção das relações e das condições em que o trabalho é desenvolvido. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar as evidências da literatura acerca da relação entre Liderança Transformacional e *burnout* no contexto organizacional, considerando os mecanismos, resultados e limites associados a essa relação. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, com buscas realizadas entre junho e julho de 2026 no Portal de Periódicos CAPES, *SciELO*, *SPELL* e Google Acadêmico. Após as etapas de identificação, triagem e seleção, 13 estudos compuseram o corpus da pesquisa, sendo analisados de maneira qualitativa e interpretativa. Os resultados evidenciaram que as práticas e relações de liderança estão associadas às experiências de bem-estar e esgotamento dos trabalhadores e que, especificamente em relação à Liderança Transformacional, predominam evidências favoráveis à sua associação com melhores condições de bem-estar e menores fatores relacionados ao burnout. A análise permitiu identificar três dimensões de mecanismos associados a essa relação: relacional, envolvendo confiança, respeito, comunicação e suporte; individual/profissional, relacionada a reconhecimento, autonomia, participação, motivação e desenvolvimento; e organizacional, envolvendo clima, capital social, demandas e recursos disponíveis no trabalho. Apesar da predominância de resultados favoráveis, as evidências não se mostraram uniformes, indicando que a Liderança Transformacional não deve ser compreendida como mecanismo isolado de prevenção do *burnout*. Conclui-se que suas características podem contribuir para o fortalecimento de recursos relacionais, profissionais e organizacionais favoráveis ao bem-estar, devendo seus efeitos ser compreendidos em interação com as demais condições do contexto laboral.

Palavras-chave: Liderança Transformacional. *Burnout*. Bem-estar no trabalho. Liderança. Saúde ocupacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Contextualização e problema de pesquisa	8
1.2 Justificativa	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 O papel da liderança nas organizações.....	11
2.2 Liderança Transformacional	13
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
4.1 Caracterização dos estudos selecionados.....	22
4.2 Liderança, bem-estar e <i>burnout</i> : convergências das evidências	25
4.3 Liderança Transformacional e <i>burnout</i> : evidências predominantes	27
4.4 Mecanismos associados à relação entre Liderança Transformacional e bem-estar.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	32

LIDERANÇA E SAÚDE DOS COLABORADORES:

a relação entre a Liderança Transformacional e o combate ao *Burnout*

Karen Suellen Simões do Nascimento Pereira
Murilo Gabriel da Costa Silva

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

A liderança desempenha um papel fundamental no funcionamento das organizações. Sevilha e Gallucci (2023) destacam a relevância dos estilos e modelos de liderança nos ambientes organizacionais, influenciando a condução das atividades, o alcance dos objetivos institucionais, o clima e o ambiente das organizações, bem como o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.

Sousa (2025) afirma que a liderança é o motor de uma empresa ou instituição, podendo ser compreendida como a responsável pela existência do que denominamos como organizações. A forma como os gestores de organizações públicas ou privadas lideram suas equipes e conduzem as atividades organizacionais relaciona-se aos resultados obtidos no cotidiano, podendo produzir repercussões positivas ou negativas tanto para a organização quanto para as pessoas que nela trabalham.

Diante dessa importância, destacam-se estudos e pesquisas relacionados aos estilos de liderança no campo da Administração e da gestão empresarial (Rezende, 2010). Um líder, ou uma equipe de líderes, deve desenvolver competências essenciais para a condução das organizações, com destaque para uma boa comunicação, a capacidade de influenciar e motivar as equipes, a resiliência, a empatia, a visão e a clareza na tomada de decisões.

Antes de gerir as atividades desenvolvidas em uma organização, os gestores lideram pessoas (Fontes, 2023). Por isso, não apenas as habilidades técnicas são relevantes, mas também as competências emocionais e sociais. A forma como líderes se relacionam com seus colaboradores e conduzem o funcionamento das instituições pode contribuir para a construção de ambientes e climas organizacionais favoráveis ao desenvolvimento, à inovação e ao bem-estar coletivo e individual.

Em contrapartida, práticas de liderança marcadas pelo autoritarismo, pela insensibilidade, pela ausência de suporte ou pelo distanciamento em relação às necessidades dos colaboradores podem favorecer ambientes de mal-estar, desconfiança, insatisfação e

desmotivação. Nessa perspectiva, Carvalho (2012) compreende a liderança como uma habilidade que envolve pessoas e a capacidade de influenciá-las, contribuindo para que desenvolvam seu trabalho com entusiasmo, satisfação e comprometimento com os objetivos e resultados organizacionais.

Assim, a liderança pode repercutir tanto no desempenho quanto no bem-estar dos colaboradores, proporcionando condições favoráveis à satisfação, à motivação e ao entusiasmo. Esses fatores possuem relevância para a atuação das instituições e para a construção de melhores condições de desenvolvimento organizacional. Em contrapartida, a ausência de suporte, reconhecimento e relações de trabalho saudáveis pode favorecer contextos de desânimo, desmotivação e estresse (Fontes, 2023).

A relação entre líderes e liderados, portanto, constitui um aspecto que não deve ser negligenciado, não apenas na perspectiva do desenvolvimento e do alcance dos objetivos organizacionais, mas também no que diz respeito à saúde dos colaboradores. Entre as condições relacionadas ao contexto laboral que vêm recebendo crescente atenção encontra-se o *burnout*, caracterizado pelo esgotamento associado ao estresse crônico no trabalho (Taube; Carlotto, 2022).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhece o *burnout* como um fenômeno ocupacional relacionado ao contexto de trabalho. No Brasil, dados apresentados pela Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT) evidenciam a relevância do problema entre os trabalhadores, sendo associados ao *burnout* sintomas como esgotamento mental e físico, falta de energia, dificuldade de concentração, irritabilidade, dores de cabeça e isolamento social, entre outras manifestações (Passos; Lacerda, 2025).

Embora o *burnout* resulte de múltiplos fatores relacionados ao trabalho, a literatura também tem investigado a participação da liderança na configuração das condições organizacionais associadas ao bem-estar ou ao esgotamento dos trabalhadores. Sousa (2025) e Cavazotte, Moreno e Hickmann (2012) apontam a relevância da atuação dos líderes para a compreensão das relações estabelecidas no ambiente organizacional. Práticas caracterizadas por cobrança excessiva, assédio moral, ausência de empatia e suporte e estabelecimento de cargas de trabalho intensas podem contribuir para contextos favoráveis ao desgaste dos colaboradores.

O aparecimento ou agravamento dessa condição produz repercussões não apenas para a saúde dos trabalhadores, mas também para o funcionamento das organizações. Colaboradores submetidos a condições contínuas de esgotamento, insatisfação e desmotivação podem apresentar prejuízos em seu bem-estar e desempenho profissional. Em direção oposta, Kramer

e Son (2016) abordam a importância de uma liderança comprometida com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores como um recurso relevante para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis.

Nesse contexto, líderes que atuam próximos às suas equipes, oferecem suporte ao desempenho das atividades e demonstram atenção às necessidades dos colaboradores podem favorecer melhores condições de trabalho. Entre os diferentes estilos discutidos na literatura, a Liderança Transformacional tem recebido atenção por enfatizar aspectos como motivação, desenvolvimento, inspiração, valorização e fortalecimento de relações entre líderes e liderados.

Entretanto, apesar da predominância de estudos que associam práticas de liderança transformacional a resultados favoráveis ao bem-estar, essa relação não deve ser compreendida de maneira automática ou isolada, uma vez que o *burnout* decorre da interação de diferentes características e condições do ambiente de trabalho. Torna-se relevante, portanto, compreender não apenas se a liderança transformacional se relaciona ao *burnout*, mas também de que maneira essa relação tem sido apresentada pela literatura e quais mecanismos organizacionais ajudam a explicá-la. Diante desse contexto, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: ***como a liderança transformacional se relaciona com o burnout dos trabalhadores e quais mecanismos organizacionais ajudam a compreender essa relação?***

O presente trabalho tem como objetivo geral *analisar as evidências da literatura acerca da relação entre liderança transformacional e burnout no contexto organizacional, identificando os mecanismos, resultados e limites associados a essa relação.*

Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- compreender o conceito de liderança e o seu papel nas organizações;
- analisar as relações entre liderança, bem-estar e saúde dos colaboradores;
- compreender as implicações do *burnout* e sua relação com o ambiente de trabalho;
- identificar, na literatura, evidências e mecanismos associados à relação entre Liderança Transformacional e *burnout*.

1.2 Justificativa

A escolha da temática decorre, inicialmente, das aprendizagens e discussões construídas ao longo do curso de Administração, que despertaram o interesse pelos estudos acerca do papel da liderança e de sua relação com o bem-estar dos colaboradores. A temática mostra-se relevante para a Administração por envolver aspectos relacionados à gestão de pessoas, às relações de trabalho, ao desempenho organizacional e à saúde dos trabalhadores.

O *burnout* constitui um problema relevante no contexto laboral (Brasil, 2025), estando associado a diferentes fatores presentes no ambiente de trabalho, entre eles a sobrecarga, a ausência de suporte e reconhecimento e as relações estabelecidas entre líderes e colaboradores. Nesse sentido, compreender a participação da liderança nesse fenômeno permite direcionar a atenção também para as condições organizacionais em que o trabalho é desenvolvido.

Entre os diferentes estilos de liderança, a Liderança Transformacional tem recebido atenção por suas características relacionadas à motivação, valorização e desenvolvimento dos colaboradores. Rosa, Cerrutti e Gomes (2020) destacam sua relação com a promoção do bem-estar e com a construção de contextos favoráveis à satisfação e ao desenvolvimento profissional e pessoal. Assim, este estudo justifica-se pela possibilidade de sistematizar as evidências acerca da relação entre Liderança Transformacional e *burnout*, considerando suas contribuições, mecanismos e limites, além de ampliar as discussões sobre práticas de gestão voltadas à construção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O papel da liderança nas organizações

O conceito e a discussão sobre o papel da liderança no ambiente organizacional constituem uma das principais temáticas do campo da gestão de pessoas e dos recursos humanos. Silva, Paschoalotto e Endo (2020) destacam que a concepção de liderança passou por transformações significativas ao longo do tempo, partindo da figura centralizadora e autoritária do chefe para uma compreensão do líder como aquele que influencia e conduz pessoas também por meio de seu exemplo.

Bertolla *et al.* (2014) reafirmam essa perspectiva ao destacarem a necessidade de os gestores desenvolverem uma atuação pautada no diálogo, no exemplo, na cooperação e no carisma. Essa compreensão busca superar uma postura de gestão fundamentada apenas na imposição de regras, direcionando-se para uma liderança capaz de auxiliar os colaboradores no desempenho das atividades organizacionais, comunicar-se de forma eficiente e construir relações baseadas em respeito e confiança.

Antes de gerenciar produtos ou serviços, o gestor ou a equipe de gestão precisa compreender que lidera pessoas, o que exige um conjunto de habilidades e competências emocionais e sociais (Fontes, 2023). Nesse sentido, o investimento na capacitação e na atuação de líderes comprometidos com a visão e os objetivos das organizações pode repercutir no

desempenho dos colaboradores e da própria organização. Silva, Paschoalotto e Endo (2020) destacam que a conduta dos líderes se relaciona à atuação de seus liderados e, conseqüentemente, ao alcance dos resultados organizacionais, estando a liderança também associada à motivação dos colaboradores.

O papel da liderança nas organizações, portanto, ultrapassa a simples distribuição e fiscalização de tarefas. Os colaboradores reconhecem nas atitudes e palavras dos líderes e gestores aspectos relacionados aos princípios, valores e objetivos das instituições. Para além do que está formalmente estabelecido em documentos, normas e diretrizes, as práticas cotidianas da liderança podem influenciar a maneira como os trabalhadores compreendem a organização e nela desenvolvem suas atividades.

O exemplo demonstrado no dia a dia, a tomada de decisões, as formas de comunicação, as relações construídas no ambiente de trabalho, a resolução de conflitos, o estímulo à inovação e o engajamento coletivo são aspectos relacionados à atuação dos líderes e que podem repercutir na dinâmica organizacional, reafirmando a relevância dos estilos de liderança para a gestão das organizações (Sevilha; Gallucci, 2023).

Entre as diferentes demandas que recaem sobre a gestão encontram-se a definição da visão e da direção organizacional, o estabelecimento de princípios e orientações para a atuação dos colaboradores, a tomada de decisões estratégicas, o desenvolvimento das equipes, a resolução de conflitos e a construção de um clima organizacional favorável ao alcance dos objetivos institucionais (Sousa, 2025). Em todas as atividades, a liderança desempenha um papel de mediação, contribuindo para a articulação entre pessoas e objetivos da organização.

Silva, Santos e Marques (2022) destacam, nesse sentido, a importância do investimento em líderes preparados e comprometidos com as organizações. Também cabe à liderança contribuir para o alinhamento e o desenvolvimento das equipes, sendo a comunicação e as relações estabelecidas entre líderes e colaboradores elementos relevantes para a construção do clima organizacional (Taube; Carlotto, 2022).

Diante da complexidade assumida pela liderança no contexto organizacional, desenvolveram-se ao longo do tempo diferentes correntes de pensamento, teorias, modelos e estilos de liderança. Algumas abordagens concentram-se no comportamento dos líderes, enquanto outras enfatizam características individuais, relações estabelecidas com os liderados ou aspectos relacionados ao contexto em que a liderança é exercida. Silva, Santos e Marques (2022) explicam que os diferentes estilos e modelos podem produzir repercussões distintas sobre o desenvolvimento e o funcionamento das organizações.

Entre os estilos discutidos na literatura encontram-se a Liderança Situacional, Transacional, Transformacional, Carismática, Democrática ou Participativa, Liberal (*laissez-faire*), Autocrática e Burocrática (Silva; Santos; Marques, 2022). Cada uma dessas perspectivas apresenta características próprias e diferentes compreensões acerca da atuação do líder e de sua relação com os colaboradores.

Entre essas abordagens, a Liderança Transformacional diferencia-se por enfatizar uma atuação que ultrapassa a atribuição de funções e a fiscalização de sua execução. Conforme Rosa, Cerrutti e Gomes (2020), essa perspectiva está relacionada a características como carisma, diálogo e exemplo. O líder assume, assim, um papel voltado também à inspiração, à motivação e ao engajamento da equipe, buscando aproximar os colaboradores dos propósitos e objetivos institucionais (Cetin; Kinik, 2015).

Considerando a centralidade da Liderança Transformacional para a problemática investigada neste estudo, torna-se necessário compreender mais profundamente seus fundamentos, características e dimensões, de modo a estabelecer as bases conceituais para a posterior análise de sua relação com o bem-estar dos trabalhadores e o *burnout*.

2.2 Liderança Transformacional

Entre os diferentes modelos e estilos de liderança desenvolvidos no campo organizacional, a Liderança Transformacional destaca-se por compreender a atuação do líder para além da atribuição de funções, da fiscalização das atividades e do alcance imediato de resultados. Essa perspectiva enfatiza a capacidade da liderança de mobilizar, inspirar e desenvolver os colaboradores, estabelecendo relações que favoreçam o envolvimento das pessoas com os objetivos e propósitos da organização (Soardo; Fanton; Goulart Júnior, 2020).

Conforme Rosa, Cerrutti e Gomes (2020), a Liderança Transformacional fundamenta-se em uma atuação marcada por características como carisma, diálogo e exemplo. Nessa perspectiva, a influência exercida pelo líder não decorre exclusivamente da posição hierárquica ocupada, mas também das relações construídas com os colaboradores e da capacidade de mobilizá-los em torno de objetivos compartilhados. A atuação da liderança passa, portanto, a considerar não apenas aquilo que deve ser realizado, mas também a maneira como as pessoas são envolvidas e desenvolvidas durante esse processo.

Cetin e Kinik (2015) destacam que, nesse modelo, o líder assume o papel de inspirar, motivar e engajar sua equipe, buscando alinhá-la aos propósitos institucionais. A Liderança Transformacional diferencia-se, assim, de perspectivas centradas predominantemente no

controle e na execução das tarefas, uma vez que atribui relevância à influência exercida pelo líder sobre atitudes, motivações e participação dos colaboradores no ambiente organizacional.

A compreensão da Liderança Transformacional envolve diferentes características relacionadas à forma como o líder exerce sua influência e estabelece relações com a equipe. Entre elas, destacam-se a capacidade de atuar como referência para os colaboradores, comunicar objetivos e perspectivas capazes de mobilizar a equipe, estimular novas formas de pensar e solucionar problemas e considerar as necessidades de desenvolvimento das pessoas. Esses elementos demonstram que a atuação transformacional não se limita à obtenção de resultados, mas envolve também o desenvolvimento e o envolvimento dos liderados (Cetin; Kinik, 2015).

Nesse sentido, o exemplo e a coerência assumem importância na relação entre líderes e colaboradores. Ao demonstrar, em sua própria atuação, valores e comportamentos compatíveis com aquilo que é esperado da equipe, o líder pode fortalecer relações de confiança e favorecer maior identificação dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Da mesma maneira, a comunicação e o diálogo possibilitam maior aproximação entre líderes e liderados, contribuindo para a compreensão dos objetivos coletivos e para o envolvimento dos trabalhadores nas atividades desenvolvidas (Rosa; Cerrutti; Gomes, 2020; Almeida, 2024).

A motivação constitui outra característica relevante desse estilo de liderança. Em vez de restringir sua atuação à cobrança pelo cumprimento de tarefas, o líder transformacional procura estimular o envolvimento dos colaboradores e demonstrar a importância de suas contribuições para os resultados coletivos. Rosa, Cerrutti e Gomes (2020) relacionam essa atuação à promoção da satisfação, da motivação e do desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores, ampliando a compreensão da liderança para além do desempenho estritamente organizacional.

Outro aspecto associado à Liderança Transformacional é o desenvolvimento dos colaboradores. A atuação do líder envolve atenção às capacidades, necessidades e possibilidades de crescimento das pessoas que integram a equipe. Dessa forma, práticas de orientação, valorização, reconhecimento e incentivo à autonomia podem contribuir para que os trabalhadores desenvolvam suas competências e ampliem sua participação no contexto organizacional (Bertolla *et al.*, 2014).

Essas características permitem compreender a Liderança Transformacional como uma perspectiva essencialmente relacional, na qual a influência do líder ocorre por meio da interação estabelecida com os colaboradores. Ao enfatizar inspiração, motivação, desenvolvimento,

diálogo e valorização das pessoas, esse estilo de liderança amplia a atenção sobre os efeitos que as práticas gerenciais podem apresentar não apenas para o alcance dos objetivos institucionais, mas também para as experiências vivenciadas pelos trabalhadores no ambiente organizacional (Soardo; Fanton; Goulart Júnior, 2020).

Essa dimensão mostra-se especialmente relevante para a presente pesquisa, uma vez que determinadas características atribuídas à Liderança Transformacional aproximam-se de fatores relacionados ao bem-estar no trabalho, como suporte, reconhecimento, confiança, autonomia e qualidade das relações interpessoais. Contudo, essa aproximação não significa que a adoção de práticas transformacionais elimine, por si só, a possibilidade de esgotamento dos trabalhadores. A relação entre liderança, condições de trabalho e saúde ocupacional envolve diferentes fatores individuais e organizacionais, tornando necessário compreender também as características do *burnout* e sua relação com o ambiente de trabalho.

2.3 *Burnout* e sua relação com o ambiente de trabalho

Entre as condições relacionadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, o *burnout* tem recebido crescente atenção em razão de suas implicações para os indivíduos e para as organizações. Conforme Taube e Carlotto (2022), o *burnout* pode ser compreendido a partir de aspectos como esgotamento, exaustão emocional, despersonalização e diminuição do sentimento de realização pessoal, estando relacionado à exposição prolongada a situações de estresse no contexto de trabalho.

Sevilha e Gallucci (2023) ressaltam que o conceito de *burnout* permite distinguir o estresse vivenciado em diferentes situações cotidianas daquele esgotamento relacionado às experiências no ambiente laboral. Nesse sentido, o fenômeno está associado à exposição contínua a estressores psicossociais presentes no trabalho, compreendidos como características do ambiente laboral capazes de produzir níveis persistentes de estresse e repercutir sobre o bem-estar físico, psicológico e emocional dos trabalhadores (Taube; Carlotto, 2022).

A relevância do *burnout* no contexto do trabalho também é reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que o inclui na Classificação Internacional de Doenças (CID-11) como um fenômeno ocupacional, relacionado ao estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi adequadamente gerenciado. Essa compreensão é importante por situar o *burnout* especificamente no contexto ocupacional, evitando tratá-lo como uma condição decorrente exclusivamente de características individuais do trabalhador.

Seu desenvolvimento pode estar associado a diferentes fatores presentes no ambiente

organizacional. Entre eles encontram-se a sobrecarga de trabalho, a ausência de valorização e reconhecimento profissional, relações interpessoais conflituosas, práticas inadequadas de gestão, falta de suporte e dificuldades no estabelecimento de equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais (Fontes, 2023). Dessa forma, o *burnout* deve ser compreendido a partir da interação entre diferentes condições relacionadas à organização e à experiência do trabalho.

As manifestações associadas ao esgotamento podem ocorrer de maneira gradual e repercutir em diferentes dimensões da vida do trabalhador. O Ministério da Saúde destaca, entre os sinais relacionados ao *burnout*, cansaço físico e mental excessivo, dificuldades de concentração, alterações no sono e no humor, sentimentos de fracasso e insegurança, fadiga, isolamento e outros sintomas físicos e emocionais (Brasil, 2025). A presença e a intensidade dessas manifestações podem variar entre os indivíduos, sendo necessária avaliação profissional adequada diante da persistência dos sintomas.

Além das repercussões sobre a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, o *burnout* pode produzir consequências para o próprio funcionamento das organizações. Sevilha e Gallucci (2023) destacam que o esgotamento pode estar relacionado a dificuldades de concentração e tomada de decisão, redução da produtividade, erros na execução das atividades, afastamentos do trabalho e maior rotatividade de profissionais. Dessa maneira, seus efeitos ultrapassam a dimensão individual e podem repercutir na eficiência, na continuidade das atividades e nos resultados organizacionais.

A compreensão do *burnout* no campo da Administração exige, portanto, atenção às características do ambiente em que o trabalho é realizado. A organização das atividades, as demandas impostas aos trabalhadores, as relações interpessoais, o reconhecimento profissional, as possibilidades de participação e o suporte recebido constituem elementos que podem contribuir para experiências mais ou menos favoráveis ao bem-estar (Fontes, 2023).

Nesse contexto, a liderança apresenta-se como um dos componentes das relações estabelecidas no ambiente organizacional. As práticas desenvolvidas pelos gestores podem contribuir para a configuração das demandas, do suporte, das relações interpessoais e do clima de trabalho, embora não devam ser compreendidas como causa única do *burnout*. Assim, analisar a relação entre liderança e esgotamento requer considerar que o fenômeno resulta de múltiplos fatores e que diferentes características organizacionais podem ampliar ou reduzir a exposição dos trabalhadores a condições associadas ao estresse ocupacional (Fontes, 2023; Taube; Carlotto, 2022).

Essa compreensão permite aproximar a discussão sobre *burnout* daquela desenvolvida

anteriormente acerca da Liderança Transformacional. Características como suporte, valorização, comunicação, reconhecimento e atenção ao desenvolvimento dos colaboradores aparecem na literatura como elementos relacionados às experiências dos trabalhadores no ambiente organizacional.

2.4 Liderança, bem-estar e *burnout* no contexto organizacional

A discussão desenvolvida até o momento evidencia que a liderança não se relaciona apenas aos mecanismos de funcionamento e ao alcance dos objetivos das organizações, mas também às experiências construídas pelos trabalhadores no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o estilo de liderança adotado e, principalmente, as práticas desenvolvidas pelos gestores podem repercutir no clima organizacional, nas relações de trabalho e no bem-estar dos colaboradores. Fontes (2023) ressalta o papel da liderança na construção de ambientes de trabalho que podem apresentar condições favoráveis à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores.

A relação entre líderes e liderados constitui, assim, um dos elementos que integram o contexto organizacional. A forma como os gestores se comunicam, distribuem responsabilidades, oferecem suporte, reconhecem o trabalho realizado e conduzem as relações com suas equipes pode interferir na maneira como os colaboradores vivenciam suas atividades profissionais. Conforme Fontes (2023), a qualidade das condições de trabalho estabelecidas no contexto da liderança apresenta relação tanto com o clima organizacional quanto com a saúde dos trabalhadores, podendo estar associada aos níveis de estresse e *burnout*.

Em contextos caracterizados por cobrança excessiva e pressão contínua por resultados, ausência de suporte e colaboração, comunicação autoritária ou ríspida e pouca valorização dos colaboradores, podem ser produzidas condições desfavoráveis não apenas ao desempenho organizacional, mas também ao bem-estar dos trabalhadores (Sevilha; Gallucci, 2023). Práticas dessa natureza podem ampliar tensões já existentes no ambiente laboral e contribuir para experiências marcadas por insatisfação, desmotivação e desgaste.

Taube e Carlotto (2022) também identificam relações entre características da liderança e o esgotamento dos trabalhadores, reforçando a necessidade de compreender a saúde ocupacional a partir de diferentes elementos presentes no contexto de trabalho. Essa perspectiva permite evitar uma interpretação que atribua o *burnout* exclusivamente ao indivíduo ou à quantidade de tarefas desempenhadas, reconhecendo que as relações estabelecidas no ambiente organizacional também podem estar associadas às experiências de estresse e esgotamento.

Por outro lado, práticas de liderança pautadas em suporte, comunicação, respeito,

valorização e atenção às necessidades dos colaboradores podem contribuir para a construção de condições de trabalho mais favoráveis. Gameiro, Chambel e Carvalho (2020) destacam a relevância de uma liderança comprometida com a construção de um clima organizacional saudável, relacionando a atuação dos gestores tanto ao bem-estar dos colaboradores quanto aos resultados alcançados pelas organizações.

A preocupação com o bem-estar dos trabalhadores mostra-se relevante também por suas repercussões sobre atitudes e comportamentos no contexto organizacional. Fontes (2023) destaca que o bem-estar dos colaboradores deve ocupar espaço importante entre as preocupações dos profissionais e gestores, uma vez que as experiências vivenciadas no trabalho podem repercutir na motivação, no envolvimento e na maneira como os indivíduos desempenham suas atividades. Dessa forma, compreender a relação entre liderança e saúde dos trabalhadores não significa deslocar para o líder toda a responsabilidade pelo bem-estar ou pelo adoecimento, mas reconhecer sua atuação como parte das condições organizacionais nas quais o trabalho é realizado.

Essa compreensão torna-se relevante quando relacionada à Liderança Transformacional. Conforme discutido, esse estilo enfatiza aspectos como inspiração, motivação, desenvolvimento, diálogo e valorização dos colaboradores. Tais características aproximam-se de elementos que podem funcionar como recursos no ambiente de trabalho, entre eles suporte, reconhecimento, confiança, autonomia e qualidade das relações interpessoais (Almeida, 2024).

Nesse sentido, a atuação da liderança pode ser compreendida não apenas a partir de uma relação direta com o bem-estar ou o *burnout*, mas também por sua capacidade de contribuir para a configuração das condições em que o trabalho é desenvolvido. Ao oferecer suporte, reconhecer as contribuições dos trabalhadores, favorecer sua participação e desenvolvimento e construir relações baseadas em confiança, determinadas práticas de liderança podem fortalecer recursos individuais, relacionais e organizacionais. Em sentido oposto, a ausência desses recursos, quando associada a demandas elevadas e persistentes, pode contribuir para experiências de maior desgaste no trabalho (Gameiro; Chambel; Carvalho, 2020).

Essa perspectiva é importante porque o *burnout* constitui um fenômeno multifatorial. A liderança, isoladamente, não determina seu desenvolvimento ou sua prevenção, uma vez que diferentes demandas, recursos, características do trabalho e condições individuais e organizacionais participam desse processo. Assim, ainda que determinadas práticas de liderança possam estar associadas a condições mais favoráveis ao bem-estar, seus efeitos precisam ser

compreendidos em interação com os demais elementos que compõem o contexto laboral (Gameiro; Chambel; Carvalho, 2020).

A Liderança Transformacional apresenta-se, portanto, como uma perspectiva relevante para investigar essa relação, sobretudo por enfatizar comportamentos associados ao suporte, à motivação, ao desenvolvimento e à valorização dos colaboradores. Entretanto, a compreensão de sua relação com o *burnout* exige considerar as evidências produzidas pelos diferentes estudos, incluindo resultados convergentes, divergentes e os mecanismos apontados para explicar essa associação. É a partir dessa perspectiva que a revisão da literatura desenvolvida neste trabalho busca analisar como a Liderança Transformacional tem sido relacionada ao *burnout* e ao bem-estar dos trabalhadores no contexto organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica (Gil, 2010), de abordagem qualitativa (Lakatos, 2011), desenvolvida com o propósito de analisar as evidências da literatura acerca da relação entre Liderança Transformacional e *burnout* no contexto organizacional, considerando os mecanismos, resultados e limites associados a essa relação.

A pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador aproximar-se do conhecimento já produzido acerca de determinada temática, permitindo identificar, organizar, interpretar e relacionar contribuições provenientes de estudos anteriores. Nesse sentido, esse procedimento contribui para a compreensão e a reflexão acerca do problema investigado a partir da análise de produções científicas disponíveis sobre o tema (Garcia, 2016).

A adoção da abordagem qualitativa mostrou-se adequada à natureza e aos objetivos da pesquisa, uma vez que o estudo busca compreender como a literatura tem abordado as relações entre liderança, ambiente organizacional, bem-estar dos colaboradores e *burnout*. Mais do que identificar a ocorrência dessas relações, procurou-se interpretar os resultados apresentados pelas produções selecionadas, observando convergências, divergências e possíveis mecanismos associados à relação entre Liderança Transformacional e *burnout*.

Para a realização da pesquisa, inicialmente foram definidos a temática central, o problema e os objetivos que orientaram a investigação. A partir dessa delimitação, procedeu-se ao levantamento das produções científicas relacionadas à liderança organizacional, à Liderança Transformacional, à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores e ao *burnout*.

As buscas foram realizadas entre os meses de junho e julho de 2026, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na

Scientific Electronic Library Online (SciELO), na *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e no Google Acadêmico. A utilização de diferentes fontes de busca teve como finalidade ampliar a identificação de estudos nacionais e internacionais relacionados à temática.

Para a localização das produções, foram utilizadas combinações dos seguintes termos de busca: “liderança organizacional e *burnout*”, “liderança e saúde dos colaboradores”, “liderança e bem-estar no trabalho”, “estilos de liderança e *burnout*”, “liderança transformacional e saúde dos colaboradores”, “liderança transformacional e *burnout*” e, para a identificação de estudos internacionais, “*transformational leadership and burnout*”. As buscas concentraram-se em produções relacionadas às áreas de Administração, Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional, saúde ocupacional e liderança.

Como critérios de inclusão, foram consideradas produções científicas, incluindo artigos publicados em periódicos, dissertações, teses e trabalhos acadêmicos, que: a) apresentassem relação direta com liderança, Liderança Transformacional, bem-estar no trabalho ou *burnout*; b) abordassem trabalhadores e/ou contextos organizacionais; c) apresentassem informações suficientes sobre objetivos, procedimentos metodológicos e resultados para possibilitar sua análise; e d) contribuíssem diretamente para responder ao problema e aos objetivos da pesquisa. Foram priorizadas produções publicadas nos últimos dez anos, sem prejuízo da utilização de trabalhos anteriores considerados relevantes para a fundamentação conceitual e para a compreensão da temática.

Foram excluídos: a) registros duplicados; b) produções que, após leitura do título e do resumo, não apresentassem relação com o objeto da pesquisa; c) estudos cujo foco não envolvesse a relação entre liderança e aspectos relacionados à saúde, bem-estar ou *burnout* no trabalho; e d) produções que não disponibilizassem informações suficientes para a análise.

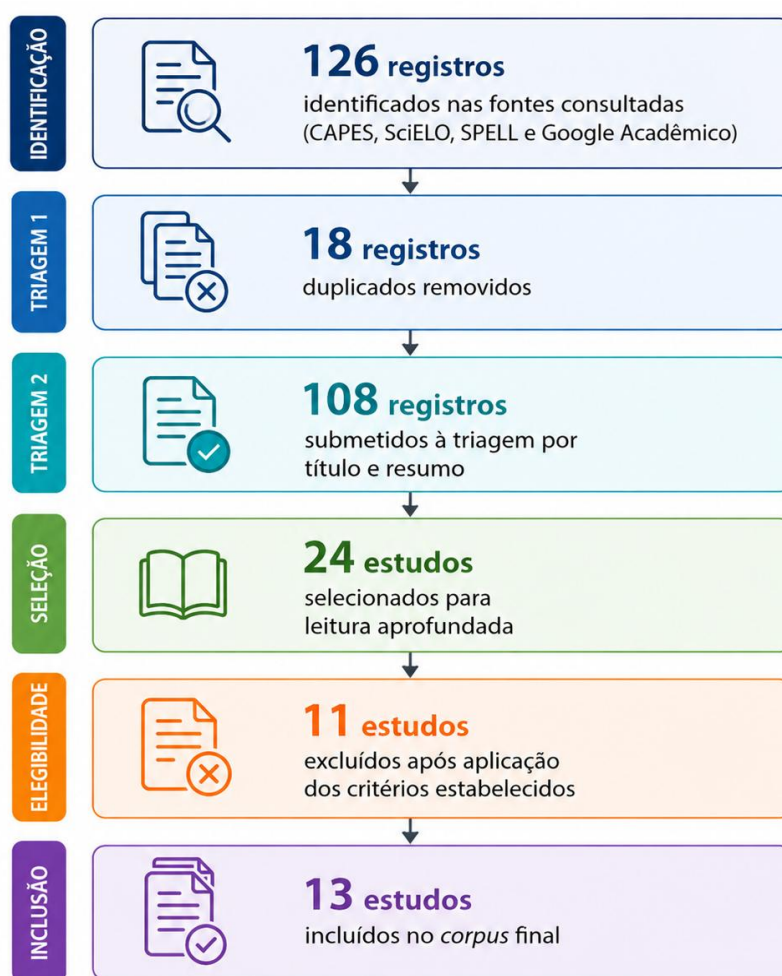
Na etapa de identificação, foram localizados 126 registros nas fontes consultadas. Após a retirada de 18 registros duplicados, permaneceram 108 para a etapa de triagem. Nessa etapa, realizou-se a leitura dos títulos e resumos para verificar sua aderência ao problema e aos objetivos da pesquisa. Como resultado, 24 estudos foram selecionados para leitura mais aprofundada. Após a análise dos textos e a aplicação dos critérios estabelecidos, 11 estudos foram excluídos por não apresentarem aderência suficiente ao objeto investigado, resultando em um corpus final composto por 13 estudos, de diferentes modalidades de produção científica.

Para a organização do corpus, foram identificadas informações referentes à autoria, ano de publicação, tipo de produção, título, objetivo, procedimentos metodológicos e principais resultados de cada estudo. Esses dados foram sistematizados, possibilitando comparar as

produções selecionadas e identificar aproximações e diferenças entre seus achados.

A análise do material foi realizada de maneira qualitativa e interpretativa, a partir da leitura dos estudos que compuseram o corpus e da comparação entre seus principais resultados. Inicialmente, buscou-se identificar como a relação entre liderança, bem-estar e *burnout* foi apresentada nas produções selecionadas. Em seguida, os achados foram agrupados de acordo com suas aproximações temáticas, considerando especialmente: a) as relações identificadas entre práticas e estilos de liderança, bem-estar e *burnout*; b) os mecanismos associados à Liderança Transformacional e ao bem-estar dos trabalhadores; e c) as convergências, divergências e limitações identificadas entre os estudos. Esse procedimento possibilitou construir uma síntese interpretativa das evidências encontradas e orientou a organização da apresentação e discussão dos resultados. A Figura 1 apresenta, de forma sintética, as etapas de identificação, triagem e seleção das produções que constituíram o *corpus* da pesquisa.

Figura 1 – Fluxo de identificação, triagem e seleção dos estudos



Fonte: Elaboração própria, com auxílio do ChatGPT (OpenAI) para geração gráfica (2026).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização dos estudos selecionados

A aplicação dos procedimentos de busca, triagem e seleção descritos na seção metodológica resultou em um corpus final composto por 13 estudos relacionados à liderança, ao bem-estar dos trabalhadores e ao *burnout*. As produções selecionadas apresentam diferentes características quanto ao período de publicação, à modalidade de produção científica, aos procedimentos metodológicos adotados e aos contextos investigados, permitindo observar a temática a partir de diferentes perspectivas.

O Quadro 1 apresenta a caracterização dos estudos que compuseram o corpus da pesquisa, considerando autoria e ano de publicação, tipo de produção, objetivo, abordagem metodológica e principais achados. A sistematização dessas informações possibilita uma visão geral das evidências e constitui a base para a discussão desenvolvida nas seções seguintes.

Quadro 1 – Caracterização dos estudos que compuseram o corpus da pesquisa

Autor(es)/ano	Tipo de produção	Objetivo	Abordagem metodológica	Principais achados
Almeida (2024)	Dissertação	Analisar o efeito das dimensões da relação líder-liderado sobre <i>burnout</i> , justiça organizacional e desempenho gerencial.	Quantitativa, descritiva, <i>survey</i> e Modelagem de Equações Estruturais.	Relações líder-liderado de maior qualidade, caracterizadas por confiança, respeito e comunicação, apresentaram relações relevantes com <i>burnout</i> , justiça organizacional e desempenho.
Bertolla <i>et al.</i> (2014)	Trabalho em evento científico	Demonstrar a importância e o papel do líder no incentivo e desenvolvimento das pessoas nas organizações.	Pesquisa bibliográfica.	Destaca a importância de uma liderança capaz de motivar, desenvolver pessoas e favorecer mudanças e inovação.
Cuello (2025)	TCC	Investigar comportamentos de liderança relacionados à saúde mental dos colaboradores no ambiente corporativo.	Qualitativa, exploratória e revisão de literatura.	Características de liderança positiva foram relacionadas a melhores condições emocionais e de trabalho, enquanto práticas de liderança tóxica foram associadas a estresse, ansiedade e <i>burnout</i> .
Fontes (2023)	Dissertação	Analisar as relações entre estilo de liderança, exaustão emocional e clima organizacional.	Quantitativa, observacional e transversal, com 215 participantes.	O comportamento transformacional apresentou associação com fadiga física e cognitiva; a percepção positiva do clima organizacional esteve relacionada a maior percepção de comportamentos transformacionais.

Gameiro, Chambel e Carvalho (2020)	Artigo científico	Testar hipóteses do Modelo Demandas–Controle do Trabalho para explicar o <i>burnout</i> .	Quantitativa e transversal, com 6.357 trabalhadores.	O controle sobre o trabalho mostrou-se um recurso importante para atenuar efeitos prejudiciais das demandas laborais sobre o bem-estar.
Hannah et al. (2020)	Artigo científico	Examinar o papel das lideranças transacional e transformacional na promoção do bem-estar psicológico.	Estudo teórico-conceitual.	Destaca a relevância da liderança, especialmente de características transformacionais, para condições relacionadas ao bem-estar psicológico.
Lindert et al. (2023)	Artigo científico	Analisar longitudinalmente a relação entre liderança transformacional percebida e bem-estar psicológico.	Estudo longitudinal realizado em 2015 e 2018.	Mudanças na liderança transformacional não apresentaram impacto significativo sobre mudanças no bem-estar; o capital social mostrou-se relevante para o bem-estar posterior.
Loureiro et al. (2022)	Artigo científico	Identificar estilos de liderança utilizados por enfermeiros gestores e sua influência no <i>burnout</i> .	<i>Scoping review</i> , segundo metodologia do JBI.	Lideranças transformacional e autêntica apresentaram resultados favoráveis em relação ao <i>burnout</i> , enquanto a liderança <i>laissez-faire</i> esteve associada a condições desfavoráveis.
Oliveira (2023)	Artigo científico	Discutir o estresse ocupacional e a atuação dos gestores diante do fenômeno.	Qualitativa.	Comunicação, reconhecimento, suporte e práticas organizacionais adequadas foram relacionados à construção de ambientes de trabalho mais saudáveis.
Sevilha e Gallucci (2023)	TCC	Investigar a relação entre liderança ineficaz e desenvolvimento do <i>burnout</i> .	Revisão de literatura e entrevistas.	Práticas inadequadas de liderança foram relacionadas a condições favoráveis ao <i>burnout</i> , destacando-se a importância do suporte e de ambientes saudáveis.
Silva, Paschoalotto e Endo (2020)	Artigo científico	Analisar a produção brasileira sobre liderança publicada entre 2010 e 2018.	Revisão integrativa.	Os estilos transformacional e transacional aparecem entre os temas de maior presença na produção científica brasileira sobre liderança.
Soardo, Fanton e Goulart Júnior (2020)	Artigo científico	Compreender as relações líder-liderado nos modelos transacional e transformacional.	Revisão bibliográfica narrativa.	A liderança transformacional mostrou-se relacionada à motivação, ao desenvolvimento e à construção de relações positivas nas equipes.
Taube e Carlotto (2022)	Artigo científico	Analisar a produção científica sobre <i>burnout</i> e fatores associados à liderança.	Revisão sistemática da literatura.	Os estudos apontam relações entre comportamentos de liderança e condições de saúde ou adoecimento dos liderados, além da necessidade de ampliar pesquisas sobre estilos de liderança e <i>burnout</i> .

Fonte: Elaboração própria (2026).

Os estudos apresentados no Quadro 1 evidenciam a diversidade das produções utilizadas na revisão. O *corpus* reúne artigos científicos, dissertações, trabalhos de conclusão de curso e produção apresentada em evento científico, além de contemplar diferentes estratégias metodológicas, como estudos quantitativos transversais e longitudinais, revisões de literatura, revisão sistemática, revisão de escopo e estudos de natureza teórico-conceitual. Essa diversidade amplia as perspectivas consideradas na análise, embora também exija cautela na comparação dos resultados, uma vez que as produções apresentam diferentes delineamentos, populações, contextos e níveis de evidência.

Também se observa que os estudos não investigam exatamente o mesmo fenômeno. Enquanto algumas produções abordam diretamente a relação entre liderança e *burnout*, como Almeida (2024), Loureiro *et al.* (2022), Sevilha e Gallucci (2023) e Taube e Carlotto (2022), outras analisam aspectos relacionados ao bem-estar psicológico, à exaustão, ao estresse ocupacional, ao clima organizacional, às demandas do trabalho ou às relações entre líderes e liderados. Essa característica permite ampliar a compreensão do fenômeno, mas recomenda distinguir, ao longo da discussão, *burnout*, bem-estar, saúde mental, estresse e exaustão, evitando tratá-los como conceitos equivalentes.

Em relação à Liderança Transformacional, diferentes estudos do corpus abordam características ou resultados associados a esse estilo. Soardo, Fanton e Goulart Júnior (2020) destacam sua relação com motivação, desenvolvimento e relações positivas entre líderes e liderados, enquanto Loureiro *et al.* (2022) identificam resultados favoráveis desse estilo em relação ao *burnout* entre enfermeiros. Entretanto, os resultados não são inteiramente convergentes. Fontes (2023) encontrou associação entre comportamento transformacional e fadiga física e cognitiva, enquanto Lindert *et al.* (2023), em estudo longitudinal, não identificaram impacto significativo das mudanças na liderança transformacional sobre as mudanças no bem-estar psicológico.

A caracterização inicial do corpus indica, portanto, que a relação entre liderança, bem-estar e *burnout* apresenta resultados predominantemente favoráveis à importância das práticas de liderança para as experiências dos trabalhadores, mas não se mostra uniforme entre os estudos. As diferenças encontradas reforçam a necessidade de analisar não apenas se a liderança se relaciona ao *burnout* e ao bem-estar, mas também como essa relação se manifesta, quais mecanismos são apontados e quais limites aparecem nas evidências disponíveis. Esses aspectos orientam as categorias de discussão apresentadas nas seções seguintes.

4.2 Liderança, bem-estar e *burnout*: convergências das evidências

A análise dos estudos selecionados evidencia que a liderança constitui um dos elementos relevantes para a compreensão das experiências de bem-estar e esgotamento dos trabalhadores no contexto organizacional. Embora os estudos apresentem diferentes abordagens, contextos e procedimentos metodológicos, observa-se uma convergência quanto à importância das relações estabelecidas entre líderes e liderados e das práticas adotadas pelos gestores para a configuração das condições em que o trabalho é desenvolvido.

Essa relação aparece, inicialmente, associada à qualidade das interações construídas entre líderes e colaboradores. Almeida (2024), ao analisar as dimensões da relação líder-liderado, destaca elementos como confiança, respeito e comunicação, indicando que a qualidade dessa relação apresenta associações relevantes com o *burnout*, a percepção de justiça organizacional e o desempenho gerencial. Os achados reforçam que a atuação da liderança não se restringe à distribuição e ao acompanhamento das tarefas, envolvendo também aspectos relacionais que integram a experiência dos trabalhadores no ambiente organizacional.

Resultados semelhantes são observados nos estudos que analisam comportamentos e práticas de liderança relacionados à saúde e ao bem-estar dos colaboradores. Cuello (2025) diferencia características associadas a uma liderança positiva daquelas presentes em práticas consideradas tóxicas, relacionando as primeiras a melhores condições emocionais e de trabalho e as últimas a experiências de estresse, ansiedade e *burnout*. Sevilha e Gallucci (2023), por sua vez, também identificam relações entre práticas inadequadas de liderança e condições favoráveis ao esgotamento dos trabalhadores, ressaltando a importância do suporte e da construção de ambientes organizacionais mais saudáveis.

Nesse sentido, os resultados sugerem que não é apenas a existência formal de uma posição de liderança que apresenta relevância, mas principalmente a maneira como essa liderança é exercida. Práticas caracterizadas por ausência de suporte, comunicação inadequada, pressão excessiva e relações interpessoais negativas aparecem associadas, nos estudos analisados, a condições menos favoráveis ao bem-estar. Em sentido oposto, suporte, reconhecimento, comunicação e qualidade das relações são apontados como elementos capazes de favorecer experiências mais positivas no trabalho (Oliveira, 2023; Sevilha; Gallucci, 2023).

A relação entre liderança e *burnout* também é identificada em estudos de revisão. Taube e Carlotto (2022), ao analisarem a produção científica sobre *burnout* e fatores associados à liderança, verificaram relações entre comportamentos de liderança e condições de saúde ou adoecimento dos liderados. Os autores destacam, entretanto, a necessidade de ampliar as

investigações sobre estilos específicos de liderança e *burnout*, demonstrando que, embora exista uma relação relevante entre os fenômenos, ainda há espaço para compreender de maneira mais aprofundada como diferentes formas de liderança se associam ao esgotamento ocupacional.

Os resultados também indicam que essa relação precisa ser compreendida em conjunto com outras características do trabalho. Gameiro, Chambel e Carvalho (2020), ao analisarem demandas e controle no ambiente laboral, identificaram o controle sobre o trabalho como um recurso relevante para atenuar os efeitos prejudiciais das demandas sobre o bem-estar. Esse resultado amplia a discussão ao demonstrar que as experiências de saúde e esgotamento não dependem exclusivamente da atuação do líder, mas também das demandas enfrentadas pelos trabalhadores e dos recursos disponíveis para lidar com elas.

Essa constatação mostra-se importante para evitar uma interpretação simplificada segundo a qual uma determinada forma de liderança seria, isoladamente, responsável pelo desenvolvimento ou pela prevenção do *burnout*. Os estudos analisados permitem compreender a liderança como um dos componentes do contexto organizacional, capaz de participar da configuração de recursos e demandas relacionados às experiências dos trabalhadores. Suporte, comunicação, confiança, reconhecimento, autonomia e qualidade das relações aparecem, nesse sentido, como aspectos recorrentes nas produções selecionadas.

A análise do corpus também evidencia que os efeitos relacionados à liderança ultrapassam a dimensão estritamente individual. As condições de bem-estar ou esgotamento podem repercutir no envolvimento dos trabalhadores, nas relações interpessoais, no desempenho e no próprio funcionamento das organizações. Por essa razão, práticas de liderança voltadas exclusivamente para resultados, sem atenção às condições em que as atividades são realizadas, podem se mostrar insuficientes diante da complexidade das experiências vivenciadas pelos colaboradores.

De maneira geral, portanto, os estudos analisados convergem ao reconhecer que a qualidade das práticas e relações de liderança está associada às condições de bem-estar e esgotamento vivenciadas no ambiente de trabalho. Entretanto, essa relação não se apresenta como única ou necessariamente direta, uma vez que o *burnout* resulta da interação entre diferentes demandas, recursos e características do contexto ocupacional. A liderança deve ser compreendida, assim, como parte de uma configuração organizacional mais ampla.

A partir dessa convergência geral, torna-se necessário avançar para a análise do estilo que ocupa posição central nesta pesquisa. Entre as diferentes formas de liderança, a Liderança Transformacional apresenta características relacionadas à inspiração, suporte, valorização e

desenvolvimento dos colaboradores. A seção seguinte analisa, portanto, evidências encontradas no *corpus* acerca de sua relação específica com o *burnout* e o bem-estar dos trabalhadores.

4.3 Liderança Transformacional e *burnout*: evidências predominantes

Entre os diferentes estilos de liderança abordados nas produções analisadas, a Liderança Transformacional apresenta destaque em razão de suas características relacionadas à motivação, ao desenvolvimento dos colaboradores e à construção de relações mais próximas entre líderes e liderados. De modo geral, os estudos que compõem o *corpus* apresentam evidências predominantemente favoráveis acerca da relação entre características transformacionais de liderança, bem-estar dos trabalhadores e menores condições associadas ao esgotamento ocupacional, embora essa relação não se apresente de maneira uniforme em todas as investigações.

Soardo, Fanton e Goulart Júnior (2020), ao analisarem as relações entre líderes e liderados a partir dos modelos transacional e transformacional, destacam que a Liderança Transformacional apresenta características relacionadas à motivação, ao desenvolvimento dos colaboradores e à construção de relações positivas nas equipes. Nessa perspectiva, a atuação do líder ultrapassa o acompanhamento das atividades e dos resultados, envolvendo também a capacidade de estimular e desenvolver os trabalhadores no contexto organizacional.

A predominância de resultados favoráveis também é observada em Loureiro *et al.* (2022), que analisaram estudos sobre estilos de liderança adotados por enfermeiros gestores e sua influência no *burnout*. Os resultados apontaram efeitos favoráveis associados às lideranças transformacional e autêntica, enquanto o estilo *laissez-faire* apresentou resultados desfavoráveis e a liderança transacional não demonstrou associação significativa. Esses achados sugerem que diferentes formas de liderança podem apresentar relações distintas com o esgotamento dos trabalhadores, reforçando a importância de considerar as características específicas de cada estilo.

Hannah *et al.* (2020), ao discutirem as lideranças transacional e transformacional em relação ao bem-estar psicológico, também destacam a relevância de características transformacionais para a construção de condições mais favoráveis aos trabalhadores. Essa perspectiva aproxima a Liderança Transformacional da discussão sobre saúde ocupacional ao reconhecer que comportamentos dos líderes podem estar relacionados não apenas ao alcance de resultados, mas também às experiências psicológicas construídas no ambiente de trabalho. Os resultados analisados permitem observar, portanto, que a possível contribuição da Liderança

Transformacional para o bem-estar não decorre simplesmente da adoção de uma determinada classificação ou estilo de gestão. Ela está associada, sobretudo, aos comportamentos e às relações desenvolvidas no exercício da liderança, como apoio aos colaboradores, estímulo à participação, valorização das pessoas, motivação e desenvolvimento profissional. Tais características aproximam-se de recursos organizacionais e relacionais apontados em diferentes estudos como relevantes para as experiências dos trabalhadores.

Essa interpretação também permite compreender por que práticas transformacionais podem apresentar relação com o *burnout*. Ao favorecer maior proximidade entre líderes e liderados, reconhecer contribuições individuais e coletivas e estimular o desenvolvimento dos colaboradores, a liderança pode contribuir para a presença de recursos capazes de auxiliar os trabalhadores diante das demandas existentes no ambiente organizacional. Isso não significa, entretanto, que a Liderança Transformacional elimine as condições que podem levar ao esgotamento ou que seja suficiente, isoladamente, para preveni-lo.

Nesse sentido, o *burnout* apresenta natureza multifatorial e está associado a diferentes características do contexto ocupacional, como demandas excessivas, organização das atividades, autonomia, relações interpessoais e recursos disponíveis aos trabalhadores. Assim, mesmo diante da predominância de evidências favoráveis à Liderança Transformacional, não se pode estabelecer uma relação automática segundo a qual a presença desse estilo necessariamente resulta na redução ou ausência de *burnout*.

A análise das produções selecionadas permite sustentar que características associadas à Liderança Transformacional tendem a se relacionar a condições organizacionais e relacionais mais favoráveis ao bem-estar dos trabalhadores e, em determinados contextos, a menores níveis ou fatores associados ao *burnout*. Essa interpretação substitui uma compreensão de “combate” direto ao *burnout* por uma relação na qual a liderança pode participar da construção de recursos que favoreçam experiências de trabalho mais saudáveis.

Além disso, os estudos indicam que os resultados atribuídos à Liderança Transformacional parecem ocorrer por meio de elementos intermediários presentes na experiência dos trabalhadores. Aspectos como confiança, suporte, reconhecimento, autonomia, motivação, participação e desenvolvimento aparecem de maneira recorrente na literatura analisada e ajudam a compreender por que determinadas práticas de liderança podem apresentar relações favoráveis com o bem-estar.

Dessa forma, mais do que identificar a existência de uma associação entre Liderança Transformacional e *burnout*, torna-se necessário compreender por quais caminhos essa relação

pode ocorrer. Esses elementos são analisados a seguir, considerando os mecanismos relacionais, individuais/profissionais e organizacionais encontrados nas produções selecionadas.

4.4 Mecanismos associados à relação entre Liderança Transformacional e bem-estar

Além da predominância de evidências favoráveis discutida anteriormente, a análise conjunta dos estudos permitiu identificar elementos que ajudam a compreender **como** a liderança pode se relacionar ao bem-estar e ao *burnout*. A partir das aproximações entre os achados, esses mecanismos foram organizados em três dimensões inter-relacionadas: relacional, individual/profissional e organizacional.

Na dimensão relacional, destacam-se confiança, respeito, comunicação e suporte. Almeida (2024) evidencia a relevância da qualidade da relação líder-liderado, especialmente por meio da confiança, do respeito e da comunicação. Oliveira (2023) e Sevilha e Gallucci (2023) também ressaltam o suporte e a qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Esses achados sugerem que a maneira como líderes e colaboradores se relacionam constitui um recurso importante para as experiências de bem-estar no contexto organizacional.

A dimensão individual/profissional envolve principalmente reconhecimento, autonomia, participação, motivação e desenvolvimento. Soardo, Fanton e Goulart Júnior (2020) relacionam a Liderança Transformacional à motivação e ao desenvolvimento dos colaboradores. Gameiro, Chambel e Carvalho (2020), por sua vez, identificaram o controle sobre o trabalho como um recurso capaz de atenuar efeitos prejudiciais das demandas laborais sobre o bem-estar. Em conjunto, esses resultados destacam a importância dos recursos disponíveis para que os trabalhadores participem das atividades, desenvolvam suas capacidades e enfrentem as exigências do trabalho.

Por fim, a dimensão organizacional reúne aspectos relacionados ao clima, ao capital social e às condições em que o trabalho é desenvolvido. Fontes (2023) evidencia relações entre comportamentos de liderança, exaustão e clima organizacional, enquanto Lindert *et al.* (2023) destacam a relevância do capital social para o bem-estar psicológico. Esses resultados indicam que os efeitos associados à liderança precisam ser compreendidos em interação com características mais amplas do contexto organizacional. O Quadro 2 sintetiza os mecanismos identificados no conjunto dos estudos.

Quadro 2 – Síntese dos mecanismos associados à relação entre liderança, bem-estar e *burnout*

Dimensão	Mecanismos identificados	Possíveis repercussões
Relacional	Confiança, respeito, comunicação, suporte e qualidade da relação líder-liderado	Fortalecimento das relações interpessoais e do suporte percebido
Individual/profissional	Reconhecimento, autonomia, participação, motivação e desenvolvimento	Maior envolvimento, valorização e recursos para lidar com as demandas
Organizacional	Clima organizacional, capital social, organização das demandas e disponibilidade de recursos	Condições de trabalho mais ou menos favoráveis ao bem-estar

Fonte: Elaboração própria (2026).

A sistematização evidencia que a relação entre Liderança Transformacional e bem-estar não parece ocorrer de maneira exclusivamente direta. Suas características podem contribuir para o fortalecimento de recursos relacionais, profissionais e organizacionais que participam da maneira como os trabalhadores vivenciam e enfrentam as demandas do trabalho. Ao mesmo tempo, a presença desses mecanismos não significa que práticas transformacionais sejam suficientes para impedir o *burnout*, especialmente diante de condições organizacionais desfavoráveis. Essa interpretação reforça a necessidade de considerar os resultados que não acompanham integralmente a tendência predominante identificada na revisão. As divergências e os limites das evidências são discutidos na seção seguinte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as evidências da literatura acerca da relação entre Liderança Transformacional e *burnout* no contexto organizacional, identificando os mecanismos, resultados e limites associados a essa relação. A partir da revisão realizada, foi possível compreender que a liderança constitui um dos elementos relevantes para as experiências de bem-estar e esgotamento dos colaboradores, embora sua relação com o *burnout* não deva ser compreendida de maneira isolada ou exclusivamente direta.

As evidências indicam que a forma como a liderança é exercida pode contribuir para a construção de condições de trabalho favoráveis ao bem-estar. Práticas relacionadas à comunicação, suporte, reconhecimento, confiança e qualidade das relações entre líderes e liderados aparecem de maneira recorrente nos estudos, reforçando a importância da atuação dos gestores para além da condução das atividades e do alcance dos resultados organizacionais.

Quanto à Liderança Transformacional, os resultados são predominantemente favoráveis, indicando relações entre características desse estilo e melhores condições de bem-

estar no trabalho. Entretanto, as evidências não são uniformes e não permitem afirmar que a Liderança Transformacional, por si só, previna ou combata o *burnout*. Os resultados também demonstram a importância de fatores relacionados às demandas do trabalho, ao clima organizacional, ao capital social e a outros recursos presentes no contexto laboral.

Nesse sentido, uma das principais contribuições desta pesquisa consiste na identificação de mecanismos que ajudam a compreender a relação entre liderança e bem-estar. Os achados foram sintetizados em três dimensões inter-relacionadas: relacional, envolvendo confiança, respeito, comunicação e suporte; individual/profissional, relacionada a reconhecimento, autonomia, participação, motivação e desenvolvimento; e organizacional, envolvendo clima, capital social, demandas e recursos disponíveis no ambiente de trabalho. Essa compreensão permite considerar que a Liderança Transformacional pode contribuir para o fortalecimento de recursos que auxiliam os trabalhadores a lidar com as exigências presentes no contexto laboral.

Dessa forma, os resultados não sustentam uma compreensão da Liderança Transformacional como uma solução isolada para o *burnout*, mas apontam sua relevância para a construção de relações e condições organizacionais potencialmente mais favoráveis ao bem-estar. A preocupação com a saúde dos colaboradores, portanto, não deve estar dissociada dos objetivos das organizações. Trabalhadores submetidos a condições de esgotamento, insatisfação e desmotivação podem apresentar prejuízos em sua qualidade de vida e em sua atuação profissional, produzindo também repercussões para o funcionamento organizacional.

Do ponto de vista gerencial, os achados reforçam a importância do desenvolvimento de lideranças capazes de estabelecer relações baseadas em comunicação, respeito, suporte e reconhecimento, além de favorecer a participação e o desenvolvimento dos colaboradores. Entretanto, as organizações não devem atribuir exclusivamente aos líderes a responsabilidade pela prevenção do *burnout*, sendo igualmente necessário considerar a organização do trabalho, as cargas e demandas existentes, a disponibilidade de recursos e as demais condições estruturais que podem contribuir para o esgotamento profissional.

Como limitação, destaca-se a heterogeneidade das produções que compuseram o corpus, constituído por diferentes modalidades de trabalhos científicos e acadêmicos, com distintos procedimentos metodológicos, contextos e objetos de investigação. Além disso, os estudos analisados abordam diferentes desfechos, como *burnout*, exaustão, estresse e bem-estar psicológico, o que recomenda cautela na comparação e generalização dos resultados. A natureza qualitativa desta revisão também não permite estabelecer relações causais ou determinar a magnitude dos efeitos associados à Liderança Transformacional.

Espera-se que este estudo contribua para o fortalecimento das discussões no campo da Administração e da Gestão de Pessoas, especialmente no que diz respeito às relações entre liderança, condições de trabalho, saúde e bem-estar dos colaboradores. Como possibilidade para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos que investiguem a relação entre Liderança Transformacional e *burnout* em diferentes contextos organizacionais, buscando compreender também o papel dos mecanismos relacionais, profissionais e organizacionais identificados nesta revisão. Estudos longitudinais poderão contribuir especialmente para compreender como essas relações se desenvolvem ao longo do tempo e em que condições determinadas práticas de liderança podem favorecer ambientes de trabalho mais saudáveis.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ricardo Santana de. **Efeito da relação líder-liderado sobre a síndrome de *burnout*, justiça organizacional e desempenho gerencial**. 2024. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2024.
- BERTOLLA, A. et al. O gestor como líder no processo de desenvolvimento de pessoas. In: SEMANA INTERNACIONAL DE ENGENHARIA E ECONOMIA DA FAHOR, 4., 2014, Horizontina. **Anais [...]**. Horizontina: FAHOR, 2014.
- BOAMAH, Sheila A. et al. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. **Nursing Outlook**, v. 66, n. 2, p. 180-189, 2018.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Síndrome de *burnout*. **Ministério da Saúde**, Brasília, DF, [s. d.]. Disponível em: [página Síndrome de *Burnout* do Ministério da Saúde](#). Acesso em: 12 ago. 2025.
- CARVALHO, A. V. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CARVALHO, Rone. O Brasil enfrenta uma epidemia de “*burnout*”? **BBC News Brasil**, 2024. Disponível em: [BBC News Brasil — O Brasil enfrenta uma epidemia de *burnout*?](#). Acesso em: 22 ago. 2025.
- CAVAZOTTE, Flavia; MORENO, Valter; HICKMANN, Mateus. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 443-455, 2012.
- CETIN, Munevver Olcum; KINIK, F. Sehkar Fayda. An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 519-527, 2015.
- CUELLO, Heraldo Christian. **Comportamentos da liderança que afetam a saúde mental dos colaboradores no ambiente corporativo**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2025.
- CZURA, Kristina et al. Employee performance and mental well-being: the mitigating effects of transformational leadership during crisis. **Management Science**, v. 72, n. 4, p. 2788-2806, 2026. DOI: 10.1287/mnsc.2023.03285.
- FELIX, Paula. *Burnout*: nova classificação da OMS entra em vigor no Brasil. **Veja**, 2025. Disponível em: [Veja — *Burnout*: nova classificação da OMS entra em vigor no Brasil](#).

Acesso em: 12 ago. 2025.

FERREIRA, Amarana Damaso et al. A interseção entre empreendedorismo e liderança. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, v. 1, n. 5, p. 1-20, 2024.

FONTES, Raquel Alexandra Carvoeiras. **Relações entre o estilo de liderança, a exaustão emocional e o clima organizacional: contributos para a prevenção do *burnout* em trabalhadores da área do atendimento ao público**. 2023. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Trabalho e da Saúde Ocupacional) – Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes, 2023.

GAMEIRO, Mafalda; CHAMBEL, Maria José; CARVALHO, Vânia Sofia. A person-centered approach to the job demands-control model: a multifunctioning test of additive and buffer hypotheses to explain *burnout*. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 23, p. 8871, 2020.

GARCIA, Elias. Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica: uma discussão necessária. **Línguas & Letras**, v. 17, n. 35, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

HANNAH, Sean T. et al. Bolstering workplace psychological well-being through transactional and transformational leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 27, n. 3, p. 222-240, 2020.

KRAMER, Amit; SON, Jooyeon. Who cares about the health of health care professionals? An 18-year longitudinal study of working time, health, and occupational turnover. **ILR Review**, v. 69, n. 4, p. 939-960, 2016.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LINDERT, Lara et al. Transformational leadership and employees' psychological wellbeing: a longitudinal study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 1, p. 676, 2023.

LIYANAGE, Chaturi Pilane. The impact of transformational leadership on employee well-being: a narrative synthesis. **Colombo Business Journal**, v. 11, n. 2, p. 24-66, 2020. DOI: 10.4038/cbj.v11i2.63.

LOUREIRO, Rita et al. Influência dos estilos de liderança no *burnout* dos enfermeiros: uma scoping review. **Journal Health NPEPS**, v. 7, n. 1, e5987, 2022.

OLIVEIRA, Valéria Domingues Arruda. Estresse ocupacional, o mal invisível no ambiente corporativo. **Revista Organização Sistêmica**, v. 12, n. 21, p. 58-66, 2023.

PASSOS, Juliana; LACERDA, Nara. Repórter SUS: classificação da OMS para síndrome de *burnout* passa a valer no Brasil. **Fiocruz**, 2025. Disponível em: [Fiocruz — classificação da OMS para *burnout*](#). Acesso em: 12 ago. 2025.

REZENDE, Helena Aparecida de. **A liderança transformacional e transaccional e as suas influências nos comportamentos de cidadania organizacional**. 2010. Dissertação (Mestrado) – ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.

RODRIGUES, Maria João. **O impacto da liderança transformacional na satisfação dos profissionais**. 2024. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Minho, Portugal, 2024.

ROSA, Cássio Murilo da; CERRUTTI, Marisia Raquel; GOMES, Giancarlo. Influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no work-life balance: estudo em uma instituição de ensino. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, p. 161-182, 2020.

SEVILHA, Luana Leite; GALLUCCI, Milena. **A influência da gestão de liderança ineficaz no desenvolvimento do *burnout***. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial), 2023.

SILVA, Caio Pedrinho da; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo

- Yuh. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.
- SILVA, Jéssica Tavares; SANTOS, Laís Milane Silva dos; MARQUES, Ieso Costa. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. In: **[obra não informada]**. [S. l.]: Editora Científica Digital, v. 2, p. 23-40, 2022.
- SOARDO, Érica de Souza; FANTON, Júlia Pacheco; GOULART JÚNIOR, Edward. Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, p. 3098-3129, 2020.
- SOUSA, Tânia Filipa Martins. **A relação entre liderança e *burnout*: a percepção dos colaboradores sobre o efeito do estilo de liderança no *burnout***. 2025. Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal, 2025.
- TAUBE, Michelle Engers; CARLOTTO, Mary Sandra. Síndrome de *burnout* e a liderança: revisão sistemática da literatura. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, v. 24, n. 3, p. 28-47, 2022.