

Variáveis pessoais e profissionais influenciam a segurança psicológica de servidores públicos? Caso de uma Secretaria do Distrito Federal

Do Personal and Professional Variables Influence the Psychological Safety of Public Servants? The Case of a Secretariat of the Federal District

¿Las Variables Personales y Profesionales Influyen en la Seguridad Psicológica de los Servidores Públicos? El Caso de una Secretaría del Distrito Federal

Grupo temático 05 – Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Christiane Ferreira de Carvalho, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Juliana Girão de Moraes, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Márcia de Azevedo Duarte, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Priscila Pires de Oliveira Dambrowski, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Lana Montezano, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

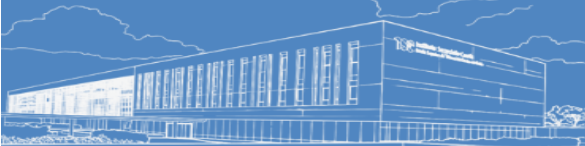
RESUMO

O objetivo do estudo foi identificar a influência de variáveis pessoais e profissionais na segurança psicológica das equipes de trabalho de servidores de uma Secretaria do Distrito Federal. A pesquisa quantitativa, de natureza descritiva e recorte transversal, em uma amostragem não probabilística por conveniência, obteve amostra de 206 servidores que responderam um questionário eletrônico para avaliar, com escala Likert, 11 perguntas referentes à escala de segurança psicológica, além das questões de perfil. O estudo revela que, apesar de uma boa percepção geral, ainda há barreiras para assumir riscos interpessoais e compartilhar falhas, assim, a segurança psicológica não é apenas resultado de práticas organizacionais, mas também da interação entre fatores pessoais e profissionais, tendo em vista que foi identificada a influência do estado civil e do tempo na equipe na segurança psicológica, enquanto variáveis de escolaridade gênero, faixa etária, tamanho da equipe, tipo de vínculo e ocupação de função de gestão não influenciam a percepção de segurança psicológica. Os resultados corroboram que a segurança psicológica vai além de um simples sentimento, sendo um ativo institucional estratégico. A pesquisa reforça a importância de políticas de gestão de pessoas que incentivem a confiança e a diversidade de opiniões e aponta para a necessidade de estratégias como a capacitação de líderes, mecanismos de *feedback* construtivo e maior transparência para melhorias no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Segurança psicológica; variáveis pessoais; variáveis profissionais; comportamento de aprendizagem, equipes.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify the influence of personal and professional variables on the psychological safety of work teams composed of public servants in a Secretariat of the Federal District. This quantitative, descriptive, cross-sectional study adopted a non-probabilistic convenience sampling strategy, resulting in a sample of 206 civil servants who completed an electronic questionnaire. The instrument included 11 Likert-scale items assessing psychological safety, in addition to demographic and professional profile variables. The findings indicate that, despite a generally positive perception, barriers remain to interpersonal risk-taking and openly sharing mistakes. Psychological safety is therefore not solely the result of organizational practices but also of the interaction between personal and professional factors. Marital status and tenure within the team were found to significantly influence psychological safety, whereas education level, gender, age group, team size, type of employment relationship, and managerial role did not significantly affect its perception. The results reinforce that psychological safety extends beyond a subjective feeling and constitutes a strategic institutional asset. The study



highlights the importance of human resource policies that foster trust and diversity of opinions and emphasizes the need for leadership training, constructive feedback mechanisms, and greater transparency to improve the work environment.

Keywords: Psychological safety; personal variables; professional variables; learning behavior; teams

RESUMEN

El objetivo del estudio fue identificar la influencia de variables personales y profesionales en la seguridad psicológica de los equipos de trabajo de servidores públicos de una Secretaría del Distrito Federal. Se trata de una investigación cuantitativa, descriptiva y transversal, con muestreo no probabilístico por conveniencia, que obtuvo una muestra de 206 servidores que respondieron un cuestionario electrónico. El instrumento incluyó 11 ítems en escala Likert para evaluar la seguridad psicológica, además de variables de perfil sociodemográfico y profesional. Los resultados muestran que, a pesar de una percepción general positiva, aún existen barreras para asumir riesgos interpersonales y compartir errores. La seguridad psicológica no es únicamente resultado de prácticas organizacionales, sino también de la interacción entre factores personales y profesionales. Se identificó la influencia del estado civil y del tiempo en el equipo, mientras que variables como nivel educativo, género, edad, tamaño del equipo, tipo de vínculo laboral y ocupación de función de gestión no mostraron influencia significativa. Los hallazgos refuerzan que la seguridad psicológica va más allá de un simple sentimiento y constituye un activo institucional estratégico. El estudio destaca la importancia de políticas de gestión de personas que promuevan la confianza y la diversidad de opiniones, así como estrategias de capacitación de líderes, retroalimentación constructiva y mayor transparencia para mejorar el ambiente laboral.

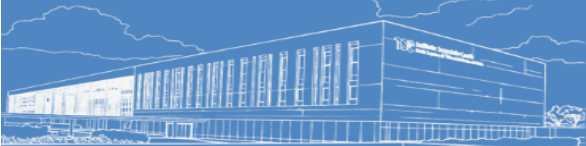
Palabras clave: Seguridad psicológica; variables personales; variables profesionales; comportamiento de Aprendizaje; equipos

1. Introdução

Nas organizações contemporâneas, a capacidade de cooperação entre os colaboradores tornou-se um elemento central para o alcance de resultados. A atuação conjunta, marcada pela autonomia, pela criatividade e pela flexibilidade, configura-se como requisito indispensável diante da crescente demanda por desempenhos elevados (Mayfield & Mayfield, 2021). Todavia, a efetividade do trabalho coletivo pode ser comprometida por obstáculos e tensões inerentes ao trabalho em equipe, sendo a administração das ameaças interpessoais, explícitas ou veladas, um dos principais desafios a serem enfrentados (Edmondson & Lei, 2014). Embora a cooperação e a inovação favoreçam o alcance de objetivos organizacionais, tais práticas podem gerar riscos pessoais. A introdução de métodos ou ideias inéditas, ao desafiar padrões consolidados, pode falhar e comprometer a reputação profissional do indivíduo (Newman et al., 2017). Assim, a segurança psicológica emerge como condição indispensável para a expressão autêntica, o compartilhamento de informações e a construção de um ambiente que favoreça o aprendizado coletivo (Edmondson & Lei, 2014; Ramalho & Porto, 2021a).

Pesquisas recentes apontam que ambientes psicologicamente seguros estão associados a diversos benefícios para os indivíduos e organizações, incluindo maior comprometimento, engajamento, criatividade, desempenho e gerenciamento construtivo de conflitos, saúde mental, bem-estar, resiliência organizacional e inovação (Harvey et al., 2019; Ip et al., 2025; Kumagaya et al., 2025; Ramalho; Porto, 2021a). Importa destacar que segurança psicológica não significa imunidade a erros ou ausência de consequências, mas sim disposição para aceitar os riscos inerentes à transparência e ao diálogo franco (Edmondson, 2020).

Apesar de sua relevância, evidências indicam que trabalhadores optam por não expressar preocupações ou opiniões relevantes, temendo repercussões negativas. Essa escolha é influenciada pela expectativa sobre os resultados potenciais do comportamento, positivos ou negativos (Liang, 2012). O silêncio organizacional, entretanto, pode ser prejudicial, favorecendo erros, acidentes evitáveis e perda



de oportunidades de inovação (Edmondson, 2020). Em contrapartida, vínculos afetivos com a organização tendem a reduzir a incidência do silêncio, estimulando o engajamento (Knoll & Redman, 2016).

O cenário contemporâneo de rápidas mudanças globais, tanto pessoas quanto instituições se deparam com exigências de adaptação e aprendizado imediato. A estabilidade, a confiança e a percepção de domínio das próprias habilidades são constantemente colocadas à prova, o que torna essencial a possibilidade de errar com segurança, um recurso estratégico e indispensável na atualidade (Nicolaidis & Poel, 2020).

Um dos maiores desafios para a consolidação da segurança psicológica nas organizações é a gestão das ameaças interpessoais, explícitas ou implícitas, associadas à expressão de divergências, incertezas ou desconhecimentos (Edmondson & Lei, 2014). A promoção de uma cultura de voz, em que preocupações, incidentes e sugestões sejam encorajados e valorizados, revela-se, portanto, condição fundamental para o aprimoramento do desempenho organizacional (Liang et al., 2012).

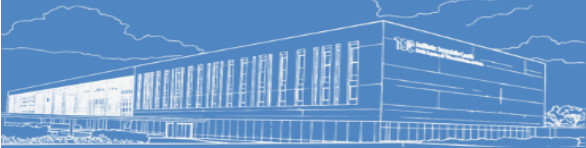
A consolidação de um clima psicologicamente seguro não apenas contribui para a mitigação de erros e práticas inadequadas, como também promove menores índices de estresse ocupacional, incentiva o comportamento de voz (entendido como a expressão de ideias, opiniões e preocupações), amplia o bem-estar, fortalece o comprometimento com a instituição e estimula processos contínuos de aprendizagem (Edmondson, 1999; Grailey et al., 2021). Em contrapartida, níveis reduzidos de segurança psicológica tendem a favorecer a emergência de uma “cultura do silêncio”, caracterizada tanto pela dificuldade em expor opiniões quanto pela ausência de escuta ativa, sobretudo diante de informações desagradáveis ou críticas (Edmondson, 2020).

Nesse sentido, a relevância de investigar a segurança psicológica na administração pública reside no seu potencial de fortalecer a governança e a efetividade das políticas públicas. Ao proporcionar um ambiente em que os servidores possam compartilhar informações sensíveis e ideias inovadoras sem medo de sanções, a segurança psicológica contribui para práticas mais participativas, transparência decisória e maior alinhamento com os princípios democráticos (Ramalho; Porto, 2021a; Rocha et al., 2024). Além disso, favorece o engajamento dos trabalhadores públicos, reduz riscos de falhas operacionais e amplia a qualidade das entregas estatais, configurando-se, portanto, como um pilar estratégico para a modernização e profissionalização da gestão pública no Brasil.

Nas últimas décadas a segurança psicológica ganhou destaque empírico, consolidando-se como objeto central de investigações em comportamento organizacional e dinâmica de equipes (Frazier et al., 2017). Edmondson e Lei (2014) apontam a necessidade de realizar pesquisas adicionais para a compreensão do funcionamento da segurança psicológica em organizações. Considerando a relevância do recurso segurança psicológica em contextos de trabalho em equipes, e a recomendação da literatura quanto à necessidade de investigações sobre antecedentes da segurança psicológica (Edmondson & Bransby, 2023; Kumagaya et al., 2025; Newman et al., 2017), esta pesquisa buscou identificar a influência de variáveis pessoais e profissionais na segurança psicológica das equipes de trabalho de servidores de uma Secretaria do Distrito Federal. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa com amostra de 206 servidores desta Secretaria que responderam um questionário eletrônico sobre a sua percepção quanto à segurança psicológica e perfil do respondente.

2. Referencial teórico

Ainda que frequentemente se manifestem de forma discreta, as ameaças interpessoais possuem forte impacto, pois limitam processos de aprendizagem dentro das organizações. Para que os indivíduos se sintam encorajados a expressar opiniões, compartilhar ideias ou formular questionamentos sem receio de represálias ou constrangimentos, é imprescindível que as lideranças cultivem um ambiente de segurança psicológica (Edmondson, 2020). Nessas condições, quando os trabalhadores se reconhecem



ARTIGO

autorizados a expor preocupações ou levantar questões complexas, cria-se um cenário favorável à redução de falhas e ao aprimoramento da qualidade do trabalho (Grailey et al., 2021).

O conceito de segurança psicológica tem suas origens no campo da ciência organizacional há mais de meio século.

Nos trabalhos de Schein e Bennis (1965), a noção de segurança psicológica estava associada à percepção de confiança do indivíduo diante de processos de mudança. Tratava-se de um mecanismo que buscava reduzir a ansiedade dos trabalhadores quanto à sua aceitação mínima e utilidade dentro da organização. Essa perspectiva inaugurou o debate sobre a importância de um ambiente organizacional que favorecesse a expressão dos sujeitos em meio a transformações.

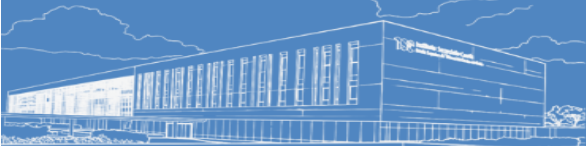
Anos mais tarde, Kahn (1990) ampliou o entendimento do construto ao vinculá-lo às condições interpessoais vivenciadas pelos indivíduos no trabalho. Para o autor, a segurança psicológica consiste na percepção de poder se engajar em interações profissionais sem receio de que isso resulte em prejuízos para a autoimagem, o status ou a carreira. Essa redefinição deslocou o foco do nível estritamente organizacional para as relações interpessoais cotidianas, aproximando a discussão dos fatores psicossociais que sustentam o engajamento e a expressão no trabalho (Ramalho; Porto, 2021a). Segundo Kahn (1990), quatro fatores influenciam diretamente a percepção de segurança psicológica: relações interpessoais, dinâmicas grupais, estilo de gestão e normas organizacionais. A construção de um clima favorável depende, portanto, de lideranças que adotem práticas solidárias, resilientes e claras em sua comunicação. Ainda assim, trata-se de um fenômeno que não surge de maneira automática, mesmo em organizações com culturas institucionais consolidadas, exigindo atenção constante ao comportamento gerencial (Edmondson & Lei, 2014).

A partir da década de 1990, o construto passou a ganhar ainda mais relevância em função das exigências de aprendizado contínuo, inovação e colaboração em equipe, características do novo ambiente de negócios marcado pela complexidade e pela interdependência entre os trabalhadores. Foi nesse contexto que Edmondson (1999) introduziu uma nova perspectiva, ao definir segurança psicológica como uma crença compartilhada de que a equipe constitui um espaço seguro para assumir riscos interpessoais, sem receio de punições, marco teórico que orienta boa parte da literatura posterior (Newman et al., 2017). Essa definição inovadora consolidou a ideia de que o fenômeno não é apenas individual, mas também coletivo, emergindo como propriedade dos grupos de trabalho.

Posteriormente, a própria Edmondson (2020) aprofundou o conceito ao demonstrar, empiricamente, que equipes de alto desempenho não necessariamente cometem mais erros, mas sim relatam mais erros. Esse achado, inicialmente contraintuitivo, revelou que em ambientes psicologicamente seguros os trabalhadores se sentem à vontade para reconhecer falhas, compartilhar aprendizados e propor melhorias sem receio de punições ou julgamentos. Assim, a segurança psicológica passou a ser vista como condição essencial para a criação de equipes inovadoras, colaborativas e orientadas para o aprendizado organizacional.

Dessa forma, os marcos teóricos estabelecidos por Schein e Bennis (1965), Kahn (1990) e Edmondson (1999; 2020) não devem ser vistos como abordagens concorrentes, mas sim como contribuições complementares que sustentam a evolução do construto. Enquanto os primeiros autores introduziram a noção de segurança em processos de mudança, Kahn (1990) destacou sua relação com engajamento interpessoal e Edmondson (1999; 2020) a consolidou como fenômeno coletivo que impacta diretamente inovação, aprendizagem e desempenho organizacional (Frazier et al., 2017; Ramalho & Porto, 2021a).

Adair et al. (2022) definem a segurança psicológica como a crença de que é seguro expressar livremente preocupações e ideias com pouco ou nenhum medo de repreensão ou menosprezo". Nesse sentido, verifica-se que a segurança psicológica se apresenta como um conceito multidimensional, articulando confiança interpessoal, respeito pelas competências individuais e cuidado genuíno com os colegas de trabalho. Em última instância, constitui-se como um princípio unificador que reforça a



ARTIGO

necessidade de minimizar riscos interpessoais e promover ambientes laborais mais abertos, colaborativos e inovadores.

Newman et al. (2017) realizaram uma revisão da literatura e identificaram os principais antecedentes da segurança psicológica, dentre eles tem-se o suporte da liderança, práticas organizacionais de apoio, redes de relacionamento, as características da equipe, tais como o clima, a estrutura formal da equipe, a autonomia, bem como as diferenças individuais e de equipe. Além disso, os autores consolidaram os principais decorrentes de um ambiente com segurança psicológica, como a melhoria na comunicação e no compartilhamento de conhecimento, a possibilidade de apresentarem comportamentos de expressão de opiniões, comportamento de aprendizagem, desempenho, inovação e criatividade.

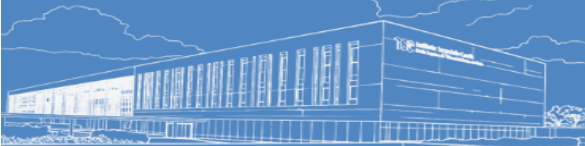
Ip et al. (2025) identificaram três antecedentes da segurança psicológica em contexto no setor público, sendo eles: estilo da liderança, estruturas hierárquicas e dinâmicas de poder, além de clima organizacional e cultura de comunicação por meio de confiança, transparência e comunicação aberta, constando que variáveis organizacionais influenciam a segurança psicológica. Em estudo no setor público japonês, Kumagaya et al. (2025) constaram que a liderança humilde influencia positivamente a segurança psicológica, assim como o compartilhamento de conhecimento sobre aspectos do trabalho ou pessoais. Em relação a características das equipes, tamanhos maiores influenciam negativamente a segurança psicológica, quanto o tempo de serviço não apresentou correlação significativa.

3. Método

A realização dessa pesquisa teórico-empírica consiste em um estudo de caso dos servidores ativos de uma Secretaria de Estado do Distrito Federal. Possui natureza descritiva, com recorte temporal transversal e abordagem quantitativa, a partir de dados coletados, no período de 8 a 19 de agosto de 2025, com aplicação de questionário eletrônico (*Google Forms*). O instrumento de coleta foi estruturado em três partes: (i) com apresentação da pesquisa e pergunta quanto à concordância em participar voluntariamente, em respeito às diretrizes éticas de pesquisa; (ii) com a escala de Segurança Psicológica em Equipe (Edmondson, 1999; adaptada por Ramalho & Porto, 2021b) contendo onze itens, mensurados com a escala *Likert* de 5 pontos, variando de discordo totalmente (1) até concordo totalmente (5); (iii) questões de perfil do respondente sobre variáveis individuais e do contexto de trabalho com perguntas de múltipla escolha.

Os dados primários foram coletados de forma anônima, utilizando estratégia de divulgação com envio de e-mail, mensagens eletrônicas do WhatsApp, além de solicitações, feitas pessoalmente, para participações via QRCode de acesso. A partir de uma amostragem probabilística por conveniência foi possível obter uma amostra válida de 206 respostas, a qual possui 90% de nível de confiança e 5,45% de margem de erro amostral.

Os dados coletados foram exportados da plataforma *Google Forms* para uma planilha Excel, na qual foram feitos tratamentos da base, com a criação da variável de percepção geral de segurança psicológica com a média dos 11 itens do questionário. Para interpretar os resultados, quanto maior a proximidade do grau 1 menor percepção de segurança psicológica e quanto mais próximo ao grau 5 maior percepção de segurança psicológica. Além disso, a análise de dados de distribuição da frequência considerou uma régua de interpretação, conforme ilustrado na Figura 1, a qual foi utilizada para elaborar um gráfico que permitisse visualizar como as respostas se distribuem ao longo da frequência.



Segurança psicológica

Régua de interpretação da escala Likert

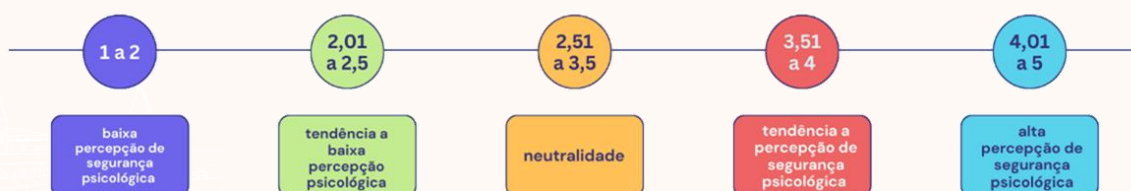


Figura 1 – Régua de interpretação de segurança psicológica

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

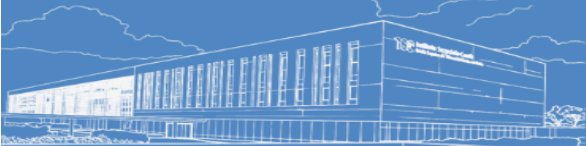
Esclarece-se que, tendo em vista a observação das aplicações dos questionários por Edmondson, (1999) adaptada por Ramalho e Porto (2021b) foi considerada a inversão da pontuação dos itens 1, 3, 5 e 11 da escala Likert, o que permitiu a aplicação da régua de interpretação adaptada pelas autoras. Edmondson (1999) explica a presença de itens expressos negativamente no questionário e afirma que essa discordância, demonstrada nos referidos itens, é consistente com uma segurança psicológica mais elevada. No caso da pesquisa é importante reverter a pontuação dos dados itens formulados negativamente para permitir o cálculo da média geral, além de alinhar a interpretação de todos os itens na mesma lógica.

Em seguida, os dados foram importados no SPSS 27 para a geração das estatísticas descritivas de frequência e das medidas de tendência central (média e desvio padrão). Para verificar a influência das variáveis do perfil do respondente na percepção de segurança psicológica, foram realizados os testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, e em função de todos os itens terem apresentados significância igual a zero, caracterizando a amostra com ausência de normalidade, foram realizados testes não paramétricos de comparação de grupos, como o *Kruskal-Wallis* e *U de Mann-Whitney*, a depender da variável utilizada. Por fim, os dados foram exportados para o Excel novamente para elaboração dos gráficos e do coeficiente de variação.

Considerando a necessidade da comparação de grupos com as variáveis de perfil, a Tabela 1 apresenta a caracterização dos respondentes, em que se pode observar que a maioria foi do sexo feminino, com faixa etária entre 41 e 50 anos, com estado civil casado. O principal nível de escolaridade é de pessoas com especialização. No que tange a características vinculadas ao trabalho, a maioria é servidor efetivo, que possui cargo em comissão, que não atua gerenciando equipes, e trabalha com equipes entre 6 e 15 pessoas, principalmente há mais de 3 anos na mesma equipe, além de serem vinculados à Secretaria há mais e 15 anos.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes do questionário

Variáveis	Categorias	Frequência (%)
Gênero	Feminino	59,22
	Masculino	40,29
	Prefiro não informar	0,49
Faixa etária	20 a 30	6,31
	31 a 40	14,56



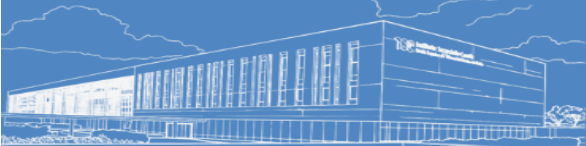
ARTIGO

Variáveis	Categorias	Frequência (%)
	41 a 50	48,06
	acima de 51	31,07
Estado civil	Casado	49,03
	Divorciado	15,05
	Separado	1,46
	Solteiro	21,36
	União estável	13,10
Escolaridade	Doutorado completo	0,97
	Ensino médio completo	1,45
	Ensino superior completo	17,48
	Especialização completa	61,17
	Mestrado completo	18,93
Modalidade do vínculo	Servidor efetivo	84,47
	Servidor comissionado sem vínculo	15,53
Servidores efetivo (Percentual válido)	Com cargo em comissão	72,41
	Sem cargo em comissão	27,59
Gerencia equipe?	Sim	33,98
	Não	66,02
Tamanho da sua equipe	Até 5 pessoas	31,55
	De 6 a 15 pessoas	42,72
	Acima de 16 pessoas	25,73
Tempo de trabalho nesta equipe	Até 3 anos	26,21
	De 3 anos e 1 mês a 5 anos	6,31
	De 5 anos e 1 mês a 10 anos	16,50
	De 10 anos e 1 mês a 15 anos	6,80
	Acima de 15 anos	44,18
	Acima de 15 anos	44,18
Tempo de trabalho na Secretaria?	Até 3 anos	26,21
	De 10 anos e 1 mês a 15 anos	6,80
	De 3 anos e 1 mês a 5 anos	6,31
	De 5 anos e 1 mês a 10 anos	16,50
	Acima de 15 anos	44,18
Unidades da Secretaria*	Unidade A	4,85
	Unidade B	16,51
	Unidade C	10,19
	Unidade D	5,34
	Unidade E	11,65
	Unidade F	35,44
	Unidade G	10,19
	Unidade H	0,49
	Unidade I	5,34

Nota: * a coleta das unidades foi com a indicação do nome real, mas foram apresentados códigos das unidades para não identificar a organização.

4. Análise de resultados

Os participantes possuem uma média geral de 3,67 (DP=0,96), o que remete à uma tendência à percepção de segurança psicológica, ou seja, o contexto laboral permite que tenham aberturas para se expressar e expor ideias. O coeficiente de variação geral foi de 26,6%, indicando que há dispersão na



ARTIGO

percepção geral de segurança psicológica dos participantes na pesquisa. No nível grupal, a segurança psicológica apresenta associação positiva com o desempenho, sendo a aprendizagem em equipe um mediador recorrente dessa relação (Edmondson, 1999).

Na Tabela 2 são apresentadas as estatísticas descritivas dos itens do questionário, contendo mínimo, máximo, média, medidas de dispersão e a frequências das respostas da escala. A primeira análise diz respeito ao fato de todos os itens terem elevado coeficiente de variação, o que indica que as pessoas possuem percepções mais heterogêneas em relação à média, assim como ocorreu com a percepção geral de segurança psicológica. Em relação aos 11 itens, tem-se que, em média, apenas dois apresentaram percepção neutralidade da segurança psicológica, relacionados a assumir riscos e interesse em compartilhar informações. Um resultado de neutralidade pode indicar tanto indiferença ou ausência de opinião formada, quanto problemas de clareza ou relevância do item (Likert, 1932; Pasquali, 2010). Em contextos organizacionais, pode ainda refletir uma estratégia de autopreservação, quando os respondentes evitam se posicionar em temas sensíveis (Tourangeau; Yan, 2007). Embora a neutralidade possa representar uma posição atitudinal legítima, sua predominância reduz a variabilidade dos dados e pode limitar a identificação de tendências (Dawes, 2008; Hair et al., 2009). Todos os demais nove itens apresentaram médias que indicam uma tendência de percepção de segurança psicológica na organização, alinhado à percepção geral, o que indica que as equipes percebem abertura para discutir problemas, não serem rejeitadas, ou seja, um ambiente propício para confiança no trabalho. Este ambiente pode contribuir com a geração de inovações e melhorias organizacionais, conforme apontado pela literatura (Newman et al., 2017).

Ao analisar a Tabela 2, observa-se que o ponto com a maior média foi o respeito e valorização das contribuições das pessoas (item 6). Ressalta-se que os itens que estão com a escala invertida, representam valores em que se mudou os percentuais da escala preenchida para que todos pudessem ser interpretados com maior percepção de segurança psicológica com a nota 5. Inclusive no item 5 que possui a maior frequência de concordância total, significa que 55,34% dos participantes indicaram que discordam totalmente que é difícil pedir ajuda, portanto foi colocado o percentual em concordo totalmente para facilitar a interpretação que é um item que contribui para a segurança psicológica, ou seja, o ambiente organizacional tem abertura para pedir ajuda aos colegas.

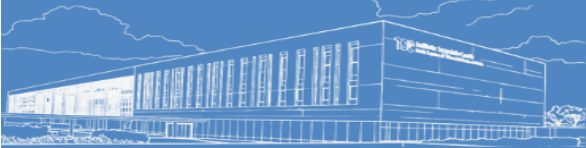


Tabela 2 – Estatísticas descritivas da percepção de segurança psicológica, por itens do questionário

Estatísticas descritivas							Frequência da escala Likert (%)				
Itens Segurança Psicológica	N	Min	Max	Média	DP	CV	1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
1. Nessa equipe, quando alguém comete um erro é comum que isso seja usado contra ela no futuro*	206	1	5	3,93	1,28	32,5%	6,31%	11,17%	13,59%	20,39%	48,54%
2. É fácil discutir problemas ou questões difíceis nessa equipe.	206	1	5	3,54	1,28	36,2%	10,19%	14,08%	12,14%	38,84%	24,76%
3. Nessa equipe as pessoas são rejeitadas por serem diferentes*	206	1	5	3,94	1,28	32,5%	7,28%	6,80%	10,19%	16,99%	58,74%
4. Assumir riscos é completamente seguro nessa equipe.	206	1	5	3,15	1,21	38,3%	10,19%	21,36%	26,21%	28,16%	14,08%
5. É difícil pedir ajuda a outros membros dessa equipe*	206	1	5	3,94	1,28	32,5%	6,80%	7,77%	4,85%	25,24%	55,34%
6. Membros dessa equipe respeitam e valorizam as contribuições uns dos outros	206	1	5	3,96	1,19	30,0%	5,34%	8,74%	14,08%	28,64%	43,20%
7. Ao trabalhar com os membros dessa equipe, minhas habilidades e talentos únicos são valorizados e utilizados	206	1	5	3,71	1,27	34,2%	8,25%	12,14%	13,11%	33,50%	33,01%
8. Nesta unidade é fácil falar abertamente o que se tem em mente	206	1	5	3,54	1,36	38,3%	9,71%	17,96%	12,62%	27,67%	32,04%
9. As pessoas nesta unidade com frequência se sentem à vontade para falar sobre problemas e divergências	206	1	5	3,53	1,27	35,9%	9,71%	13,11%	16,99%	34,95%	25,24%
10. As pessoas nesta unidade estão ansiosas para compartilhar informações sobre o que não funciona e, também, sobre o que funciona	206	1	5	3,23	1,19	36,7%	9,71%	16,99%	28,64%	29,61%	15,05%
11. Guardar segredo é a melhor maneira de progredir nesta unidade*	206	1	5	3,93	1,28	32,5%	8,74%	10,68%	19,90%	16,51%	44,18%

* Itens com escala invertida, ou seja, as frequências e médias foram calculadas troando a resposta de 1 para 5 e de 2 para 4, de modo a permitir a interpretação da mesma forma na escala.

Fonte: elaborado pelas autoras, com base nos dados coletados.

A Figura 2 apresenta a ilustração dos percentuais das frequências para melhor interpretação dos dados coletados neste artigo. Assim, é possível visualizar a distribuição da escala e graduação de menor a maior percepção de segurança psicológica.



Figura 2 – percentuais das frequências da escala de segurança psicológica

Fonte: elaborado pelas autoras.

Nicolaidis e Poell (2014) observaram que a criação de ambientes laborais que toleram falhas constitui estratégia essencial para impulsionar a produtividade, a inovação e a capacidade de resposta criativa diante das transformações disruptivas que atravessam todos os setores. Nesse processo, os autores afirmam que o papel da gestão de pessoas é central para assegurar que tais iniciativas sejam efetivamente implementadas e sustentadas. Em um cenário de mudanças globais sem precedentes, torna-se imprescindível repensar as formas de organização do trabalho, fomentando culturas que valorizem a segurança psicológica, a responsabilidade das lideranças pelo desenvolvimento humano, a sustentabilidade econômica e o cuidado com o planeta. Assim, organizações que reconhecem o erro como parte do aprendizado ampliam sua resiliência e capacidade de adaptação, ao passo que lideranças corajosas e estratégicas garantem inclusão, inovação contínua e respostas sociais mais abrangentes.

Quando líderes demonstram abertura, disponibilidade e acessibilidade para sua equipe, favorecem o desenvolvimento da segurança psicológica dos liderados e enviam um sinal claro de que é seguro se expressar. Eles podem encorajar a equipe a trazer novas ideias e assumir riscos, comunicando a importância destes comportamentos (Carmeli et al., 2010).

Após descrever a percepção de segurança psicológica na Secretaria estudada, para alcançar o objetivo proposto, foram realizados testes de comparação de grupos para verificar se variáveis individuais e profissionais influenciam na percepção de segurança psicológica, ou seja, se atuam como antecedentes. A partir do teste de Kruskal-Wallis, constatou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas da percepção dos itens de segurança psicológica com as variáveis pessoais de gênero, faixa

etária e escolaridade e da variável de contexto profissional do tamanho da equipe que participa. Já com o teste U de Mann-Whitney não foi identificada diferença significativa em relação ao tipo de vínculo, com o fato de estar ocupando cargo em comissão, de estar gerenciando alguma equipe de trabalho. O resultado desta pesquisa divergiu dos achados de Kumagaya et al. (2025) que haviam identificado a influência do tamanho da equipe na percepção de segurança psicológica.

Por outro lado, com a variável de estado civil, identificou-se diferença significativa em relação ao item 1 – quando alguém comete um erro é comum que seja usado contra ela no futuro ($\text{sig}=0,031$), os divorciados possuem maior percepção de segurança psicológica ($M=1,65$) e os solteiros menores percepções ($M=2,55$); item 7 – valorização e utilização das habilidades e talentos ($\text{sig}=0,008$), onde pessoas divorciadas tem maior percepção ($M=4$), enquanto com união estável possuem menores percepções ($M=3,30$); e 11 – guardar segredo é a melhor maneira de progredir na unidade ($\text{sig}=0,004$), onde divorciados ($M=1,71$) possuem maior percepção de segurança psicológica enquanto quem está em união estável ($M=2,93$) possui menor percepção. Os demais itens não foram identificadas diferenças significativas. Neste caso foram utilizadas as médias dos itens originais e não das escalas invertidas.

A única variável de característica profissional vinculada ao contexto de trabalho que apresentou diferença significativa foi o tempo de atuação na equipe, e mesmo assim com apenas um item, enquanto nos demais também não apresentou diferença. Observou-se que quanto maior o tempo na unidade, menor é a percepção de segurança psicológica para progredir na unidade guardando segredo, tendo em vista que pessoas com até 6 meses apresentam uma média de 1,47, ou seja, acreditam que não precisam guardar segredo para progredir enquanto acima de 3 anos possuem média de 2,45, e a média em cada faixa de período vai aumentando. Lembrando que este item precisa ser interpretado de forma invertida, e as médias indicadas são do item original.

Considerações finais

Os resultados da pesquisa evidenciam que, embora exista uma tendência geral positiva na percepção de segurança psicológica entre os servidores da Secretaria do Distrito Federal, ainda persistem barreiras relevantes relacionadas à disposição para assumir riscos interpessoais e ao compartilhamento de falhas. A pesquisa avançou em realizar pesquisa empírica sobre a temática no contexto do setor público, bem como em identificar variáveis pessoais (estado civil) e profissionais (tempo de atuação na equipe) influenciando a percepção de aspectos relacionados à segurança psicológica.

No campo prático, os achados reforçam a necessidade de políticas de gestão de pessoas que estimulem ambientes de confiança e valorizem a diversidade de opiniões, de modo a reduzir barreiras à expressão de ideias e à experimentação. Estratégias como capacitação de lideranças inclusivas, institucionalização de mecanismos de *feedback* construtivo e promoção da transparência podem ampliar a percepção de segurança psicológica, favorecendo a inovação e a aprendizagem coletiva na administração pública.

Ademais profissionais da área de gestão de pessoas podem atuar em estreita parceria com as lideranças organizacionais, promovendo maior conscientização acerca da relevância de seu papel na construção de ambientes psicologicamente seguros. Além de estimular reflexões individuais, esses profissionais podem sistematizar e difundir práticas bem-sucedidas observadas entre líderes, favorecendo sua disseminação em toda a organização por meio de iniciativas colaborativas voltadas ao aprimoramento das competências de liderança. Outro campo de atuação estratégico consiste em apoiar as equipes na avaliação de suas próprias percepções sobre a segurança para falhar no ambiente de trabalho, fornecendo subsídios tanto para os trabalhadores quanto para seus gestores na direção de consolidar espaços mais seguros, inclusivos e eficazes para o aprendizado coletivo.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a circunscrição a um único órgão público, o que restringe a generalização dos resultados, além do próprio tamanho da amostra. Outra limitação diz respeito ao risco de viés de autorrelato e de desajustabilidade social.

Futuras pesquisas poderiam ampliar a análise para diferentes secretarias do Distrito Federal e comparar contextos institucionais distintos, investigando ainda variáveis moderadoras, como estilos de liderança, características da cultura organizacional, e outras variáveis individuais, de equipe e organizacionais para aprofundar a compreensão sobre a segurança psicológica em diferentes cenários. Recomenda-se também que sejam realizadas pesquisas para identificar variáveis antecedentes e consequentes da segurança psicológica no setor público, inclusive com estudos qualitativos ou mistos, transversais ou longitudinais para aprofundar a compreensão do fenômeno em organizações públicas brasileiras. Também são necessários estudos que identifiquem as práticas adotadas pelas organizações para contribuir de forma efetiva com um ambiente de segurança psicológica.

Em síntese, este estudo evidencia que a segurança psicológica constitui um pilar estratégico para a modernização da gestão pública, uma vez que impacta diretamente a qualidade da governança, a inovação e a entrega de valor à sociedade. Mais do que um recurso subjetivo, a segurança psicológica deve ser reconhecida como um ativo institucional capaz de fortalecer a efetividade e a legitimidade da administração pública contemporânea (Rocha et al., 2024).

Referências

- Adair, K. C., Heath, A., Frye, M. A., Frankel, A., Proulx, J., Rehder, K. J., Eckert, E., Penny, C., Belz, F. & Sexton, J. B. (2022). The psychological safety scale of the safety, communication, operational, reliability, and engagement (SCORE) survey: A brief, diagnostic, and actionable metric for the ability to speak up in healthcare settings. *Journal of patient safety*, 18(6), 513-520. <https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000001048>
- 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>
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-77. <https://doi.org/10.1177/147078530805000106>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2020). *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- 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., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Grailey, K. E., Murray, E. Reader, T., & Brett, S. J. (2021). The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: An evidence synthesis. *BMC Health Services Research*, 1(1), 773. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06740>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Harvey, J., Peterson, H., & Bainbridge, H. (2019). Psychological safety and learning in public organizations. *Public Management Review*, 21(6), 1-19.

- Ip, E., Srivastava, R., Lentz, L., & Jasinowski, S., & Anderson, G. S. (2025). Antecedents of Workplace Psychological Safety in Public Safety and Frontline Healthcare: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(5), 1-30. <https://doi.org/10.3390/ijerph22060820>
- Kahn W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does affective commitment moderate the relationship between silence and voice? *Human Resource Management*, 55(5), 919-944. <https://doi.org/10.1002/hrm.21700>
- Kumagaya, S-I., Matsuo, A., Yui, N., Ayaya, S., Kawahara, T., Kashiwabara, K., Koto, G., & Kamioka, H. (2025). Fostering employee engagement and mental health: Impact of psychological safety, humble leadership, and knowledge sharing in the Japanese public sector. *International Review of Public Administration*, 30(4), 326-349. <https://doi.org/10.1080/12294659.2025.2463135>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92, 2012. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, (140), 1-55.
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2021). Sound and safe: The role of leader motivating language and follower self-leadership in feeling of psychological safety. *Administrative Sciences*, 11(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci11020051>.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: a systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.0014>.
- Nicolaides, A., & Poell, R. F. (2020). "The Only Option Is Failure": Growing safe to fail workplaces for critical reflection. *Advances in Developing Human Resources*, 22(3), 264-277. <https://doi.org/10.1177/152342232092729>
- Pasquali, L. (2010). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. 4. ed. Petrópolis: Vozes.
- Ramalho, R. S., & Porto, J. B. (2021a). Segurança psicológica no trabalho: revisão, conceito e agenda de pesquisa. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(3), 1-12.
- Ramalho, M. C. K., & Porto, J. B. (2021b). Validity evidence of the team psychological safety survey. *Psico-USF*, 26(1), 165-176. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>.
- Rocha, M. de O., 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. *Revista de Carreiras e Pessoas – ReCaPe*, 14(3), 418-441. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i3.61013>
- Schein, E. H., & Bennis, W. (1965). Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach. New York: Wiley.
- Tourangeau, R., & Yan, T. (2007). Sensitive questions in surveys. *Psychological Bulletin*, 133(5), 859-883. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.5.859>.