

A SEGURANÇA PSICOLÓGICA EM GRUPOS DE TRABALHO

PSYCHOLOGICAL SAFETY IN WORK GROUPS

LIDIANE MENDES BARBOSA

lidiane.mendes1402@gmail.com

Universidade Presbiteriana Mackenzie

<https://orcid.org/0000-0003-2603-7138>

DIÓGENES DE SOUZA BIDO

diogenes.bido@mackenzie.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

<https://orcid.org/0000-0002-8525-5218>

RESUMO

Objetivo: Comparar o desempenho de duas escalas de Segurança Psicológica em termos de validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e validade nomológica.

Proposta: Foi proposto e testado um modelo em que o contexto de apoio era preditor da segurança psicológica, e esta foi mensurada por duas escalas.

Provocação: O compartilhamento de informações, ideias, aprendizado, preocupações, dúvidas e erros no local de trabalho depende da segurança psicológica, que pode ser diagnosticada por meio da aplicação de escalas de mensuração, como a de Edmondson (1999) ou Liang et al. (2012), mas será que uma delas é mais adequada ao contexto brasileiro?

Métodos: A metodologia foi quantitativa com uso de *survey*, com 114 participantes dados analisados com o software SmartPLS.

Resultados: Ambas as escalas são válidas e confiáveis, entretanto a escala de Liang et al. apresentou valores maiores de validade convergente e confiabilidade, podendo ser a preferida em estudos futuros.

Conclusões: A segurança psicológica é um tema que, embora não seja novo, ainda é pouco conhecido nacionalmente, por isso analisar os comportamentos que levam à segurança psicológica pode corroborar com mudanças que melhoram as relações interpessoais, tão necessárias para o desempenho profissional.

Palavras-chave: Segurança psicológica. Contexto de apoio. Aprendizagem em grupo.

ABSTRACT

Objective: *This study aims to compare the performance of two Psychological Safety scales in terms of convergent validity, discriminant validity, reliability, and nomological validity.*

Proposal: *We proposed and tested a model in which supportive context acts as a predictor of psychological safety, measured by two different scales.*

Provocation: *The ability to share information, ideas, learning experiences, concerns, doubts, and mistakes in the workplace relies on psychological safety. This concept can be assessed using measurement scales such as those developed by Edmondson (1999) and Liang et al. (2012). However, which of these scales is more suitable for the Brazilian context?*

Methods: *The research employed a quantitative approach through a survey conducted with 114 participants, and the data were analyzed using SmartPLS software.*

Results: *Both scales demonstrated validity and reliability. However, the Liang et al. scale exhibited higher levels of convergent validity and reliability, suggesting it may be more suitable for future studies.*

Conclusions: *While psychological safety is not a new concept, it remains relatively underexplored in Brazil. Understanding the behaviors that foster psychological safety can inform changes that enhance interpersonal relationships, which are vital for professional performance.*

Keywords: *Psychological safety. Supporting context. Group learning.*

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos mudaram a forma como as organizações se relacionam com seus colaboradores, aumentando o foco na reestruturação, no fortalecimento das relações humanas e no florescimento dos talentos intelectuais. Para tanto, essas organizações deveriam promover segurança para o compartilhamento de informações, o que pressupõe ir além dos conhecimentos, havendo trocas sobre as preocupações, as dúvidas, os erros e as ideias (Edmondson, 2020).

Nesse contexto, a segurança psicológica impacta as percepções das pessoas sobre as consequências de assumirem riscos interpessoais num contexto particular, como, por exemplo, um local de trabalho, e é aquela que facilita a contribuição voluntária de ideias e ações para um empreendimento partilhado (Edmondson & Lei, 2014).

Os estudos sobre segurança psicológica datam de 1960, tendo sido estimulados a partir de 1990 (Edmondson & Lei, 2014). Apesar de não ser um tema novo, no Brasil ainda é pouco citado e não foram encontradas pesquisas nacionais anteriores a 2015 que utilizassem a Escala de Segurança Psicológica [ESP].

Nesse sentido, na busca por trabalhos em contextos brasileiros que utilizaram a ESP, foram encontradas relações entre a sabedoria prática expressa pelo líder e a segurança psicológica dos funcionários. No entanto, há diferentes fatores, como ambiente externo e competitividade, que, se alterados, podem refletir nas ações dos líderes e comprometer a segurança psicológica do grupo (Rego et al., 2024), mostrando que ela não é linear nem estática.

Diminuir o risco desses impactos envolve melhoria no ambiente de trabalho, na alocação, no treinamento e no reconhecimento das pessoas, além de ter suficientes recursos e comunicação eficaz. Ocorre, pois, que políticas organizacionais afetam diretamente o engajamento no trabalho, o clima de segurança psicológica e, na presença de política organizacional, esta é percebida como uma demanda adicional e impeditiva e não como recurso, já que pode ter efeito negativo no engajamento (Chinelato et al., 2020).

Ademais, as condições organizacionais geram esforços dos indivíduos e com isso dificultam o desenvolvimento e o envolvimento com a aprendizagem. Por outro lado, são as percepções positivas sobre a organização que contribuem para motivar colaboradores e conduzi-los ao seu crescimento (Chinelato et al., 2020).

Nessa perspectiva, verifica-se que há limitados estudos científicos sobre a realidade brasileira e encontram-se lacunas quanto ao foco nas características das pessoas, sendo necessário que as organizações se atentem ao clima de segurança psicológica dos indivíduos para que eles se sintam livres para sustentar suas opiniões, contribuindo para um ambiente positivo que satisfaça ambos, tanto as necessidades de autonomia, de competências e de relacionamento, quanto a promoção de desempenho ideal (Chinelato et al., 2020).

Desse modo, faltam estudos sobre a cultura da segurança e sobre a prioridade que diferentes equipes em diferentes segmentos dão à segurança psicológica (Renecle et al., 2020), assim como são escassos instrumentos de pesquisa que mensurem a segurança psicológica em grupos de trabalho. Algumas pesquisas têm utilizado a ESP de Edmondson (1999) (ex. Onça, 2016), no entanto, foi identificado um instrumento mais recente (Liang et al, 2012) (ex. Kassem, 2018), ocorre, porém que ambos estão em outro idioma e foram construídos a partir de culturas locais. A Escala permite mensurar o constructo de forma confiável (Edmondson, 1999) e identificar barreiras silenciosas possibilitando a definição de estratégias direcionadas para a melhoria do clima do grupo de trabalho (Newman et al., 2017). Com os dados da escala, gestores podem embasar ações de treinamento e desenvolvimento de liderança e fortalecendo uma cultura de confiança e de colaboração de equipes (Frazier et al., 2017).

Diante disso, este trabalho tem o **objetivo** de comparar o desempenho dessas duas escalas de mensuração da segurança psicológica em termos de validade e confiabilidade a partir da análise da relação entre segurança psicológica e o contexto de apoio pela percepção dos colaboradores sobre a existência de segurança psicológica nos grupos de trabalho.

Por conseguinte, contribui-se, com isso, com a validação e a comparação das escalas no contexto de grupo, possibilitando que organizações, liderança e colaboradores conheçam os impactos dos contextos de apoio organizacional para a segurança psicológica de grupos, já que tanto líder quanto organizações podem promover eficácia da equipe e, por sua vez, a eficácia da equipe promove a aprendizagem (Edmondson, 1999), além de possibilitar a promoção de criatividade e de inovação (Edmondson & Bransby, 2023) e a busca por melhor qualidade de vida, a sustentabilidade e o desenvolvimento social (Potocnik, Verwaeren & Nijstad, 2022), tão necessários em contextos desafiantes, complexos e de mudanças constantes, sendo essencial traduzir e adaptar a escala para a realidade local, garantindo sua validade semântica, cultural e estatística (Carmeli, et al., 2009).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta investigação, o referencial teórico define os conceitos de segurança psicológica e de contexto de apoio. Na sequência do trabalho, são apresentados o método usado e os resultados da pesquisa.

2.1 Segurança Psicológica

Diferentes organizações demandam contribuição dos colaboradores para inovarem seus processos de trabalho, para assumirem riscos e para se engajarem na resolução de problemas (Ramalho & Porto, 2021), por isso elas oferecem oportunidades de desenvolvimento do trabalho intelectual dos seus colaboradores, procurando fomentar um ambiente em que as pessoas se sintam capazes de compartilhar conhecimentos (Edmondson, 2020).

As pessoas sentem-se melhor ao compartilharem suas experiências de trabalho em ambientes que promovam a segurança psicológica (Rozovsky, 2015), o que ocorre por meio de um clima em que as pessoas se sintam à vontade para se expressarem e serem elas mesmas, podendo falar abertamente, inclusive sobre suas percepções a respeito dos erros, sem medo de constrangimento ou de serem humilhadas, ignoradas ou culpadas (Edmondson, 2020).

Nesse sentido, a segurança psicológica é uma condição na qual as pessoas se sentem (i) incluídas, (ii) seguras para aprender, (iii) seguras para contribuir e (iv) seguras para desafiar o sistema (Clark, 2023). Dessa forma, o medo é uma condição importante que interfere diretamente na experimentação e na inovação, que são essenciais para a aprendizagem e para o desenvolvimento das pessoas, dos grupos e das organizações.

Para além do sentimento de confiança, a segurança psicológica decorre da confiabilidade (Rozovsky, 2015) e do sentimento de que existe respeito interpessoal que se manterá mesmo após a expressão de suas ideias (Ramalho & Porto, 2021), permitindo que uns contem com os outros e assim os erros sejam discutidos de maneira construtiva, facilitando a identificação de melhorias, adaptações e soluções disruptivas.

Nesse cenário, as perspectivas teóricas da aprendizagem, das trocas e da identidade social têm sido predominantemente utilizadas pelos investigadores para explicar os processos pelos quais a segurança psicológica se desenvolve e influencia os resultados (Newman, Donohue, & Eva, 2017), visto que as bases sociais influenciam os processos sociais em grupo e afetam o desempenho da própria equipe (Van den Bossche et al., 2006), fortalecendo as relações interpessoais e a aprendizagem colaborativa, promovendo, assim, um processo de crescimento e de desenvolvimento das pessoas e das tarefas desenvolvidas.

Essa interação acontece em equipes colaborativas, nas quais os treinamentos estimulam positivamente a aprendizagem em grupo e a segurança psicológica da equipe faz com que as pessoas expressem seus comportamentos de forma livre (Onça, 2016), o que envolve falar abertamente e, por isso, um tema central na investigação sobre segurança psicológica é o de que ela facilita a contribuição voluntária de ideias e as ações para um empreendimento partilhado. Todavia, a segurança psicológica é um fator crítico na compreensão de fenômenos como trabalho e aprendizagem em equipe e aprendizagem organizacional (Edmondson & Lei, 2014) e falar abertamente no trabalho significa oportunidade de identificar problemas ou de sugerir melhoria, além de oferecer ideias para melhorar o bem-estar das organizações em que atuam (Edmondson & Lei, 2014).

Ocorre que, em equipes com baixa segurança psicológica, as pessoas tendem a silenciar suas dúvidas e erros e, com isso, evitam falar de questões importantes (Onça, 2016). Não obstante, o medo da punição ou da forma como o indivíduo pode passar a ser visto pelas outras pessoas são fatores que comprometem a intenção de falar abertamente sobre falhas e erros (Alzyoud

& Abuzaid, 2024) e, conseqüentemente, fazem com que os erros não sejam corrigidos ou informados ao grupo, comprometendo sua diminuição ou eliminação no futuro (Silva et al., 2022).

2.2 Contexto de Apoio

O apoio organizacional é um fator importante e está entre os preditores da Segurança Psicológica (Edmondson, 1999). Para Máximo et al. (2019), o apoio ocorre, muitas vezes, por meio de uma liderança, já que ela tem impacto positivo quando a lealdade, o comprometimento e a disposição dos líderes em assumir riscos são características identificadas nos colaboradores de toda a organização. E nesse contexto, os líderes incutem ampla confiança nos seus subordinados, visto que quando um supervisor apoia, em vez de controlar o subordinado, este, por sua vez experimentará uma sensação de segurança psicológica. O mesmo ocorre quando o ambiente de trabalho apresenta ambigüidade, assim como imprevisibilidade e ameaça, acarretando, com isso, a percepção de um ambiente psicologicamente inseguro (Máximo et al., 2019).

Esses autores complementam que os líderes devem auxiliar seus subordinados a desenvolverem competências de liderança, tornando-os, assim, mais conscientes dos seus próprios sentimentos, comportamentos e pensamentos. Desse modo, as organizações nas quais os gestores valorizam o funcionário que fala, que questiona as práticas existentes e que sugere novas ideias são mais capazes de melhorar e aprender (Edmondson & Lei, 2014). O líder que é aberto e acessível à sua equipe, questiona e incentiva novas ideias assim como fornece *feedback* construtivo e promove a aprendizagem da equipe, estabelecendo, com isso, confiança e um clima psicologicamente seguro (Alzyoud & Abuzaid, 2024).

Assim, uma organização que constrói um ambiente de confiança terá funcionários que retribuem essa confiança, tornando-se mais engajados em seu trabalho, ou seja, a organização e os funcionários participam de uma relação de troca mútua. Isso ajudará ambas as partes a se sentirem confiantes (Rozovsky, 2015), bem como promoverá um ambiente de trabalho positivo e, por consequência, melhoria no desempenho do trabalho, na segurança psicológica e no envolvimento com as atividades de trabalho (Máximo, et al., 2019). Estabelecendo-se a seguinte hipótese:

H1: Melhorias no contexto de apoio aumentam a segurança psicológica

Outrossim, um clima interpessoal de segurança deve ser combinado com outros contextos essenciais em uma estrutura consistente, com metas, funções e planos de execução de equipe claras (Rozovsky, 2015) assim como uma estratégia organizacional, além da visão, dos objetivos da empresa, da liderança de apoio, entre outros que reforcem e permitam melhoria na aprendizagem e no desempenho (Edmondson & Lei, 2014).

3 MÉTODO

Para atender ao objetivo desta pesquisa, optou-se por uma metodologia quantitativa, por meio de uma *survey*, possibilitando o uso das Escalas de Segurança Psicológica (ESP), e a análise estatística foi apoiada pelas ferramentas Jamovi e SmartPLS 4. Esta última, alicerçada no fato de as dimensões serem independentes, classificadas como unidimensionais, o que sugere

fortemente o uso da análise fatorial confirmatória, de modelagem de covariância e/ou de equações estruturais (SEM) (Netemeyer et al., 2003), assim como de análises possíveis pelo *software* SmartPLS, adequado para dados oriundos de relações sociais humanas (Bido & Silva, 2019).

Inicialmente foi feita uma busca pelos trabalhos que utilizaram a ESP e que realizaram a tradução e a validação do instrumento. Assim, a Tabela 1 relaciona as pesquisas brasileiras mais recentes que testaram e validaram a ESP (Edmondson, 1999).

Tabela 1 - Teses e dissertações brasileiras, que utilizaram a ESP

Autores	Objetivo	Contexto	Achados
Teixeira (2015)	Analisou a percepção de comportamento agressivo associado à manifestação de sintomas psicológicos relacionados à desesperança	Trabalhadores em vários setores dando foco às incidências em colaboradores de Call-Center	Confirmou a relação entre o comportamento agressivo e a desesperança, no entanto, as estratégias utilizadas como formas de adaptação do uso de estratégias impactantes e os esforços para enfrentar situações que podem levar ao stress têm uma influência positiva nessa relação, visto que o uso de estratégias impacta no aparecimento ou não de sintomas depressivos.
Onça (2016)	Com isso, avaliou os comportamentos de aprendizagem em grupo como mediadores entre a prontidão para a aprendizagem e a segurança psicológica	Focou seu estudo com equipes de enfermeiros da área de saúde, considerando que os erros podem ser evitados diante da implantação de práticas e do aprimoramento de técnicas profissionais, além da melhoria do trabalho em equipe	Os resultados confirmaram essa predição.
Ramalho (2019)	O objetivo de investigar as evidências de validade da escala no Brasil	amostra de mais de 8 mil trabalhadores	Os resultados mostram que as boas práticas investigadas têm relação positiva com a segurança psicológica e evidencia a tendência de o status organizacional influenciar os resultados.
Sousa (2020)	Analisar relação entre os conceitos de clima para aprendizagem e a aprendizagem a partir dos erros, a segurança psicológica e comportamento inovador no trabalho	Profissionais de tecnologia da informação	Confirmou a hipótese

Autores	Objetivo	Contexto	Achados
Sbrissa (2020)	Testou o modelo de aprendizagem a partir dos erros, na perspectiva individual, relacionando-o com a liderança inclusiva, a segurança psicológica, assim como o contexto de apoio e a autoeficácia em ambiente organizacional	Amostra de 242 profissionais que têm líderes ou superiores.	Resultados identificaram relações positivas entre a liderança inclusiva e a autoeficácia, e, a aprendizagem a partir do erro. A relação do contexto de apoio e a segurança psicológica foi confirmada, já a relação entre a segurança psicológica e a aprendizagem a partir do erro, assim como o efeito moderador da autoeficácia não foram confirmados no estudo
Bessler (2023)	A partir dos contextos de mudanças e inovações nos ambientes organizacionais explorou a relação entre a cultura de aprendizagem e a segurança psicológica	Estudo de caso em uma organização brasileira no setor de açúcar e álcool	Entre os achados está a criação de uma cultura inovadora que fomenta a Segurança Psicológica, levando ao conhecimento da cultura de aprendizagem e dos valores de uma organização que aprende.

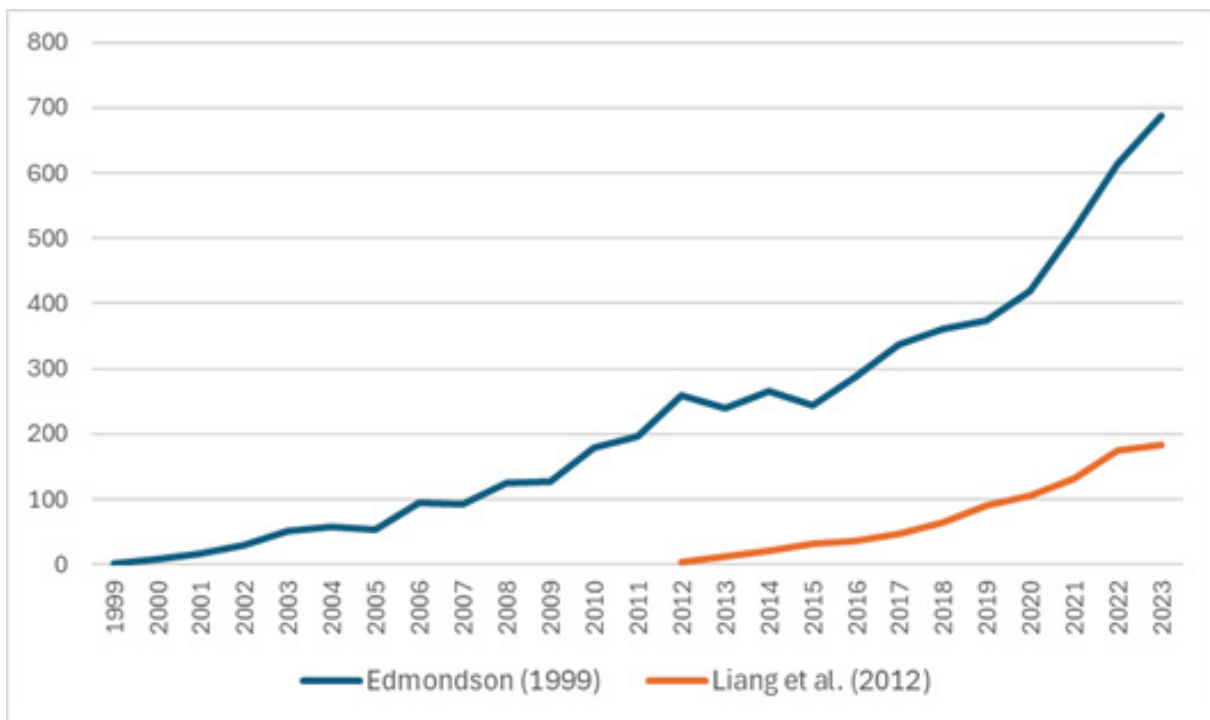
Fonte: Elaborado pelos autores.

A relação de teses e dissertações brasileiras mais recentes que utilizaram a escala ESP de Edmondson (1999) exploraram contextos de aprendizagem, seja pela cultura da aprendizagem, seja pela aprendizagem em grupo, seja pela aprendizagem a partir do erro, e observa-se, pois, a priorização de ambientes de inovação, de mudanças e que fomentem a criatividade em contextos competitivos e tecnológicos.

Achados similares foram encontrados por Edmondson e Bransby (2023), que identificaram o papel da segurança psicológica na promoção da criatividade e da inovação nos níveis do grupo e da organização, uma vez que, sem dúvida, ambas melhoram a qualidade de vida e torna a sociedade mais próspera e sustentável, e, para manter a efetividade disso, é importante atentar-se às exigências pelas quais os indivíduos e as equipes se expõem para a geração de ideias novas e úteis, assim como à implementação da inovação (Potocnik, et al., 2022).

Nessa busca foi identificada, além da Escala de Edmondson (1999), uma escala mais nova (Liang et al. 2012), que foi traduzida para o português por Kassem (2018). A escala de Edmondson já foi citada 5.970 vezes e a escala de Liang et al. 984. Desse modo, pela Figura 1 observa-se que tem havido um aumento na quantidade de citações por ano para ambas as escalas, ainda que a escala de Edmondson seja citada de três a quatro vezes mais que a escala de Liang et al. (2012).

Figura 1 - Quantidade de citações por ano no Scopus



Fonte: Scopus (consulta em 05/2024)

Diante da descoberta dessa nova escala, foram exploradas pesquisas que a utilizaram para mensuração de segurança psicológica e foi assim compreendido que a escala de Liang et al. (2012) envolve cinco construtos, que são: promoção da voz, proibição da voz, segurança psicológica, sentimento de obrigação por mudança construtiva e autoestima baseada na organização.

Buscando por trabalhos que utilizaram a escala no *site* Google Scholar, por considerar que nessa plataforma de busca é mais provável encontrarem-se artigos nacionais, foram identificados onze artigos, não sendo nenhum deles em contexto brasileiro e apenas dois deles utilizaram os itens da escala de Segurança Psicológica (Buzás & Faragó, 2023, e, Rong et al., 2022).

Buzás e Faragó (2023) investigaram o efeito do tempo gasto em domicílio no comportamento de voz dos funcionários e na abertura da liderança durante a Covid-19, quando se intensificou o *home office*. Para a mensuração foi usada, além da escala de voz, a escala de segurança psicológica de Liang et al. (2012), que foi adaptada, visto que adicionaram um novo item à escala original relacionado as emoções ("No meu local de trabalho, posso expressar meus verdadeiros sentimentos") e reformularam um item para ser codificado reversamente (item original: "Na minha unidade de trabalho, posso expressar livremente meus pensamentos"; item reformulado: "Na minha unidade de trabalho, não consigo expressar livremente meus pensamentos"). A escala apresentou, pois, consistência interna satisfatória (alfa de Cronbach:0,70).

Desse modo, as três escalas de Liang et al. (2012) foram relacionadas com a abertura de liderança (Ashford et al., 1998), com a motivação (pela escala de motivação multidimensional no trabalho de Gagné et al., 2015) e com o comportamento organizacional (pela Escala de Com-

portamento do Empregado de Meyer e Allen, 1991 e 2004). Os fatores mediadores, no entanto, mostram que quando os líderes estão abertos à comunicação ascendente e consideram completamente as vozes dos funcionários, um ambiente psicologicamente seguro desenvolve-se, o risco de expressar ideias ou críticas diminui, a motivação intrínseca aumenta e, como resultado, os funcionários articularão sua voz promotora e proibitiva.

Já Rong et al. (2022) buscaram esclarecer a relação entre duas importantes fontes de influência, que são poder (dominância) e *status* (prestígio), bem como explorar seus efeitos na percepção dos subordinados (segurança psicológica) e no comportamento proativo (comportamento de voz). A hipótese é de que a segurança psicológica tem papel mediador entre o papel de poder e o *status* da liderança e, para a análise, foram utilizadas as três escalas de Liang et al. (2012), isto é, escala de voz promotora, de voz proibitiva e de segurança psicológica em dois estudos experimentais.

Assim, o estudo descobriu que o comportamento de voz dos subordinados era inibido quando os líderes tinham alto poder e era aprimorado quando os líderes tinham alto *status*. Além disso, o *status* de líder pode mitigar o efeito negativo do poder do líder no comportamento de voz dos subordinados, e o efeito moderador do *status* de líder no relacionamento entre poder deste e comportamento de voz é mediado pela segurança psicológica.

Aplicar uma escala sem evidências de validade em um contexto específico pode comprometer a interpretação dos resultados e levar a conclusões equivocadas (Pasquali, 2010), e, como esta pesquisa é a primeira etapa de uma investigação mais ampla, decidiu-se comparar as escalas para avaliar se ambas cumprem o objetivo de mensurar a segurança psicológica e, ainda, qual seria preferível nas etapas posteriores da pesquisa.

Diante disso, a busca resultou na adaptação das escalas traduzidas e a construção da *survey* foi, então, composta por: uma (1) questão inicial sobre a ciência e a escolha de participação na pesquisa e nove (9) questões para identificação do perfil dos respondentes; três (3) questões para identificação do tamanho e segmento da organização onde trabalham; e vinte (20) questões direcionadas para o diagnóstico de Segurança Psicológica nas equipes.

As vinte (20) questões foram divididas em: seis (6) itens da ESP de Edmondson (1999) adaptados de Onça (2016), Sousa (2020) e Bessler (2023); cinco (5) itens da Escala de Segurança Psicológica de Liang et al. (2012), traduzido e adaptado por Kassem (2018); cinco (5) itens sobre o Contexto de Apoio de Edmondson (1999) traduzido por Sbrissa (2020); e quatro (4) questões sobre interdependência de tarefas (Onça, 2016) para melhor identificação do público-alvo que trabalha em equipe. Para todas as questões foi utilizada uma Escala de cinco (5) pontos com os pontos finais ancorados por “discordo totalmente” e “concordo totalmente” (Sekaran & Bougie, 2020).

Desse modo, o questionário foi construído com a ferramenta *Google Forms* para facilitar a divulgação em grupos de *WhatsApp* e em redes sociais (*Instagram* e *Linkedin*) entre os dias 25 e 30 de março de 2024.

Já o público-alvo limitou-se às pessoas que trabalham em grupo, independentemente do tipo de equipe ou do tipo de organização (Edmondson & Lei, 2014), possibilitando o cruzamento dos resultados diante da intenção de identificar tendências, possibilitando comparações entre o perfil dos participantes bem como diferenças pelo porte ou segmento das organizações.

Assim, para confirmar esse perfil, foi utilizada a escala de interdependência de tarefas de Van Der Vegt et al. (1999), adaptado por Puertes Palácios (2008) e utilizado por Onça (2016), ou seja, se o escore do respondente for baixo para a interdependência de tarefas significa que ele não trabalha em grupo.

A pesquisa alcançou 156 respondentes e, após análise da qualidade dos dados, resultou em 114 questionários válidos. Dessa forma, as 42 respostas foram excluídas considerando-se a alta porcentagem de respostas iguais, os dados não exatos (ex. uso de símbolos) e as quantidades muito altas (acima de 100) ou muito baixas (abaixo de 3) de componentes na equipe, levando-se em conta a intenção de garantir a participação do público-alvo que trabalha em equipe. Para tanto, foram desconsiderados aqueles que percebem que não têm ou têm pouca (abaixo de 3 pontos) dependência de tarefas com colegas de trabalho (Onça, 2016).

Por fim, a análise foi alicerçada na estrutura de modelagem de equações estruturais (SEM), que é bastante conhecida e ajuda a testar e a descobrir hipóteses potencialmente úteis. Dessa forma, foram feitas as análises de validade e a confiabilidade das escalas de medição com o objetivo de validação do modelo estrutural, que possibilitou comparação dos resultados e, assim, a escolha da melhor escala para uso em pesquisas futuras (Shipley, 2016).

4 RESULTADOS

A amostra com 114 participantes apresentou um perfil de maioria feminina (55%), com idade entre 40 e 50 anos (39,5%), casadas (53,5%), autodeclaradas brancas (75%), com escolaridade em nível de pós-graduação (51,75%), com cargo de liderança (60,5%) e com mais de 10 anos de atuação na mesma empresa (29,8%) e que, em sua maioria (71%), tem mais de 100 funcionários.

No que diz respeito ao segmento das organizações onde trabalham, as respostas foram amplamente diversas, com destaque para a educação e para a indústria (19% e 18% respectivamente) e para a área de saúde (9%).

Os resultados foram segmentados entre os dois temas apresentados no Referencial Teórico, que são: Segurança Psicológica e Contextos de Apoio.

4.1 Contexto de Apoio

Os resultados em relação ao contexto de apoio estão apresentados na Tabela 2 e mostra a predominância das equipes que receberam apoio (50%) e informações necessárias (46,5%) para o desenvolvimento do trabalho. Por outro lado, há pouco acesso a treinamento útil (57%), assim como ao recebimento de informações futuras (52,6%). Ainda assim (60,5%) acreditam que a excelência no trabalho vale a pena.

Tabela 2 - Mensuração do contexto de apoio

Item	Discordo ou discordo plenamente	Nem concordo nem discordo	Concordo ou concordo plenamente
Nossa equipe obtêm toda a informação necessária para planejar e fazer nosso trabalho	32	25	57
Para nossa equipe, é fácil obter a ajuda de especialistas quando surge algo com que não sabemos lidar	28	33	53
Nossa equipe não recebe informação alguma (a respeito de desenvolvimentos atuais nem de planos futuros) que possa afetar o nosso desempenho no trabalho ®	27	27	60
Nossa equipe não tem acesso a treinamento útil ao fazer o trabalho ®	21	28	65
Nessa empresa, a excelência do trabalho vale a pena	17	28	69

Legenda: ® = item reverso.

A avaliação da validade convergente, validade discriminante e confiabilidade é detalhada na seção 4.4.1.

4.2 Escala de Segurança Psicológica de Edmondson (1999)

A Escala de Segurança Psicológica (Edmondson, 1999) apresentou validade convergente ($AVE=0,48$) próximo de 0,5 (Hair et al., 2005), sendo unidimensional, ou seja, apresentou apenas um componente principal com autovalor maior que 1 (Hair Jr. et al. 2005), confirmando a escolha do método de equações estruturais (Netemeyer et al., 2003).

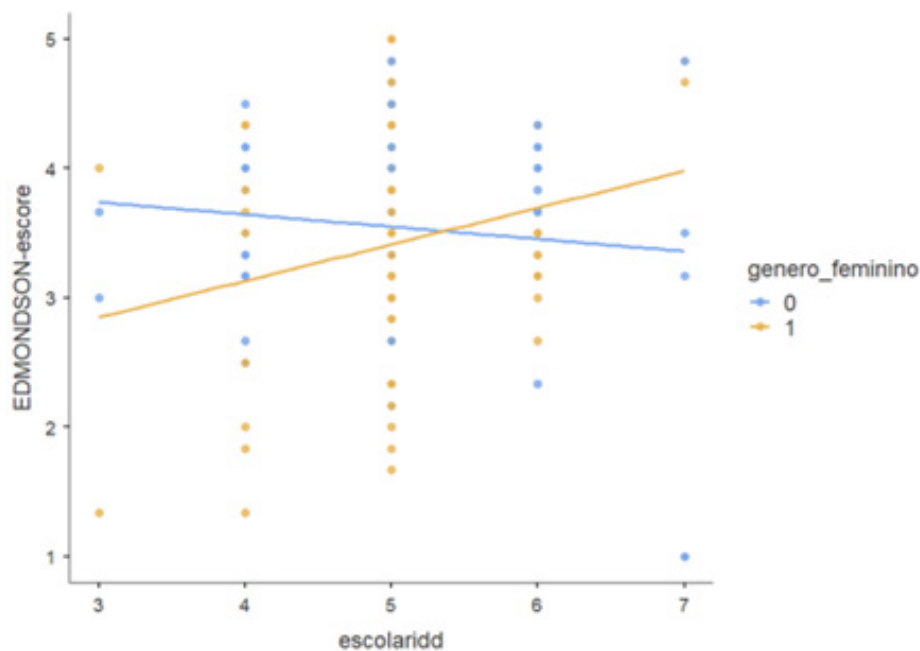
Esse método apresenta confiabilidade com Alfa de Cronbach igual a 0,785. Portanto, os itens da variável Segurança Psicológica individualmente mantêm o Alfa de Cronbach superior a 0,7, garantindo, com isso, a permanência de todos os itens no modelo, que está relacionado ao grau de inter-relação em um conjunto de itens projetados para medir um único construto (Netemeyer et al., 2003).

Não obstante, essa amostra não apresentou diferença significativa dos escores da segurança psicológica quando comparados por gênero e por raça/etnia dos respondentes. O teste t para amostras independentes de gênero apresentou U de Mann-Whitney, p igual a 0,376, e, em relação à raça/etnia, tem-se p igual a 0,102. Em ambos os casos, as médias mantiveram-se com pequena variação, não apresentando diferenças significativas em relação à segurança psicológica entre homens (média 3,67) e mulheres (média 3,41) ou entre raças/etnia (3,56 brancos e 3,20 não brancos). A segurança psicológica também não correlacionou com o tamanho da equipe ($r = -0,13$; $p > 0,1$).

Em relação à escolaridade, tem-se menor segurança psicológica (3,00) se for nível superior incompleto e há uma tendência crescente de segurança na conclusão do ensino superior (3,34) e em nível de Pós-Graduação e de Mestrado (3,56 e 3,52 respectivamente), podendo indicar que a escolaridade pode ser um fator que aumenta a segurança individual, vinculada a fatores como autoestima e segurança, que, por sua vez, refletem no grupo.

Quando essa relação é analisada por gênero, observa-se uma diferenciação, conforme identificado na Figura 2, que apresenta a segurança psicológica por escolaridade, sendo que a identificação 3 corresponde às pessoas com nível superior incompleto, 4 a superior completo e 5 e 6 a Pós-Graduação e Mestrado. Os pontos azuis correspondem aos respondentes masculinos enquanto os amarelos correspondem aos do gênero feminino, mostrando que para o segundo gênero a escolaridade é um fator positivo para a segurança psicológica, o que pode justificar os maiores níveis de escolaridade entre mulheres brancas (GEMAA, 2017).

Figura 2 - Relação entre a ESP de Edmondson e Escolaridade/Gênero



Fonte: Jamovi. Resultados originais da pesquisa.

Legenda: azul = masculino, laranja = feminino.

Os resultados de cada item que compõem a ESP estão apresentados na Tabela 3. Eles foram agrupados entre as respostas "discordo" e "discordo totalmente" e entre "concordo" e "concordo plenamente", diminuindo com isso de 5 para 3 pontos.

Tabela 3 - Resultado da Pesquisa: Itens da ESP de Edmondson (1999)

Item	Discordo ou discordo plenamente	Nem concordo nem discordo	Concordo ou concordo plenamente
Na minha equipe, quando alguém comete um erro é comum que isso seja usado contra ela no futuro ®	24	10	80
Os membros da minha equipe são capazes de discutir problemas e assuntos difíceis	21	28	65
As pessoas da equipe, às vezes, rejeitam outras por serem diferentes ®	40	25	49
É seguro correr riscos na minha equipe	39	35	40
Ninguém nesta equipe agiria deliberadamente de uma forma que prejudicasse meus esforços	28	22	64
Trabalhando com membros da equipe, minhas habilidades e talentos são valorizados e utilizados	16	23	75

Legenda: ® = item reverso.

Obs. O item “É difícil pedir ajuda a outros membros da sua equipe” não foi considerado nesta pesquisa.

A Tabela 3 mostra que, apesar de as equipes discutirem problemas e assuntos difíceis (57%), é comum (70%) que erros cometidos sejam usados contra alguém da própria equipe, o que pode justificar que os erros não sejam tolerados e resultem contra aquele que o cometeu. Por outro lado, tem-se que (56%) não há uma tendência de a equipe prejudicar deliberadamente algum componente.

Expressar-se livremente envolve, pois, uma comunicação aberta e autêntica que elucida, além de problemas, erros e novas oportunidades para melhorias, e esses fatores aumentam o compartilhamento de conhecimento e de ideias entre as pessoas (Edmondson, 2020).

Portanto, a ausência de tolerância ao erro prejudica a mudança e a melhoria de processos e de tarefas, além de não inibir que esses erros sejam cometidos por outras pessoas da equipe, visto que não são discutidos e explicitados com intenção de busca de solução e de compartilhamento de ideias e de conhecimentos. Dessa forma, essa amostra não identificou (35%) uma predominância de sentimento de segurança em correr riscos, comprometendo a tolerância para a franqueza que alicerça a dissidência construtiva, arriscando, com isso, a inovação (Clark, 2023).

Para que uma equipe identifique lacunas em seus planos e faça as alterações adequadas, os membros da equipe devem testar suposições e discutir diferenças de opinião abertamente, e não em particular ou fora do grupo, e é com esse comportamento que acontece a aprendizagem em nível de grupo, uma vez que provavelmente facilitará o desempenho para indivíduos ou para equipes (Edmondson, 1999).

Quanto ao item sobre rejeição a outros por serem diferentes, embora não se tenha com profundidade a percepção do respondente em relação ao comportamento de rejeição e ao que é considerado diferente, pode-se intuir tanto tratar-se de pessoas que cometem erros quanto também de pessoas que compõem a diversidade social. Para o primeiro, tem-se o comprometimento da atitude de voz, seja no relato de um erro seja até mesmo na falta de clareza em relação a uma tarefa, por medo das consequências negativas que esse comportamento pode acarretar; já o segundo pode comprometer a inclusão de todos os componentes da equipe.

Em um ambiente em que a franqueza é esperada e possível, espera-se que a segurança psicológica ajude no encorajamento de comportamentos interpessoais abertos e autênticos, assim como em aumentar o envolvimento e a satisfação, a lidar com o *stress* e a tensão no trabalho e a criar um clima de equipe de apoio e que seja inclusivo (Edmondson & Bransby, 2023).

4.3 Escala de Segurança Psicológica de Liang et al. (2012)

A Escala de Segurança Psicológica de Liang et al. (2012) apresentou validade convergente (AVE = 72,7%) maior que 50% (Hair Jr. et al., 2005). A confiabilidade medida pelo Alfa de Cronbach foi igual a 0,905, confirmando que a Escala mede efetivamente o construto Segurança Psicológica, como se propõe.

Assim, os itens compostos pela Escala de Liang *et al.* (2012) estão apresentados na Tabela 4, cujos resultados foram agrupados entre as respostas “discordo” e “discordo totalmente”, entre “concordo” e “concordo plenamente”, passando de 5 para 3 pontos.

Tabela 4 - Resultado da Pesquisa: Itens da ESP de Liang et al. (2012)

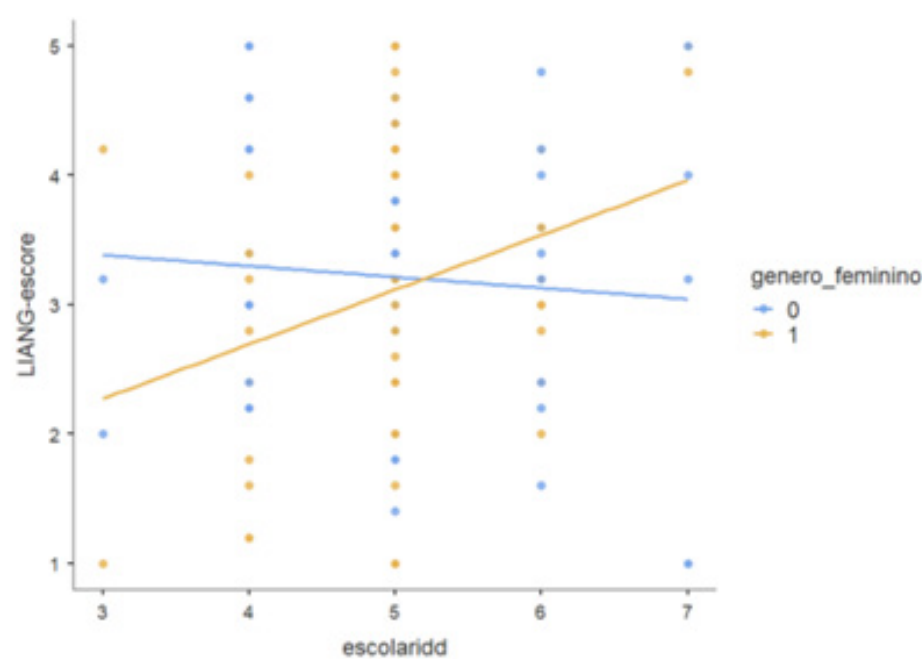
Item	Discordo ou discordo plenamente	Nem concordo nem discordo	Concordo ou concordo plenamente
Em minha unidade de trabalho, posso expressar meus sentimentos sinceros a respeito do meu trabalho	28	29	57
Em minha unidade de trabalho, posso expressar livremente meus pensamentos	35	24	55
Em minha unidade de trabalho, a expressão de meus sentimentos sinceros é bem aceita	35	28	51
Ninguém em minha unidade irá constranger-se se eu tiver opiniões diferentes	30	29	55
Eu preocupo-me com o fato de que expressar meus pensamentos sinceros no meu ambiente de trabalho poderia causar-me danos ®	55	25	34

Legenda: ® = item reverso.

A Tabela 4 apresenta uma alta percepção dos respondentes (acima de 44,7%) em relação à segurança psicológica no ambiente de trabalho, embora se tenha a preocupação de algum dano ao se expressar (48%).

A Figura 2 foi refeita substituindo os escores de Edmondson pelos escores de Liang et al., resultando no gráfico apresentado na Figura 3, que é praticamente igual àquele das Figura 2, com única diferença de que as linhas em ambos os gráficos de Liang et al. estão um pouco abaixo das linhas obtidas com os escores de Edmondson.

Figura 3 - Relação entre a ESP de Liang et al., faixa etária e Escolaridade/Gênero

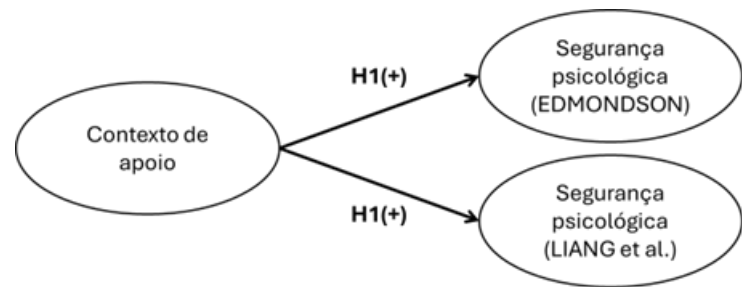


Fonte: Jamovi. Resultados originais da pesquisa.

4.4 Teste da Hipótese e Comparação das Escalas de Liang et al. e Edmondson

Para testar a hipótese H1 e comparar as escalas de Liang et al. e Edmondson em termos de validade discriminante e validade nomológica, foi estabelecido o modelo estrutural apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Contexto de apoio como preditor da segurança psicológica



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4.1 Avaliação do modelo de mensuração

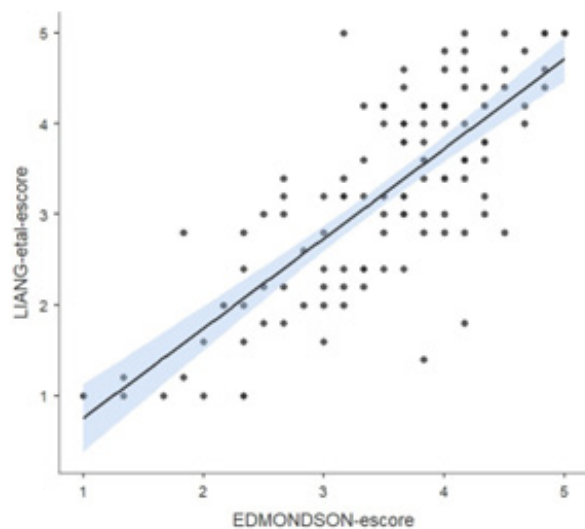
Apesar da escala de Liang et al. apresentar uma média 0,3 pontos abaixo da média da escala de Edmondson (em uma escala de 1 a 5), elas não apresentam validade discriminante por dois critérios, conforme apresentado na Tabela 5 (Hair Jr. et al., 2022):

- a correlação entre as duas escalas (0,804) é maior que a raiz quadrada da AVE (0,686);
- a correlação desatenuada (0,941) é maior que 0,9.

Logo, pode-se concluir que efetivamente ambas as escalas medem o mesmo construto, isto é, a segurança psicológica.

Tabela 5 - Matriz de correlações e diagrama de dispersão

Construto	1	2	3
1 - contexto de apoio	0,716	0,802	0,838
2 - seg_psi_EDMONDSON	0,644	0,686	0,941
3 - seg_psi_LIANG_et al	0,548	0,804	0,853
Média	3,5	3,5	3,2
Desvio padrão	0,90	0,88	1,09
Alfa de Cronbach	0,762	0,774	0,905
Confiabilidade composta	0,839	0,841	0,930
Variância média extraída (AVE)	0,513	0,471	0,728



Fonte: Resultados obtidos no software SmartPLS. Modelo apresentado na Figura 5.

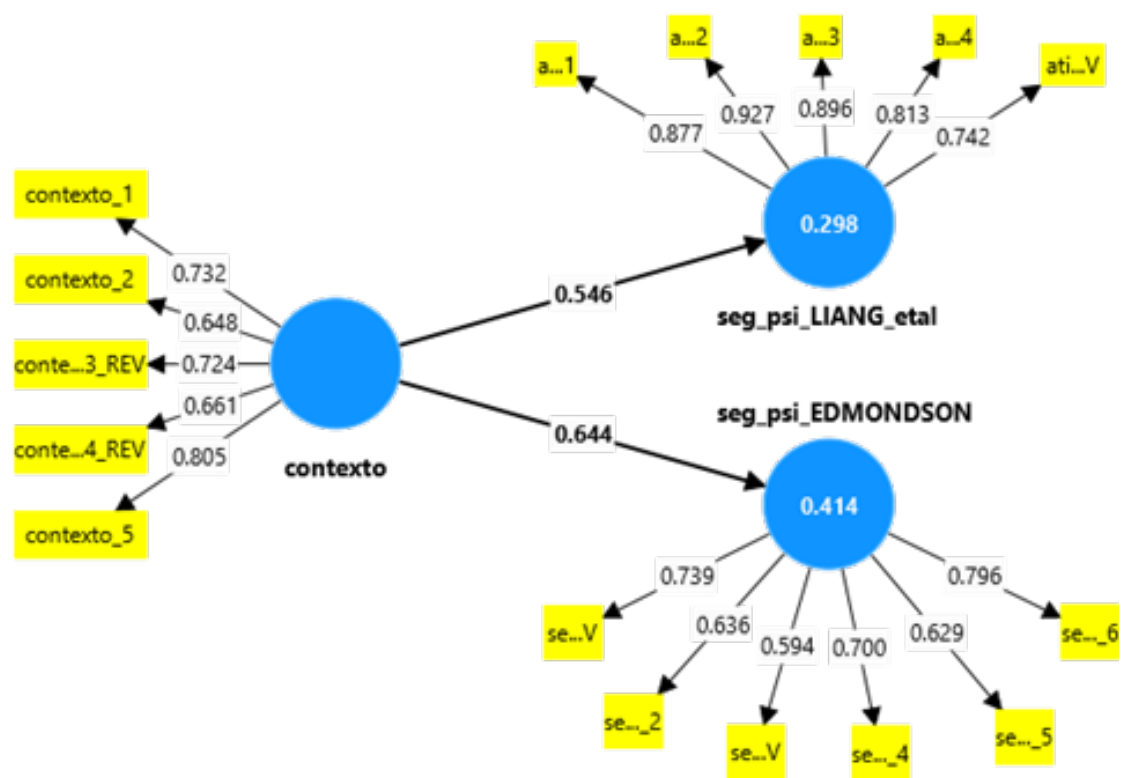
Legenda: Diagonal é a raiz quadrada da AVE, os valores abaixo da diagonal são as correlações entre os construtos (critério de Fornell e Larcker) e acima da diagonal são as correlações desatenuadas (matriz HTMT). Valores em vermelho indicam a falta de validade discriminante entre as duas escalas de segurança psicológica, o que indica que elas medem o mesmo construto do ponto de vista estatístico.

Nota: A diferença de médias entre os escores de Liang et al. e Edmondson (3,2 e 3,5, em escalas de 1 a 5) é significativa a 1%.

4.4.2 Avaliação do modelo estrutural

A Figura 5 ilustra o contexto de apoio como preditor da segurança psicológica.

Figura 5 - Modelo estrutural: Contexto de Apoio e Segurança Psicológica



Fonte: SmartPLS4. Resultados originais da pesquisa.

Nota: Todas as cargas fatoriais e coeficientes estruturais foram significantes ($p < 0.001$).

A Figura 5 mostra que (i) para a escala de Edmondson o R^2 é de aproximadamente 40% e para a escala de Liang et al. é de aproximadamente 30%, ou seja, ambas as escalas confirmam a importância do contexto de apoio, com a escala de Edmondson apresentando relação um pouco mais forte ($\Delta R^2 = 10\%$).

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou comparar o desempenho de duas escalas de mensuração da segurança psicológica em termos de validade e de confiabilidade por meio de uma *survey*, com a participação de 114 profissionais, analisou-se a relação entre segurança psicológica e contexto de apoio por meio da percepção dos colaboradores sobre a existência de segurança psicológica em grupos de trabalho nas organizações nacionais.

Os resultados mostraram relação entre ambas as escalas de segurança psicológica e o contexto de apoio. Verificou-se, pois, que as duas escalas são válidas e confiáveis, entretanto a escala de Liang et al. (2012) apresentou valores maiores para a validade convergente e a confiabilidade, podendo ser a preferida em estudos futuros.

Considerando a Escala Likert de 5 pontos, tem-se que os escores dos resultados estiveram entre 3 e 4 pontos, mostrando, com isso, que os respondentes percebem que há segurança psicológica, mas ainda com certa margem de melhoria.

Por um lado, pode-se deduzir que os participantes da pesquisa talvez não tenham amplo conhecimento sobre o significado de segurança psicológica e os comportamentos que levam a aumentar ou diminuir essa segurança.

Nesse sentido, o Instituto Internacional em Segurança Psicológica ([ISP] pesquisou o nível de conhecimento sobre o tema nas empresas com atuação no Brasil (IISP, 2022) e identificou que 43% dos respondentes não sabem ou sabem pouco sobre segurança psicológica.

Dessa forma, para 74,2% dos respondentes a empresa onde atuam não desenvolvem projetos com foco em segurança psicológica, sendo que 72,5% dos respondentes atuam em cargo de liderança. Logo, as organizações, e mesmo as sociedades, podem colher benefícios econômicos, sociais e morais ao selecionar líderes sábios ou ao ajudar os líderes a desenvolverem e expressarem níveis mais elevados de sabedoria prática (Rego et al., 2024).

Portanto, todas as formas de trabalho e de tarefas esbarram na relação interpessoal e, por isso, os comportamentos que diminuem os riscos interpessoais demandam atenção, visto que comprometem o desempenho da própria atividade. Para a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas faz-se necessária a interação entre elas, e é no compartilhamento do conhecimento que se dá a aprendizagem do grupo (Edmondson, 1999).

Os resultados da pesquisa identificam intolerância ao erro, seja pelo próprio indivíduo, seja pelo grupo, seja pela organização. A ausência de tolerância ao erro compromete a mudança e não gera a melhoria de processos e de tarefas. Não falar abertamente sobre erros faz com que estes se perpetuem.

Já a identificação de lacunas nas tarefas desempenhadas pelas equipes que gerem alterações adequadas é feita quando os membros da equipe testam suposições e discutem diferenças de opinião abertamente, e é nesse comportamento que acontece a aprendizagem em nível de grupo, pois provavelmente isso facilitará o desempenho, seja para indivíduos seja para equipes (Edmondson, 1999) e, com isso, as organizações inovam (Clark, 2023) e avançam em ambientes de alta competitividade e de novas tecnologias.

Diante disso, sugere-se que pesquisas sobre aprendizagem a partir do erro e da segurança psicológica sejam mais exploradas e ampliadas em contextos organizacionais brasileiros. Desse modo, novas pesquisas podem explorar tendências da atitude de voz que acarretam riscos, como o recente movimento entre os mais jovens, denominado *quiet quitting*, que em tradução livre é a demissão silenciosa e corresponde aos funcionários que cumprem suas tarefas necessárias sem comprometer a vida pessoal e o bem-estar (Forbes, 2023).

Novas pesquisas poderão também aprofundar os contextos de diversidade de equipes que desafiam a gestão de pessoas e que avançam na busca pela igualdade e pela equidade, assim como no desenvolvimento econômico e social sustentável e justo, diante do fato de essa pesquisa não ter alcançado uma amostra significativa desse perfil. As normas sociais, a comunicação e as relações de poder influenciam na percepção das pessoas em relação a segurança psicológica (Carmeli, et al., 2009).

Também convém que novos estudos explorem o desempenho a partir do envolvimento pessoal, considerando os graus físico, cognitivo e emocional de si mesmo no desempenho de papéis profissionais (Kahn, 2017), levando em conta a existência de segurança psicológica e de processos de aprendizagem a partir do erro.

A segurança psicológica é um tema que, embora não seja novo, ainda é pouco conhecido nacionalmente, por isso analisar os comportamentos que levam à segurança psicológica pode corroborar com mudanças que melhoram as relações interpessoais, tão necessárias para o desempenho profissional.

A principal limitação desse estudo está na amostra por conveniência, o que impede a generalização dos resultados para uma população específica, mas foi suficiente para se testar a validade e a confiabilidade das escalas, bem como a relação entre os construtos.

REFERÊNCIAS

- Alzyoud, S. & Abuzaid, R. (2024). The influence of leader inclusiveness on learning from failure in the hotel industry. *Development and Learning in Organizations*, 38(2), 13-15. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2023-0082>
- Bessler, N. (2023). *As Relações Entre Segurança Psicológica E Cultura De Aprendizagem Em Uma Empresa Brasileira*. [Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Gestão para a Competitividade da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo]. Fundação Getúlio Vargas. <https://repositorio.fgv.br/items/c79dc661-62e4-4955-b5e6-559d684f208a>
- Bido, D. S. & Silva, D. (2019). Smartpls 3: Especificação, Estimação, Avaliação e Relato. *RAEP - Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Botha, Larysa & Steyn, Renier. (2020). Conceptualisation of Employee Voice: Definitions, Typologies and Measurement. *International Journal of Human Resource Studies*. 10. 134. 10.5296/ijhrs.v10i3.17495. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17404>
- Buzás B and Faragó K (2023) Organizational adaptation to working from home in a crisis situation (COVID-19): the interaction between leaders' openness and followers' voice. *Front. Psychol.* 14:1181807. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1181807. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181807>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). *Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety*. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Chinelato, R. S. C., Tavares, S., Ferreira, M., & Valentini, F. (2020). Perception of organizational politics, psychological safety climate, and work engagement: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Anales de Psicología*, 36, 348-360. <https://doi.org/10.6018/analesps.368621>
- Chinelato, R. S. C., Tavares, S. M. O. M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2020). Predictors of Job Crafting Behaviors: A Mediation Analysis. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36, e3654. <https://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3654>
- Clark, T. R. (2023). *Os 4 Estágios da Segurança Psicológica: definindo o caminho para inclusão e a inovação*. Alta Books.
- Ding, X. (2024), The investigation of employee voice behavior – from the perspective of social media use in China, *Online Information Review*, Vol. 48 No. 7, pp. 1368-1388. <https://doi-org.ez347.periodicos.capes.gov.br/10.1108/OIR-07-2022-0408>
- Edmondson, A. C. (2020). *Organização sem Medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Alta Books.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1, 23-43 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C. & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). *Psychological safety: A meta-analytic review and extension*. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Quiet quitting: 12% dos brasileiros aderem à demissão silenciosa. (2023) Forbes 28/02/2023. Disponível em <https://forbes.com.br/carreira/2023/02/quiet-quitting-12-dos-brasileiros-aderem-a-demissao-silenciosa/>
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hair Jr., J.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (3rd Ed). SAGE Publications.
- Instituto Internacional em Segurança Psicológica. (2022). 1ª Pesquisa Feita no Brasil sobre Segurança Psicológica. Disponível em: <https://segurancapsicologica.com/infograficos/> Acesso em: 21/04/2024.
- Kahn, W. A. (2017). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4). <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kassem, M. R. (2018). *A Voz do Trabalhador: uma análise sobre seus antecedentes em empresas privadas no Brasil*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade]. Universidade de São Paulo. Biblioteca Digital. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27112018-144442/pt-br.php>
- Kim S, McClean EJ, Doyle SP, Podsakoff NP, Lin E, Woodruff T. The positive and negative effects of social status on ratings of voice behavior: A test of opposing structural and psychological pathways. *J Appl Psychol*. 2022 Jun;107(6): 951-967. doi: 10.1037/apl0000945. Epub 2021 Oct 21. PMID: 34672650. <https://doi.org/10.1037/apl0000945>
- Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: the indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45, a1612. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27 (3) 521-535 <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Onça, S. S. (2016). *Examinando o Impacto dos Comportamentos de Aprendizagem Grupal, dos Estímulos, da Prontidão à Aprendizagem e da Segurança Psicológica na Satisfação com a Equipe de Trabalho*. [Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie] Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade Mackenzie/SP. <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/5ec38fec-63fa-41ad-a8bf-4c576cbfad1/content>
- Potocnik, K., Verwaeren, B., & Nijstad, B. (2022). Tensions and paradoxes in creativity and innovation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 149-163. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a19>
- Puente-Palacios, K. (2008). Equipes de trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Ed.). *Medidas de Comportamento Organizacional*. (pp. 145-160). Artmed.
- Qin, X., DiRenzo, M. S., Xu, M., & Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 1018-1041. doi: 10.1002/job.1948 <https://doi.org/10.1002/job.1948>
- Ramalho, M. C. K. (2019). *Universalismo e Tradição: o efeito da saliência de valores na categorização social e segurança psicológica*. [Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3864097>
- Ramalho, M. C. & Porto, J. (2021). Validity evidence of the team psychological safety survey. *Psico-USF*, 26(1), 165-176. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>
- Rego, A., Meyer, M., Reis Jr., D., & Pina e Cunha, M. (2024). Wise leaders fostering employees' speaking up behaviors: developing and validating a measure of leader-expressed practical wisdom. *Review of Managerial Science* <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00740-6>
- Reissner, T. A., Guenter, H., & de Jong, S. B. (2024). Exploring newcomer voice and silence dynamics: The role of organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97, 1307-1329. <https://doi.org/10.1111/joop.12529>

- Renecle, M., Gracia, F. J., Tomas, I., & Peiro, J. M. (2020). Developing mindful organizing in teams: A participation climate is not enough, teams need to feel safe to challenge their leaders. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36 (3), 181-193. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a18>
- Rong, Y, Sui, Y., Jiang, J. (2022). The effects of leader power and status on employees' voice behavior: The role of psychological safety. *Acta Psychologica Sinica*, 54(5), 549-565.
- Rozovsky, J. (2015). The five keys to a successful Google team. *Google-and-Psychological-Safety.pdf* (michigan.gov) <https://journal.psych.ac.cn/acps/EN/10.3724/SP.J.1041.2022.00549>
- Rubbab, U.-e., Naqvi, S.M.M.R., Irshad, M. and Zakariya, R. (2023). Impact of supervisory delegation on employee voice behavior: role of felt obligation for constructive change and voice climate. *European Journal of Training and Development*, Vol. 47 No. 7/8, pp. 769-787. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2022-0006>
- Sbrissa, E. C. C. C. (2020). *Aprendizado a Partir do Erro: uma análise no nível individual no local de trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie/SP]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade Mackenzie/SP. <https://dspace.mackenzie.br/items/1258424c-549d-4850-834c-4ab0d98f799f>
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: a skill-building approach*. 8th ed. [650.072 S463r 8th ed. / 2020]
- Shipley, B. (2016). *Cause and Correlation in Biology: a user's guide to path analysis, structural equations and causal inference*. 2nd ed. New York: Cambridge University Press. [570.15195 S557c 2nd ed. / c2016]
- Silva, I. S., Mininel, V. A., & Silva, J. A. M. (2022). Nursing supervision: interfaces with power relations in family health. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 56, e20220034. <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2022-0034en>
- Sousa, W. S. (2020). *Aprendizagem a Partir dos Erros no Local de Trabalho: a experiência de profissionais de TI utilizando Scrum*. [Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie/SP]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade Mackenzie/S/P. <https://dspace.mackenzie.br/items/a201b6ef-c612-4388-a2c7-9ce1ba779198>
- Teixeira, M. O. (2015). *Capacitar o Indivíduo para Contextos Laborais Atuais: as estratégias de coping como moderadoras da relação entre o mobbing e a desesperança*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Especialidade em Psicologia Social e das Organizações] https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrEo-dhZZzBolglAw2FXNy0A;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEEdRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1749212250/RO=10/RU=https%3a%2f%2freppositorio.ispa.pt%2fbitstreams%2f87328908-df13-422e-9d82-17b5d8db22c8%2fdownload/RK=2/RS=pf3gblA3.Tlx.h3tVY4yZVYSEMU-
- Van den Bossche, P., Gijsselaers, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving team-work in collaborative learning environments: team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490-521. <https://doi.org/10.1177/1046496406292938>
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van de Vliert, E. (1999). Effects of interdependencies in project teams. *The Journal of Social Psychology*, 139(2) 202-214. <https://doi.org/10.1080/00224549909598374>
- Zhang, M.M., Zhu, J.C., De Cieri, H., McNeil, N. and Zhang, K. (2024), Innovation enhancing HRM, employee promotive voice and perceived organizational performance: a multilevel moderated serial mediation analysis, *Personnel Review*, Vol. 53 No. 7, pp. 1861-1884. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0136>
- Zhou, Y., Cheng, Y., Liu, G., Zhang, Z., & Zhu, H. (2024). How does empowering leadership promote employee creativity? The sequential mediating mechanism of felt obligation for constructive change and job crafting. *Journal of Vocational Behavior*, 148, 103955. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103955>