

## A Aplicação da Segurança Psicológica no Poder Judiciário

Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da justiça

**Arthur Napoleão Teixeira Filho (Enfam/TRF5)**  
**Ferdinando Marco Gomes Serejo Sousa (Enfam/TJMA)**  
**Juraci de Souza Santos Júnior (Enfam/TJCE)**

### RESUMO

O presente estudo trata da Segurança Psicológica e da sua aplicação ao Poder Judiciário, visando-se obter os benefícios já identificados em outras organizações. A segurança é uma das necessidades básicas dos seres humanos, consistindo a Segurança Psicológica na criação de um ambiente no qual as pessoas sintam-se livres e aptas a se manifestarem sem medo de represálias. Um ambiente de trabalho saudável, marcado pelo bem-estar e pelo respeito às diferenças, traz benefícios para as pessoas envolvidas e para a própria organização. Para os indivíduos proporciona maior engajamento e condições de saúde física e mental mais favoráveis. Para as organizações, incrementa o aprendizado contínuo, permite o aprimoramento dos processos de trabalho e do seu desempenho geral, além de promover a inovação, com reflexos positivos na qualidade do produto ou do serviço prestado. O objetivo geral é analisar a aplicação e os benefícios da Segurança Psicológica em unidades do Poder Judiciário. A pesquisa foi eminentemente bibliográfica, na literatura nacional e estrangeira. Saliente-se que o tema é marcado pela interdisciplinaridade, abrangendo áreas como Medicina, Psicologia, Administração e Direito. A temática alcança relevância dado os efeitos deletérios da sobrecarga de trabalho imposta aos juízes e aos servidores, com repercussões pessoais e organizacionais negativas. Esse quadro deficitário foi ainda mais agravado durante o período da pandemia do Covid-19. A hipótese defendida sintoniza-se às disposições da Resolução CNJ 207/2015 (“Institui a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário”) e ao Planejamento Estratégico do CNJ para 2021-2016.

**Palavras-Chave:** Segurança Psicológica; Poder Judiciário; Aplicação; Importância; Benefícios.



## 1 Introdução

O presente trabalho aborda a aplicação da denominada Segurança Psicológica no Poder Judiciário.

As organizações são compostas por pessoas que se interrelacionam quando da consecução de suas atividades. Desse modo, formam um grupo, que, segundo Minicucci (2009), é reunido por um objetivo comum, que desenvolve simpatias, apatias e antipatias, estabelecendo normas e uma estrutura organizacional.

Cada organização acaba por instituir uma Cultura Organizacional própria, compondo um sistema de valores compartilhados pelos membros da equipe que a distingue das demais organizações (Robbins, 2005).

Nesse atuar em conjunto, floresce a diversidade entre os indivíduos, elemento a merecer muita atenção face à latente possibilidade de conflitos. Cada membro do grupo tem uma personalidade própria, marcada pela combinação de características que o torna uma pessoa única, como ela se comporta ao agir e reagir com relação às outras pessoas (Schermerhorn Jr; Hunt & Osborn, 1999).

Gerir essas diferenças entre os indivíduos é muito importante, em especial, porque esse caldo de diferenças pode trazer benefícios para o grupo. Nesse sentido, como referem Freitas e Rodrigues (2023), a relação entre a diversidade e a inovação pode resultar em resultados satisfatórios em engajamento e produtividade, implicando sua gestão em alguns desafios, como a manutenção de um ambiente seguro para os grupos minoritários. Dessarte, o trato dessas diferenças pessoais e intragrupo deve ser proativa, antecipando-se às eventuais intercorrências e buscando tirar-lhe o maior proveito.

Merece ser realçada a condição de vários empregados, magistrados e servidores, estarem em trabalho remoto ou híbrido, nova realidade ainda cercada por incertezas, a serem encaradas pelas lideranças. Nesse panorama, tem-se a chamada Gestão Remota (FIA Business School, 2021), modelo de gestão adaptado às jornadas de trabalho flexíveis próprias do *home office*, fincada nos pilares da comunicação, confiança, autonomia, responsabilidade e empatia.

Daí a necessidade de um ambiente organizacional sem riscos e sem medo, que possibilite às pessoas sentirem-se confiantes e confortáveis em serem elas mesmas, protegidas de críticas ou restrições indesejadas (Machado & Borroni-Biancastelli, 2023). É nesse contexto que desponta a Segurança Psicológica.

Parece intuitivo que trabalhar em um ambiente saudável, onde as pessoas sejam respeitadas e vivam o sentimento de pertencimento, repercute positivamente em sua saúde - física e mental - e em seu desempenho profissional. Essa intuição é corroborada por estudos que serão posteriormente abordados.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a aplicação da Segurança Psicológica no Poder de Judiciário, para a melhoria do ambiente de trabalho em suas unidades. Um dos móveis ao estudo é a constatação de o constructo Segurança Psicológica ainda ser pouco conhecido. O Instituto Internacional em Segurança Psicológica realizou a 1ª Pesquisa Feita no Brasil Sobre Segurança Psicológica (IISP, 2022). Dos resultados, destacam-se: apenas 56,9% dos participantes sabiam o que é Segurança Psicológica, sendo que 13,9% a desconheciam; o percentual de 74,2% das empresas representadas não desenvolveu projetos



com foco na Segurança Psicológica; por fim, 99,2% dos participantes acharam relevante saber mais sobre o tema.

Os objetivos específicos deste trabalho são analisar o que é Segurança Psicológica, sua importância e benefícios para as organizações, e verificar a viabilidade de sua aplicação no Poder Judiciário.

A metodologia consistiu na pesquisa bibliográfica, na literatura nacional e estrangeira, buscando-se subsídios teóricos para a consecução do trabalho. Importa registrar que o tema em apreciação é marcado pela interdisciplinaridade, abrangendo áreas como a Medicina, a Psicologia, a Administração e o Direito.

Parte-se da hipótese de que, assim como tem ocorrido na iniciativa privada, a aplicação da Segurança Psicológica no Poder Judiciário traga benefícios de ordem pessoal, para magistrados e servidores, e de ordem organizacional, ao implementar um ambiente de trabalho em que se experimente o respeito às diferenças e no qual consideradas as pessoas em suas individualidades, com o consequente ganho de desempenho da organização.

Esse assunto torna-se mais relevante ao se considerar a saúde mental dos empregados e servidores, em especial após a pandemia do Covid-19. Pesquisa feita pela FIA Employee Experience (FEEEx), da FIA Business School (Silva, 2023), da qual participaram 188 mil pessoas e 419 empresas brasileiras, indicou que mesmo com o término da pandemia do Covid-19 e mantido o apoio terapêutico, 1 em cada 3 profissionais apresentavam os sintomas de Síndrome de *Burnout*, doença que acomete 73% mais mulheres do que homens. Essa é uma indicação de que o ambiente corporativo necessita de um sério realinhamento para a salvaguarda da saúde mental dos seus colaboradores.

Esse realinhamento também deve ser promovido no Poder Judiciário brasileiro. Em pesquisa realizada em uma Comarca do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (Alves et al, 2022), da qual participaram servidores, estagiários e terceirizados, constatou-se haver evidências de desgaste emocional, despersonalização e baixa realização pessoal entre os trabalhadores. Ainda, os participantes relataram que, embora não haja grande insatisfação com o ambiente físico, barulhos e excesso de trabalho são fatores incômodos, e que o excesso de trabalho, pressão por resultados, normas rígidas e a insuficiência de funcionários foram identificados como os principais causadores de estresse e exaustão emocional. Concluiu-se que: o trabalho no tribunal é desgastante, especialmente devido à sobrecarga de tarefas e à pressão por desempenho, o que contribui para o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*; o estudo sugere que, embora os servidores se sintam realizados profissionalmente, eles enfrentam altos níveis de desgaste psicológico devido às condições de trabalho; recomendou-se a implementação de programas de saúde ocupacional para melhorar o bem-estar dos servidores.

Este artigo está assim estruturado: a presente introdução, análise da Segurança Psicológica, sua importância e seus benefícios e sua aplicação no Poder Judiciário. Por derradeiro, serão tecidas considerações finais.

Registre-se que o recorte realizado decorre da vastidão dos temas que alberga o assunto, buscando-se investigar a importância de se desenvolver nas unidades judiciárias um ambiente seguro e em que impere a confiança e o respeito à diversidade. Parte-se da premissa de que o cultivo de ambiente favorável à segurança psicológica há de favorecer a melhoria na prestação jurisdicional.



## 2 Segurança Psicológica

Em suas interações sociais as pessoas buscam influenciar as percepções dos outros sobre elas (Goffman, 2002), no mais das vezes, procurando ostentar características positivas, como cortesia, inteligência e dedicação ao trabalho. Nesse contexto surge o medo do erro, como se fosse algo tão-somente negativo, extremando-se seu potencial transformador advindo da aprendizagem que proporciona.

Além disso, a segurança é uma das necessidades básicas dos seres humanos. Na Pirâmide das Necessidades de Maslow a segurança está no segundo patamar (Maslow, 2001), acima apenas das necessidades fisiológicas, aquelas mais básicas, como alimentação e saúde. Isso indica o quanto sentir-se seguro confere às pessoas condição essencial para que satisfaçam suas demais necessidades (sociais, de estima e de autorrealização).

O termo Segurança Psicológica, apesar de não ser algo novo, surgiu na década de 1990, cunhado pela pesquisadora Amy Edmondson (Borge, 2022), que a definiu como “a crença de que o ambiente de trabalho é seguro para correr riscos interpessoais” (Edmondson, 2020, p. 8). Assim, é uma crença de que a equipe é segura para assumir riscos interpessoais, a exemplo de admitir erros, pedir ajuda e experimentar novas abordagens (Edmondson, 1999).

Clark (2023) defende haver 4 estágios da Segurança Psicológica. O primeiro é a Segurança da Inclusão, quando se é aceito em um grupo, que já possui uma identidade. O segundo é a Segurança do Aprendiz, quando a pessoa se sente segura para interagir no grupo, sem medo de cometer erros. O terceiro é o Estágio do Colaborador, a partir de quando o indivíduo já interage com o grupo, passando a ser seu membro ativo. Por fim, o quarto estágio é a Segurança do Desafiador, quando se permite desafio ao *status quo*, sem medo de represálias ou prejuízos de ordem pessoal.

A adoção da Segurança Psicológica nas organizações é essencial para que sejam criados ambientes de trabalho mais saudáveis, na medida do possível, afastando-se o medo do erro e de práticas discriminatórias. Faz-se necessário analisar a importância e benefícios da segurança psicológica para os indivíduos e para as organizações.

## 3 Importância e benefícios da Segurança Psicológica

Pesquisas realizadas junto às empresas privadas de muito sucesso têm demonstrado que a Segurança Psicológica é um fator essencial, presente em todas elas. Por exemplo, como refere Borge (2022), em 2012, a Google decidiu estudar quais os fatores que faziam com que algumas equipes tivessem sucesso e outras não. Após 5 anos de estudo, identificou-se a Segurança Psicológica como principal fator para o sucesso das empresas. Para Coyle (2018), que estudou grupos de maior êxito pelo mundo, estes traziam um conjunto específico de habilidades que os conduzia à excelência, dentre elas a construção de um ambiente de segurança, onde eram criados laços de pertencimento e identidade. Para além dos ganhos individuais, a Segurança Psicológica é capaz de promover a inovação, o crescimento e a resiliência.

Para os indivíduos proporciona maior engajamento e condições de saúde física e mental mais favoráveis.



Com efeito, estar inserido em local em que haja respeito e confiança é capaz de tornar as pessoas mais engajadas em suas funções. Como refere Padredi (s.d.), “falar de engajamento é falar da experiência do colaborador. É falar em como garantir que um colaborador tenha suporte para desenvolver suas habilidades e contribuir para o sucesso de sua equipe, de uma área e da empresa – em um ambiente psicologicamente seguro e saudável.”

Por sua vez, a saúde mental e física dos indivíduos deve merecer a máxima atenção das organizações.

A Organização Mundial de Saúde definiu saúde como a situação de perfeito bem-estar físico, mental e social, e não apenas como a ausência de doença ou enfermidade (Segre & Ferraz, 1997). Portanto, parte-se de uma visão holística do ser humano enquanto ser biossocioambiental.

A atenção aqui será focada na saúde mental, notadamente pelos efeitos prejudiciais experimentados no período pandêmico e pós-pandêmico.

Seguem conceitos de saúde mental apresentados pela Organização Mundial de Saúde (2022):

Saúde mental é um estado de bem-estar mental que permite que as pessoas lidem com o estresse da vida, percebam suas habilidades, aprendam bem e trabalhem bem, e contribuam para sua comunidade. É um componente integral da saúde e bem-estar que sustenta nossas habilidades individuais e coletivas de tomar decisões, construir relacionamentos e moldar o mundo em que vivemos. Saúde mental é um direito humano básico. E é crucial para o desenvolvimento pessoal, comunitário e socioeconômico.

Saúde mental é mais do que a ausência de transtornos mentais. Ela existe em um continuum complexo, que é vivenciado de forma diferente de uma pessoa para outra, com graus variados de dificuldade e sofrimento e resultados sociais e clínicos potencialmente muito diferentes.

Condições de saúde mental incluem transtornos mentais e deficiências psicossociais, bem como outros estados mentais associados a sofrimento significativo, comprometimento no funcionamento ou risco de automutilação. Pessoas com condições de saúde mental têm mais probabilidade de experimentar níveis mais baixos de bem-estar mental, mas isso nem sempre ou necessariamente é o caso.

Em pesquisa realizada no ano de 2023 (RH PRA VOCÊ, 2023), com 1.589 pessoas, identificou-se que 87% das empresas registraram afastamento por saúde mental, sendo as principais causas ansiedade (51%), depressão (17%), estresse (16%) e Síndrome de *Burnout* (14%).

Seguindo, pesquisa divulgada pela revista Valor Econômico (Hospital Santa Mônica, 2024) mostra que 48% dos trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos têm risco de saúde mental, 44% sofrem de insônia, 60% são sedentários e 60% têm sobrepeso e obesidade.

Esses dados são corroborados pelo aumento de 38%, no ano de 2023, do número de benefícios por incapacidade concedidos pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) devido a transtornos mentais e comportamentais (Pinho, s. d.).

Vê-se que se trata de questão sensível e que merece a maior atenção.



Registre-se que a saúde mental dos colaboradores tem recebido trato normativo no Brasil.

A recente atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-01), do Ministério do Trabalho e Emprego, estabelece as diretrizes gerais sobre segurança e saúde no trabalho, e passou a prever os riscos psicossociais dentre os fatores de risco a serem considerados quando da elaboração do Relatório de Gerenciamento de Riscos. Essa atualização foi justificada em face do crescente número de denúncias de assédio moral e sexual nas empresas e pela preocupação com a saúde mental dos colaboradores (Brasil, 2024).

Ainda, cite-se a criação, pela Lei nº 14.831/2024, do Certificado de Empresa Promotora de Saúde Mental, “a ser concedido pelo governo federal às empresas que atenderem aos critérios de promoção da saúde mental e do bem-estar de seus trabalhadores.”

Para as organizações, a Segurança Psicológica incrementa o aprendizado contínuo, permite o aprimoramento dos processos de trabalho e do seu desempenho geral, e promove a inovação, com reflexos positivos na qualidade do produto ou do serviço prestado.

Ao fim, convém destacar que a Segurança Psicológica tem sido utilizada em áreas diversas, como na segurança e na prevenção de acidentes aeronáuticos.

Nesse sentido a chamada Filosofia de CRM (*Corporate Resource Management* ou Gerenciamento de Recursos de Equipes) (ANAC, 2020), que pressupõe que “cada membro de equipe é falível e que os erros e as ameaças devem ser gerenciados pela equipe mediante uso de comunicação efetiva, checklists, procedimentos padrões, cooperação, monitoramento e crosschecks contínuos” (ANAC, 2020). Assim, o CRM ocorre em ambiente marcado pela existência da Segurança Psicológica.

Impõe-se, por outro lado, analisar a viabilidade da aplicação da Segurança Psicológica ao Poder Judiciário.

#### 4 A Segurança Psicológica e o Poder Judiciário

Segundo o Relatório Justiça em Números de 2024, do CNJ, atuam no Poder Judiciário brasileiro 446.534 magistrados, servidores, estagiários e terceirizados, divididos em 15.646 unidades judiciárias (CNJ, 2024a). Em 2023 tramitavam na Justiça brasileira 83,8 milhões de processos, indicando uma alta de 1,1% no número do ano anterior (CNJ, 2024a). Os Índices de Produtividade por Magistrado (IPM) e de Produtividade por Servidor (IPS-JUD), em 2023, apresentaram uma alta em relação a 2022, respectivamente, de 6,8% e 5%.

Diante desse panorama, apesar da imensa carga de trabalho a que estão sujeitos os magistrados e servidores, tem-se que sua produtividade está em alta. Mas isso cobra seu preço. Ainda mais após a recente saída da pandemia do COVID-19, que exigiu das pessoas muita Resiliência Psicológica, definida como “a capacidade de reagir de maneira rápida e construtiva a uma crise” (Margolis & Stoltz, 2022, p. 87). Em outras palavras, a resiliência pode ser entendida como a “perseverança e a força que capacitam as pessoas a emergir de circunstâncias devastadoras sem perder a esperança” (Bennis & Thomas, 2022, p. 31).

Em pesquisa realizada pelo CNJ (2020, p. 24), objetivando aferir a saúde mental dos magistrados e servidores no contexto da pandemia da COVID-19, 25,7% dos respondentes, ao se referirem à percepção da saúde geral, dos sentimentos e das mudanças de humor durante a pandemia, afirmaram estarem mais cansados e houve piora da saúde e do humor.



Ciente da importância da preservação da saúde mental, o CNJ editou a Resolução nº 207/2015, que institui a Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário (CNJ, 2015). Dentre os princípios desta política insere-se a abordagem biopsicossocial do processo saúde/doença (art. 3º, II).

Essa resolução permite seja a Segurança Psicológica aplicada ao Poder Judiciário, ante os benefícios trazidos para a saúde física e mental dos servidores, com os reflexos positivos na prestação jurisdicional.

De igual forma, o “Planejamento Estratégico do Conselho Nacional de Justiça para 2021-2026”, em seu Objetivo Estratégico 17 refere-se à promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho de forma integrada e contínua, assim dispendo (CNJ, 2024b, p. 35):

Aprimorar a assistência à saúde; fomentar a adoção de hábitos saudáveis, a prevenção de agravos, ambiente de trabalho confiável e seguro, condições de trabalho adequadas, organização do trabalho humanizada, relações socioprofissionais saudáveis, reconhecimento no trabalho e perspectiva de crescimento profissional, melhoria no desempenho e aumento dos níveis de produtividade.

Em suma: há campo normativo para a efetiva aplicação da Segurança Psicológica no Poder Judiciário.

Como destacam Fernandes e Ferreira (2015, p. 303), “é necessário investir em uma organização saudável do trabalho que minimize a sobrecarga, a cobrança e a pressão na realização das atividades de trabalho, e favoreça a promoção da QVT [Qualidade de Vida no Trabalho].”

Longe de uma utopia, o desenvolvimento de ambientes saudáveis e marcados pela confiança no Poder Judiciário é algo factível e poderá ser um diferencial para o aumento de sua eficiência e eficácia.

## 5 Considerações Finais

As organizações devem estar sempre atentas para que sua Cultura Organizacional seja saudável, fundada em valores que primem pela qualidade das relações interinstitucionais de seus membros e da saúde física e mental destes.

Deve-se procurar satisfazer uma das necessidades básicas do ser humano – a segurança -, criando-se ambiente de trabalho em que as pessoas sintam-se livres para manifestar suas opiniões e desejos sem receio de represálias. Daí advém a importância de ser implantada a Segurança Psicológica, já identificada como uma característica de empresas de sucesso.

Em sua atividade fim – prestação jurisdicional – o Poder Judiciário encontra-se na delicada situação de ter de lidar com uma quantidade imensa de processos e com uma sobrecarga de trabalho descomunal. Diante deste panorama, sobleva a preocupação com o bem-estar e a saúde física e mental de magistrados e servidores. Estar saudável vai muito além de não se estar doente. Isso dever servir de guia para a adoção de providências voltadas à criação de ambientes de trabalho seguro e saudáveis.



Uma possibilidade é a aplicação da Segurança Psicológica, pretendendo-se, com isso, auferir os mesmos benefícios já obtidos na iniciativa privada, de ordem pessoal e organizacional.

Assim, há amplo campo para a aplicação da Segurança Psicológica nas unidades do Poder Judiciário, respaldada pela adequação ao seu atual Planejamento Estratégico. Em última medida, e ao largo dos benefícios já tratados, almeja-se um incremento do desempenho da prestação jurisdicional, atentando-se para a qualidade de vida de magistrados e servidores..

## REFERÊNCIAS

ALVES, F. O.; SANTOS, N. T.; SANTOS JÚNIOR, I. M; RIBEIRO, K. L. (2022). Síndrome de Burnout: um estudo em um Tribunal de Justiça em Minas Gerais. *Revista Gestão e Organizações*, 7(2), 33-46.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). (2020). *Treinamento de Gerenciamento de Recursos de Equipes. Instrução Suplementar – IS (IS 00-010 – Revisão A)*. Disponível em: [https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/iac-e-is/is/is-00-010/@@display-file/arquivo\\_norma/IS00-010A.pdf](https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/iac-e-is/is/is-00-010/@@display-file/arquivo_norma/IS00-010A.pdf) Acesso em: 17 set 2024.

BENNIS, W. G.; THOMAS, R. J. (2022). *O calvário da liderança*. In, *Força Mental (10 Leituras Essenciais – Harvard Business Review)*. Rio de Janeiro: Sextante.

BORGE, I. *Segurança Psicológica: o que é importante saber a respeito*. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/coluna/isis-borge/seguranca-psicologica-o-que-e-importante-saber-a-respeito> Acesso em: 03 jun. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego: *Governo Federal atualiza NR-01 para incluir riscos psicossociais e reconstitui Comissão do Benzeno*. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/governo-federal-atualiza-nr-01-para-incluir-riscos-psicossociais-e-reconstitui-comissao-do-benzeno> Acesso em: 16 set 2024.

CLARK, T. R. (2023). *Os 4 Estágios da Segurança Psicológica*. Rio de Janeiro: Alta Books.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. (2015). *Resolução 207, de 15 de outubro de 2015. Institui Política de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário*. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1850222021070160de0e6e8e45d.pdf> Acesso em: 18 set 2024.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. (2020). *Diagnóstico sobre a saúde mental dos magistrados e servidores no contexto da pandemia da covid-19*. Brasília: CNJ. Disponível em:



[https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/491/1/WEB\\_RELATORIO\\_SA\\_UDE\\_MENTAL\\_COVID\\_V2.pdf](https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/491/1/WEB_RELATORIO_SA_UDE_MENTAL_COVID_V2.pdf) Acesso em: 18 set 2024.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. (2024a). *Justiça em números 2024*. Brasília: CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf> Acesso em: 10 set 2024.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. (2024b). *Relatório Estratégico do Conselho Nacional de Justiça de 2021-2026*. Brasília: CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/07/plano-estrategico-8a-versao-2024.pdf> Acesso em: 19 set 2024.

COYLE, D. (n.d.). *Quando las arañas tejen juntas pueden atar a un león: El secreto de los equipos de más éxito del mundo* (R. G. Campos, Trad.). Penguin Random House Grupo Editorial. Edição Kindle.

EDMONDSON, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. Disponível em: [https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/psychological\\_safety.pdf](https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/psychological_safety.pdf) Acesso em: 19 set 2024.

EDMONSON, A. (2020). *A organização sem medo*. Rio de Janeiro: Alta Books.

FERNANDES, L. V.; FERREIRA, M. C. (2015). Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo do poder judiciário brasileiro. *Psicologia USP*, 26(2), 296-306. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusp/a/YwSqDmbjfpXgJBd9zBtrgk/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 19 set 2024.

FIA BUSINESS SCHOOL.(2021). *Liderança Remota: Impactos, desafios e como fazer a gestão*. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/lideranca-remota/> Acesso em: 19 set 2024.

FREITAS, T. A.; RODRIGUES, M. B. (2023). A Gestão da Diversidade em um Ambiente de Inovação. *Revista Ciências Administrativas*, 29, 1-14. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/12132/7226> Acesso em: 19 set 2024.

GOFFMAN, E. (2002). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes.

HOSPITAL SANTA MÔNICA. (2024). *Aumento de 38% nos afastamentos por transtornos mentais no trabalho: um desafio para o mundo corporativo*. Disponível em: <https://hospitalsantamonica.com.br/aumento-de-38-nos-afastamentos-por-transtornos-mentais-no-trabalho-um-desafio-para-o-mundo-corporativo/> Acesso em: 19 set 2024.

IISP - INSTITUTO INTERNACIONAL EM SEGURANÇA PSICOLÓGICA. (2022). *1ª Pesquisa Feita no Brasil sobre Segurança Psicológica*. disponível em: <https://segurancapsicologica.com/wp->



content/uploads/2022/12/Pesquisa\_IISP\_Instituto\_Internacional\_em\_Seguranca\_Psicologica.pdf Acesso em: 03 jun 2024.

MACHADO, L. M. V.; BORRONI-BIANCASTELLI, L. (2023). *Além da Segurança Psicológica: Um modelo organizacional para as Novas Organizações que Aprendem (e Inovam)* – NOA. Rio de Janeiro: Alta Books.

MARGOLIS, J. D.; STOLTZ, P. G. (2022). *Como se recuperar de adversidades*. In, Força Mental (10 Leituras Essenciais – Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Sextante.

MASLOW, A. H. (2001). *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

MINICUCCI, A. (2009). *Psicologia Aplicada à Administração*. 5 ed, São Paulo: Editora Atlas S/A.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE (OMS). (2022). *Saúde mental*. Disponível em: [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw16-3BhBWEiwApN6\\_kilzNvwq-de32E81hOiOMytnZ2fZtQCMwWJ2iTBqexLn14AxUcIgrRoC7dIQAvD\\_BwE](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw16-3BhBWEiwApN6_kilzNvwq-de32E81hOiOMytnZ2fZtQCMwWJ2iTBqexLn14AxUcIgrRoC7dIQAvD_BwE) Acesso em: 19 set 2024.

PADREDI, B. (s.d.). *O engajamento surge das trocas*. Disponível em: <https://revistahsm.com.br/o-engajamento-surge-das-trocas/> Acesso em: 19 set 2024.

PINHO, R. (s. d.). *Dicas de um CEO: como a saúde de líderes pode alavancar a cultura de bem-estar entre as equipes*. Disponível em: <https://revistahsm.com.br/dicas-de-um-ceo-como-a-saude-de-lideres-pode-alavancar-a-cultura-de-bem-estar-entre-as-equipes/> Acesso em: 19 set 2024.

RH PRA VOCÊ. (2023). *87% das empresas registram afastamento por saúde mental em 2023, diz estudo*. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/afastamento-saude-mental-2023/> Acesso em: 19 set 2024.

ROBBINS, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Tradução Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman.

SEGRE, M.; FERRAZ, F. C. (1997). O conceito de saúde. *Revista de Saúde Pública*, 31(5), 538-542. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/ztHNk9hRH3TJhh5fMgDFCFj/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 19 set 2024.



SILVA, S. R. (2023). Distúrbios emocionais atingem 30% dos trabalhadores. *HSM Management*, n. 157. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/disturbios-emocionais-atingem-30-dos-trabalhadores> Acesso em: 03 jun. 2024.

