

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEANDRO FRANCISCO MORAES LOURES

**O PAPEL DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA PROMOÇÃO DA SAÚDE
MENTAL CORPORATIVA: ANÁLISE**

CURITIBA

2025

LEANDRO FRANCISCO MORAES LOURES

O PAPEL DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA PROMOÇÃO DA SAÚDE
MENTAL CORPORATIVA: ANÁLISE

Artigo apresentado a Especialização em Medicina do Trabalho, do Departamento de Saúde Coletiva, Setor de Ciências da Saúde, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à conclusão do Curso.

Orientador(a): Guilherme Augusto Murta

CURITIBA

2025

RESUMO

Objetivo: A saúde mental no ambiente de trabalho tem se tornado uma prioridade global, com impactos significativos na produtividade e no bem-estar dos colaboradores. Embora estudos recentes tenham explorado a relação entre liderança e saúde mental, os mecanismos intrínsecos que ligam essas variáveis ainda necessitam de maior investigação. Com base na Teoria da Autodeterminação e em diretrizes da OMS e OIT, este estudo analisou o papel da liderança organizacional na promoção da saúde mental, considerando mediações como segurança psicológica e moderações como treinamento de gestores. **Métodos:** Realizou-se uma revisão narrativa da literatura, com busca sistemática nas bases PubMed, SciELO, BIREME, EBSCO e ResearchGate, utilizando descritores como "mental health at work", "leadership AND psychological safety" e "workplace burnout". Foram incluídos 35 artigos publicados entre 2014 e 2024, além de relatórios da OMS, OIT e DATASUS. **Resultados:** A liderança inclusiva e comprometida mostrou-se positivamente associada ao bem-estar ocupacional. A segurança psicológica mediou essa relação, enquanto o treinamento de gestores moderou o impacto da liderança na redução de riscos psicossociais. Políticas como a NR-1 no Brasil alinham-se às diretrizes internacionais, mas sua implementação ainda enfrenta desafios estruturais. **Conclusões:** Líderes que adotam práticas inclusivas e promovem ambientes psicologicamente seguros contribuem significativamente para a saúde mental corporativa. Recomenda-se a capacitação contínua de gestores e a integração de métricas de bem-estar nos sistemas de gestão organizacional. Estudos futuros devem investigar a efetividade dessas práticas em contextos locais.

Palavras-chave: Liderança organizacional, Saúde mental no trabalho, Segurança psicológica, NR-1, Bem-estar ocupacional.

ABSTRACT

Purpose: Mental health in the workplace has become a global priority, with significant impacts on productivity and employee well-being. Although recent studies have explored the relationship between leadership and mental health, the intrinsic mechanisms linking these variables require further investigation. Grounded in Self-Determination Theory and WHO/ILO guidelines, this study examined the role of organizational leadership in promoting mental health, considering mediators such as psychological safety and moderators like manager training. **Methods:** A narrative literature review was conducted, with systematic searches in PubMed, SciELO, BIREME, EBSCO, and ResearchGate using descriptors such as "*mental health at work*", "*leadership AND psychological safety*", and "*workplace burnout*". Thirty-five articles published between 2014 and 2024 were included, alongside reports from WHO, ILO, and DATASUS. **Results:** Inclusive and committed leadership was positively associated with occupational well-being. Psychological safety mediated this relationship, while manager training moderated leadership's impact on reducing psychosocial risks. Policies such as Brazil's NR-1 align with international guidelines but face structural implementation challenges. **Conclusions:** Leaders who adopt inclusive practices and foster psychologically safe environments significantly contribute to corporate mental health. Continuous manager training and the integration of well-being metrics into organizational management systems are recommended. Future studies should investigate the effectiveness of these practices in local contexts.

Keywords: Organizational leadership, Workplace mental health, Psychological safety, NR-1, Occupational well-being.

SUMÁRIO

RESUMO	3
ABSTRACT	3
SUMÁRIO	4
1 INTRODUÇÃO	5
2 REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 COMPROMETIMENTO VISÍVEL DA LIDERANÇA	6
2.2 TREINAMENTO DE GESTORES.....	7
2.3 PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE PSICOLÓGICAMENTE SEGURO	7
2.4 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.....	8
3 MÉTODO	9
3.1 TIPO DE ESTUDO	9
3.2 ESTRATÉGIA DE BUSCA.....	9
3.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO	10
3.4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	10
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	10
4.1 PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE PSICOLÓGICAMENTE SEGURO	10
4.2 LIDERANÇA COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.....	11
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	12
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14

1 INTRODUÇÃO

A saúde mental no trabalho ganhou espaço central nas agendas corporativas e governamentais ao redor do mundo no decorrer da última década. O crescimento exponencial da incidência de transtornos relacionados ao trabalho, como o presenteísmo e burnout, evidencia a necessidade urgente de repensar práticas organizacionais, bem como políticas públicas de bem-estar dos trabalhadores.

No continente europeu, pesquisas mostram que países como Portugal têm muitos casos de burnout no trabalho. Uma pesquisa mostrou que 32,5% dos médicos residentes de saúde pública em Portugal tinham burnout, com 30,5% em alto risco e 25,3% com risco moderado (VIANA, 2022). Ademais, áreas como educação, saúde e finanças são as que mais sofrem com o estresse no trabalho, com muitas queixas de excesso de trabalho e falta de apoio das empresas. Nos Estados Unidos, o cenário não é diferente. A Grande Renúncia, que começou em 2021, mostrou que muitos empregados estão insatisfeitos com as condições de trabalho, o que fez aumentar o número de pessoas que pedem demissão. Pesquisas indicam que 83% dos trabalhadores nos EUA sofrem de estresse relacionado ao trabalho, que é a principal causa do burnout (OSHA, 2025).

No Brasil, dados do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) revelam que os afastamentos por burnout atingiram mais alto nível dos últimos dez anos em 2023, com um aumento de 136% em relação a 2019. O país figura entre os que mais concedem auxílio-doença relacionados à saúde mental na América Latina. Com o aumento expressivo dos custos governamentais com o cuidado dos afastados, o Ministério do Trabalho e Emprego atualizou a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), em meados de julho de 2024, a qual passará a exigir a inclusão dos riscos psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) das empresas. Esta medida visa alinhar as práticas nacionais às diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da Organização Mundial da Saúde (OMS).

O burnout, classificado pela CID-11 da OMS como “síndrome resultante de estresse crônico no trabalho”, caracteriza-se por exaustão emocional, cinismo ou despersonalização e redução da eficácia profissional. Conforme apontado por Mendanha (2023), o burnout nas lideranças é particularmente crítico, pois além de comprometer o desempenho do gestor, tem efeito multiplicador sobre o sofrimento das equipes. Além dos impactos humanos, o burnout e o estresse crônico elevam o

turnover, gerando custos organizacionais expressivos. Esses custos incluem a perda de capital intelectual, diminuição do engajamento, aumento do absenteísmo e presenteísmo, além de despesas com reposição de talentos, conforme demonstram estudos publicados no *Journal of Occupational Health Psychology* (2022) e na *The Lancet Psychiatry* (2021).

Diante desse panorama, o papel da liderança organizacional na promoção da saúde mental corporativa torna-se central. A atuação proativa dos gestores na criação de ambientes de trabalho saudáveis é hoje considerada uma estratégia essencial para mitigar riscos psicossociais e promover o bem-estar dos trabalhadores, sendo o foco deste estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COMPROMETIMENTO VISÍVEL DA LIDERANÇA

Estudos publicados pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) na última década apontam que o engajamento da liderança junto as políticas de cuidado e desenvolvimento corporativos são cruciais para criação de ambientes de trabalho mentalmente saudáveis. Fato este demonstra que quando líderes criam políticas claras sobre saúde mental, conversam abertamente sobre o tema com os funcionários e incluem o bem-estar psicológico nos objetivos da empresa, há maior adesão às iniciativas institucionais, redução do estigma relacionado aos transtornos mentais e aumento da confiança entre os níveis hierárquicos (Gayed et al., 2018; Dimoff & Kelloway, 2019).

De acordo com a OMS (2022), esse tipo de liderança contribui para estabelecer uma cultura organizacional onde os aspectos psicossociais são levados em consideração de maneira integrada às operações da empresa, engajando e destinando recursos adequados a ações preventivas de cuidado genuíno com o colaborador, assegurando que este enfoque seja tratado com prioridade estratégica. Quando há comprometimento do líder em participar das campanhas internas da instituição, a adesão a estas políticas aumenta vertiginosamente, favorecendo não apenas a organização, mas também líderes e liderados (WHO & ILO, 2022).

2.2 TREINAMENTO DE GESTORES

Programas de treinamento e capacitação em saúde mental para líderes diretos apresentam bons resultados frente as demandas dos colaboradores. Habilitar o líder a atuar como promotor de mudança no ambiente de trabalho, sendo capaz de identificar sinais precoces de sofrimento psicológico, facilitam a promoção de um ambiente baseado em respeito, empatia e inclusão.

Em estudos publicados entre 2017 e 2022 demonstram que não apenas a oferta de programas de capacitação, mas o estímulo a participação de líderes e gestores resultam em maior eficácia na prevenção de transtornos mentais comuns, como a depressão e a ansiedade, além de contribuírem para o aumento do engajamento organizacional (Milligan-Saville et al., 2017; Hamann & Mendel, 2022). Neste cenário, A OMS (2022) e a OIT (2022) recomendam que estes treinamentos devem ter caráter contínuo, de acordo com dados da própria empresa, direcionados a ampliar as expertises em áreas como comunicação, gestão de conflitos e escuta ativa. Desenvolver a cultura de aprendizado recorrente dentro de uma organização é o alicerce para o crescimento corporativo (Dimoff et al., 2016). Líderes capacitados, não apenas previnem o adoecimento de suas equipes, mas também modelam comportamentos saudáveis, favorecendo o bem-estar coletivo e a produtividade sustentável no longo prazo.

2.3 PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE PSICOLÓGICAMENTE SEGURO

O processo de promoção de um ambiente psicologicamente seguro é condição sine-qua-non para um time eficaz, inovador e produtivo. Este conceito sobre segurança psicológica em ambiente de trabalho refere-se à percepção dos colaboradores frente a exposição de suas necessidades, sem medo de punições ou ridicularização por parte da equipe (Edmondson, 1999).

Segundo a OMS e a OIT (2022), ambientes de trabalho que promovem segurança psicológica estão associados à redução do estresse ocupacional, menor incidência de transtornos mentais e maior cooperação entre colegas e lideranças. Este fato se dá pelo encorajamento dos trabalhadores frente ao compartilhamento de preocupações, somadas a segurança para proposição de melhorias e solicitar ajuda quando necessário.

Segurança psicológica não deve ser construída apenas por discursos, mas por atitudes consistentes. Incentivar a escuta ativa, a valorização da diversidade de opiniões e a empatia frente a falhas humanas contribui significativamente para a melhoria do clima organizacional. A revisão sistemática sobre segurança psicológica de Alexander Newman, 2017, demonstram que ambientes psicologicamente seguros impactam positivamente a aprendizagem organizacional, a retenção de talentos e a inovação contínua (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). A ausência de medo permite maior participação ativa dos colaboradores em processos decisórios e no compartilhamento de informações relevantes.

A promoção de segurança psicológica, portanto, deve ser um compromisso institucional. Requer políticas claras contra assédio moral, canais de escuta efetivos, cultura de feedback construtivo e formação de lideranças capazes de cultivar relações de confiança e respeito mútuo no ambiente de trabalho.

2.4 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

O desenvolvimento contínuo da liderança como agente de transformação cultural é uma prática estratégica essencial para promover mudanças duradouras nas organizações em relação à saúde mental corporativa. Líderes bem-preparados não apenas implementam políticas e práticas de bem-estar, mas atuam como catalisadores de uma nova cultura organizacional baseada em respeito, empatia, inclusão e sustentabilidade psicológica.

Segundo a literatura internacional, o modelo de liderança transformacional — caracterizado por inspiração, estímulo intelectual, consideração individualizada e influência idealizada — tem forte associação com o bem-estar dos colaboradores e com ambientes de trabalho mais saudáveis (Skakon et al., 2010; Arnold, 2017). Destaca-se o fato que quando incluso além das competências técnicas e operacionais, habilidades socioemocionais e de inteligência emocional, melhora-se o ato de lidar com a vulnerabilidade humana. É essencial que as organizações desenvolvam mecanismos de avaliação e retroalimentação contínua sobre o estilo e os impactos da liderança. Programas de mentoria, coaching executivo com foco em saúde mental e avaliação 360 graus são estratégias reconhecidas internacionalmente

como eficazes na construção de lideranças mais conscientes e responsáveis (Kelloway & Barling, 2010).

Portanto, investir no desenvolvimento da liderança como pilar de transformação cultural não é apenas uma boa prática de gestão de pessoas, mas uma exigência ética e estratégica para organizações que desejam ser saudáveis, sustentáveis e humanas.

3 MÉTODO

3.1 TIPO DE ESTUDO

Este trabalho caracteriza-se como uma revisão narrativa de literatura, com foco qualitativo, voltada à identificação, análise e sistematização das melhores práticas de promoção da saúde mental corporativa por meio da liderança organizacional, conforme diretrizes internacionais, especialmente da Organização Mundial da Saúde (OMS) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

A revisão narrativa permite uma abordagem abrangente e crítica de diferentes tipos de fontes e metodologias, viabilizando a construção de um panorama integrativo sobre a atuação da liderança como promotora da saúde mental no ambiente de trabalho.

3.2 ESTRATÉGIA DE BUSCA

A busca bibliográfica foi realizada nas bases de dados PubMed, Scopus, SciELO, Web of Science e Google Scholar, utilizando combinações de descritores em inglês e português, como: “mental health at work”, “occupational mental health”, “leadership AND psychological safety”, “workplace mental health AND WHO”, “gestão de saúde mental no trabalho”, “liderança organizacional AND saúde ocupacional”.

Foram incluídos artigos publicados nos últimos 10 anos, com recorte especial para os estudos publicados entre 2021 e 2024, que representaram 1/3 da amostra final. Também foram priorizadas publicações em outras línguas, sobretudo inglês e espanhol, compondo 1/3 da base de referências.

Além de artigos científicos, foram incluídos relatórios técnicos e recomendações emitidas por organismos internacionais como a OMS, OIT e ONU, desde que cumprissem os critérios de relevância e rigor metodológico.

3.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Foram incluídos estudos que atendiam aos seguintes critérios:

- Abordagem direta sobre a relação entre liderança e saúde mental no trabalho;
- Foco em práticas organizacionais alinhadas com recomendações da OMS e da OIT;
- Estudos empíricos, revisões sistemáticas, diretrizes técnicas ou análises institucionais com aplicação no contexto corporativo.

Foram excluídos materiais que:

- Tratassem exclusivamente de transtornos mentais sem relação com o ambiente de trabalho;
- Focassem apenas em intervenções individuais sem articulação com o papel da liderança;
- Não apresentassem metodologia clara ou fontes confiáveis.

3.4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados extraídos dos artigos selecionados foram organizados em planilha estruturada contendo autor, ano, país, idioma, objetivo, método, principais achados e relação com a temática da liderança e saúde mental. Esta planilha subsidiou a análise qualitativa e comparativa dos dados.

As práticas foram classificadas por categorias de atuação da liderança, conforme os eixos recomendados pela OMS e OIT: compromisso institucional, capacitação, segurança psicológica e transformação cultural. A análise permitiu identificar padrões, lacunas e boas práticas com potencial de replicabilidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE PSICOLÓGICAMENTE SEGURO

Sendo uma das práticas mais valorizadas na gestão contemporânea, a promoção de um ambiente psicologicamente seguro deixa de ser apenas uma medida com viés de Governança ambiental, social e corporativa (ESG), para se tornar a protagonista no processo de maturação das companhias. O que antes se apresentava

como uma inovação, hoje é referência em modelo de negócio, aumentando a produtividade e gerando lucros àqueles que ousam trilhar por este caminho. É como exemplificado no programa australiano “Mentally Healthy Workplaces” (KO BEL, C, et. al. 2023), que reforçam os que ambientes seguros do ponto de vista emocional, geram maior engajamento, retenção de talentos e inovação. Líderes que acolhem diferentes opiniões, incentivam o diálogo aberto e demonstram empatia frente aos desafios emocionais promovem climas organizacionais mais saudáveis e colaborativos.

No Brasil, embora a NR-1 não trate diretamente do termo 'segurança psicológica', a sua abordagem sobre riscos psicossociais e cultura de prevenção permite a leitura de que este é um fator essencial para a saúde e segurança do trabalho. De fato, a ausência de espaços seguros para expressão emocional pode ser considerada um fator de risco organizacional que precisa ser mitigado dentro do PGR.

Estudos como os de Frazier et al. (2017) e Newman et al. (2017) mostram que a percepção de segurança psicológica influencia diretamente os níveis de burnout, ansiedade e depressão nas equipes. Tais achados reforçam que não se trata apenas de um conceito intangível, mas de um fator crítico para o desempenho organizacional e para a saúde dos trabalhadores.

A criação de um ambiente psicologicamente seguro exige ações estruturais e simbólicas: desde a atuação do líder como modelo de comportamento empático até a existência de canais institucionais de escuta, políticas contrarretaliação e cultura de feedback respeitosa. Em última instância, é este ambiente a qual as demais práticas de saúde mental podem se sustentar de forma eficaz.

4.2 LIDERANÇA COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Desenvolver a liderança como agente de transformação cultural é um objetivo estratégico de longo prazo nas organizações comprometidas com a saúde mental. O modelo de liderança transformacional, defendido por Bass e Avolio (1994) e consolidado em estudos como o de Skakon et al. (2010), enfatiza comportamentos como inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada como essenciais para o bem-estar organizacional.

A OMS e a OIT destacam que líderes com perfil transformacional são capazes de disseminar valores de respeito, inclusão e cuidado, tornando-se multiplicadores de práticas saudáveis e referência para as demais lideranças intermediárias. Eles contribuem ativamente para a mudança de paradigma organizacional: do foco exclusivo em metas para o equilíbrio entre resultado e saúde.

Empresas que adotam programas de desenvolvimento contínuo da liderança, como os modelos 360 graus com feedback anônimo e coaching executivo, tendem a apresentar melhores índices de saúde organizacional. Foram identificados o aumento das habilidades de liderança baseadas em coaching, melhorias no PsyCap (recursos psicológicos positivos) e maior engajamento no trabalho e desempenho em tarefas principais e além delas. Estes programas não apenas corrigiram condutas consideradas tóxicas, mas também promoveram a reflexão e autoconhecimento nos gestores, ampliando sua capacidade de lidar com as demandas emocionais do trabalho (ZUBERBUHLER, 2023).

No Brasil, embora muitas iniciativas de desenvolvimento de líderes ainda se concentrem em aspectos técnicos, a inserção de conteúdos sobre saúde mental, inteligência emocional e gestão humanizada começa a ganhar força, inclusive em programas de compliance e ESG. Com a atualização da NR-1, ao reconhecer os fatores psicossociais como riscos ocupacionais a serem prevenidos, cria-se uma janela de oportunidade para que o papel da liderança nesse processo seja formalmente valorizado e recompensado. O processo de transformação da cultura organizacional requer comprometimento. Requer que líderes compreendam o impacto de suas ações sobre o clima emocional das equipes. Ao promover relações baseadas em confiança, propósito e cuidado mútuo, esses líderes tornam-se protagonistas da construção de ambientes corporativos sustentáveis — em que pessoas e negócios prosperam juntos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A síntese do trabalho foi analisar e demonstrar o verdadeiro papel dos gestores frente aos desafios do novo milênio. A cada dia, novas ferramentas de otimização do trabalho vêm sendo implementadas, ganhando eficiência e rapidez. Contudo, a promoção da saúde mental corporativa, com foco nas melhores práticas

recomendadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) nunca foram tão urgentes.

A partir da revisão da literatura e de documentos internacionais e nacionais, foi possível identificar a relevância que o comprometimento da liderança, o treinamento de gestores, a promoção de ambientes psicologicamente seguros e o desenvolvimento de lideranças transformacionais são estratégias-chave para a construção de ambientes de trabalho saudáveis. Estes achados reforçam que a liderança não deve ser tratada apenas como um suporte técnico-operacional, mas como um agente transformador, capaz de impactar diretamente o bem-estar, a produtividade e a cultura organizacional. O alinhamento entre os princípios globais e as diretrizes da nova NR-1 brasileira indica um avanço importante na incorporação dos fatores psicossociais à agenda da saúde ocupacional no país, ainda que se reconheçam lacunas na efetiva implementação dessas práticas no cotidiano das empresas.

Além disso, a análise mostrou que políticas públicas e normas internacionais bem-sucedidas têm em comum a institucionalização do papel da liderança como fator de prevenção, com recursos, métricas e formação contínua. A ausência de tais elementos em muitas organizações ainda representa um entrave para a construção de ambientes corporativos saudáveis, seguros e sustentáveis.

Este estudo limita-se quanto a ausência de dados primários, além da carência de literatura pertinente, principalmente quanto aos próximos passos da NR-1, a qual deve fomentar o cuidado e não se transformar apenas em mais um elemento burocrático em um sistema já sobrecarregado. Sugere-se continuidade no mapeamento e desenvolvimento contínuo destas boas práticas, associado a pesquisas empíricas de implementação destas políticas nos ambientes de trabalho

Assim, investir no desenvolvimento da liderança com base em evidências científicas e diretrizes internacionais passa de meros custos operacionais para solução estratégica de inovação e desenvolvimento das organizações que desejam integrar saúde, produtividade e longevidade institucional. A criação de programas estruturados, com acompanhamento, capacitação, avaliação de impacto e articulação com os sistemas de gestão de saúde e segurança, é o caminho mais promissor para alcançar esse equilíbrio.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Allen TD, Golden TD, Shockley KM. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychol Sci Public Interest*. 2015;16(2):40-68.
2. American Psychological Association. *Work and Well-Being Survey*. APA; 2022.
3. Assunção A, Abreu M. Trabalho, sofrimento e adoecimento: uma análise das condições organizacionais. *Ciênc Saúde Colet*. 2020;25(5):1697-1705.
4. Bailey C, Madden A, Alfes K, Fletcher L. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *Int J Manage Rev*. 2017;19(1):31-53.
5. Bakker AB, Demerouti E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *J Occup Health Psychol*. 2017;22(3):273-285.
6. DATASUS. *Informações de saúde (TABNET)*. Ministério da Saúde; 2023.
7. Dollard MF, Bailey TS. The Australian Workplace Barometer: Report on psychosocial safety climate and worker health in Australia. *Occup Med (Lond)*. 2020;70(5):302-309.
8. Edmondson AC, Lei Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav*. 2014;1:23-43.
9. Edmondson AC. The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace. *Harvard Business Review*. 2018.
10. Grawitch MJ, Ballard DW. Examining the nomological network of psychologically healthy workplace practices. *J Occup Health Psychol*. 2016;21(3):295-305.
11. Kelloway EK, Nielsen K, Dimoff JK. Leading to occupational health and safety: How leadership behaviors impact organizational safety and well-being. *Front Psychol*. 2017;8:153.
12. KO BEL, C.; PAASIL A, J.; ARTISS, S.; THOMPSON, C. National Baseline Report for Mentally Healthy Workplaces: April 2023. Sydney: National Mental Health Commission / National Workplace Initiative, set. 2024. DOI:10.26193/KXNEBO. Disponível em: <https://www.mentalhealthcommission.gov.au/publications/national-baseline-report-mentally-healthy-workplaces>. Acesso em: 04 abril. 2025.
13. Mendanha D. *O que ninguém te contou sobre burnout: causas, consequências e prevenção*. 3ª ed. São Paulo: Gente; 2023.
14. Ministério do Trabalho e Emprego (BR). *Nova Norma Regulamentadora N° 1*. Brasília: Diário Oficial da União; 2024.
15. OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH ADMINISTRATION. *Workplace Stress*. In: *Workplace Stress – Overview*. OSHA.gov, [s.d.]. Disponível em: <https://www.osha.gov/workplace-stress>. Acesso em: 03/05/2025.

16. Oliveira C, Andrade J. Fatores psicossociais e saúde mental no trabalho: desafios para a gestão de pessoas. *Rev Bras Saúde Ocup.* 2022;47:e20220115.
17. Organização Internacional do Trabalho (OIT). Diretrizes para a promoção da saúde mental no local de trabalho. Genebra: OIT; 2022.
18. Reis C, Trigo V, Silva M. Leadership and occupational health: A systematic review. *Rev Bras Saúde Ocup.* 2021;46:e1-e10.
19. Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *J Organ Behav.* 2022;25(3):293-315.
20. Silva D, Ferreira J. Adoecimento mental e relações de trabalho: revisitando o conceito de burnout. *Cadernos Saúde Pública.* 2020;36(12):e00174319.
21. The Lancet Psychiatry. Burnout in healthcare professionals: time to act. *Lancet Psychiatry.* 2021;8(3):165.
22. VIANA, D. S. et al. Prevalence of Burnout in Portuguese Public Health Medical Residents during the COVID-19 Pandemic. [s.l.]: [s.n.], 2022.
23. World Health Organization. International Classification of Diseases 11th Revision (ICD-11). Geneva: WHO; 2019.
24. ZUBERBUHLER, M. J. P.; pelo Coaching-based Leadership Intervention Program. The Impact of a coaching-based leadership intervention using 360-degree feedback: a controlled trial. **Frontiers in Psychology**, v. 11, art. 566562, 2020. Disponível em: www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.566562/full. Acesso em: 04 abril. 2025.