

SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS SOBRE LIDERANÇA E APOIO INSTITUCIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

MENTAL HEALTH AT WORK: TECHNICAL-ADMINISTRATIVE STAFF
PERCEPTIONS OF LEADERSHIP AND INSTITUTIONAL SUPPORT IN A PUBLIC
EDUCATIONAL INSTITUTION

SALUD MENTAL EN EL TRABAJO: PERCEPCIONES DEL PERSONAL TÉCNICO-
ADMINISTRATIVO SOBRE EL LIDERAZGO Y EL APOYO INSTITUCIONAL EN
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE ENSEÑANZA

Érika Maria Alcoforado de Melo¹, Daniele de Souza Paulino², Hellen Chrystianne Lúcio Barros³,
Ana Izabel Oliveira Lima⁴, Ahiram Brunni Cartaxo de Castro⁵

DOI: 10.54899/dcs.v23i94.6856

Recibido: 31/07/2026 | Aceptado: 24/08/2026 | Publicación en línea: 31/08/2026.

RESUMO

A crescente incidência de problemas de saúde mental relacionados ao trabalho tem evidenciado a necessidade de se compreender como fatores organizacionais influenciam o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Nesse contexto, a liderança e o apoio institucional destacam-se como elementos estratégicos para a promoção de ambientes laborais saudáveis. Este estudo visa analisar as percepções de servidores técnico-administrativos acerca da influência das práticas de liderança e de apoio institucional sobre a saúde mental no trabalho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, realizada com 16 servidores técnico-administrativos de uma instituição pública federal de ensino. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário sociodemográfico e de um questionário qualitativo composto por 12 questões abertas, ambos aplicados eletronicamente. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo, conforme Bardin. Os resultados evidenciaram que a saúde mental é percebida como um fenômeno multidimensional, influenciado pelas condições de trabalho, pelas relações interpessoais, pelo reconhecimento profissional e pelas práticas de gestão. A liderança emergiu como importante fator de proteção ou de risco psicossocial, enquanto o apoio institucional foi reconhecido como relevante, embora ainda pouco incorporado ao cotidiano dos trabalhadores. Conclui-se que a promoção da saúde mental exige ações organizacionais integradas, voltadas ao desenvolvimento de lideranças, ao fortalecimento de uma cultura institucional de cuidado e à implementação de

¹Mestre em Psicologia Organizacional e do Trabalho, Universidade Potiguar, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
E-mail: erika.alcoforado@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-2767-1318>

²Doutora em Psicologia, Universidade Potiguar, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
E-mail: danielle.paulino@ulife.com.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1820-2770>

³ Doutora em Psicologia, Universidade Potiguar, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
E-mail: hellen.barros@ulife.com.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5586-463X>

⁴ Doutora em Psicologia, Universidade Potiguar, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
E-mail: anaizabel.psi@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6755-5164>

⁵Doutor em Administração, Instituto Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
E-mail: brunnicastro@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5952-953X>

estratégias permanentes de prevenção dos riscos psicossociais.

Palavras-chave: Saúde Mental no Trabalho. Liderança. Apoio Institucional. Setor Público. Bem-estar Psicológico.

ABSTRACT

The increasing prevalence of work-related mental health problems has highlighted the need to better understand how organizational factors influence workers' psychological well-being. In this context, leadership and institutional support have emerged as strategic elements for fostering healthy work environments. This study aimed to analyze the perceptions of administrative staff regarding the influence of leadership practices and institutional support on mental health at work. A qualitative, exploratory, and descriptive study was conducted with sixteen administrative staff members from a Brazilian federal public educational institution. Data were collected through an electronic sociodemographic questionnaire and a qualitative questionnaire comprising twelve open-ended questions. The data were analyzed using Bardin's content analysis. The findings indicate that mental health is perceived as a multidimensional phenomenon influenced by working conditions, interpersonal relationships, professional recognition, and management practices. Leadership emerged as an important psychosocial protective or risk factor, whereas institutional support was recognized as relevant but not yet fully integrated into workers' daily organizational experiences. The study concludes that promoting mental health at work requires integrated organizational actions focused on leadership development, strengthening a culture of care, and implementing permanent strategies to prevent psychosocial risks.

Keywords: Mental Health at Work. Leadership. Institutional Support. Public Sector. Psychological Well-Being.

RESUMEN

La creciente incidencia de problemas de salud mental relacionados con el trabajo ha puesto de manifiesto la necesidad de comprender cómo los factores organizacionales influyen en el bienestar psicológico de los trabajadores. En este contexto, el liderazgo y el apoyo institucional se destacan como elementos estratégicos para la promoción de entornos laborales saludables. Este estudio tiene como objetivo analizar las percepciones de los servidores técnico-administrativos acerca de la influencia de las prácticas de liderazgo y del apoyo institucional sobre la salud mental en el trabajo. Se trata de una investigación cualitativa, de carácter exploratorio y descriptivo, realizada con 16 servidores técnico-administrativos de una institución pública federal de enseñanza. La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario sociodemográfico y un cuestionario cualitativo compuesto por 12 preguntas abiertas, ambos aplicados electrónicamente. Los datos fueron sometidos a análisis de contenido, según Bardin. Los resultados evidenciaron que la salud mental es percibida como un fenómeno multidimensional, influido por las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento profesional y las prácticas de gestión. El liderazgo emergió como un importante factor de protección o de riesgo psicosocial, mientras que el apoyo institucional fue reconocido como relevante, aunque todavía poco incorporado a la vida cotidiana de los trabajadores. Se concluye que la promoción de la salud mental requiere acciones organizacionales integradas, orientadas al desarrollo del liderazgo, al fortalecimiento de una cultura institucional de cuidado y a la implementación de estrategias permanentes para la prevención de los riesgos psicosociales.

Palabras clave: Salud Mental en el Trabajo. Liderazgo. Apoyo Institucional. Sector Público. Bienestar Psicológico.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

Diante do aumento de transtornos mentais relacionados ao trabalho e do reconhecimento de fatores psicossociais como determinantes do bem-estar dos trabalhadores, a saúde mental no trabalho tem ocupado posição central nas discussões no âmbito da gestão de pessoas e da sustentabilidade organizacional. A World Health Organization (2022) destaca que ambientes laborais saudáveis dependem tanto da prevenção de riscos quanto da construção de culturas organizacionais que favoreçam relações interpessoais positivas, apoio social, reconhecimento e participação dos trabalhadores.

A saúde mental ultrapassa a dimensão individual e passa a ser compreendida como resultado da interação entre características pessoais, organização do trabalho, relações interpessoais e práticas institucionais. Essa compreensão encontra respaldo na Psicodinâmica do Trabalho, que concebe o trabalho como espaço simultâneo de realização, de construção da identidade e de sofrimento psíquico (Dejours, 1992, 2007, 2019). Nessa perspectiva, o sofrimento não decorre exclusivamente das exigências das atividades laborais, mas principalmente da forma como o trabalho é organizado, das possibilidades de autonomia, da cooperação, do reconhecimento, assim como da atribuição de sentido às experiências profissionais.

As transformações ocorridas nas últimas décadas intensificaram esse cenário. A incorporação de novos modelos de gestão, o aumento das exigências por produtividade, a complexificação dos processos de trabalho e a ampliação das responsabilidades dos trabalhadores têm produzido novas formas de desgaste físico e emocional. Conforme Antunes (2020), tais mudanças evidenciam que a intensificação do trabalho e a ampliação das exigências organizacionais afetam trabalhadores tanto do setor privado quanto do público, demonstrando que a estabilidade funcional não constitui, por si só, um fator de proteção à saúde mental. Nesse contexto, compreender como os fatores organizacionais influenciam o bem-estar psicológico torna-se fundamental para a construção de ambientes laborais mais saudáveis.

Entre esses fatores, a liderança destaca-se como um dos principais elementos capazes de

influenciar as experiências de prazer, de sofrimento e de reconhecimento no trabalho. Mais do que coordenar atividades, os líderes exercem papel estratégico na construção do clima organizacional, na mediação de conflitos, na comunicação, na distribuição das demandas e no fortalecimento das relações de confiança entre gestores e equipes. Estudos sobre liderança transformacional e liderança autêntica indicam que práticas baseadas na escuta, no reconhecimento, na transparência e no apoio favorecem o engajamento, a segurança psicológica e o bem-estar dos trabalhadores (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Avolio & Gardner, 2005).

Da mesma forma, o apoio institucional constitui dimensão relevante para a promoção da saúde mental, na medida em que envolve políticas, programas, recursos e práticas organizacionais voltados ao acolhimento, à prevenção do sofrimento psíquico e ao fortalecimento da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Entretanto, a simples existência desses mecanismos não garante sua efetividade. Sua contribuição depende da forma como são apropriados pelos trabalhadores e incorporados às práticas de gestão e à cultura organizacional.

Embora a literatura reconheça a influência da liderança e do apoio institucional sobre a saúde mental no trabalho, observa-se predominância de estudos quantitativos voltados à mensuração de indicadores de adoecimento, satisfação ou clima organizacional. Ainda são relativamente escassas as pesquisas qualitativas que privilegiam as percepções dos trabalhadores acerca da forma como essas práticas são vivenciadas no cotidiano, especialmente em instituições públicas de ensino, cujas especificidades organizacionais envolvem elevada complexidade administrativa, relações de trabalho duradouras e constantes desafios relacionados à gestão de pessoas.

Diante dessa lacuna, este estudo busca analisar as percepções de servidores técnico-administrativos de uma instituição pública federal de ensino acerca da influência das práticas de liderança e do apoio institucional sobre saúde mental no trabalho, tendo como pergunta norteadora a seguinte questão: como as práticas de liderança influenciam a saúde mental dos servidores técnico-administrativos do IFRN/CNAT, considerando suas percepções sobre bem-estar, sofrimento psíquico e estratégias de cuidado no contexto organizacional?

Ao privilegiar a perspectiva dos próprios trabalhadores, a pesquisa amplia a compreensão dos fatores organizacionais que favorecem ou comprometem o bem-estar psicológico, bem como oferece subsídios para o aprimoramento das práticas de liderança e das políticas institucionais voltadas à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

REFERENCIAL TEÓRICO

Saúde Mental no Trabalho e Psicodinâmica do Trabalho

A saúde mental no trabalho constitui um fenômeno complexo, influenciado por fatores individuais, organizacionais e sociais que interagem continuamente no contexto laboral. A World Health Organization (2022) compreende a saúde mental como um estado de bem-estar que possibilita ao indivíduo reconhecer suas capacidades, enfrentar as tensões cotidianas, trabalhar de forma produtiva e contribuir para sua comunidade. No ambiente organizacional, essa perspectiva amplia a compreensão do adoecimento, ao reconhecer que as condições de trabalho, as relações interpessoais e os modelos de gestão exercem influência significativa sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Entre os referenciais que fundamentam essa discussão, destaca-se a Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvida por Dejours (1992, 2007, 2019), segundo a qual o trabalho representa simultaneamente fonte de realização, construção da identidade e sofrimento psíquico. Para o autor, o sofrimento não decorre apenas das exigências inerentes às atividades laborais, mas principalmente da organização do trabalho, das possibilidades de autonomia, cooperação e reconhecimento e da forma como os trabalhadores atribuem significado às experiências vividas.

Nessa perspectiva, o reconhecimento ocupa posição central na transformação do sofrimento em experiência de realização profissional. Quando o trabalhador percebe que seu esforço é valorizado e encontra espaços para participação, diálogo e cooperação, ampliam-se as possibilidades de construção do prazer no trabalho. Em contrapartida, ambientes marcados por sobrecarga, invisibilidade, conflitos interpessoais e ausência de reconhecimento tendem a favorecer processos de desgaste emocional, estresse e sofrimento psíquico (Dejours, 2019).

As transformações contemporâneas do mundo do trabalho reforçam essa discussão. Conforme Antunes (2020), a intensificação das exigências organizacionais, a ampliação das responsabilidades e a crescente pressão por resultados têm produzido novas formas de sofrimento, inclusive em organizações públicas. Assim, compreender a saúde mental exige analisar tanto as características individuais quanto os fatores organizacionais que estruturam as relações de trabalho.

Liderança Como Fator de Promoção da Saúde Mental

A liderança constitui um dos principais fatores organizacionais capazes de influenciar o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Além da coordenação das atividades, os líderes desempenham papel estratégico na construção do clima organizacional, na mediação de conflitos, na comunicação, na distribuição das demandas e no fortalecimento das relações interpessoais.

Entre as abordagens contemporâneas, a liderança transformacional destaca-se por estimular o desenvolvimento dos trabalhadores por meio da inspiração, da motivação, da consideração individualizada e da valorização das equipes (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994). Complementarmente, a liderança autêntica enfatiza relações pautadas pela ética, transparência, confiança e coerência entre valores e práticas gerenciais (Avolio & Gardner, 2005).

Sob essa perspectiva, líderes que promovem escuta qualificada, reconhecimento, participação e apoio contribuem para ambientes psicologicamente mais favoráveis, fortalecendo o comprometimento, a cooperação e o bem-estar no trabalho. A literatura recente também evidencia a relação entre liderança e recursos psicossociais associados à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores (Yao *et al.*, 2021; Azila-Gbetteor *et al.*, 2024). Em contrapartida, práticas de gestão autoritárias, comunicação deficiente, ausência de reconhecimento e distribuição inadequada das demandas podem potencializar conflitos, estresse ocupacional e sofrimento psíquico.

No contexto das instituições públicas, a liderança assume relevância ainda maior em razão da complexidade das estruturas administrativas, da estabilidade das relações de trabalho e da necessidade de conciliar resultados institucionais com práticas de gestão humanizadas. Assim, compreender como os trabalhadores percebem a atuação de seus gestores constitui elemento fundamental para o desenvolvimento de políticas institucionais voltadas à promoção da saúde mental.

Apoio Institucional e Promoção de Ambientes Organizacionais Saudáveis

Além das práticas de liderança, o apoio institucional representa importante dimensão para a promoção da saúde mental no trabalho. Esse apoio compreende o conjunto de políticas, recursos, programas e ações organizacionais destinados à prevenção dos riscos psicossociais, ao acolhimento dos trabalhadores e ao fortalecimento da qualidade de vida no ambiente laboral.

A literatura evidencia que ambientes organizacionais saudáveis são construídos por meio

da integração entre práticas de gestão, participação dos trabalhadores e políticas permanentes de cuidado. Dessa forma, programas voltados exclusivamente ao tratamento do adoecimento tendem a apresentar resultados limitados quando não são acompanhados de mudanças na organização do trabalho e na cultura institucional.

No setor público, iniciativas como ações de promoção da saúde, espaços de escuta, programas de qualidade de vida, apoio psicossocial e desenvolvimento de lideranças podem contribuir para fortalecer a percepção de suporte organizacional e ampliar o comprometimento dos trabalhadores. Entretanto, a efetividade dessas estratégias depende da forma como são incorporadas ao cotidiano institucional e reconhecidas pelos servidores como recursos efetivos de cuidado.

Nesse contexto, liderança e apoio institucional constituem dimensões complementares na construção de ambientes laborais saudáveis. Enquanto a liderança influencia diretamente as relações cotidianas de trabalho, o apoio institucional fornece as condições organizacionais necessárias para consolidar uma cultura de cuidado, prevenção e promoção da saúde mental.

Liderança e Apoio Institucional no Contexto das Organizações Públicas

A promoção da saúde mental nas organizações públicas apresenta características particulares decorrentes das especificidades da administração pública, como estruturas organizacionais mais hierarquizadas, processos burocráticos, estabilidade funcional, diversidade de demandas sociais e necessidade de conciliar eficiência administrativa com o compromisso de prestação de serviços à sociedade. Nesse contexto, a atuação das lideranças e o fortalecimento do apoio institucional assumem papel estratégico na construção de ambientes de trabalho saudáveis e na prevenção dos riscos psicossociais.

Embora a estabilidade do vínculo empregatício seja frequentemente compreendida como um fator de proteção ao trabalhador, estudos demonstram que ela não elimina situações de sofrimento relacionadas à sobrecarga de trabalho, conflitos interpessoais, limitações estruturais, escassez de recursos e dificuldades na gestão das equipes (Antunes, 2020; Dejours, 2019). Assim, a qualidade das relações estabelecidas no ambiente organizacional e as práticas de gestão adotadas pelas lideranças tornam-se elementos fundamentais para a promoção do bem-estar psicológico dos servidores públicos.

Nesse cenário, a liderança exerce função que ultrapassa a coordenação das atividades

administrativas, assumindo responsabilidade na mediação de conflitos, no fortalecimento da comunicação, na valorização das equipes e na construção de relações baseadas na confiança e no reconhecimento. Gestores que adotam práticas pautadas na escuta ativa, na transparência, no diálogo e na participação tendem a favorecer um clima organizacional mais colaborativo, fortalecendo sentimentos de pertencimento, segurança psicológica e comprometimento com os objetivos institucionais (Bass; Avolio, 1994; Avolio; Gardner, 2005).

Paralelamente, o apoio institucional representa importante mecanismo de proteção à saúde mental ao envolver políticas, programas e ações voltadas à promoção do bem-estar, à prevenção do adoecimento e ao desenvolvimento de ambientes organizacionais saudáveis. Iniciativas como programas de qualidade de vida no trabalho, ações de acolhimento psicossocial, capacitação de gestores e espaços permanentes de escuta podem contribuir para reduzir fatores de risco psicossocial e fortalecer a percepção de suporte organizacional entre os trabalhadores.

Todavia, a efetividade dessas ações depende da integração entre políticas institucionais e práticas cotidianas de gestão. A simples existência de programas de promoção da saúde não garante sua utilização ou reconhecimento pelos servidores, sendo necessário que as lideranças atuem como facilitadoras desses processos, incentivando sua divulgação, legitimando sua importância e promovendo uma cultura organizacional orientada ao cuidado.

Teetzen *et al.* (2023) demonstram a relevância do clima organizacional relacionado à saúde como condição para o desenvolvimento de uma liderança orientada à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores. Segundo os autores, a promoção da saúde mental depende tanto das características das lideranças quanto das condições organizacionais que sustentam sua atuação.

No contexto das instituições públicas de ensino, essa discussão torna-se ainda mais relevante em razão da complexidade das relações de trabalho, da diversidade de funções desempenhadas pelos servidores e da crescente demanda por resultados institucionais. Compreender como os trabalhadores percebem a atuação das lideranças e o apoio oferecido pela instituição possibilita identificar fatores que favorecem ou comprometem a saúde mental, fornecendo subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e para a implementação de políticas institucionais voltadas à promoção de ambientes laborais mais saudáveis.

Síntese Teórica do Estudo

A literatura analisada evidencia que a saúde mental no trabalho constitui um fenômeno multifacetado, influenciado pela interação entre fatores individuais, organizacionais e relacionais. Sob essa perspectiva, a Psicodinâmica do Trabalho oferece importante contribuição ao demonstrar que as experiências de prazer e sofrimento são construídas no cotidiano laboral, sendo diretamente influenciadas pela organização do trabalho, pelas possibilidades de autonomia, pelo reconhecimento e pela qualidade das relações estabelecidas entre trabalhadores e gestores (Dejours, 1992, 2007, 2019).

Nessa esteira, a liderança emerge como um dos principais elementos capazes de favorecer ambientes psicologicamente saudáveis. Práticas gerenciais fundamentadas na escuta ativa, no reconhecimento, na transparência, na participação e no apoio às equipes fortalecem relações de confiança e contribuem para a prevenção do sofrimento relacionado ao trabalho (Bass, 1985; Bass; Avolio, 1994; Avolio; Gardner, 2005; Yao *et al.*, 2021). Estudos recentes também reforçam a associação entre formas positivas de liderança e bem-estar dos trabalhadores (Azila-Gbettor *et al.*, 2024).

Em sentido oposto, modelos de gestão excessivamente centralizadores, autoritários ou marcados pela ausência de diálogo tendem a intensificar fatores de risco psicossocial e comprometer o bem-estar dos trabalhadores. Entretanto, a atuação da liderança não ocorre de forma isolada. Sua efetividade depende do contexto organizacional e das políticas institucionais que sustentam práticas permanentes de promoção da saúde mental. O apoio institucional, materializado por meio de programas de qualidade de vida, ações de acolhimento psicossocial, espaços de escuta e políticas de desenvolvimento gerencial, amplia as possibilidades de construção de ambientes laborais mais saudáveis.

A relação entre liderança, demandas e recursos de trabalho também pode ser compreendida a partir da teoria Job Demands-Resources (JD-R). De acordo com Bakker e Demerouti (2007), elevadas demandas laborais, quando associadas à insuficiência de recursos, podem favorecer processos de desgaste e comprometimento do bem-estar. Tummers e Bakker (2021), em revisão sistemática, ampliam essa compreensão ao demonstrar que a liderança pode influenciar diretamente as demandas e os recursos do trabalho, bem como a maneira como esses fatores repercutem sobre o bem-estar dos trabalhadores.

Nas organizações públicas, essas dimensões assumem relevância ainda maior em razão

da complexidade das estruturas administrativas, da diversidade das atividades desenvolvidas e dos desafios inerentes à gestão de pessoas nesse contexto. Embora a estabilidade funcional represente importante característica do serviço público, ela não elimina situações de sofrimento decorrentes da intensificação do trabalho, das limitações estruturais, da escassez de recursos e das dificuldades nas relações interpessoais.

Dado o exposto, parte-se do pressuposto de que a promoção da saúde mental no trabalho resulta da interação entre práticas de liderança, organização do trabalho e apoio institucional. Dessa forma, este estudo busca compreender como servidores técnico-administrativos de uma instituição pública federal de ensino percebem essas dimensões em seu cotidiano laboral, considerando que tais percepções podem fornecer subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão e para o fortalecimento de políticas institucionais voltadas à promoção do bem-estar psicológico no trabalho.

MÉTODO

Delineamento da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida com o objetivo de compreender as percepções de servidores técnico-administrativos acerca da influência das práticas de liderança e do apoio institucional sobre a saúde mental no trabalho. A abordagem qualitativa mostrou-se adequada por possibilitar a compreensão dos significados atribuídos pelos participantes às suas experiências no contexto organizacional, favorecendo a análise aprofundada de fenômenos complexos inseridos em seu ambiente natural (Creswell, 2014; Yin, 2016).

A escolha do delineamento qualitativo justifica-se pela natureza do problema investigado, uma vez que o estudo busca compreender percepções, experiências e significados atribuídos pelos trabalhadores às relações entre liderança, apoio institucional e saúde mental. Conforme Creswell (2014), a pesquisa qualitativa permite explorar significados construídos pelos indivíduos ou grupos diante de determinado problema social ou humano.

Participantes e Contexto da Pesquisa

O estudo foi realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), *Campus* Natal Central (CNAT), com servidores da carreira Técnico-Administrativa em Educação (TAE) lotados na Diretoria de Administração (DIAD). Foram adotados como critérios de inclusão: ser servidor efetivo da unidade e possuir, no mínimo, dez anos de atuação no campus, de modo a assegurar experiências consolidadas sobre as práticas de liderança e a dinâmica organizacional. Foram excluídos: servidores afastados de suas atividades durante o período da coleta de dados e aqueles que não atenderam aos critérios estabelecidos.

Dos 32 servidores lotados na DIAD, 21 eram elegíveis para participar da pesquisa. Todos foram convidados por meio de comunicação institucional, 16 deles responderam integralmente aos instrumentos de coleta de dados, constituindo a amostra final do estudo. A seleção ocorreu por conveniência, estratégia amplamente utilizada em pesquisas qualitativas em função da acessibilidade ao campo investigado e da adequação aos objetivos do estudo (Gil, 2023; Minayo *et al.*, 2022).

Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma *Google Forms*, utilizando dois instrumentos complementares: (a) um questionário sociodemográfico composto por oito questões fechadas, destinado à caracterização dos participantes; e (b) um questionário qualitativo composto por 12 questões abertas, organizado em três eixos temáticos: compreensão da saúde mental no trabalho; práticas de liderança e saúde do trabalhador; e desafios e possibilidades para a promoção da saúde mental.

A utilização do questionário eletrônico possibilitou aos participantes responderem em momento oportuno, preservando o anonimato e favorecendo maior liberdade na expressão de suas percepções sobre temas relacionados à saúde mental, liderança e ambiente de trabalho. As respostas foram coletadas após a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponibilizado eletronicamente antes do início do questionário.

Aspectos Éticos

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, sob o Parecer Consubstanciado nº 8.003.546, atendendo às diretrizes das Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. A participação ocorreu de forma voluntária, mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo assegurados o anonimato, a confidencialidade das informações e o direito de desistência em qualquer etapa da pesquisa.

Análise dos Dados

Os dados sociodemográficos foram organizados por meio de estatísticas descritivas simples, utilizando o *Microsoft Excel*, com o objetivo de caracterizar o perfil dos participantes. As respostas às questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo temática, conforme a proposta de Bardin (2016). O processo analítico compreendeu três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Inicialmente, realizou-se a leitura flutuante do *corpus* para a familiarização com os dados e a identificação das unidades de registro. Em seguida, procedeu-se à codificação temática de forma indutiva, agrupando códigos com proximidade de sentido em núcleos temáticos provisórios.

Os agrupamentos foram sucessivamente revisados à luz dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico, resultando na construção das categorias analíticas que orientaram a interpretação dos dados. Esse procedimento possibilitou identificar os principais sentidos atribuídos pelos participantes às práticas de liderança, ao apoio institucional e à saúde mental no contexto organizacional, assegurando coerência entre os dados empíricos e a interpretação dos resultados.

A análise permitiu a construção de três categorias temáticas: (1) Práticas de liderança e seus impactos sobre o bem-estar psicológico; (2) Saúde mental no trabalho entre bem-estar, sofrimento psíquico e fatores psicossociais; e (3) Desafios e possibilidades para a promoção da saúde mental, do apoio institucional e da cultura organizacional. Tais categorias constituem a base da apresentação e discussão dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise de conteúdo temática (Bardin, 2016) possibilitou a construção de três categorias analíticas que expressam as percepções dos servidores técnico-administrativos acerca das relações entre liderança, saúde mental e contexto organizacional. As categorias evidenciam que as experiências de bem-estar e sofrimento não decorrem exclusivamente de características individuais, mas da interação entre práticas de liderança, condições de trabalho, relações interpessoais e apoio institucional.

Liderança Como Recurso Psicossocial Para o Bem-Estar no Trabalho

A primeira categoria evidencia que os participantes atribuem à liderança um papel central na promoção da saúde mental no trabalho. Práticas como escuta, acolhimento, diálogo, empatia e reconhecimento foram associadas à construção de ambientes laborais mais saudáveis e ao fortalecimento do sentimento de pertencimento. Os resultados indicam que líderes acessíveis, sensíveis às necessidades da equipe e dispostos ao diálogo contribuem para o estabelecimento de relações profissionais pautadas pela confiança, pela cooperação e pelo apoio mútuo. Dessa maneira, a liderança é percebida não apenas como responsável pela coordenação das atividades, mas também como elemento relevante para a construção de condições favoráveis ao bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Esses resultados corroboram estudos que apontam a liderança como importante recurso psicossocial, capaz de ampliar o apoio percebido pelos trabalhadores e favorecer o bem-estar ocupacional (Yao *et al.*, 2021; Azila-Gbettor *et al.*, 2024). A literatura sobre liderança orientada à saúde também destaca a importância das condições organizacionais para que práticas de liderança efetivamente contribuam para o bem-estar dos trabalhadores (Teetzen *et al.*, 2023). Nessa perspectiva, o exercício da liderança ultrapassa funções administrativas, constituindo-se como elemento estratégico na mediação entre as demandas organizacionais e os recursos disponíveis para enfrentá-las.

Em contrapartida, também foram identificadas percepções relacionadas a práticas de gestão mais centralizadoras, caracterizadas pela reduzida participação dos servidores nos processos decisórios e pela percepção de pouca consideração às suas opiniões e contribuições. Os resultados sugerem que a limitada abertura ao diálogo e à participação pode fragilizar as

relações de trabalho, dificultar a construção de vínculos de confiança e contribuir para experiências menos favoráveis no ambiente organizacional. Nesse sentido, a forma como as decisões são conduzidas e como os trabalhadores são envolvidos nos processos institucionais constitui aspecto relevante para a qualidade das relações socioprofissionais e para a promoção da saúde mental no trabalho.

Esses achados indicam que diferentes estilos de liderança coexistem no contexto investigado, produzindo experiências distintas entre os trabalhadores. Segundo discutem Tummers e Bakker (2021), a liderança influencia diretamente as demandas e os recursos do trabalho, podendo atuar tanto como fator de proteção quanto como elemento potencializador do sofrimento ocupacional. Em síntese, os resultados demonstram que a qualidade das relações estabelecidas entre líderes e equipes constitui importante determinante do bem-estar psicológico, reforçando a necessidade de práticas de gestão participativas, dialógicas e orientadas ao cuidado.

Saúde Mental no Trabalho: Entre Bem-Estar e Sofrimento Psíquico

A segunda categoria demonstra que os participantes compreendem a saúde mental de forma ampliada, associando-a ao equilíbrio emocional, às relações interpessoais saudáveis, ao reconhecimento profissional e à possibilidade de manter limites entre trabalho e vida pessoal. Essa percepção aproxima-se da compreensão de que a saúde mental resulta da interação entre sujeito, trabalho e contexto organizacional (Dejours, 1992).

Os resultados evidenciam que fatores como sobrecarga de trabalho, insuficiência de pessoal, pressão por resultados, conflitos interpessoais e falta de reconhecimento constituem importantes fatores psicossociais de risco percebidos pelos participantes. Tais elementos foram associados a experiências de desgaste emocional e sofrimento no trabalho, indicando que as condições em que as atividades são desenvolvidas podem repercutir significativamente sobre o bem-estar psicológico dos servidores. Portanto, os achados reforçam a compreensão de que a saúde mental no trabalho não depende exclusivamente de características individuais, mas também está relacionada à organização do trabalho, às relações socioprofissionais e aos recursos disponíveis para o enfrentamento das demandas laborais.

Os resultados dialogam com o modelo Demanda-Recursos do Trabalho (Job Demands-Resources Model JD-R), segundo o qual as demandas laborais e os recursos disponíveis influenciam diferentes processos relacionados ao bem-estar e ao desgaste ocupacional (Bakker;

Demerouti, 2007). Quando as demandas são elevadas e os recursos disponíveis são insuficientes, aumentam as possibilidades de esgotamento e comprometimento do bem-estar.

Essa relação também é destacada por Tummers e Bakker (2021), que demonstram, em revisão sistemática, a importância da liderança na configuração das demandas e dos recursos de trabalho. Dessa forma, a liderança pode contribuir para reduzir demandas excessivas, ampliar recursos disponíveis e favorecer condições mais adequadas de trabalho. Mesmo em uma instituição pública caracterizada pela estabilidade funcional, os dados evidenciam que essa condição não elimina experiências de sobrecarga, intensificação do trabalho e sofrimento psíquico.

Outro aspecto recorrente refere-se à dificuldade de desligamento das atividades laborais após a jornada, indicando que as demandas do trabalho extrapolam o espaço organizacional e repercutem sobre a vida pessoal dos servidores. Os resultados reforçam que o sofrimento relacionado ao trabalho não pode ser compreendido apenas como experiência individual, mas como expressão das condições concretas em que o trabalho é realizado. Evidencia-se assim que a promoção da saúde mental requer intervenções voltadas não apenas ao indivíduo, mas também à organização do trabalho, às práticas de reconhecimento e às condições psicossociais presentes no ambiente laboral.

Apoio Institucional e Cultura Organizacional: Desafios Para a Promoção da Saúde Mental

A terceira categoria reúne as percepções dos participantes sobre os recursos institucionais destinados à promoção da saúde mental e os desafios para sua efetivação. Embora existam iniciativas formais de apoio, como o plantão psicológico institucional, os relatos indicam que esses recursos ainda não são plenamente conhecidos ou incorporados ao cotidiano dos servidores.

Os achados evidenciaram diferentes níveis de conhecimento e percepção dos participantes em relação aos serviços institucionais destinados ao apoio à saúde mental. Enquanto parte dos servidores demonstrou pouco conhecimento acerca dos recursos disponíveis, outros indicaram percepção mais positiva em relação às iniciativas existentes. Essa diversidade de percepções sugere a necessidade de fortalecer a divulgação, a acessibilidade e a comunicação institucional sobre os serviços oferecidos, de modo a ampliar seu conhecimento e utilização pelos trabalhadores.

Os resultados sugerem que a efetividade das políticas institucionais depende não apenas

da oferta de serviços especializados, mas também da integração dessas ações às práticas de gestão e à cultura organizacional. Essa interpretação converge com Teetzen *et al.* (2023), ao destacar a importância de um clima organizacional favorável à saúde para o desenvolvimento de práticas de liderança orientadas ao bem-estar dos trabalhadores.

Outro aspecto relevante refere-se à importância atribuída ao apoio entre colegas, frequentemente mencionado como importante estratégia de enfrentamento das dificuldades cotidianas. Apesar de essas redes informais fortalecerem sentimentos de cooperação e pertencimento, os resultados indicam que elas não substituem a responsabilidade institucional na implementação de políticas permanentes de promoção da saúde mental.

Entre as principais sugestões apresentadas pelos participantes destacam-se: o desenvolvimento de lideranças mais preparadas para lidar com questões relacionadas à saúde mental, a criação de espaços permanentes de escuta e diálogo e o fortalecimento das ações institucionais de comunicação e acolhimento.

Essas sugestões estão alinhadas à perspectiva de que a promoção da saúde mental no trabalho deve envolver ações organizacionais permanentes, articulando prevenção, apoio e transformação das condições que podem gerar sofrimento (World Health Organization, 2022). Em conjunto, os achados demonstram que a promoção da saúde mental exige uma abordagem institucional integrada, capaz de articular práticas de liderança, políticas de gestão de pessoas, apoio organizacional e participação dos trabalhadores.

Síntese dos Resultados

A análise integrada das categorias evidencia que a saúde mental dos servidores é produzida pela interação entre práticas de liderança, organização do trabalho, relações socioprofissionais e apoio institucional. Os resultados demonstram que lideranças baseadas na escuta, no reconhecimento e na participação constituem importantes recursos de proteção, enquanto práticas centralizadoras, sobrecarga de trabalho e insuficiência de suporte organizacional favorecem experiências de sofrimento.

Esse resultado converge com o modelo Job Demands-Resources, segundo o qual os recursos do trabalho podem exercer função protetiva diante das demandas laborais (Bakker; Demerouti, 2007). Nesse contexto, a liderança constitui um recurso organizacional relevante, especialmente quando contribui para ampliar apoio, autonomia, reconhecimento e participação

(Tummers; Bakker, 2021).

Outro achado relevante refere-se à coexistência entre estabilidade funcional e sofrimento psíquico, indicando que a segurança do vínculo empregatício não é suficiente para garantir bem-estar quando persistem condições organizacionais desfavoráveis. A percepção de que a liderança interfere diretamente nas experiências de bem-estar também encontra respaldo em estudos sobre liderança positiva e liderança orientada à saúde (Yao *et al.*, 2021; Azila-Gbettor *et al.*, 2024; Teetzen *et al.*, 2023).

Por fim, os dados reforçam que a promoção da saúde mental deve ser compreendida como responsabilidade institucional, exigindo intervenções que ultrapassem ações assistenciais isoladas e contemplem o fortalecimento das práticas de liderança, da organização do trabalho e das políticas permanentes de cuidado aos trabalhadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender que a promoção da saúde mental dos trabalhadores técnico-administrativos do IFRN/CNAT está relacionada não apenas às características individuais dos servidores, mas, sobretudo, às condições de trabalho, às relações socioprofissionais e às práticas de liderança presentes no contexto organizacional.

Os resultados evidenciaram que lideranças pautadas na escuta, no diálogo, no reconhecimento e na participação favorecem experiências de bem-estar e apoio, enquanto práticas centralizadoras e pouco participativas tendem a intensificar sentimentos de sobrecarga, desvalorização e sofrimento psíquico. Esses achados são coerentes com a literatura que associa liderança, recursos de trabalho e bem-estar dos trabalhadores (Bakker; Demerouti, 2007; Tummers; Bakker, 2021; Yao *et al.*, 2021).

Os resultados também demonstraram que a estabilidade funcional, característica do serviço público, não constitui, por si só, um fator de proteção à saúde mental. A sobrecarga de trabalho, a insuficiência de pessoal, a intensificação das demandas e as dificuldades de reconhecimento permaneceram como fatores associados ao desgaste psicológico, reforçando a importância de considerar a organização do trabalho como elemento central na compreensão do bem-estar dos servidores.

Além disso, verificou-se um distanciamento entre a existência formal de iniciativas institucionais de cuidado e sua efetiva apropriação pelos trabalhadores, indicando a necessidade

de fortalecimento da comunicação institucional, a ampliação dos espaços de escuta e o desenvolvimento de políticas permanentes de promoção da saúde mental articuladas às práticas de gestão.

A literatura recente reforça que a promoção da saúde mental não deve se limitar a intervenções direcionadas individualmente aos trabalhadores, sendo necessária também a criação de condições organizacionais favoráveis à saúde e ao bem-estar (Teetzen *et al.*, 2023; World Health Organization, 2022).

Como contribuição prática, a pesquisa subsidiou a elaboração de um guia de boas práticas para lideranças, voltado ao desenvolvimento de competências relacionais e à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis. Apesar de ter sido elaborado a partir das necessidades identificadas no contexto investigado, o produto pode servir como referência para outras instituições públicas interessadas em fortalecer ações de cuidado e gestão de pessoas.

Entre as limitações do estudo destacam-se sua realização em um único *campus* do IFRN e a participação de um grupo específico de servidores técnico-administrativos, aspectos que restringem a generalização dos resultados. Frente a isso, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para outros contextos institucionais, considerem diferentes categorias profissionais e abordagens metodológicas quantitativas ou mistas, bem como avaliem os impactos de intervenções voltadas ao desenvolvimento das lideranças e à promoção da saúde mental no trabalho.

REFERÊNCIAS

- Antunes, R. (2020). *O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviços na era digital* (2ª ed.). Boitempo.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Azila-Gbettor, E. M.; Honyenuga, B. Q.; Atatsi, E. A.; Laryea, C. N. A.; Quarshie, A. N. K. (2024). Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: a comprehensive analysis. *Heliyon*, 10(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24134>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://books.google.com/books?id=NCd-QgAACAAJ>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book237357>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho* (5ª ed.). Cortez.
- Dejours, C. (2007). *A banalização da injustiça social* (7ª ed.). Fundação Getulio Vargas.
- Dejours, C. (2019). *Subjetividade, trabalho e ação*. Paralelo 15.
- Gil, A. C. (2023). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7ª ed.). Atlas.
- Minayo, M. C. S.; Deslandes, S. F.; Gomes, R. (org.). (2022). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Vozes.
- Teetzen, F.; Klug, K.; Steinmetz, H.; Gregersen, S. (2023). Organizational health climate as a precondition for health-oriented leadership: expanding the link between leadership and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181599>
- Tummers, L. G.; Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: a systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- World Health Organization. (2022). *World mental health report: transforming mental health*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>
- Yao, L.; Li, P.; Wildy, H. (2021). Health-promoting leadership: concept, measurement, and research framework. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.602333>
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso.