



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE

Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública - PGAP



Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

**SEGURANÇA PSICOLÓGICA EM EQUIPES REMOTAS DA RECEITA FEDERAL:
o impacto do estilo de liderança e do clima organizacional para uma organização sem medo**

Maria Caroline Meyer Goulart

Brasília, DF

2024

SEGURANÇA PSICOLÓGICA EM EQUIPES REMOTAS DA RECEITA FEDERAL:
o impacto do estilo de liderança e do clima organizacional para uma organização sem medo

Maria Caroline Meyer Goulart

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Francisco Antônio Coelho Júnior

Brasília, DF

2024

Maria Caroline Meyer Goulart

SEGURANÇA PSICOLÓGICA EM EQUIPES REMOTAS DA RECEITA FEDERAL:
o impacto do estilo de liderança e do clima organizacional para uma organização sem medo

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: 28/11/2024

Comissão Examinadora:

Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior
Orientador MPA/UnB

Professor Doutor Sérgio Eduardo Silva de Oliveira
Examinador Interno PPGPsiCC/UnB

Professora Doutora Camila Carvalho Ramos
Examinadora Externa UFPA

Professor Doutor Diego Mota Vieira
Examinador Suplente PPGA/UnB

Aos meus pais, que trilharam os caminhos mais difíceis para que eu pudesse seguir pela estrada mais segura.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que desde a infância se tornaram exemplos de pessoas que evoluíram na vida através dos estudos e de muita luta. Se hoje estou em um Mestrado, é por replicar o percurso de vida deles.

Agradeço aos meus amigos, que compreenderam a ausência necessária nesse período de conciliação entre estudo e trabalho. Obrigada a cada um pelo apoio diário e por não me deixarem retroceder nesse caminho árduo, porém recompensador.

Agradeço ao meu Orientador, Professor Francisco, que é uma fonte de inspiração para todos os seus alunos. Obrigada pela paciência comigo, que cheguei aqui pouco sabendo e muito demandando na ânsia por aprender.

Agradeço ao GEPACO, grupo tão querido e importante. Eu não posso me ater a nomes, mas em muitas linhas deste trabalho estão as orientações de pesquisadores e pesquisadoras brilhantes, que também, com generosidade, pegaram na minha mão para ofertar saberes e acolher dificuldades. Em especial, um agradecimento afetivo à nossa querida colega de turma Valéria, madrinha desse meu Mestrado: sem ela eu não teria tido a coragem de entrar nessa jornada.

Agradeço, com muito carinho, a todos da minha turma de Mestrado. Turma unida, parceira, na dor e na alegria. O caminho se tornou mais leve por causa do nosso grupo, no qual ninguém soltou a mão de ninguém. Por toda minha vida vocês estarão nas minhas melhores lembranças. Agradeço também ao meu querido grupo de produções acadêmicas, aqui representado pela Professora Mestre Aretha, que também acreditou em mim e foi tão importante nesse período de Mestrado, e à Iária e Henrique, que embarcaram em cada jornada de estudos proposta ao longo desses dois anos.

Agradeço aos que contribuíram ativamente na construção técnica deste trabalho: aos Doutores Indaia, Igor e Thayane e ao Mestre Raucélio, o suporte de vocês foi fundamental. E, não menos importante, agradeço a todos os professores e professoras do MPA/PPGA/UnB: foi uma honra ser aluna de todos vocês e um sonho poder cursar um Mestrado na UnB.

Agradeço à RFB e a todos os servidores que participaram generosamente desta pesquisa. Agradeço aos meus chefes da HABCRED e à minha Equipe nacional de Meditação pelo acolhimento e compreensão nesse período em que segui trabalhando e estudando.

“Se eu vi mais longe, foi por estar sobre os ombros de gigantes”.

RESUMO

A compreensão de fatores que impactam nas relações interpessoais, qualidade de vida, saúde mental e bem-estar dos trabalhadores pode orientar efetivas e eficazes ações organizacionais voltadas a melhores condições de trabalho. Nesse sentido, os estilos de liderança e o clima organizacional são elementos importantes para promoção de ambientes salutareos, contribuindo para aprimorar a qualidade das relações laborais. Entender a promoção da segurança psicológica nesse contexto se torna essencial para o estudo do comportamento humano nas organizações. A presente pesquisa propôs como objetivo geral investigar a influência dos estilos de liderança e do clima organizacional na promoção de segurança psicológica de membros de equipes virtuais da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB). Parte-se da premissa de que fatores humanos, tais como os estilos de atuação dos gestores, influenciam a segurança psicológica dos trabalhadores, e que um clima organizacional favorável contribui positivamente para essa segurança. Os objetivos específicos foram descrever os estilos de liderança de gestores das equipes virtuais; descrever o clima organizacional percebido pelos servidores; relacionar os estilos de liderança e o clima organizacional na predição de segurança psicológica e propor dois produtos técnico-tecnológicos nas modalidades curso de formação profissional e material didático, com base nos resultados alcançados. Foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva e explicativa, com abordagem quali-quantitativa e recorte transversal. Na etapa quantitativa, um questionário único (*survey*) dispôs de escalas validadas para estilos de liderança, clima organizacional e para segurança psicológica. Na etapa qualitativa, foi utilizado roteiro com quatro perguntas abertas acerca do tema da pesquisa. Todos os dados foram coletados por meio do formulário *Forms*. Quanto aos dados quantitativos, o estudo descritivo, com uso de regressão pelo método *stepwise*, obteve amostra final de 267 servidores públicos membros de equipes virtuais da RFB. Para os dados qualitativos, optou-se pela análise de conteúdo, sendo a amostra composta por 106 respondentes. Os resultados quantitativos apontaram que tanto o estilo de liderança com foco em pessoas, quanto o com foco em tarefas são preditores de segurança psicológica dos servidores de equipes virtuais da RFB. Para o clima organizacional, os resultados apontaram uma relação estatisticamente significativa para a dimensão liderança e para a dimensão aprendizagem como preditivas de segurança psicológica. Os resultados qualitativos permitiram aprofundar os resultados da etapa quantitativa, apontando para a percepção, por parte dos servidores, de ausência de práticas institucionalizadas na RFB para segurança psicológica e gestão do clima organizacional em equipes virtuais, deixando a iniciativa restrita a ações isoladas de gestores locais. Além disso, os dados sugerem uma liderança mais voltada a metas e resultados, com menor foco no bem-estar dos colaboradores e a necessidade de serem ofertados treinamentos voltados à liderança de equipes virtuais, com foco em relacionamentos interpessoais e desenvolvimento socioemocional. Contribuições acadêmicas, gerenciais e sociais foram observadas a partir do estudo desenvolvido. Como produto final de pesquisa, foram elaborados dois produtos técnico-tecnológicos voltados para liderança humanizada e segurança psicológica para a RFB. Por fim, ao final da discussão e da conclusão, foram apontadas as limitações do presente estudo e a proposta de agenda de pesquisa para futuros trabalhos.

Palavras-chave: clima organizacional; estilos de liderança; segurança psicológica.

ABSTRACT

Understanding the factors that impact on interpersonal relationships, quality of life, mental health and well-being of workers can guide effective and efficient organizational actions aimed at improving working conditions. In this sense, leadership styles and the organizational climate are important elements in promoting healthy environments, helping to improve the quality of working relationships. Understanding the promotion of psychological safety in this context is essential for the study of human behavior in organizations. The general objective of this study was to investigate the influence of leadership styles and organizational climate on the promotion of psychological safety among members of virtual teams at the Brazilian Federal Revenue Service (RFB). It is based on the premise that human factors, such as the performance styles of managers, influence the psychological safety of workers, and that a favourable organizational climate contributes positively to this safety. The specific objectives were to describe the leadership styles of virtual team managers; to describe the organizational climate perceived by civil servants; to relate leadership styles and organizational climate in predicting psychological safety and to propose two technical-technological products in the form of professional training courses and teaching materials, based on the results achieved. The research was descriptive and explanatory in nature, with a qualitative-quantitative approach and a cross-sectional approach. In the quantitative stage, a single questionnaire (survey) was used with validated scales for leadership styles, organizational climate and psychological safety. In the qualitative stage, a script was used with four open questions on the subject of the research. All the data was collected using the Forms form. As for the quantitative data, the descriptive study, using stepwise regression, obtained a final sample of 267 civil servants who are members of RFB virtual teams. For the qualitative data, content analysis was used, and the sample consisted of 106 respondents. The quantitative results showed that both the people-focused and task-focused leadership styles are predictors of psychological safety among civil servants in RFB virtual teams. For the organizational climate, the results showed a statistically significant relationship for the leadership dimension and the learning dimension as predictors of psychological safety. The qualitative results made it possible to deepen the results of the quantitative stage, pointing to the perception, on the part of the civil servants, of the absence of institutionalized practices at the RFB for psychological safety and organizational climate management in virtual teams, leaving the initiative restricted to isolated actions by local managers. In addition, the data suggests that leadership is more focused on goals and results, with less focus on the well-being of employees, and that there is a need to offer training aimed at leading virtual teams, with a focus on interpersonal relationships and socio-emotional development. The study has made academic, managerial and social contributions. As a final research product, two technical-technological products aimed at humanized leadership and psychological safety were produced for the RFB. Finally, at the end of the discussion and conclusion, the limitations of this study were pointed out, as well as the proposal of a research agenda for future work.

Keywords: organizational climate; leadership styles; psychological safety.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Produtos técnicos-tecnológicos</i>	26
Figura 2 <i>Busca pelo referencial teórico</i>	29
Figura 3 <i>Citações de artigos sobre segurança Psicológica</i>	31
Figura 4 <i>Segurança Psicológica e hierarquia de necessidades</i>	34
Figura 5 <i>O caminho da inclusão à inovação</i>	35
Figura 6 <i>Grid Gerencial</i>	44
Figura 7 <i>Proposições hipotéticas da variável estilos de liderança</i>	54
Figura 8 <i>Proposições hipotéticas da variável clima organizacional</i>	56
Figura 9 <i>Modelo hipotético</i>	57
Figura 10 <i>Desenho da Pesquisa</i>	59
Figura 11 <i>Estrutura organizacional da RFB</i>	63
Figura 12 <i>Quantitativo de servidores na RFB</i>	65
Figura 13 <i>Dimensões da Escala de Clima Organizacional</i>	69
Figura 14 <i>Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança – EHEL</i>	70
Figura 15 <i>Decisões e operações metodológicas</i>	81
Figura 16 <i>Nuvem de Palavras do corpus da questão 1</i>	95
Figura 17 <i>Análise de Similitude do corpus da questão 1</i>	96
Figura 18 <i>Análise de Similitude do corpus da questão 2</i>	100
Figura 19 <i>Análise de Similitude do corpus da questão 3</i>	103
Figura 20 <i>Nuvem de Palavras do corpus da questão 4</i>	105
Figura 21 <i>Análise de Similitude do corpus da questão 4</i>	106
Figura 22 <i>O que a RFB deve fazer em termos de ações e práticas para cultivar um clima organizacional positivo, com a presença de segurança psicológica para os membros de equipes virtuais</i>	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Caracterização da amostra do Estudo	83
Tabela 2	Quantidade de participantes por unidade federativa.....	85
Tabela 3	Cargas fatoriais da AFC da medida de Segurança Psicológica.....	86
Tabela 4	Cargas fatoriais da AFC da escala de heteroavaliação de estilos de liderança	87
Tabela 5	Covariância dos fatores da escala de heteroavaliação de estilos de liderança	88
Tabela 6	Cargas fatoriais da AFC da escala de clima organizacional	89
Tabela 7	Covariância dos fatores da escala de clima organizacional	90
Tabela 8	Índices de confiabilidade	91
Tabela 9	Estatística descritiva	91
Tabela 10	Coeficientes de regressão.....	92
Tabela 11	Percepção dos servidores sobre características da liderança que contribuem mais efetivamente para a promoção da segurança psicológica em sua equipe virtual	99
Tabela 12	Que tipo de treinamento ou desenvolvimento a RFB poderia oferecer aos líderes para melhorar a segurança psicológica em equipes virtuais.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFRFB	Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
ATRFB	Analista Tributário da Receita Federal do Brasil
ATRICON	Agilidade dos Tribunais de Contas
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CNV	Comunicação não violenta
COGEP	Coordenação de Gestão de Pessoas
COPAV	Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional
DRJs	Delegacias da Receita Federal de Julgamento
EAD	Educação à Distância
EHEL	Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESPIN	Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional
GT	Grupo de Trabalho
ICT	Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação
IISP	Instituto Internacional em Segurança Psicológica
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MANOVA	Análise Fatorial Multivariada de Variância
MLE	Método de estimação de máxima verossimilhança
MMD-TC	Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas
MPA	Mestrado Profissional em Administração Pública
PDG	Programa de Gestão
PECFAZ	Plano especial de Cargos do Ministério da Fazenda
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PRF	Polícia Rodoviária Federal
PROEDUC	Programa de Educação Corporativa
PROQUALI	Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RDWLS	<i>Robust Diagonally Weighted Least Squares</i>
RFB	Receita Federal do Brasil
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SNPG	Sistema Nacional de Pós-Graduação
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRMR	<i>Standardized root mean square residual</i>
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia de Informação
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
UnB	Universidade de Brasília
VICA	Volátil, incerto, complexo e ambíguo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa	19
1.2 Objetivos	20
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	20
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	20
1.3 Justificativa	20
1.3.1 <i>Justificativa Teórica</i>	20
1.3.2 <i>Justificativa Social</i>	23
1.3.3 <i>Justificativa Gerencial</i>	24
1.4 Produto Técnico-Tecnológico	24
1.4.1 <i>Modalidade Curso de Formação Profissional</i>	25
1.4.2 <i>Modalidade Material Didático</i>	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 Critério de composição do quadro teórico-conceitual	27
2.2 Segurança Psicológica	29
2.3 Estilos de Liderança	37
2.4 Clima Organizacional	46
3 MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO	53
3.1 Variável antecedente Estilos de Liderança	53
3.2 Variável antecedente Clima Organizacional	54
3.3 Modelo hipotético	56
4 MÉTODO	58
4.1 Desenho da Pesquisa	58
4.2 Etapas metodológicas	59
4.2.1 <i>Etapa quantitativa</i>	59
4.2.2 <i>Etapa qualitativa</i>	60

4.3 Organização em estudo	61
4. 4 População e Amostra.....	64
4.4.1 População.....	64
4.4.2 Amostra.....	65
4.5 Caracterização dos instrumentos de Pesquisa	67
4.5.1 Escala de Clima Organizacional	67
4.5.2 Escala de Estilos de Liderança.....	70
4.5.3 Escala de Segurança Psicológica	72
4.6 Procedimento de coleta de dados e análise de dados.....	73
4.6.1 Abordagem quantitativa	73
4.6.2 Abordagem qualitativa.....	77
4.6.3 Responsabilidade ética.....	79
4.6.4 Resumo da amostra, instrumentos de coleta e análise de dados.....	80
5 RESULTADOS	82
5.1 Resultado etapa quantitativa	82
5.1.1 Amostra.....	82
5.1.2 Análise Fatorial Confirmatória	86
5.1.3 Validade Interna	90
5.1.4 Estatística descritiva	91
5.1.5 Testes de Hipóteses	92
5.1.6 Análise Fatorial Multivariada de Variância (MANOVA).....	93
5.2 Resultado etapa qualitativa	94
5.2.1 Percepção dos servidores sobre o contexto de trabalho e características de liderança de equipes virtuais da RFB.....	94
5.2.2 Percepção de servidores sobre ações e treinamentos para melhoria da segurança psicológica e para cultivar clima organizacional positivo em equipes virtuais da RFB	102
6 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	108
6.1 Introdução	108

6.1.1 Referência	110
6.1.2 Relevância.....	111
6.2 Curso de Formação Profissional e Material Didático	112
6.2.1 Contextualização na administração pública federal e na RFB.....	112
6.2.2 Critérios de relevância dos produtos técnico-tecnológicos (CAPES, 2019).....	115
6.2.3 Base teórica	116
6.2.4 Descrição e desenvolvimento dos Produtos técnico-tecnológicos	119
6.2.5 Desenvolvimento	120
7 DISCUSSÃO	126
7.1 Discussão dos dados quantitativos.....	126
7.1.1 Discussão dos resultados quantitativos extras	137
7.2 Discussão dados qualitativos.....	138
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
8.1 Limitações.....	145
8.2 Agenda de Pesquisa.....	146
REFERÊNCIAS.....	148
APÊNDICE A	179
APÊNDICE B.....	182
APÊNDICE C	184
APÊNDICE D	185
APÊNDICE E.....	186
APÊNDICE F	187
ANEXO A.....	189
ANEXO B.....	190
ANEXO C.....	191
ANEXO D.....	192
ANEXO E.....	193

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional contemporâneo é assinalado por mudanças impulsionadas pelos progressos tecnológicos e pela necessidade de adaptação à era digital (Lent, 2018; Santiago et al., 2022). Ademais, para além do inquestionável avanço técnico, faz-se importante pensar sobre o capital humano nas organizações, uma vez que a subjetividade do trabalhador contemporâneo é demarcada por incerteza, vulnerabilidade e insegurança, sendo profundamente afetada pela instantaneidade da era pós-moderna (Lopes, 2009).

A compreensão dos fatores organizacionais, sociais e humanos em ambientes de trabalho sistêmicos e complexos se faz essencial para promover boas práticas de gestão (Enes et al., 2023). Silva (2019) também destaca a importância de refletir sobre a presença humana no trabalho, especialmente diante das mudanças e incertezas contemporâneas, o que aponta ser fundamental a observação das relações de trabalho pautadas na intersubjetividade (Lopes, 2009). Assim como as relações laborais são frequentemente construídas em equipes (Edmondson, 2020), cabe o estudo das variáveis associadas às relações interpessoais, onde o ser humano busca influenciar a percepção dos outros sobre si em uma tentativa consciente ou inconsciente de controlar os riscos intersubjetivos que emergem na convivência grupal (Goffman, 1996).

Nesse sentido, a pandemia de Covid-19, declarada oficialmente em 2020, ampliou, nos estudos acadêmicos, o olhar sobre a subjetividade humana da qual nos fala Silva (2019). A incerteza advinda da emergência de saúde pública e as tensões causadas pelo isolamento social fragilizaram a própria existência e essa fragilidade ganhou mais força em um ambiente imprevisível e instável (Carvalho et al., 2021). Antes do cenário pandêmico, esse ambiente complexo foi descrito como Mundo VUCA, um acrônimo em inglês para volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, características de um mundo pós-moderno (Bennett & Lemoine, 2014; Cabral, 2022). Durante a pandemia, Cascio (2021) sugeriu o Cenário BANI de fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade, refletindo de forma mais precisa as transformações caóticas e exigindo resiliência nas organizações diante de um sistema vulnerável.

Transpondo a reflexão para o contexto do serviço público brasileiro, os primeiros casos de Covid-19 foram oficialmente reportados no Brasil no mês de fevereiro de 2020 e, já nessa época, implementaram-se ações para conter o avanço da doença. Em 3 de fevereiro de 2020, a

Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) foi decretada pela Portaria nº 188 e, em 20 de março do mesmo ano, aprovado o Decreto Legislativo nº 6, colocando o país em estado de calamidade pública. Assim, em ato contínuo, a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, foi editada com medidas para enfrentamento da emergência, sendo que todo esse arcabouço normativo culminou no isolamento coletivo por motivos de crise sanitária internacional (Portaria nº 188, 2020; Lei nº 13.979, 2020; Decreto Legislativo nº 6, 2020).

Com o advento das rigorosas regras sanitárias, publicadas de 2020 em diante, o serviço público precisou ser readaptado de forma rápida, no intuito de manter o atendimento à sociedade. Nesse contexto, a Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), órgão do Ministério da Fazenda responsável pela administração dos tributos federais, adotou medidas de incremento do serviço para coibir o deslocamento de cidadãos, servidores e respectivos colaboradores para as unidades presenciais visando minimizar os prejuízos sociais. Com a publicação em 2020 da Portaria RFB nº 547, por medida de conveniência e oportunidade, foi aprovada a adoção de regime de jornada remota para servidores e colaboradores com o devido acompanhamento pelos gestores (Portaria nº 547, 2020).

Antes da pandemia, a RFB já contava com equipes remotas, embora o trabalho presencial predominasse. Com o isolamento social compulsório, apenas as atividades essenciais continuaram presenciais, enquanto as demais foram adaptadas para o trabalho virtual (Silva et al., 2022). Resultando disso, a RFB passou por céleres e inesperadas mudanças organizacionais, criando equipes virtuais de atendimento e ajustando seus processos de trabalho em consonância com os demais órgãos públicos (Silva et al., 2022) e, mesmo após o término da emergência de saúde pública, conforme a Portaria nº 913 de 2022, a RFB manteve o modelo de equipes remotas, regulamentado pela Portaria nº 68 de 2021, prática que segue na instituição no ano de 2024 (Portaria nº 68, 2021; Portaria nº 913, 2022).

Quanto à subjetividade humana nas organizações e, conseqüentemente, a importância das relações interpessoais em equipes de trabalho (Edmondson, 2020), insta pontuar que outro desafio para a RFB foi a busca do equilíbrio relacionado com os cuidados de saúde física e mental do servidor no período de isolamento social, além da distribuição de tarefas e a definição de metas factíveis de serem cumpridas em teletrabalho, situações que impactam no bem-estar (Mazzoleni et al., 2022). Desse modo, compreender as ações de apoio e suporte organizacional dirigidos aos servidores, torna-se essencial nesse contexto.

A RFB possui o Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI), atualizado pela Portaria nº 275 de 2022, que inclui a qualidade de vida no trabalho (QVT) como um dos objetivos estratégicos para o período de 2020-2023. O programa objetiva fortalecer a atuação integrada de equipes, promover melhorias no clima organizacional e ampliar as oportunidades de reconhecimento e valorização de pessoas, alinhando-se aos princípios de gestão voltados para o bem-estar coletivo, inovação, eficiência e cooperação (Portaria nº 275, 2022). Reflete, também, o compromisso da RFB com a saúde e o bem-estar dos servidores e colaboradores através de ações que promovem um ambiente humanizado, seguro e harmonioso, incentivando, em contrapartida, maior potencial e comprometimento dos servidores com a instituição. Ferreira et al. (2009) reforçam essa perspectiva ao destacar que a QVT é uma responsabilidade compartilhada por todos na organização, visando integrar eficiência, eficácia e bem-estar, sem comprometer os objetivos organizacionais.

Ao evidenciar a gestão de qualidade de vida na RFB, torna-se compreensível a importância da verificação de fatores que impactam nas relações interpessoais, na saúde mental e no bem-estar dos servidores, no intuito de nortear ações nesses campos, conforme aponta o Planejamento estratégico da RFB (Portaria nº 392, 2023). Sendo assim, como os estilos de liderança e o clima organizacional, fatores de impacto nas relações laborais (Edmondson, 2020), podem contribuir para um trabalho seguro em termos psicológicos, gerando bem-estar para os servidores?

A partir dessa reflexão acerca dos impactos comportamentais dos líderes nas relações interpessoais, Moriano et al. (2021) afirmam que determinados estilos de liderança adotados por gestores podem influenciar no bem-estar dos trabalhadores, para a construção de ambiente psicologicamente seguro, além de contribuir para melhor saúde, ou, em contrapartida, ser fonte de estresse e insegurança. Ashkanasy e Humphrey (2011) sustentam o mesmo entendimento ao destacarem que uma liderança mais efetiva pode beneficiar instituições e trabalhadores, ao passo que uma liderança inapropriada pode gerar sofrimento e até conflitos nas relações estabelecidas no trabalho.

Em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VICA), como assinala Edmondson (2020), é importante que o gestor tenha também habilidades para lidar com as relações intersubjetivas, uma vez que o capital humano é tão importante quanto as metas a serem cumpridas. Nesse sentido, estilos de liderança considerados ativos se tornam importantes na promoção de ambientes de trabalho cuja saúde mental se faz presente (Nembhard &

Edmondson, 2006; Carmeli et al., 2010; Hirak et al., 2012; Choi et al., 2017). Para além da QVT, a característica ativa de um líder também é promotora de motivação no trabalho (Kiel & Watson, 2009) e maior participação dos trabalhadores no ambiente laboral (Liden et al., 2008; Hoffman et al., 2011; Kremer et al., 2019), o que aponta a importância da influência da liderança em vários aspectos institucionais (Couto, 2015), incluindo a formação de ambiente psicologicamente seguro (Edmondson, 2020).

Assim, cabe refletir sobre a estimulação da profissionalização da gestão, tornando-a mais humanizada, eficiente e próxima das reais necessidades dos trabalhadores, o que passa também pela necessidade de melhor formação das lideranças (Couto, 2015). Isto aponta a premissa de que um preparo mais humanizado das lideranças poderá ser de grande auxílio à promoção da segurança psicológica em trabalhadores que atuam no ambiente virtual. E já que o estilo de liderança pode impactar de forma significativa em diversos contextos laborais (Couto, 2015), quais outros fatores exercem influência similar em uma organização?

Destaca-se então outro fator relevante para as organizações no que se refere à valorização e ao cuidado com o capital humano: o clima organizacional. Segundo Menezes e Gomes (2010), esse constructo está intimamente ligado às percepções dos trabalhadores sobre diversos aspectos do trabalho, o que torna essencial a compreensão de como o contexto laboral influencia a construção de ambientes psicologicamente seguros e promotores de bem-estar (Martins, 2008; Schneider et al., 2017), pois o clima organizacional conecta fatores objetivos do ambiente de trabalho a aspectos intrínsecos dos trabalhadores (Stringer, 2002). Figueiredo (2017) reforça que o clima é uma das variáveis psicológicas mais estudadas, sendo sua melhoria uma meta organizacional da RFB, impactando tanto a saúde mental, quanto o cumprimento de metas.

Ciente da importância da percepção dos servidores e respectivos colaboradores sobre o ambiente laboral, a RFB participou da elaboração de um Relatório Técnico no ano de 2021, intitulado Diagnóstico de Engajamento e Qualidade de Vida na RFB, em parceria com o Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). O objetivo do relatório foi identificar e avaliar os riscos psicossociais que surgem das características do trabalho podendo comprometer a saúde física e mental dos trabalhadores da RFB. Os resultados apontaram a necessidade de uma política de qualidade de vida na instituição, além de ações e diagnósticos voltados para a saúde mental no trabalho, incluindo melhores práticas de gestão. Apesar de ser evidente a preocupação com fatores psicológicos que porventura possam impactar

negativamente no trabalho e a preocupação com a formação de gestores que lidam com o capital humano (Edmondson, 2020), Xu et al. (2022) afirmam que a maioria das pesquisas se concentram em construir um clima organizacional como infraestrutura que aprimore o ambiente de trabalho, melhorando, inclusive, níveis de vida, bem-estar e até relacionamento com as lideranças, mas se esquecem da importância dos princípios psicológicos nesse processo, o que aponta outro fator relevante a ser explorado pela presente pesquisa: a segurança psicológica.

A segurança psicológica, conforme Edmondson (1999), é essencial para que os membros de uma equipe se sintam à vontade para pedir ajuda, assumir riscos, admitir erros e compartilhar informações, promovendo um ambiente aberto ao diálogo e ao *feedback*. A literatura associa grupos e ambientes de trabalho psicologicamente seguros (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017) a um clima que fortalece a coesão, o compromisso e a qualidade das interações, resultando em melhor desempenho, inovação e bem-estar (Singh et al., 2007). Newman et al. (2017) destacam que o pertencimento e a qualidade das relações interpessoais são cruciais para a segurança psicológica, influenciando positivamente a atitude no trabalho (Sharifirad, 2013).

Compreender o conceito de segurança psicológica e suas influências no capital humano, subjetividade e desenvolvimento psicológico é essencial para construir uma organização sem medo (Edmondson, 2020), que vá além do cumprimento de metas e que promova interações humanas de qualidade (Clark, 2023). Torna-se relevante investigar se estilos de liderança e o clima organizacional são preditores da segurança psicológica nas organizações públicas, no caso, representadas enquanto *locus* de pesquisa pela RFB, que, durante a pandemia, precisou adaptar sua modalidade de trabalho, sem negligenciar as metas institucionais e o bem-estar dos servidores. Ademais, cabe pontuar que na revisão de literatura feita até o momento, não foram encontradas pesquisas e produções acadêmicas que abarquem as variáveis estilo de liderança e clima organizacional como preditivas de segurança psicológica em organizações públicas, o que demonstra a pertinência deste trabalho.

Nesse sentido, o presente trabalho está organizado da seguinte forma: introdução, cujo objetivo é contextualizar a temática da pesquisa. Nela são apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, seguidos das justificativas teórica, social e gerencial. Referencial teórico: composto pela revisão de literatura acerca da variável critério segurança psicológica e acerca das variáveis antecedentes clima organizacional e estilos de liderança. No capítulo sobre o método, são apresentados o delineamento da pesquisa, a caracterização da

população, a amostra da organização em estudo e a caracterização dos instrumentos de pesquisa. Após isso, apresentam-se os resultados das etapas qualitativa (quali) e quantitativa (quanti), seguidos da apresentação dos Produtos Técnico-Tecnológicos desenvolvidos. Por fim, o trabalho é encerrado com a apresentação da discussão, conclusão e com a proposição de agendas de pesquisas futuras.

Portanto, esta pesquisa pretende alinhar revisão de literatura e pesquisa de campo acerca da segurança psicológica em organização pública brasileira com a construção de instrumentos de boas práticas gerenciais para a RFB, no formato de produto técnico-tecnológico, no sentido de colaborar para um contexto de trabalho mais positivo e com segurança psicológica, o que impacta na entrega de serviço ao cliente principal da esfera pública que é a sociedade brasileira. Além disso, estendendo-se às pretensões deste estudo, há uma contribuição para a literatura acerca da temática aqui estudada, reforçando a importância de pesquisas direcionadas para o comportamento humano nas organizações públicas e privadas.

1.1 Problema de Pesquisa

A pergunta de pesquisa que fundamenta este trabalho é: estilos de liderança e clima organizacional predizem a segurança psicológica de servidores de equipes virtuais na Receita Federal do Brasil?

Esta pergunta se assenta na premissa de que fatores humanos, associados ao tipo de estratégia, capacidade e estilos de atuação de gestores, são capazes de predizer a segurança psicológica de trabalhadores, ao mesmo tempo que o clima organizacional também exerce influência positiva, caso seja favorável, à promoção de segurança psicológica em equipes virtuais da RFB. Um clima ruim poderá gerar insegurança ou reações emocionais negativas e poderá requerer a intervenção de gestores na promoção de um ambiente de trabalho emocionalmente saudável, especialmente considerando a realidade de equipes virtuais da RFB.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Testar se estilos de liderança e clima organizacional predizem segurança psicológica de servidores de equipes especializadas virtuais da RFB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Descrever os estilos de liderança adotados por gestores de equipes virtuais na RFB.
- II. Descrever o clima organizacional percebido por servidores de equipes virtuais na RFB.
- III. Relacionar estilos de liderança e clima organizacional na predição de segurança psicológica de servidores de equipes virtuais da RFB.
- IV. Identificar a percepção dos servidores no que tange aos estilos de liderança, clima organizacional e segurança psicológica das equipes virtuais da RFB.
- V. Propor dois produtos técnico-tecnológicos, na forma de material didático e em formato de curso de formação profissional, à luz dos resultados da pesquisa quali-quantitativa.

1.3 Justificativa

1.3.1 Justificativa Teórica

Este estudo é justificado teoricamente pois, uma vez que testa empiricamente as variáveis estilos de liderança e clima organizacional como preditivas de segurança psicológica de equipes virtuais de um órgão público brasileiro, demonstra seu caráter inovador, visto que esse tipo de investigação utilizando as três variáveis não foi identificada na literatura até o presente momento. Nesse aspecto, estudar a influência de estilos de liderança e do clima organizacional em segurança psicológica de equipes virtuais pode ajudar na redução de lacunas

na literatura quanto a essa temática, especificamente, em relação ao contexto do serviço público brasileiro.

A segurança psicológica é um tema relativamente recente nas organizações brasileiras. Um trabalho seminal realizado pelo Instituto Internacional em Segurança Psicológica (IISP) em 2022, com 361 participantes, com 72,5% em cargo de liderança e outros 27,5% de cargos de recursos humanos, mediu o nível de conhecimento nas empresas que atuam no Brasil e apontou que 56,9% sabem o que é segurança psicológica, porém somente 25,8% das empresas já desenvolveram alguma ação ou estudo nessa área. Em relação aos dados, 25,6% da amostra entende que abordar segurança psicológica no trabalho promoveria: saúde mental, bem-estar, engajamento, clima de trabalho positivo, maior inovação, alta performance, crescimento do negócio, competitividade no mercado, humanização das relações, colaboração, saber lidar com erros, conflitos produtivos, tomada de mais riscos e desenvolvimento de carreira.

Mais pesquisas sobre segurança psicológica e seus preditores podem contribuir para a extensão de achados empíricos sobre ambientes seguramente psicológicos, principalmente em relação à amostra brasileira que pode ser comparada a outras amostras internacionais, o que possibilita o desenvolvimento de ações organizacionais aplicáveis ao cenário público nacional. Assim, já que a segurança psicológica é transposta por questões relacionais sociais e organizacionais, cabe a ampliação de estudos sobre antecedentes e as consequências da segurança psicológica e também apontamentos de práticas e aspectos dessa variável no âmbito de equipes de trabalho (Ramalho & Porto, 2021).

Quanto à liderança, Rocha et al. (2024) desenvolveram um estudo que teve como objetivo o mapeamento de evidências científicas disponíveis acerca do impacto da liderança na segurança psicológica no contexto de trabalho organizacional. Após a reunião de 17 artigos sobre o tema, os resultados apontaram o que a liderança impacta na segurança psicológica de equipes, emergindo ora como antecedente, ora como mediadora de fenômenos, tais como voz promotora ou proibitiva, compartilhamento ou não compartilhamento de ideia, criatividade e inovação, trabalho em equipe e aprendizagem com erros (Clark, 2023; Rocha et al., 2024). Contudo, não foi localizado especificamente, até o presente momento, estudo sobre estilos de liderança influenciando na segurança psicológica de equipes virtuais de trabalho do serviço público brasileiro, levando-se em consideração que autores como Bass (1990) e Bass e Avolio (2000) abordam a liderança como um fenômeno amplo, que pode ser caracterizado por diferentes estilos, dependendo da situação, dos objetivos e das necessidades dos liderados.

Segundo Edmondson et al. (2016), pesquisas de caráter exploratório direcionam para a necessidade de novos estudos que vão além do contexto da área de saúde e do campo educacional, no intuito de ampliar o conhecimento acerca dessa correlação entre segurança psicológica e estilos de liderança. Investigações sobre a associação entre liderança e segurança psicológica nos setores da saúde e da educação apontam que o status no ambiente de trabalho pode ser uma dimensão importante para como as pessoas percebem seus trabalhos em relação ao senso de segurança psicológica (Nembhard & Edmondson, 2006). Tais achados sugerem a necessidade de estudos mais aprofundados acerca de outras variáveis contextuais, tais como dimensão de aprendizagem e melhoria contínua, presentes em clima organizacional, além de mais pesquisas em relação a posições de autoridade formal influenciando na segurança psicológica de outros contextos laborais, levando em consideração variáveis pouco exploradas como gênero, por exemplo (Edmondson et al., 2016).

Quanto ao trabalho virtual, estudos apontam que a segurança psicológica atua como um moderador que faz com que relações interpessoais à distância sejam mais fracas ou mais fortes (Edmondson, 2020). Um estudo com quatorze equipes virtuais de inovação mostrou que a segurança psicológica ajudou no enfrentamento dos desafios associados à dispersão geográfica, melhorando fatores como a comunicação e a confiança (Gibson & Gibbs, 2006). Isto demonstra a pertinência de uma pesquisa acerca da segurança psicológica no contexto de equipes virtuais.

Sobre clima organizacional, conceito de importância central para a compreensão das relações de natureza social e interrelacional estabelecidas nas organizações, a partir das percepções partilhadas por trabalhadores acerca dos aspectos organizacionais (Silva, 2008), muitos dos estudos contemporâneos trabalham o conceito de segurança impactando no clima organizacional em relação a fatores operacionais, e não em termos de segurança psicológica propriamente dita (Edmondson, 2020). Assim, faz-se pertinente pesquisar a influência do clima organizacional sobre a segurança psicológica de equipes virtuais.

Em vista disso, estes são os indicativos de que as discussões sobre segurança psicológica influenciada por estilos de liderança e clima organizacional podem ser expandidas para investigar o comportamento do fenômeno no Brasil e no contexto do setor público, visto que este possui características próprias quando comparado ao setor privado e ao terceiro setor. Observando, portanto, as fragilidades apontadas pelos estudos mencionados, o presente estudo utilizará abordagem quali-quantitativa para melhor compreensão do fenômeno estudado.

1.3.2 Justificativa Social

A presente Dissertação também possui uma significativa relevância social. A atuação da RFB é essencial para o funcionamento do país, uma vez que desempenha um papel fundamental na arrecadação de recursos para a manutenção de serviços públicos, bem como atua no combate à evasão fiscal, contribuindo para a justiça fiscal e para a eficácia do Estado brasileiro.

Neste contexto, pensando no capital humano da RFB que trabalha em prol do contribuinte brasileiro, quando essa pesquisa se propõe a estudar como os estilos de liderança e o clima organizacional afetam a segurança psicológica dos servidores da RFB é também visando resultados tais como recomendações práticas para promover um ambiente de trabalho mais saudável e seguro, o que pode levar a uma melhoria significativa no bem-estar dos servidores, reduzindo o estresse, absenteísmo, desconforto e aumentando a satisfação no trabalho e a identificação com o ambiente laboral.

Além disso, parte-se do pressuposto de que equipes com alta segurança psicológica são mais propensas a colaborar, inovar e produzir resultados de alta qualidade. Isso, por sua vez, pode ter um impacto direto na eficiência das operações da RFB, garantindo uma arrecadação e fiscalização mais eficazes e, assim, melhorando o serviço prestado à sociedade. Insta frisar que a pesquisa pode ajudar a promover ou fortalecer um clima de integridade e ética dentro da RFB, visto que um ambiente psicologicamente seguro encoraja a comunicação aberta e se adequa às missões e valores da instituição.

Uma equipe de servidores satisfeitos e motivados tende a fornecer um serviço público de melhor qualidade. A sociedade se beneficia diretamente quando a RFB funciona de forma mais eficaz, garantindo a disponibilidade de recursos para investir em áreas como saúde, educação e infraestrutura. Adicionalmente, os resultados da pesquisa na RFB podem servir como um modelo e um exemplo para outras organizações públicas e privadas que enfrentam desafios semelhantes em relação à gestão de equipes virtuais e ao estímulo à segurança psicológica.

1.3.3 Justificativa Gerencial

Ao propor a elaboração de produtos técnico-tecnológicos em formato de um curso e em formato de material didático voltados para melhores práticas de gestão de equipes virtuais, esta pesquisa tem a intenção de contribuir para o aprimoramento de gestores nas equipes virtuais da RFB. Isso envolve a identificação de estilos de liderança eficazes, a melhoria do clima organizacional e o fomento da segurança psicológica.

Parte-se do pressuposto de que o desenvolvimento de gestores mais aptos a liderar equipes virtuais e promoção de práticas que fortaleçam o ambiente de trabalho virtual sejam benéficas para a instituição. Espera-se que melhorias tais como as elencadas sejam benéficas para o aumento da produtividade, redução de conflitos e *turnover*, além de servirem como um exemplo de melhores práticas para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes na gestão de equipes virtuais.

Quanto às contribuições práticas, o estudo busca fornecer resultados que possam ser úteis para a formulação de políticas e estratégias para a melhoria das ações que visam promover segurança psicológica na RFB. Também, almeja-se contribuir para processos de educação corporativa que preparem os gestores, levando em consideração a subjetividade humana e a segurança psicológica dos trabalhadores como variáveis determinantes do sucesso da organização, o que justifica a proposição de curso e material didático sobre as variáveis que serão trabalhadas nessa pesquisa.

Ainda, essa pesquisa tem um significado pessoal para a autora, que é servidora pública de carreira do Ministério da Fazenda e lotada na RFB, e percebe que essa entidade pública tem um papel muito importante para as políticas públicas brasileiras e para a eficácia dos equipamentos públicos, já que cuida dos recursos públicos que financiam tais políticas. O convite é: cuidar também do fator humano em torno dessa instituição.

1.4 Produto Técnico-Tecnológico

Neste capítulo apresenta-se a proposição de dois produtos técnico-tecnológicos para a RFB, com a finalidade de privilegiar, ao mesmo tempo, o rigor de uma produção científica e a possibilidade de aplicação do conhecimento produzido no contexto prático da instituição. Insta pontuar que a construção dos produtos técnico-tecnológicos foi realizada com base nos

resultados da pesquisa quali-quanti presente neste estudo e com base nos documentos institucionais da RFB acerca da Educação e Capacitação Corporativa e com base no Diagnóstico de Competência institucional realizado no ciclo de 2024.

A produção técnica e tecnológica baseia-se na Portaria CAPES 171, de 2019, que elenca os produtos técnico-tecnológicos a serem desenvolvidos em Programas de Pós-graduação profissional brasileira. A definição dos produtos técnico-tecnológicos, assim como a metodologia de avaliação, foi desenvolvida pelo Grupo de Trabalho (GT) de Produção Técnica, levando em conta todas as áreas de avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). Assim, de acordo com as definições do GT, produto pode ser compreendido como o resultado palpável de uma atividade docente ou discente, que pode ser realizado de forma individual ou em grupo, atendendo aos seguintes critérios: aderência, impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade (Capes, 2019).

A elaboração dos produtos técnico-tecnológicos objetiva auxiliar na promoção de um ambiente de trabalho com segurança psicológica, a partir da educação corporativa voltada para gestores de equipe virtual. Justifica-se pela intenção de contribuir para melhores práticas de gestão voltadas ao bem-estar dos trabalhadores que, em contrapartida, podem entregar melhores resultados à sociedade. Também visa fornecer dados que apoiem a formulação de ações para que haja segurança psicológica no trabalho (Edmondson, 2020), além de contribuir para estudos futuros na área de produção técnico-tecnológica. Assim, especifica-se, em um breve resumo nas subseções 1.4.1 e 1.4.2, os produtos técnico-tecnológicos delineados.

1.4.1 Modalidade Curso de Formação Profissional

O primeiro produto técnico-tecnológico apresentado neste trabalho é em formato de Curso de Formação Profissional para Gestores da RFB, cuja temática é “segurança psicológica em equipes virtuais”, para compor o acervo de cursos de educação corporativa na instituição. Quanto aos objetivos específicos, pretende-se aproximar o aprendiz gestor da realidade laboral e facilitar a assimilação de conhecimento de forma mais efetiva (Castoldi & Polinarski, 2009) e fomentar o desenvolvimento de capacidades socioemocionais para lidar com relacionamentos interpessoais no contexto de equipes.

Isto posto, o produto visa oferecer uma base empírica sobre a dimensão liderança para clima organizacional, sobre segurança psicológica e também acerca da importância de

lideranças aptas para conduzir relacionamentos interpessoais em equipes virtuais, contribuindo assim para a práticas de gestão de pessoas em ambientes digitais. Além disso, a proposta de um produto técnico-tecnológico sobre segurança psicológica poderá servir como referência para futuros estudos no campo da educação corporativa e, para a sociedade brasileira que necessita do serviço público. A proposta do curso de formação profissional para gestores promoverá uma aplicação prática de conceitos teóricos, capacitando gestores para criarem ambientes de trabalho mais saudáveis em termos biopsicossociais, o que impacta na entrega de melhores serviços à sociedade.

1.4.2 Modalidade Material Didático

O outro produto técnico-tecnológico é em formato de um material didático, na configuração de *e-book*, acerca de segurança psicológica em equipes virtuais. Em relação ao público-alvo, o material didático será destinado tanto a gestores, quanto a servidores que não ocupam cargo de gestão, uma vez que as funções exercidas são cíclicas e mutáveis com o tempo, sendo interessante que todo servidor e colaborador esteja preparado para lidar com a temática da segurança psicológica no trabalho. O material didático foi elaborado em conformidade com as normas da RFB. A Figura 1 apresenta os produtos técnico-tecnológicos desenvolvidos em capítulo posterior.

Figura 1

Produtos técnicos-tecnológicos

Curso de Formação Profissional	Material Didático
<ul style="list-style-type: none"> ● Tema: Gestão Humanizada em Tempos Digitais: Práticas de Segurança Psicológica para Líderes Virtuais ● Objetivo: preparar gestores da RFB para colaboração efetiva nas ações voltadas para promoção de ambiente seguro psicologicamente ● Curso na modalidade virtual (EAD assíncrono) ● Disponível nas Trilhas de Aprendizagem da RFB ● Público-alvo: Gestores de Equipes Virtuais 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tema: Espaços de Confiança: Cultivando Segurança Psicológica em Ambientes Virtuais ● Objetivo: instruir gestores, servidores e colaboradores da RFB acerca da temática segurança psicológica, englobando sua importância para as relações interpessoais, para a qualidade de vida e bem-estar e para o cumprimento de metas organizacionais levando em consideração a importância do capital humano ● Material disponibilizado via Intranet da RFB ● Público-alvo: gestores, servidores e colaboradores da RFB

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico-conceitual que dará sustentação teórica às etapas posteriores para que este estudo busque interpretar os resultados obtidos na pesquisa, estabelecendo comparações com teorias previamente estabelecidas. Dessa forma, o referencial teórico possui a intenção de promover uma abordagem cuidadosa sobre o conceito, a composição, as dimensões e as interações esperadas entre as variáveis em foco.

Destaca-se a pesquisa com foco em segurança psicológica como variável critério, enquanto também se explora a teoria acerca de variáveis antecedentes estilo de liderança e o clima organizacional. Além disso, este conjunto teórico incorpora estudos correlatos que empregam as variáveis em pauta no contexto do comportamento humano nas organizações.

2.1 Critério de composição do quadro teórico-conceitual

O presente referencial teórico-conceitual foi composto a partir de uma revisão sistemática da literatura, com o uso de publicações amplas e adequadas para descrição e discussão do desenvolvimento ou do chamado "estado da arte" acerca do tema da pesquisa (Rother, 2007). Foi realizada busca por publicações em livros, artigos de revista impressas e/ou eletrônicas e por teses e dissertações que abordam o tema a ser investigado, sendo dada prioridade aos trabalhos mais recentes e aos seminais. Noronha e Ferreira (2000) destacam que, na busca por produções bibliográficas, deve ser enfatizada a questão da temporalidade nas áreas temáticas, podendo assim fornecer um estado da arte sobre um tópico específico, priorizando, dessa forma, ideias novas e métodos com maior ou menor evidência na literatura especializada.

De início, o capítulo aborda a busca por literatura acerca da variável critério estudada, com ênfase nos conceitos, dimensões e pesquisas atuais sobre segurança psicológica. Em seguida, apresentam-se as buscas pelas variáveis preditoras estilos de liderança e clima organizacional no intuito de também apresentar conceitos, teorias e possíveis correlações entre os fatores a serem pesquisados. Para esse fim, foi eleito como critério de inclusão no presente estudo trabalhos seminais em suas áreas e, ao mesmo tempo, abordaram-se as publicações mais recentes, sendo a pesquisa bibliográfica realizada na área de Psicologia Organizacional, Comportamento humano nas Organizações e Gestão de pessoas.

Os textos científicos selecionados para composição do referencial teórico foram investigados em bases de dados potencialmente utilizadas na área acadêmica: BVS Psicologia, Scielo Psicologia, Google Scholar, Scopus e Semantic Scholar. Além disso, foram utilizadas duas ferramentas de buscas por materiais científicos: *Connected Papers*, que é um aplicativo que cria mapas de como um *paper* se relaciona a outros e também fornece listas de trabalhos anteriormente realizados sobre o assunto pesquisado; e o *Research Rabbit*, que auxilia o processo de revisão de literatura ao criar visualizações interativas de como diferentes *papers* estão relacionados, traçando conexões entre vários conteúdos acadêmicos por um mapa de rede.

A busca por material teórico publicado sobre as variáveis de estudo se concentrou em trabalhos nacionais e internacionais cuja relevância foi definida pela classificação do fator de impacto superior a 1 realizada pelo *Journal Citation of Reports* utilizada pela CAPES para a lista de periódicos ou com classificação *Qualis Capes* superior a B2 para periódicos, sendo definido o período-base de 2017-2024. A primeira busca foi mais específica com o objetivo de encontrar estudos acerca da variável critério segurança psicológica e das variáveis antecedentes clima organizacional e estilos de liderança; e as demais buscas com um critério mais abrangente, de modo a encontrar pesquisas que abordem a variável critério com as duas antecedentes.

Foram usados os termos de pesquisa em língua inglesa e em português para as três variáveis. A partir de uma leitura atenta, estudos com maior aderência aos objetivos desta pesquisa foram selecionados e descartados os que não possuíam correlação. O objetivo desse método de busca visou possibilitar um exame mais amplo da literatura a respeito das relações entre as variáveis desta pesquisa.

Pontua-se que a fundamentação teórica a ser exposta não pretende esgotar a literatura acerca do tema a ser pesquisado e nem apresentará todo material disponível acerca das variáveis. Ao contrário, foi selecionada literatura que dialogue com a temática acerca de estilos de liderança e clima organizacional na predição de segurança psicológica. Na Figura 2 são apresentados os critérios de busca pelo referencial teórico.

Figura 2

Busca pelo referencial teórico

Base de dados	Operadores booleanos	Quantidade de publicações recuperadas e utilizadas no Quadro teórico referencial
BVS-Psicologia	"Segurança Psicológica" OR "Psychological Safety"	8
Scielo- Psicologia		
Scopus		
Google Scholar		
Semantic Scholar		
BVS-Psicologia	"clima organizacional" OR "organizational climate"	13
Scielo- Psicologia		
Scopus		
Google Scholar		
Semantic Scholar		
BVS-Psicologia	"estilos de liderança" OR "leadership styles"	18
Scielo- Psicologia		
Scopus		
Google Scholar		
Semantic Scholar		
BVS-Psicologia	("segurança psicológica" OR "psychological safety") AND ("estilos de liderança" OR "leadership styles") AND ("clima organizacional" OR "organizational climate" OR "workplace climate" OR "corporate climate")	3
Scielo- Psicologia		
Scopus		
Google Scholar		
Semantic Scholar		

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Finalizada a apresentação dos critérios que guiaram o levantamento do referencial teórico, serão apresentados os quadros referenciais teóricos acerca das três variáveis de pesquisa. As seções a seguir estão organizadas da seguinte maneira: 2.2 Segurança Psicológica, 2.3 Estilos de Liderança e 2.4 Clima Organizacional.

2.2 Segurança Psicológica

No ambiente contemporâneo, as relações interpessoais salutares desempenham um papel fundamental para a melhoria contínua dos processos organizacionais. E é nesse cenário que a segurança psicológica se torna um fator fundamental para a compreensão da forma como os trabalhadores se interrelacionam para atingir objetivos e cumprir metas e para que ocorram ações comportamentais como o aprendizado, a colaboração, a inclusão e a forma de expressão sem medo (Edmondson, 1999; Clark, 2023).

Sob a visão do comportamento humano, o conceito de segurança psicológica é “tão antigo quanto a primeira interação humana” (Clark, 2023, p.2). Antes de ser consolidado como um termo unificador por Kahn (1990), a psicologia já abordava a importância da segurança psicológica para indivíduos. Rogers (1957), por exemplo, trabalhava com um sistema de valores chamado de “consideração positiva incondicional” (Rogers, 1992, p. 829), ou seja, o psicólogo cuidar do seu cliente de forma cordial e respeitosa, formando uma base de confiança no processo e, assim, permitindo o florescimento do relacionamento terapêutico.

Ainda no campo das relações humanas, McGregor (1960) se refere às necessidades de segurança emocional além das necessidades físicas. Segundo o autor, quando um indivíduo não possui receios quanto ao seu bem-estar físico, consegue dirigir mais atenção a características sociais que são motivadoras do comportamento, ou seja, passa a ter necessidade de pertencimento, associação aos demais, aceitação e sentimentos recíprocos. Nessa linha, Maslow (1943) destaca a importância da necessidade de pertencimento, amor e afeto que surgem quando necessidades fisiológicas e de segurança física são satisfeitas. Simon (1997) complementa que, no campo organizacional, os ambientes funcionais necessitam de relações amistosas e cooperativas.

Para aprofundar um pouco mais esta reflexão no campo organizacional, a percepção sobre a importância da segurança psicológica aponta para mudança de paradigma nas organizações a partir dos anos de 1960, como ensina Edmondson (2020). Foram Schein e Bennis (1965) os responsáveis por introduzir nos estudos do comportamento humano organizacional a necessidade de segurança psicológica para amparar pessoas no enfrentamento de incertezas e ansiedade advindas de alterações no contexto laboral.

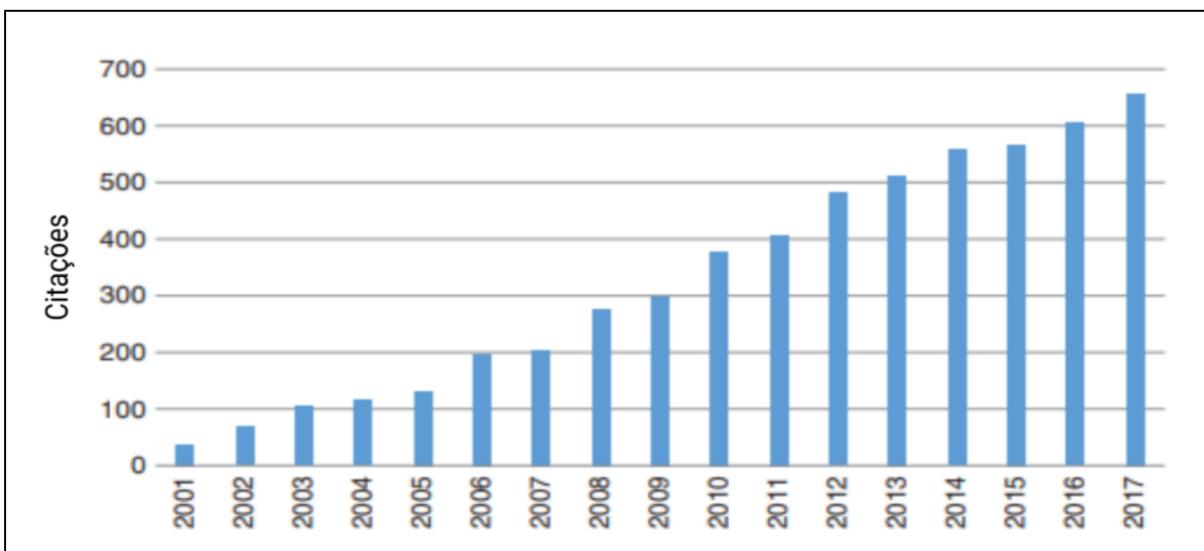
Kahn (1990), sob a ótica de uma percepção que advém do indivíduo, promoveu uma redefinição do termo ao focar a segurança psicológica como a capacidade individual de participar de relacionamentos interpessoais no trabalho sem temer consequências negativas. O pesquisador desenvolveu estudos de caso qualitativos em um acampamento de verão e em um escritório de arquitetura, demonstrando como a segurança psicológica fomenta o engajamento de empregados, além de explorar as condições em que as pessoas, em um contexto laboral, podem se envolver e se expressar ao invés de se omitirem ou se defenderem, aspectos estes que são referentes a confiança e respeito no trabalho (Kahn, 1990).

No entanto, foi Edmondson (1999) que considerou a segurança psicológica em equipes de trabalho, definindo-a como a confiança mútua entre as pessoas que se sentem em liberdade para expressarem suas ideias, sem medo de retaliação. A autora, a partir dessa perspectiva grupal, observa como as organizações que dispõem de um ambiente e local de trabalho confiáveis e seguros apresentam resultados satisfatórios em termos de variáveis organizacionais como desempenho, aprendizado, inovação, dentre outras.

A partir dos estudos de Edmondson (1999) acerca da segurança psicológica enquanto fenômeno grupal, percebe-se um crescimento significativo na pesquisa empírica sobre a segurança psicológica em equipes de trabalho e sobre a importância de ambientes de trabalho psicologicamente seguros, levando-se em consideração os antecedentes, resultados e moderadores deste constructo (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). Além disso, fatores como relacionamentos interpessoais, o vínculo individual do trabalhador com o ambiente e equipe e a qualidade das interações sociais também se tornaram objetos de interesses dos estudiosos, de acordo com Newman et al. (2017).

Figura 3

Citações de artigos sobre segurança Psicológica



Fonte: Edmondson (2020, p. 30).

Em 2014, Edmondson e Lei (2014) promoveram uma revisão de literatura sobre segurança psicológica, englobando um contexto organizacional específico, voltado predominantemente para estudos na área da prestação de serviços de saúde. Estudos conduzidos

nesse período produziram descobertas importantes em termos de abordar segurança psicológica com liderança e comportamento de aprendizagem. Contudo, os resultados cumulativos dos estudos identificados apontaram para a evolução das pesquisas, abrangendo áreas além da saúde no contexto do comportamento humano nas organizações, fato apontado como agenda de pesquisa nesta revisão (Edmondson & Lei, 2014).

Nesta revisão, Edmondson e Lei (2014), com o crescimento dos estudos sobre segurança psicológica, enfatizam que a pesquisa pode ser organizada em três abordagens distintas, dependendo do nível de análise. Primeiramente, a segurança psicológica foi conceituada como um fenômeno de nível individual (Kahn, 1990), com foco em experiências e resultados atribuíveis aos indivíduos. Em segundo lugar, foram descritas pesquisas que abordam a segurança psicológica como um fenômeno de nível organizacional, analisando-a como a média das experiências relacionadas ao clima interpessoal dentro de uma organização. Por fim, a revisão abordou o trabalho que conceitua e mensura a segurança psicológica no nível de análise do grupo, sendo esse o fluxo de pesquisa mais extenso e ativo.

Quanto ao nível de análise de grupos, cabe destacar o trabalho seminal de Edmondson (1996, 1999) que inclui estudos que exploram os papéis diretos, mediadores e moderadores da segurança psicológica no contexto da aprendizagem, inovação e desempenho da equipe. Foram identificadas diferenças significativas no clima interpessoal de segurança psicológica entre grupos pertencentes a uma organização, ainda quando esses grupos compartilhavam as mesmas culturas organizacionais. Essas descobertas sugerem que a segurança psicológica é essencialmente um fenômeno de nível de grupo, e parte da variação observada pode ser atribuída aos comportamentos dos líderes e supervisores locais, que transmitem mensagens diversas sobre as consequências de assumir riscos interpessoais, como admitir erros, buscar ajuda ou expressar ideias (Edmondson, 1999).

Já no período pós-pandemia, Edmondson e Bransby (2023) conduziram uma revisão de literatura sobre a pesquisa contemporânea acerca da segurança psicológica. A revisão contemplou 185 artigos publicados nos últimos nove anos, em periódicos revisados por pares em estudos organizacionais, com foco principal em pesquisas qualitativas e quantitativas, com objetivo de avaliar o conhecimento cumulativo e contribuir para o campo do comportamento humano nas áreas de Comportamento Organizacional e Psicologia. Os autores selecionaram materiais que identificam e medem antecedentes e consequentes da variável, apontando quatro temas predominantes no que tange à segurança psicológica: realização de tarefas, aprendizagem

e melhoria contínua, liderança (que dialogam com dimensões de clima organizacional, de acordo com Santos et al., 2019) e, por último, o tema da experiência laboral. Em relação aos artigos incluídos, 52 estudos versavam sobre líderes e liderança, 30 sobre cultura e clima organizacional, 28 sobre aprendizado e 27 sobre comunicação, 20 artigos sobre relação laboral e 15 acerca de supervisores e supervisão.

Newman et al. (2017) também realizaram uma importante revisão de literatura sobre segurança psicológica para o período de 1990 a 2015. Nesse período, os autores já identificavam a necessidade de empregar novas metodologias nas pesquisas com o intuito de promover uma compreensão mais holística acerca da influência da segurança psicológica no trabalho. Conduzir pesquisas adicionais para entender como as variáveis em diferentes níveis de análise interagem, por meio de estudos multiníveis, caracterizava uma oportunidade de elaboração de implicações práticas importantes.

O tema ganhou ainda mais destaque com o advento do *Google's Project Aristotle* (Projeto Aristóteles). A partir de 2012 até 2016 a pesquisa da empresa *Google* examinou mais de 250 variáveis em uma amostra de 180 equipes de trabalho em toda a empresa e descobriu que as equipes mais bem-sucedidas compartilhavam cinco elementos comuns, sendo a segurança psicológica o fator mais crucial (Duhigg, 2016; Edmondson, 2020). Com base nos resultados do projeto, a empresa elencou quatro principais características, alicerçadas na segurança psicológica, que tornam grandes equipes bem-sucedidas: confiabilidade, estrutura e clareza, significado e impacto (Duhigg, 2016). O Projeto Aristóteles descobriu que mesmo trabalhadores inteligentes e com alto desempenho necessitam de um ambiente de trabalho seguro psicologicamente para contribuir com as habilidades que possam oferecer (Edmondson, 2020).

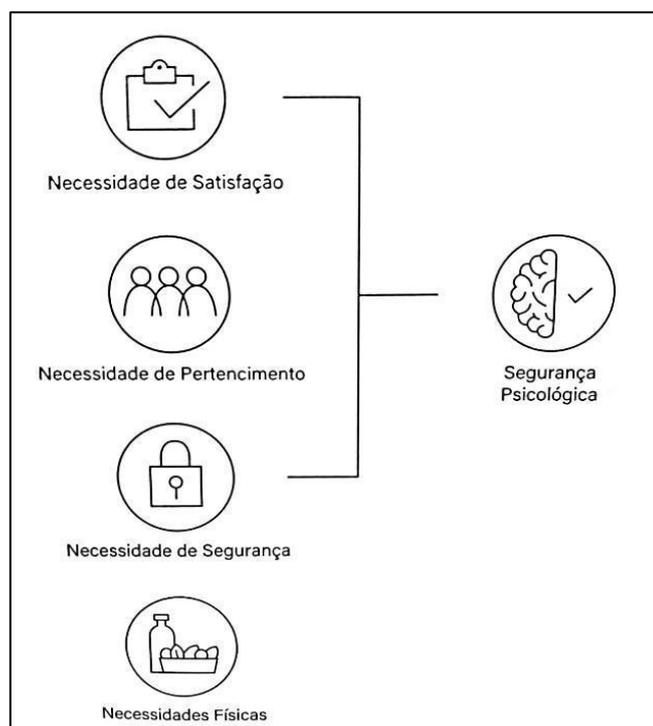
Além disso, após essa experiência bem-sucedida da *Google*, a segurança psicológica passou a ter mais relevância nos estudos do comportamento humano nas organizações. E, após analisar a literatura sobre segurança psicológica, Edmondson e Smith (2006) descobriram que há uma variedade de contextos em que o constructo foi pesquisado (empresas privadas, organizações públicas e privadas, nas áreas educacional e hospitalar, dentre outras), não se restringindo apenas ao contexto organizacional privado.

Retomando os estudos de Maslow (1943), há uma premissa de que a segurança psicológica é considerada uma “uma necessidade pós-materialista (...) manifestação da

necessidade de autopreservação no sentido social e emocional” (Clark, 2023, pp. 2-3). Para Clark (2023), em uma hierarquia de necessidade, conforme apresentado na Figura 4, ao passo que necessidades físicas básicas são atendidas, a segurança psicológica se torna prioridade, abrangendo três categorias de necessidades básicas que são, segundo o autor: a satisfação, o pertencimento e a segurança emocional.

Figura 4

Segurança Psicológica e hierarquia de necessidades



Fonte: Clark (2023 p. 3).

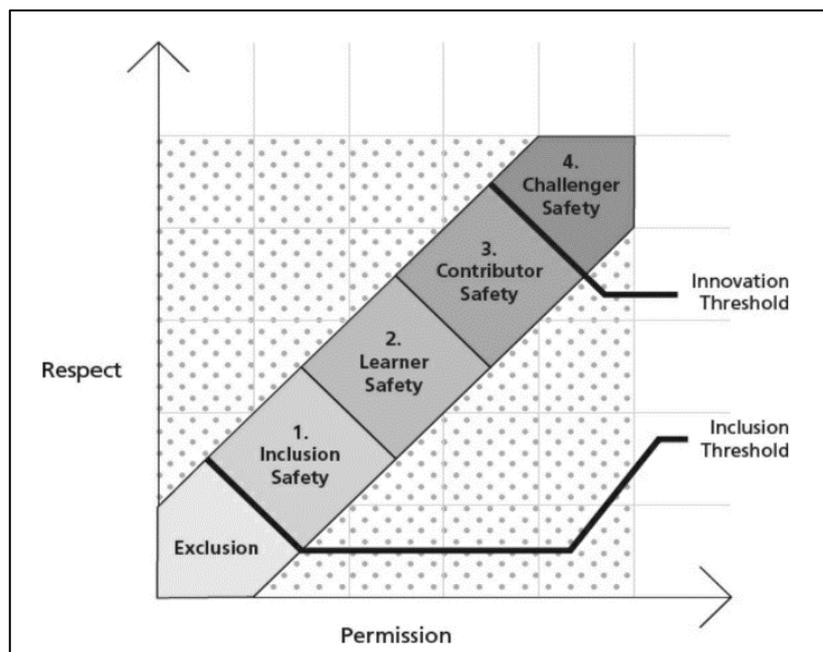
No que tange a fatores organizacionais, Clark (2023) afirma que a alta segurança psicológica influencia positivamente no desempenho e inovação, por exemplo, ao passo que a baixa segurança psicológica leva a uma baixa produtividade e alto desgaste. Em termos de aprendizagem, o autor acrescenta que quando há um ambiente seguro psicologicamente, os trabalhadores possuem mais discricionariedade para aprender e resolver problemas. Em contrapartida, ambientes psicologicamente inseguros são repletos de medo, censura, autopreservação, surgindo a necessidade de gerenciamento de riscos e crises. A medida que haja respeito e permissão em uma organização, o nível de segurança psicológica aumenta,

levando ao desenvolvimento pessoal e interpessoal no trabalho, ou seja, um sistema cooperativo e com alta segurança psicológica leva os trabalhadores ao florescimento (Clark, 2023).

A partir dessa concepção, Clark (2023) propõe quatro estágios de segurança psicológica (Figura 5) que perpassam pelo respeito e permissão, influenciando assim o desempenho, o aprendizado e a inovação. Os estágios são: segurança da inclusão, que é a necessidade de ser aceito e não ignorado; segurança do aprendiz, que remete ao processo de aprendizagem; segurança do colaborador, que se refere ao trabalhador que participa plenamente de uma equipe; e a segurança do desafiador, que permite ao trabalhador desafiar o *status quo* com confiança e sem medo de represálias.

Figura 5

O caminho da inclusão à inovação



Fonte: Clark (2023, p. 6).

No Brasil, Chinelato et al. (2020) estudaram a segurança psicológica a partir de duas variáveis: satisfação das necessidades psicológicas básicas e comportamentos de redesenho no trabalho. O estudo investigou qual era a relação da segurança psicológica com os comportamentos de redesenho e como se dava o papel mediador da satisfação das necessidades psicológicas em tal relação. Destarte, os autores avaliaram que a segurança psicológica traz

resultados organizacionais positivos tais como: engajamento, abertura para aprendizagem e maior desempenho organizacional.

Para investigar o fenômeno a nível grupal, Edmondson (1999) elaborou a Escala de Segurança Psicológica em Equipe, validada para o contexto brasileiro por Ramalho e Porto (2021) com uma amostra formada por mulheres. Originalmente em inglês, a Escala foi composta por sete itens que expressavam segurança psicológica, sendo avaliados em escala de concordância e aplicados em amostra formada por equipes de empresas manufatureiras, contendo duas subescalas de crenças: segurança psicológica da equipe e eficácia da equipe, além de duas subescalas comportamentais sobre aprendizagem em equipe. Ramalho e Porto (2021) visavam avaliar a viabilidade da pesquisa no nível de equipe. A hipótese inicial da pesquisa afirmava que a segurança psicológica estaria correlacionada com as práticas organizacionais percebidas. Os resultados destacaram que as boas práticas organizacionais estavam positivamente associadas à segurança psicológica, enquanto uma relação negativa com práticas inadequadas foi parcialmente confirmada. Além disso, identificou-se uma tendência quadrática na relação entre o status organizacional e a segurança psicológica, sendo que o estudo forneceu evidências de validade para a pesquisa de segurança psicológica em amostras composta por mulheres brasileiras.

Muitos estudos consideram a segurança psicológica como um elo que medeia as relações entre fatores prévios, como o contexto organizacional, as características da equipe e a liderança da equipe, e os resultados de inovação, desempenho, aprendizado e aprimoramento de uma equipe (Edmondson & Lei, 2014). Edmondson (2020) reafirma a urgência contemporânea de criar e manter um ambiente de segurança psicológica nas organizações, onde as pessoas se sintam apoiadas para darem o melhor de si, pois ela é fundamental para pedir ajuda, assumir riscos, compartilhar informações e ideias, falar abertamente e buscar *feedback* no ambiente de trabalho (Edmondson, 1999).

Portanto, a pesquisa empírica sobre segurança psicológica que envolve grupos emerge como uma corrente dominante, uma vez que a natureza essencial do constructo é de ordem social, o que justifica o estudo no contexto organizacional público brasileiro (Edmondson & Bransby, 2023). Além disso, é um tema que dialoga com outros presentes na esfera organizacional, tais como o clima organizacional e a liderança e seus estilos (Edmondson, 2020). Considerando assim os princípios, fatores e aspectos teóricos elencados no presente texto, faz-se pertinente o estudo na administração pública brasileira acerca da segurança

psicológica, partindo do conjunto da obra de Amy C. Edmondson, autora seminal na temática segurança psicológica, na qual se assentará a base teórica para a pesquisa desenvolvida nesta Dissertação.

2.3 Estilos de Liderança

Para introduzir os estilos de liderança apresentados a seguir é importante destacar a liderança como um elemento central no dinamismo dos grupos, intrinsecamente relacionado à personalidade e resultante de comportamentos específicos (Bass, 1990). Apesar da liderança ser um tema há muito tempo investigado, ainda não há uma única conceituação que abarca todas as suas nuances (Rodrigues et al., 2014).

O conceito de liderança tem sido descrito ao longo das décadas como um processo de influência e mobilização em direção a objetivos compartilhados. Para Stogdill (1950), por exemplo, a liderança é o ato de influenciar atividades grupais no sentido de organizar esforços em prol de metas comuns, enquanto Burns (1978) amplia essa visão, definindo a liderança como um processo em que líderes e liderados participam juntos em um processo de mobilização, guiados por motivos e valores em um contexto de competição e conflito, visando objetivos individuais ou coletivos. Por sua vez, Katz e Kahn (1978) definem liderança como o acréscimo de influência no cumprimento das diretrizes rotineiras da organização, indo além da simples execução mecânica.

Em termos gerais, a liderança também é concebida como um processo que influencia as atividades de um grupo organizado em sua busca por estabelecer metas e concretizar objetivos (Rauch & Behling, 1984). Já Hersey e Blanchard (1986) caracterizam a liderança como um processo de influência sobre indivíduos e grupos para alcançar objetivos comuns, ajustando-se a diferentes situações. Ainda, Bass (1990) reforça que a liderança envolve a influência para modificar o comportamento de outras pessoas, promovendo direcionamento e coesão nas equipes.

Jacobs e Jaques (1990), por sua vez, definem a liderança como um processo de atribuir propósito ao trabalho em equipe, orientando os esforços coletivos para alcançar esses objetivos. Rost (1991), em consonância com as perspectivas anteriores, ressalta que a liderança se associa a uma relação de influência mútua entre líderes e subordinados, com ambos buscando mudanças alinhadas aos seus propósitos. Por fim, Davis e Newstrom (2004) consideram a liderança como

um processo em que o líder encoraja e entusiasma seus liderados para transformar potencial em realidade, alcançando assim os objetivos comuns.

Cabe enfatizar a relevância da liderança em contextos grupais. Nesse sentido, Hollander (1978) sugere que o processo de liderança frequentemente engloba um relacionamento bidirecional de influência, priorizando, sobretudo, a consecução de objetivos compartilhados, como os de um grupo, organização ou sociedade. Assim, torna-se evidente para o autor, que a liderança não se restringe unicamente à posição do líder, mas também exige um comprometimento cooperativo por parte de outros indivíduos.

Para além do processo dinâmico e de interação social que é a liderança, os estilos de liderança correspondem ao comportamento que um líder exerce ao desempenhar a sua função, demonstrando o tipo de conduta diante dos membros do grupo ao qual lidera (Silva & Reis, 2016). Nessa mesma vertente, Vandembos (2010) compreende estilos de liderança como o conjunto de padrões e métodos comportamentais estáveis apresentados por determinado líder ao conduzir um grupo.

Conforme pontuado, a literatura abarca várias teorias que procuram compreender o comportamento do líder, ou seja, os estilos adotados por ele. Em termos históricos, as teorias mais conhecidas são: teorias dos traços inatos, teorias comportamentais e teorias contingenciais, também chamadas de situacionais (Fonseca et al., 2015). Insta enfatizar que o foco da análise será direcionado para os aspectos comportamentais e situacionais dos estilos adotados na liderança, sem aprofundar a teoria dos traços inatos ao longo da pesquisa.

Contudo, é interessante caracterizar as teorias com base nos traços inatos enquanto marco inicial dos estudos sobre liderança (Rodrigues et al., 2014). Surgindo a partir dos anos de 1930, dão ênfase nas características pessoais dos líderes, com traços físicos e de personalidades que os tornam aptos a ocuparem posição de liderança por conta de características de personalidade consideradas especiais (Melo, 2004). Dessa forma, ao considerar que traços de liderança são inatos, como se o líder nascesse pronto para liderar (Rodrigues et al., 2014), as teorias que defendiam essa capacidade inata foram criticadas por se apoiarem em estudos realizados com metodologia simplista e por desconsiderar fatores importantes, que vão além de aspectos inatos, tais como levar em consideração os liderados e o contexto no qual a liderança acontece (Bass, 1990; Rodrigues et al., 2014).

Em relação às teorias comportamentais, a liderança se baseia no comportamento específico da pessoa que desempenha tal papel, sendo que tais comportamentos podem ser aprendidos, sendo a liderança algo que é feito, treinado e não o que o líder é, de modo inato (Jesuino, 2005; Rothmann & Cooper, 2009). Desta forma, essas teorias sustentam que a liderança parte do comportamento do líder diante dos seus liderados e padrões específicos de comportamento caracterizam os estilos de liderança (Champoux, 2011).

Assim, no desenvolvimento das teorias sobre estilos de liderança, as abordagens comportamentais representaram uma mudança fundamental. Em vez de se concentrarem nos traços inatos dos líderes, passaram a analisar o comportamento deles como o ponto central de estudo ao sustentarem a ideia de que a liderança era algo que podia ser adquirido. Os estudiosos dedicaram-se à categorização e análise dos diversos estilos de liderança, com base nas ações e comportamentos dos líderes. A premissa subjacente era que o comportamento ao liderar tinha o poder de influenciar e desencadear comportamentos específicos nas pessoas lideradas (Melo, 2004).

As pesquisas na abordagem comportamental analisam o impacto dos estilos de liderança sobre as relações construídas grupalmente com foco no comportamento. Lewin et al. (1939) nessa linha, descreveram três estilos básicos, com foco na relação estabelecida entre líder e liderados: o autocrático, o democrático e o liberal ou *laissez-faire*.

Ainda em relação à abordagem comportamental, identifica-se a teoria do *grid* gerencial desenvolvida por Blake e Mouton (1964). De acordo com Sobral e Peci (2008), a teoria classifica os comportamentos de liderança com base em duas dimensões, voltadas para as pessoas (relacionamentos) ou para as tarefas (produção). Cada dimensão é avaliada em uma escala de 1 a 9, resultando em 81 possíveis combinações de estilo de liderança. Os resultados apontam que os executivos tendem a obter um melhor desempenho quando adotam um estilo de liderança que combina um foco igual na orientação para as pessoas e para a produção (9,9), em comparação com estilos de liderança mais extremos, como o foco predominantemente na produção (9,1, tipo autoritário) ou no foco predominantemente nas necessidades dos funcionários (1,9, tipo liberal), conforme observado por Robbins (2005).

Quanto às abordagens com foco na teoria situacional, Sobral e Peci (2008) destacam que elas trouxeram um marco na compreensão da eficácia da liderança. Nessa nova construção, percebeu-se que a eficácia da liderança não estava vinculada unicamente às características

personais dos líderes ou aos seus comportamentos, mas sim influenciada por variáveis situacionais. Sobral e Peci (2008) complementam que a percepção de que não havia traços universais comuns a todos os líderes de sucesso, bem como comportamentos eficazes em todas as situações, levou os pesquisadores a explorarem minuciosamente as circunstâncias situacionais que exerciam influência na eficácia do líder. Nesse sentido, Blake e Mouton (1964) igualmente trabalham aspectos situacionais em sua teoria ao partirem do pressuposto de que o contexto influencia o estilo de liderança adotado, ou seja, líderes podem apresentar determinado estilo conforme o contexto no qual estão inseridos.

As abordagens contingenciais surgiram a partir de análises em diferentes ambientes organizacionais, levando à conclusão de que os estilos de liderança podem ser eficazes em algumas situações, mas não em outras, ou seja, não existe um estilo de liderança universal, devendo os líderes se adaptarem às circunstâncias específicas que encontram (Bowditch & Buono, 2002). Assim, essa perspectiva pontua que não há um estilo único de liderança aplicável em todas as situações, sendo fundamental compreender a liderança de forma contingencial, em vez de simplesmente associá-la a traços ou comportamentos. A eficácia da liderança está, então, relacionada à capacidade dos líderes de se ajustarem a determinados contextos (Bowditch & Buono, 2002). Entre as várias teorias contingenciais, destacam-se a teoria de Fiedler (1967), a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1982), que considera uma perspectiva de maturidade psicológica dos liderados e a teoria do modelo de participação e liderança desenvolvida por Vroom e colaboradores (Rodrigues et al., 2014).

A partir do exposto, faz-se pertinente apresentar alguns dos principais estilos de liderança baseados nas teorias comportamentais e contingenciais (situacionais) e estudados com mais frequência:

I. Liderança Autocrática: caracterizada pela centralização de poder na figura do líder, sendo quem define e distribui tarefas, sem que haja espaço para qualquer tipo de participação dos subordinados (Maximiano, 2008). Para Robbins (2005), um líder autocrático é mais voltado para tarefas, uma vez que seu foco está no estabelecimento e execução de metas sem qualquer participação da equipe. Apesar de ser um estilo que impacta positivamente na produtividade, em termos de segurança psicológica, é um estilo caracterizado por ser agressivo, baseado em ameaças e punições (Muniz, 2004; Edmondson, 2020). Ortolan et al. (2024) sintetizam ao afirmar que este estilo é marcado pela rigidez, disciplina e conta com a total subordinação dos

colaboradores, características que impactam diretamente nos relacionamentos interpessoais laborais.

II. Liderança Democrática: o estilo de liderança democrático é caracterizado por uma relação positiva entre a liderança e os subordinados, sendo que a tomada de decisões pelo grupo serve como uma orientação para o líder, permitindo que as condições de trabalho melhorem e o líder consiga motivar sua equipe durante o processo de decisão consciente (Maximiano, 2008). Sustenta-se esta dinâmica pela confiança que o líder deposita na equipe, o que origina uma comunicação mais fluida entre os colaboradores.

De acordo com Griffin e Moorhead (2006), quando se adota um comportamento centrado no colaborador, há uma maior probabilidade de que o grupo alcance um desempenho eficaz em comparação com um enfoque voltado apenas para as tarefas, já que um comportamento que prioriza as pessoas atua como um meio de motivação, encorajando os colaboradores a alcançar resultados. Perez e Oliveira (2015) destacam que a confiança mútua e um ambiente amigável de apoio são essenciais para a motivação dos funcionários, bem como a consideração de suas necessidades. E, no estilo democrático, essa abordagem é utilizada como uma ferramenta para envolver os colaboradores na formulação de estratégias, metas e métodos para atingir os objetivos, promovendo responsabilidade e comprometimento pessoal. Botelho e Krom (2010) complementam ao afirmar que as decisões sobre o desenvolvimento das atividades na empresa são tomadas em conjunto, levando em conta as opiniões de todos os membros da equipe (Ribeiro, 2010; Pereira, 2014).

III. Liderança Transformacional: conforme definida por Bass (1990) e Bass e Avolio (2000), está intrinsecamente ligada a traços como carisma, visão inspiradora, motivação baseada em altas expectativas e estimulação intelectual, buscando inspirar e influenciar os seguidores através do poder da visão, da motivação e da inspiração. É um estilo de liderança que se destaca pela capacidade do líder de motivar seus seguidores ao compartilhar uma visão significativa e inspiradora, além de fornecer os recursos necessários para o crescimento dos membros da equipe. Esse comportamento pode criar um ambiente otimista, que promove o engajamento, pois busca alinhar os interesses dos liderados com os da organização. Os líderes transformacionais servem como modelos para seus liderados, compartilhando ideias e conhecimentos, e facilitando a colaboração eficaz dentro da equipe (Choi et al., 2017).

É importante ressaltar que os líderes exercem uma influência significativa sobre o estado emocional e os sentimentos de seus liderados. Assim, aqueles que demonstram um elevado nível de liderança transformacional são capazes de incutir uma sensação de otimismo, o que, por sua vez, melhora o desempenho e a consecução de metas. Esses líderes utilizam sua conexão emocional para guiar seus seguidores em direção a estados emocionais produtivos (Humphrey, 2002).

IV. Liderança Transacional: enfatiza a motivação dos subordinados por meio de recompensas pelo desempenho e encontra sua inspiração em James Burns (1978), que define o líder transacional como aquele que utiliza recompensas como meio de motivar seus seguidores. Segundo Burns (1978), os líderes transacionais se destacam por sua ênfase em processos de trabalho padronizados e um forte foco na realização de tarefas. Esses líderes buscam completar atividades por meio da utilização de recompensas e punições, com o objetivo de melhorar o desempenho dos membros da equipe. Barling et al. (1996) complementam essa visão ao afirmar que a liderança transacional se baseia em recompensas contingentes, onde o líder promete recompensas em troca da execução satisfatória das tarefas propostas. Nesse modelo, o líder é claro sobre o que os colaboradores podem esperar como recompensa ao atingirem os objetivos estabelecidos.

De acordo com Zaleznik e Vries (1995), esse estilo de liderança aponta que a capacidade de alguns líderes de influenciar a sociedade e as organizações está fundamentada em seus recursos pessoais. Em contrapartida, os mesmos autores destacam que a liderança transformadora (ou transformacional) é caracterizada por uma estimulação mútua entre líderes e liderados, elevando os subordinados à posição de líderes e os líderes a atores morais.

V. Liderança Liberal ou *Laissez-Faire*: se caracteriza pela falta de proatividade, havendo uma ausência intencional da intervenção do líder, que delega toda a responsabilidade e iniciativa à equipe, sem oferecer supervisão ou apoio (Ortolan et al., 2024). Choi et al. (2017) apontam que a carência de liderança e direção podem ser uma causa significativa para um desalinhamento das equipes. Para que as equipes funcionem efetivamente em ambientes dinâmicos e complexos, como os que as instituições enfrentam atualmente, é fundamental que haja uma harmonização de personalidades, habilidades e motivações. Esse modelo valoriza a independência do grupo na crença de que seus membros possuem o discernimento necessário para agir de maneira eficaz em busca de suas metas (Robbins, 2005).

VI. Grid Gerencial (Teoria de Blake e Mouton): a chamada Teoria do Grid Gerencial foi utilizada como suporte pela Escala de Estilos Gerenciais construída por Mourão et al. (2016), que será a base para a pesquisa quantitativa desta Dissertação. Pertencente à corrente teórica de liderança contingencial ou situacional, baseia-se na premissa de que o contexto influencia o estilo de liderança adotado.

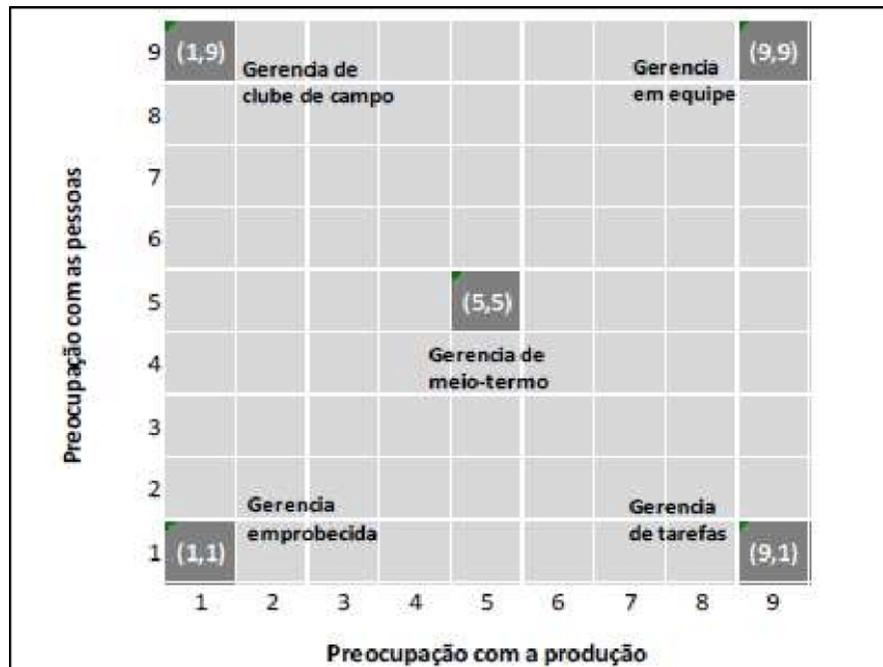
O Grid Gerencial de Blake e Mouton (1964) fundamenta-se em dois estudos que definem duas dimensões de liderança. Pesquisadores da *Ohio University* promoveram um desses estudos que buscou articular o desempenho de líderes com a eficácia empresarial e concluíram que parte das atividades do líder estava ligada a tarefa e outra parte ligada a pessoas, apontando duas dimensões diversas para estilo de liderança (Sant’anna et al., 2012). Já os estudos de Likert (1961), na Universidade de Michigan, chegaram a resultados similares, com a propositura de estilos de liderança orientados para o empregado e orientados para a produção (Mourão et al., 2016).

Embora as teorias contemporâneas de liderança estejam cada vez mais focadas em processos (Garg & Ramjee, 2013), a abordagem de Blake e Mouton (1964) continua relevante, uma vez que os estilos de liderança se manifestam em contextos específicos, envolvendo interações e trocas entre líderes e liderados, e favorecendo as teorias mais integrativas (Avolio, 2007; Larsson & Eid, 2012). Conforme ensina Melo (2004), o grid gerencial proposto por Blake e Mouton (1964) também é amplamente utilizado como uma ferramenta para avaliar a orientação dos líderes em relação a tarefas e pessoas. Através desse modelo, é possível determinar a intensidade do foco do líder tanto na produção, quanto nas relações interpessoais, identificando cinco combinações principais de estilos de liderança, delineadas a seguir.

O grid é estruturado em dois eixos comportamentais: o Eixo X, que reflete a preocupação com a produção e indica o quanto o líder prioriza objetivos e resultados em termos de eficiência e produtividade; e o Eixo Y, que demonstra a profundidade da preocupação do líder com as pessoas. Ao avançar nesta dimensão, o líder leva em consideração as necessidades e interesses dos membros da equipe, investindo no seu desenvolvimento pessoal. Assim, ao traçar os eixos “preocupação com a produção” e “preocupação com as pessoas”, podem ser identificados os cinco estilos principais de liderança, conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6

Grid Gerencial



Fonte: Sobral e Peci (2008).

Os cinco estilos principais de liderança identificados pela teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton (1964) representam diferentes combinações de orientação para a produção (tarefas) e para as pessoas. São eles: liderança Empobrecida (1,1), caracterizada por baixa orientação para a produção e pouca preocupação com as pessoas, resultando em mínima contribuição ao ambiente organizacional; liderança Clube de Campo (1,9): focada em alta consideração para com as pessoas, mas com baixa ênfase na produção, buscando manter um ambiente de trabalho agradável, mas com pouca orientação para resultados; liderança de Tarefa (9,1): forte foco na produção, com baixa preocupação com as necessidades dos colaboradores, enfatizando o alcance de resultados e a eficiência, muitas vezes à custa do bem-estar da equipe; liderança Meio-Termo (5,5): oferece um equilíbrio entre a produção e a preocupação com as pessoas, sem se destacar em nenhum dos aspectos, buscando estabilidade sem priorizar alta performance ou grande suporte aos funcionários; e, por último, a liderança de Equipe (9,9): considerada a ideal, com alta orientação para a produção e para as pessoas, sendo o estilo que incentiva a colaboração e o envolvimento da equipe para alcançar altos níveis de produtividade e satisfação (Mourão et al., 2016).

Logo, ressalta-se a conexão da teoria de Blake e Mouton (1964) com o conceito de transformação da liderança, conforme sugerido por Bennis (1989), que enxerga o desenvolvimento da liderança por meio do aprendizado e da aquisição de conhecimento (Silva Junior et al., 2010). Essa perspectiva, fundamentada nas dimensões de orientação para a equipe, tarefas e desenvolvimento interpessoal, permanece atual e essencial na análise da relação entre líderes e suas equipes (Mourão et al., 2016).

Mourão et al. (2016) adotaram a proposição de uma nova medida brasileira de liderança, à luz da teoria contingencial, que ainda é, segundo os autores, amplamente considerada como referência nesse campo. A pesquisa subdividiu os estilos em foco no resultado e foco em pessoas. Pontuando a importância do estudo, cabe registrar que, segundo Couto (2015), existem atualmente poucos instrumentos brasileiros validados psicometricamente relacionados à liderança, sendo que a maioria deles enfatiza os aspectos contingenciais da liderança em relação ao perfil desejado de um líder, dentre os quais pode-se citar a liderança transformacional, carismática, visionária, liderança *coaching*, entre outras.

Com isso, adota-se a Escala de Mourão et al. (2016) como ferramenta científica para a avaliação dos estilos de liderança nesta pesquisa, baseada na teoria de Blake e Mouton (1964), tanto pela relevância das dimensões de orientação para pessoas e resultados no ambiente organizacional, quanto pela possibilidade de diagnóstico claro e aplicável da atuação de lideranças (Mourão et al., 2016). Fundamentar a pesquisa nessas dimensões permite identificar necessidades de desenvolvimento, o que é amplamente valorizado e necessário para o crescimento contínuo das organizações de trabalho.

Adota-se também a abordagem contingencial de Fiedler (1967) como sustentação teórica para este estudo por ser caracterizada como uma abordagem da liderança através da qual o líder pode ter seu comportamento focado em resultados ou focado em relacionamentos interpessoais. Couto (2015) ilustra que ambientes laborais considerados saudáveis em termos de saúde mental possuem líderes ativos no investimento da qualidade de vida e bem-estar de trabalhadores. E, nesse sentido, ao passo que os estilos de liderança com foco nas tarefas e resultados influenciam variáveis voltadas para relacionamentos, influenciam também habilidades direcionadas a aspectos emocionais e sociais de convivência grupal (Couto, 2015).

Portanto, para Fiedler (1967), além do papel de gerenciar competências para desempenho de tarefas, o líder também tem a condição de incentivar as trocas sociais e afetivas,

promovendo assim um ambiente seguro psicologicamente, sem deixar de lado o cumprimento das metas da organização (Couto, 2015). Assim, gestores (líderes), com o seu comportamento característico, podem contribuir para alimentar um clima de medo e desconforto em uma organização, do mesmo modo que gestores podem promover um clima de segurança e bem-estar, sendo a força catalisadora para que os membros da equipe falem e participem abertamente através de práticas positivas criadas e fomentadas constantemente no ambiente organizacional (Edmondson, 2020).

Edmondson e Bransby (2023) reforçam que o crescimento de pesquisas quali-quantitativas acerca de segurança psicológica a nível de grupos sugere que fomentar um clima organizacional de segurança psicológica deve emergir como agenda de lideranças organizacionais. Independentemente do tamanho da organização, ou que ela seja de esfera pública ou privada, possibilitar que os trabalhadores possam falar, contribuir, pedir ajuda ou até divergir das chefias imediatas pode ser essencial para relações no trabalho (Edmondson & Bransby, 2023).

Logo, aos líderes são associados papéis importantes, como o de ser o responsável por estabelecer e comunicar objetivos, engajar equipes e recursos para atingir metas, alinhar valores da organização com os da equipe, além de manejar todas as demais questões complexas do ambiente de trabalho (McCall, 2010; Turano & Cavazzote, 2016). Isso tudo envolve uma série de fatores que visam orientar, estimular, estruturar e facilitar o trabalho dos liderados, que, em contrapartida, envolve o líder em duas tarefas fundamentais: fomentar um ambiente com segurança psicológica, visando evitar erros e falhas para estabelecer padrões de excelência e motivar as pessoas a alcançá-los (Edmondson, 2020).

2.4 Clima Organizacional

O clima organizacional é uma variável importante para compreender como o ambiente laboral influencia no comportamento humano e na qualidade de vida no trabalho (Martins, 2008; Puente-Palacios & Martins, 2013; Schneider et al., 2017). Diversos autores como Figueiredo (2017) e Puente-Palacios e Martins (2013) concordam sobre a importância central dessa variável no campo do comportamento organizacional. Sua amplitude teórica, juntamente com sua capacidade de avaliar aspectos de fenômenos psicossociais complexos, como liderança, interações humanas e reconhecimento, torna o clima organizacional um tema frequente em pesquisas.

Os estudos acerca do clima organizacional foram iniciados nos anos 1960, nos Estados Unidos da América, com base na teoria behaviorista que era voltada para o comportamento humano (Rizzatti, 2002). Segundo Angelocci e Busnardo (2020), as pesquisas sobre comportamento humano nas organizações sofriam a influência do behaviorismo e eram focadas em estudos acerca da combinação entre humanização no trabalho e melhorias na produção. Desde essa época, as organizações se preocupam com o entendimento dos trabalhadores no que se refere ao ambiente de trabalho e como isso impacta em questões organizacionais (Angelocci & Busnardo, 2020).

O clima organizacional é uma característica do ambiente de trabalho que, segundo Lozano et al. (2018), tem destaque na gestão das organizações contemporâneas. Há diversas abordagens e definições sobre clima organizacional, refletindo sua complexidade e a sua importância. Em particular, a administração do clima organizacional se tornou importante para aquelas organizações que priorizam a gestão da qualidade. Isso se deve ao fato de que a qualidade dos produtos e serviços não pode ser alcançada sem a qualidade da vida pessoal e profissional dos colaboradores que produzem algum tipo de entrega (Lozano et al., 2018).

Desse modo, visando o tema da presente pesquisa, serão considerados alguns conceitos acerca do clima organizacional que guardam similitudes com a segurança psicológica nas organizações. Para Dias e Borges (2017), nesse contexto, o clima organizacional é compreendido como a percepção coletiva dos trabalhadores acerca do ambiente laboral. Remete a uma percepção comum dos indivíduos diante de determinada situação. Clima também pode se referir a um conjunto de condições que existem e influenciam o comportamento dos indivíduos, ao que Cameron e Quinn (2011) complementam que o clima organizacional se refere a atributos mais latentes e observáveis das organizações, baseado em atitudes sendo, por isso, mutável.

Insta ressaltar que, embora não haja consenso sobre as dimensões que compõem o clima organizacional, foram selecionadas para a presente pesquisa dimensões que possuem lastro teórico, que já foram utilizadas em pesquisas realizadas em outras instituições públicas e que apresentam forte aderência ao contexto da RFB. Dessa forma, as dimensões escolhidas para serem avaliadas no presente trabalho foram: Liderança; Estratégias e Planos; Comunicação; Aprendizagem; Melhoria Contínua; e Reconhecimento.

Nessa linha, o clima organizacional também pode ser visto como uma avaliação da qualidade do ambiente de trabalho pelos colaboradores, tendo impacto sobre os seus comportamentos e atitudes (Schneider, 1975; Martins et al., 2004; Menezes & Gomes, 2010). Riaz et al. (2018) acrescenta que clima é uma construção complexa que abrange vários elementos dentro de uma organização, como remuneração, políticas de treinamento, liderança, benefícios, oportunidades de promoção interna, gestão de equipes, resolução de conflitos, e muitos outros fatores que têm o potencial de influenciar o aspecto psicológico no ambiente de trabalho.

Já Leão Bonatti e Puentes-Palacios (2024) acrescentam que o clima organizacional pode ser associado ao elemento aprendizagem. Para as autoras, ele se relaciona a percepções que colaboradores compartilham em relação ao trabalho, que podem contribuir para criar um ambiente que fomenta ou não a aprendizagem desses colaboradores, sendo a compreensão do clima organizacional, sob essa perspectiva, fundamental para a promoção da aprendizagem de modo efetivo nas organizações (Leão Bonatti & Puentes-Palacios, 2024). Onça et al. (2018) reforçam essa compreensão ao afirmarem que o clima organizacional pode ser definido como percepções que as equipes têm sobre o ambiente laboral ser facilitador ou inibidor da aprendizagem. Assim, tal perspectiva dialoga com a temática de segurança psicológica, visto que Clark (2023) reforça a importância da segurança do aprendiz, ou seja, quando há um ambiente de trabalho em que o trabalhador se percebe seguro para aprender e errar na mesma proporção, sem medo.

Ao contrário do clima psicológico, referente a percepção individual, o clima organizacional remete a percepções compartilhadas, sendo, segundo Leão Bonatti e Puentes-Palacios (2024), um construto considerado de nível superior. Assim, a literatura aponta que pode ser inferido como satisfatório ou insatisfatório, saudável ou adoecido, negativo ou positivo, sofrendo modificações de acordo com o sentimento dos membros e da forma como estes percebem e avaliam a organização e o ambiente laboral no qual se encontram (Reichers & Schneider, 1990).

Esse conjunto de sentimentos e percepções vivenciados pelos trabalhadores é caracterizado por Franquêta e Sá (2017) como um clima organizacional. Schneider et al. (2013) complementam que o clima organizacional, enquanto fator de bem-estar, pode ser visto enquanto ambiente humano, no qual as pessoas executam as suas tarefas cotidianas, associado

à qualidade do ambiente que a organização oferece, sendo experimentado e percebido pelos trabalhadores, bem como influenciando no bem-estar deles.

Coelho Júnior et al. (2023) corroboram com a premissa anterior ao pontuar que um clima mais positivo pode refletir percepções humanas mais favoráveis àquilo que o indivíduo faz. Em contrapartida, um clima negativo pode estar associado a experiências mais negativas, ou que causem mal-estar ao trabalhador. Os autores complementam que sentimentos de despersonalização e de ausência de identificação com a organização podem ser sinais comuns em equipes caracterizadas por sentimentos de hostilidade, falta de engajamento e de falta empatia com o outro.

Logo, utiliza-se como base para o presente trabalho o conceito de clima organizacional enquanto um fenômeno multidimensional, de percepção duradoura, que é construído a partir da experiência compartilhada pelos membros de uma organização e cuja finalidade é orientar e regular os comportamentos humanos, de acordo com os padrões determinados pela organização (Koys & Decottis, 1991). Nessa mesma linha, outro conceito que serve de base é o de Santos (1999), que concebe clima organizacional como uma qualidade do ambiente interno laboral que é percebida pelos trabalhadores, atuando com influência nas atividades exercidas e servindo de base para mensuração da situação da organização em determinado momento.

Quanto às dimensões de clima organizacional, há uma ampla gama de conceitos devido à sua natureza multifacetada (Puente-Palacios, 2002). Enquanto Akers e Campbell (1970), por exemplo, identificaram quatro dimensões constitutivas do clima, Koys e DeCotiis (1991) mostraram empiricamente que existem pelo menos 54 dimensões diferentes para avaliar o clima organizacional. Essas dimensões abrangem aspectos complexos, como liderança, relacionamentos interpessoais, reconhecimento e recompensas (Menezes & Gomes, 2010). No entanto, estudos de Glick (1985) ressaltam a importância de considerar avaliações multidimensionais das relações entre a organização e os indivíduos, indo além da perspectiva individual dos trabalhadores, considerando também o ambiente organizacional e definindo níveis mais abrangentes de análise do clima.

Cabe pontuar que, apesar das várias dimensões existentes sobre clima organizacional, foram selecionadas para essa pesquisa aquelas presentes na Escala de Clima Organizacional de Santos et al. (2019), por terem aderência ao contexto do órgão da administração pública que serviu como *locus* de pesquisa. Sendo assim, as dimensões foram: liderança, reconhecimento,

melhoria contínua, comunicação e aprendizagem (Puentes-Palacios et al., 2016; Schneider et al., 2017; Infante, 2016; Santos et al., 2019; Ramos, et al., 2017).

A dimensão de clima organizacional, nomeada como liderança (Santos et al., 2019), permite mensurar a qualidade do clima, possuindo os construtos clima e liderança, que quando associados, possuem significativa influência no desempenho e nos resultados efetivos de uma organização (Puentes-Palacios et al., 2016; Schneider et al., 2017). A dimensão reconhecimento são as ações de valorização e relaciona-se com aspectos emocionais (Infante, 2016; Santos et al., 2015). Sobre a dimensão melhoria contínua, esta remete à possibilidade de abertura da organização no que tange a mudanças e liberdade e autonomia para os trabalhadores no contexto laboral (Puentes-Palacios & Freitas, 2006). Já a aprendizagem, é compreendida em termos de motivação, inclusão e inovação (Clark, 2023) no sentido de contribuir para um clima positivo, que repercute no desempenho da organização. E, não menos importante, a dimensão da comunicação impacta nas relações interpessoais, posto que, quando bem conduzida, contribui para harmonia, confiabilidade e credibilidade nas organizações (Ramos et al., 2017).

Compreender melhor o clima organizacional deriva da influência que ele exerce sobre o comportamento dos servidores, impactando também no desempenho e na efetividade organizacional. Dessa forma, viabilizar um clima organizacional positivo é um modo de alinhar o comportamento dos trabalhadores com os objetivos da instituição (Martins, 2008; Paula & Queiroga, 2015). Porém, enquanto fenômeno de perspectiva coletiva e contextual (Koys & Decottis, 1991), o presente trabalho busca verificar se o clima organizacional prediz a segurança psicológica em equipes virtuais, considerando as dimensões de clima anteriormente apresentadas no presente capítulo.

Segundo Edmondson e Bransby (2023), um estudo com foco em diversidade e raça realizado em empresas norte-americanas apontou que um clima propício à segurança psicológica influencia no desempenho de funcionários. Singh et al. (2007) descobriram que a segurança psicológica mediou a relação entre um clima de diversidade e desempenho e a raça moderou os efeitos. Por sua vez, em outro estudo, Frazier e Tupper (2018) descobriram que um ambiente laboral onde é percebida uma influência do comportamento motivacional de um supervisor houve um efeito positivo e indireto na segurança psicológica do funcionário, o que impactou positivamente no desempenho.

Em relação à dimensão de comunicação do clima organizacional (Santos et al., 2019), um estudo qualitativo com 101 equipes de saúde na Administração de Saúde de Veteranos dos Estados Unidos descobriu que um clima de comunicação aberta e madura com a presença de segurança psicológica permitiu que houvesse interação entre diferentes níveis hierárquicos dentro de equipes (True et al., 2014). Já um estudo sobre desempenho criativo e tarefas em 115 equipes de pesquisa e desenvolvimento identificou uma relação curvilínea entre a estabilidade das equipes e o clima de segurança psicológica e sua intensidade (Koopmann et al., 2016), observando-se que a estabilidade de uma equipe impacta positivamente o desempenho apenas quando há um clima robusto de segurança psicológica. Ademais, o estudo de Koopmann et al. (2016) evidenciou uma relação indireta e curvilínea entre estabilidade e desempenho criativo, influenciada pela segurança psicológica, sugerindo que novos contextos de estabilidade ou de estabilidade mais longa geram um ambiente propício para a inovação, comparado a contextos de estabilidade moderada.

Esses resultados aqui reportados indicam uma complexidade maior na dinâmica da segurança psicológica em relação ao que tem sido frequentemente apresentado na literatura. Somente em relação à dimensão aprendizagem do clima organizacional é que foram encontrados mais estudos empíricos associando segurança psicológica e clima organizacional (Edmondson & Bransby, 2023).

Comportamentos e interações sociais que envolvem aprendizagem são temas relevantes na literatura acerca da segurança psicológica, que se torna relevante para a dimensão aprendizagem ao reduzir riscos interpessoais ao longo desse processo, incluindo *feedback* e compartilhamento de ideias, características importantes para tornar um clima seguro para aprender (Edmondson & Bransby, 2023).

A segurança psicológica, portanto, desempenha um papel importante no clima organizacional propício para a aprendizagem ao facilitar o compartilhamento de conhecimento, especialmente em contextos que envolvem riscos interpessoais (Edmondson & Bransby, 2023). Dentre os estudos qualitativos que retratam uma interação positiva entre segurança psicológica e aprendizagem, encontra-se o de Lyman et al. (2020), que ao considerar a aprendizagem uma atividade centrada no processo de socialização, perceberam a importância da segurança psicológica no sentido de auxiliar a aprendizagem de enfermeiros recém-formados que ingressaram no mercado de trabalho. Em nível de grupos, Cauwelier et al. (2019) também

constataram que equipes de engenheiros com grande segurança psicológica se involucram em mais processos de aprendizagem, compartilhando conhecimentos.

Para além do exposto, um clima organizacional psicologicamente seguro envolve políticas e práticas que incentivam a comunicação aberta e confiável no trabalho (Baer & Frese, 2003). Em um ambiente com esse clima, os colaboradores se sentem à vontade para compartilhar ideias e preocupações sem medo de represálias e a liderança desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de segurança psicológica (Newman et al., 2017), pois seu compromisso em fornecer recursos para o desempenho eficaz do trabalho e o alívio do sofrimento influenciam diretamente o clima psicologicamente seguro (Dollard & Bakker, 2010). Ao contrário, a ausência de um ambiente de segurança psicológica pode levar os funcionários a ficarem mais atentos a possíveis ameaças ou perigos relacionados ao trabalho, inibindo seu comportamento e a comunicação aberta de suas opiniões (Hazan, 1994). Dessa forma, os estudos acerca do clima organizacional abarcam a influência que o ambiente laboral exerce sobre o comportamento dos indivíduos, sendo importante, na visão de Almeida et al. (2015), apontar como os trabalhadores percebem o contexto de trabalho a partir dos estímulos que a organização oferece.

Em suma, compreender o papel que o clima organizacional exerce em relação à segurança psicológica no trabalho pode também levar a uma melhor compreensão de fatores da qualidade de vida laboral, como a satisfação, a motivação e o bem-estar dos trabalhadores. E, visto que há uma lacuna nos estudos empíricos em relação às dimensões de clima organizacional apresentadas neste capítulo, como preditivas de segurança psicológica em equipe, se faz relevante investigar como se dá a influência do clima organizacional, enquanto variável de mesoanálise, nas vivências subjetivas, tendo como foco o fenômeno da segurança psicológica (Coelho Júnior et al., 2023).

3 MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

O modelo teórico hipotetizado para este estudo possui como variável critério a segurança psicológica, tendo como objetivo geral testar se estilos de liderança, com foco em pessoas e com foco em resultados (Mourão et al., 2016) e clima organizacional com suas cinco dimensões, baseadas na Escala de Santos et al. (2019), predizem segurança psicológica, variável unifatorial (Ramalho & Porto, 2021), de servidores de equipes especializadas virtuais da RFB. Desse modo, para melhor alinhamento da teoria ao método em curso, as proposições hipotéticas testadas sobre as variáveis antecedentes serão apresentadas nas seções a seguir.

3.1 Variável antecedente Estilos de Liderança

Com relação aos estilos de liderança com foco em pessoas e estilos de liderança com foco em tarefas (ou resultados) (Mourão et al., 2016), partiu-se da premissa de que esses estilos predizem segurança psicológica quando presentes no contexto da amostra estudada. Embora não se tenha localizado estudos empíricos que abordassem o relacionamento direto desses estilos com o fomento de segurança psicológica em órgãos públicos federais, a literatura demonstra que estilos de liderança podem influenciar na segurança psicológica (Edmondson & Bransby, 2023). Assim, argumenta-se que ambos os estilos com foco em pessoas e foco em tarefas podem ser eficazes no fomento de um ambiente virtual de equipes virtuais seguras psicologicamente, dado que a RFB é uma organização voltada para o cumprimento de tarefas, com base em seu regimento interno que tem força de lei, e, ao mesmo tempo necessita de uma liderança que não deixe de lado o aspecto humano das relações laborais.

As premissas elaboradas acerca dos estilos de liderança também se assentam na abordagem contingencial de Fiedler (1967), que parte da premissa de que o contexto exerce influência no estilo de liderança adotado pelo gestor, além de ser fundamentada em estilos de liderança orientados para tarefa e para relacionamentos interpessoais (Couto, 2015), conforme pontuado no quadro teórico-conceitual do capítulo dois dessa Dissertação. Além disso, serão utilizados, preferencialmente, os estilos de liderança com base nas teorias de liderança construídas a partir dos estudos de Blake e Mouton (1964), uma vez que, conforme ensina Couto (2015), os autores também se somam à abordagem contingencial.

Por conseguinte, segundo Mourão et al. (2016), partindo dos estilos com foco em resultados (ou tarefas) e foco em pessoas, é possível inferir combinação das duas dimensões,

havendo uma ampla gama de possibilidades de estilos a serem identificados, além dos inicialmente apontados. A saber, Mourão et al. (2016) apontam que é viável identificar líderes com alto foco em pessoas e alto foco em resultados, líderes com alto foco em pessoas e baixo foco em resultados, líderes com baixo foco em pessoas e alto foco em resultados, líderes com baixo foco em pessoas e também em resultados e líderes com foco mediano em pessoas e em resultados. Sendo assim, seguem as proposições hipotéticas na Figura 7.

Figura 7

Proposições hipotéticas da variável estilos de liderança

Estilos de Liderança
H1: O estilo de liderança está positivamente relacionado à segurança psicológica das equipes virtuais da RFB.
H1a: O estilo de liderança com foco em pessoas está positivamente relacionado à segurança psicológica.
H1b: O estilo de liderança orientado para tarefas e resultados está positivamente relacionado à segurança psicológica

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.2 Variável antecedente Clima Organizacional

Quanto ao clima organizacional, cabe aqui lembrar que a escala selecionada para a presente pesquisa foi a de Santos et al. (2019), composta por cinco dimensões de clima. A dimensão de liderança, de acordo com Puente-Palacios et al. (2016), permite mensurar a qualidade do clima. Em relação ao *locus* de pesquisa, as dimensões de comunicação, melhoria contínua, aprendizagem e estratégia e planos apresentam pertinência com o planejamento estratégico anterior da RFB (2020-2023) e com o atual do órgão (2024-2027), com significativa correlação com as metas e objetivos institucionais para gestão de pessoas, com foco em melhorar o clima organizacional, o que justifica a mensuração dessas dimensões.

Cabe também reforçar que tais dimensões de clima se sustentam na literatura acerca do comportamento humano nas organizações. Por exemplo, política de reconhecimento se relaciona diretamente com clima organizacional (Schneider et al., 2017); comunicação, por sua vez, influencia na motivação e na segurança, quando estabelecidas adequadamente (Ramos et al., 2017) e melhoria contínua, na visão de Puente-Palacios e Freitas (2006) impacta de modo positivo no clima, favorecendo inovação e autonomia de trabalhadores na condução das tarefas.

Levando-se em consideração que o clima organizacional exerce uma influência significativa no comportamento dos trabalhadores e na qualidade de vida, tanto de equipes, quanto das organizações como um todo (Martins, 2008; Puente-Palacios & Martins, 2013; Schneider et al., 2017), foram formuladas proposições hipotéticas cuja intenção é verificar a influência das dimensões de clima selecionadas para a presente pesquisa sobre o fomento de um ambiente seguro psicologicamente.

Assim, o estudo do clima organizacional, uma variável de contexto, desempenha papel importante na compreensão da dinâmica interna das organizações e no impacto sobre os trabalhadores. Ao direcionar atenção para um clima organizacional que promove uma liderança eficaz e prioriza a melhoria contínua, emerge a premissa de que tais características estão intrinsecamente ligadas ao estágio de segurança psicológica da inclusão (Clark, 2023).

Nesse sentido, acredita-se que a qualidade, a influência psicológica e o papel de facilitador do líder em processos de interação para atingir objetivos organizacionais (Freitas & Puente-Palacios, 2007) cria bases para a construção de um ambiente psicologicamente inclusivo em equipes. Além disso, o destaque dado à formação e desenvolvimento de liderança (Santos et al., 2019) no Mapa estratégico atual da RFB (2024-2027) demonstra a importância dessa dimensão e permite pensar na ideia de que ações de líderes na condução de equipes centrada em melhoria contínua estabelece um terreno favorável para aceitação, valorização e acolhimento de perspectivas diversas, elementos importantes para a segurança da inclusão no ambiente de trabalho.

Sob a premissa de que a presença da dimensão de reconhecimento no clima organizacional é um indicador positivo, surge a hipótese de que tal fator se relaciona diretamente com o estágio de segurança psicológica do aprendiz. Isto posto, ações de reconhecimento e valorização de equipes em relação à qualidade e resultados entregues, assim como ao esforço empregado na realização de tarefas (Santos et al., 2019), pode impactar na segurança psicológica em relação ao aprendizado contínuo e *feedback* construtivo a nível de equipes. Nessa mesma linha, a dimensão de aprendizagem, de acordo com Santos et al. (2019), abarca práticas organizacionais voltadas para ampliação da aprendizagem grupal, assim como remete a ações de incentivo a aquisição constante de competências para melhor desempenho, o que pode levar essa dimensão a ser preditora positiva do estágio de segurança psicológica do colaborador, ou seja, servidores dispostos a colaborar com engajamento, confiança e iniciativa (Clark, 2023).

Para concluir as proposições hipotéticas acerca da variável clima organizacional (Figura 8), aqui proposta como preditora de segurança psicológica, promove-se a conjectura de que uma comunicação eficaz no clima organizacional (Santos et al., 2019) capaz de permitir o compartilhamento de informações entre os membros de equipes virtuais da RFB está positivamente associada ao estágio de segurança psicológica do desafiador, dando ênfase a uma interseção entre a forma como as informações são compartilhadas nas equipes e a disposição dos colaboradores para assumirem riscos e enfrentarem o *status quo* (Clark, 2023).

As presentes hipóteses formuladas, portanto, encontram fundamento nas referências literárias que compõem o quadro teórico-conceitual da presente pesquisa, sustentando a pesquisa acerca da existência de efeitos preditivos das variáveis antecedentes estilos de liderança e clima organizacional sobre a variável critério segurança psicológica. Desse modo, após apresentação das proposições hipotéticas a serem investigadas, descritas de forma individualizada, apresenta-se a Figura 9 referente à representação pictórica do modelo de pesquisa na próxima seção.

Figura 8

Proposições hipotéticas da variável clima organizacional

Clima Organizacional
H2: O clima organizacional está positivamente relacionado à segurança psicológica das equipes virtuais da RFB.
H2a: A Dimensão de Liderança está positivamente relacionada à segurança psicológica das equipes virtuais da RFB
H2b: A Dimensão de estratégia e planos está positivamente relacionada à segurança psicológica das equipes virtuais da RFB
H2c: A Dimensão de Melhoria Contínua está positivamente relacionada à segurança psicológica das equipes virtuais da RFB
H2d: A Dimensão de Aprendizagem está positivamente relacionada à segurança psicológica das equipes virtuais da RFB
H2e: A Dimensão de Comunicação está positivamente relacionada à segurança psicológica das equipes virtuais da RFB

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

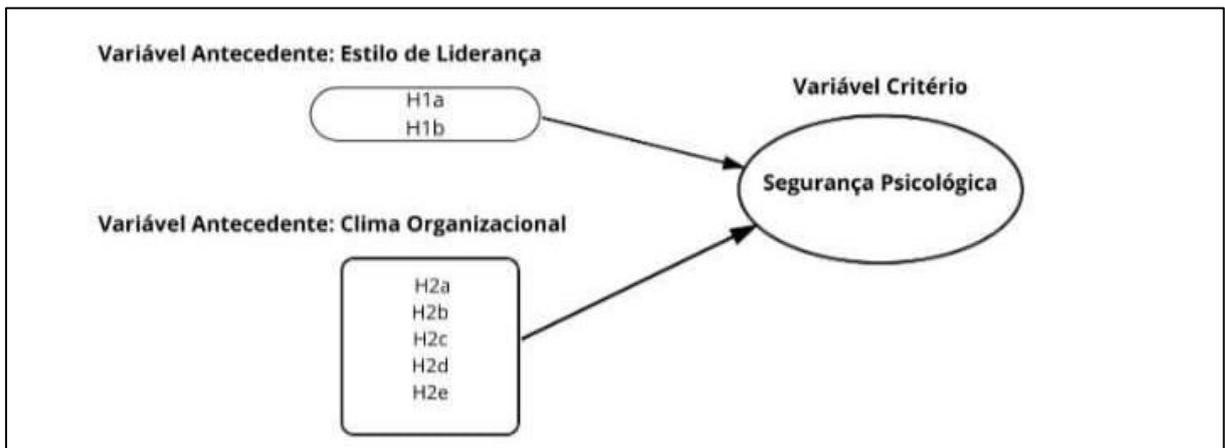
3.3 Modelo hipotético

Diante do exposto, foram testadas as hipóteses elencadas para responder à pergunta de pesquisa: “estilos de liderança e clima organizacional predizem a segurança psicológica de

servidores de equipes especializadas virtuais na Receita Federal do Brasil?”. Segue na Figura 9 uma representação do modelo hipotético testado.

Figura 9

Modelo hipotético



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por conseguinte, o presente capítulo versou sobre a base teórica que ensejou a construção das hipóteses investigadas. Ainda, foram apresentadas as definições operacionais e o modelo teórico hipotetizado.

4 MÉTODO

Neste capítulo é apresentado um delineamento sucinto das principais características da pesquisa realizada, suas etapas, métodos e técnicas empregadas. Exploram-se, também, as particularidades da organização estudada, sendo delineados os dados relativos à população e à amostra que compuseram o estudo, com ênfase nas particularidades inerentes ao *lócus* de pesquisa. Serão detalhados o procedimento de coleta de dados e a caracterização dos instrumentos adotados, assim como as escalas utilizadas.

4.1 Desenho da Pesquisa

O presente trabalho pode ser caracterizado como descritivo e explicativo no que se refere aos fins (Sampieri et al., 2009). É descritivo, visto que a pesquisa teve como objetivo usar os dados coletados para examinar e descrever a influência das variáveis preditivas estilo de liderança e clima organizacional sobre a variável critério segurança psicológica, descrever as características da organização em estudo, da sua população e da amostra que compõe a pesquisa, além de descrever as relações entre os fenômenos. Já o delineamento explicativo se dá por intermédio do interesse em explicar as relações estabelecidas entre as variáveis, por meio do uso de abordagem multimétodos (Sampieri et al., 2006).

A pesquisa utilizou a triangulação metodológica por complementaridade, que pode combinar métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos, assim como diversos outros métodos de análise de dados (Azevedo, 2013). Essa pode ser vista como uma combinação de métodos quantitativos e qualitativos não no sentido de serem concorrentes, mas sim complementares entre si, enriquecendo os estudos que o utilizam (Jick, 1979).

A coleta dos dados foi realizada em momento único, o que caracteriza a pesquisa como transversal (Gil, 2008). Quanto à origem dos dados, estes são classificados como: dados primários, e os dados secundários são aqueles que dizem respeito às informações institucionais obtidas junto à RFB, *lócus* de pesquisa. Houve coleta de dados primários nas três etapas da pesquisa e coleta de dados secundários em pesquisa complementar realizada a partir de documentos disponibilizados para consulta interna, de modo *online*, pela instituição.

O trabalho proposto tem abordagem mista. Esse método utiliza tanto aspectos da pesquisa qualitativa, quanto da quantitativa para responder seu problema de pesquisa (Creswell

& Creswell, 2021). A etapa qualitativa possui caráter exploratório e descritivo, enquanto a etapa quantitativa é de caráter descritivo (regressão) e explicativo. A Figura 10 resume o desenho da pesquisa:

Figura 10

Desenho da Pesquisa

Desenho da Pesquisa	
Classificação	Tipo
Abordagem	qualitativa e quantitativa
Natureza	descritiva e explicativa
Recorte temporal	transversal
Fonte de dados	primária e secundária

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.2 Etapas metodológicas

4.2.1 Etapa quantitativa

Na etapa quantitativa foi encaminhado um questionário composto por três Escalas relativas às variáveis de interesse, quais sejam: clima organizacional (Santos et al., 2019), estilos de liderança (Mourão et al., 2016) e segurança psicológica (Ramalho & Porto, 2021). A coleta de dados por intermédio de questionário foi realizada no intuito de estabelecer uma aproximação direta com a população que compõe o estudo, cujo comportamento, atitudes, crenças e valores se fazem importantes (Gil, 2008). Destarte, foram utilizadas escalas já validadas no campo científico, de modo que a fase quantitativa se baseou em critérios objetivos (Hair et al., 2005).

O instrumento utilizado foi um questionário único, confeccionado pelo *Google Forms*, contendo Escalas de Frequência do tipo *Likert* de 7 pontos, cujos itens versavam sobre as variáveis estilo de liderança, clima organizacional e segurança psicológica. O *locus* da pesquisa quantitativa foram as equipes virtuais, a nível nacional, da RFB, sendo o questionário encaminhado para a população-alvo por intermédio de ferramentas corporativas (e-mail institucional; grupos do *teams* e grupos institucionais do WhatsApp), especificamente para chefes, chefes-substitutos e servidores das referidas equipes. A pesquisa foi divulgada nas Agências da RFB, nas Superintendências das dez regiões fiscais da RFB, nas Unidades

Centrais, compostas por Gabinete da Secretaria da RFB e pelas Subsecretarias, e nas Delegacias da Receita Federal de Julgamento (DRJs). Além disso, os setores de Capacitação e Assessorias de Comunicação da instituição também divulgaram a pesquisa para servidores e colaboradores da instituição.

A pesquisa se deu em âmbito nacional, sendo o questionário enviado para todas as regiões fiscais e demais esferas que compõem a instituição, no período de 05 de maio de 2024 a 10 de junho de 2024. De acordo com dados institucionais de 25 de maio de 2024, a RFB possuía na época quantitativo de 16.500 servidores e colaboradores. Contudo, quando foi realizada a coleta de dados, ainda não havia a estimativa do quantitativo de servidores lotados especificamente em equipes virtuais. Sendo assim, classifica-se a composição da amostragem como não probabilística por acessibilidade (Flick, 2012).

4.2.2 Etapa qualitativa

4.2.2.1 Roteiro de Entrevista

A etapa qualitativa foi realizada no intuito de aprofundar o conhecimento acerca das percepções dos servidores no que tange ao clima organizacional, estilos de liderança e segurança psicológica das equipes virtuais da RFB. Sendo assim, foi possível apreender vivências e percepções acerca das variáveis de interesse, o que permitiu uma abordagem mais integrativa acerca da temática investigada.

Foi elaborado um roteiro com quatro perguntas abertas para que membros das equipes virtuais respondessem no seu tempo, sendo o início da aplicação do roteiro em 06 de agosto de 2024. A amostra, não probabilística e intencional, foi composta por chefes, chefes-substitutos e servidores e colaboradores das equipes virtuais.

O modo de divulgação foi similar ao utilizado na etapa quantitativa, com a participação das regiões fiscais, unidades centrais e DRJs, esferas que compõem a instituição nacionalmente. Como procedimento de coleta de dados foi utilizado o critério de saturação, por meio do qual foi possível mensurar o momento em que já não era necessário mais respondentes, uma vez que já haviam sido coletadas informações suficientes para o alcance do objetivo da referida etapa de pesquisa.

4.2.2.2 Análise documental para complementação das etapas quali-quantitativa

Outra etapa metodológica que ocorreu ao longo do desenvolvimento do presente trabalho foi a análise de documentos institucionais disponíveis na Intranet da RFB, no intuito de delinear o perfil da organização em estudo e adquirir uma base normativa para a composição da pesquisa quali-quantitativa. Nessa seara, os dados coletados para o presente estudo se originaram de fontes secundárias.

Dentre esses documentos, foram consultados: planejamento estratégico 2020-2023 (Portaria nº 5.078, 2020) e planejamento estratégico 2023-2027 (Portaria nº 392, 2023); cadeia de valores da RFB, definida em 2014 pela Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional (COPAV); Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI), publicado pela Portaria RFB nº 909, de 2018; e documentos referentes a cargos e funções e ao quantitativo de servidores da RFB, disponíveis no Sistema SA3.

Estes documentos foram analisados no sentido de contribuir com a compreensão dos cargos presentes na estrutura da RFB, além das funções ocupadas nas equipes. Também serviram para compreender como a qualidade de vida é cuidada pela instituição e compreender quais são os objetivos no que tange ao bem-estar e saúde mental dos servidores, esferas estas inseridas nas metas e objetivos do planejamento estratégico vigente no momento em que se deu a coleta de dados.

De acordo com Sampieri et al. (2009), os documentos podem desempenhar um papel fundamental na compreensão do fenômeno central de estudo. Eles são comumente fornecidos e compartilhadas por indivíduos, grupos, organizações, comunidades e sociedades, oferecendo um resumo de suas histórias e situações atuais.

4.3 Organização em estudo

Segundo o atual Regimento Interno, a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) é um órgão do Poder Executivo Federal, caracterizado como específico, singular e subordinado ao Ministério da Fazenda. Exerce funções essenciais para que o Estado brasileiro cumpra seus objetivos, sendo responsável pela administração de tributos de competência da União, incluindo os tributos fazendários, previdenciários e aqueles que incidem sobre o comércio exterior. Para mais, a RFB subsidia o Poder Executivo Federal na elaboração da política tributária nacional,

a partir da prevenção e combate à sonegação fiscal, contrabando, descaminho, além de outras funções que envolvam ilícitos aduaneiros, conforme portaria nº 284 de 2020 (Portaria nº 284, 2020).

A RFB possui uma estrutura organizacional dividida em todo o território nacional nas seguintes unidades:

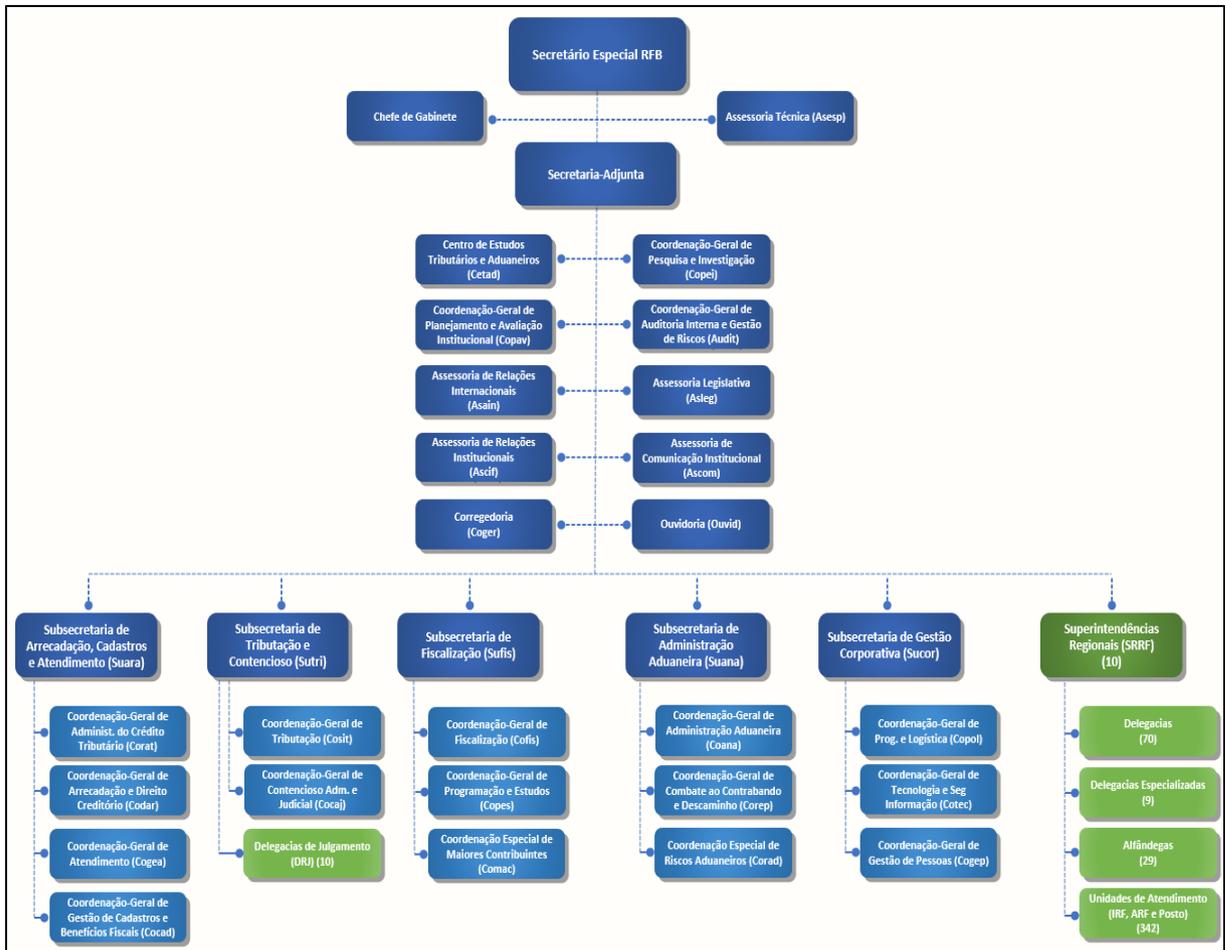
1. Unidades Centrais - que são divididas em: assessoramento direto ao órgão, compostas por Gabinete; Subsecretaria Geral da RFB; Ouvidoria; Corregedoria; Assessorias especial, de relações internacionais, de comunicação institucional, de cooperação e integração fiscal e legislativa; Coordenação-geral de planejamento; auditoria e gestão de riscos, de pesquisa e investigação; Centro de Estudos tributários e aduaneiros; e as unidades centrais de atividades específicas, formadas por Subsecretarias e coordenação-geral de atividades-fim e meio do órgão, incluindo Coordenação-geral de Gestão de Pessoas e Gestão de Tecnologia da Informação;

2. Unidades Descentralizadas - formadas pelas: Superintendências regionais da RFB que possuem competências administrativas e de gestão descentralizadas, com a responsabilidade de coordenar, supervisionar e orientar as atividades das unidades subordinadas, como as Delegacias da Receita Federal, Alfândegas e Inspetorias, dentro de suas respectivas jurisdições regionais; pelas Delegacias da RFB; pelas Delegacias de Julgamento da RFB, Alfândegas, Inspetorias da RFB; Agências da RFB; Postos de Atendimento da RFB, dentre outras unidades descentralizadas.

A Figura 11 apresenta a estrutura organizacional da RFB:

Figura 11

Estrutura organizacional da RFB



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No que se referente às variáveis antecedentes e à critério e ao objetivo geral deste trabalho, é preciso apresentar o Plano Estratégico atual da RFB para se compreender a importância das relações interpessoais no âmbito da instituição. No período de elaboração do projeto de pesquisa que antecedeu a Dissertação, vigorava na RFB o planejamento estratégico do triênio 2020-2023, conforme Portaria nº 5.078 (Portaria nº 5.078, 2020). O atual planejamento estratégico abarca o período 2023-2027, sendo instituído pela Portaria nº 1.233 de 2023. Apresenta como missão a administração do sistema tributário e aduaneiro do país, contribuindo para o bem-estar econômico e social. Como valores possui: a integridade, imparcialidade, profissionalismo e transparência e, como visão o órgão pretende ser reconhecido como essencial ao progresso do país, alinhado à inovação, promoção da conformidade tributária e aduaneira e engajado na oferta de serviços de qualidade à sociedade.

Ademais, ao contrário do antigo planejamento estratégico, QVT não configura diretamente no mapa estratégico atual. A valorização, reconhecimento e desenvolvimento de pessoas aparece no novo planejamento como objetivos de governança, gestão e recursos e a valorização de pessoas como um dos princípios de gestão.

Em relação à valorização, reconhecimento e desenvolvimento de pessoas, que são o capital humano da instituição, a RFB cita que se busca ampliar a motivação e o engajamento do quadro de pessoal, com amplitude e aprofundamento de ações de capacitação e através de desenvolvimento gerencial. Também é citado dentre os projetos para a área de gestão de pessoas a realização de pesquisa de diagnóstico de engajamento e qualidade de vida no trabalho, sendo que na nova Cadeia de Valor, estruturada em dois macroprocessos, o macroprocesso de governança, gestão e suporte é o que referencia a gestão de pessoas, mas de modo corporativo, voltada para engajamento.

Quanto aos servidores colaboradores, a RFB é um órgão que conta com uma força de trabalho diversificada. Segundo o Portal da Transparência, as duas carreiras específicas da RFB, nomeadas como carreiras tributária e aduaneira, são a de Analista Tributário da Receita Federal do Brasil (ATRFB) e de Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil (AFRFB). Há também servidores que atuam na área administrativa da RFB, mas que pertencem à carreira administrativa do Ministério da Fazenda (Plano especial de Cargos do Ministério da Fazenda - PECFAZ), podendo ser lotados em qualquer órgão ligado ao Ministério, além de servidores celetistas do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), servidores advindos no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e demais colaboradores, tais como cedidos, requisitados, terceirizados e estagiários.

4. 4 População e Amostra

4.4.1 População

A população foi composta por servidores estatutários e não estatutários, que estão lotados ou cedidos para a RFB. De acordo com pesquisa interna realizada no sistema SA3 da instituição, a população total de servidores da RFB, em maio de 2024, era de 16.500. A Figura

12 registra o quantitativo de servidores, especificando unidades administrativas e cargos (cedidos e ativos).

Figura 12

Quantitativo de servidores na RFB

Unidade Administrativa	Auditor			Analista			Admin.			Total
	ativo	ced.	total	ativo	ced.	total	ativo	ced.	total	
UNIDADES CENTRAIS	596	46	642	458	3	461	115	7	122	1225
SRRF - 1ª REGIÃO FISCAL	477	10	487	411	2	413	272	5	277	1177
SRRF - 2ª REGIÃO FISCAL	349	3	352	346		346	328		328	1026
SRRF - 3ª REGIÃO FISCAL	295	2	297	269		269	225	1	226	792
SRRF - 4ª REGIÃO FISCAL	392	17	409	284	5	289	291	5	296	994
SRRF - 5ª REGIÃO FISCAL	369	3	372	277		277	207	2	209	858
SRRF - 6ª REGIÃO FISCAL	547	12	559	477		477	279	1	280	1316
SRRF - 7ª REGIÃO FISCAL	879	19	898	623		623	381	3	384	1905
SRRF - 8ª REGIÃO FISCAL	1626	23	1649	1668		1668	379	1	380	3697
SRRF - 9ª REGIÃO FISCAL	792	2	794	743	1	744	276	1	277	1815
SRRF - 10ª REGIÃO FISCAL	513	11	524	540	2	542	195		195	1261
DRJs	347		347	73		73	14		14	434
Total	7182	148	7330	6169	13	6182	2962	26	2988	16500

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4.4.2 Amostra

Para inclusão de servidor na amostra da pesquisa, era necessário trabalhar em equipes virtuais da RFB, modalidade híbrida ou integral. Insta esclarecer que a RFB, até consulta feita em maio de 2024, registrou não possuir base de dados acerca do quantitativo de servidores alocados nesse tipo de equipe. Dessa forma, inicialmente, chegou-se ao número aproximado de 400 servidores, dentre chefes e servidores subordinados, para composição da amostra.

Ao final da etapa quantitativa, a amostra foi composta por 269 servidores que aceitaram participar da pesquisa, havendo 2 servidores que não quiseram seguir no preenchimento do *survey*. Portanto, a amostra final de respondentes da etapa quantitativa foi composta por 267 servidores.

O roteiro *online* utilizado na etapa qualitativa não foi aplicado somente a chefias, mas também aos demais servidores das equipes virtuais, chegando a 106 o número total de respondentes. A amostra foi caracterizada como não-probabilística e acidental.

Os processos de trabalho das equipes (virtuais e presenciais) na RFB estão organizados hierarquicamente em níveis, representados pelos chamados macroprocessos que se classificam em dois tipos: os macroprocessos finalísticos, que estão ligados à essência do funcionamento e aos objetivos da organização e representam aqueles processos que efetivamente entregam valor aos clientes da RFB; e os macroprocessos de gestão e suporte, os quais são aqueles que, via de regra, agregam valores aos clientes internos da instituição, constituindo a base necessária para que os macroprocessos finalísticos sejam efetuados.

Desse modo, as equipes virtuais ligadas ao macroprocesso finalístico atuam nas áreas elencadas a seguir:

I. Gestão das Políticas Tributária e Aduaneira: compreende a formulação e análise de propostas de política tributária e aduaneira, o monitoramento e a avaliação do sistema tributário e aduaneiro, bem como o acompanhamento e o subsídio da avaliação das políticas públicas implementadas com benefício fiscal;

II. Gestão do Crédito Tributário: compreende as atividades de gestão do crédito tributário e dos procedimentos de arrecadação, de habilitação e reconhecimento de benefícios fiscais e regimes especiais de tributação, monitorar a arrecadação dos contribuintes relevantes, exercer o controle do cumprimento das obrigações acessórias e atuar na garantia do crédito tributário;

III. Fiscalização Tributária e Combate a Ilícitos: consiste em promover a conformidade tributária espontânea do contribuinte, em identificar e selecionar sujeitos passivos na condição de não cumprimento da obrigação tributária ou que incorram na prática de ilícitos tributários e aduaneiros e em executar procedimento de fiscalização para constituir o crédito tributário;

IV. Controle Aduaneiro: consiste em realizar o controle e a fiscalização da entrada e saída de mercadorias de origem estrangeira no país, o acompanhamento do despacho aduaneiro, a verificação da correta informação da base de cálculo de incidência dos tributos devidos na operação e o controle da aplicação de medidas de defesa comercial;

V. Prevenção e Solução de Litígios Tributários e Aduaneiros: compreende a formulação de projetos de atos administrativos, regulamentares, orientações normativas e de uniformização da jurisprudência para prevenção e redução de litígios tributários e aduaneiros;

VI. Relacionamento com Sociedade, Governos e Organismos Nacionais e Internacionais: abrange o desenvolvimento de atividades voltadas para o relacionamento com a sociedade, governos e organismos nacionais e internacionais.

Já as equipes virtuais referentes ao macroprocesso de gestão e suporte atuam nas seguintes áreas:

1. Gestão e desenvolvimento organizacional: compreende as atividades de planejamento e avalia a estratégia, gerir portfólios e projetos voltados para implementação de estratégias, avalia desempenho de processos de trabalho, além de estabelecer a estrutura organizacional, gerindo conhecimento e inovação;

2. Gestão de conformidade institucional: compreende as iniciativas voltadas para assegurar a conformidade institucional, promoção da ética e da integridade funcional, análise de riscos e realização de auditoria interna;

3. Gestão orçamentária e financeira: elaboração de planejamento orçamentário, gestão da sua execução e dos registros contábeis;

4. Gestão de pessoas: compreende as atividades de gestão do quadro de pessoas e de colaboradores da instituição;

5. Governança de Tecnologia de Informação (TI): compreende o estabelecimento da estratégia e das políticas de TI, implantando inovações, gerindo a segurança e fornecendo tecnologia da informação;

6. Gestão de materiais e logística: contempla a gestão de materiais, serviços, imóveis, obras, mercadorias apreendidas, bem como a gestão documental.

4.5 Caracterização dos instrumentos de Pesquisa

Nesta seção serão caracterizados os três instrumentos de pesquisa utilizados na fase quantitativa, cada um usado para pesquisar as três variáveis já previamente apresentadas.

4.5.1 Escala de Clima Organizacional

No que se refere à variável antecedente clima organizacional, foi adotada, no presente trabalho, a escala construída por Santos et al. (2019). Essa escala foi escolhida por ser

compatível com a realidade de uma organização pública brasileira, além de apontar bons índices de qualidade psicométrica. Para adaptação ao contexto da RFB foram realizadas alterações de caráter semântico nos itens originais, buscando melhor adequação na hora da aplicação para os servidores da RFB.

As dimensões presentes na Escala de Santos et al. (2019) foram selecionadas por meio de análise documental composta pelo Planejamento Estratégico (Distrito Federal, 2016), nas Políticas de Recursos Humanos (Distrito Federal, 2008) e nos objetivos e indicadores previstos no Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), instrumento este de avaliação do Projeto Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (Atricon, 2015). Assim, o processo de elaboração dessa escala é pautado na tríade confiabilidade, consistência interna e validade, conforme apontamentos de Pilatti et al. (2010). Dito isto, foi possível constatar a aderência e a possibilidade de uso da escala na RFB. Tal constatação é amparada nas normas da RFB e nos objetivos e indicadores previstos nos documentos referentes à gestão de recursos humanos e ao programa de qualidade de vida da instituição.

Quanto à pertinência teórica e à aderência das dimensões selecionadas no instrumento com o ambiente laboral da RFB, as análises documentais revelaram que as dimensões aprendizagem e melhoria contínua recebem enfoque no mapa estratégico, caracterizadas como capacitação, desenvolvimento e inovação. Já dimensão liderança, além de ser um constructo relacionado fortemente com o clima organizacional (Puentes-Palacios & Martins, 2016), é um fator importante para a RFB que investe no desenvolvimento, capacitação e gestão de desempenho voltados para excelência de Gestores que ocupam os papéis de liderança na instituição, o que reforça a importância do tema enquanto prática a ser pesquisada. Quanto às dimensões de comunicação e estratégia e planos, estas também são abarcadas pelos objetivos estratégicos da RFB, com foco no engajamento de servidores e colaboradores e na gestão estratégica para o órgão.

Em conformidade com o estudo de Santos et al. (2019), a adaptação da escala de clima organizacional para o contexto da RFB foi desenvolvida em três etapas: seleção das dimensões do construto que foram utilizadas; elaboração dos itens; e coleta de validade da escala como instrumento de mensuração do construto. Sendo assim, as dimensões selecionadas foram comunicação; melhoria contínua; estratégias e planos; aprendizagem e liderança (Santos et al., 2019). A Figura 13 apresenta as dimensões da escala de clima organizacional.

Figura 13

Dimensões da Escala de Clima Organizacional

Dimensão	Definição
Liderança	Contempla ações do líder na condução da equipe, abordando práticas relacionadas ao planejamento, organização e alinhamento estratégico das tarefas, bem como práticas que estimulem a autonomia e a participação dos membros.
Comunicação	Foca na comunicação do Tribunal com os servidores e a sociedade. Aborda também o compartilhamento de informações entre as unidades e entre servidores da mesma unidade.
Estratégia e Planos	Aborda o alinhamento das atividades das unidades com a estratégia do Tribunal, os esforços para a consecução dos objetivos organizacionais, bem como a efetividade do planejamento a nível setorial.
Melhoria Contínua	Trata da “percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores” (Puente-Palacios, 2002, p. 101).
Aprendizagem	Aborda práticas organizacionais que ampliem a aprendizagem entre os membros da organização, bem como as ações que incentivem a aquisição sistemática de competências que melhorem o desempenho no trabalho.

Fonte: Santos et al. (2019).

Na escala original, o software estatístico utilizado nas análises foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). A estrutura fatorial obtida foi composta por 29 itens que são distribuídos em cinco dimensões: Liderança, com 11 itens; Comunicação com cinco; Estratégias e Planos com seis; Melhoria Contínua com quatro; e Aprendizagem com três. Segundo Santos et al. (2019), quanto à composição das dimensões, no que tange à verificação da estabilidade, utilizou-se o índice de confiabilidade alfa de Cronbach, o qual variou entre 0,84 a 0,95, ou seja, tais valores indicaram ótimo grau de confiabilidade, o que aponta uma boa consistência interna do questionário, justificando, assim, sua utilização no presente estudo (Souza et al., 2017).

Seguindo o método proposto por Santos et al. (2019), foi utilizada a escala composta originalmente por seis dimensões. No entanto, na escala original foi excluído o fator (dimensão) Reconhecimento, realocando seus seis itens nas dimensões Liderança, Comunicação e Melhoria Contínua. Com essa realocação, a estrutura da pesquisa foi ajustada para considerar apenas cinco dimensões. Essa adaptação foi realizada com o intuito de melhor adequar o instrumento aos objetivos do estudo, sem comprometer a validade do modelo de Santos et al. (2019). Dessa

forma, para este trabalho, a essência do instrumento foi preservada, mantendo sua consistência teórica e aplicabilidade.

Para além, o instrumento para medir o clima de liderança na RFB passou por ajuste semântico dos itens originais aplicados ao DF, sendo mantidos os 29 itens divididos em cinco fatores (dimensões), como no original. A versão final da Escala de Clima Organizacional aplicada ao contexto das equipes virtuais da RFB encontra-se nos Apêndice A e B. Faz-se necessário pontuar que a escala seguirá um padrão do no que diz respeito à amplitude das opções de resposta, ou seja, terá amplitude de 7 pontos (1 - discordo totalmente, 2 – discordo bastante, 3 - discordo um pouco, 4 – não concordo e nem discordo, 5 - concordo um pouco, 6 – concordo bastante e 7 - concordo totalmente).

4.5.2 Escala de Estilos de Liderança

Foi utilizada nesta pesquisa a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHEL), desenvolvida e validada no Brasil (Mourão et al., 2016). A escala original é composta por 11 itens, subdivididos em dois fatores, sendo o primeiro a liderança com foco nas pessoas e o segundo a liderança com foco nas tarefas (ou resultados), conforme a Figura 14.

Figura 14

Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança – EHEL

Fatores	Características
Foco nas Pessoas	Chefes (Gestores) que, em suas ações, demonstram preocupação com os relacionamentos interpessoais e com aspectos pessoais dos membros de sua equipe de trabalho, bem como com o desenvolvimento e a autonomia da equipe e de seus membros.
Foco em Resultados (Tarefas)	Chefes (Gestores) que, em suas ações, demonstram preocupação com os resultados do trabalho, com o cumprimento de prazos e metas, bem como com o <i>feedback</i> dos desempenhos individuais. Na referida escala, foi acolhida a sugestão de ajuste proposta pelos desenvolvedores do instrumento na ocasião da discussão dos resultados.

Fonte: Desenvolvida e validada no Brasil (Mourão et al., 2016).

A escala de Mourão et al. (2016) é baseada na teoria de Blake e Mouton (1964), pertencente à abordagem teórica de liderança contingencial, também conhecida como

situacional, cuja ideia central é a de que o contexto influencia no estilo de liderança de chefes e gestores. Por ter base em teoria contemporânea, enfatiza o caráter contextual e focaliza fatores como realização de tarefas e relações interpessoais, é que essa escala foi escolhida para o presente trabalho, uma vez que se procura identificar estilos de liderança em um *locus* de organização pública que passou por céleres mudanças para se adaptar ao contexto da pandemia em 2020.

Cabe também caracterizar brevemente a amostra e os procedimentos da escala de Mourão et al. (2016). As organizações de trabalho que participaram da amostra da escala de Mourão et al. (2016) eram predominantemente privadas (74,2%), e com atuação na área de serviços (72,3%), participando da pesquisa 2.510 profissionais de 18 estados brasileiros. Suas análises estatísticas foram realizadas com o uso de três softwares: *Statistical Package for the Social Science* - SPSS 21.0, *Factor* 8.0 e *Analysis of Moment Structures* - AMOS 21.0.

Inicialmente, a estrutura fatorial proposta por Mourão et al. (2016) para a Escala, a partir da análise exploratória, foi de um instrumento com dois fatores, composto por 15 itens. Após testar essa estrutura por meio da análise fatorial confirmatória, a Escala foi reajustada, resultando em uma medida de 11 itens e estrutura bidimensional em Foco nas Pessoas (sete itens) e Foco nos Resultados (quatro itens), com bons ajustes do modelo que confirmam a sua estrutura fatorial. Segundo os desenvolvedores, os resultados da estrutura estudada, com base na versão final de 11 itens, demonstraram cargas fatoriais elevadas nos fatores, com variação de 0,69 a 0,82 para o Fator Foco nas Pessoas, e de 0,62 a 0,77 para o Fator Foco nas tarefas (Resultados). Essas cargas fatoriais elevadas, portanto, são um bom indicador de estabilidade do instrumento em aplicações futuras.

Os respondentes da etapa quantitativa deste estudo fizeram dois preenchimentos: um referente aos chefes e chefes substitutos, e o outro direcionado aos servidores, de forma adaptada. Ainda, foram feitas adequações necessárias para o contexto institucional da RFB. Visto que o instrumento de Mourão et al. (2016) mede o estilo de liderança a partir de natureza de heteroavaliação, foi realizado o ajuste semântico dos itens para que seja aplicado nesta pesquisa na visão de chefes e servidores, membros de equipes virtuais. Entretanto, os 11 itens foram mantidos, sendo divididos em 2 fatores, assim como no original.

Os itens originais e respectivos fatores e a adaptação da Escala EAEL encontram-se em Anexos. Salienta-se que a Escala de Estilos de Liderança (Mourão et al., 2016) seguirá o mesmo

padrão da Escala de Clima Organizacional (Santos et al., 2019) no que diz respeito à amplitude das opções de resposta, ou seja, será do tipo *Likert* de 7 pontos.

4.5.3 Escala de Segurança Psicológica

Para pesquisar a variável critério Segurança Psicológica, no contexto de equipes virtuais da RFB, foi utilizada a Escala de Segurança Psicológica em Equipe de Ramalho e Porto (2021). Esta foi uma escala adaptada da versão *Team Learning and Psychological Safety*, de Edmondson (1999), disponível na Base de Dados de Instrumentos de Medição para Ciências Sociais. O objetivo do estudo de Ramalho e Porto (2021) foi adaptar a Escala de Segurança Psicológica de Equipe para o Brasil e reunir evidências iniciais da validade da estrutura nomológica interna e convergente em uma amostra de trabalhadores brasileiros.

A escala de Ramalho e Porto (2021), unifatorial e composta por seis itens, foi aplicada em uma instituição bancária brasileira e teve uma amostra composta por funcionárias autoidentificadas do sexo feminino convidadas a participar do estudo. Ao todo foram 8.310 respondentes, sendo 20,9% do Centro-Oeste e 45,2% do Sudeste. As análises foram desenvolvidas no *software* R, e, após as análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, foi observada boa adequação do ajuste do modelo unifatorial testado, corroborando a estrutura encontrada em outros estudos (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006).

Ramalho e Porto (2021) também esclarecem que não foram encontradas medidas que avaliassem a segurança psicológica percebida por equipes adaptadas para o Brasil. Nesse caso, as autoras, ao citarem equipes, referem-se ao nível de grupo enquanto grupos psicologicamente seguros; ambientes de trabalho psicologicamente seguros e clima psicologicamente seguros ou acolhedores que são lugares de trabalhos propícios a promover senso de união entre trabalhadores e equipe, com melhores relacionamentos interpessoais, melhor aprendizado, desempenho e inovação, dentre outros fatores organizacionais (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017).

As autoras apontam que estudos futuros devem buscar evidências adicionais em amostras mais diversas em termos de gênero e contexto de trabalho. Com base nessa agenda de pesquisa apresentada pelas pesquisadoras e pelo fato de a escala ter apresentado bons indicadores que sugerem sua utilização para ampliar os estudos sobre os antecedentes e

consequências da segurança psicológica, ela foi selecionada para ser aplicada aos servidores e chefes das equipes virtuais da RFB (Ramalho & Porto, 2021).

Os seis itens originais não necessitam de nenhuma adaptação semântica para o contexto da RFB, contudo, a Escala de Segurança Psicológica (Ramalho & Porto, 2021) seguirá o mesmo padrão da Escala de Clima Organizacional (Santos et al., 2019) e da Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança no que diz respeito à amplitude das opções de resposta, ou seja, será do tipo *Likert* de 7 pontos.

Esta subseção teve o intuito de apresentar os três instrumentos de pesquisa utilizados na fase quantitativa para mensurar as variáveis estudadas no sentido de alcançar os objetivos delineados. A seção seguinte abordará a coleta dos dados.

4.6 Procedimento de coleta de dados e análise de dados

Os procedimentos de coleta e análise de dados são apresentados nas próximas subseções, de acordo com o tipo de abordagem de pesquisa. O conjunto de técnicas utilizadas para coleta e análise contribuíram para a descrição das variáveis antecedentes e da variável critério no contexto das equipes virtuais da RFB. Em suma, possibilitaram descrever estilos de liderança, clima organizacional e a influência deles na segurança psicológica das equipes virtuais, bem como compreender como esses fenômenos se relacionam no *locus* de pesquisa.

4.6.1 Abordagem quantitativa

4.6.1.1 Procedimentos de coleta de dados quantitativos

Na etapa quantitativa, foi encaminhado um formulário pela plataforma *Google Forms*, contendo um questionário direcionado a todo o efetivo lotado na RFB. Tal questionário específico teve o propósito de coletar as percepções da população-alvo da pesquisa, no caso, servidores lotados em equipes virtuais da RFB, acerca dos estilos de liderança, clima organizacional e segurança psicológica. No corpo de texto dos *e-mails* e demais aplicativos institucionais que replicaram o envio do questionário foi reforçado que a amostra da pesquisa era composta especificamente por servidores e colaboradores lotados em equipes virtuais da RFB, solicitando aos que estivessem em outra modalidade de trabalho que não participassem.

Assim, os dados desta etapa foram coletados exclusivamente pelo questionário eletrônico elaborado no *Google Forms (Survey)*. O link da pesquisa foi inserido no corpo dos e-mails institucionais e nas demais plataformas usadas para divulgação da etapa quantitativa aos servidores das equipes virtuais descritos na subseção dedicada à composição da amostra.

O corpo do e-mail e das mensagens via *Teams* e *WhatsApp* continham uma apresentação da pesquisadora, a descrição do objetivo da pesquisa e esclarecimentos sobre: o caráter voluntário da participação; a possibilidade de desistência a qualquer momento; o sigilo e o anonimato dos respondentes. O texto enviado por e-mail será apresentado no Apêndice E.

Foi solicitado apoio da Coordenação de Gestão de Pessoas (Cogep) e dos setores de Gestão de Pessoas e Capacitação para divulgação da pesquisa. Além disso, foram usadas as caixas corporativas de servidores e das regiões fiscais para envio de e-mail no sentido de alcançar o maior quantitativo possível de servidores. Por fim, a participação dos respondentes foi monitorada ao longo da coleta e o incentivo à participação foi reforçado quinze dias depois do envio dos primeiros convites a fim de se alcançar uma amostra representativa da população estudada.

Na seção inicial (um) do questionário foi apresentado um texto explicando a pesquisa e ressaltando a importância da participação, de caráter voluntário e anônimo. Fez-se uma apresentação da pesquisadora, uma descrição do objetivo da pesquisa e uma explicação acerca dos três blocos contidos na pesquisa, referentes às escalas utilizadas para os temas pesquisados. Nessa mesma lógica, na seção um foram inseridas orientações para os respondentes, divididos em chefes e servidores não ocupantes de cargos de chefia. Ao final da seção, disponibilizou-se e-mail, telefone e *Teams* da pesquisadora para quem tivesse alguma dúvida. Antes de encerrar a seção inicial, foi reforçada a importância de o participante ser membro de equipe virtual para poder seguir nas respostas, além de perguntar se o servidor concordava em participar. Caso concordasse, o questionário avançava para as próximas seções que possuíam o preenchimento de todos os itens de forma obrigatória.

A segunda seção foi iniciada com instruções para responder aos Blocos I, II e III referentes às escalas de estilos de liderança, clima organizacional e segurança psicológica. Como as escalas utilizadas foram de frequência do tipo *Likert* de 7 pontos, foi disponibilizada uma legenda para compreensão das opções disponíveis para resposta.

Já na seção três, foram coletados dados referentes à situação laboral na RFB. Assim, foram incluídos no questionário único onze itens que englobam tempo de trabalho na RFB; tempo de trabalho em equipe virtual; modalidade de teletrabalho; unidade de lotação; equipe de exercício; região fiscal da equipe virtual; tipo de unidade na qual a equipe virtual está inserida; processo de trabalho da equipe virtual; cargo atual do servidor e, por último, a função ocupada pelo servidor na equipe, questão essa que direcionava para o bloco referente aos estilos de liderança a ser respondido por chefes ou por servidores.

As seções 4, 5, 6 e 7 foram dedicadas à três escalas utilizadas na pesquisa. Para Estilos de Liderança, foram disponibilizados 11 itens para serem respondidos por chefes e 11 itens readaptados para serem respondidos por servidores subordinados. Em relação à clima organizacional, a escala foi composta por 29 questões e à segurança psicológica, foram disponibilizadas 6 questões. Reforça-se que todas as questões foram adaptadas semanticamente para o contexto da RFB.

Por último, a seção 8 coletou dados sociodemográficos acerca do gênero, ano de nascimento, nível de escolaridade e unidade federativa de residência. Tanto as variáveis pessoais quanto as funcionais coletadas na seção 3 foram investigadas no intuito de possibilitar análises acessórias.

4.6.1.2 Procedimentos para Análise de Dados na etapa quantitativa

Este é um estudo descritivo e de regressão, em que sua fase de análise de dados foi composta por análises estatística descritiva, tamanho da amostra, análise de casos extremos (*outliers*), caracterização da amostra, média, desvio padrão e variância. Para a identificação das possíveis relações preditivas foi realizada a análise de regressão múltipla em cada um dos modelos, uma vez que se trata da análise da relação entre duas ou mais variáveis (Field, 2020). Para fins de verificação das evidências de validade das três escalas utilizadas, antes da realização dos testes de hipóteses, este estudo se propôs a realizar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) das medidas utilizadas, já que apenas a medida de clima foi elaborada no contexto da administração pública.

Utilizou-se o software *Jasp* (versão 0.19.1) para a realização da AFC, Regressão Múltipla e Análise de Variância. A AFC foi implementada com a utilização do método de estimação de máxima verossimilhança (MLE) (Myung, 2003) e método de extração *Robust*

Diagonally Weighted Least Squares (RDWLS) (Asparouhov & Muthén, 2010; DiStefano & Morgan, 2014; Li, 2016). O RDWLS é um método de extração adequado para lidar com desvios na normalidade dos dados (Asparouhov & Muthén, 2010).

A adequação do modelo foi avaliada por meio dos índices de ajuste: Qui-Quadrado (χ^2); Qui quadrado por graus de liberdade (χ^2/gf), *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), *Standardized root mean square residual* (SRMR), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI) (Brown, 2015).

Valores de χ^2 não devem ser significativos. Já a razão χ^2/gf deve ser menor ou igual a 5 ou, preferencialmente, menor ou igual a 3. Valores de SRMR devem ser menores que 0,08 e os valores de RMSEA devem ser próximos ou, idealmente, menores que 0,06. Idealmente, SRMR e RMSEA não devem possuir, como limite superior do intervalo de confiança, valor maior que 0,10. Já os valores de CFI e TLI devem ser acima de 0,90 ou, preferencialmente, maiores ou iguais a 0,95 (Brown, 2015).

Ao final, analisou-se a confiabilidade dos fatores a partir de dois índices: a) alfa de Cronbach, em que são esperados valores maiores que 0,70 (Field, 2020); b) coeficiente ômega o McDonald's ω (omega coefficient) que, como o alfa de Cronbach, demonstra a confiabilidade interna do instrumento com valores acima de 0,70 (Revelle & Zinbarg, 2009).

Tanto para a regressão múltipla, quanto para a Análise de Variância, analisou-se o pressuposto da normalidade dos dados por meio do teste de *Shapiro-Wilk*. Para manter a utilização da média e do desvio padrão como métricas da análise, utilizou-se o processo de *bootstrapping* do banco de dados (5000 reamostragens; 95% IC BCa) para corrigir os desvios de normalidade das variáveis da amostra, mostrando um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias. Com esse procedimento, os dados tendem à normalidade e evita-se o uso de testes não paramétricos (Field, 2020).

A multicolinearidade dos dados foi verificada pelo diagnóstico VIF, no qual valores próximos a 1 indicam bom modelo de análise. Já valores acima de 10 indicam a presença de multicolinearidade dos dados. Por fim, a independência entre resíduos foi avaliada pelo coeficiente de Durbin-Watson, o qual deve apresentar valores entre 1,5 e 2,5 (Hair et al., 2010; Field, 2020).

Para a análise da homogeneidade da variância, utilizou-se o Teste de Levene. Caso os dados não cumprissem esse pressuposto, utilizou-se a correção de Welch para a análise da

ANOVA (Haukoos & Lewis, 2005). Quanto aos testes *post hoc*, caso os dados apresentassem homogeneidade da variância, utilizou-se o procedimento de Bonferroni que, apesar de ser conservador, garante o controle da taxa de Erro do Tipo I (Field, 2020). Além disso, caso o pressuposto da homogeneidade das variâncias não fosse acatado, as comparações seriam realizadas pelo *post hoc* de Games-Howell, o qual é preciso para amostras desiguais (Field, 2020). Ressalta-se que os testes *post hoc* da ANOVA foram realizados após a análise das diferenças entre grupos na MANOVA.

4.6.2 Abordagem qualitativa

4.6.2.1 Procedimentos de coleta de dados qualitativos

Na etapa qualitativa foi encaminhado um roteiro de entrevista pela plataforma *Google Forms* contendo quatro perguntas abertas, encaminhado para todos os servidores lotados na RFB, da mesma forma em que foi enviado o *survey* da etapa quantitativa. Este roteiro teve por finalidade complementar as informações obtidas na etapa quantitativa, ampliando a possibilidade de conhecer um pouco mais a visão dos servidores que compuseram a amostra em relação aos estilos de liderança e clima organizacional como antecedentes de segurança psicológica nas equipes virtuais da RFB.

Da mesma forma que na etapa quantitativa, no corpo de texto dos e-mails e demais aplicativos institucionais que replicaram o envio do roteiro, reforçou-se que a amostra da pesquisa era composta somente por servidores e colaboradores lotados em equipes virtuais da RFB, solicitando aos que estivessem em outra modalidade de trabalho que não respondessem. Ainda, na fase de instruções e esclarecimentos, destacou-se que, para servidores que participam de programas de pós-graduação em parceria com a RFB, a Gestão de Capacitação e Educação Corporativa, juntamente com a Coordenação de Gestão de Pessoas, concedeu autorização para a realização da pesquisa no âmbito da instituição. Durante a fase de elaboração do projeto de pesquisa foi realizada uma consulta interna com a área de gestão para assegurar a viabilidade da pesquisa antes de seu início. Além disso, o contrato firmado entre a RFB e a UnB inclui a produção de um relatório final ao término do mestrado e a entrega de um resultado útil para a instituição, originado a partir da pesquisa em *locus*.

A segunda etapa da pesquisa também ocorreu em âmbito nacional, com o roteiro enviado para todas as regiões fiscais e demais unidades que compõem a RFB, no período 05 de agosto de 2024 a 05 de setembro de 2024. Buscou-se apoio da Cogep e dos setores de Gestão de Pessoas e Capacitação para promover a divulgação da etapa qualitativa. Também foram utilizadas as caixas corporativas dos servidores e das regiões fiscais para o envio de e-mails, com o objetivo de atingir o maior número possível de participantes. Durante a coleta de dados, o acompanhamento da adesão dos respondentes foi constante, e, após quinze dias do envio inicial dos convites, reforçou-se o incentivo à participação, visando obter uma amostra representativa da população estudada.

Quanto ao roteiro, a seção inicial foi iniciada com um texto didático que visava explicar a pesquisa e esclarecer eventuais dúvidas, além de reforçar a importância da adesão voluntária, de caráter anônimo. Realizou-se uma breve apresentação da pesquisadora, seguida de uma descrição do tema e do objetivo da pesquisa.

A seção um do roteiro foi composta de três perguntas: se o servidor era membro de equipe virtual da RFB; em qual unidade de trabalho estava localizada sua equipe e qual era a função ocupada na equipe (chefe ou servidor subordinado). Em seguida, na seção dois, antes de iniciar as perguntas propriamente ditas, foi dada uma instrução conceitual acerca de duas variáveis da pesquisa que pudessem, eventualmente, gerar dúvidas na hora de responder ao roteiro: foram caracterizadas a variável clima organizacional e a segurança psicológica, com base na teoria sobre os temas. Frisa-se que as perguntas e demais dados do roteiro estão ilustrados no Apêndice F deste trabalho.

4.6.2.2 Procedimentos para Análise de Dados na etapa qualitativa

Os dados qualitativos foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Esta técnica envolve diferentes fases, que buscam estabelecer significado aos dados coletados, que são: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2016).

A pré-análise é a etapa em que o material é organizado e contempla a escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e/ou dos objetivos e a construção dos indicadores que irão fundamentar a interpretação (Bardin, 2016). A segunda etapa é a exploração do material, que pode ser realizada manualmente ou com o auxílio de programas computacionais (Bardin,

2016). Visto que nesta pesquisa foi gerado um número extenso de dados qualitativos, a etapa de exploração do material foi realizada com o auxílio do software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRaMuTeQ), utilizando a sua versão 7. Este software é gratuito e tem como objetivo principal analisar a estrutura e a organização do discurso, tornando possível informar as relações entre os mundos lexicais que são mais frequentemente enunciados pelos participantes do estudo (Camargo & Justo, 2013).

No caso deste estudo, nesta etapa foram analisadas qualitativamente as respostas de um roteiro contendo quatro perguntas abertas aplicados a 106 servidores (chefes e subchefes e membros) de equipes especializadas virtuais da RFB. Com as respostas do roteiro, procedeu-se à preparação do *corpus* textual, que se refere ao conjunto de textos que serão analisados no Iramuteq. Conforme Camargo e Justo (2018), o *corpus* é construído pelo próprio pesquisador.

Considerando que o material analisado são as respostas de questões abertas de um roteiro, optou-se por construir um *corpus* textual para cada questão qualitativa, buscando assim garantir a homogeneidade do material, que tratem de um mesmo tema e levando em consideração as instruções do manual de Camargo e Justo (2018). Os *corpus* textuais foram submetidos à correção ortográfica e adaptados de acordo com os critérios requeridos pelo software Iramuteq e descritos por Camargo e Justo (2018).

Tendo em vista os objetivos deste estudo, optou-se por realizar duas análises textuais no Iramuteq: 1) Nuvem de Palavras, que possui como objetivo agrupar as palavras e organizá-las graficamente, tendo em vista a sua relevância, e 2) Análise de Similitude, que possibilita identificar as coocorrências entre as palavras e o seu resultado traz indicações da conexão entre elas, o que facilita na compreensão do *corpus* textual analisado.

Na última etapa da análise, ou seja, no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os resultados foram tratados, divididos em duas categorias e apresentados em gráficos, quadros e transcrições das respostas do roteiro de entrevista para descrever as descobertas da pesquisa.

4.6.3 Responsabilidade ética

As condições para preservação de critérios éticos ao longo da pesquisa foram asseguradas aos participantes. Foram prestados esclarecimentos antes, durante e após as coletas

de dados das etapas quali-quantitativa, evidenciando-se também os objetivos da pesquisa. Em conformidade com as diretrizes da Resolução nº 466/2012 e Resolução nº 510/2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde, que regulamentam a pesquisa com seres humanos no Brasil, e a partir de autorização da RFB para realização da pesquisa no âmbito institucional, todos os participantes, na etapa quantitativa e qualitativa, receberam orientações detalhadas sobre os objetivos, procedimentos, e a confidencialidade dos dados coletados.

Foi assegurado a cada participante o direito de recusar ou retirar seu consentimento em qualquer momento do estudo, sem implicações negativas. Para formalizar a participação, foi disponibilizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) adequado à natureza quantitativa da pesquisa. Esse termo foi elaborado com linguagem clara e acessível, permitindo a plena compreensão dos direitos, responsabilidades e garantias de privacidade dos envolvidos, além de responder a eventuais dúvidas antes da coleta de dados. O cumprimento dessas diretrizes garantiu a condução ética e transparente da pesquisa, respeitando a autonomia de todos os participantes. O TCLE encontra-se no Apêndice D deste estudo.

Esta pesquisa, portanto, está em consenso com as disposições da Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, que dispõe sobre regras aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, cujos procedimentos metodológicos abrangem a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Segundo a referida Resolução, não são registradas nem avaliadas pela Comissão de Ética Pública as pesquisas cujos objetivos versem sobre o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar os componentes da amostra (Conselho Nacional de Saúde, 2016).

4.6.4 Resumo da amostra, instrumentos de coleta e análise de dados

Neste capítulo foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados, a caracterização da organização em estudo, a amostra que compôs a presente pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e a forma de análise dos dados. No próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos. A Figura 15 apresenta o resumo dos principais pontos deste capítulo.

Figura 15*Decisões e operações metodológicas*

Objetivos de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
<p>Descrever estilos de liderança adotados por gestores de equipes virtuais na RFB.</p> <p>Descrever o clima organizacional percebido por servidores de equipes virtuais na RFB.</p> <p>Relacionar estilos de liderança e clima organizacional na predição de segurança psicológica de servidores de equipes virtuais da RFB.</p>	Quantitativa	<p>- Heteroavaliação de estilos de liderança (Mourão et al., 2016);</p> <p>- Clima Organizacional para uma organização pública (Santos et al., 2019);</p> <p>- Segurança Psicológica (Ramalho & Porto, 2021).</p>	Não probabilística por acessibilidade	267 respondentes (servidores de equipes virtuais na RFB).	<p>Estatística descritiva (média e desvio padrão)</p> <p>Análise Fatorial Confirmatória</p> <p>Regressão múltipla</p> <p>MANOVA.</p>
<p>Identificar a percepção dos servidores no que tange aos estilos de liderança, clima organizacional e segurança psicológicas de equipes virtuais da RFB.</p> <p>Propor produto técnico/tecnológico, na forma de material didático, à luz dos resultados da pesquisa</p>	Qualitativa	Roteiro com 4 perguntas abertas	Por acessibilidade	106 servidores e chefes de equipes virtuais da RFB	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados do roteiro de entrevista da etapa qualitativa e dos testes estatísticos realizados com os dados da etapa quantitativa. Os dados foram analisados por testes descritivos, de comparação de médias, de correlação, de análise fatorial exploratória e de regressão. Os resultados foram descritos separadamente, de acordo com cada etapa da pesquisa.

5.1 Resultado etapa quantitativa

Nesta seção serão apresentados os resultados da etapa quantitativa da pesquisa.

5.1.1 Amostra

Conforme já apontado na seção de população e amostra (seção 4.3), a amostra da pesquisa foi composta por 267 servidores públicos membros de equipe virtual da RFB. Como não há a quantidade total de servidores de equipes virtuais, classifica-se a amostragem como não probabilística por acessibilidade (Flick, 2012).

Cohen (1988) afirma que para um tamanho de amostra se revelar suficiente na geração, análise, e homologação de modelos válidos (poder), estes devem ser determinados considerando adequadamente às seguintes condições: o número de variáveis sob análise, o tamanho do efeito esperado (f^2), o nível de confiança (α), e o poder ($1-\beta$) foram considerados tamanho de efeito “pequeno” ($f^2 = .15$), $\alpha = .05$, e $1-\beta = .80$ conforme orientação de (Cohen, 1988)¹. O número de preditores foi considerado como 7 (dois preditores referentes aos estilos de liderança e cinco preditores referentes às dimensões do clima organizacional). O poder em nível “médio” foi estimado a partir da afirmação do autor de que para a sociologia, o que é entendido como “pequeno” é avaliado como “médio” pela psicologia, ou seja, para os propósitos desta pesquisa, o tamanho de efeito foi intencionalmente superestimado como forma de produzir modelos mais confiáveis. Ou seja, para o ainda sob o menor tamanho de efeito proposto, o tamanho de amostra estipulado para o estudo foi suficientemente apropriado ($N > 103$).

Entende-se, portanto, que a amostra de 267 participantes estava adequada ao estudo. Não foram identificados casos que influenciaram na análise (*outliers*) pela utilização do método da distância de Mahalanobis. Quando estes casos não superaram os 5% da amostra total,

¹ Para determinar as amostras, foi usado o software *G * Power* versão 3.1.9.4.

procede-se com as análises propostas (Hair et al., 2010a; Tabachnick & Fidell, 2012). A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 1

Caracterização da amostra do Estudo

Variáveis	(Continua...)	
	n	%
<i>Gênero</i>		
Masculino	142	53,18
Feminino	122	45,69
(vazio)	2	0,75
Prefiro não informar	1	0,37
<i>Escolaridade</i>		
Ensino Médio completo	4	1,50
Ensino superior incompleto	2	0,75
Ensino superior completo	101	37,83
Pós-graduação lato sensu incompleta (Especialização)	5	1,87
Pós-graduação lato sensu completa (Especialização)	114	42,70
Pós-graduação stricto sensu incompleta (Mestrado)	8	3,00
Pós-graduação stricto sensu completa (Mestrado)	25	9,36
Pós-graduação stricto sensu incompleta (Doutorado)	3	1,12
<i>Tempo de trabalho na RFB</i>		
(vazio)	6	2,25
Menos de 1 ano	10	3,75
1 a 5 anos	3	1,12
5 a 15 anos	78	29,21
15 a 25 anos	83	31,09
25 a 35 anos	69	25,84
Há mais de 35 anos	18	6,74
<i>Tempo de trabalho em equipes virtuais</i>		
Há menos de 1 ano	20	7,49
1 a 5 anos	190	71,16
Há mais de 5 anos	50	18,73
(vazio)	7	2,62

Variáveis	(Continuação)	
	n	%
<i>3. Considerando o atual plano de gestão da RFB, em qual modalidade de trabalho você se encaixa?</i>		
Trabalho 100% virtual	189	70,79
Trabalho híbrido (presencial e virtual)	38	14,23
Presencial (com exercício em equipe virtual)	37	13,86
Outra modalidade	3	1,12
<i>Região fiscal</i>		
RF 06	109	40,82
RF 03	41	15,36
RF 02	30	11,24
RF 09	18	6,74
RF 08	17	6,37
RF 04	16	5,99
RF 07	13	4,87
Trabalho para mais de uma Região Fiscal	12	4,49
RF 10	4	1,50
RF 01	4	1,50
RF 05	3	1,12
<i>Vínculo da equipe</i>		
Unidades Descentralizadas (Agências; Alfândegas; Delegacias; Inspetorias; Postos de atendimento; Superintendências regionais)	227	85,02
Unidades Centrais (Assessorias; Coordenações-gerais; Coordenações-especiais; Corregedoria; Gabinete; Ouvidoria; Subsecretarias)	30	11,24
Outra(as)	8	3,00
Trabalho para duas unidades	2	0,75
<i>Função</i>		
Servidor	188	70,41
Chefe	79	29,59
<i>Carreira</i>		
Carreira RFB	217	81,27
Outra carreira	50	18,73

A média de idade dos participantes foi de 51,33 anos. A maior parte da amostra foi composta por homens (53,18%), com especialização completa (42,70%), mais de 15 anos de RFB (63,67%), há menos de 5 anos em equipes virtuais (78,65%) e com trabalho completamente virtual (70,79%). A maioria dos participantes são servidores (70,41%), atuando

em unidades descentralizadas (85,02%) e na RF 06 (40,82%). Na Tabela 2 é apresentada a quantidade de participantes por unidade federativa.

Tabela 2

Quantidade de participantes por unidade federativa

Estado	Quantidade de respondentes	%
Minas Gerais	104	38,95%
Ceará	26	9,74%
São Paulo	20	7,49%
Pará	15	5,62%
Paraná	12	4,49%
Rio de Janeiro	10	3,75%
Distrito Federal	10	3,75%
Piauí	9	3,37%
Santa Catarina	8	3,00%
Rondônia	6	2,25%
Maranhão	6	2,25%
Pernambuco	6	2,25%
Espírito Santo	5	1,87%
Rio Grande do Norte	5	1,87%
Amazonas	4	1,50%
Amapá	4	1,50%
Paraíba	4	1,50%
Rio Grande do Sul	3	1,12%
Bahia	2	0,75%
Acre	2	0,75%
(vazio)	2	0,75%
Alagoas	2	0,75%
Mato Grosso do Sul	1	0,37%
Roraima	1	0,37%
Total	267	100,00

A amostra foi composta por servidores de 23 estados brasileiros, sendo o Minas Gerais ($n = 104$), Ceará ($n = 26$), São Paulo ($n = 20$) e Pará ($n = 15$) os estados com maior quantidade de participantes. Ao total, a pesquisa obteve respondentes de quase todos os estados brasileiros.

5.1.2 Análise Fatorial Confirmatória

As três medidas do estudo foram submetidas à Análise Fatorial Confirmatória. A Tabela 3 demonstra as cargas fatoriais para a medida de Segurança Psicológica.

Tabela 3

Cargas fatoriais da AFC da medida de Segurança Psicológica

Fator	Variável	Estimativa	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de confiança		Estimativas padronizadas
						Inferior	Superior	
Segurança Psicológica	SP02	1.138	0.100	11.355	< .001	0.942	1.335	0.680
	SP04	0.606	0.130	4.653	< .001	0.351	0.861	0.340
	SP06	1.002	0.096	10.421	< .001	0.814	1.191	0.742
	SP01inv	0.868	0.107	8.105	< .001	0.658	1.078	0.637
	SP03inv	0.805	0.123	6.523	< .001	0.563	1.047	0.584
	SP05inv	1.084	0.117	9.292	< .001	0.855	1.312	0.625

Essa estrutura unifatorial apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 17,615$ (9), $p = 0,040$; $\chi^2/g1 = 1,957$; RMSEA = 0,060 (0,013 – 0,101); SRMR = 0,074; TLI = 0,954; CFI = 0,973). O teste do qui-quadrado foi significativo. Contudo, sua razão pelos graus de liberdade ficou abaixo de três. Os índices de ajuste mostraram-se adequados e todas as cargas fatoriais foram significativas. A Tabela 4 demonstra as cargas fatoriais para a escala de heteroavaliação de estilos de liderança.

Tabela 4*Cargas fatoriais da AFC da escala de heteroavaliação de estilos de liderança*

Fator	Variável	Estimativa	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de confiança		Estimativas padronizadas
						Inferior	Superior	
Foco em Pessoas	FPE01	0.833	0.027	30.638	<.001	0.780	0.887	0.833
	FPE02	0.885	0.027	32.459	<.001	0.832	0.939	0.885
	FPE03	0.759	0.037	20.520	<.001	0.686	0.831	0.759
	FPE04	0.354	0.057	6.187	<.001	0.242	0.466	0.354
	FPE05	0.816	0.026	30.895	<.001	0.764	0.868	0.816
	FPE06	0.845	0.026	32.120	<.001	0.793	0.897	0.845
	FPE07	0.818	0.025	32.129	<.001	0.768	0.868	0.818
Foco em tarefa e resultados	FR01	0.833	0.026	31.965	<.001	0.782	0.884	0.833
	FR02	0.680	0.043	15.742	<.001	0.596	0.765	0.680
	FR03	0.806	0.030	26.648	<.001	0.747	0.866	0.806
	FR04	0.889	0.022	41.143	<.001	0.847	0.931	0.889

Essa estrutura fatorial, de duas dimensões, apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 130,881$ (43), $p < 0,001$; $\chi^2/\text{gl} = 3,044$; RMSEA = 0,088 (0,071 – 0,105); SRMR = 0,069; TLI = 0,988; CFI = 0,991). O teste do qui-quadrado foi significativo (implicando o não ajuste do modelo), mas a sua razão pelos graus de liberdade ficou abaixo próximo a 3 e abaixo de 5. Os índices de ajuste mostraram-se adequados, com ressalvas às medidas relacionadas a resíduos (RMSEA e SRMR). Procede-se com as análises por estes itens não superarem 0,1. Todas as cargas fatoriais foram significativas. A Tabela 5 demonstra as covariâncias entre os fatores desta medida.

Tabela 5*Covariância dos fatores da escala de heteroavaliação de estilos de liderança*

		Estimativa	Desvio padrão	Valor z	p	95% intervalo de confiança		Estimativa padronizada
						Inferior	Superior	
Foco em Pessoas	↔ Foco em tarefa e resultados	0.865	0.024	35.817	<.001	0.817	0.912	0.865

Apesar dos índices adequados, a covariância entre os fatores desta medida de estilos de liderança foi de 0,865 [95% IC 0,817 – 0,912]. Esta alta correlação entre os fatores indica que estes são similares. Além disso, destaca-se que correlação entre fatores que sejam iguais ou excedam 0,85 demonstram uma baixa validade discriminante do modelo (Brown, 2015).

No estudo de Mourão et al. (2016), responsável pela criação e validação da escala utilizada neste trabalho, a estrutura final de 11 itens apresentou cargas fatoriais altas, variando de 0,69 a 0,82 para o fator foco nas pessoas e de 0,62 a 0,77 para o fator foco nos resultados, indicando boa estabilidade para uso futuro do instrumento. Quanto à confiabilidade, foram obtidos resultados satisfatórios para ambos os fatores, com Alpha de Cronbach e Lambda 2 de Guttman de 0,90 para o Fator Foco nas Pessoas e 0,82 para o Fator Foco nos Resultados (Mourão et al., 2016).

Apesar desta covariância alta no presente estudo quantitativo, as análises serão realizadas conforme o modelo proposto. Espera-se que, neste caso, as variáveis tenham comportamentos semelhantes nos testes de hipóteses. Em estudos com maior quantidade de participantes, sugere-se a tentativa de retirada de itens ou ajuste da escala para uma estrutura unifatorial.

A Tabela 6 demonstra as cargas fatoriais para a escala clima organizacional. Essa estrutura fatorial, com cinco dimensões, apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 1298,461$ (367), $p < 0,001$; $\chi^2/df = 3,53$; RMSEA = 0,098 (0,092 – 0,103); SRMR = 0,070; TLI = 0,995; CFI = 0,996). O teste do qui-quadrado foi significativo (implicando o ajuste do modelo), mas a sua razão pelos graus de liberdade ficou abaixo de cinco. Os índices de ajuste mostraram-se adequados, com exceção do RMSEA. Como o limite superior está em 0,1, entende-se que não há motivos para rever a estrutura da escala. Todas as cargas fatoriais foram significativas.

Tabela 6*Cargas fatoriais da AFC da escala de clima organizacional*

Fator	Variável	Estimativa	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de confiança		Estimativas padronizadas
						Inferior	Superior	
Liderança	LID01	0.746	0.031	24.235	< .001	0.686	0.807	0.746
	LID02	0.771	0.028	27.481	< .001	0.716	0.826	0.771
	LID03	0.853	0.019	44.251	< .001	0.815	0.891	0.853
	LID04	0.859	0.020	43.850	< .001	0.820	0.897	0.859
	LID05	0.804	0.027	30.331	< .001	0.752	0.856	0.804
	LID06	0.859	0.021	40.937	< .001	0.818	0.900	0.859
	LID07	0.829	0.022	37.375	< .001	0.785	0.872	0.829
	LID08	0.849	0.020	41.767	< .001	0.809	0.889	0.849
	LID09	0.784	0.026	30.565	< .001	0.734	0.835	0.784
	LID10	0.904	0.016	56.271	< .001	0.873	0.936	0.904
	LID11	0.905	0.016	55.696	< .001	0.873	0.937	0.905
Comunicação	COM01	0.964	0.032	30.250	< .001	0.902	1.027	0.964
	COM02	0.617	0.040	15.313	< .001	0.538	0.696	0.617
	COM03	0.839	0.027	30.675	< .001	0.786	0.893	0.839
	COM04	0.884	0.016	53.907	< .001	0.852	0.916	0.884
	COM05	0.899	0.016	57.545	< .001	0.869	0.930	0.899
Estratégia e Planos	EP01	0.763	0.027	27.836	< .001	0.709	0.816	0.763
	EP02	0.789	0.027	29.527	< .001	0.736	0.841	0.789
	EP03	0.768	0.030	25.339	< .001	0.708	0.827	0.768
	EP04	0.939	0.010	91.770	< .001	0.919	0.959	0.939
	EP05	0.946	0.008	113.892	< .001	0.930	0.963	0.946
	EP06	0.906	0.013	70.655	< .001	0.881	0.932	0.906
Melhoria Contínua	MC01	0.931	0.011	81.819	< .001	0.909	0.953	0.931
	MC02	0.971	0.005	188.049	< .001	0.961	0.981	0.971
	MC03	0.991	0.003	368.749	< .001	0.986	0.996	0.991
	MC04	0.974	0.004	259.935	< .001	0.967	0.982	0.974
Aprendizagem	AP01	0.933	0.014	65.499	< .001	0.905	0.961	0.933
	AP02	0.960	0.013	72.236	< .001	0.934	0.986	0.960
	AP03	0.854	0.021	40.313	< .001	0.812	0.895	0.854

A Tabela 7 demonstra as covariâncias entre os fatores dessa medida.

Tabela 7*Covariância dos fatores da escala de clima organizacional*

		Estimativa	Desvio padrão	Valor z	p	95% Intervalo de confiança		Estimativas padronizadas
						Inferior	Superior	
Liderança	↔ Comunicação	0.616	0.034	18.324	<.001	0.550	0.682	0.616
Liderança	↔ Estratégia e Planos	0.766	0.024	31.512	<.001	0.718	0.814	0.766
Liderança	↔ Melhoria Contínua	0.750	0.029	26.169	<.001	0.694	0.806	0.750
Liderança	↔ Aprendizagem	0.618	0.039	16.036	<.001	0.542	0.693	0.618
Comunicação	↔ Estratégia e Planos	0.754	0.023	32.722	<.001	0.709	0.799	0.754
Comunicação	↔ Melhoria Contínua	0.596	0.033	18.110	<.001	0.531	0.660	0.596
Comunicação	↔ Aprendizagem	0.628	0.035	17.926	<.001	0.559	0.697	0.628
Estratégia e Planos	↔ Melhoria Contínua	0.719	0.027	26.291	<.001	0.666	0.773	0.719
Estratégia e Planos	↔ Aprendizagem	0.657	0.034	19.492	<.001	0.591	0.723	0.657
Melhoria Contínua	↔ Aprendizagem	0.687	0.033	20.595	<.001	0.622	0.753	0.687

Desse modo, as estimativas entre os fatores são aceitáveis, sendo todas abaixo de 0,85. Pode-se apontar que a maior relação se encontra entre os fatores Liderança e Estratégia e Planos ($r = 0,766$).

5.1.3 Validade Interna

A Tabela 8 apresenta os seguintes índices de confiabilidade interna das medidas: a) alfa de Cronbach (Cronbach's α); b) Coeficiente ômega (McDonald's ω).

Tabela 8*Índices de confiabilidade*

Escala	Dimensões/Fatores	Cronbach's α (95% IC)	McDonald's ω (95% IC)
Segurança Psicológica		0,766 (0,718 – 0,807)	0,772 (0,729 – 0,814)
Estilos de Liderança	Foco em pessoas	0,839 (0,806 – 0,867)	0,842 (0,813 – 0,872)
	Foco em tarefas e resultados	0,761 (0,709 – 0,806)	0,765 (0,719 – 0,812)
Clima organizacional	Liderança	0,946 (0,936 – 0,955)	0,947 (0,937 – 0,956)
	Comunicação	0,837 (0,804 – 0,866)	0,839 (0,809 – 0,870)
	Estratégias e planos	0,906 (0,888 – 0,922)	0,913 (0,896 – 0,929)
	Melhoria contínua	0,969 (0,962 – 0,975)	0,970 (0,964 – 0,976)
	Aprendizagem	0,920 (0,901 – 0,935)	0,920 (0,904 – 0,937)

Tanto para o alfa de Cronbach, quanto para o McDonald's ômega, há indicação de confiabilidade interna das medidas utilizadas no estudo, pois todos os resultados aferidos apresentaram valores acima de 0,7.

5.1.4 Estatística descritiva

A Tabela 9 apresenta os resultados – referentes à estatística descritiva – das escalas aferidas neste trabalho: segurança psicológica, estilos de liderança e clima organizacional.

Tabela 9*Estatística descritiva*

	Válidos	Missing	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação	Shapiro-Wilk	Shapiro-Wilk p valor	Mínimo	Máximo
SP	267	0	5.655	1.057	0.187	0.923	< .001	1.000	7.000
FPE	267	0	6.128	0.874	0.143	0.823	< .001	1.570	7.000
FR	267	0	6.240	0.820	0.131	0.835	< .001	3.000	7.000
LID	267	0	5.638	1.203	0.213	0.894	< .001	1.000	7.000
COM	267	0	4.803	1.290	0.269	0.979	< .001	1.000	7.000
EP	267	0	5.102	1.270	0.249	0.964	< .001	1.000	7.000
MC	267	0	5.190	1.565	0.302	0.912	< .001	1.000	7.000
AP	267	0	5.200	1.585	0.305	0.905	< .001	1.000	7.000

Nota. SP = segurança psicológica; FPE = foco em pessoas; FR = foco em tarefas e resultados; LID = liderança; COM = comunicação; EP = estratégia e planos; MC = melhoria contínua; AP = aprendizagem.

O estilo de liderança com foco em resultados apresentou a maior avaliação ($M = 6,240$; $DP = 0,820$) dentre os fatores analisados, bem próximo ao estilo de foco em pessoas ($M = 6,128$; $DP = 0,874$), reforçando a análise da baixa validade discriminante, em que se esperava comportamentos semelhantes entre estas variáveis.

Já a comunicação (dimensão do clima organizacional) apresentou a menor avaliação, podendo ser considerada mediana ($M = 4,803$; $DP = 1,290$). A maior dispersão entre os dados foi aferida no fator aprendizagem ($M = 5,200$; $DP = 1,585$). Nenhuma variável apresentou distribuição normal dos dados, pois todos os testes de *Shapiro Wilk* foram significativos.

5.1.5 Testes de Hipóteses

A Tabela 10 reporta os coeficientes de regressão para as hipóteses 1 e 2, considerando o contexto da RFB. As análises foram realizadas utilizando-se o método *stepwise* (Field, 2020) e *bootstrapping* dos dados (5000 reamostragens; 95% IC BCa), ocorrendo a interpretação da análise de significância pelos intervalos de confiança.

Tabela 10

Coeficientes de regressão

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficiente padronizado	<i>p</i>	IC 95% BCa		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta (β)		Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
M ₄	(Intercept)	1.466	0.400		< .001	0.697	2.276		
	LID	0.263	0.059	0.298	< .001	0.144	0.375	0.461	2.168
	FPE	0.512	0.095	0.428	< .001	0.322	0.693	0.355	2.815
	AP	0.161	0.041	0.241	< .001	0.079	0.240	0.698	1.433
	FR	-0.203	0.085	-0.160	0.017	-0.366	-0.034	0.472	2.117

Nota. *Bootstrapping* baseado em 5000 replicações

Nota. Coeficiente padronizado baseado na mediana da distribuição por *bootstrapping*.

A regressão apresentou resultado estatisticamente significativo [$F(4, 262) = 71,477$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,522$; $R^2_{ajustado} = 0,515$; Durbin Watson = 2,001] para ambas as hipóteses. A hipótese 1 foi confirmada tanto para o estilo de liderança com foco em pessoas ($\beta = 0,428$, $p < 0,001$, IC 95% Bca [(0,355 - 0,693], $R^2_{change} = 0,070$), quanto para o estilo de liderança com

foco em tarefas e resultados ($\beta = -0,160$, $p = 0,017$, IC 95% Bca $[(-0,366 - -0,034)]$, $R^2_{\text{change}} = 0,012$). Ou seja, ambos os estilos de liderança explicam a segurança psicológica dos servidores de equipes virtuais da RFB, sendo que o estilo com foco em tarefas e resultados possui relação inversa, rejeitando a hipótese H1b.

Para a hipótese 2, obteve-se uma relação estatisticamente significativa para a dimensão liderança ($\beta = 0,298$, $p < 0,001$, IC 95% Bca $[(0,144 - 0,375)]$, $R^2_{\text{change}} = 0,400$) e para a dimensão aprendizagem ($\beta = 0,241$, $p < 0,001$, IC 95% Bca $[(0,079 - 0,240)]$, $R^2_{\text{change}} = 0,040$). Ou seja, liderança e aprendizagem explicam a segurança psicológica nesta amostra. As dimensões comunicação (H2e), estratégia e planos (H2b) e melhoria contínua (H2c) não apresentaram relação estatisticamente significativa.

5.1.6 Análise Fatorial Multivariada de Variância (MANOVA)

Foi realizada uma MANOVA Fatorial (Análise Fatorial Multivariada de Variância), tendo como variáveis antecedentes: dois estilos de liderança (foco em pessoas e foco em tarefas e resultados); os cinco fatores da medida de clima organizacional (liderança, comunicação, estratégia e plano, melhoria contínua e aprendizagem); e a variável critério segurança psicológica. O intuito desta análise - não delineada neste estudo - é direcionar estudos futuros sobre o comportamento destas variáveis em relação a posições hierárquicas e a cargos no serviço público. Para tanto, foram testadas as modalidades da: a) função, classificada como gestores e servidores; b) carreira, classificada como carreira RFB (servidores da carreira própria do órgão) e outra carreira (servidores advindos de carreiras de outros órgãos públicos, como Fazenda e Serpro) em função das variáveis antecedentes e da variável critério.

O teste M de BOX não acatou o pressuposto de homogeneidade de covariância (BOX'S $M = 217,894$ (108), $p < 0,001$). Os resultados do teste de Shapiro-Wilk para a normalidade multivariada indicaram que a suposição de normalidade foi violada ($W = 0,959$, $p < 0,001$). Isso sugere que os dados não seguem uma distribuição normal. Portanto, foi utilizado o Traço de Pillai para interpretar os resultados da MANOVA, já que há evidências deste teste ser mais robusto quando os pressupostos da MANOVA não são acatados (Olson, 1974).

Os resultados da MANOVA demonstraram que houve efeito principal para função ($F(8, 256) = 2,477$, $p = 0,013$), para carreira ($F(8, 256) = 2,271$, $p = 0,023$) e para a interação entre função*carreira ($F(8, 256) = 2,590$, $p = 0,010$).

Contudo, em relação à função, a MANOVA não demonstrou diferença estatisticamente significativa entre a variável segurança psicológica. Já para a carreira, houve uma diferença estatisticamente significativa para a variável segurança psicológica [$F(1) = 6,847, p = 0,009$]. Em relação à interação função*carreira, houve diferença estatisticamente significativa para o estilo de liderança com foco em pessoas [$F(1) = 4,140, p = 0,043$].

Testes a posteriori - *post-hoc* de Bonferroni, pois houve igualdade da variância (Levene (1, 265) = 3,037, $p = 0,083$) - demonstraram que, em relação à carreira, a segurança psicológica apresentou diferença estatisticamente significativa (*Mean Difference* = -0,424, $p = 0,010$, Cohen's $d = 0,405$). Servidores da carreira RFB ($M = 5,734$; $DP = 1,006$) apresentaram percepção de segurança psicológica maior que servidores de outras carreiras ($M = 5,310$; $DP = 1,208$). Considera-se este efeito como pequeno (Cohen, 2013).

Testes a posteriori - *post-hoc* de Games Howell, pois houve heterogeneidade das variâncias (Levene (3, 263) = 11,990, $p < 0,001$) - demonstraram que, em relação à intersecção função*carreira, não houve relação estatisticamente significativa para nenhuma relação.

5.2 Resultado etapa qualitativa

Foram analisadas com auxílio do Iramuteq as respostas de um roteiro de entrevista com quatro questões abertas aplicado a 106 funcionários de equipes virtuais da RFB. Destaca-se que nem todas as questões foram respondidas por todos os sujeitos, sendo que em alguns casos não houve resposta ou foi respondido “não”, “não sei” ou “não sei responder”.

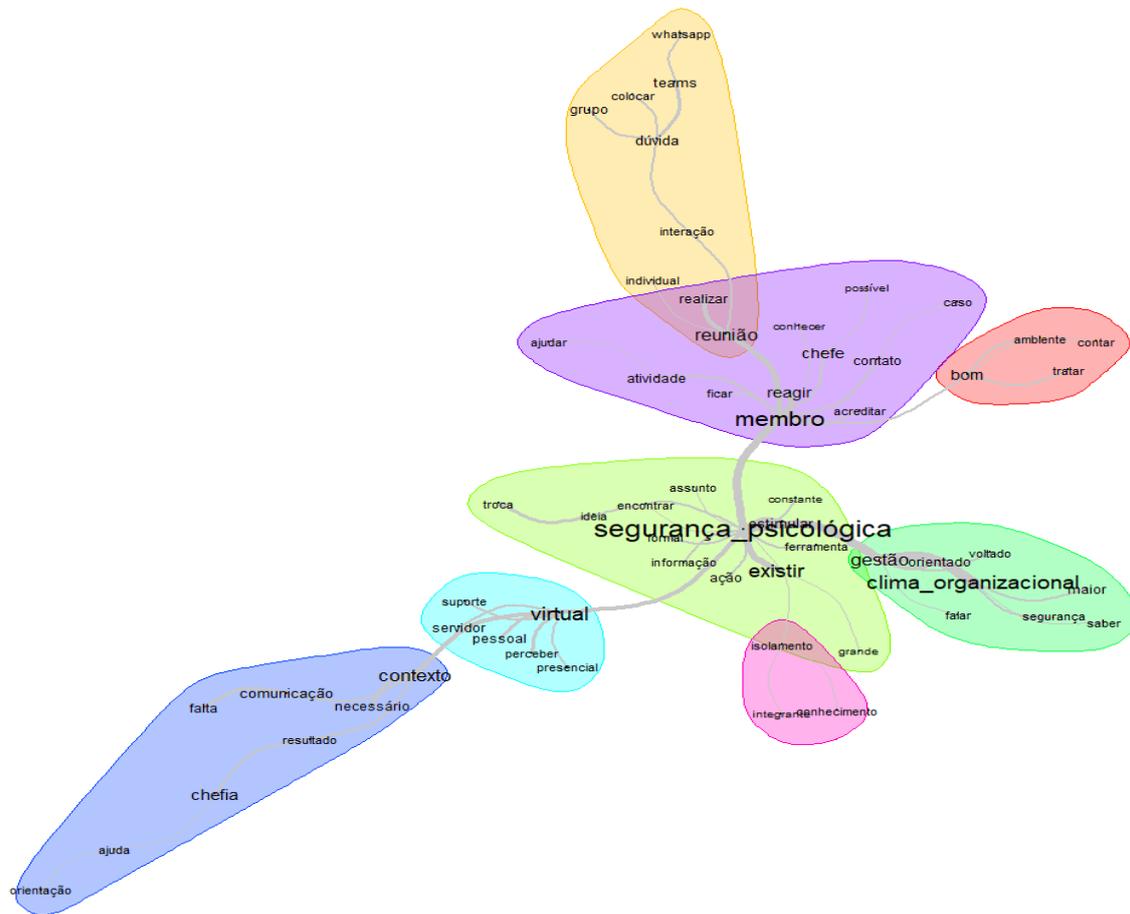
Os resultados da etapa qualitativa foram agrupados em duas categorias principais: 1) percepção dos servidores sobre o contexto de trabalho de equipes virtuais da RFB e 2) percepção de servidores sobre treinamentos e ações para melhorar a segurança psicológica e cultivar clima organizacional positivo em equipes virtuais da RFB.

5.2.1 Percepção dos servidores sobre o contexto de trabalho e características de liderança de equipes virtuais da RFB

A primeira questão se refere a percepção sobre o contexto de trabalho das pessoas que trabalham em equipes virtuais na RFB, se há práticas que estimulam a segurança psicológica, se há práticas orientadas para a gestão do clima organizacional e, em caso afirmativo para as referidas perguntas, como os membros reagem. Salienta-se que de 106 respondentes, 35 deles

Figura 17

Análise de Similitude do corpus da questão 1



Fonte: elaborada pela autora no software Iramuteq (2024).

A Análise de Similitude baseia-se na teoria dos grafos², possibilitando a identificação de coocorrências entre as palavras e os indicativos de conexidade entre os termos. Os resultados apresentados na Figura 17 indicam uma forte representatividade entre os termos “segurança psicológica-membro-gestão-clima organizacional-existir-virtual”, de tal modo que o termo “segurança psicológica” apresenta a maior centralidade na figura obtida com o Iramuteq. Buscando relacionar esses termos mais citados ao contexto em que eles foram utilizados, torna-se interessante observar alguns dos diferentes relatos dos entrevistados, como pode-se perceber nos fragmentos a seguir:

² A teoria dos grafos é um ramo da matemática. Ela é bastante utilizada por pesquisadores das representações sociais e fundamenta-se em estudos que abordam as relações de objetos de um dado conjunto (Camargo & Justo, 2018). Os grafos contribuem para caracterizar e visualizar graficamente o *corpus*, auxiliando na interpretação do conteúdo do texto.

Creio que o advento das equipes virtuais em si não é algo negativo, mas a depender das atividades dos membros, pode-se assumir que as necessidades de compartilhamento fiquem cada vez menores, não porque isso não seja benéfico, mas pelo próprio modelo adotado, que paulatinamente vai eliminando a sinergia entre os membros. Isso faz com que as ações de auxílio entre os membros tendam a se manter somente entre aqueles com mais afinidade. Diante dessa circunstância, qualquer ação nesse sentido, se não for tornada uma prática habitual e estimulada, torna-se quase inócua (Indivíduo 9, Membro de Equipe Virtual, 2024).

O contexto é de maior independência dos membros da equipe, com liberdade para fixar seus horários, havendo foco nas entregas. As práticas voltadas para o clima organizacional são limitadas a reuniões periódicas. A equipe ainda está assimilando esta nova forma de trabalho (Indivíduo 10, Chefe ou Chefe-substituto, 2024).

A segurança psicológica e o clima organizacional ainda dependem em muito do perfil da liderança. Ainda carecem de maior institucionalização, procedimentos e estruturação em ferramentas oficiais. A segurança psicológica influencia inclusive no grau de compreensão de outros institutos, como de gestão de desempenho. As práticas hoje existentes são de transmitir confiança quanto a não penalização em caso de desempenho aquém do esperado. E mesmo o conceito de “esperado” ainda é incipiente (Indivíduo 17, Chefe ou Chefe-substituto, 2024).

Na minha equipe, somos 5 colegas, todos auditores fiscais. Dois membros estão em Recife-PE e três aqui em Natal (eu e mais dois). A chefe fica em Recife e o subchefe em Natal. Desenvolvemos nossos trabalhos de forma individual (raramente em dupla) e nos encontramos virtualmente todas as segundas-feiras, para discutir qualquer assunto do trabalho, dúvidas, receios etc. Em relação à nossa equipe, a segurança psicológica é bastante elevada, pois todos ajudam a todos, sem exceção. Se você estiver com um trabalho complicado, é só colocar para o grupo analisar e tentamos formar um consenso, mas você não fica sem resposta. Não saberia identificar se há práticas orientadas para a gestão de clima organizacional na equipe, mas a chefe conduz de forma harmônica, sempre tentando amenizar os problemas sistêmicos, deixando os membros tranquilos (Indivíduo 52, Membro de Equipe Virtual, 2024).

Pelos relatos, principalmente das chefias, percebe-se que não há práticas institucionalizadas voltadas à segurança psicológica de pessoas que trabalham em equipes virtuais na RFB e para a gestão do clima organizacional. Há um esforço ou ações isoladas de chefes ou chefes-substitutos que visam estimular a segurança psicológica, com práticas voltadas para gestão do clima organizacional, conforme pode-se perceber nos trechos a seguir:

A minha equipe é excelente. Acredito que seja por conta de nossa chefia, principalmente. Há bastante espaço para trocas, tirar dúvidas, usar a criatividade e também para se colocar, pedir

ajuda e ser atendido. Isso faz com que a equipe seja muito unida, mesmo a distância (Indivíduo 30, Membro de Equipe Virtual, 2024).

Como a forma de trabalhar nas equipes virtuais em grande parte atende anseios da grande maioria, qual seja a redução de estresse gerado pela locomoção e rigidez de horários, as pessoas têm tentado "preservar" essas estruturas. Quanto à segurança psicológica, diria que há ferramentas disponibilizadas para facilitar práticas nesse sentido, mas não sinto que haja uma efetiva orientação pela Organização no sentido dessas práticas, ficando mais a cargo de cada líder exercitar ou não. Não consigo identificar que haja "práticas orientadas para gestão do clima organizacional" de forma efetiva posta em prática pela RFB hoje em dia (Indivíduo 106, Chefe ou Chefe-substituto, 2024).

Apesar de haver muitos relatos positivos em relação a práticas de chefes ou chefes-substitutos que estimulam segurança psicológica em equipes virtuais na RFB, há contextos em que elas não ocorrem:

O contexto dos servidores das equipes virtuais é de isolamento social e funcional. Apesar da existência de inúmeros fatores positivos que agregam na vida pessoal. Acredito que a RFB disponibilize algumas práticas sim, como *lives*; incentivos a meditação; espaço da fala virtual; e outros. Porém, não vejo isso ser promovido e incentivado pela liderança de equipe. Portanto, percebo uma preocupação entre os colaboradores de uma possível carência de suporte, inclusive o social (Indivíduo 74, Membro de Equipe Virtual, 2024).

A equipe virtual na RFB foi uma forma de centralizar atividades/processos de trabalho em equipes especializadas em razão da pouca mão de obra local disponível em cada região, e só. Não temos qualquer suporte formal interno enquanto "equipe", acabamos por contar com a "boa vontade" de colegas com quem temos alguma afinidade/conhecimento, vivemos em isolamento, cada um com seus trabalhos e meta. A chefia não assume qualquer responsabilidade, é mero distribuidor de tarefas, cobrador de resultados, não se envolvendo com a execução (com a qual tem pouca familiaridade) sequer verificando, ainda que de forma amostral, os trabalhos realizados. Não há *feedback* da chefia acerca do trabalho realizado; não sabemos o que ela (chefia) faz, nem o resultado do trabalho da equipe como um todo. Não conhecemos sequer as habilidades e *background* dos colegas da equipe. Os membros da equipe são pouco motivados e se sentem punidos por terem sido designados para tal equipe. A equipe alcança seus objetivos contando somente com o senso de responsabilidade de seus membros (Indivíduo 84, Membro de Equipe Virtual, 2024).

Cabe salientar que os entrevistados são de diferentes regiões fiscais do Brasil, portanto há diferentes percepções nas distintas equipes. Esta etapa qualitativa não teve como objetivo analisar as diferenças de percepções conforme as regiões fiscais.

Pelos trechos apresentados e conforme análise do *corpus* textual da questão 1, identifica-se que não há práticas institucionalizadas na RFB voltadas para a segurança psicológica e gestão do clima organizacional. Neste sentido, muitos membros sentem-se isolados, com pouca motivação. As práticas desenvolvidas por algumas chefias e sub-chefias em algumas regiões fiscais vêm preenchendo, em partes, esta lacuna observada na instituição, mas os dados analisados sugerem que há uma gestão (ou liderança) mais voltada ao atingimento de metas e resultados do que com foco em pessoas.

Na questão 2 foram analisadas as percepções de servidores acerca das características da liderança que contribuem de forma mais efetiva para promover a segurança psicológica em sua equipe virtual na RFB. De um total de 106 respondentes, 12 não responderam ou não souberam citar tais características. Entre as respostas analisadas, foram selecionadas na Tabela 11 as dez³ características mais citadas pelos entrevistados.

Tabela 11

Percepção dos servidores sobre características da liderança que contribuem mais efetivamente para a promoção da segurança psicológica em sua equipe virtual

Características da liderança	Frequência
Disponibilidade para ajudar/ Acessibilidade	25
Saber ouvir	9
Capacidade (e disponibilidade) do líder para dar respostas	9
Conhecimento técnico	8
Confiança	8
Respeito/ Respeitar opiniões	6
Realização de reuniões (presenciais e virtuais)	6
Dar autonomia	6
Respeitar as características individuais de cada servidor	6
Oportunidade de dar e receber <i>feedback</i>	5

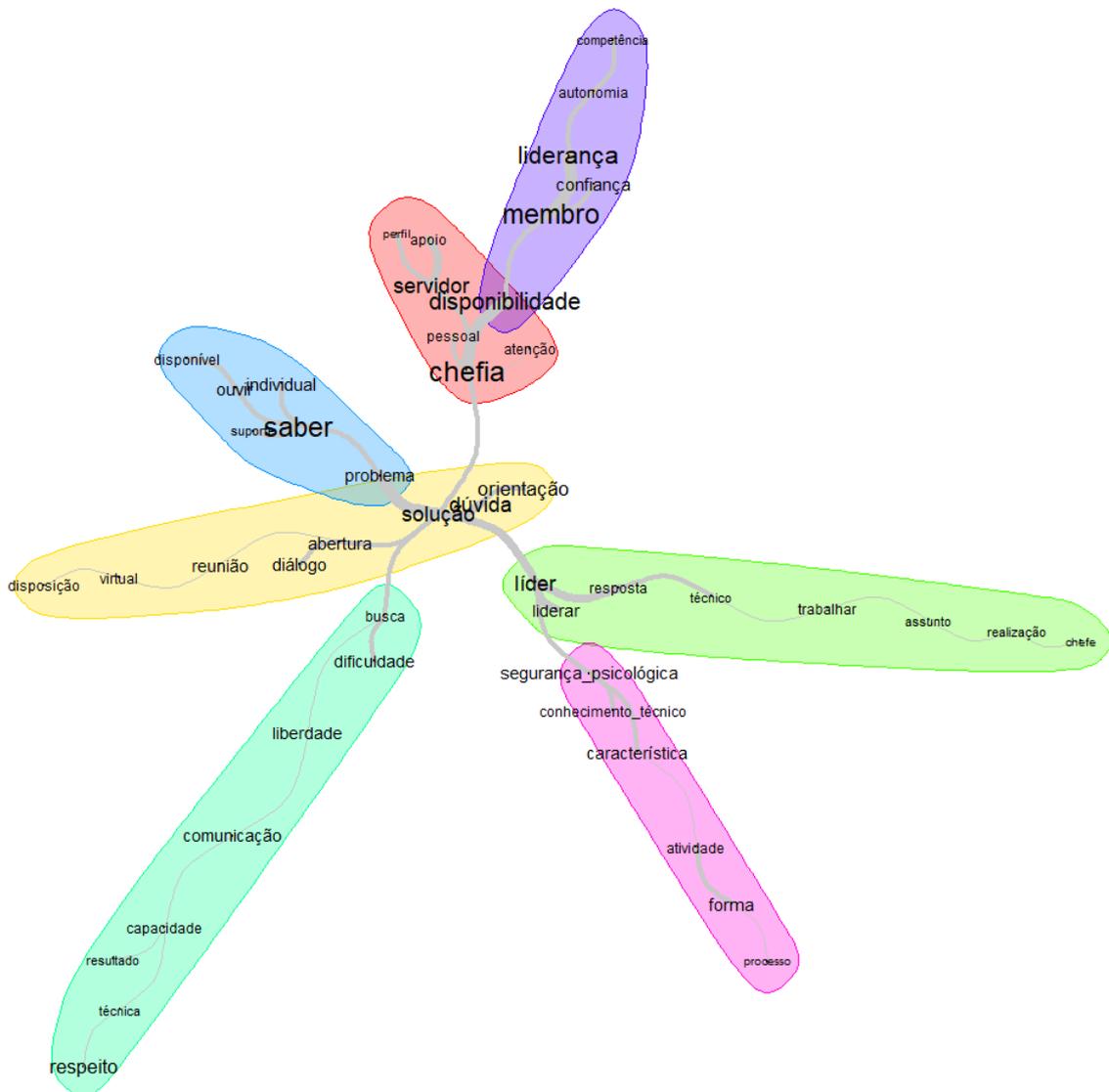
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para complementar, realizou-se a Análise de Similitude do *corpus* textual da questão 2 para identificar as coocorrências entre as palavras, conforme pode-se visualizar na Figura 18.

³ Optou-se por delimitar as dez características mais citadas no *corpus* textual buscando assim enfatizar as que são mais relevantes.

Figura 18

Análise de Similitude do corpus da questão 2



Fonte: elaborada pela autora no software Iramuteq (2024).

Com esta análise foi possível verificar que as palavras “membro”, “chefia” e “saber” são as que mais se destacam. A partir delas, outras palavras se ramificam e sugerem significados mais detalhados, tais como “liderança”, “confiança”, “disponibilidade”, “solução” e “dúvida”.

Considerando as principais características descritas na Tabela 11 e também as palavras de maior centralidade na árvore máxima na Análise de Similitude apresentada na Figura 18, pode-se descrever alguns aspectos identificados. Nota-se que, na percepção dos servidores, a principal característica da liderança que contribui para a promoção da segurança psicológica é a disponibilidade, conforme exemplificam alguns dos fragmentos das entrevistas a seguir: “a liderança da minha equipe é bastante solícita para ajudar a todos nos seus processos de trabalho

e participa de todas as atividades desenvolvidas” (Indivíduo 68, Membro de Equipe Virtual, 2024). Outro entrevistado destaca que: “uma liderança participativa e orientadora. Que se mostre disponível quando solicitada e preocupada em dar um *feedback* construtivo” (Indivíduo 84, Membro de Equipe Virtual, 2024). Além destes, outros entrevistados também ressaltam a questão da disponibilidade:

A definição clara e objetiva das metas a serem alcançadas e da forma como serão cobradas, com abertura e disponibilidade para escuta e renegociação das entregas, sempre buscando equilibrar a busca do cumprimento dos objetivos gerenciais da equipe e do órgão com as particularidades das tarefas distribuídas à equipe e dificuldades ou situações particulares dos servidores que a compõe (Indivíduo 101, Membro de Equipe Virtual, 2024).

Acho que a disponibilização de canal (*Teams*) onde os membros da equipe possam compartilhar dúvidas e soluções; disponibilidade do líder para conversar com seus liderados através de videochamadas; capacidade e disponibilidade do líder para dar respostas e/ou buscar treinamentos e outros meio de capacitação de sua equipe (Indivíduo 106, Chefe ou Chefe-substituto, 2024).

Os servidores referem-se à disponibilidade no sentido de a liderança ajudar nas atividades desenvolvidas pela equipe, que esteja disponível quando for solicitada, que esteja disponível para ouvir as necessidades do trabalho desenvolvido e em dar respostas para as dúvidas e/ou questionamentos.

A capacidade da liderança em dar respostas e solucionar dúvidas é outra característica que os respondentes destacaram também: “domínio do assunto que trabalhamos para fornecer suporte técnico na solução de problemas, um líder ágil e com respostas rápidas” (Indivíduo 67, Membro de Equipe Virtual, 2024) e “a liderança da equipe na qual trabalho busca identificar as necessidades dos membros e esclarecer dúvidas” (Indivíduo 78, Membro de Equipe Virtual, 2024).

O que se percebe, pelas principais respostas, é que além da disponibilidade, ter uma liderança que auxilie nas dúvidas da equipe é um fator que contribui para a segurança psicológica da equipe, principalmente se este auxílio for rápido e ágil.

Além disso, o conhecimento técnico e a confiança são outras características que aparecem bastante nas respostas dos entrevistados. Se observarmos na Figura 18 a palavra “conhecimento técnico” está muito próxima de “segurança psicológica”, e a palavra “confiança” está muito próxima de “membro” e “liderança”, indicando que uma liderança que

demonstre conhecimento técnico e inspire confiança pode promover (ou contribuir) para a segurança psicológica de sua equipe.

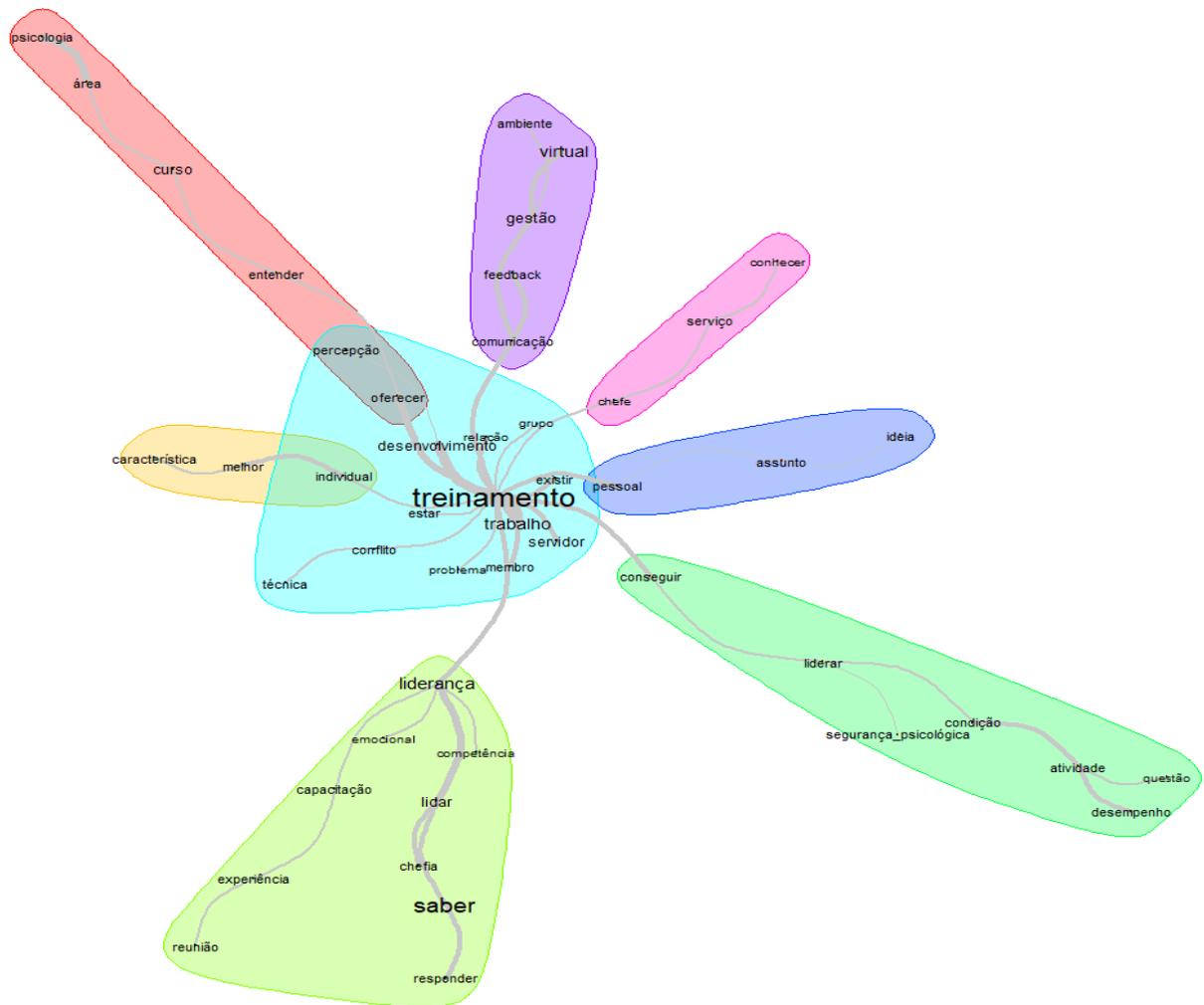
5.2.2 Percepção de servidores sobre ações e treinamentos para melhoria da segurança psicológica e para cultivar clima organizacional positivo em equipes virtuais da RFB

Os servidores foram questionados sobre qual tipo de treinamento ou desenvolvimento a RFB poderia oferecer aos líderes buscando melhorar a segurança psicológica em equipes virtuais. Destaca-se também que de 106 respondentes, 29 não responderam, responderam “não”, “não sei” ou que não sabem dizer que tipo de treinamento poderia ser oferecido aos líderes. Além disso, 11 respondentes mencionaram que já são oferecidos treinamentos.

A Figura 19 foi extraída do Iramuteq tendo como base as respostas sobre os tipos de treinamentos apontados pelos servidores. Verifica-se as ligações entre os principais temas por meio da espessura das linhas e as famílias de cada tema. A palavra “treinamento” ocupa posição central na Figura 19 e conecta-se principalmente com “desenvolvimento”, “trabalho”, “membro”, “liderança”, “competência”, “chefia”, “saber”, “responder”, “comunicação” e “*feedback*” em razão da frequência em que aparecem nas respostas dos servidores.

Figura 19

Análise de Similitude do corpus da questão 3



Fonte: elaborada pela autora no software Iramuteq (2024).

Para complementar, na Tabela 12 foram listadas as dez principais respostas em relação aos tipos de treinamentos ou desenvolvimentos elencados pelos servidores. Algumas respostas que tiveram o mesmo sentido foram agrupadas. Destaca-se também que alguns entrevistados mencionaram mais de um tipo de treinamento.

Tabela 12

Que tipo de treinamento ou desenvolvimento a RFB poderia oferecer aos líderes para melhorar a segurança psicológica em equipes virtuais

Principais respostas	Frequência
Lideranças de equipes virtuais, liderança	8
Curso na área de humanas, psicologia/psicologia organizacional e do trabalho/ comportamental	7
Treinamentos para interagir com os integrantes da equipe/ relações de trabalho	6
Comunicação eficiente (ou constante) e gestão de equipes virtuais	5
Treinamentos sobre <i>feedback</i>	4
Treinamentos sobre gestão	2
Reuniões periódicas com os membros do grupo para troca de experiências e novas práticas	2
Treinamento contendo ferramentas e técnicas adequadas ao tratamento das muitas situações de conflito individuais e/ou coletivas	2
Cursos, escuta ativa, reuniões individuais	2
Treinamentos sobre assédio moral	2

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Na percepção dos servidores devem ser oferecidos treinamentos principalmente voltados à liderança e liderança de equipes virtuais, na área de humanas com foco em psicologia e para interagir com outros integrantes da equipe, conforme evidenciam alguns trechos a seguir:

Como as chefias podem lidar com servidores que não têm desempenho satisfatório, como abordar e resolver problemas com esses servidores, pois isso traz bastante sofrimento para a chefia. Com relação aos servidores em geral, seria bom algum treinamento no sentido de pessoas que se sentem sozinhas sem ir trabalhar pessoalmente saberem lidar com esse sentimento (Indivíduo 18, Chefe ou Chefe-substituto, 2024).

A RFB precisa oferecer treinamento para o desenvolvimento dos líderes na capacidade de identificar e entender a diversidade de perfis/características dos membros de sua equipe e aprender equacionar as diferenças e fazer arranjos que propiciem tirar o melhor do grupo, a despeito das diferenças individuais (Indivíduo 106, Chefe ou Chefe-substituto, 2024).

Alguns respondentes relatam que já são oferecidos diferentes tipos treinamentos para a liderança e até não fazem sugestões de outros tipos:

A RFB já oferta em seu Quadro de Eventos ações que podem contribuir com a segurança psicológica, posso citar alguns realizados entre 2021 e 2024: Comunique-se com diferentes estilos de personalidade, A arte de contar histórias, Competência interpessoal: conectar-se com os outros, Estilos e tendências em liderança, Os segredos de liderar com assertividade, Lidar com pessoas desafiantes na equipe, Controlando o estresse, *Feedback*: de suporte e corretivo,

Para complementar a Análise de Similitude, as palavras mais citadas e suas relações foram analisadas no contexto em que foram mencionadas. Assim, na Figura 22 foram organizadas as dez principais respostas. Algumas respostas que possuíam o mesmo significado foram agrupadas e alguns entrevistados relataram mais de um tipo de ação e prática.

Figura 22

O que a RFB deve fazer em termos de ações e práticas para cultivar um clima organizacional positivo, com a presença de segurança psicológica para os membros de equipes virtuais

Principais respostas	Frequência
Reuniões (e treinamentos) periódicas (os) virtuais e presenciais	18
Melhorar a comunicação (ouvir a opinião dos servidores/ transparência nas ações)	12
Tratar os servidores de maneira igualitária	10
Serviço de apoio psicológico	6
Maior clareza no desenvolvimento dos serviços	5
Melhorar o <i>feedback</i>	4
Valorização de todos os cargos/ valorização do servidor	4
Incentivar a troca de experiências	4
Oferecer treinamentos (ou mais treinamentos)	3
Confiar nos servidores (melhorar o sentimento de desconfiança)	3

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Chama a atenção um importante aspecto, muito destacado nas respostas dos servidores, que é a demanda por reuniões virtuais e/ou presenciais:

Creio que a RFB poderia promover encontros semestrais ou anuais de toda a equipe de forma presencial, porque tem pessoas que nem se conhecem pessoalmente. Na minha equipe o chefe está em outro estado e vários colegas em cidades diferentes. Faz falta interação social mínima (Indivíduo 68, Membro de Equipe Virtual, 2024).

Disponibilizar câmera e microfone para os membros de equipes virtuais. Disponibilizar recursos para encontros presenciais periódicos, uma ou duas vezes por ano. Promover o clima de satisfação e confiança de cima para baixo, desde o líder maior (Faço isso na minha equipe, mas cabe em qualquer nível da RFB) (Indivíduo 75, Chefe ou Chefe-substituto, 2024).

As sugestões sobre realizações de reuniões, principalmente presenciais, foram feitas por vários servidores e apontam para uma característica dessas equipes que trabalham de forma remota e para as quais a interação presencial poderá contribuir para promover ou melhorar o clima organizacional e a segurança psicológica dos seus membros.

6 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

6.1 Introdução

Com base no documento intitulado Produção técnica, elaborado pelo Grupo de Trabalho (GT) da Capes, em vigor para o período de 2021 a 2024, serão apresentados neste capítulo a proposta dois produtos técnico-tecnológicos a serem utilizados no contexto laboral da RFB e com o objetivo de que sirvam de modelo futuramente para outros órgãos da administração pública federal brasileira que possuam equipes virtuais. Os dois produtos técnico-tecnológicos foram elaborados com base nos resultados da pesquisa empírica apresentados anteriormente, alinhando-se conhecimento teórico e empírico que possam ser aplicados na prática organizacional. Assim, atende-se ao quinto objetivo específico desta pesquisa que foi: propor dois produtos técnico tecnológico, na forma de material didático e em formato de curso de formação profissional, à luz dos resultados da pesquisa quali-quantitativa.

De acordo com as definições do Grupo de trabalho de produção técnica da CAPES, produto pode ser compreendido como o resultado palpável de uma atividade docente ou discente que pode ser realizado de forma individual ou em grupo, atendendo aos seguintes critérios: aderência, impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade (Capes, 2019). Sendo assim, apresentam-se nas próximas seções dois produtos técnico-tecnológicos: o curso para formação profissional que é um conjunto de conteúdos estabelecidos de acordo com as competências requeridas pela formação profissional, e o material didático referente a um produto de apoio ou suporte com fins didáticos na mediação de processos de ensino e aprendizagem em diferentes contextos educacionais.

Em relação ao tema dos produtos técnico-tecnológicos, será sobre segurança psicológica no contexto de equipes virtuais, com foco em liderança humanizada. Na base teórica de sustentação do presente produto técnico-tecnológico, serão utilizados referenciais acerca de segurança psicológica, variável principal pesquisada nas equipes virtuais da RFB. Para além, serão usados como base teórica os referenciais teóricos sobre estilos de liderança, principalmente com foco em pessoas e em tarefas e sobre dimensões de clima organizacional, principalmente as dimensões de liderança e de aprendizagem que, de acordo com os resultados da etapa quantitativa, são fatores que predizem segurança psicológica no contexto de equipes virtuais da RFB para a amostra estudada.

A propositura do curso também se sustenta em práticas pedagógicas tais como a educação corporativa que surgiu a partir da criação dos treinamentos gerenciais e do autogerenciamento de carreira (Toledo, 2018) com a intenção de tornar os trabalhadores capacitados para entender, interpretar e compartilhar o conhecimento adquirido em prol das organizações, desenvolvendo adequadamente o senso de liderança e o pensamento empreendedor desses colaboradores para fortalecimento do capital humano (Eboli, 1999). Nesse contexto, os programas de educação corporativa organizacionais são de suma importância para o desenvolvimento pessoal e profissional de trabalhadores (Neves & Rodrigues, 2021), sendo reconhecidos como práticas que unem a Gestão de Pessoas e a Gestão do Conhecimento.

Seguindo essa vertente, a educação corporativa pode ser considerada como um processo de aprimoramento de saberes, cujo intuito é enriquecer a capacitação técnica e cultural dos trabalhadores, com base no planejamento estratégico institucional (Mundim, 2002). Muito mais do que apenas ofertar treinamento ou qualificação profissional, Mundim (2002) reforça que a educação corporativa almeja agregar de modo coeso as competências individuais e organizacionais em prol de melhorias no trabalho.

Em termos metodológicos, o curso se baseia nas premissas da Andragogia. A Educação de adultos é necessária nas organizações, na qual se destaca os pressupostos da Andragogia que, segundo Bellan (2005) é uma teoria de aprendizagem que estuda como os adultos aprendem, sendo imersa em princípios que norteiam os planejamentos educacionais. A Andragogia tem um caráter diverso uma vez que os adultos, ao aprender, traz consigo o elemento da experiência de vida, absorvendo ensinamentos de acordo com suas necessidades básicas cotidianas (Schmit, 2016).

A educação corporativa no serviço público brasileiro se assenta em uma proposta de educação e desenvolvimento humano organizacional com base em modelos de aprendizagem alinhados com a missão, visão e valores da organização, impactando na cultura e no clima organizacional (Novaes & Fonseca, 2024). Isto posto, é recomendável explorar aspectos socioemocionais como a segurança psicológica para melhorar a qualidade de vida no trabalho. O produto técnico-tecnológico visa ser um recurso educativo inovador que promove um ambiente de trabalho positivo e aprimora o bem-estar dos servidores, servindo como referência para práticas educacionais em instituições públicas.

Como base empírica, a propositura do produto técnico-tecnológico se sustenta nos resultados das etapas quantitativas do presente estudo, uma vez que os resultados apontaram

que estilos de liderança com foco em pessoas e em resultados (tarefas) (Mourão et al., 2016) podem impactar positivamente na segurança psicológica de equipes virtuais da RFB e que dimensões de liderança e aprendizagem (Santos et al., 2019) também influenciam na segurança psicológica dessas equipes, o que aponta a importância do comportamento de líderes que são direcionados tanto para a realização de tarefas quanto para o aspecto humano das equipes e para a percepção de ambiente institucional voltado para liderança e o ato de aprender. Em consenso com esse resultado quantitativo, a etapa qualitativa reforça a percepção de que a RFB necessita de maiores investimentos em treinamentos e formações voltadas para as lideranças, com foco em temáticas que envolvam desenvolvimento socioemocional e em relacionamentos interpessoais.

Será apresentada uma descrição geral do produto técnico-tecnológico, contextualizando o *locus* de aplicação que, no caso, será elaborado para a gestão de educação corporativa da RFB. A base teórica utilizada também será apresentada, com enfoque em literatura ainda não abordada no presente trabalho. Também será apresentada a relevância do produto, em termos de complexidade e aderência, potencial inovador, aplicabilidade e impacto potencial, além da inclusão de documentos comprobatórios da possibilidade de apresentação deste produto técnico-tecnológico. Por fim, a relevância científica, social e tecnológica será abordada para dar significado ao produto final.

6.1.1 Referência

Os produtos técnico-tecnológicos são inspirados nos cursos de capacitação oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) que, desde 1986 investe na gestão do conhecimento e na educação corporativa de servidores e na capacitação gratuita para a sociedade em geral. A ENAP é uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), nos termos da Lei nº 10.973, de 2004, cujo objetivo é desenvolver pesquisa básica ou aplicada, de caráter científico e tecnológico e desenvolver novos produtos, serviços ou processos destinados a tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pelo Estado à sociedade, além de dispor de meios e estrutura integrados para ensino governamental, focando em ações de capacitação, formação funcional e de desenvolvimento de competências e apoio institucional (Lei nº 10.973, 2004).

No catálogo de cursos oferecidos pela ENAP há diversas temáticas voltadas para formação de lideranças, incluindo cursos voltados para as áreas de qualidade de vida,

comunicação, formação de lideranças inclusivas e humanizadas e até curso com o tema da segurança psicológica com foco em comunicação não violenta (CNV). Inclusive, muitos cursos da ENAP são realizados por servidores da RFB e indicados nas Trilhas da Aprendizagem da instituição.

A proposta de ofertar dois produtos técnico-tecnológicos sobre segurança psicológica para equipes virtuais, apesar da inspiração nos cursos de capacitação da ENAP, se torna inovadora por não haver cursos com essa temática ofertado para o contexto de trabalho da RFB, especificamente baseados em pesquisa que mensurou estilos de liderança, clima organizacional e segurança psicológica em uma organização pública federal. Elaborar um curso de formação profissional e um material didático que atenda os anseios e reivindicações dos servidores e, ao mesmo tempo, que esteja alinhado com os preceitos normativos da instituição, se faz pertinente.

6.1.2 Relevância

O curso de formação profissional e o material didático sobre segurança psicológica em equipes virtuais são fundamentados em uma base teórica sólida, que abrange a área do comportamento humano organizacional. A segurança psicológica é um tema muito pesquisado nessa área devido a sua importância para o bem-estar emocional dos colaboradores e para a eficácia das equipes. O desenvolvimento desses produtos técnico-tecnológicos permite a disseminação do conhecimento científico a partir da produção de produtos técnico-tecnológicos que abordam temas com embasamento científico, contribuindo, em contrapartida, para a formação de profissionais mais capacitados e conscientes sobre a importância de um ambiente de trabalho saudável. Além disso, a pesquisa contínua sobre segurança psicológica e suas práticas associadas ajudará a enriquecer a base teórica dos cursos, promovendo uma atualização constante das metodologias utilizadas.

Em um mundo digital, a dinâmica das equipes virtuais traz desafios específicos, como o impacto da distância entre membros de equipes e a dificuldade de comunicação e relacionamentos. O curso e o material didático visam criar um espaço de aprendizado que fomente melhores relações interpessoais mesmo à distância e inclusão, promovendo um ambiente onde todos se sintam seguros para se expressar. Ao abordar questões sobre segurança psicológica esses produtos contribuem para a formação de equipes mais coesas e respeitadas. Assim, ao propor melhorar a segurança psicológica no ambiente de trabalho virtual, os produtos técnico-tecnológicos não apenas beneficiam os indivíduos, mas também promovem um impacto

social positivo, gerando comunidades de trabalho mais saudáveis e produtivas que, em contrapartida, podem entregar melhores resultados à sociedade.

Para os gestores e chefes de equipes virtuais a implementação de práticas de segurança psicológica é essencial para a promoção de um clima organizacional favorável, positivo. O curso de formação profissional capacitará líderes a entenderem seu papel na promoção de um ambiente de trabalho que valorize a saúde mental, a qualidade de vida e as relações interpessoais. Além disso, o material didático servirá como um recurso valioso para guiar gestores na aplicação de estratégias que incentivem a comunicação aberta e o *feedback* construtivo. Ao equipar os gestores com essas ferramentas, os produtos contribuem para a construção de lideranças mais efetivas, mais humanizadas, resultando em equipes mais engajadas e motivadas, e, conseqüentemente, em melhores resultados organizacionais.

Por fim, quanto à relevância tecnológica, o desenvolvimento do curso de formação profissional e do material didático sobre segurança psicológica em equipes virtuais pretende englobar inovações tecnológicas que ampliam as possibilidades de ensino e aprendizagem. Esses produtos técnico-tecnológicos serão ofertados em plataformas de aprendizado *online*, que permitirão a interação em tempo real, facilitando a colaboração entre participantes de diferentes locais. A proposta inclui a utilização de ferramentas como videoconferências, fóruns de discussão e módulos interativos, enriquecendo a experiência de aprendizado e tornando-a mais dinâmica e acessível. Além disso, o curso e o material didático pretendem aplicar metodologias como gamificação e simulações virtuais, tornando o aprendizado sobre segurança psicológica mais envolvente e prático. Com isso, esses produtos não apenas atenderão às demandas atuais do ambiente de trabalho digital, mas também capacitarão os profissionais a utilizar tecnologias emergentes, preparando-os para a realidade do trabalho remoto e colaborativo.

6.2 Curso de Formação Profissional e Material Didático

6.2.1 Contextualização na administração pública federal e na RFB

O produto técnico-tecnológico na modalidade curso de formação profissional pode ser compreendido como um conjunto de conteúdos estabelecidos de acordo com as competências requeridas pela formação profissional, alinhado aos objetivos institucionais (Capes, 2019). Sua natureza pode contemplar diferentes formatos de oferta: regular, quando integrado continuamente às atividades das instituições participantes; em alternância, com oferta

intermitente e flexível às necessidades das instituições; ou em formação em exercício (*work in progress*) (Capes, 2019).

Para o curso de formação profissional, como resultado desta pesquisa, será contemplada a natureza de formação em exercício, de modo contínuo, para profissionais com vínculo institucional que ocupam cargos de chefia, garantindo a atualização e o aperfeiçoamento das competências necessárias ao exercício profissional, em conformidade com as demandas científicas e tecnológicas. Nessa vertente, o curso está alinhado aos preceitos normativos da RFB e da administração pública federal brasileira para as áreas de gestão de pessoas e educação corporativa.

O produto técnico-tecnológico na modalidade material didático, de acordo com a Capes (2019), é um produto de apoio e suporte que possui fins didáticos para mediação de processos de ensino e aprendizagem em contextos educacionais diversos. Pode ser apresentado na modalidade material impresso, audiovisual e novas mídias. O produto técnico-tecnológico apresenta-se, então, como um *e-book* interativo, produzido a partir da ferramenta *online Canva*, para compor o acervo do Ambiente Virtual das Trilhas da Aprendizagem da instituição. Baseia-se, assim, como o curso de formação profissional, nos dados coletados na pesquisa de caráter quali-quantitativo que foi realizada nas equipes virtuais da instituição, incluindo na amostra chefes, chefes-substitutos e subordinados.

Assim, a RFB baseia suas ações voltadas para a gestão de recursos humanos no seu Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho (Portaria nº 68, 2021) e no Planejamento estratégico, que na época da realização da pesquisa era o planejamento referente ao triênio 2021-2023 (Portaria nº 5.078, 2020) e o atual referente ao quadriênio 2024-2027 (Portaria nº 392, 2023). Objetivos de governança, capacitação, gestão de pessoas e recursos que visam valorizar, reconhecer e desenvolver pessoas, dentre outros aspectos que atendem aos princípios de gestão e direcionados ao bem-estar coletivo estão presentes nas metas e objetivos estratégicos institucionais.

Quanto à política de capacitação da instituição, esta é baseada no Decreto nº 9.991 (Decreto nº 9.991, 2019) que segue a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na administração pública federal, que foi implementada com o uso de metodologia para o aperfeiçoamento contínuo dos servidores (Carbone, 2015). Com base nesse Decreto e na Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME nº 21, de 2021, a RFB instituiu o Programa de Educação Corporativa (Proeduc), responsável pelas ações de capacitação e desenvolvimento do órgão, alinhando as competências necessárias aos servidores aos objetivos institucionais para

melhorar a eficiência do serviço público. O Proeduc, instituído pela Portaria RFB nº 128 (Portaria nº 128, 2013), consolida, anualmente, as ofertas de capacitação advindas das unidades centrais e descentralizadas da RFB, com base no desenvolvimento de competências identificadas nos diagnósticos de necessidades de capacitação que ocorrem anualmente. Tais diagnósticos visam garantir que as ações de capacitação estejam alinhadas com competências individuais, de modo a promover o desenvolvimento contínuo dos servidores, atendendo às demandas estratégicas das unidades e contribuindo com resultados institucionais.

Para a condução do processo de capacitação e desenvolvimento de pessoas, é adotado pela RFB o modelo de Gestão por Competências, que ganhou importância no âmbito do serviço público brasileiro com a edição do Decreto nº 5.707/2006 e, posteriormente, com publicação do PNDP. Esse modelo está inserido no contexto da gestão estratégica da RFB, visto que se caracteriza pela capacidade de alinhamento horizontal e vertical das políticas e práticas de gestão de pessoas, a qual vem sendo observada com mais ou menos intensidade nas instituições públicas e privadas que já o implementaram. A integração vertical busca o alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas às diretrizes estratégicas das organizações, e a integração horizontal busca uma atuação coordenada das diversas atividades de gestão de pessoas, dentre elas o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, capacitação, remuneração e gestão de desempenho (Wright & McMahan, 1992; Fisher, 2002).

Para identificar as competências necessárias ao desempenho de servidores para o cumprimento da estratégia organizacional, a principal ferramenta utilizada pela RFB é o mapeamento de competências. Seu conjunto formado por todas as competências mapeadas foram o inventário de competências publicado pela Portaria RFB nº 53/2021. Tais competências são classificadas como:

I. Competências institucionais, exercidas por meio do desenvolvimento das competências individuais, que são capacidades e atributos da instituição para torná-la eficaz, atingindo seus objetivos e gerando benefícios sociais no que tange aos serviços prestados. Derivam diretamente do mapa estratégico da RFB.

II. Competências individuais: são os comportamentos passíveis de observação e mensuração. Expressam as expectativas da RFB em relação ao desempenho dos servidores, de modo a contribuir para as competências institucionais.

Após o mapeamento, é realizado o diagnóstico de competências, responsável por indicar diretamente o grau de necessidade de capacitação na RFB, refletindo a opinião dos próprios

servidores e colaboradores em exercício na instituição. É um processo que direciona as ofertas de ações de capacitação mais próximas das necessidades reais dos servidores, alinhado aos objetivos organizacionais. É baseado nesse diagnóstico de competências realizado em 2024, a nível nacional, que os produtos técnico-tecnológicos serão elaborados e oferecidos à instituição. No *ranking* das 18 competências gerenciais listadas, a gestão de equipes virtuais aparece em segundo lugar, engajamento de pessoas e equipes em quarto lugar, e oferecer devolutivas e *feedback* em oitavo, dialogando com os resultados apontados na pesquisa quantitativa e qualitativa realizada neste trabalho. O diagnóstico foi inserido no Anexo E do presente trabalho.

Com base nisso, há oferta de cursos para os servidores em geral e desenvolvimento gerencial na RFB, além da oferta de materiais didáticos complementares presentes no repertório oferecidos pela ENAP e pela própria instituição a partir das suas Trilhas Educativas, chamadas de Trilhas da Aprendizagem. Baseadas na Andragogia (Bellan, 2005), os cursos promovem o desenvolvimento pessoal de forma flexível e autônoma, diferente dos treinamentos tradicionais, estimulando a autoaprendizagem dos servidores.

6.2.2 Critérios de relevância dos produtos técnico-tecnológicos (CAPES, 2019)

Em relação ao impacto no contexto da administração pública, especificamente na RFB, o curso de formação tem o potencial de gerar mudanças significativas nas equipes virtuais da RFB, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, seguro e emocionalmente saudável (Edmondson, 2020; Clark, 2023). A introdução de práticas de liderança humanizadas com ênfase na segurança psicológica pode impactar positivamente a aprendizagem, a produtividade, o engajamento e a satisfação dos colaboradores, contribuindo para a redução de conflitos e aumento da confiança dentro das equipes. No longo prazo, essa abordagem favorece a criação de uma cultura organizacional mais inclusiva e respeitosa, capaz de se adaptar às complexidades do trabalho remoto e virtual (Edmondson & Bransby, 2023).

Quanto à sua aplicabilidade, o produto será desenvolvido de modo que permita sua implementação em diferentes contextos institucionais e sociais. O curso poderá ser readaptado e replicado para outros setores e ambientes além da RFB, incluindo outras instituições públicas ou privadas com equipes virtuais, ainda mais levando em consideração que será elaborado para o ambiente virtual na modalidade educação à distância (EAD), que garante acessibilidade a todos (Silva & Paiva, 2023). Já em relação a uma replicabilidade do curso, por ser o tema da segurança psicológica transversal a diversos contextos de liderança e também a dimensões de

clima organizacional, é possível que possa ser aproveitado ou replicado a outros contextos da esfera pública, visto que melhores relações interpessoais no trabalho impactam positivamente em diversos fatores organizacionais (Edmondson, 2020).

Em termos de inovação do curso e do material didático, essa característica reside na abordagem inédita que integra conceitos de segurança psicológica e de clima organizacional alinhadas com práticas de liderança humanizada no contexto de equipes virtuais. Embora o conhecimento sobre segurança psicológica, clima organizacional e liderança humanizada exista, a forma como esses elementos são combinados para atender às demandas específicas de gestores de equipes virtuais, especialmente em uma instituição pública como a RFB, traz uma proposta original em termos de conteúdo, e tecnológica no sentido de aproveitar o ambiente virtual de aprendizagem que o órgão público oferece. Além disso, o curso utiliza metodologias ativas e interativas de ensino, com base na Andragogia, elevando o nível de inovação pedagógica também.

Por fim, em relação à complexidade, o desenvolvimento deste curso exige um alto grau de interação entre diferentes atores e conhecimentos, incluindo especialistas em psicologia organizacional, gestão de pessoas, tecnologia da informação e educação corporativa. A complexidade se reflete na integração de múltiplos saberes, desde a compreensão do ambiente virtual de trabalho, até as melhores práticas de liderança humanizada. O processo de criação e desenvolvimento do produto envolve não apenas o desenho dos conteúdos teóricos, mas também a elaboração de estratégias didáticas que fomentem o engajamento dos participantes e a adaptação às dinâmicas institucionais específicas da RFB.

6.2.3 Base teórica

6.2.3.1 Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento e Andragogia no serviço público

A Educação Corporativa surgiu a partir da instituição dos treinamentos gerenciais e do autogerenciamento de carreira (Toledo, 2018) com a intenção de tornar os trabalhadores capacitados para entender, interpretar e compartilhar o conhecimento adquirido em prol das organizações, desenvolvendo adequadamente o senso de liderança e o pensamento empreendedor desses colaboradores para fortalecimento do capital humano (Eboli, 1999). Nesse contexto, os programas de Educação Corporativa organizacionais são de suma

importância para o desenvolvimento pessoal e profissional de trabalhadores (Neves & Rodrigues, 2021).

Quanto ao serviço público brasileiro, Neves e Rodrigues (2021) pontuam que capacitar um servidor consiste em valorização e fortalecimento institucional, refletindo na melhoria dos serviços prestados e contribuindo para o alcance dos objetivos e das metas institucionais a partir da formação contínua do servidor. Assim, a educação corporativa é um processo de educação alinhado aos objetivos estratégicos da organização (Aniceto, 2009) e trabalhadores devidamente capacitados para além do planejamento estratégico, reforçam a importância da educação corporativa para além da promoção de habilidades técnicas, fomentando também a aprendizagem voltada para relacionamentos sociais na organização (Aniceto, 2009).

A educação corporativa reforça a relevância do investimento em educação como uma medida ímpar para o aprimoramento das instituições governamentais, destacando que os servidores públicos desempenham um papel central na melhoria dos serviços oferecidos aos cidadãos, sendo essencial que eles estejam motivados para aprender e ensinar (Novaes & Fonseca, 2024). À vista disso, a educação corporativa é reconhecida como uma prática que une a Gestão de Pessoas e a Gestão do Conhecimento e como um processo de aprimoramento de saberes cujo intuito é enriquecer a capacitação técnica e cultural dos trabalhadores, com base no planejamento estratégico institucional (Mundim, 2002). Para além de apenas ofertar treinamento ou qualificação profissional, Mundim (2002) reforça que a educação corporativa almeja agregar de modo coeso as competências individuais e organizacionais em prol de melhorias no trabalho.

Os incentivos na legislação vão ao encontro da tendência nas empresas e órgãos públicos, principalmente nas áreas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento que trabalham com a capacitação de servidores (Novaes & Fonseca, 2024). A educação corporativa estimula e fortalece a importância de investimento na educação como ação fundamental para a elevação das instituições governamentais, nas quais servidores públicos são o ponto chave para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, pois eles devem estar motivados a aprender e ensinar (Novaes & Fonseca, 2024).

Quanto à Gestão do Conhecimento, De Paula e Soares (2023) destacam a importância de alinhar o planejamento das ações de aprendizagem às metas e estratégias organizacionais para garantir a eficaz absorção e aplicação do conhecimento (Gonzalez et al., 2009; Toledo, 2018). Esse planejamento facilita a transferência de conhecimento e promove aprendizado contínuo, tanto formal (cursos e seminários) quanto informal (autoinstrução e trocas de

experiências), desenvolvendo competências (Ilgen & Pulakos, 1999; Marsick & Watkins, 2003; Antonello, 2005; Scorsolini-Comin et al., 2009; Dutra, 2016).

Langui e Cordeiro (2021) ressaltam a necessidade de inovação na Gestão do Conhecimento, pois as pessoas aprendem de diversas formas e não basta apenas oferecer treinamentos. É essencial criar novas abordagens para o desenvolvimento de habilidades e competências através da educação corporativa, o que exige o comprometimento das organizações com essa prática (Esteves & Meiriño, 2015). Além disso, a gestão do conhecimento deve facilitar o compartilhamento do conhecimento e preparar os trabalhadores para um melhor desempenho, investindo em aspectos cognitivos e emocionais para que o conhecimento seja acessível e utilizado continuamente no cotidiano (Esteves & Meiriño, 2015).

Cabe pontuar a Educação de Adultos, necessária nas organizações e na qual se destaca os pressupostos da Andragogia que, segundo Bellan (2005) é uma teoria de aprendizagem que estuda como os adultos aprendem, sendo imersa em princípios que norteiam os planejamentos educacionais. A Andragogia tem um caráter diverso, uma vez que os adultos, ao aprenderem algo, trazem consigo o elemento da experiência de vida, absorvendo ensinamentos de acordo com suas necessidades básicas cotidianas (Schmit, 2016).

A educação corporativa no serviço público brasileiro se assenta em uma proposta de educação e desenvolvimento humano organizacional, com base em modelos de aprendizagem alinhados com a missão, visão e valores da organização, impactando na cultura e no clima (Novaes & Fonseca, 2024). Recomenda-se explorar aspectos socioemocionais, como a segurança psicológica, para melhorar a qualidade de vida no trabalho. O produto técnico-tecnológico visa ser um recurso educativo inovador que promove um ambiente de trabalho positivo e aprimora o bem-estar dos servidores, servindo como referência para práticas educacionais em instituições públicas.

6.2.3.2 Formação Profissional

A formação profissional, também conhecida como capacitação e qualificação no setor público, ganhou relevância no Brasil a partir de 1995, com o surgimento de discussões sobre a modernização das funções do Estado (Ranzini & Bryan, 2017). Com o intuito de fortalecer a capacidade de governança, foram criadas escolas de governo focadas na formação de servidores públicos em diferentes esferas federativas e ramos do governo, sendo que a profissionalização

do setor público também se expandiu para espaços não governamentais (Ranzini & Bryan, 2017).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, abarca sua implementação pelos órgãos e entidades da administração pública federal brasileira direta, autárquica e fundacional. Dispõe sobre melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e também trata do desenvolvimento permanente do servidor público a partir das capacitações (Decreto nº 5.707, 2006). Alinhando-se à PNDP, há no Brasil a ENAP que, segundo Amaral (2006), é responsável pela capacitação e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos. A ENAP enfatiza em seus cursos a necessidade de investimento em competências intelectuais somadas à capacidade cognitiva, competência de gestão e competências voltadas para relacionamentos interpessoais no trabalho, indo além do investimento em competências somente voltadas para produção, e sim dando ênfase a uma formação mais humanizada (Amaral, 2006).

Desse modo, faz-se necessário que tanto as organizações, quanto os gestores que ocupam funções de liderança, reconheçam a importância de investir no desenvolvimento das capacidades dos servidores e nas capacidades dos próprios líderes, tanto as capacidades intelectuais e cognitivas quanto às socioemocionais (Bacon, 1999). Cabe a cada organização, a partir da gestão de pessoas e da educação corporativa, oferecer e estimular esse crescimento profissional e humano para seus servidores, incluindo todas as funções presentes (Bacon, 1999).

6.2.4 Descrição e desenvolvimento dos Produtos técnico-tecnológicos

6.2.4.1 Curso de Formação Profissional e Material didático

Os produtos serão testados por um grupo piloto de servidores antes da implementação, cujas sugestões serão usadas para compor o conteúdo e ajustar o material aos preceitos institucionais. Para sua implementação, será elaborado um orçamento detalhado para desenvolvimento, implementação e manutenção e submetido ao órgão público federal, que financiará o projeto conforme suas diretrizes orçamentárias.

Tanto o curso de formação profissional quanto o material didático utilizarão metodologias de aprendizagem ativa e colaborativa, baseadas na Andragogia (Knowles, 1980). A aprendizagem colaborativa envolve aprendizado social em que os participantes interagem

para aprender, seja de forma síncrona ou assíncrona, com atividades dinâmicas (Dillenbourg, 1999; Desidério, 2019). Por sua vez, a aprendizagem ativa, por sua vez, engaja os aprendizes ativamente em atividades, contrastando com métodos passivos como aulas expositivas tradicionais (Farias et al., 2015).

6.2.5 Desenvolvimento

6.2.5.1 Curso de formação Profissional

Curso de Formação Profissional para a Receita Federal do Brasil (RFB)



Título: Gestão Humanizada em Tempos Digitais: Práticas de Segurança Psicológica para Líderes Virtuais

Carga horária: 30 horas

Modalidade: EAD assíncrono

Público-alvo: gestores de equipes virtuais da RFB

Competências gerenciais individuais: engajamento de pessoas e equipes; oferecer devolutiva; gestão de conflitos; flexibilidade; comunicação estratégica; gestão de crises; gestão de equipes virtuais; resiliência

Objetivos do Curso

- **Compreender a segurança psicológica:** Capacitar os gestores a entenderem o conceito de segurança psicológica, seus fundamentos teóricos e a importância de promovê-la nas equipes virtuais para fortalecer o ambiente de trabalho.
- **Identificar barreiras e facilitadores:** Ensinar os gestores a identificar fatores que promovam ou dificultam a segurança psicológica em equipes virtuais, como questões de comunicação e *feedback*, escuta compassiva, relacionamentos interpessoais e aprendizagem.
- **Desenvolver habilidades de comunicação:** Treinar os gestores em práticas de comunicação empática e assertiva para construir um ambiente de confiança, onde os colaboradores se sintam valorizados e seguros para expressar ideias e preocupações.
- **Implementar práticas inclusivas:** Capacitar os gestores para introduzirem práticas de liderança inclusiva e colaborativa, promovendo uma cultura que valorize a diversidade de ideias e o respeito mútuo.
- **Avaliar e melhorar continuamente a segurança psicológica:** Proporcionar ferramentas para que os gestores monitorem o ambiente de trabalho, avaliem a segurança psicológica regularmente e identifiquem áreas de melhoria.
- **Lidar com conflitos de maneira construtiva:** Ensinar estratégias para abordar e resolver conflitos de forma eficaz, garantindo que o processo fortaleça a segurança psicológica ao invés de fragilizá-la.

Metodologia

A metodologia do curso “Gestão Humanizada em Tempos Digitais: Práticas de Segurança Psicológica para Líderes Virtuais” é baseada em uma abordagem prática e interativa para promover a aprendizagem significativa e a aplicação direta dos conhecimentos no ambiente laboral. O curso será ofertado na modalidade de Ensino a Distância (EAD), em formato assíncrono. Todo o material ficará disponível em uma plataforma *online*, pelas Trilhas da Aprendizagem da RFB, garantindo o acesso contínuo para os servidores, de acordo com a disponibilidade de cada participante. As aulas do curso combinarão exposições teóricas com atividades que exigirão atuação ativa de aprendizagem dos participantes. A metodologia adotada será a ativa, através de aprendizagem baseada em problemas em que os alunos resolvem questões simuladas que exigem pesquisa e reflexão para desenvolver o pensamento crítico e a

capacidade de resolução de problemas; através da gamificação que utiliza elementos de jogos, como pontos, desafios e recompensas, para engajar os alunos e tornar o processo de aprendizagem mais motivador e dinâmicos e com o estudo de casos e análise de cenários reais ou hipotéticos para que os alunos apliquem conceitos teóricos a situações práticas, promovendo a tomada de decisão e o raciocínio analítico. Todas as atividades serão realizadas com apoio de ferramentas tecnológicas e material didático oferecidos pela instituição.

Estrutura do Curso

O curso é dividido em módulos, cada um cobrindo um aspecto essencial acerca da segurança psicológica para equipes virtuais.

Módulo 1: Introdução à Segurança Psicológica (5 horas)

- Conceito de segurança psicológica: definição, importância e aplicações
- Benefícios da segurança psicológica em equipes virtuais e híbridas
- Exemplos práticos de ambientes com alta e baixa segurança psicológica
- **Atividade:** Questionário inicial para avaliar o entendimento dos conceitos básicos

Módulo 2: Identificando Barreiras e Facilitadores (5 horas)

- Principais barreiras para a segurança psicológica
- Facilitadores para um ambiente seguro: práticas inclusivas e apoio organizacional
- **Estudo de Caso:** Análise de situações que afetam a segurança psicológica
- **Atividade:** Reflexão escrita sobre barreiras e facilitadores em sua equipe

Módulo 3: Comunicação Empática e *Feedback* Construtivo (7 horas)

- Técnicas de comunicação para promover a confiança e a abertura
- O papel do *feedback* construtivo e da escuta ativa
- Práticas de comunicação em ambientes virtuais: desafios e soluções
- **Atividade Prática:** Simulação de *feedback* em ambiente virtual

Módulo 4: Práticas de Liderança Inclusiva e Colaborativa (5 horas)

- Como liderar equipes de maneira inclusiva e colaborativa
- Estratégias para valorizar a diversidade e promover o respeito mútuo
- **Exercício:** Identificação de práticas inclusivas e criação de um plano de ação

Módulo 5: Gestão de Conflitos e Tomada de Decisão (5 horas)

- Estratégias para a resolução de conflitos em equipes virtuais
- Ferramentas de tomada de decisão que promovem a segurança psicológica
- **Estudo de Caso:** Exemplo de resolução de conflitos em equipes remotas
- **Atividade:** *Quiz* e prática simulada de gestão de conflitos

Módulo 6: Avaliação e Sustentabilidade da Segurança Psicológica (3 horas)

- Métodos para avaliar e monitorar a segurança psicológica na equipe
- Estratégias para manter e melhorar continuamente a segurança psicológica
- **Atividade Final:** Plano de ação para promover segurança psicológica em sua equipe virtual

Avaliação e Certificação

CrITÉRIOS para Aprovação

Para obter a certificação de conclusão do curso, os participantes deverão:

1. **Completar todas as atividades obrigatórias:** Cada módulo contém atividades práticas que precisam ser realizadas para a continuidade do curso. São considerados obrigatórios os questionários, estudos de caso, simulações e o plano de ação final.
2. **Obter uma nota mínima de 70% na avaliação final:** O curso inclui uma avaliação final composta por um teste de múltipla escolha sobre os conceitos principais e a entrega de um plano de ação para aplicação da segurança psicológica na equipe do participante. Esse plano será avaliado quanto à coerência, aplicabilidade e inovação.
3. **Participação nas atividades de fórum:** Embora o curso seja assíncrono, a interação no fórum de discussão é incentivada e será levada em conta como parte da avaliação, promovendo o engajamento com os colegas e o compartilhamento de experiências.

Certificado de conclusão: Emitido aos participantes que concluírem o curso com sucesso.

Pesquisa de Satisfação ao Final do Curso

Ao concluir o curso, os participantes serão convidados a preencher uma pesquisa de satisfação, que ajudará na melhoria contínua do conteúdo e da experiência de aprendizagem. A pesquisa incluirá questões sobre:

- **Relevância do conteúdo:** Avaliação do conteúdo apresentado em cada módulo e sua aplicabilidade no dia a dia do gestor.
- **Clareza e objetividade:** Opinião sobre a clareza das explicações, a navegabilidade na plataforma e a facilidade de compreensão do material.
- **Efetividade das atividades práticas:** *Feedback* sobre as atividades práticas, simulações e estudos de caso, bem como sua utilidade para a prática profissional.
- **Satisfação geral com o curso:** Grau de satisfação com o curso como um todo, incluindo atendimento de expectativas e impacto na capacitação profissional.
- **Sugestões de melhoria:** Espaço para o participante incluir sugestões e comentários sobre como aprimorar o curso.

Inscrições

As inscrições para o curso acontecem pela Plataforma SA3 da RFB ou pelas Trilhas da Aprendizagem, com inclusão no PROEDUC.

6.2.5.2 Material Didático

Título: Espaços de Confiança: Cultivando Segurança Psicológica em Ambientes Virtuais

Formato: *e-book*

Público-alvo: servidores e colaboradores da RFB

Competências individuais fundamentais a serem desenvolvidas: adaptabilidade; autodesenvolvimento; comunicação; criatividade e inovação; inteligência emocional; trabalho colaborativo; visão integrada

Disponível: Trilhas da Aprendizagem

Sumário

1. Introdução
2. O que é Segurança Psicológica?
3. Importância da Segurança Psicológica nas relações interpessoais
4. Impacto da Segurança Psicológica na Qualidade de Vida e Bem-Estar
5. Segurança Psicológica e cumprimento de metas organizacionais
6. Estratégias para cultivar Segurança Psicológica em ambientes virtuais
7. Exemplos práticos e estudo de caso

8. Conclusão

9. Referências

Segue planejamento pedagógico institucional para implementação do curso de formação profissional e elaboração do material didático, com base no PROEDUC e a partir da utilização de ferramentas de gestão do conhecimento usadas na instituição:

Planejamento pedagógico: curso de formação profissional e material didático

Fase	Curso de Formação Profissional	Material Didático
Diagnóstico de Competências	levantamento das competências necessárias para a segurança psicológica em gestão de equipes virtuais.	identificar as competências essenciais para a segurança psicológica em ambientes virtuais, visando desenvolver materiais que apoiem servidores e colaboradores da RFB no desenvolvimento dessas competências.
Definição de Objetivo e Público-Alvo	estabelecer o tema, objetivo geral e público-alvo do curso de formação profissional sobre segurança psicológica para gestores de equipes virtuais, com base no diagnóstico de competências.	definir como abordar o tema segurança psicológica e estabelecer o objetivo de instruir gestores, servidores e colaboradores sobre segurança psicológica, direcionando o conteúdo com base nas competências identificadas.
Planejamento de Conteúdo e Orçamento	criar a estrutura do curso e levantar custos estimados para cada etapa: desenvolvimento, design, recursos tecnológicos e implementação.	desenvolver a estrutura do <i>e-book</i> e levantar custos para criação de conteúdo, design e publicação na intranet.
Desenvolvimento e Apresentação de Conteúdo	redigir o conteúdo do curso e apresentar à gestão para alinhamento com o plano de capacitação institucional	redigir o conteúdo do <i>e-book</i> e apresentar à gestão para validação e alinhamento com diretrizes institucionais.
Design e Revisão	criar a interface visual do curso, realizar revisão e testes para garantir usabilidade.	criar o layout do <i>e-book</i> , revisar a linguagem e ajustar para clareza e qualidade técnica.
Implementação e Avaliação	publicar o curso na plataforma institucional e monitorar participação, realizando pesquisa de satisfação.	publicar o <i>e-book</i> na intranet e acompanhar downloads, aplicando pesquisa de satisfação para <i>feedback</i> .
Atualizações e Melhorias	planejar revisões futuras com base nos <i>feedbacks</i> e na pesquisa de satisfação	planejar revisões futuras no <i>e-book</i> , incorporando <i>feedback</i> e novas informações relevantes.

7 DISCUSSÃO

No presente capítulo serão discutidos os dados coletados nas etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa, interpretando os resultados à luz do problema de pesquisa, dos objetivos e das hipóteses formuladas. Essa análise buscará evidenciar o significado dos dados, identificando padrões e relações que possam emergir e contribuir para uma compreensão mais ampla do tema pesquisado. Serão feitas comparações com a literatura que fundamenta a pesquisa, incluindo estudos anteriores e publicações relevantes na área, a fim de posicionar os achados no contexto das pesquisas já realizadas ou apontar eventuais lacunas.

7.1 Discussão dos dados quantitativos

A discussão dos resultados, inicialmente, aborda a quantidade de respondentes na etapa quantitativa. No projeto de pesquisa foi apontado um cálculo amostral (Babbie, 2010) de aproximadamente 400 respondentes para uma população total de 16.329 servidores da RFB, em outubro de 2023. Após a análise dos dados na etapa quantitativa, a amostra da pesquisa foi composta por 267 servidores e colaboradores membros de equipes virtuais da RFB. Em que pese o quantitativo de respondentes ter sido inferior ao previamente indicado, entende-se não ter havido prejuízo para o estudo, visto que no período de coleta de dados não havia o quantitativo total de servidores lotados em equipes virtuais, o que permite classificar a amostra como não probabilística por acessibilidade (Flick, 2012). Mesmo diante dessa divergência, garantiu-se uma representatividade de todas as regiões fiscais que compõem a RFB, com a participação de servidores e colaboradores das unidades descentralizadas (277 respondentes) e unidades centrais (30 respondentes). Além disso, dentre os respondentes estão tanto servidores de carreira da RFB (217 respondentes), quanto servidores e colaboradores advindos de outras carreiras que estão lotados na instituição (50 respondentes). Assim, esse recorte de participantes lotados em equipes virtuais em toda a RFB favorece uma visão abrangente sobre a temática investigada, o que reforça a validade dos achados tendo a instituição como *locus* de pesquisa, representativa da administração pública brasileira.

Quanto às características da amostra em relação às equipes virtuais, a maioria dos servidores (53,18%) se identificaram como homens, com grau de escolaridade de especialização completa (42,70%), lotados há menos de cinco anos em equipes virtuais (78,65%) e a maioria optando pelo trabalho 100% virtual (70,79%). Conforme Taschetto e Froehlich (2019), o trabalho remoto se configura como uma modalidade de emprego flexível,

resultado das inovações tecnológicas ocorridas ao longo do tempo. Essas inovações, especialmente o advento e o uso intensivo da internet, viabilizaram novas maneiras de realizar atividades laborais, beneficiando tanto as organizações, quanto os profissionais. Sobratt (2020) complementa que os trabalhadores se sentem motivados devido à melhoria na qualidade de vida e à maior disponibilidade de tempo para se dedicarem a outras atividades, como a convivência familiar, lazer, exercícios físicos e estudos.

Sobre a alta adesão ao trabalho na modalidade 100% virtual nas equipes virtuais da RFB para essa amostra, estudo de Filardi et al. (2020) analisou as vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública, com base na percepção de 98 teletrabalhadores e 28 gestores do Serpro e da RFB. A pesquisa, de abordagem quali-quantitativa, abordou aspectos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos. Os resultados indicaram como vantagens a melhoria da qualidade de vida, o maior equilíbrio entre trabalho e família, o aumento da produtividade, a flexibilidade, a criação de métricas, a redução de custos, a diminuição do estresse, a eliminação do tempo de deslocamento, a redução da exposição à violência e o melhor entendimento da demanda de trabalho. Por outro lado, as desvantagens incluíram a falta de adaptação, problemas de comunicação, a perda de vínculo com a empresa, questões psicológicas, a inadequação da infraestrutura e o controle sobre o teletrabalhador. A pesquisa concluiu que é necessário implementar um modelo de gestão que facilite a adesão do teletrabalho no setor público.

Em seguida, discutem-se os resultados, resgatando-se a pergunta de pesquisa que estrutura o presente trabalho (estilos de liderança e clima organizacional predizem a segurança psicológica de servidores de equipes virtuais da RFB) e retomando o objetivo geral da pesquisa, que consiste em testar se estilos de liderança e clima organizacional predizem segurança psicológica de servidores de equipes especializadas virtuais da RFB.

Para avaliar relações preditivas procedeu-se com a análise de regressão múltipla, que é utilizada para casos nos quais busca-se identificar em que medida mais de uma variável independente (ou antecedente) influencia no comportamento de uma variável critério (Field, 2020). Retomando dados já apresentados nos resultados, as análises foram efetuadas com o uso do método *stepwise* (Field, 2020).

Antes da análise de regressão propriamente dita, fez-se pertinente averiguar, através de análise fatorial confirmatória, as evidências de validade dos instrumentos utilizados na coleta de dados, no intuito de denotar que os resultados colhidos foram baseados em uma coleta ideal dos dados. Para os três instrumentos de pesquisa utilizados para coleta de dados das variáveis

estilo de liderança, clima organizacional e segurança psicológica, chegou-se à conclusão de que ambos guardam evidências de validade, com índices de ajustes adequados e as cargas fatoriais foram significativas, o que permite com que os resultados possam ser utilizados nas conclusões deste presente estudo (Pasquali, 2009), conforme os dados apresentados na seção de análise de dados.

Contudo, em relação à Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (Mourão et al., 2016), apesar dos índices obtidos terem sido adequados após análise fatorial confirmatória, similar ao resultado das demais escalas, a covariância entre os fatores da medida de estilos de liderança foi de 0,865 [IC 95%: 0,817 – 0,912], sendo esse alto valor de correlação uma sugestão de similaridade entre os dois fatores que compõem a escala. Também se destaca que correlação entre fatores que sejam iguais ou superem 0,85 demonstram uma baixa validade discriminante do modelo (Brown, 2015). Retomando a caracterização do instrumento realizada em capítulo anterior, no estudo de Mourão et al. (2016), a estrutura final de 11 itens apresentou cargas fatoriais elevadas, variando de 0,69 a 0,82 para o fator foco nas pessoas, e de 0,62 a 0,77 para o fator foco nos resultados (tarefas), demonstrando boa estabilidade do instrumento para uso futuro. Quanto à confiabilidade, obteve-se valores satisfatórios para ambos os fatores, com *Alpha de Cronbach* e *Lambda 2 de Guttman* de 0,90 para o fator foco nas pessoas, e de 0,82 para o fator foco nos resultados (Mourão et al., 2016).

Pesquisa quantitativa realizada por Costa (2023) com objetivo de identificar relações preditivas entre as variáveis habilidade política e estilo de liderança sobre o desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras utilizou a escala original de Mourão et al. (2016) para amostra de 228 respondentes ocupantes de cargo ou função comissionada no serviço público brasileiro. Sob a perspectiva de autoavaliação, com alterações semânticas, conforme realizado no presente estudo ao se aplicar a escala a chefes, Costa (2023) também usou os 11 itens subdivididos em duas dimensões fatoriais. Outro estudo quali-quantitativo que corrobora o uso da escala original é o de Silva (2022), que testou relações empíricas entre estilos de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes na PRF. Assim como no presente estudo, Silva (2022) aplicou a escala de Mourão et al. (2016) como autoavaliação para gestores em uma amostra composta por 461 respondentes, mantendo-se a escala de 11 itens e duas dimensões fatoriais.

Sendo assim, com base nessas outras pesquisas que utilizaram o mesmo instrumento com os dois fatores, apesar da alta covariância observada neste estudo quantitativo, as análises seguiram o modelo proposto por Mourão et al. (2016), assumindo que as variáveis mantenham

comportamentos semelhantes nas verificações das hipóteses, já que os índices foram significativos. Além disso, a escala utilizada neste estudo não foi ajustada, uma vez que tal modificação exige um estudo específico voltado para a revalidação do instrumento. Segundo Pasquali (2009), adaptações em escalas requerem um processo rigoroso de validação para garantir a confiabilidade e a validade das novas configurações da medida.

Feita a apresentação de validade dos instrumentos utilizados que são aptos a medir as variáveis deste estudo, passa-se à discussão acerca das relações preditivas de estilos de liderança e clima organizacional sob a segurança psicológica de equipes virtuais da RFB. Tal discussão é baseada na análise de regressão, que reporta os coeficientes de regressão para as hipóteses 1 e 2, considerando o contexto das equipes virtuais da RFB para a presente amostra, sendo que as análises foram realizadas utilizando-se o método *stepwise* e *bootstrapping* dos dados (Field, 2020).

Os resultados encontrados relacionados às hipóteses da pesquisa ratificam parcialmente o modelo hipotetizado. Com relação à H1, a regressão apresentou resultado estatisticamente significativo para as duas hipóteses H1a e H1b, com ambos os estilos de liderança, com foco em pessoas e com foco em tarefas e resultados influenciando a segurança psicológica das equipes virtuais da RFB. Pontua-se, conforme os testes de hipóteses realizados, que os estilos de liderança com foco em pessoas possuem maior influência positiva na segurança psicológica. Contudo, o estilo de liderança com foco em tarefas e resultados, de acordo com os testes de hipóteses, apresenta relação inversa, ou seja, apontando que pode ser que o líder focado em tarefas não influencie tão positivamente em segurança psicológica quanto o líder focado em pessoas, o que aponta para a não confirmação da H1b.

Esta constatação vai ao encontro da corrente teórica de liderança contingencial (Blake & Mouton, 1964) que compreende que o contexto influencia no estilo de liderança, sendo que os gestores ou chefes podem ter diferentes estilos de liderança, a depender do contexto no qual se encontram. Apesar de a RFB ser uma instituição pública que pauta suas ações em leis e normas internas, com metas e objetivos sociais a serem cumpridos, sendo importante haver líderes que tenham preocupação com a produção e resultados, em cenários de mudanças intensas como no período da pandemia, em que os servidores, compulsoriamente, foram lotados em equipes virtuais, faz-se necessário que emergjam estilos de liderança focado no desenvolvimento das relações interpessoais (Mourão et al., 2016). Ehrhart e Klein (2001) também constataram que, além da influência contextual, a liderança orientada para pessoas é a

preferida por trabalhadores que valorizam relações interpessoais no ambiente laboral por contribuir para a redução de estresse no trabalho.

Quanto ao impacto das lideranças e seus estilos na segurança psicológica, Kahn (1990) ensina que são quatro os fatores que influenciam a segurança psicológica: relacionamentos interpessoais, normas organizacionais, dinâmica de grupos, estilo de liderança e processo de gerenciamento, o que vai ao encontro da propositura dos estilos de liderança enquanto variável preditiva de segurança psicológica. Edmondson e Lei (2014) reforçam tal perspectiva ao afirmarem que um ambiente de trabalho com segurança psicológica, com um clima interpessoal positivo que favoreça aspectos organizacionais como o aprendizado e o desempenho em cenários de incerteza, depende muito do comportamento e do estilo de liderança adotado por gestores.

Assim, com base em referência teórica da presente pesquisa, chefes de equipe que ocupam função de liderança desempenham funções essenciais na construção de segurança psicológica para evitar erros e falhas, estabelecendo padrões de excelência e motivando trabalhadores a alcançá-los. Mas, também são responsáveis pela comunicação, pela articulação de equipes, desenvolvendo e alinhando valores, complexidades, pressões no ambiente de trabalho (McCall, 2010; Turano & Cavazotte, 2016). A liderança, portanto, envolve um processo de influência intencional para orientar, estruturar e facilitar o trabalho dos outros (Day & Antonakis, 2012), impactando diretamente as demandas e os recursos pessoais, além de moderar a relação entre recursos de trabalho e pessoais, podendo resultar em tensão ou motivação. Assim, enquanto uma liderança positiva é uma fonte de trabalho, uma liderança negativa pode se tornar uma exigência, afetando o redesenho do trabalho dos subordinados e até mesmo levando à autodestruição (Tummers & Bakker, 2021).

Ainda corroborando a pertinência da presente pesquisa, estudo conduzido por Rocha et al. (2024), cujo objetivo foi mapear evidências científicas acerca do impacto da liderança e seus estilos na segurança psicológica no contexto de trabalho organizacional, identificou, a partir de uma *scoping review*, 17 artigos que apontam o importante papel da liderança na segurança psicológica, sendo todos os estudos empíricos com 94% usando métodos quantitativos. Ressalta-se que nenhum dos estudos identificados nessa revisão ocorreu no Brasil ou em países de origem latina e nem no contexto específico de serviço público.

Em consonância com a presente pesquisa, diferentes estilos de liderança com foco em pessoas estão positivamente relacionados à segurança psicológica, aprendizagem, comunicação e inovação em geral, que são características de ambientes seguros psicologicamente (Clark,

2023). Pesquisa realizada por Carmeli et al. (2010) investigou como a liderança inclusiva influencia a criatividade de 150 funcionários de 8 organizações em Israel e nos EUA, concluindo que a liderança inclusiva está positivamente relacionada à segurança psicológica, favorecendo o envolvimento desses funcionários em trabalhos criativos. Outro estudo de Kumako e Asumeng (2012) verificou a relação entre segurança psicológica e comportamento de aprendizagem em equipes e como o papel moderador da liderança transformacional na relação com 57 equipes de cinco instituições bancárias de Ghana, cujo resultado apontou que a liderança transformacional modera relação entre segurança psicológica e comportamento de aprendizagem da equipe.

Quanto a descrever estilos de liderança adotados por gestores de equipes virtuais na RFB, um dos objetivos específicos deste estudo, segundo a teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton (1964), com base nos resultados quantitativos e o qualitativo, que será apresentado a seguir, o estilo de liderança pode ser caracterizado como liderança meio-termo, que apresenta um equilíbrio entre tarefas e resultados e a preocupação com pessoas, sem se sobressair em nenhum dos aspectos, buscando estabilidade sem priorizar alto desempenho ou grande suporte psicossocial aos servidores e colaboradores. Por fim, Mourão et al. (2016) pontuam que o estilo de liderança com foco predominantemente em tarefas e resultados é um estilo extremo, do tipo autoritário, que, segundo os resultados da pesquisa, apontam para um efeito negativo em termos de segurança psicológica, ao passo que estilo com foco predominante em pessoas remete a um estilo liberal, que não encontra suporte em órgãos públicos que são subordinados aos preceitos legais da administração pública. Assim, o estilo ideal seria a liderança de equipe, com alta orientação para a produção e também para pessoas, sendo o estilo que incentiva colaboração e maior envolvimento da equipe, tanto para melhor produtividade, quanto para satisfação.

Embora os estudos sobre segurança psicológica no contexto do serviço público brasileiro tenham crescido, ainda são escassos àqueles que combinam variáveis preditivas relacionadas a essa temática. A análise empírica das interações entre fatores como estilos de liderança e segurança psicológica revela uma lacuna significativa nas pesquisas existentes, indicando a necessidade de investigações mais específicas que considerem a realidade das organizações públicas no Brasil.

Dos escassos resultados de pesquisas encontradas no contexto laboral brasileiro, há alguns voltados para a abordagem comportamental dos estilos de liderança (Stogdill, 1974; Bryman, 1986), abordagem esta que é considerada limitada na medida em que considera de modo ínfimo o contexto no qual o líder está inserido, supervalorizando o treinamento de

competências de forma padronizada, quando a necessidade de cada líder pode ser diferente, ao contrário da abordagem contingencial (Fiedler, 1965) adotada no presente trabalho. Teorias da abordagem contingencial, como a de Blake e Mouton (1964) apoiam-se na ideia central de que um líder eficaz relaciona-se a aspectos do meio ambiente no qual está inserido com sua equipe. Senso assim, a liderança compreende, sobretudo, um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento tanto de objetivos, quanto de expectativas mútuas (Davel & Machado, 2001).

Por último, o estudo qualitativo de Szenkier (2024) com profissionais brasileiros nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo buscou compreender as implicações da segurança psicológica com foco em criatividade e inovação (Clark, 2023), levando em consideração os diferentes estilos de lideranças identificados no *locus* de pesquisa. O autor concluiu que líderes democráticos e transformacionais desempenham um papel fundamental no fomento da segurança psicológica, fazendo aumentar a satisfação, o senso de pertencimento dos trabalhadores, além de estimular a criatividade e a inovação, que são fatores de ambiente psicologicamente seguro. Assim, para Szenkier (2024), estilos de liderança com foco no comportamento do líder influenciam a promoção de segurança psicológica no que tange a livre expressão de opiniões, participação de todos na equipe e reconhecimento de esforços individuais, tornando o ambiente mais salutar.

Discutidos os resultados que se referem à primeira hipótese e que tratam do primeiro objetivo específico do estudo, parte-se para a discussão acerca da segunda hipótese H2: O clima organizacional está positivamente relacionado à segurança psicológica das equipes virtuais da RFB. Essa hipótese foi parcialmente confirmada, uma vez que não foram todas as dimensões abarcadas como influenciadoras da segurança psicológica pelos testes de hipóteses. Assim, obteve-se relação estatisticamente significativa para a dimensão liderança e para a dimensão aprendizagem, apontando que liderança e aprendizagem influenciam positivamente na segurança psicológica de equipes virtuais da RFB. Já as dimensões estratégia e planos (H2b) e melhoria contínua (H2c) e comunicação (H2e) não apresentaram relação estatisticamente significativa.

Quanto à liderança, o resultado referente à hipótese 2 dialoga com o resultado de significância da hipótese 1 acerca de estilos de liderança com foco em pessoas impactando positivamente em segurança psicológica, demonstrando a importância da figura do chefe para o relacionamento entre líder e colaborador, sendo que a percepção de bons líderes influencia e

motiva as equipes de trabalho, tornando a organização mais eficiente e eficaz, gerando mais resultados e clima positivos (Maximiano, 1999).

Estudo de caso de Tagliocolo e Araujo (2011), de natureza exploratória, analisou o clima organizacional de uma empresa paulista com base em quatro dimensões de clima: resistência à mudança, estresse, liderança e motivação, apresentando as percepções dos colaboradores quanto a essas dimensões. Percebe-se, pelos resultados, que o contexto organizacional influencia na percepção da dimensão liderança, sendo que as habilidades exigidas de cada gesto mudam de acordo com cada departamento, sendo a liderança vista como mutável. Além disso, há um estilo de liderança mais voltado para tarefas, resultados e cumprimento de regras, com ínfima participação dos trabalhadores em decisões e colaborações, além da percepção de falhas de comunicação no que tange a transmissão de informações e ausência de *feedback* por parte dos gestores, o que gera sentimento de desmotivação e frustração (Taglioco & Araújo, 2011). Assim, percebe-se que um clima organizacional em que a liderança é compreendida como negativa, não há segurança psicológica satisfatória.

Nesse contexto, Rocha (2024) explora em sua tese como a percepção de liderança engajadora e a segurança psicológica influenciam o comprometimento e engajamento de profissionais de saúde em um hospital do Sistema Único de Saúde (SUS), com três estudos desenvolvidos. O primeiro foi uma revisão de literatura do tipo *scoping review*, que mapeou a literatura sobre o impacto da liderança na segurança psicológica em organizações, sendo analisados 17 estudos que apontaram que a liderança é um fator significativo de influência para a segurança psicológica das equipes, mediando ou moderando fenômenos tais como compartilhamento de conhecimento, aprendizagem e inovação, o que reforça a importância da liderança e da dimensão de clima para liderança no contexto de equipes virtuais da RFB. O segundo estudo empírico quantitativo de Rocha (2024) investigou a relação de liderança engajadora, segurança psicológica e os vínculos de comprometimento e engajamento no trabalho de 203 profissionais das categorias assistenciais, de apoio e liderança de um hospital SUS, com resultados apontando que a liderança engajadora é preditora significativa e positiva de comprometimento, engajamento no trabalho e segurança psicológica., predizendo comprometimento e engajamento. Por fim, o terceiro estudo de natureza qualitativa e fenomenológica buscou compreender elementos estruturais de vivência de segurança psicológica de 12 profissionais assistenciais, de apoio e de liderança hospitalar, com resultado indicando que a segurança psicológica se manifesta em cenários de respeito, confiança e apoio

dentro da equipe, com foco na dimensão grupal, sendo a associação entre liderança, cultura organizacional flexível e ética fundamental para um clima positivo e seguro psicologicamente.

Apesar do trabalho de Rocha (2024) ter como *locus* o ambiente laboral da área de saúde, tomados em conjunto, os resultados da sua tese são significativos ao apontar que um estilo de liderança engajador é um recurso primordial para o fomento da segurança psicológica, de vínculos de engajamento no trabalho e comprometimento organizacional, levando em consideração a percepção de colaboradores e gestores em relação ao clima e à cultura organizacional.

Isto posto, em consonância com estudos anteriores sobre segurança psicológica (Edmondson & Bransby, 2023) e sobre liderança, seja quanto a estilo de liderança, seja quanto dimensão de clima organizacional (Blake & Mouton, 1964; Santos et al., 2019; Fonseca et al., 2015; Turano & Cavazotte, 2016) é possível caracterizar o construto como multidisciplinar, diverso e com dimensão multifacetada. Day e Antonakis (2012) ainda reforçam a importância contextual na influência que a liderança exerce no ambiente organizacional e em seus fatores, e Rocha (2024) finaliza ao constatar que as revisões sistemáticas de literatura mais atuais sobre segurança psicológica apontam que o apoio de liderança, práticas organizacionais, dinâmicas grupais, relacionamentos interpessoais no contexto de grupos antecedem a segurança psicológica no contexto organizacional.

Em suma, para encerrar a discussão sobre a dimensão liderança e seu impacto no clima organizacional, a literatura aponta que à medida que os trabalhadores valorizam o líder e o enxergam como alguém disponível, participativo, isso contribui para melhorar a relação de equipes. Sobre a comunicação, que é um fator presente na dimensão liderança, estudos também sugerem que um líder que dá a devida atenção e compreensão ao que os trabalhadores falam, também permite mais *feedback*, mais segurança para a equipe, que se sente acolhida, e isso caracteriza um clima de segurança psicológica (Alves & Pizaia, 2002; Edmondson, 2020).

Sobre a dimensão aprendizagem em clima organizacional, pode-se afirmar que é a que mais possui diálogo com a variável critério segurança psicológica quando pensamos nos estudos e na referência literária sobre o construto (Edmondson, 2020; Clark, 2023). Visto que a segurança psicológica pode ser conceituada como um entendimento relacionado às consequências de assumir riscos interpessoais no ambiente de trabalho (Edmondson, 1999; Kahn, 1990), a percepção da dimensão de aprendizagem influenciando positivamente na segurança psicológica das equipes virtuais da RFB sinalizada pelos dados quantitativos, aponta que há um clima propício para aprender tarefas, assimilar conteúdos necessários para a

execução do trabalho ao ponto de permitir que os servidores e colaboradores se expressem, sem medo. A *scoping review* realizada por Edmondson e Bransby (2023) acerca da pesquisa contemporânea sobre segurança identificou os quatro temas dominantes relacionados à segurança psicológica: fazer as coisas, melhorar a experiência de trabalho, liderança e aprendizagem, reforçando os achados do presente trabalho.

Para Senge (1990), o contexto de aprendizagem em equipes é fundamental para o desenvolvimento da organização, visto que facilita readaptações e a gestão de mudanças contínuas, assim como a vivenciada pela RFB e demais organizações públicas no período restritivo da pandemia. Essa característica de aprendizagem, segundo o autor, permite que as organizações gerem novos conhecimentos, o que impacta também no desempenho e contribui para uma percepção de segurança psicológica no ambiente de trabalho. A troca de informações entre os servidores e colaboradores, a elaboração e transmissão de conhecimento entre colegas da equipe e a interação com o ambiente externo fortalecem a confiança e o respeito que são fundamentais para a segurança psicológica (Kayes & Burnett, 2006). Reafirmando essa visão, a aprendizagem em equipe pode ser vista como uma mudança duradoura no conhecimento e nas competências de uma equipe, promovida por experiências compartilhadas, que pode impactar positivamente para a construção de um ambiente seguro psicologicamente (Ellis et al., 2003).

Edmondson e Bransby (2023) reforçam que para que haja um ambiente propício para comportamentos de aprendizagem, a redução de riscos interpessoais promovida pela segurança psicológica se torna relevante, o que inclui transferência de saber, compartilhamento de conhecimento e abertura. Ao contrário do presente estudo que apresenta a dimensão de aprendizagem no clima organizacional como antecedente de segurança psicológica, a maioria dos estudos quantitativos encontrados exploram o papel da segurança psicológica mediando ou moderando o mecanismo de aprendizagem em nível de grupos e organizações. Quanto a estudos qualitativos que retratam uma relação positiva entre segurança psicológica e aprendizagem em contexto de relações interpessoais, Lyman et al. (2020) perceberam que a segurança psicológica auxiliou um contexto de aprendizagem durante a transição de enfermeiros recém-formados para a prática profissional. Outro estudo de Wilhelm et al. (2019) com 42 equipes composta por 218 funcionários de uma empresa química alemã descobriu que os funcionários tinham mais probabilidade de aprender com o erro quando trabalhavam em equipes com níveis médios a altos de segurança psicológica, reforçando a influência da segurança psicológica sobre o fator aprendido. Contudo, na presente pesquisa, até o momento não foram encontrados estudos que

apontassem a dimensão aprendizagem no clima organizacional antecedendo um contexto positivo de segurança psicológica em organizações públicas do executivo federal.

Cabe breve reflexão sobre a dimensão aprendizado em correlação com a liderança. A função do líder como responsável pelo aprendizado de uma equipe é importante, pois é ele quem exerce o papel de intermediar saberes, com a missão de ajudar os colaboradores a entenderem a empresa como um organismo único. Desse modo, quando os membros de uma equipe compreenderem que fazem parte de um sistema interdependente, terão aceitado a responsabilidade de trabalharem com eficiência e eficácia para contribuírem efetivamente com os resultados da organização, dentro de um contexto seguro para que aprendam e se expressem também (Alves & Pizaia, 2002).

Diante dos resultados da etapa quantitativa em relação ao objetivo específico II (descrever o clima organizacional percebido por servidores de equipes virtuais na RFB), pode-se inferir que, a partir da percepção de que as dimensões de liderança e aprendizado impactam positivamente na criação de um ambiente psicologicamente seguro, é possível que os servidores e colaboradores de equipes virtuais da RFB identifiquem um clima organizacional caracterizado por confiança, apoio e abertura ao diálogo. Nesse contexto, a liderança, na figura do chefe, atua promovendo interações seguras e encorajando o *feedback*, o que contribui para um espaço onde a equipe se sente à vontade para expressar ideias, discutir erros e buscar soluções colaborativas (Edmondson, 2020; Clark, 2023). Esse tipo de clima organizacional pode ser visto como inclusivo, onde os servidores sentem que suas contribuições são valorizadas e a organização oferece suporte para seu desenvolvimento e aprendizado contínuo. Essa atmosfera positiva fortalece o comprometimento dos indivíduos, uma vez que o medo de julgamentos é reduzido, favorecendo uma cultura de aprendizado coletivo e constante aprimoramento.

Por fim, embora os estudos sobre segurança psicológica no contexto do serviço público brasileiro tenham crescido, ainda são escassos àqueles que combinam variáveis preditivas relacionadas a essa temática. A análise empírica das interações entre fatores como estilos de liderança, clima organizacional e segurança psicológica revela uma lacuna significativa nas pesquisas existentes, indicando a necessidade de investigações mais específicas que considerem a realidade das organizações públicas no Brasil.

7.1.1 Discussão dos resultados quantitativos extras

Em relação aos testes estatísticos utilizados neste estudo e suas finalidades, uma Análise Fatorial Multivariada de Variância (MANOVA) não fazia parte dos objetivos específicos delineados inicialmente no estudo. A escolha de realizá-la foi devido a uma intenção de complementar o estudo, ampliando a compreensão sobre como estilos de liderança e dimensões de clima organizacional influenciam a segurança psicológica em equipes virtuais do RFB. O objetivo foi oferecer uma base empírica que orientasse estudos futuros, explorando o comportamento dessas variáveis em relação a funções hierárquicas e ao contexto específico de carreiras da RFB.

A MANOVA é útil para avaliar simultaneamente variável critério e entender como elas são afetadas por diferentes variáveis antecedentes, neste caso, os estilos de liderança (foco em pessoas e foco em tarefas e resultados) e as dimensões de clima organizacional como antecedentes de segurança psicológica. A ANOVA complementa esta análise ao detalhar o efeito de cada variável antecedente nas variáveis individuais, proporcionando *insights* específicos sobre quais aspectos do clima e dos estilos de liderança impactam a segurança psicológica (Hair et al., 2019).

Os resultados indicaram que a segurança psicológica apresenta diferenças entre servidores de diferentes carreiras. Servidores da carreira própria da instituição, no caso Auditores Fiscais da Receita Federal (AFRF) e Analistas Tributários (ATRF) demonstraram uma percepção mais elevada de segurança psicológica em comparação aos servidores de outras carreiras que não são específicas do quadro de carreiras da RFB, sugerindo que o pertencimento a uma carreira exclusiva pode reforçar a sensação de estabilidade e confiança no ambiente de trabalho. Este dado é consistente com a literatura sobre segurança psicológica, que aponta para a influência do reconhecimento no fortalecimento dessa percepção, especialmente em contextos onde a confiança e a colaboração são essenciais para o desempenho e o bem-estar da equipe (Edmondson, 2020).

Além disso, observou-se que o estilo de liderança com foco nas pessoas tem um papel significativo na segurança psicológica, particularmente em contextos de função e carreira específicos. Líderes que demonstram empatia, escuta ativa e apoio tendem a criar ambientes mais seguros psicologicamente, o que é essencial para as equipes virtuais, onde a interação presencial é limitada e a comunicação se torna um fator ainda mais crucial. Estudos indicam que um estilo de liderança voltado para as pessoas facilita um ambiente no qual os membros da

equipe se sentem respeitados e valorizados, o que reforça a confiança mútua e a segurança psicológica.

Portanto, a análise sugere que tanto o estilo de liderança quanto o clima organizacional são determinantes no fortalecimento da segurança psicológica das equipes virtuais, principalmente na visão dos ocupantes de carreiras da instituição. Esses achados apontam para a necessidade de que estudos futuros continuem a investigar essas variáveis, considerando o impacto de fatores como a carreira e a função ocupada, para desenvolver intervenções e políticas voltadas ao desenvolvimento de equipes mais seguras.

7.2 Discussão dados qualitativos

Sendo assim, após testadas e discutidas as relações preditivas de estilos de liderança e clima organizacional em relação à variável critério segurança psicológica, será abordado o quarto objetivo específico deste estudo que é identificar a percepção dos servidores no que tange aos estilos de liderança, clima organizacional e segurança psicológica das equipes virtuais da RFB. Se os resultados quantitativos permitiram pormenorizar em termos estatísticos as percepções de servidores e chefes em relação às variáveis antecedentes e a variável critério, os resultados qualitativos viabilizam analisar melhor as vivências das equipes em relação a esses fenômenos organizacionais, identificando e salientando informações complementares que enriqueçam os resultados já apontados anteriormente.

A discussão dos dados qualitativos obtidos a partir da amostra de 106 respondentes, composta por servidores e chefes de equipes virtuais da RFB que também participaram da etapa quantitativa, permite uma análise aprofundada sobre aspectos importantes para a segurança psicológica nesse contexto. A categorização dos resultados qualitativos em duas dimensões principais, percepção dos servidores sobre o contexto de trabalho de equipes virtuais da RFB e percepção de servidores sobre treinamentos e ações para melhorar a segurança psicológica, aponta para temas fundamentais na vivência do trabalho remoto. Enquanto a primeira categoria destaca questões essenciais para o desenvolvimento de um ambiente seguro psicologicamente, a segunda categoria revela a compreensão coletiva acerca da necessidade de ações de capacitação e educação corporativa voltados para segurança psicológica.

A primeira questão, pontuando que todas estão registradas em apêndice deste trabalho, compõe a primeira categoria e versa sobre a percepção do contexto de trabalho das pessoas lotadas em equipes virtuais na RFB e se há práticas que estimulam a segurança psicológica e

práticas orientadas para a gestão do clima organizacional. Os dados qualitativos revelam uma lacuna significativa na instituição no que tange a ações e práticas que promovam a segurança psicológica e a gestão de um clima organizacional mais positivo para equipes virtuais da RFB. Embora alguns líderes, de forma isolada, promovam ações para estimular um ambiente mais seguro e positivo, o fato de tais iniciativas dependerem principalmente do esforço individual de chefes demonstra a ausência de uma política organizacional clara e integrada para fortalecer a segurança psicológica. Além disso, ao comparar esses achados com os resultados da etapa quantitativa, observa-se uma coerência entre a percepção dos respondentes e as influências positivas de estilos de liderança com foco em pessoas (Blake & Mouton, 1964) e da dimensão de liderança do clima organizacional (Santos et al., 2019) para a segurança psicológica (Edmondson, 2020; Clark, 2023). A etapa quantitativa apontou que líderes que priorizam o apoio emocional e as necessidades interpessoais dos membros da equipe contribuem significativamente para a segurança psicológica em equipes virtuais. Da mesma forma, a dimensão de liderança do clima organizacional, que abrange práticas como transparência, respeito e apoio mútuo, mostrou-se positivamente associada à segurança psicológica.

Importante pontuar que os relatos positivos em relação aos estilos de liderança de chefes que impactam positivamente na segurança psicológica não são unanimidade, havendo contextos em que isso não ocorre. Pode-se inferir a partir daí que há chefias com perfil de liderança mais voltado para o cumprimento de tarefas e com foco em resultados (Blake & Mouton, 1964) o que, de acordo com a discussão dos dados quantitativos, aponta para uma influência inversa na segurança psicológica, ou seja, uma influência negativa.

Sobre a segunda questão, os respondentes destacam a disponibilidade da liderança como a principal característica que contribui para a segurança psicológica nas equipes virtuais da RFB. Para os servidores, líderes que sejam mais acessíveis, apoiando as atividades, abertos e com escuta ativa, promovem um ambiente seguro. Além disso, conhecimento técnico e confiança são vistos como fundamentais para gerar credibilidade e apoio. Insta pontuar que tais impressões alinham-se aos resultados quantitativos, que apontaram as dimensões de liderança e de aprendizagem do clima organizacional como preditores de segurança psicológica. A dimensão de liderança (Santos et al., 2019) reforça a importância de líderes acessíveis, enquanto a dimensão de aprendizagem destaca um ambiente onde o conhecimento é compartilhado e os erros são vistos como oportunidades de melhoria.

A análise qualitativa da terceira questão, que questiona sobre qual tipo de treinamento ou desenvolvimento a RFB poderia oferecer aos líderes para melhorar a segurança psicológica

em equipes virtuais, sugere a necessidade de capacitação específica com foco na promoção da segurança psicológica em equipes virtuais, para lideranças. Na percepção dos respondentes, a RFB deveria oferecer treinamentos voltados para o desenvolvimento de habilidades de liderança, particularmente para a gestão de equipes virtuais. Eles destacam a relevância de temas da área de humanas, com enfoque em psicologia, e enfatizam a importância de preparar líderes para interações mais eficazes com seus times.

Tais impressões reforçam a importância da criação dos dois produtos técnico-tecnológicos com foco na segurança psicológica, como componentes fundamentais do programa de educação corporativa da RFB. Esses produtos podem preencher eventuais lacunas importantes na formação dos líderes, oferecendo conhecimentos e práticas voltadas ao manejo das interações em ambientes virtuais, promovendo um clima organizacional positivo e apoiado na segurança psicológica. Ao incluir esses produtos como ações de capacitação, a RFB responde às necessidades identificadas pelos servidores, potencializando o desenvolvimento de uma liderança mais humanizada e preparada para os desafios que porventura possam surgir no contexto laboral.

Na quarta e última questão, os servidores foram questionados sobre as ações e práticas que a RFB deveria implementar para cultivar um clima organizacional positivo, com ênfase na segurança psicológica. A análise das respostas revelou que muitos servidores destacaram a importância de realizar reuniões, especialmente presenciais. Essas sugestões evidenciam uma característica essencial das equipes que operam de forma remota: a interação face a face pode ser um importante recurso para fortalecer os vínculos interpessoais e facilitar a comunicação, lembrando que a dimensão comunicação de clima organizacional não apareceu como preditiva de segurança psicológica na etapa quantitativa.

As reuniões presenciais, de acordo com os relatos, são vistas como oportunidades valiosas para construir relacionamentos mais sólidos entre os membros da equipe, permitindo a troca de ideias e a construção de confiança mútua, aspectos fundamentais para um ambiente de trabalho seguro e colaborativo. Pontua-se que, de acordo com novo programa de gestão elaborado em 2024, a RFB caminha para a extinção do trabalho 100% virtual, mantendo somente a modalidade híbrida, conforme proposta do novo programa de gestão da instituição.

Por fim, ao sintetizar as discussões de todas as questões abordadas, fica evidente que a promoção da segurança psicológica em equipes virtuais da RFB requer um esforço conjunto de liderança e práticas institucionais. A combinação dos estilos de liderança focados em pessoas, a ênfase na dimensão de liderança e aprendizagem, e a necessidade de ações concretas, como a

realização de reuniões presenciais, sublinham a importância de uma abordagem holística. A formação de líderes capacitados e a implementação de políticas que incentivem a interação e o diálogo são fundamentais para cultivar um clima organizacional positivo. Dessa maneira, a RFB poderá não apenas melhorar a segurança psicológica de seus colaboradores, mas também promover um ambiente de trabalho que valorize a colaboração, a confiança e o bem-estar, preparando suas equipes para enfrentar os desafios das interações remotas de forma mais eficaz.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi testar se as variáveis antecedentes estilos de liderança e clima organizacional predizem a variável-critério segurança psicológica de servidores de equipes especializadas virtuais da RFB, sendo tais construtos analisados por intermédio da triangulação por complementariedade, com o uso de abordagem quantitativa e qualitativa. Os objetivos específicos consistiram em: descrever estilos de liderança adotados por gestores de equipes virtuais na RFB; descrever o clima organizacional percebido por servidores de equipes virtuais na RFB; relacionar estilos de liderança e clima organizacional na predição de segurança psicológica de servidores de equipes virtuais da RFB; identificar a percepção dos servidores no que tange aos estilos de liderança, clima organizacional e segurança psicológica das equipes virtuais da RFB e propor dois produtos técnico-tecnológicos, na forma de material didático e em formato de curso de formação profissional, à luz dos resultados da pesquisa quali-quantitativa. Destarte, pode-se afirmar que todos os objetivos propostos foram auferidos.

No que tange ao modelo teórico hipotetizado, os resultados estatísticos encontrados relacionados às hipóteses da pesquisa ratificam parcialmente o modelo hipotetizado. Verificou-se que estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em tarefas e resultados são significativos para influenciar a segurança psicológica de equipes virtuais da RFB, sendo que estilo com foco em tarefas e resultados apresenta relação inversa, ou seja, pode ser que o líder focado em tarefas e cumprimento de metas não influencie tão positivamente em segurança psicológica quanto o líder focado em pessoas. Constatou-se, outrossim, que clima organizacional influencia positivamente em segurança psicológica somente no que tange a duas dimensões: a de liderança e a de aprendizagem em relação à amostra investigada.

Os resultados estatísticos foram aprofundados com os dados do roteiro de entrevista aplicado aos servidores, colaboradores e chefes das equipes virtuais que contribuíram relatando suas vivências acerca das variáveis deste estudo. Depreende-se da percepção dos servidores que as equipes virtuais possuem lideranças com foco em pessoas, que contribuem para um clima organizacional positivo em que predomina aprendizagem e apoio, mas há também a percepção de lideranças voltadas somente para o cumprimento de tarefas e o atingimento de metas. Houve também a percepção de ausência de ações e políticas institucionais para fomento de melhor ambiente laboral no que tange a práticas voltadas para qualidade de vida, bem-estar e o principal: para a segurança psicológica nas equipes virtuais. Além disso, surgiu nos relatos a importância das reuniões presenciais, apontando a necessidade de contato humano para melhores relações interpessoais.

Assinala-se que a pergunta de pesquisa que pauta este trabalho pôde ser respondida ao se constatar que estilos de liderança e dimensões de liderança e aprendizagem do clima organizacional predizem segurança psicológica na modalidade de trabalho virtual da RFB. Fatores humanos como o comportamento, capacidade e estilo de liderança dos chefes em determinado contexto virtual associado ao clima organizacional percebido são capazes de prever positivamente a segurança psicológica das equipes virtuais da instituição, ao passo que estilo de liderança focado em tarefas em detrimento de pessoas e um clima organizacional não propício a aprendizagem e a liderança humanizada podem influenciar de modo negativo nesse contexto investigado.

Embora existam limitações que serão apontadas após as considerações finais, o presente estudo trouxe contribuições de distintos tipos e naturezas. Do ponto de vista teórico, este estudo buscou inovar e preencher lacunas encontradas na literatura científica nacional e internacional, principalmente em termos de estudos latino-americanos no que tange a estilos de liderança e clima organizacional enquanto variáveis antecedentes de segurança psicológica, expandido o conhecimento acerca de segurança psicológica, especialmente em contextos de trabalho virtual e no contexto da administração pública brasileira, onde ainda são escassos estudos sobre essa temática. Além disso, foi possível promover uma abordagem holística de diferentes perspectivas teóricas acerca do comportamento humano nas organizações, enfocando a importância da abordagem contingencial e das teorias acerca das dimensões de clima organizacional no sentido de compreender como acontece na prática o fenômeno de um ambiente seguro psicologicamente, com todas as suas nuances voltadas para a subjetividade humana. Por fim, ao ressaltar a importância da aprendizagem enquanto fator de clima organizacional que pode fomentar segurança psicológica, contribui-se também para estudos nas áreas de educação corporativa e gestão do conhecimento voltada para melhores práticas organizacionais, melhores capacitações de gestores e chefes, com foco em humanização desses ambientes laborais, mostrando ser possível unir conhecimentos acerca do comportamento humano, da cognição e de fatores psicossociais para bem-estar e qualidade de vida.

Do ponto de vista metodológico, ao adotar uma abordagem mista, quali-quantitativa, este estudo possibilitou testar relações entre variáveis, observando como elas se comportam no contexto de um órgão público federal que ainda não havia sido estudado no que tange a segurança psicológica em equipes virtuais. E, ao ter acesso à perspectiva servidores e chefes acerca dos constructos, promove-se um avanço na análise de como essas relações ocorrem na modalidade de trabalho virtual. Esses apontamentos além de enriquecerem o conhecimento

científico sobre o tema, também podem servir como um modelo para futuras pesquisas em outros contextos organizacionais, destacando a importância do ambiente institucional nas dinâmicas de segurança psicológica. Essas contribuições não apenas reforçam a relevância do trabalho, mas também avançam na teoria e na metodologia acerca da segurança psicológica e gestão de equipes virtuais.

Quanto a contribuições práticas para a gestão de pessoas e gestão da qualidade de vida no serviço público brasileiro, a pesquisa aponta caminhos a respeito da importância do fomento de segurança psicológica para o clima organizacional no ambiente de trabalho virtual, assim como sinaliza a necessidade de mais ações voltadas para relações interpessoais e desenvolvimento psicossocial na RFB. Nesse sentido, a instituição pode utilizar os resultados para produzir capacitações e promover ações voltadas para habilidade socioemocionais, tanto para gestores, na qualidade de chefes, quanto para servidores. Assim com base nessas reflexões, é que os produtos técnico-tecnológicos serão propostos como ações de educação corporativas voltadas para essa intenção de fomentar um ambiente de trabalho com maior humanização e relações interpessoais salutaras.

Por fim, a contribuição social é consideravelmente significativa, levando-se em consideração que a RFB é uma instituição estratégica para o país ao ser responsável por funções precípuas do Estado, como a fiscalização, a arrecadação e o atendimento ao contribuinte brasileiro. Com um órgão considerado de natureza essencial para o desenvolvimento econômico e social do país, a instituição necessita de servidores que trabalhem com segurança, com motivação, podendo trabalhar em ambientes caracterizados por um clima organizacional positivo, com práticas de aprendizagem seguras e gestão com foco em relações interpessoais salutaras. Assim, investir na promoção de segurança psicológica das equipes virtuais traz benefícios, inclusive para o desempenho organizacional, uma vez que servidores que se sentem seguros e apoiados por chefias que priorizam bem-estar e desenvolvimento das equipes, tendem a desempenhar suas funções com mais eficácia e efetividade, o que contribui também para o alcance de metas institucionais e o cumprimento de objetivos.

Portanto, a presente pesquisa reforça o impacto positivo de um ambiente laboral saudável, com investimento em qualidade de vida, saúde mental e bem-estar não apenas para os servidores, mas também para a sociedade como um todo que se beneficia dos resultados aprimorados entregues por instituições públicas. Sendo assim, almeja-se que o presente estudo sirva, nem que seja para reflexões acerca da importância integrativa de ambientes laborais

seguros, seja no contexto do serviço público como o estudado no presente trabalho, mas para toda organização que é feita também de pessoas, que precisam trabalhar sem medo.

8.1 Limitações

O presente estudo apresenta algumas limitações que merecem ser destacadas. Em relação à amostra deste trabalho, por exemplo, poderia ter sido maior no sentido de se obter um panorama mais robusto e representativo da realidade estudada. No entanto, fatores inesperados dificultaram atingir essa intenção, como o movimento grevista nacional, que resultou em uma ausência prolongada de Auditores Fiscais, uma das carreiras da RFB. Esse cenário grevista impediu o acesso inicial a todas as carreiras que atuam na RFB, limitando a composição da amostra e restringindo o alcance das respostas.

Além disso, no momento da coleta de dados não foi possível obter o quantitativo de servidores e chefias lotados em equipes virtuais. Essa ausência de informações impediu o cálculo de uma amostra probabilística, caracterizando a amostra como não probabilística e baseada na acessibilidade aos participantes. Outro fator limitante foi a falta de apoio direto da alta cúpula da instituição para a divulgação nacional da pesquisa. A promoção da pesquisa ocorreu com apoio isolado de Assessorias de Comunicação das Regiões Fiscais, de unidades centralizadas e descentralizadas, bem como com o suporte de chefias e servidores que contribuíram com a divulgação e participação.

Outra limitação identificada foi a implementação do novo Programa de Gestão (PDG), que começou a ser divulgado nos primeiros meses de 2024. Essa mudança gerou incertezas e um cenário de instabilidade entre os servidores em relação ao trabalho virtual. Frequentemente, surgiram reuniões abordando o possível fim do regime de teletrabalho 100% virtual, o que causou desconforto no ambiente organizacional, reforçando o clima de incerteza entre os participantes.

Por fim, em relação aos instrumentos utilizados na pesquisa, a etapa qualitativa também sofreu impactos decorrentes da greve que se deu no início do ano até meados de maio de 2024, uma vez que muitos servidores estavam indisponíveis para participar de entrevistas. Assim, foi necessário aplicar um roteiro de entrevista nesta fase qualitativa. Contudo, o roteiro utilizado revelou a necessidade de aprimoramento, pois as perguntas foram extensas e, em alguns casos, geraram confusão nos respondentes, o que pode ter afetado a qualidade das respostas obtidas.

8.2 Agenda de Pesquisa

Para ilustrar uma agenda de pesquisa para o constructo segurança psicológica, faz-se necessário destacar sua multidisciplinaridade, diversidade e complexidade. A literatura aponta a segurança psicológica como mediadora ou moderadora de diversos fatores organizacionais, o que abre uma ampla gama de possibilidades de investigação.

Propõe-se, inicialmente, outros estudos sobre estilos de liderança, levando-se em consideração o avanço nas pesquisas da terceira onda de abordagens sobre liderança, com foco em teorias contemporâneas que considerem a liderança como um antecedente de segurança psicológica, uma vez que os estilos de liderança estão em constante evolução. Em suma, que haja um foco não somente na abordagem contingencial, mas também em outras abordagens acerca da liderança e sua importância no fomento de segurança psicológica.

Além disso, sugere-se uma pesquisa sobre o impacto da cultura organizacional na segurança psicológica em contextos públicos, especialmente devido às características ímpares do serviço público brasileiro. Recomenda-se também a expansão deste estudo para um comparativo com outras regiões, como a América Latina, região esta que, segundo a revisão de literatura promovida por Rocha (2024), apresenta escassos estudos sobre segurança psicológica. Outra recomendação é a exploração de novos descritores e palavras-chave para ampliar as buscas e a realização de estudos transculturais que possam trazer maior riqueza de dados.

Apesar da vasta literatura internacional sobre liderança, comportamentos de aprendizagem, desempenho e experiência de trabalho associados à segurança psicológica, ainda há lacunas de pesquisa. Uma delas, como destacado por Edmondson e Bransby (2023), é sobre estratégias práticas para a criação de segurança psicológica. Mais pesquisas sobre intervenções organizacionais específicas que contribuam para a construção de ambientes psicologicamente seguros serão valiosas tanto para o desenvolvimento teórico, quanto para o aperfeiçoamento prático. Um exemplo de investigação interessante seria analisar o impacto da implementação de produtos técnico-tecnológicos voltados para o fomento da segurança psicológica no ambiente de trabalho, assim como os propostos no presente trabalho.

A realização de estudos longitudinais também é sugerida, com o objetivo de entender melhor a dinâmica da segurança psicológica ao longo do tempo em diferentes equipes. E uma agenda de pesquisa adicional envolve o contexto do serviço público brasileiro, investigando a segurança psicológica como preditora de comportamentos de aprendizagem e desempenho organizacional, visto que estudos internacionais têm reforçado essa relação.

Por fim, considerando o cenário pós-pandemia, no qual o retorno ao trabalho presencial se consolidou e o trabalho híbrido se torna cada vez mais comum, recomenda-se um estudo que avalie a segurança psicológica de equipes em ambientes presenciais. Essa investigação poderá trazer *insights* valiosos para a compreensão das necessidades de segurança psicológica no contexto atual, marcado por novas configurações de trabalho.

REFERÊNCIAS

Akers, R., & Campbell, F. L. (1970). Size and the Administrative Component in Occupational Associations. *Pacific Sociological Review*, 13(4), 241-251.

<https://doi.org/10.2307/1388455>

Almeida, C. T., Delgado, R. C., Oliveira Júnior, J. F., Gois, G., & Cavalcanti, A. S. (2015).

Avaliação das Estimativas de Precipitação do Produto 3B43-TRMM do Estado do Amazonas. *Floresta e Ambiente*, 22(3), 279-286. [https://doi.org/10.1590/2179-](https://doi.org/10.1590/2179-8087.112114)

[8087.112114](https://doi.org/10.1590/2179-8087.112114)

Almeida, D. B., Delfino, I. A. L., Souza, I. H., Silva, T. F. C., Kubo, E. K. M., & Oliva, E. C.

(2022, Setembro 21-23). *Teletrabalho na Pandemia de Covid-19: Quais as*

Contribuições da Pesquisa Brasileira em Administração? [Apresentação] XLVI

Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022, *On-line*.

<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/ed383ec94720d62a939bfb6bdd98f50c.pdf>

Alves, R., & Pizaia, M. G. (2004, Agosto 10-11). *Desenvolvimento de liderança – um estudo*

de caso numa indústria alimentícia [Apresentação]. VII Seminários em

Administração, São Paulo, Brasil.

[https://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH20 -](https://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH20_-_Desenvolvimento_lideran%E7a.PDF)

[_Desenvolvimento_lideran%E7a.PDF](https://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH20_-_Desenvolvimento_lideran%E7a.PDF)

Amaral, H. K. do. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 57(4), 549-563.

<https://doi.org/10.21874/rsp.v57i4.211>

- Angelocci, M. A., & Busnardo, M. J. R. (2020). Clima e cultura organizacionais: questões introdutórias sobre satisfação no trabalho. *Revista São Luís Orione*, 7(2), 1-16.
- Aniceto, K. R. P. (2009). Mudanças no mundo do trabalho e as novas exigências de qualificação dos trabalhadores. *Revista Científica Hermes*, 1, 49-70.
<https://www.revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/19/8>
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.), *Aprendizagem organizacional e competências* (pp. 12-33). Artmed.
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214-224.
<http://dx.doi.org/10.1177/1754073910391684>
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2010). Simple Second Order Chi-Square Correction. *Mplus technical appendix*. https://www.statmodel.com/download/WLSMV_new_chi21.pdf
- Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil - ATRICON. (2015). *Marco de Medição do Desempenho – Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas do Brasil (MMD-QATC)*. Brasília: Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *The American Psychologist*, 62(1), 25–47. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.1.25>
- Azevedo, C. E. F., Gois, L., Oliveira, L., Kuramoto Gonzalez, R., & Abdalla, M. (2013, Novembro 3-5). *A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo* [Apresentação]. 4º Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, ANPAD, Brasília, Brasil.
https://www.researchgate.net/publication/281285824_A_Estrategia_de_Triangulacao_Objeticos_Possibilidades_Limitacoes_e_Proximidades_com_o_Pragmatismo

- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research* (12^a ed.). Wadsworth.
- Baer M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68. <http://dx.doi.org/10.1002/job.179>
- Bacon, K. (1999). Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. *Revista do Serviço Público*, 50(4), 81-91. <https://doi.org/10.21874/rsp.v50i4.357>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). Edições 70. (Obra original publicada em 1977)
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3^a ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bellan, Z. (2005). *Andragogia em ação: como ensinar adultos sem se tornar maçante*. SOCEP Editora.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Addison Wesley.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Company.

- Botelho, J., & Krom, V. (2010, Outubro 21-22). *Os estilos de liderança nas organizações* [Apresentação]. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, X Encontro Latino Americano de Pós-graduação e IV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica Júnior, São José dos Campos, São Paulo.
- https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos de comportamento organizacional* (J. H. Lamendorf, Trad.). Pioneira Thompson.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2nd ed.). Guilford Press.
- Bryman, A. (1986). Leadership and Corporate Culture. *Management Decision*, 24(6), 50-53.
- <https://doi.org/10.1108/eb001426>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper.
- Cabral, A. R. (2022). Do conceito de pós-modernidade ao de modernidade líquida na obra de Zygmunt Bauman. *Revista Projeção, Saúde e Vida*, 3(2), 9-20.
- <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao6/article/view/1918>
- Camargo, B. V. & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, 21(2), 513-518.
- <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Camargo, B. V. & Justo, A. M. (2018). *Tutorial para uso do Software Iramuteq (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)*. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – UFSC.
- <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3th ed.). Jossey-Bass.

- Capes. (2019). *Relatório de Grupo de Trabalho*. Capes.
- Carbone, P. P. (2015). Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. *Inclusão Social*, 7(1), 44-55.
<https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1754>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., & Saraiva, P. (2021). 35 years of excellence, and perspectives ahead for excellence 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(8), 1-34. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2019.1691915>
- Cascio, J. (2021). A educação em um mundo cada vez mais caótico. *Boletim Técnico do Senac*, 47(1), 101-105. <https://doi.org/10.26849/bts.v47i1.879>
- Castoldi, R., & Polinarski, C. A. (2009, Junho 4-6). *A Utilização de Recursos Didáticos-Pedagógicos na Motivação da Aprendizagem* [Apresentação]. I Simpósio Nacional de Ensino de Ciência e Tecnologia, Ponta Grossa, Paraná.
<https://atividadeparaeducacaoespecial.com/wp-content/uploads/2014/09/recursos-didatico-pedag%C3%B3gicos.pdf>
- Cauwelier, P., Ribiere, V. M., & Bennet, A. (2019). The influence of team psychological safety on team knowledge creation: a study with French and American engineering teams. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1157-1175.
<https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0420>
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organization* (4^a ed.). Routledge.

- Chinelato, R. S. de C., Tavares, S. M. de O. M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2020). Predictors of Job Crafting Behaviors: A Mediation Analysis. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36(e3654), 1-9. <https://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3654>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Liderança inclusiva e bem-estar dos funcionários: o papel mediador da adequação pessoa-trabalho. *Journal Happiness Studies*, 18, 1877-1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Clark, T. R. (2023). *Os 4 estágios da segurança psicológica: Definindo o caminho para inclusão e inovação*. Alta Books Editora.
- Coelho Júnior., F. A., Bertin, M., Goulart, M. C. M., Oliveira, A., & Silva, M. (2023, Novembro 7-10). *Clima Organizacional quanto à Gestão de Desempenho, Job Crafting e Segurança Psicológica: estudo junto a uma Empresa Pública brasileira* [Apresentação]. XXVI Seminários em Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. <https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/1394.pdf?>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences* (2nd ed.). Routledge.
<https://www.utstat.toronto.edu/brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Academic Press.
- Conselho Nacional de Saúde. (2016). Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. *Ministério da Saúde*.
<https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>

- Couto, F. J. (2015). *Relações entre o estilo gerencial e a expressão de competências técnicas e comportamentais na Universidade de Brasília*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório da Universidade de Brasília.
<http://repositorio.unb.br/handle/10482/19533>
- Costa, G. G. da. (2023). *Desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras: Um estudo sobre relações preditivas da habilidade política e do estilo de liderança* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório da Universidade de Brasília.
http://repositorio2.unb.br/jspui/bitstream/10482/49470/1/2023_GleisonGomesDaCosta_DISSERT.pdf
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2004). *Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica*. Pioneira Thompson.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In: J. Antonakis, & D. V. Day (Eds.). *The nature of leadership* (2th ed.). Sage Publications.
- De Paula Monken, S. F., & Dantas Soares, V. (2023). Educação Corporativa em Organização de Saúde. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 4(3), 1-15.
<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i3.2721>
- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. (2006). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Presidência da República*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm

Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. (2019). Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle. Presidência da República.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.991%2C%20DE%2028%20DE%20AGOSTO%20DE%202019&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%20C3%A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento.

Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. (2020). Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. *Congresso Nacional*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm

Desidério, C. A. (2019). *Uma proposta didática para uso de e-books interativos e colaborativos no ensino-aprendizagem de língua portuguesa* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório da UFRN. <https://acervo.ufrn.br/Record/ri-123456789-27715/Description#tabnav>

Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2017). Performance and Leadership Style: When do Leaders and Followers Disagree?. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 104-129. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n2p104-129>

Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by collaborative learning? In: P. Dillenbourg (Ed.), *Collaborative-learning: Cognitive and Computational Approaches* (pp. 1-19). Oxford: Elsevier.

- DiStefano, C., & Morgan, G. B. (2014). A Comparison of Diagonal Weighted Least Squares Robust Estimation Techniques for Ordinal Data. *Structural Equation Modeling*, 21(3), 425–438. <https://doi.org/10.1080/10705511.2014.915373>
- Distrito Federal (2008). Tribunal de Contas (TCDF). Decisão 12. Políticas de Recursos Humanos do Tribunal de Contas do Distrito Federal. Relatora: Conselheira Marli Vinhadeli, 8 de maio de 2008. *Boletim Interno*, 9.
- Distrito Federal (2016). Tribunal de Contas (TCDF). *Plano estratégico – TCDF: 2016-2019*. DIPLAN – TCDF. <https://biblioteca.tc.df.gov.br/diplan-planejamentos-estrategicos/plano-estrategico-tcdf-2016-2019/>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599. <http://dx.doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from it's quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. Atlas.
- Eboli, M. (1999). Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais da administração? *Revista de Administração - RAUSP*, 34(4), 56-64. <https://repositorio.usp.br/item/001100260>
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.

Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf

Edmondson, A. C. (2020). *A organização sem medo: Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Alta Books Editora.

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>

Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65–83.

<https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>

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(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Edmondson, A. C., & Smith, D. M. (2006). Too hot to handle? How to manage relationship conflict. *California Management Review*, 49(1), 151-158. <https://www.iths.org/wp-content/uploads/Too-Hot-to-Handle.pdf>

Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00074-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00074-1)

- Ellis, A. P., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team learning: collectively connecting the dots. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821-835. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.821>
- Enes, Y. S. O., Vieira, M. B. N., Coelho Junior, F. A., Pereira, D.A.O., & Zanon, E. R. (2023). Home-Office During COVID-19 Pandemic in Brazil: Perceived Influences on Performance and Competency Management. *The Qualitative Report*, 28(6), 1718 – 1740. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2023.5951>
- Esteves, L. P., & Meiriño, M. J. (2015, Agosto 13-14). *A educação corporativa e a gestão do conhecimento* [Apresentação]. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, Brasil.
- Farias, P. A. M. de., Martin, A. L. de A. R., & Cristo, C. S. (2015). Aprendizagem Ativa na Educação em Saúde: Percurso Histórico e Aplicações. *Revista Brasileira De Educação Médica*, 39(1), 143–158. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-52712015v39n1e00602014>
- Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319-327. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000300005>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill Book Company.
- Field, A. (2020). *Descobrimos a estatística usando o SPSS* (5ª edição). Penso.
- Figueiredo, M. L. (2017). Clima para criatividade nas organizações empresariais: construção e validação de instrumento. *Revista Psicologia e Saúde*, 9(1), 75-91. <https://doi.org/10.20435/pssa.v9i1.472>

- Filardi, F., Castro, R. M. P. D., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas (7^a ed.). In: M. T. L. Fleury (Org.). *As pessoas na organização*. Gente.
- Flick, U. (2012). *Introdução à pesquisa qualitativa* (4^a ed.). Artmed.
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Franquêta, T. A., & Sá, E. M. de O. (2017). Pesquisa de clima organizacional como instrumento de gestão. *Revista Facima Digital – Gestão*, 2, 82-106. https://www.facima.edu.br/instituto/revista/arquivos/ano2/revista_facima_ano_2_pesquisa_clima.pdf
- Frazier, M. L., & Tupper, C. 2018. Supervisor Prosocial Motivation, Employee Thriving, and Helping Behavior: A Trickle-Down Model of Psychological Safety. *Group & Organization Management*, 43(4), 561–593. <https://doi.org/10.1177/1059601116653911>
- Garg, A. K., & Ramjee, D. (2013). The relationship between leadership styles and employee commitment at a parastatal company in South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 12(11), 1411–1436. <http://dx.doi.org/10.19030/iber.v12i11.8180>
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National

- Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-95.
<https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *The Academy of Management Review*, 10(3), 601–616. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258140>
- Goffman, E. A. (1996). *A representação do Eu na vida cotidiana*. Editora Vozes.
- Gonzalez, R. V. D., Martins, M. F., & Toledo, J. C. (2009). Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. *Ciência da Informação*, 38(1), 57–73.
<https://doi.org/10.1590/S0100-19652009000100004>
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Ática.
- Hair, J. F. Junior., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis. vectors* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). “When to use and how to report the results of PLS-SEM”. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: bootstrapping confidence intervals for statistics with “difficult” distributions. *Academic Emergency Medicine: official journal of the Society for Academic Emergence Medicine*, 12(4), 360–365.
<https://doi.org/10.1197/j.aem.2004.11.018>

- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry*, 5(1), 1–22. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0501_1
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. Editora Pedagógica Universitária.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldageny-Youngjohn, R. & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347-391. <https://doi.org/10.1348/096317909X485207>
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65(2), 117-27. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0042501>
- Humphrey, R. (2002). The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00140-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00140-6)
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (Eds.). (1999). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. Jossey-Bass.
- IISP. Pesquisa Instituto Internacional em Segurança Psicológica - IISP (2022). *1ª Pesquisa no Brasil sobre Segurança Psicológica*. IISP. https://segurancapsicologica.com/wp-content/uploads/2022/12/Pesquisa_IISP_Instituto_Internacional_em_Seguranca_Psicologica.pdf

- Infante, P. P. (2016). *Clima Organizacional e Burnout: Um estudo com servidores públicos federais* [Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo].
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In: K. E. Clark, & M. B. Clark (Orgs.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). Center of Creative Leadership.
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de liderança* (4ª ed.). Livros Horizontes.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Kahn, W. (1990). Condições Psicológicas de Engajamento Pessoal e Desengajamento no Trabalho. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychological of Organizations*. Wiley.
- Kayes, C., & Burnett, G. (2006, March 20-22). *Team learning in organizations: A review and integration* [Conference Session]. The First International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, United Kingdom. https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc1/papers/177_kayes.pdf
- Kiel, L. D., & Watson, D. J. (2009). Liderança afetiva e trabalho emocional: uma visão do nível local. *Público Revisão da Administração*, 1(29), 21-24.
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy* (2ª ed.). Cambridge Adult Education.
- Koopman, F. A., Chavan, S. S., Miljko, S., Grazio, S., Sokolovic, S., Schuurman, P. R., Mehta, A. D., Levine, Y. A., Faltys, M., Zitnik, R., Tracey, K. J., & Tak, P. P. (2016). Vagus nerve stimulation inhibits cytokine production and attenuates disease severity in rheumatoid arthritis. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the*

United States of America, 113(29), 8284-8289.

<https://doi.org/10.1073/pnas.1605635113>

Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>

Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Liderança inovadora: recomendações de melhores práticas para promover a criatividade, voz e compartilhamento de conhecimento dos funcionários. *Horizontes de Negócios*, 62(1), 65-74.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>

Kumako, S., & Asumeng, M. (2012). Transformational leadership as a moderator of the relationship between psychological safety and learning behaviour in work teams in Ghana. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-9.

<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i1.1036>

Langhi, C., & Cordeiro, D. de S. (2021). Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. *Ensino Em Re-Vista*, 28(contínua), e055. <https://doi.org/10.14393/ER-v28a2021-55>

Larsson, G., & Eid, J. (2012). An idea paper on leadership theory integration. *Management Research Review*, 35(3/4), 177–191. <https://doi.org/10.1108/01409171211210109>

Leão Bonatti, C., & Puente-Palacios, K. (2024). Evidências de validade da escala de clima para aprendizagem. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 13(5), 1-17. <https://doi.org/10.18696/reunir.v13i5.1610>

Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. (2004). Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.

Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm

- Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020. (2020). Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. *Presidência da República*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/113979.htm
- Lent, R. W. (2018). Future of Work in the Digital World: Preparing for Instability and Opportunity. *The Career Development Quarterly*, 66(3), 205–219. <https://doi.org/10.1002/cdq.12143>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Li, C. H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavior Research Methods*, 48(3), 936–949. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0619-7>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw Hill.
- Lopes, M. C. R. (2009). Subjetividade e trabalho na sociedade contemporânea. *Trabalho, Educação e Saúde*, 7(1), 91–113. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462009000100005>
- Lozano, C. G., Milani, L., Rodrigues, V. C., & Jardim Neto, A. C. (2018). Clima organizacional e sua influência no alcance dos resultados das organizações. *Colloquium Socialis*, 2(2), 507-512. <https://research.amanote.com/publication/xorpz3MBKQvf0BhiAbGo/clima-organizacional-e-sua-influncia-no-alcance-dos-resultados-das-organizaes>

- Lyman, B., Gunn, M. M., & Mendon, C. R. (2020). New graduate registered nurses' experiences with psychological safety. *Journal of nursing management*, 28(4), 831–839. <https://doi.org/10.1111/jonm.13006>
- Marsick, V., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(1), 37-60. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a03.pdf>
- Martins, M. C. F. (2008). Clima organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Org.) *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ps000137.pdf>
- Maximiano, A. C. A. (1999). *Teoria geral da administração: Da escola científica à competitividade na economia globalizada*. Atlas.
- Maximiano, A. C. (2008). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (6ª ed.). Atlas.
- Mazzoleni, M., Gomez, V. A., Rodrigues, C. M. L., Nunes, C. F. R., Lima, F. S., Torres, C. V., Nascimento, T. G., Oliveira, S. E. S., Macedo, F. G. L., Barbosa, L. L. P., Coelho Junior, F. A., & Faiad, C. (2022). Percepção de Suporte Organizacional na Segurança Pública: Uma Revisão Integrativa. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(4), 2185-2193. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.22699>

- McCall, M. W., Junior. (2010). Recasting Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x>
- McGregor, D. (1960). *The human side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: Uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v16n1/v16n1a11.pdf>
- Moriano, J. A., Molero, F., Laguía, A., Mikulincer, M., & Shaver, P. (2021) Security Providing Leadership: A Job Resource to Prevent Employees' Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312551>
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Junior, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos De Psicologia*, 21(3), 293–304. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>
- Myung, I. J. (2003). Tutorial on maximum likelihood estimation. *Journal of Mathematical Psychology*, 47(1), 90–100. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0022-2496\(02\)00028-7](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0022-2496(02)00028-7)
- Mundim, A. P. F. (2002). *Desenvolvimento de produtos e educação corporativa*. Atlas.
- Muniz, M. B. A (2004). *O papel do líder no gerenciamento das diferenças individuais* [Monografia de especialização, Fundação Getúlio Vargas].

https://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=97eae91e-eaf2-4f9c-94ac-18e9d491cf14&groupId=10136

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
<http://dx.doi.org/10.1002/job.413>

Neves, N. A. S., & Rodrigues, E. S. P. (2021). Educação corporativa no serviço público: um estudo de caso com enfoque na aprendizagem dialógica. *Educação*, 44(1), e32875.
<https://doi.org/10.15448/1981-2582.2021.1.32875>

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Noronha, D. P., & Ferreira, S. M. S. P. (2000). Revisões de literatura. In: B. S. Campello, B. V. Condón, & J. M. Kremer (Orgs.). *Fontes de informação para pesquisadores e profissionais*. UFMG.

Novaes, C. S., & Fonseca, J. S. (2024). Educação corporativa: Uma nova forma de educar no serviço público baiano. *Revista e-Curriculum*, 22, 1-18.
<https://doi.org/10.23925/1809-3876.2024v22e51285>

Olson, C. L. (1974). Comparative Robustness of Six Tests in Multivariate Analysis of Variance. *Journal of the American Statistical Association*, 69(348), 894-908.
<https://doi.org/10.2307/2286159>

Onça, S. S., Bido, D. de S., & Caparróz-Carvalho, A. S. (2018). Clima e comportamentos de aprendizagem grupal. *Organizações & Sociedade*, 25(86), 1-22.
<https://doi.org/10.1590/1984-9250863>

- Ortolan, G., Maganha, M. R. J., Hasegawa, F. S., & Faria, M. I. (2024). Estilos principais de liderança em um órgão público no interior do Paraná. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 17(2), e5409-e5409. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.2-332>
- Pasquali, L. (2009). Psicometria. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 43(Esp.), 992-999. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342009000500002>
- Paula, A. P. V. de. & Queiroga, F. (2015). Job satisfaction and organizational climate: relation with self-assessments of performance. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 15(4), 362-373. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.4.478>
- Pereira, A. (2014). A liderança como um fator de diferencial competitivo. *Periódico Científico Negócios em Projeção*, 5(1), 65-75.
<https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/360>
- Perez, O. C., & Oliveira, A. P. M. (2015). Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. *Administração de Empresas em Revista*, 1(10).
<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/889/871>
- Pilatti, L. A., Pedroso, B., & Gutierrez, G. L. (2010). Propriedades Psicométricas de Instrumentos de Avaliação: Um debate necessário. *Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia*, 3(1), 81-91. <http://dx.doi.org/10.3895/S1982-873X2010000100005>
- Portaria RFB nº 128, de 04 de fevereiro de 2013. (2013). Institui a Política de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas da Receita Federal do Brasil, disciplinando a política de capacitação no âmbito da instituição. *Ministério da Economia*.
- Portaria nº 188, de 03 de fevereiro de 2020. (2020). Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo

Coronavírus (2019-nCoV). *Ministério da Saúde.*

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/portaria-188-20-ms.htm

Portaria RFB nº 547, de 20 de março de 2020. (2020). Reconhece a oportunidade e a conveniência das medidas de gestão de que trata o art. 2º da Portaria ME nº 96, de 17 de março de 2020, objetivando a proteção e a contenção de contágio do coronavírus (COVID-19), no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.

Ministério da Economia.

<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=107915>

Portaria nº 275, de 26 de dezembro de 2022. (2022). Aprova as ações do Programa de Valorização e Qualidade de Vida no trabalho da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. *Ministério da Economia.*

Portaria ME nº 284, de 27 de julho de 2020. (2020). Aprova o Regimento Interno da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia.

Ministério da Economia.

<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=111265>

Portaria RFB nº 5.078, de 29 de dezembro de 2020. (2020). Aprova o Plano Estratégico Institucional da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil para o período de 2021 a 2023. *Boletim de Serviço da RFB Extra, 30.*

Portaria nº 68, de 27 de setembro de 2021. (2021). Estabelece os procedimentos gerais do programa de gestão no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.

Presidência da República.

<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=120858>

- Portaria nº 392, de 28 de dezembro de 2023. (2023). Aprova o Plano Estratégico da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil para o período de 2024 a 2027. *Ministério da Fazenda*.
- Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37(3), 96-104. <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V370396-104.pdf>
- Puente-Palacios, K. E., & Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45-57. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>
- Puente-Palacios, K., & Martins, M. C. F. (2013). Gestão do clima organizacional. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e a organização: Atuações a partir da psicologia* (pp. 253-278). Porto Alegre: Artmed.
- Puente-Palacios, K. E., Porto, J. B., & Martins, M. C. F. (2016). A emersão na articulação de níveis em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(4), 358-366. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12603>
- Portaria nº 913, de 22 de abril de 2022. (2022). Declara o encerramento da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV) e revoga a Portaria GM/MS nº 188, de 3 de fevereiro de 2020. *Ministério da Saúde*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/prt/portaria-913-22-ms.htm
- Ramalho, M. C. K., & Porto, J. B. (2021). Validity Evidence of the Team Psychological Safety Survey. *Psico-USF*, 26(1), 165-176. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>

- Ramos, J. S., Wegner, R. S., Pereira, M. S., Godoy, L. P., & Prato Neto, C. R. (2017). O Clima organizacional e o seu alinhamento com a função de gestão de pessoas. *Qualitas Revista Eletrônica*, 18(1), 68-82. <http://dx.doi.org/10.18391/req.v18i1.3118>
- Ranzini, M. de S., & Bryan, N. A. P. (2017). Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 68(2), 417-438. <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1004>
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. In: J. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds), *Leaders and Managers: International Perspectives Managerial Behaviour and Leadership* (pp. 45-62). Pergamon Press.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). Jossey-Bass Publishers.
- Revelle, W., & Zinbarg, R. E. (2009). Coefficients Alpha, Beta, Omega, and the glb: Comments on Sijtsma. *Psychometrika*, 74(1), 145-154. <https://doi.org/10.1007/s11336-008-9102-z>
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding Employee Innovative Behavior and Thriving at Work: A Chinese Perspective. *Administrative Sciences*, 8(3), 46. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci8030046>
- Ribeiro, A. E. A. (2010). *Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo* (3ª ed.). Wak.
- Rizzatti, G. (2002). *Categoria de análise de clima organizacional em universidades brasileiras* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório

da Universidade Federal de Santa Catarina.

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.

Rocha, M. de O. (2024). *Segurança psicológica como fator motivador de trabalhadores da saúde* [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas].

Repositório da PUC-Campinas. <https://repositorio.sis.puc->

[campinas.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/17246/Tese_MonicaORocha.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/17246/Tese_MonicaORocha.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Rocha, M. de O., De Paula, E. R., Messias, J. C. C., Ambiel, R. A. M., & Massuda Junior, J.

(2024). Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: scoping review. *Recape: Revista de Carreira e Pessoas*, 14(3), 418-441.

<https://doi.org/10.23925/recape.v14i3.61013>

Rodrigues, A. O., Ferreira, M. C., & Mourão, L. (2014). O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. *Fragmentos de Cultura*, 23(4), 587–601.

<https://doi.org/10.18224/frag.v23i4.3556>

Rogers, C. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95-103.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0045357>

Rogers, C. (1992). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 60(6), 827-832.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-006X.60.6.827>

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger.

Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista De Enfermagem*, 20(2), v–vi. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>

- Rothmann, I., & Cooper, C. (2009). *Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho*. Elsevier.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B (2006). *Metodologia de Pesquisa* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2009). *Metodologia de pesquisa*. McGraw Hill.
- Sant'anna, A. S., Campos, M. S., & Lótfi, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76.
<https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600004>
- Santiago, C., Wood Junior., T., & Braga, B. M. (2022). Como implantar o local de trabalho digital. *GVEXECUTIVO*, 21(1), 48-55. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600004>
- Santos, N. (1999). *Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico*. Stiliano.
- Santos, S. M. P, Sousa, V., & Rueda, F. J. M. (2015). Burnout e sua relação com o clima organizacional em funcionários de um hospital. *ABCS Health Sciences*, 40(1), 11-15.
<http://dx.doi.org/10.7322/abcshs.v40i1.697>
- Santos, T. D. C., Rodrigues, M. S., França, L. P., Ceratti, B. K., & Meneses, P. P. M. (2019). Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 19(3), 713-719.
<https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>
- Schein, E. H., & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. John Wiley & Son. <https://doi.org/10.1177/074171366701700211>

- Schmit, R. A. (2016). Andragogia como fundamento e instrumento de educação e orientação aos adultos. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, 5(1), 68-83.
<https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/view/68/50>
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: an essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, E. W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Romá, V. G., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the constructs in the journal of Applied Psychology. Supplemental Material. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482.
<https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Matias, A. B. (2009). Análise de ferramentas de interação e comunicação em ambiente virtual de aprendizagem a partir de contribuições de Bakhtin. *Educação: Teoria e Prática*, 19(32), 173-189.
http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1981-81062009000100012&script=sci_arttext
- Secretaria da Receita Federal do Brasil, Instituto de Psicologia da Universidade Nacional de Brasília. (2021). *Relatório Técnico: Diagnóstico de Engajamento e Qualidade de Vida no trabalho da RFB*.
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1, 198-225.
<https://doi.org/10.1007/s40196-013-0019-2>
- Silva Junior, A., Vasconcelos, K. C. A., & Silva, P. O. M. (2010). Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose.

Revista de Administração FACES Journal, 9(2), 15-31. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2010V9N2ART179>

Silva, A. L. P. da. (2022). *Estilos de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes da Polícia Rodoviária Federal* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório da UnB.
http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/45528/1/2022_AlexandreLessaPereiradaSilva.pdf

Silva, C. B., Vasconcelos, D. G., Silva, D. A., Pena, J. J., & Antonelli, L. B. (2022). *Liderança de Equipes Remotas e Híbridas na Receita Federal do Brasil: Proposta de criação de Curso de Aperfeiçoamento de Liderança de primeiro nível*. [Trabalho de Conclusão de Curso de especialização, FGV In Company].

Silva, E., & Reis, M. C. A. (2016). Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. *Negócios e Projeção*, 7(2), 44-53.
<https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/636>

Silva, G. de N. (2019). (Re)conhecendo o estresse no trabalho: uma visão crítica. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 12(1), 51-61.
<https://doi.org/10.36298/gerais2019120105>

Silva, S. (2008). *Culturas de Segurança e Prevenção de Acidentes de Trabalho numa Abordagem Psicossocial: Valores Organizacionais Declarados e em Uso*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Silva, R. A., & Paiva, M. C. L. (2023). A organização do ambiente virtual de aprendizagem na EaD: o ponto de vista dos estudantes. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 28, 1-28. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772023000100032>

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior*. The Free Press.

- Singh, H., Thomas, E. J., Khan, M. M., & Petersen, L. A. (2007). Identifying diagnostic errors in primary care: using an electronic screening algorithm. *Archives of internal medicine*, 167(3), 302-308. <https://doi.org/10.1001/archinte.167.3.302>
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Souza, A., C., Alexandre, N. M. C., & Guirardello, E. B. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649-659. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0053857>
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. Prentice-Hall.
- Szenkier, S. P. (2024). *Liderança, segurança psicológica e criatividade/ inovação: Uma análise qualitativa com profissionais brasileiros* [Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]. Repositório da PUC-Rio. <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/68239/68239.PDF>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics* (6th Edition). Pearson.
- Tagliocolo, C., & Araújo, G. C. D. (2011, Outubro 19-21). *Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro Dimensões de análise* [Apresentação]. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT. Resende, Rio de Janeiro, Brasil. https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de

- recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 349-375. <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>
- Toledo, A. H. (2018). *Principales teorías del aprendizaje humano*. The Ucli Press.
- True, G., Stewart, G. L., Lampman, M., Pelak, M., & Solimeo, S. L. (2014). Teamwork and delegation in medical homes: primary care staff perspectives in the Veterans Health Administration. *Journal of General Internal Medicine*, 29(2), 632–39.
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands - Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do *The Leadership Quarterly*. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
- Vandembos, G. R. (2010). *Dicionário de Psicologia da APA*. (M. A. D. Bueno, V. Veronesse, & M. C. Monteiro, Trads.) Artmed.
- Wilhelm, H., Richter, A. W., & Semrau, T. (2019). Employee learning from failure: A team-as-resource perspective. *Organization Science*, 30(4), 694–714. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1255>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Xu, Z., Wang, H., & Suntrayuth, S. (2022). Organizational Climate, Innovation Orientation, and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety and

Intrinsic Motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 1-10.

<https://doi.org/10.1155/2022/9067136>

Zaleznik, A., & Kets de Vries, M. (1995). Da liderança enquanto “texto” – ensaio sobre a interpretação. In: L. Lapierre, *Imaginário e Liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia* (pp. 95-120). Atlas.

Zhou, H., & Chen, J. (2021). How Does Psychological Empowerment Prevent Emotional Exhaustion? Psychological Safety and Organizational Embeddedness as Mediators. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>

APÊNDICE A

ETAPA QUANTITATIVA

Escala de Clima Organizacional para uma instituição pública

Autores: Thâmara Dayane Cardoso Santos, Mariana dos Santos Rodrigues, Leilane Pereira de França, Bruno Kaipper Cerattia, Pedro Paulo Murce Meneses (2019)

Procedimentos do presente estudo:

- Dimensões de clima organizacional escolhidas para serem avaliadas no instrumento foram: Liderança; Comunicação; Estratégias e Planos; Melhoria Contínua; Aprendizagem.
- **Fator 1 – Liderança (11 itens); Fator 2 – Comunicação (5 itens); Fator 3 – Estratégias e Planos (6 itens); Fator 4 – Melhoria Contínua (4 itens); Fator 5 – Aprendizagem (3 itens).**
- Para a avaliação dos itens foi adotada uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos (1- Discordo totalmente; 2- Discordo bastante; 3- Discordo um pouco; 4- Não concordo e nem discordo; 5- Concordo um pouco; 6- Concordo bastante; 7- Concordo totalmente).
- Destaca-se que os respondentes foram orientados a realizar a avaliação considerando suas equipes virtuais.
- Antes de responder ao questionário, os participantes foram orientados a ler um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
- O questionário foi adaptado para o contexto da RFB.

Itens adaptados:

1. O padrão de desempenho esperado de cada integrante das equipes é definido claramente pelas suas chefias **(Fator 1)**
2. Os chefes das Equipes fornecem *feedback* sobre o desempenho dos membros da equipe **(Fator 1)**
3. As chefias definem juntamente com os membros de equipe formas para alcançar as metas de trabalho **(Fator 1)**
4. As tarefas são delegadas pelas chefias de forma equitativa. **(Fator 1)**

5. As chefias elogiam quando um bom desempenho é apresentado (Fator 1)
6. As chefias são receptivas às críticas relativas ao trabalho (Fator 1)
7. As chefias definem prioridades para a execução das tarefas. (Fator 1)
8. A participação da equipe na tomada de decisões é fomentada pelas chefias (Fator 1)
9. As chefias distribuem as tarefas considerando as habilidades e potencialidades dos integrantes de suas equipes (Fator 1)
10. Os esforços para executar os trabalhos são valorizados pelas chefias (Fator 1)
11. As chefias tratam todos os membros de equipe de forma justa (Fator 1)
12. A comunicação entre os membros das equipes virtuais tem favorecido o desenvolvimento do trabalho (Fator 2)
13. A RFB divulga à sociedade os resultados de sua atuação (Fator 2)
14. A RFB comunica aos membros de equipes virtuais, de forma eficaz, suas políticas, normas e procedimentos (Fator 2)
15. As equipes virtuais da RFB compartilham informações entre si (Fator 2)
16. As equipes virtuais da RFB compartilham informações para a realização das tarefas (Fator 2)
17. A RFB acompanha a execução dos planos de ação das equipes virtuais (Fator 3)
18. As metas de desempenho das equipes virtuais são adequadas para avaliar seus resultados (Fator 3)
19. Os membros das equipes virtuais atuam para que os objetivos das equipes sejam alcançados (Fator 3)
20. O planejamento estratégico é utilizado efetivamente pelos membros das equipes virtuais (Fator 3)
21. Os objetivos estratégicos relacionados às equipes virtuais norteiam as atividades de trabalho dos membros das equipes (Fator 3)
22. As ações planejadas pelas equipes virtuais consideram os objetivos estratégicos da RFB (Fator 3)
23. As ideias inovadoras são estimuladas (Fator 4)

24. Os membros de equipes virtuais são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho (Fator 4)
25. Os membros de equipes virtuais são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades (Fator 4)
26. Os membros de equipes virtuais são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora (Fator 4)
27. As ações de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela RFB são úteis às necessidades de trabalho (Fator 5)
28. A RFB incentiva a participação dos membros de equipes virtuais em ações de treinamento e desenvolvimento (Fator 5)
29. A RFB oferece oportunidades de capacitação a todos os membros de equipes virtuais (Fator 5)

APÊNDICE B

ETAPA QUANTITATIVA

Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHLE)

Autores: Luciana Mourão, Cristiane Faiad e Francisco Antonio Coelho Junior (2016)

Procedimentos:

- A EHLE original é composta por 11 itens. Quanto aos fatores, a escala é bidimensional.
- **Fator 1: Foco nas Pessoas e Equipes (Itens 1;2; 5;6;7;10;11)**
- **Fator 2: Foco no resultado (Itens 3;4; 8;9)**
- Escala de estilos gerenciais baseada na teoria de Blake e Mouton (1964), que pertence à corrente teórica de liderança contingencial
- O questionário foi adaptado para o contexto da RFB. Além disso, foi aplicado a chefes (autoavaliação) e aos servidores subordinados

Itens originais (Heteroavaliação):

1. Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.
2. Trata os funcionários de forma amigável.
3. Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.
4. Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário.
5. Tem facilidades no relacionamento interpessoal.
6. Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.
7. Enfatiza a importância do desempenho do grupo.
8. Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.
9. É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.
10. Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.
11. Mostra-se atento às demandas dos empregados.

Itens adaptados para Chefias das equipes Virtuais da RFB:

1. Tenho muita preocupação com o bem-estar dos membros da equipe.

2. Trato os membros da equipe de forma amigável.
3. Tenho bastante preocupação com o cumprimento das tarefas de trabalho.
4. Acompanho os resultados do trabalho de cada membro da equipe.
5. Tenho facilidade no relacionamento interpessoal.
6. Deixo que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.
7. Enfatizo a importância do desempenho da equipe
8. Tenho o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.
9. Sou atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.
10. Enfatizo a importância do desempenho de cada membro da equipe.
11. Mostro-me atento às demandas dos membros da equipe.

Itens adaptados para servidores subordinados responderem acerca das Chefias

1. Preocupa-se muito com o bem-estar dos membros da equipe.
2. Trata os membros de equipe de forma amigável.
3. Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.
4. Acompanha os resultados do trabalho de cada membro de equipe.
5. Tem facilidade no relacionamento interpessoal.
6. Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.
7. Enfatiza a importância do desempenho da equipe.
8. Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.
9. É atento(a) ao cumprimento dos prazos do trabalho.
10. Enfatiza a importância do desempenho de cada membro da equipe.
11. Mostra-se atento(a) às demandas dos membros da equipe.

APÊNDICE C

ETAPA QUANTITATIVA

Escala de segurança Psicológica em Equipe de Ramalho e Porto (2020)

Adaptada da versão do *Team Learning and Psychological Safety* de Edmondson (1999), disponível na Base de Dados de Instrumentos de Medição para Ciências Sociais

Procedimentos:

- Itens em português a serem respondidos em uma escala de concordância que varia de 1 a 5 (1 - discordo totalmente; 2 - discordo mais do que concordo; 3- não concordo nem discordo; 4 - concordo mais do que discordo; 5 -concordo totalmente).
- A coleta de dados será realizada na Delegacia Virtual de Administração Tributária da RFB. O questionário será enviado, via e-mail institucional, para os servidores das Equipes Virtuais do macroprocesso finalístico da instituição.
- Antes de responder ao questionário, os participantes serão solicitados a preencher um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
- O questionário será adaptado para o contexto da RFB.

Itens:

1. Nessa equipe, quando alguém comete um erro é comum que isso seja usado contra essa pessoa no futuro.
2. É fácil discutir problemas ou questões difíceis nessa equipe.
3. Nessa equipe as pessoas são rejeitadas por serem diferentes.
4. Assumir riscos é completamente seguro nessa equipe.
5. É difícil pedir ajuda a outros membros dessa equipe.
6. Membros dessa equipe respeitam e valorizam uns aos outros.

APÊNDICE D

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: SEGURANÇA PSICOLÓGICA EM EQUIPES REMOTAS DA RECEITA FEDERAL: o impacto do estilo de liderança e do clima organizacional para uma organização sem medo

Características e objetivos gerais da pesquisa: A pesquisa é conduzida pela servidora pública Maria Caroline Meyer Goulart, mat.1750279 e desenvolvida como trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade de Brasília - UnB, sob orientação do Professor Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior. Este estudo tem como objetivo testar se estilos de liderança e clima organizacional predizem segurança psicológica de servidores de equipes virtuais da RFB.

Procedimentos: Coleta de dados por meio de questionário quantitativo a ser respondido pelos(as) servidores(as) e pelos respectivos chefes e chefes-substitutos(as) das referidas unidades que integram equipes virtuais da RFB.

Participação na pesquisa: Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário por meio de formulário da ferramenta “Formulários Google”. Sua participação não é obrigatória, mas é muito importante para o aprimoramento das equipes virtuais.

Direito de confidencialidade: Com base na Resolução CNS no 510/2016, a fim de assegurar sua privacidade, os dados obtidos por meio desta pesquisa não serão identificados. Garantia de acesso aos dados e dúvidas em geral: Você poderá tirar dúvidas sobre a pesquisa e sobre sua participação, além de obter acesso aos dados após a conclusão da mesma por meio dos contatos indicados abaixo.

Servidora e Discente Maria Caroline Meyer Goulart:

Telefone: (32) 984122839/e-mail: mariaunbmestrado@gmail.com

APÊNDICE E

CORPO DO TEXTO DE MENSAGENS ENVIADAS COM O *SURVEY* - ETAPA QUANTITATIVA

Prezados colegas da Cogep, boa noite.

Peço, se for possível, a divulgação da minha pesquisa de conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública da UnB. Muito grata, desde já. Segue abaixo o texto e o *link*.

Prezados colegas da RFB,

Meu nome é Maria Caroline. Sou servidora PECFAZ e aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública pela Universidade de Brasília (UnB), sob orientação do Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior.

Convido aos membros das Equipes Virtuais da RFB para participação em minha pesquisa cujo objetivo é investigar em que medida os estilos de liderança e o clima organizacional influenciam na segurança psicológica dos membros dessas equipes.

A pesquisa é um dos requisitos para conclusão do Mestrado, realizado em parceria com a RFB. Saibam que **levam poucos minutos para responder ao questionário**.

De acordo com o termo em anexo, será resguardada a privacidade dos respondentes e preservado o anonimato.

Agradeço muito por cada contribuição, desde já. *Dúvidas: estarei à disposição via email e Teams.*

Segue abaixo o link de acesso ao Questionário:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdKkcf3FoEAfX7Tqa7oJJHgIpDJpNV4krMd1Fk8SzZC7RWHWA/viewform?usp=sf_link

APÊNDICE F

ETAPA QUALITATIVA – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado(a) servidor(a) e demais colaboradores(as), membros das Equipes Virtuais da RFB:

Meu nome é Maria Caroline. Sou servidora PECFAZ do Ministério da Fazenda, lotada na RFB e aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública pela Universidade de Brasília (UnB), sob orientação do Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior.

Gostaria de convidá-los(as) a participar da Fase Qualitativa, por meio de um Roteiro de Entrevista com perguntas abertas, que é continuação da pesquisa científica acerca da influência dos Estilos de Liderança e do Clima Organizacional na Segurança Psicológica no ambiente de trabalho de Equipes Virtuais da RFB.

As perguntas versam sobre sua experiência e percepção em relação aos Estilos de liderança, Clima organizacional e Segurança psicológica que são variáveis identificadas em ambiente laboral. Sua opinião sincera é essencial para melhor compreensão acerca deste tema.

Sua participação é voluntária, anônima e todas as respostas serão tratadas com confidencialidade. O roteiro é rápido, levando apenas alguns minutos para ser realizado.

Ao final, cliquem em "Enviar". Caso haja interesse nos resultados ou alguma dúvida, estarei disponível pelo e-mail: mariaunbmestrado@gmail.com ou via Teams.

Agradeço, antecipadamente, pela colaboração. Sua contribuição é extremamente importante!

Seção 1

Em sua Equipe Virtual, qual função você ocupa?

Seção 2: Instruções Iniciais: Antes de responder as perguntas, leia, atentamente, os conceitos das variáveis que compõem a Pesquisa:

Clima Organizacional: é a percepção coletiva do ambiente de trabalho pelas pessoas, refletindo um conjunto de condições que influenciam seus comportamentos. Dias e Borges (2017) define como a percepção comum dos indivíduos diante de determinada situação. Cameron e Quinn (2011) complementam que o clima abrange atributos latentes e observáveis das organizações, sendo mutável e baseado em atitudes. Martins et al. (2004), Menezes & Gomes (2010) e

Schneider (1975) destacam que essa percepção impacta os comportamentos e atitudes dos colaboradores.

Segurança Psicológica: segundo Edmondson (1999), o conceito refere-se a um suporte de percepção importante para os membros de uma equipe no sentido de pedir ajuda, assumir riscos e erros, compartilhando informações e ideias, falar e ouvir abertamente além da busca por *feedback*.

Questões:

- 1 Existem práticas que estimulam a segurança psicológica? Há práticas orientadas para gestão do clima organizacional? Se sim, como os membros da equipe reagem a essas práticas?
- 2 Quais características da liderança contribuem mais efetivamente para a promoção da segurança psicológica em sua equipe virtual?
- 3 Que tipo de treinamento ou desenvolvimento a RFB poderia oferecer aos líderes para melhorar a segurança psicológica em equipes virtuais?
- 4 O que a RFB deve fazer em termos de ações e práticas para cultivar um clima organizacional positivo, com a presença de segurança psicológica para os membros de equipes virtuais?

ANEXO A

Dimensões, Fatores e Itens da Escala

Escala de Clima Organizacional para uma instituição pública

Autores: Thâmara Dayane Cardoso Santos, Mariana dos Santos Rodrigues, Leilane Pereira de França, Bruno Kaipper Cerattia, Pedro Paulo Murce Meneses (2019)

Tabela com os Itens originais da Escala e seus respectivos Fatores

Tabela 3
Itens de clima organizacional, variância explicada, autovalores e alphas de Cronbach dos fatores.

Itens	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
O padrão de desempenho esperado de cada integrante das equipes é definido claramente pelas suas chefias.	0,45	0,18	0,34	0,02	0,05
Os chefes das unidades fornecem feedback sobre o desempenho dos servidores.	0,55	0,00	0,09	0,26	0,04
As chefias definem juntamente com os servidores formas para alcançar as metas de trabalho.	0,55	0,08	0,23	0,03	0,04
As tarefas são delegadas pelas chefias de forma equitativa.	0,67	0,00	0,25	0,11	0,01
As chefias elogiam quando um bom desempenho é apresentado.	0,70	0,69	0,32	0,47	0,04
As chefias são receptivas às críticas relativas ao trabalho.	0,72	0,04	0,03	0,13	0,11
As chefias definem prioridades para a execução das tarefas.	0,74	0,04	0,20	0,12	0,00
A participação da equipe na tomada de decisões sobre o trabalho é fomentada pelas chefias.	0,77	0,03	0,06	0,03	0,06
As chefias distribuem as tarefas considerando as habilidades e potencialidades dos integrantes de suas equipes.	0,81	0,06	0,02	0,06	0,11
Os esforços para executar os trabalhos são valorizados pelas chefias.	0,83	0,01	0,29	0,30	0,02
As chefias tratam todos os servidores de forma justa.	0,84	0,03	0,02	0,00	0,07
A comunicação entre os servidores das unidades tem favorecido o desenvolvimento do trabalho.	0,29	0,45	0,19	0,18	0,01
O Tribunal divulga à sociedade os resultados de sua atuação.	0,18	0,60	0,00	0,03	0,15
O Tribunal comunica aos servidores, de forma eficaz, suas políticas, normas e procedimentos.	0,47	0,62	0,13	0,06	0,16
As unidades organizacionais do Tribunal compartilham informações entre si.	0,05	0,90	0,01	0,08	0,06
As áreas do Tribunal compartilham informações para a realização das tarefas.	0,04	0,04	0,12	0,03	0,12
O TCDF acompanha a execução dos planos de ação das unidades.	0,11	0,25	0,32	0,09	0,0
As metas de desempenho das unidades são adequadas para avaliar seus resultados.	0,20	0,26	0,46	0,03	0,05
Os servidores atuam para que os objetivos da unidade sejam alcançados.	0,23	0,02	0,58	0,11	0,14
O planejamento estratégico é utilizado efetivamente pelos servidores.	0,13	0,23	0,59	0,18	0,02
Os objetivos estratégicos relacionados às unidades norteiam as atividades de trabalho dos servidores.	0,11	0,13	0,80	0,07	0,02
As ações planejadas pelas unidades consideram os objetivos estratégicos do TCDF.	0,01	0,07	0,73	0,12	0,05
As ideias inovadoras são estimuladas.	0,07	0,21	0,22	0,42	0,06
Os servidores são incentivados a desenvolver novos métodos de trabalho.	0,16	0,05	0,36	0,58	0,10
Os servidores são encorajados a tentar novas formas de executar as suas atividades.	0,14	0,53	0,18	0,59	0,51

Os servidores são estimulados a desempenhar as tarefas de maneira inovadora.	0,13	0,08	0,25	0,71	0,05
As ações de treinamento e desenvolvimento oferecidas pelo TCDF são úteis às necessidades de trabalho.	0,08	0,10	0,24	0,10	0,61
O TCDF incentiva a participação de servidores em ações de treinamento e desenvolvimento.	0,06	0,06	0,00	0,00	0,83
O TCDF oferece oportunidades de capacitação a todos os servidores.	0,04	0,09	0,12	0,10	0,86
% variância explicada	52,21	0,99	0,89	0,16	0,62
Alfa de Cronbach	0,95	0,86	0,91	0,93	0,84
Autovalores	20,36	0,34	0,12	0,84	0,63

Nota. * Legenda: Fator 1 – Liderança; Fator 2 – Comunicação; Fator 3 – Estratégias e Planos; Fator 4 – Melhoria Contínua; Fator 5 – Aprendizagem. Método de extração: componentes principais e método de rotação: Varimax. Elaborado pelos autores.

ANEXO B

Planejamento Estratégico da RFB 2020-2023

Aprovado pela Portaria 5.078 de 29 de dezembro de 2020



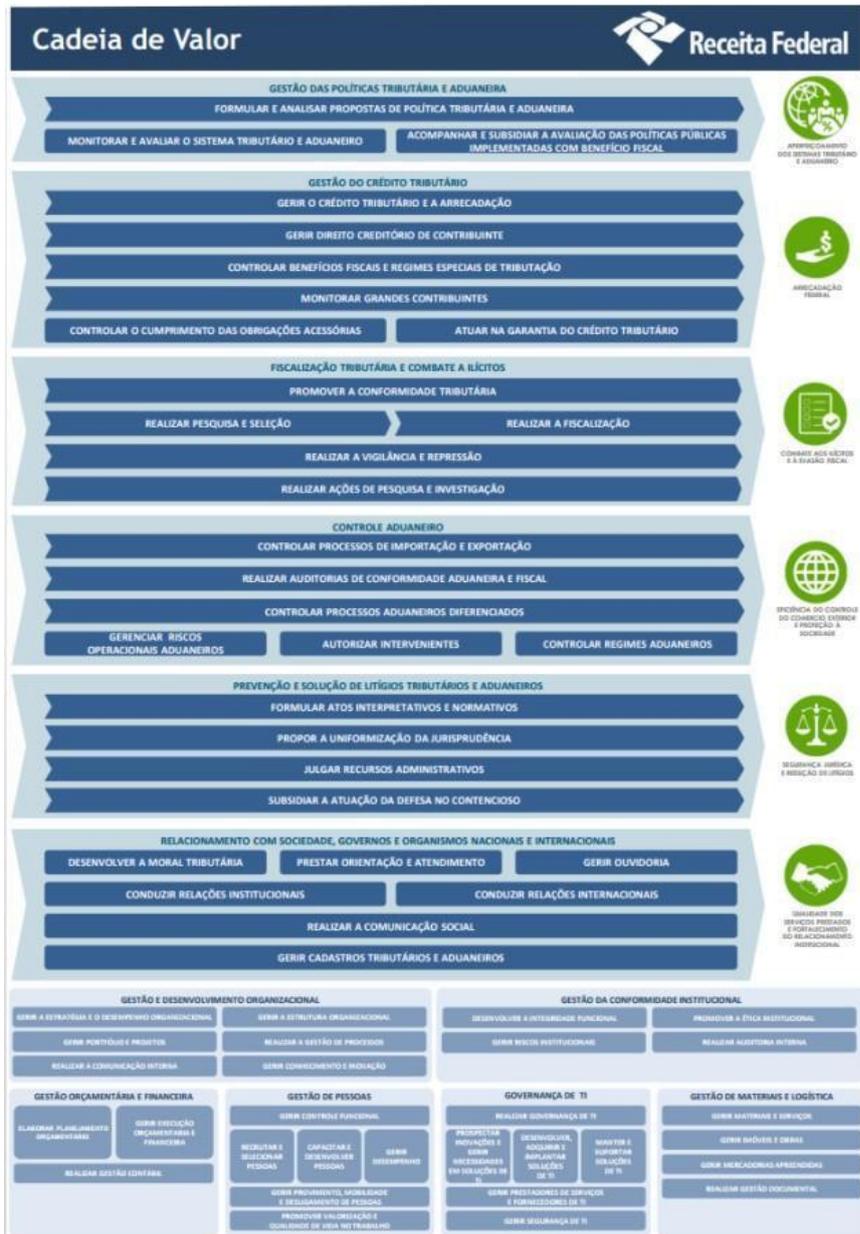
ANEXO C



ANEXO D

CADEIA DE VALORES DA RFB

Definida em novembro de 2014 pela Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional (COPAV)



ANEXO E

DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NACIONAL 2024

Página inicial > Gestão por Competência >		DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS - VISÃO DETALHADA ★					
DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS - DETALHADO							
Nível do diagnóstico: Nacional				Tipo de competência: Gerencial			
^ Visão geral de todas as competências							
Página inicial > Gestão por Competência >		DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS - VISÃO DETALHADA ★					
Ranking	Trilha	Competências: 18	Total	Alta	Média	Baixa	
1		Representação	2766	529	549	1688	
2		Gestão de equipes virtuais	2740	522	586	1632	
3		Inovação e mudança	2766	506	596	1664	
4		Engajamento de pessoas e equipes	2766	501	581	1684	
5		Gestão de conflitos	2740	493	576	1671	
6		Comunicação estratégica	2766	488	569	1709	
7		Gestão para resultados	2766	485	549	1732	
8		Oferecer devolutiva (feedback)	2740	472	559	1709	
9		Negociação	2740	469	565	1706	
10		Orientação estratégica	2740	463	547	1730	
11		Delegação de atividades	2766	439	559	1768	
12		Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	2766	420	541	1805	
13		Coordenação e colaboração em rede	2766	407	524	1835	
14		Resiliência	2766	376	504	1886	
15		Flexibilidade	2766	325	457	1984	
16		Gestão de crises	26	8	5	13	
17		Visão de futuro	26	7	7	12	
18		Geração de valor para a sociedade	26	7	4	15	