

A SEGURANÇA PSICOLÓGICA E SUA IMPORTÂNCIA NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE SEGURANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

PSYCHOLOGICAL SAFETY AND ITS IMPORTANCE IN BUILDING A SAFETY CULTURE IN ORGANIZATIONS

TAÍS GOMES MIRANDA¹
RENATA MASSALAI²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a segurança psicológica no trabalho, diante de um contexto organizacional em transformação e crescente complexidade das relações laborais. A segurança psicológica é compreendida como a percepção de poder se expressar e assumir riscos interpessoais sem receio de punições, estando relacionada ao bem-estar, à inovação e ao engajamento. A metodologia adotada foi uma revisão narrativa de caráter qualitativo e exploratório, realizada em bases nacionais (LILACS, PePSIC e SciELO) e em livros e periódicos de referência, considerando publicações de 2019 a 2025. Os resultados apontam que a ausência de segurança psicológica favorece o silêncio organizacional, elevando riscos de adoecimento e falhas coletivas. Por outro lado, ambientes psicologicamente seguros fortalecem a confiança, a colaboração e a aprendizagem. Entre os achados, destacam-se quatro dimensões centrais: cultura e clima organizacional, liderança inclusiva e rotinas de aprendizagem coletiva. No Brasil, a atualização da NR-1 (Portaria MTP 422/2024) marca avanço ao exigir a avaliação de riscos psicossociais, embora persistam desafios quanto à aplicação prática. Conclui-se que a segurança psicológica deve ser tratada como um eixo estratégico das organizações, integrando políticas de gestão de pessoas e saúde ocupacional, a fim de construir ambientes mais saudáveis, inovadores e sustentáveis.

Palavras - chave: Segurança psicológica; Saúde mental no trabalho; Clima organizacional.

ABSTRACT

The present study aims to analyze psychological safety at work within an organizational context marked by transformation and increasing complexity in labor relations. Psychological safety is understood as the perception of being able to express oneself and take interpersonal risks without fear of punishment, being associated with well-being, innovation, and engagement. The adopted methodology was a qualitative and exploratory narrative review, conducted through national databases (LILACS, PePSIC, and SciELO), as well as reference books and journals, considering publications from 2019 to 2025. The results indicate that the absence of psychological safety fosters organizational silence, increasing the risks of illness and collective failures. Conversely, psychologically safe environments strengthen trust, collaboration, and learning. Among the findings, four central dimensions stand out: organizational culture and climate, inclusive leadership, and collective learning routines. In Brazil, the update of NR-1 (MTP Ordinance 422/2024) represents progress by requiring the

¹ Aluna de Psicologia do Centro Universitário Salesiano – UniSales (taisgmiranda@hotmail.com)

² Orientadora do Centro Universitário Salesiano – UniSales (renata.massalai@salesiano.br)

assessment of psychosocial risks, although practical implementation challenges remain. It is concluded that psychological safety should be treated as a strategic axis within organizations, integrating people management and occupational health policies to build healthier, more innovative, and sustainable work environments.

Keywords: Psychological safety; Mental health at work; Organizational climate.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional atual é caracterizado por mudanças contínuas e por uma crescente complexidade nas relações de trabalho. Tais transformações evidenciam a importância de compreender de que forma fatores humanos e comportamentais afetam tanto o desempenho coletivo quanto a segurança dentro das organizações (Brandão, 2018).

Dentro desse cenário, a segurança psicológica emerge como um conceito central, capaz de influenciar a maneira como os colaboradores se comunicam, compartilham ideias e assumem riscos interpessoais. Ambientes em que os indivíduos se sentem livres para expressar suas opiniões sem medo de punição promovem aprendizado, inovação e fortalecem a confiança entre os membros das equipes (Martins; Araujo; Amaral, 2021; Edmondson, 2020).

A inexistência desse tipo de segurança pode resultar em silêncio organizacional, fenômeno no qual os trabalhadores se retraem, deixando de levantar questões relevantes ou propor melhorias por receio de retaliações. Isso afeta não apenas o desempenho das equipes, mas também a saúde mental dos colaboradores e a capacidade da organização de manter processos seguros e eficientes (Rocha et al., 2024).

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo investigar a segurança psicológica e sua importância na consolidação de uma cultura de segurança organizacional, considerando suas implicações para o aprendizado coletivo, o engajamento dos colaboradores e a criação de ambientes de trabalho mais seguros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO: SAÚDE MENTAL E O AMBIENTE LABORAL

A sólida compreensão da Segurança Psicológica como um recurso de trabalho é profundamente enriquecida pelas contribuições de Christophe Dejours (2018). Ele é um dos principais teóricos da psicodinâmica do trabalho e oferece uma análise crucial das complexas inter-relações entre a atividade laboral e a saúde mental dos indivíduos.

Sua obra investiga como as condições de trabalho influenciam diretamente o bem-estar psicológico dos indivíduos, destacando que o trabalho vai além da mera subsistência financeira (Dejours, 2018). Para o autor, o trabalho é um espaço central onde se desenvolvem as relações humanas, a identidade pessoal e o processo de desenvolvimento individual. É, portanto, um fator determinante na qualidade de vida psicológica do trabalhador.

Em suas análises, Dejours (2018) introduz o conceito de “sofrimento psíquico”. Ele se refere às angústias e dificuldades emocionais que emergem quando os trabalhadores são expostos a condições laborais desfavoráveis e desgastantes. O autor argumenta que esse sofrimento pode se manifestar como estresse crônico, ansiedade ou quadros depressivos. Tais reações são frequentemente resultado direto de demandas excessivas, falta de reconhecimento pelos esforços ou ausência de suporte social efetivo no local de trabalho.

Em contraste com as adversidades, Dejours (2018) também enfatiza o “prazer no

trabalho”. Este é um aspecto vital para a promoção da saúde mental, sendo compreendido como uma profunda sensação de realização e satisfação. O prazer é experimentado quando o indivíduo consegue cumprir suas funções com sucesso e atribui um sentido e propósito às suas atividades.

Um dos pilares da argumentação de Dejours (2018) é a noção de controle no ambiente de trabalho. Ele enfatiza que a capacidade do trabalhador de influenciar seu ambiente de trabalho, tomar decisões e exercer autonomia sobre suas tarefas é crucial para sua saúde mental. Quando os trabalhadores sentem que têm controle sobre suas atividades, estão mais propensos a experimentar um maior bem-estar psicológico.

Por outro lado, Dejours (2018), aponta que a falta de controle, frequentemente observada em ambientes de trabalho rigidamente hierárquicos ou desumanizados, pode resultar em um sentimento de impotência, levando ao estresse e ao desgaste psicológico.

Dejours (2018) argumenta que, em contextos onde a autonomia é limitada, os trabalhadores podem desenvolver mecanismos de defesa psíquica, que são estratégias emocionais e cognitivas utilizadas para lidar com o sofrimento. Esses mecanismos podem incluir negação, racionalização e afastamento emocional, que, embora possam proporcionar alívio momentâneo, frequentemente agravam o sofrimento a longo prazo.

Nesse cenário, a segurança psicológica surge como um recurso essencial, pois, ao valorizar a vulnerabilidade e estimular a livre expressão de ideias, permite que os colaboradores compartilhem de maneira autêntica suas experiências e percepções do trabalho, fortalecendo a confiança, promovendo a colaboração e potencializando o desenvolvimento coletivo (Edmondson, 1999).

2.2 SEGURANÇA PSICOLÓGICA: ORIGEM, DEFINIÇÃO E APLICAÇÕES

A Segurança Psicológica pode ser compreendida como a percepção de que o ambiente de trabalho oferece condições para que os indivíduos assumam riscos interpessoais sem medo de punições, humilhações ou outras consequências negativas (Ruiz; Araujo, 2012; Buvik; Tkalic, 2022). A trajetória desse conceito, essencial para a moderna gestão e performance, começou a ser delineada na metade do século XX.

O conceito foi inicialmente introduzido por Schein e Bennis (1965) no contexto das mudanças organizacionais, focando em como a percepção de segurança facilitava a aceitação de novas práticas. Essa base foi ampliada quando Kahn (1990) conferiu um papel relevante na consolidação do construto, ao relacioná-lo diretamente ao engajamento no trabalho. Kahn observou que as pessoas tendem a se envolver de maneira mais autêntica, física, cognitiva e emocionalmente, quando percebem o ambiente como seguro e respeitoso.

A solidez desse construto foi estabelecida por Amy Edmondson (1999), que o ampliou e o definiu como um estado coletivo no qual os membros de uma equipe se sentem confortáveis para expressar opiniões, admitir erros e compartilhar ideias. Em estudos posteriores (Edmondson, 2018), identificou um paradoxo fundamental em equipes médicas: times de alto desempenho reportavam mais erros, não por serem menos competentes, mas por se sentirem seguros para discuti-los.

Essa abertura transformava os erros em oportunidades de aprendizagem. De forma

convergente, Gallo (2023) argumenta que ambientes psicologicamente seguros fortalecem a confiança entre colegas e líderes, estimulando assim a participação ativa e a proposição de soluções inovadoras.

Para garantir a aplicabilidade da Segurança Psicológica nos grupos, Edmondson (2020) sintetizou a prática em três etapas essenciais: preparar o terreno, convidar as pessoas à participação e responder de forma produtiva.

O desdobramento dessas etapas permite a desestigmatização das falhas e a humildade na liderança (Edmondson, 2020). Elas exigem a sanção de violações claras e a autoavaliação contínua. O cumprimento dessas etapas corrobora para um ambiente onde a vulnerabilidade e o erro se tornam fontes de aprendizado. Um ambiente seguro faz com que as equipes tenham sentimento de pertencimento, confiança, autoconhecimento e valorização da subjetividade (Chinelato et al., 2020).

A segurança psicológica funciona como um recurso do ambiente organizacional que contribui para a satisfação das necessidades psicológicas básicas. O atendimento a essas necessidades é fundamental para o desenvolvimento psicológico do indivíduo, atuando como um mecanismo motivacional intrínseco, além de favorecer o alcance de metas e promover o crescimento pessoal (Chinelato et al., 2020).

2.3 IMPACTOS DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA: DO SILÊNCIO À INOVAÇÃO

Mais do que um conceito abstrato, esse tipo de segurança constitui um pilar fundamental que redefine a performance e a longevidade das organizações. Sua presença ou ausência gera efeitos opostos na dinâmica do trabalho, influenciando a capacidade de uma empresa de inovar e se sustentar (Edmondson, 2020).

A falta desse ambiente de confiança mútua é o principal vetor do silêncio organizacional. O silêncio, motivado por razões defensivas, impede que ideias disruptivas, erros e falhas de processo venham à tona, comprometendo o desempenho coletivo. Esse mecanismo bloqueia o aprendizado e a capacidade de redesenho do trabalho, sendo um obstáculo direto à inovação e à melhoria (Chinelato et al., 2020).

Por outro lado, a presença de segurança psicológica funciona como um catalisador para a inovação e o crescimento. Ela estimula a experimentação, a criatividade e a tomada de riscos calculados, elementos essenciais para o desenvolvimento de soluções. Pesquisas recentes evidenciam a relação direta entre um ambiente psicológico seguro e o desempenho inovador superior dos colaboradores (Jin; Peng, 2024).

Nesse contexto, o bem-estar dos trabalhadores também assume papel central nos resultados organizacionais. Segundo Gomide Júnior, Silvestrin e Oliveira (2015), ele está associado a maior produtividade, lucratividade e retenção, configurando uma relação recíproca em que fatores organizacionais influenciam e são influenciados pelo bem-estar.

Em síntese, apesar dos avanços normativos e conceituais, a gestão dos riscos psicossociais continua sendo um dos principais desafios da área de Saúde e Segurança no Trabalho. Embora a liderança inclusiva e a cultura corporativa desempenhem papéis decisivos na construção de ambientes saudáveis e abertos ao diálogo, a aplicação prática dessas diretrizes ainda enfrenta limitações significativas.

2.4 LIDERANÇA, CULTURA E O CONTEXTO DA NR-1

O contexto regulatório brasileiro teve um avanço significativo com a atualização da NR-1 (Portaria MTP nº 422/2024), que torna obrigatória, a partir de 2025, a inclusão da avaliação dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Essa mudança representa um marco para a área de Saúde e Segurança do Trabalho (SST), pois amplia a compreensão de risco para além dos aspectos físicos, incorporando fatores relacionados ao ambiente social, organizacional e emocional.

A definição e a mensuração desses riscos, contudo, integram um debate internacional que vem se desenvolvendo há décadas. Desde 1984, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) tem ampliado seu olhar sobre o estresse ocupacional, incorporando também manifestações de violência no trabalho, como o assédio moral e sexual (Oliveira, 2024). Essa evolução evidencia que o sofrimento psíquico decorrente do trabalho não é um problema individual, mas sim organizacional.

Essa evolução conceitual também expõe divergências quanto ao foco dos riscos. Enquanto o INRS (França) define os riscos como os próprios perigos consumados (violências e estresse), órgãos como NIOSH, OSHA-EU e HSE priorizam as falhas na concepção, organização e gestão do trabalho como a fonte primária desses riscos (Oliveira 2024).

Para a OSHA-EU, por exemplo, os riscos psicossociais resultam de deficiências nessas áreas, manifestando-se como estresse ou depressão devido a fatores como cargas excessivas ou falta de controle. Para padronizar e orientar a gestão desses aspectos, a ISO 45003 propõe diretrizes que reconhecem a relação intrínseca entre os riscos psicossociais, a organização do trabalho e os fatores sociais que permeiam o ambiente ocupacional (Oliveira, 2024).

3. METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma revisão bibliográfica narrativa e metodológica, cujo objetivo é reunir, analisar e discutir publicações que abordam a segurança psicológica no trabalho e sua relevância para a segurança do trabalho. Essa abordagem permite compreender como o tema vem sendo construído na literatura e quais fundamentos teóricos sustentam sua aplicação nas práticas organizacionais.

A revisão narrativa foi escolhida por possibilitar o mapeamento, a síntese e a análise crítica do conhecimento existente, integrando diferentes perspectivas teóricas, contextuais e empíricas. Entre suas potencialidades, destacam-se a flexibilidade metodológica, a abrangência na seleção das fontes e a capacidade de identificar lacunas e tendências emergentes ainda pouco exploradas na literatura (Galvão, 2022).

Apesar de suas vantagens, esse método apresenta limitações, como o risco de viés na seleção de fontes e a tendência de privilegiar estudos de maior visibilidade em detrimento de outros igualmente relevantes (Vizeu; Torres; Kolachnek, 2022). Ainda assim, constitui ferramenta importante para a contextualização histórica e conceitual, favorecendo uma visão crítica e fundamentada do objeto de estudo.

Para este trabalho, definiram-se os seguintes critérios de inclusão: (i) artigos nacionais revisados por pares publicados entre 2019 e 2025; (ii) disponibilidade integral do texto;

(iii) pertinência direta ao tema; e (iv) publicação em periódicos qualificados. Foram excluídos artigos duplicados, resumos de eventos e textos opinativos. A busca foi realizada nas bases LILACS, PePSIC e SciELO, além de livros e periódicos de referência, permitindo identificar tendências de pesquisa, lacunas e recomendações para a prática organizacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PERSPECTIVAS E DEFINIÇÕES ACERCA DO TRABALHO

O trabalho humano constitui uma atividade complexa e multifacetada, carregada de significados históricos, sociais e subjetivos. Diante dessa complexidade, torna-se necessário adotar múltiplas abordagens para analisá-lo e compreendê-lo em sua totalidade. Nessa perspectiva, o trabalho pode ser inicialmente entendido como uma atividade dinâmica e em constante transformação, realizada individual ou coletivamente, marcada pela intencionalidade, consciência e reflexão (Fernandes; Gedrat; Vieira, 2023).

Sob a perspectiva marxista, o trabalho constitui o meio pelo qual o ser humano transforma a natureza e, simultaneamente, a si próprio. Para Garcia e Moreira (2020), Marx apresenta o trabalho como uma interação entre o indivíduo e a natureza, mediada por suas ações. Ao mobilizar suas capacidades físicas e intelectuais para transformar a matéria em algo útil, o indivíduo promove mudanças em sua própria condição.

Essa visão é corroborada por Sachuk e Araújo (2007), que destacam o papel essencial do trabalho na sobrevivência e no desenvolvimento social e individual. Jacques (1996) complementa ao afirmar que a história da humanidade está indissociavelmente ligada à história do trabalho, dada sua função estruturante nas relações sociais.

Entretanto, a compreensão do trabalho não se limita às suas dimensões positivas. Há interpretações que o associam ao sofrimento, à punição, à coerção e à mera necessidade de sobrevivência. Essa perspectiva encontra eco em sua própria origem etimológica: o termo “trabalho” deriva do latim *tripalius* ou *tripalium*, instrumento de tortura composto por três (*tri*) paus (*paliu*) (Neves, 2024).

Dessa forma, o trabalho também pode ser entendido como uma exigência penosa, marcada pela obrigação e pelo esforço físico e mental. Nessa visão, ele se contrapõe à realização pessoal e ao fortalecimento da identidade, revelando uma dimensão de dor e sacrifício que acompanha a experiência humana.

No contexto do sistema capitalista, segundo Garcia e Moreira (2020), Marx analisa a perda do caráter humanizador do trabalho. Nesse modelo, o trabalhador é alienado tanto do produto quanto do processo produtivo, os quais passam a ser controlados pelo capital. O trabalho, então, deixa de ser uma atividade de auto realização e se transforma em um meio para a subsistência, sujeito à lógica da acumulação de capital e à divisão social do trabalho.

Essa dinâmica é sustentada por uma ideologia dominante que naturaliza as desigualdades sociais e legitima a estrutura econômica vigente. De acordo com Ovejero (2010), no cenário contemporâneo globalizado, a ideologia neoliberal ganha destaque, moldando os sentidos atribuídos ao trabalho. Nesse modelo, valores como

individualismo e competitividade são exacerbados, favorecendo um ambiente de insegurança constante para os trabalhadores.

4.2 HISTÓRICO E TRANSFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A evolução das relações de trabalho reflete as transformações sociais, econômicas e tecnológicas da humanidade. Nos modelos antigos, como escravismo e feudalismo, prevaleciam relações coercitivas, marcadas por obrigações impostas por status social ou tradição, sem reconhecimento do sujeito trabalhador.

Na Revolução Industrial, surge o emprego assalariado e a lógica da produtividade, mas ainda com condições desumanas. Movimentos sindicais e legislações buscaram equilibrar essas relações, formalizando contratos e assegurando direitos básicos (Silva, 2021).

No âmbito científico, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) evoluiu em três fases. A primeira, psicométrica, priorizou a mensuração de aptidões individuais para fins de seleção. A segunda, industrial, concentrou-se na produtividade e nos métodos de trabalho, influenciada pelo taylorismo e fordismo. A terceira fase amplia o olhar para as dimensões subjetivas e sociais, reconhecendo a complexidade do trabalho e seus impactos sobre a saúde mental (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2004; Zanelli; Bastos; Gondim, 2014).

Nesse percurso histórico, nota-se que a POT se transformou conforme as mudanças estruturais e culturais do mundo laboral. Seu enfoque expandiu-se para além dos aspectos técnicos e produtivos, incorporando uma visão que valoriza o indivíduo e as relações interpessoais. Essa ampliação de perspectiva abriu espaço para compreender os novos desafios e configurações do trabalho contemporâneo.

Nas últimas décadas, entretanto, o modo de trabalhar tornou-se mais diversificado e descentralizado. Ganham força formas de atuação autônoma, como o trabalho remoto, por projeto ou mediado por plataformas digitais. Esse cenário trouxe maior flexibilidade e autonomia, mas também intensificou a instabilidade e a imprevisibilidade das relações de trabalho (Vaclavik, 2022). De acordo com Vaclavik (2022, p.248):

Estima-se que, mundialmente, mais de 2 bilhões de pessoas – o equivalente a cerca de 61% da população ocupada – tenham na informalidade o principal meio de subsistência. Ao considerar a realidade de países em desenvolvimento, esse índice pode chegar a 75% da força de trabalho (International Labour Organization [ILO], 2019). No Brasil, a informalidade, “característica fundante do mercado de trabalho brasileiro” (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2018), é a realidade de mais de 34 milhões de trabalhadores, o que equivale a 39,5% da população ocupada (IBGE, 2021). Apesar da dificuldade de mensuração, seja pela pluralidade conceitual, seja pela própria natureza das atividades informais (Nogueira, 2016), é inegável a importância econômica e social desse segmento. Para o trabalhador brasileiro, o ingresso na informalidade está ligado a características históricas, em que se sobrepõem fatores como necessidade, baixa escolaridade, excedente de mão de obra e falta de oportunidades no mercado formal.

Nesse cenário, as relações interpessoais ganham cada vez mais relevância. Em meio a tecnologias que automatizam tarefas e reduzem o contato direto, cresce a valorização das chamadas competências humanas, como empatia, comunicação, colaboração e inteligência emocional. Dantas (2020, p. 03) afirma:

Os processos seletivos atuais procuram candidatos não somente por bom currículo profissional, mas principalmente com habilidades que se somam a capacidade de se relacionar e de lidar com diferentes pessoas, pois as competências de relacionamentos são tão importantes quanto os conhecimentos técnicos. As diferenças individuais e a diversidade nas organizações são fundamentais para ampliação do potencial de criatividade e inovação. A diversidade está crescendo consideravelmente. As pessoas estão deixando de serem puros fundos produtivos para ser a renda humana da organização. O trabalho está deixando de ser individualizado e centralizado para se transformar em uma atividade participativa, em grupos, solidária e conjunta.

As organizações que valorizam a cultura e as conexões humanas no trabalho tendem a formar equipes mais engajadas e criativas. O vínculo entre os profissionais ultrapassa o contrato formal e se apoia na confiança, no diálogo e no reconhecimento mútuo. Pesquisas indicam que boas relações interpessoais estão associadas a maior saúde, produtividade e bem-estar (Del Prette apud Salviano, 2023).

Dessa forma, a evolução das relações de trabalho não se restringe a transformações estruturais ou formais, mas reflete as maneiras pelas quais as pessoas se relacionam, comunicam e constroem sentido em conjunto. Em um cenário de constantes mudanças, fomentar vínculos profissionais mais humanos, éticos e conscientes representa não apenas um desafio, mas também uma oportunidade para o fortalecimento das organizações e da própria sociedade.

4.3 SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A Revolução Industrial marcou um período de intensas inovações tecnológicas e de expansão da produção em larga escala, mas também evidenciou os riscos das precárias condições de trabalho da época. As fábricas tornaram-se espaços perigosos, sem regulamentações adequadas que garantissem a proteção dos trabalhadores, resultando em altos índices de acidentes e doenças ocupacionais (Senac, s.d.).

Com o agravamento desse cenário, o Reino Unido instituiu, em 1833, a Lei das Fábricas, que estabeleceu normas voltadas à melhoria das condições laborais. Essa legislação também introduziu a figura da inspeção, responsável por fiscalizar o cumprimento das novas regras e promover maior segurança no ambiente de trabalho (Senac, s.d.).

É fundamental compreender que a Saúde e Segurança do Trabalho (SST) ultrapassa a simples prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Trata-se de um conjunto articulado de políticas e práticas voltadas à promoção de um ambiente laboral seguro, saudável e produtivo para todos os colaboradores. Nesse contexto, Melo (2023, p. 902) destaca:

A segurança do trabalho é um conjunto de normas, porém, também possui caráter prevencionista, ou seja, tem o objetivo de atuar não somente nos ambientes de trabalho mais também em diversos outros ambientes, podendo assim aplicar seus princípios, auxiliando no controle e prevenção das doenças ocupacionais, podendo ser ela psicológica ou física.

Além de zelar pela saúde e integridade dos trabalhadores, a Saúde e Segurança do Trabalho (SST) constitui um elemento estratégico para o desenvolvimento organizacional. A criação de ambientes mais seguros e saudáveis contribui para a redução de afastamentos, indenizações, interrupções operacionais e demais custos

decorrentes de acidentes e doenças ocupacionais. Tais iniciativas refletem positivamente na produtividade, na valorização dos colaboradores e na consolidação de um diferencial competitivo. Embora demandem planejamento e comprometimento, os resultados alcançados justificam amplamente os esforços empregados (Silva, 2016).

Nesse contexto, o Brasil dispõe de um conjunto legal e técnico robusto para garantir a efetividade dessas ações preventivas. Destacam-se as Normas Regulamentadoras (NRs), instituídas pela Portaria nº 3.214/1978 do Ministério do Trabalho, que estabelecem as diretrizes para ambientes de trabalho seguros e saudáveis.

Atualmente, existem 38 NRs vigentes, abordando temas diversos, como trabalho em altura (NR 35), ergonomia (NR 17), máquinas e equipamentos (NR 12), entre outros. Essas normas são atualizadas periodicamente para acompanhar as transformações do mercado de trabalho e as novas tecnologias.

Outro componente fundamental para a SST é o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), previsto na NR 4. Esse serviço reúne profissionais especializados como engenheiros de segurança, médicos do trabalho, enfermeiros e técnicos de segurança responsáveis por implementar ações preventivas e educativas no ambiente laboral. A composição do SESMT varia conforme o grau de risco e o número de empregados da empresa.

Além disso, programas específicos fortalecem a prevenção no ambiente de trabalho, como:

- **PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional)** – previsto na NR 7, com foco na vigilância médica dos trabalhadores por meio de exames periódicos.
- **PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos)** – atualizado pela NR 1, que orienta a identificação, avaliação e controle dos riscos ocupacionais.
- **CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio)** – estabelecida pela NR 5, composta por representantes dos empregados e empregadores, atuando na prevenção por meio da participação ativa dos trabalhadores.

Nos últimos anos, o cenário normativo brasileiro passou a refletir novas formas de compreender a saúde do trabalhador, reconhecendo a dimensão psicológica como parte essencial da segurança ocupacional. Nesse contexto, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) representa um marco histórico ao consolidar a saúde mental como um direito e uma responsabilidade compartilhada no ambiente de trabalho.

A NR-1 estabelece a obrigatoriedade do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), ampliando o escopo de proteção para incluir fatores psicossociais, como assédio, sobrecarga de trabalho e pressão por metas. Em sua fase inicial, vigente até 2025, a norma tem caráter educativo, a partir de maio de 2026, passa a ser fiscalizatória, com previsão de sanções em casos de descumprimento.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (2024), o objetivo da NR-1 é promover ambientes mais seguros e saudáveis, assegurando proteção integral à saúde física e mental dos trabalhadores. Rocha et al. (2024) destaca que o reconhecimento dos riscos psicossociais, fortalece políticas de bem-estar, prevenção do adoecimento mental e valorização da vida no trabalho. Assim, a NR-1 se consolida

como instrumento ético e legal essencial para culturas organizacionais mais humanas e sustentáveis.

Dessa forma, observa-se que mais do que um conjunto de normas, a SST representa um compromisso ético com a dignidade do trabalhador e a sustentabilidade das relações laborais. Ao reconhecer a saúde física e mental como pilares do desenvolvimento organizacional, reafirma-se que o verdadeiro progresso depende da valorização do ser humano no ambiente de trabalho.

4.4 DESAFIOS NA GESTÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

O marco legal brasileiro referente aos riscos psicossociais e à saúde mental no trabalho foi significativamente atualizado com a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). A Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, que estabeleceu a obrigatoriedade de inclusão da avaliação dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) do SST (BRASIL, 2024).

Em complemento, o Ministério do Trabalho e Emprego, em 2024, disponibilizou o Guia de Informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho, fornecendo orientações práticas a gestores e profissionais de SST (BRASIL, 2024). O guia enfatiza a necessidade de integrar a prevenção, a promoção do bem-estar e o monitoramento contínuo dos fatores de risco psicossocial. O ato de incluir formalmente esses riscos no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) marca uma nova era na SST nacional.

Não obstante o avanço normativo, a implementação prática tem sido criticada. Especialistas apontam que, apesar do progresso, a NR-1 ainda apresenta lacunas quanto ao detalhamento metodológico para a efetiva avaliação dos riscos psicossociais, delegando às empresas a responsabilidade de definir critérios e práticas (Carvalho; Rocha, 2024).

Adicionalmente, o guia, embora educativo, é considerado insuficiente por não delinear parâmetros de caráter obrigatório ou mecanismos fiscalizatórios robustos. Tal insuficiência, segundo a literatura, pode comprometer a eficácia das políticas públicas destinadas à proteção da saúde mental no trabalho (Lima; Santos, 2025). A vigilância e a pesquisa, portanto, continuam cruciais para a plena efetivação do marco legal.

4.5 RISCOS PSICOSSOCIAIS E SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

A abordagem psicodinâmica do trabalho (PDT), proposta por Dejours, oferece uma perspectiva fundamental para a compreensão do adoecimento laboral. A PDT enfatiza que o sofrimento psíquico emerge da tensão contínua entre as exigências organizacionais impostas e a subjetividade do trabalhador. Esse conflito pode comprometer gravemente a saúde mental ao minar a identidade e o reconhecimento social (Dejours, 2023).

Estudos contemporâneos corroboram essa perspectiva, identificando que fatores psicossociais adversos intensificam o estresse ocupacional. Fatores como a sobrecarga de trabalho, o assédio moral e a precarização das condições laborais elevam os índices de adoecimento mental, sobretudo em contextos de pressão e alta demanda contínua (Lima et al., 2022).

Adicionalmente, investigações recentes indicam que esse contexto organizacional

adverso se reflete diretamente na percepção de sofrimento e esgotamento. A aplicação da Escala de Indicadores de Sofrimento no Trabalho (EIST) demonstrou que o esgotamento mental se configura como o principal fator de risco psicossocial (Marinho et al., 2025).

Essas evidências convergem para a necessidade premente de aprimoramento das práticas preventivas. Fica inequívoca a importância de políticas que considerem a saúde mental como um componente central e estratégico da proteção integral do trabalhador.

4.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO

A cultura organizacional configura-se como um conjunto complexo de valores, crenças, pressupostos e práticas que confere identidade e singularidade às empresas, distinguindo-as umas das outras (Freitas et al., 2024). Essa cultura é o alicerce que determina os comportamentos esperados e a forma como a organização lida com seus desafios e objetivos.

Para que se compreenda a manifestação dessa cultura no cotidiano laboral, é fundamental analisar o Comportamento Organizacional (CO). O CO é o campo de estudo voltado a investigar o impacto que indivíduos, grupos e a própria estrutura da organização exercem sobre as dinâmicas internas, buscando aplicar esse conhecimento para elevar a eficácia organizacional (Alves; Guarda, 2023).

A cultura atua como um mecanismo de coesão, orientando os colaboradores quanto aos princípios e diretrizes da empresa e exercendo uma função essencial de comunicação e consenso (Santos; Ribeiro, 2023). Sua influência no ambiente de trabalho é direta e multifacetada, impactando elementos como:

- **Desempenho e Produtividade:** Uma cultura forte e alinhada aos objetivos estratégicos está positivamente correlacionada com a melhoria da performance geral e com a redução da rotatividade de colaboradores (*turnover*), garantindo a continuidade e o sucesso a longo prazo (Melo Júnior et al., 2024).
- **Inovação e Adaptação:** Culturas organizacionais que valorizam a experimentação, como as do tipo *adhocracia*, caracterizadas pela flexibilidade, autonomia e estímulo à criatividade, ou aquelas que adotam princípios ágeis, tendem a desenvolver maior capacidade de inovação e adaptação em contextos de alta competitividade (Scarpi Junior et al., 2024; Scislewski et al., 2024).
- **Saúde e Bem-Estar:** A cultura influencia o clima organizacional, que, por sua vez, reflete o estado de ânimo e o ambiente psicológico percebido. Um clima positivo, pautado em boas relações interpessoais e comunicação clara, contribui significativamente para a qualidade de vida e a satisfação no trabalho (Freitas et al., 2024).

Em última análise, a cultura organizacional é a força que estabelece as "regras não escritas" da convivência e do desempenho, definindo o que é seguro ou arriscado fazer, dizer ou propor no ambiente de trabalho. É nesse aspecto que sua influência se torna crucial para a temática deste trabalho: a cultura determina as condições para que o silêncio ou a voz prevaleçam, impactando diretamente o nível de segurança psicológica percebida pelos colaboradores (Paula, 2025).

4.7 IMPACTOS DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SEGURANÇA PSICOLÓGICA

O clima organizacional corresponde às percepções coletivas dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, envolvendo aspectos como qualidade da liderança, comunicação interna, reconhecimento profissional, relações interpessoais, justiça organizacional e suporte nas atividades diárias. Essas percepções são construídas a partir das experiências cotidianas e podem variar ao longo do tempo, refletindo o nível de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores (Ramos, 2024).

Embora frequentemente confundidos, clima e cultura organizacional apresentam distinções importantes. Enquanto a cultura se refere aos valores e normas da organização, o clima é a percepção dos colaboradores sobre esses elementos. Ele funciona como indicador da motivação, desempenho e engajamento no trabalho (Silva, 2024).

Pesquisas demonstram que valorizar o fator humano contribui para a eficiência organizacional e sua sustentabilidade, considerando o impacto do trabalho na vida pessoal e social dos indivíduos (Moreira & Sousa, 2019). Nesse sentido, o ambiente organizacional transcende o espaço físico, configurando-se como espaço simbólico onde as percepções moldam relações interpessoais e influenciam o desempenho coletivo.

Entre os métodos utilizados para compreender o clima organizacional, destaca-se o CLIMOR, instrumento que avalia dimensões como comunicação, integração, satisfação, condições de trabalho e processo decisório. Ele pode ser aplicado individual ou coletivamente e apresenta evidências de validade psicométrica (Marín Rueda; Angeli dos Santos, 2011). Ainda assim, há necessidade de instrumentos que representem de forma mais ampla a diversidade dos contextos laborais.

A análise do clima organizacional torna-se ainda mais relevante quando associada à segurança psicológica, uma vez que ambos se influenciam mutuamente. Ambientes pautados pela confiança e pelo respeito fortalecem o senso de pertencimento e favorecem a aprendizagem, a cooperação e o compartilhamento de ideias (Edmondson, 1999).

Essa relação entre clima e segurança psicológica reflete-se também nos resultados organizacionais. De acordo com Rocha et al. (2024), contextos de trabalho psicologicamente seguros tendem a promover maior comprometimento, criatividade e aprendizado contínuo, além de contribuir para a gestão de conflitos e para o fortalecimento do desempenho coletivo.

É importante destacar que a segurança psicológica não significa ausência de consequências ou autoconfiança exagerada. Trata-se, na verdade, da disposição para assumir os riscos envolvidos na franqueza e na autenticidade. Quando esse ambiente está presente, os colaboradores sentem-se mais à vontade para expressar ideias, mesmo que pareçam equivocadas, em vez de permanecer em silêncio por medo de críticas ou exclusão (Edmondson, 2020).

No entanto, apesar dessa abertura, o silêncio ainda pode ocorrer dentro das organizações e representa um obstáculo para o aprendizado coletivo, a inovação e o fortalecimento da segurança psicológica. O receio de possíveis consequências negativas leva muitos profissionais a omitir opiniões, dúvidas ou preocupações,

comportamento que, embora protetivo a curto prazo, pode gerar erros e comprometer o desenvolvimento organizacional (Rocha et al., 2024).

O silêncio organizacional, portanto, pode ser compreendido como a ausência intencional de comunicação sobre temas relevantes ao trabalho, influenciada por fatores defensivos, emocionais ou relacionais. Para mitigar esse fenômeno, a liderança desempenha papel decisivo ao cultivar um ambiente de segurança psicológica que estimule a confiança e o diálogo aberto, ao mesmo tempo em que estabelece expectativas claras de desempenho (Edmondson, 2020).

Em síntese, a cultura e o clima organizacional não apenas sustentam a segurança psicológica, mas também podem limitá-la quando permeados por relações hierárquicas rígidas ou práticas de gestão autoritárias. A consolidação de ambientes psicologicamente seguros exige, portanto, um compromisso institucional com a escuta ativa, a transparência e o respeito às subjetividades, elementos fundamentais para o desenvolvimento humano e organizacional.

4.8 A CONSTRUÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA A PARTIR DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA

O conceito de “cultura de segurança” surgiu formalmente em 1986, após a análise do acidente de Chernobyl feita pela Agência Internacional de Energia Atômica. O estudo sugeriu que, além dos procedimentos técnicos, fosse desenvolvida uma abordagem voltada à criação e fortalecimento de uma cultura de segurança nuclear (Rocha, 2023).

Antes disso, em 1979, a Comissão Reguladora Nuclear dos Estados Unidos já identificava que fatores organizacionais tiveram papel decisivo no acidente de Three Mile Island. Segundo o órgão, as falhas ocorreram principalmente na gestão, e não em falhas do equipamento (Rocha, 2023).

A partir desses e de outros acidentes industriais significativos, a cultura de segurança passou a ser compreendida como um constructo teórico de relevância crescente. Esses episódios evidenciam que a segurança depende da capacidade das organizações em identificar e responder a sinais de vulnerabilidade, estabelecendo padrões coletivos de atenção, cuidado e prevenção (Rocha, 2023).

Entretanto, pesquisas empíricas no Brasil indicam que, apesar do discurso institucional sobre a prioridade da segurança, a gestão ainda se subordina frequentemente às demandas produtivas. Além disso, a responsabilização por acidentes recai majoritariamente sobre falhas individuais, desconsiderando a complexidade sistêmica e organizacional que influencia esses eventos (Nogueira, 2020).

A construção de uma cultura de segurança eficaz exige assim práticas que vão além dos protocolos técnicos, incorporando a segurança psicológica como elemento estratégico (Edmondson, 2020). Estudos mostram que equipes com segurança psicológica elevada compartilham informações críticas com mais rapidez, reportam erros prontamente e apresentam desempenho inovador superior (Jin; Peng, 2024).

Nesse contexto, ferramentas de SST como Análise Preliminar de Risco (APR), Permissão de Trabalho, Inspeções de Segurança e investigações de incidentes podem ser mais efetivas quando aplicadas em ambientes nos quais os colaboradores se sentem seguros para expressar opiniões e relatar inconsistências.

Internacionalmente, destacam-se práticas como treinamentos em liderança inclusiva, círculos de feedback abertos e check-ins emocionais em reuniões, com o objetivo de reduzir barreiras de comunicação e fortalecer o aprendizado coletivo em ambientes de alta confiabilidade (Dong, 2024).

No setor de saúde e em indústrias de risco, programas de reporte não punitivo de incidentes e workshops de confiança interpessoal têm sido reconhecidos como práticas que consolidam a cultura de segurança (Edmondson; Lei, 2023; Elbir, 2024).

No Brasil, iniciativas recentes em hospitais universitários e escolas públicas incluem rodas de conversa entre gestores e equipes, programas de educação socioemocional e protocolos participativos de segurança, promovendo espaços de fala e reduzindo a estigmatização de erros (Ferreira; Silva, 2024)

Consultorias nacionais também têm incorporado metodologias de mindfulness, liderança empática e escuta ativa, alinhando-se a programas internacionais como *Search Inside Yourself* e *Genos Emotional Intelligence*, mas adaptados ao contexto cultural brasileiro (SBIE, 2025).

Dessa forma, tanto em nível global quanto nacional, a segurança psicológica se consolida como prática transversal, capaz de transformar a cultura de segurança em um sistema vivo de confiança, engajamento e inovação. Esses elementos reforçam a importância de políticas que integrem aspectos técnicos e humanos de maneira estratégica, promovendo organizações mais seguras e resilientes (Ferreira; Silva, 2024).

4.9 DESAFIOS PARA FOMENTAR A SEGURANÇA PSICOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES

A segurança psicológica nas organizações brasileiras configura-se como um campo em estágio inicial de consolidação e marcado por lacunas significativas. Embora a literatura internacional já tenha validado sua relevância para o desempenho, inovação e bem-estar laboral, o contexto nacional evidencia a escassez de políticas corporativas estruturadas para o seu fomento.

O Anuário Saúde Mental nas Empresas (2023) revelou que uma proporção expressiva de 79% dos trabalhadores relatou estresse significativo em 2022. No entanto, o estudo apontou que a maioria das empresas ainda demonstra falhas na adoção de programas consistentes de monitoramento e suporte psicológico aos seus colaboradores.

Pesquisas setoriais reforçam este cenário. Um estudo da Moodar (2023), que abrangeu 171 empresas e mais de 12 mil colaboradores, identificou elevado risco emocional e um baixo investimento em práticas efetivas de segurança psicológica. Outro levantamento (Mundorh, 2025), envolvendo quase 20 mil colaboradores, indicou que 27% dos trabalhadores estão em risco emocional devido à ausência de ambientes psicologicamente seguros.

Essa deficiência no ambiente corporativo brasileiro só recentemente começou a ser endereçada pela legislação. A atualização da NR-1, por meio da Portaria nº 1.419/2024, exige a inclusão da avaliação de riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) a partir de 2025 (BRASIL, 2024), fornecendo um marco legal para práticas preventivas.

Diante desse panorama, observa-se que, apesar dos avanços recentes, fomentar a

segurança psicológica ainda envolve desafios complexos. Entre os principais, destacam-se a elaboração de políticas organizacionais consistentes, o estímulo a uma cultura de comunicação aberta, a capacitação de lideranças para o suporte aos colaboradores, a redução de estigmas relacionados a questões emocionais e a integração sistemática de práticas preventivas.

4.10 ESTUDOS RECENTES SOBRE SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO BRASIL

A segurança psicológica, entendida como a percepção coletiva de que é seguro assumir riscos interpessoais, expressar ideias e aprender com erros sem medo de punições, consolidou-se como um fator crítico para inovação, engajamento e bem-estar nas organizações (Edmondson, 2023).

Estudos internacionais recentes demonstram que ambientes com alto nível de segurança psicológica promovem resiliência e desempenho sustentável. Revisões destacam a liderança inclusiva e sensível, a autonomia das equipes e as metodologias ágeis como antecedentes centrais, enquanto pesquisas em saúde confirmam que essa variável atua como mediadora entre condições de trabalho e redução de burnout (Edmondson, 2023).

No Brasil, o debate e a pesquisa sobre o tema têm avançado, especialmente em virtude do reconhecimento da dimensão psicossocial no ambiente de trabalho. Essa necessidade é reforçada pela atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que passa a exigir a avaliação de riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) a partir de 2025, evidenciando a necessidade de integrar essas práticas às políticas de saúde e segurança do trabalho (BRASIL, 2024).

Nesse contexto, diversos pesquisadores brasileiros têm enfatizado a relevância da segurança psicológica nas organizações. Silva (2025) a considera um fator essencial para o desempenho organizacional, enquanto o Conselho Federal de Psicologia (2025) ressalta sua importância na análise de clima, na prevenção de riscos psicossociais e na promoção de ambientes de trabalho saudáveis.

Complementarmente, Libardi (2025) argumenta que intervenções pautadas na humanização e na segurança psicológica contribuem para o fortalecimento da eficácia gerencial e para a melhoria do clima organizacional.

A literatura recente (Edmondson, 2023; De Lisser et Al., 2024; Santana et Al., 2025; Sesari; Sarro; Rastogi, 2025; Cfp, 2025; Libardi, 2025; Silva, 2025) apresenta um conjunto de práticas detalhadas e eficazes para o fortalecimento da segurança psicológica, que se alinham às demandas de conformidade e performance do contexto nacional:

- **Lideranças Empáticas e Inclusivas:** Líderes devem praticar a escuta ativa e valorizar a vulnerabilidade como meio de fomentar a confiança, estabelecendo a base para um ambiente não punitivo.
- **Estruturas Colaborativas:** O uso de metodologias ágeis, autonomia de equipe e ciclos de *feedback* contínuos promovem experimentação e aprendizado mútuos.
- **Monitoramento Contínuo:** A utilização de instrumentos padronizados de clima, *burnout* e engajamento é crucial, sendo uma prática agora reforçada pela obrigatoriedade legal brasileira de avaliar riscos psicossociais.

- **Cultura de Aprendizagem:** Implementação de práticas como *after-action reviews* e *check-ins* emocionais em reuniões, que fortalecem a confiança e a cooperação, estimulando a discussão de erros como oportunidades de melhoria.
- **Políticas de Humanização:** Iniciativas que reconhecem esforços, celebram conquistas e reduzem o estigma em torno de erros e falhas, promovendo um senso de justiça e pertencimento.

Em conjunto, tais intervenções, quando tratadas como estratégias integradas e contínuas, alinham as organizações brasileiras às tendências internacionais e atendem às exigências legais, fortalecendo desempenho, inovação, saúde mental e sustentabilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A segurança psicológica revela-se como um elemento essencial para a construção de uma cultura de segurança efetiva nas organizações, indo além do bem-estar individual e configurando-se como uma condição estratégica para a efetividade das políticas de Saúde e Segurança do Trabalho (SST).

Observou-se que a cultura de segurança não se limita à observância de normas técnicas ou à redução de falhas, mas envolve um conjunto de valores, atitudes e comportamentos compartilhados. Em ambientes com baixa segurança psicológica, prevalece o silêncio organizacional, no qual trabalhadores evitam relatar erros ou dificuldades, comprometendo a efetividade de programas de segurança, mesmo que bem estruturados (Silva, 2025).

Em contrapartida, a pesquisa evidenciou que a segurança psicológica constitui o alicerce para o engajamento ativo das equipes, possibilitando o relato de incidentes, o debate aberto sobre riscos e a participação contínua na melhoria dos processos.

Essa construção se apoia em três eixos centrais: (1) a promoção de uma cultura e clima organizacional que valorizem a expressão, a escuta e o senso de pertencimento; (2) o desenvolvimento de uma liderança inclusiva, pautada na empatia, na escuta ativa e na gestão não punitiva de erros; e (3) a institucionalização de rotinas de aprendizagem coletiva, como práticas estruturadas de feedback e reflexão sobre falhas.

No contexto brasileiro, destacou-se o avanço histórico representado pela atualização da NR-1 (Portaria MTP 422/2024), que passa a exigir a inclusão dos riscos psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO/PGR). Contudo, este estudo corrobora a percepção de que persiste um desafio significativo quanto à aplicação prática, ou seja, o "como" implementar essa avaliação com métricas e padrões claros, o que ainda representa uma lacuna entre a norma e a prática.

Conclui-se, portanto, que a segurança psicológica deve ser incorporada como componente central das políticas de gestão de pessoas e saúde ocupacional. Recomenda-se sua integração efetiva ao sistema de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) por meio de diagnósticos multifonte, capacitação contínua de líderes na gestão de riscos psicossociais, monitoramento de indicadores claros e ações que promovam ativamente um ambiente psicologicamente seguro.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos longitudinais, ensaios

de intervenção e, de maneira particularmente relevante, a validação de instrumentos de mensuração adaptados ao contexto cultural brasileiro. Esses esforços são essenciais para converter os recentes avanços normativos em práticas organizacionais consistentes e efetivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Ana Júlia Jesus de; VARGAS, Stella Oliveira de; SANTUCCI, Kareem Tathyany Teixeira. Segurança psicológica no ambiente organizacional. In: ENCONTRO CIENTÍFICO CULTURAL INTERINSTITUCIONAL, 21., 2023, Cascavel. **Anais** [...]. Cascavel: [s. n.], 2023. p. 1-9. Disponível em: <https://www4.fag.edu.br/anais-2023/Anais-2023-119.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2025.

ALVES, A. S. G; GUARDA, R. M. A comunicação e seus impactos no comportamento organizacional em meio à pandemia do COVID-19. **Revista Multidebates**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 96-111, 2023. Disponível em: <https://www.multivix.edu.br/wp-content/uploads/2023/12/a-comunicacao-e-seus-impactos-no-comportamento-organizacional-em-meio-a-pandemia-do-covid-19.pdf>. Acesso em: 30 out. 2025.

ANDRADE-VIEIRA, Rafaella de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 39, e39509, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/PNhr6fjkmcfqWKDM5DrGnzL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 out. 2025.

BRANDÃO, Nuno Gaspar. **A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações**. 2018. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/3eb9a300-1c40-412b-af74-5068003dc008>. Acesso em: 15 jun. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Cartilha explicativa sobre a Nova NR-1: Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Brasília: MTE, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego>. Acesso em: 06 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Cartilha sobre Saúde Mental e Riscos Psicossociais no Trabalho**. Brasília: MTE, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/seguranca-e-saude-no-trabalho/cartilhas/saude-mental-e-riscos-psicossociais.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025. **Ministério do Trabalho e Emprego**, Brasília, 29 nov. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025>. Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTP nº 422, de 12 de novembro de 2024**. Altera a Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 nov. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mtp-n-422-de-12-de-novembro-de-2024>. Acesso em: 17 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 1.419, de 9 de novembro de 2024**. Altera a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), incluindo a obrigatoriedade de avaliação de riscos psicossociais nos Programas de Gerenciamento de Riscos (PGR). **Diário Oficial da União**, Brasília, [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025>. Acesso em: 15 set. 2025.

BUVIK, M. P.; TKALICH, A. **Psychological Safety in Agile Software Development Teams: Work Design Antecedents and Performance Consequences**. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2109.15034>. Acesso em: 2 nov. 2025.

CARVALHO, João; ROCHA, Mariana. Limites da regulação dos riscos psicossociais no Brasil: um olhar crítico sobre a NR-1. **Revista Brasileira de Saúde do Trabalhador**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 45-59, 2024.

CFP – CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)**. Brasília: CFP, 2025. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2025/07/cartilha_POT_B-1.pdf. Acesso em: 24 ago. 2025.

CHEIN, E. H.; BENNIS, W. G. **Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach**. New York: Wiley, 1965.

CHINELATO, R. S. C. et al. Preditores dos comportamentos de redesenho do trabalho: uma análise de mediação. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 36, e3654, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/KdPnbb9LbdqXXyTrpsLsLKP/?lang=pt>. Acesso em: 2 nov. 2025.

DANTAS, Marília Maria Gomes. **Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho**. In: *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 5, Ed. 8, Vol. 15, p. 05-18, ago. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/relacionamento-interpessoal>. Acesso em: 30 out. 2025.

DE FATIMA NEVES, Maria; APARECIDA DIAS, Polyanna. Evolução histórica da segurança e medicina do trabalho, saúde ocupacional e saúde do trabalhador.

Revista Delos, Curitiba, v. 17, n. 60, p. 01-27, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/2055>. Acesso em: 05 jun. 2025.

DEJOURS, Christophe. Centralidade do trabalho e saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 26, e-213340, 2023. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/cpt/article/view/58362>. Acesso em: 2 nov. 2025.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**: Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez, 2018.

DE LISSER, R. et al. Psychological safety mediates work environment and burnout relationships among nurse practitioners. **International Journal of Nursing Studies**, 2024. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11288325/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

DONG, R. K. Psychological safety and psychosocial safety climate: a scoping evidence synthesis. **Safety Science**, v. 168, p. 106352, 2024. DOI: 10.1016/j.ssci.2023.106352.

EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo**: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2666999>. Acesso em: 2 nov. 2025.

EDMONDSON, Amy C. Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in Psychological Safety Research. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 10, p. 1-27, 2023. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>. Acesso em: 24 ago. 2025.

EDMONDSON, Amy C.; LEI, Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 23-43, 2014.

EDMONDSON, Amy C. A organização sem medo: criando segurança psicológica no ambiente de trabalho para aprendizagem, inovação e crescimento. **Harvard Business School**, 2018.

EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 44, n. 2, p. 350-383, jun. 1999.

Disponível em:

http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf. Acesso em: 4 nov. 2025.

EDMONDSON, Amy C.; LEI, Z. Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 10, p. 45-67, 2023. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031921-114948.

ELBIR, U. The role of psychological safety and employee engagement in improving workplace safety. **Journal of Waste Management & Recycling Technology**, v. 2, n. 6, p. 2-4, 2024. DOI: 10.47363/JWMRT/2024(2)137.

FERREIRA, L. A.; SILVA, M. C. Segurança psicológica e cultura de segurança em contextos educacionais e hospitalares no Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 49, n. 1, e2024-013, 2024.

FRAZIER, M. L. et al. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. **Personnel Psychology**, v. 70, n. 1, p. 113-165, 2017.

FREITAS, M. C. et al. A importância da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida do trabalhador. **Revista da FAACZ**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2024. Disponível em: <https://www.faacz.com.br/portal/wp-content/uploads/2024/01/CADM-2023-a-import%C3%A2ncia-da-cultura-e-do-clima-organizacional-na-qualidade-de-vida-do-trabalhador.pdf>. Acesso em: 30 out. 2025.

GALLO, A. What is psychological safety at work? **Harvard Business Review**, 2023. Disponível em: <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>. Acesso em: 2 nov. 2025.

GALVÃO, Taís Freire. Revisões sistemáticas e outros tipos de síntese. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 900–915, 2022.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ress/a/Y9kdncBVqh4bHx9CBN8xHCd/?lang=pt>. Acesso em: 3 nov. 2025.

GOMIDE JÚNIOR, S.; SILVESTREIN, L. H. B.; OLIVEIRA, Á. F. Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 15, n. 1, mar. 2015. Disponível em:

https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572015000100003. Acesso em: 3 nov. 2025.

GONÇALVES, N. A.; SCATOLIN, H. G. O trabalho como promoção de saúde. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 5, ed. 3, v. 4, p. 164-180, mar. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/promocao-de-saude>. Acesso em: 3 nov. 2025.

Garcia, I. S.; Moreira, E. R. A categoria trabalho em Lukács segundo a dialética marxista. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 854-879, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdp/a/yJChvrSNhJfK4mxmSPsCWLx/?lang=pt>. Acesso em: 07 nov. 2025.

INSTITUTO PHILOS ORG; INTEGRIDADE ESG. **Anuário Saúde Mental nas Empresas 2023**. [S.l.]: Insight Comunicação, 2023. 1 recurso online (PDF). Disponível em: <https://integridadeesg.insightnet.com.br/anuario-de-saude-mental-nas-empresas-2023.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)**: Características adicionais do mercado de trabalho: 2018. Rio de Janeiro: IBGE, dez. 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/livro_PNAD_Continua_Caract_Adicionais_Mercado_Trabalho_2018.pdf. Acesso em: 30 out. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)**: 4º Trimestre de 2021. Rio de Janeiro: IBGE, fev. 2022. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/PNAD_T.pdf. Acesso em: 30 out. 2025.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION [ILO]. **Work for a brighter future**: Global Commission on the Future of Work. Geneva: ILO, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_670554/lang--en/index.htm. Acesso em: 30 out. 2025.

JACQUES, Maria da Graça. Identidade e trabalho: uma articulação indispensável. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia, 1996. (Coletâneas da ANPEPP, n. 11). p. 21-26. Disponível em: <https://www.anpepp.org.br/acervo/Colets/v01n11a03.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025.

JIN, H.; PENG, Y. The impact of team psychological safety on employee innovative performance: communication behavior as a mediator. **PLoS ONE**, v. 19, n. 10, e0306629, 2024. DOI: 10.1371/journal.pone.0306629. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0306629>. Acesso

em: 2 nov. 2025.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256287>. Acesso em: 2 nov. 2025.

LIBARDI, Débora Silva. Práticas Profissionais de Psicólogos(as) em Demandas da Segurança Psicológica e Humanização. **Perspectivas em Ciência e Psicologia**, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/PPJ4vFDnwMJLpjzRBkHQkg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 ago. 2025.

LIMA, Patrícia; SANTOS, Roberto. Políticas públicas de saúde mental no trabalho: avanços e lacunas no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Saúde Coletiva**, v. 33, n. 2, p. 210-225, 2025.

LIMA, P. C. et al. Estresse ocupacional e as implicações para a saúde mental. **Concilium**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 335-345, 2022.

LIMA, V. M. A. et al. Saúde mental e riscos psicossociais no trabalho: avanços e desafios a partir da nova NR-1. **Cadernos de Saúde do Trabalhador**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 45–60, 2022.

MARÍN RUEDA, Fabián Javier; ANGELI DOS SANTOS, Acácia Aparecida. **Climor**: escala de avaliação do clima organizacional – manual. São Paulo: Vetor, 2011.

MARINHO, Alessandro Simões et al. Aplicação da Escala de Indicadores de Sofrimento no Trabalho e percepção de fatores de riscos psicossociais por Técnicos em Segurança do Trabalho. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 14, n. 4, e0614448470, 2025.

MARTINS, Ana Gabriella Bahia; ARAÚJO, Sarah Isabela; AMARAL, Thatiane. Inovação e segurança psicológica no contexto das organizações. 2021. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstreams/0cf9cf70-ea14-4f76-b89d-2a1a6c313107/download>. Acesso em: 2 nov. 2025.

MELO, Nedilson José Gomes de. A importância da segurança do trabalho = The importance of work safety. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 901, mar. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i3.8903>. Acesso em: 15 jun. 2025.

MELO JÚNIOR, Hermócrates Gomes et al. Cultura organizacional e desempenho: uma análise integrativa. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 5, e4351, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N5-108. Disponível em: <https://www.revistacontemporanea.org/artigos/RCV4N5-108>. Acesso em: 30 out. 2025.

MOODAR. **Pesquisa Moodar sobre segurança psicológica**. São Paulo: Moodar, 2023. Disponível em: <https://www.moodar.com.br/blogmoodar/pesquisa-moodar-revela-impacto-inseguranca-psicologica-2023>. Acesso em: 15 set. 2025.

MOREIRA, Maria Luiza Rodrigues; SOUZA, Matheus Melo de. Satisfação no trabalho e o clima organizacional: um breve levantamento teórico-conceitual. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], dez. 2019. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/trabalho-clima-organizacional.html>. Acesso em: 15 jun. 2025.

MUNDORH. Segurança psicológica: o fator invisível que pode estar prejudicando as empresas. **Revista Mundo RH**, [S. l.], 2025. Disponível em: <https://mundorh.com.br/seguranca-psicologica-o-fator-invisivel-que-pode-estar-prejudicando-as-empresas/>. Acesso em: 15 set. 2025, Laura Soares Martins; OLIVEIRA, Paulo de Tarso Ribeiro de; BELLOC, Márcio Mariath. Segurança e saúde no trabalho e o sofrimento ético. **Rev. NUFEN**, Belém, v. 12, n. 2, p. 41-61, ago. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S21752591202000020004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 15 jun. 2025.

NOGUEIRA, Mauro Oddo. **A Problemática do Dimensionamento da Informalidade na Economia Brasileira**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), ago. 2016. (Texto para Discussão, n. 2221). Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=28515. Acesso em: 30 out. 2025.

OLIVEIRA GENEROSO SALVIANO, Bruna; FRANCY CAMPOS, Ronny. A saúde mental do trabalhador brasileiro: a importância das habilidades sociais profissionais na promoção de saúde. **Pretextos - Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas**, Belo Horizonte, v. 8, n. 15, p. 45–61, 2023. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/pretextos/article/view/26053>. Acesso em: 1 jun. 2025.

OLIVEIRA, Juliana Andrade. **Riscos psicossociais no trabalho: uma discussão necessária**. *SciELO Preprints*, 13 set. 2024. Preprint. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.9871. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.9871>. Acesso em: 2 nov. 2025.

OVEJERO, A. B. O desemprego e suas consequências. In: OVEJERO, A. B. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado**: como enfrentar o assédio psicológico e o stress no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 77-106.

PAULA, Edson Roberto de. **A influência da cultura organizacional na segurança psicológica e nos comportamentos de voz e silêncio nas organizações**: implicações para burnout e engajamento no trabalho no contexto brasileiro. 2025. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2025. Disponível em: <https://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/handle/123456789/17605>. Acesso em: 30 out. 2025.

PEDRO, M.; CURRAL, L.; GOMES, C.; MARQUES-QUINTEIRO, P. É seguro falarmos aqui? O papel mediador da segurança psicológica na relação entre a amabilidade e o work engagement. **Revista E-Psi**, v. 6, n. 2, p. 45-66, 2016. Disponível em: <https://artigos.revistaepsi.com/2016/Ano6-Volume2-Artigo3.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2025.

RAMOS, Lídia; FAVA, Mariana; DURÃO, Mário. Clima organizacional e a satisfação profissional = Organizational climate and job satisfaction = Clima organizativo y satisfacci3n laboral. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 6, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/5370/3769> . Acesso em: 15 jun. 2025.

ROCHA, Leticia F. et al. Segurança psicológica e saúde mental no trabalho: uma revisão integrativa. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 49, e28, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/V5Lz66YkH6G5gRjWzQ5S8Cj>. Acesso em: 2 nov. 2025.

ROCHA, R.; PUCCI, F.; WALTER, J. Cultura de segurança e relações de poder nas organizações. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 48, e0012, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/ghnrhMFyqSssFxFFSMfQbXd/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

RUIZ, V. S.; ARAUJO, A. L. L. de. Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 125, p. 170–180, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/P9Hh3zBPL7WmzxsFYgW7K8b/?lang=pt>. Acesso em: 2 nov. 2025.

SACHUK, M. I.; ARAÚJO, R. R. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de**

Gestão USP, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

SANTANA, B. et al. Psychological safety in software workplaces: A systematic literature review. **arXiv**, 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2508.03369>. Acesso em: 24 ago. 2025.

SANTOS, Helena Sofia; RIBEIRO, Paula Campos. Comunicação Interna e Cultura Organizacional: revisão de literatura. **Interações: Sociedade e as Novas Modernidades**, Belo Horizonte, n. 44, p. 53–69, 30 jun. 2023. DOI: 10.31211/interacoes.n44.2023.a2. Disponível em: <http://www.periodicos.pucminas.br/index.php/interacoes/article/view/28905>. Acesso em: 30 out. 2025.

SBIE – SOCIEDADE BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL. **Programas corporativos de inteligência emocional e segurança psicológica**. São Paulo: SBIE, 2025. Disponível em: <https://www.sbie.com.br/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

SCARPI JUNIOR, L. B. B.; SCHREIBER, L. M.; TEIXEIRA, M. F. P. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais a gestão da mudança. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 44, e269804, 2024. DOI: 10.1590/1982-3703010269804. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/P7Bp6tdMHkw98mHFBZf9wXN/>. Acesso em: 30 out. 2025.

SCISLEWSKI, C.; BARLEM, J. B.; BORDIGNON, C. J.; DALLAZEN, J. C. Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 31, e507, 2024. DOI: 10.1590/0104-530X507-24. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/xKGtYLFbDHDFJynPLXshzkn/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 30 out. 2025.

SENAC. **Segurança do Trabalho**. [S. l.]: Senac, [20--]. Disponível em: https://www.ead.senac.br/drive/tecnico_seguranca_trabalho/index.html. Acesso em: 05 jun. 2025.

SESARI, E.; SARRO, F.; RASTOGI, A. **Safe to Stay: Psychological Safety Sustains Participation in Pull-based Open Source Projects**. arXiv, 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2504.17510>. Acesso em: 24 ago. 2025.

SILVA, Alexandre da; NUNES, Alexandre dos Santos; OTTANI, Ana Paula. **Origem e evolução das relações de trabalho no Brasil**. [S. l.]: [s. n.], [20--]. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20180813144154.pdf. Acesso em: 1 jun. 2025.

SILVA, Ana Paula; TOLFO, Suzana R. Cultura de segurança psicológica no trabalho: desafios para a gestão de pessoas. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 1–10, 2021.

SILVA, Francisco Pereira da et al. A influência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida (QVT) e felicidade dos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa GPTW. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE**, São Paulo, v. 10, n. 8, p. 4074, ago. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i8.15194>. Acesso em: 15 jun. 2025.

SILVA, Keylamara Pereira da; NASCIMENTO, Rossicléa Ferreira do; BOTELHO, Mario Augusto da Silva. Segurança no trabalho: uma ferramenta competitiva. 2016. **Portal Acadêmico AEDB**, [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/35124439.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025.

SILVA, L. F. da. **Segurança psicológica como fator de desempenho**. Dialnet, 2025. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10270841.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2025.

VACLAVIK, M. C.; OLTRAMARI, A. P.; OLIVEIRA, S. R. D. Empresariando a informalidade: um debate teórico à luz da gig economy. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 247–258, mar. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/DVmFqMCPVwLMPPvFbYkfNFr/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

VIZEU, Fernando; TORRES, Karla R. P.; KOLACHNEK, Luciana M. P. Revisão sistemática de literatura? Depende! Limites de uso e comunicação de revisões. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Curitiba, v. 21, n. 2, p. 213–241, 2022. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3605>. Acesso em: 15 jun. 2025.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, A. Virgílio B.; GONDIM, Sônia Maria Guedes (Org.). **Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicologia sobre a gestão e as organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2014.