



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



SEGURANÇA PSICOLÓGICA COMO PARTE FUNDAMENTAL PARA UM AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL

Priscila Stfany da Silva Sales - priscila.stfany.092@ufrn.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, CREATION RESEARCH
GROUP - UFRN

Mayara Adrielly Leal de Oliveira Rodrigues - mayara.leal.702@ufrn.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, CREATION RESEARCH
GROUP - UFRN

Eduardo Medeiros Cirne - eduardo.cirne.705@ufrn.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, CREATION RESEARCH
GROUP - UFRN

Paula de Oliveira Ferreira - paula.ferreira@ufrn.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, CREATION RESEARCH
GROUP - UFRN

Mario Orestes Aguirre González - mario.gonzalez@ufrn.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, CREATION RESEARCH
GROUP - UFRN

ÁREA: 8. ENGENHARIA DO TRABALHO
SUBÁREA: 8.2 - ERGONOMIA

RESUMO: A EVOLUÇÃO DA SEGURANÇA DO TRABALHO PASSA A DAR DESTAQUE A TEMAS COMO SEGURANÇA PSICOLÓGICA, ISSO FAZ COM QUE TEMÁTICAS VOLTADAS A UM CONTEXTO DE PUNIÇÃO, REPREENSÃO E DE CULPADOS, CLÁSSICOS DE UM SISTEMA BASEADO EM COMANDO E CONTROLE, ESTEJAM DANDO LUGAR A UMA ATMOSFERA VOLTADA PARA O DIÁLOGO, ESCUTA ATIVA, FEEDBACK E FORTALECIMENTO DA IMPORTANCIA DA OPINIÃO DO TRABALHADOR NO AMBIENTE LABORAL. DIANTE DESSE NOVO CENÁRIO E DESSA BUSCA PARA ATINGIR AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS, ALGUMAS ESTRATÉGIAS SÃO FUNDAMENTAIS, TAIS COMO: ESCUTA ATIVA, EM QUE O TRABALHADOR É GENUINAMENTE ESCUTADO POR SUA LIDERANÇA; FORTALECIMENTO DA CONFIANÇA E COLABORAÇÃO, QUE AGREGAM AO TRABALHADOR O SENTIMENTO DE INCLUSÃO; ABERTURA PARA EXPOR VULNERABILIDADES, OU SEJA, O TRABALHADOR ASSUME UM LUGAR DE QUE ESTÁ SEMPRE EM PROCESSO DE APRENDIZAGEM E QUE HÁ MOMENTOS EM QUE PRECISA DE AJUDA. ESSA NOVA VISÃO QUE ESTÁ SENDO DIRECIONADA PARA A SEGURANÇA DO TRABALHO NÃO PODE SER CONFUNDIDA COM: FUGA DE RESPONSABILIDADE, COMPLACÊNCIA OU AUTONOMIA SEM CRITÉRIO. A SEGURANÇA PSICOLÓGICA BUSCA AMBIENTES DE

TRABALHO MAIS SAUDÁVEIS E COM FOCO TAMBÉM NA BOA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES E ATENDIMENTO ÀS DEMANDAS, E AINDA, GERAR UMA CULTURA DE SEGURANÇA QUE PROMOVA A PREVENÇÃO DE ACIDENTES E A PRESERVAÇÃO DA VIDA. SENDO ASSIM, O PRESENTE TRABALHO OBJETIVA IDENTIFICAR ESTRATÉGIAS FUNDAMENTADAS NA SEGURANÇA PSICOLÓGICA QUE PROPICIAM AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS.

PALAVRAS-CHAVES: SEGURANÇA PSICOLÓGICA; AMBIENTE SAUDÁVEL; SEGURANÇA DO TRABALHO.

1. INTRODUÇÃO

No mundo empresarial contemporâneo, as organizações progressivamente exigem que os seus colaboradores contribuam para a melhoria contínua dos processos e práticas organizacionais através de comportamentos que permitam a aprendizagem, expressando novas ideias, colaborando com outros membros da organização e experimentando novas formas de execução de tarefas (EDMONDSON, 1999; NEMBHARD; EDMONDSON, 2011). Assim, o desenvolvimento de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro é uma forma de superar ameaças à aprendizagem individual e organizacional (EDMONDSON, 1999).

A segurança psicológica implica em um indivíduo sentindo-se psicologicamente seguro (YANG et al., 2019). Nessa perspectiva, os comportamentos implementados pelo líder da organização têm papel crucial no desenvolvimento de um ambiente psicologicamente seguro para os colaboradores (SÜRÜCÜ; MAŞLAKCI; ŞEŞEN, 2021). Por exemplo, quando um líder orienta, apoia e responde às perguntas dos colaboradores, é propiciada a percepção de um ambiente de trabalho seguro (EDMONDSON, 1999).

Embora a segurança psicológica apresente alguma sobreposição com o conceito de confiança, posiciona-se como substancialmente distinta, pois centra-se na forma como os membros de um determinado grupo percebem uma norma do grupo, ao passo que a confiança está relacionada a como uma pessoa vê a outra (NEWMAN; DONOHUE; EVA, 2017). Ao buscar compreender o ser humano como ele é, isto é, como naturalmente pensa e reage aos diversos fatores que influenciam suas ações, há a construção de um conjunto de princípios e conceitos que fundamentam o que hoje denomina-se no campo da ciência de segurança “fatores humanos” (GOMES; MENEZES; RIBEIRO, 2022).

Conforme Edmondson (2018), a segurança psicológica consiste em uma crença que nem a consequência formal nem a informal dos riscos interpessoais - como pedir ajuda ou admitir uma falha - será punitiva e que nesses ambientes psicologicamente seguros, as pessoas têm consciência de que se cometerem um erro ou pedirem ajuda, os demais não vão reagir de forma negativa, pois nesses ambientes a sinceridade é tanto permitida quanto esperada.

Sürücü e Sağbaş (2024) argumentam que a segurança psicológica acelera a implementação da originalidade dos colaboradores também. Pois, se um líder apoia seus colaboradores, assegura seus problemas e acolhe suas dúvidas, gerará a percepção de um ambiente de trabalho seguro (EDMONDSON, 1999). Assim, os colaboradores podem ir além das normas e procedimentos existentes e partilhar abertamente as suas ideias criativas com o líder ou com os seus colegas, sem culpar, punir ou preocupar-se com a sua imagem. A segurança psicológica então garante a

criação de um ambiente que facilite a criatividade e permita a participação dos colaboradores no processo criativo, sendo um fator crítico para incentivá-lo.

Assim, o tema da segurança psicológica se tornou um fenômeno teórico e significativo nos últimos anos, em parte devido à maior importância e contribuição do aprendizado e da inovação nas organizações do mundo atual (MARTINS; ARAÚJO; AMARAL, 2021). A segurança psicológica é especialmente importante em ambientes de trabalho onde a segurança dos colaboradores e dos clientes é fundamental, como nos setores de saúde e de aviação, pois tem demonstrado ser crítica na redução de erros dos colaboradores e no aumento da segurança (LEROY et al., 2012; NEMBHARD; EDMONDSON, 2011) e demonstrou aumentar a aprendizagem individual e em equipe em múltiplas organizações (LIU et al., 2014; ORTEGA et al., 2010).

Ademais, Kim et al. (2020) e Cottrell (2023) argumentam que a segurança psicológica influencia diretamente o desempenho e o envolvimento no trabalho, assim, sendo considerada importante para alcançar tomadas de decisão eficazes em equipe, garantindo que todos os membros do grupo atuem conjuntamente, contribuindo para uma conclusão ideal.

Nessa perspectiva, surge o seguinte questionamento de pesquisa: “Quais seriam as estratégias, baseadas na segurança psicológica, adotadas para atingir condições saudáveis em ambientes de trabalho?”. A partir do referido questionamento, baseando-se na literatura consultada, o presente artigo tem por objetivo analisar, discutir e sistematizar estratégias fundamentadas na segurança psicológica que propiciam ambientes de trabalho saudáveis.

O artigo está estruturado em cinco seções: a presente seção, seção 1, apresenta a introdução e contextualização ao tema; a seção 2 compreende a fundamentação teórica, abordando os conceitos da segurança psicológica, bem como sua aplicação no ambiente de trabalho; a seção 3 apresenta o método da pesquisa; em seguida, a seção 4 aborda os resultados dessa pesquisa e sua discussão; por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais e conclusões.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Segurança psicológica no ambiente de trabalho

A segurança psicológica está presente quando as pessoas sentem que seu local de trabalho é um ambiente onde podem se expressar, compartilhar ideias e fazer perguntas sem medo de punições ou constrangimentos (EDMONDSON, 2020). A psicologia organizacional e do trabalho pode ser vista como uma área aplicada da psicologia, focada no estudo do

comportamento humano no contexto do trabalho, das organizações e da produtividade.

Além disso, com a certeza de que serão tratados com respeito e consideração pela liderança e pela equipe, os colaboradores se sentem mais seguros para expressar suas opiniões. Para Sanches (2022), isso torna as pessoas mais produtivas e dispostas a assumir riscos, já que há mais espaço para autenticidade, criatividade e inovação. Logo, nesse processo, as equipes de alta performance são construídas.

Portanto, é fundamental que o tema da Segurança Psicológica no local de trabalho seja estudado e implementado nas corporações, para que possam maximizar os talentos de todos os seus colaboradores. Diante de tantos benefícios e vantagens possibilitados pela segurança psicológica, evidencia-se que ela é extremamente útil, desejável e inclusive obrigatória, pois toda empresa precisa que as pessoas possam ser sempre as melhores versões de si próprias, pois somente assim as empresas poderão obter melhores resultados (CRIS KERR, 2022).

2.2. Confiança e colaboração no ambiente laboral

A confiança entre as partes cria um ambiente seguro, promovendo uma sensação de bem-estar e aumentando o comprometimento do empregado com a organização. Para Puusa e Tolvanen (2006), a confiança é fator chave para compreender a ligação entre a identificação do empregado com a organização e o fortalecimento do vínculo afetivo dos mesmos, os quais fortalecem os níveis de comprometimento organizacional.

Além disso, a relação entre a confiança dos empregados na organização e seu bem-estar é importante. Estudos mostram uma conexão positiva e significativa entre esses dois fatores, concluindo que a confiança tem uma ligação direta com o bem-estar, pois estabelece condições de segurança e estabilidade nas relações entre empregado e empresa (HORTA et al., 2012).

Por fim, em outro estudo, Silva e Alves (2010) procuraram relacionar a confiança do trabalhador na organização com o perfil percebido pelos trabalhadores em relação ao sistema de gestão da empresa. Os resultados indicaram uma relação significativa entre o nível de confiança dos funcionários na empresa e a percepção do seu sistema de gestão. Portanto, quanto mais organizada for a gestão da empresa em termos de reconhecimento, participação e organização, maior será a confiança dos funcionários nela.

2.3. Processo de aprendizagem

Quando as pessoas estão trabalhando com outras, esses padrões de comportamento são normalmente aprendidos por novatos na comunidade pelo processo de socialização (LAVE;

WENGER, 1991). Conforme Easterby-Smith e Araújo (2001), a noção da aprendizagem como um artefato cultural é algo que não acontece dentro da mente dos indivíduos, mas como resultado da interação entre pessoas. A maioria dos estudos que adotam essas perspectivas tendem a se concentrar na cultura como um atributo interno das organizações ou grupos.

Desse modo, considerar a aprendizagem como uma parte intrínseca da prática social, interpretada com base no mundo ao nosso redor, também pode ser denominado como abordagem construtivista social da aprendizagem, tanto em organizações quanto em outros contextos. O construtivismo preocupa-se com o desenvolvimento de conceitos, processo que não se reduz a uma sequência de estágios de maturidade, mas que engloba as construções organizadoras de um aprendiz ativo (ROCHA; LOIOLA, 2000).

3. METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada, conforme o propósito, como descritiva, pois possui o objetivo de aprimorar o conhecimento científico sobre a importância da segurança psicológica nos sistemas laborais para a formação de um ambiente mais saudável.

A pesquisa é considerada, conforme seu intuito, como uma pesquisa bibliográfica, em que é desenvolvida com base na coleta de dados, análise e avaliação de materiais já elaborados, como artigos de periódicos e congressos, teses, dissertações e livros.

Para realização da busca por artigos, teses e dissertações foram utilizadas as palavras chaves: segurança psicológica, ambiente saudável e segurança do trabalho. As bases de busca utilizadas foram *Google* acadêmico e bases de periódicos da CAPs. Além desses, foram consultados livros que abordam a temática.

O procedimento da pesquisa seguiu o fluxo em quatro etapas: a) levantamento de dados bibliográficos; b) análise dos dados obtidos; c) construção de métodos de auxílio para a segurança psicológica; d) dissociação de temas da segurança psicológica em ambientes laborais.

A metodologia aqui empregada foi ilustrada na Figura 1, em que, observa-se as quatro etapas descritas na construção do presente artigo.

FIGURA 1 - Etapas do fluxo do método de pesquisa aplicado ao artigo.

1. Revisão bibliográfica

2. Análise dos dados levantados

3. Métodos de aplicação de
segurança psicológica

4. Dissociação de temas da
segurança psicológica

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Métodos para auxiliar na construção de um ambiente psicologicamente seguro

Segundo Geller (2001), um dos mais importantes estudiosos da psicologia da segurança norte-americana, um contexto organizacional favorável à prevenção caracteriza-se pelo cuidado como atitude essencial. Essa cultura favorável é definida como sendo aquela em que ocorre o que ele denomina de cuidado ativo. O cuidado ativo aborda o “cuidar de si, cuidar do outro e permitir ser cuidado”.

Os processos de conscientizar e educar têm sido os grandes carros-chefes das estratégias de prevenção de acidentes e doenças do trabalho com foco nos aspectos humanos (BLAY, 2021). Além disso, um grande auxiliar na construção de um ambiente de trabalho mais saudável está na escuta ativa.

Capacitar e desenvolver pessoas para que se tornem competentes para pensar, sentir e agir cuidando de si mesmas, dos outros e deixando-se cuidar pelos outros (BLAY, 2021).

A escuta ativa é uma técnica importante na comunicação para gestores. É uma postura ativa do ouvinte, uma escuta atenta do interlocutor, e disposição para observar detalhes, expressões verbais e corporais, com desejo empático de ouvir o outro e colocar-se no lugar dele. É ouvir de forma que o outro possa falar sem ser julgado (OLIVEIRA, 2022).

Segundo Sanches (2022), a segurança psicológica nas empresas pode se apresentar em quatro aspectos dentro da experiência do colaborador, para: (a) se expressar; (b) interagir; (c) aprender; e (d) pertencer. A luz do citado por Sanches (2022), se expressar leva o trabalhador a expor suas opiniões e ideias sem o medo de ser constrangido. A interação fortalece os laços

entre as equipes e a confiança entre eles. Quando ocorre a compreensão de que o ser humano está diariamente em constante aprendizado, e que, todo indivíduo possui um determinado saber, as equipes são levadas a uma dimensão de aprendizagem, onde há ajuda mútua e crescimento conjunto. O ser humano possui a necessidade de pertencimento, ou seja, estar incluso em um grupo, em um contexto, em um cenário; logo, o trabalhador assim também deseja se sentir no ambiente laboral e em suas atividades.

Guerin et al. (2004), relatam que a linguagem dos trabalhadores fornece exemplos sistêmicos do possessivo, ao dizerem “sua” fábrica, “seu” posto, “suas” ferramentas, “sua” máquina; existindo um fenômeno de apropriação.

Há pontos de atenção importantes a serem ressaltados, como exposto por Blay, Turbay e Junior (2005), Dejours (1999) e Geller (2001), que consideram expressões como fator humano, comportamento e atitudes, além de serem utilizadas muitas vezes como sinônimo de Psicologia (o que não é verdade), funcionam como um verdadeiro “condensado de psicologia do senso comum”. Exemplos destas distorções são alguns tipos de programas de incentivos (com brindes e sorteios), as “sessões de tragédias” (apresentações de vídeos e fotos de acidentes de forma sistemática como forma de conscientizar), treinamentos e cursos com alta carga horária e didática inadequada. Estratégias como estas acabam por promover aprendizagens inadequadas, fazendo com que o trabalhador fique mais interessado em ganhar um boné ou um sorteio de DVD do que se comprometer para garantir sua integridade na saída da fábrica. A saúde e a qualidade de vida são os verdadeiros ganhos no processo de prevenção. A Figura 2 compila os métodos analisados nas literaturas que foram consultadas, e que podem ser utilizados para auxiliar a construção de ambientes laborais psicologicamente seguros, cada ferramenta possui características específicas que somadas fomentam a prevenção e a segurança das atividades no ambiente de trabalho.

FIGURA 2 - Métodos de auxílio para a obtenção de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

4.2. Dissociação de temas da segurança psicológica no ambiente de trabalho

A segurança psicológica não se trata de ser cordial e amigável, trata-se de dar feedback sincero, admitir abertamente os erros e aprender com os outros. Um amplo espaço de crescimento e aprendizado. “Segurança psicológica é a crença de que não se será punido ou humilhado por falar com ideias, perguntas, preocupações ou erros. (EDMONDSON, 2004).

Conforme a Figura 3, foram elencados seis temas que não podem ser confundidos com segurança psicológica: a) concordar com tudo: não é segurança psicológica, pois o intuito não é fazer com que as pessoas concordem sempre umas com as outras. A segurança psicológica possibilita que opiniões diferentes possam ser expressas e, que assim, ocorra a livre troca de ideias; b) um aspecto da personalidade: não é segurança psicológica, pois a personalidade está ligada a um único indivíduo, enquanto a segurança psicológica é experimentada em equipe; c) sinônimo de confiança: não são termos equivalentes, pois a confiança é experimentada de forma individual, enquanto a segurança psicológica é experimentada em grupo; a confiança está atrelada com a mente de cada indivíduo, é sobre a possibilidade de confiar, já a segurança psicológica descreve estar ligada a expectativa sobre consequências interpessoais imediatas; d) complacência: não é segurança psicológica, pois a complacência pode vir a gerar um cenário de conformismo diante do ambiente laboral, sem que seja expressa a opinião real; e) autonomia sem critério: não é segurança psicológica, pois os ambientes de trabalho seguem hierarquias e métodos para que as atividades, modificações e gestão ocorram; f) fuga de responsabilidade: a

segurança psicológica não é um aparato para gerar uma fuga de responsabilidade. Toda organização possui suas responsabilidades e àqueles que a compõem também, logo, é dada a devida cobrança e indicações de demandas com foco em resultados.

FIGURA 3 - Descrição de temas que não são exemplos de segurança psicológica para um ambiente de trabalho.



FONTE: Elaborado pelos autores (2024)

Além do exposto, segurança psicológica não tem o intuito de aumentar os níveis de desempenho; mas, por consequência, esses níveis são aumentados.

Conforme a Figura 4, a autora Edmondson (2020) exhibe a relação entre alta e baixa segurança psicológica, com baixos e altos padrões. Ao estabelecer a relação entre alta segurança psicológica e baixos padrões, identifica-se uma zona de conforto, em que, neste enquadramento as equipes estão abertas e existe um ambiente laboral propício para a exposição de ideias e opiniões, em função da alta segurança psicológica, porém, os baixos padrões fazem os trabalhadores sentirem-se não desafiados pelo trabalho, logo não se tem a evolução das equipes.

A Zona de Apatia é a convergência entre a baixa segurança psicológica, em que o trabalhador não se sente confortável para expressar suas ideias e levantar questionamentos, com baixos padrões; isso gera equipes e um ambiente onde se está lá fisicamente, porém não envolvido mentalmente. Ainda mais preocupante, é o cenário estabelecido por altos padrões, em que, as atividades e demandas possuem esse teor desafiador, porém associado com a baixa segurança psicológica gera um ambiente dentro da zona de ansiedade. Essa ansiedade tem teor

interpessoal no ambiente de trabalho. O melhor cenário é apresentado a partir da interseção entre uma alta segurança psicológica e altos padrões. Nesse sentido há um aprendizado e zona de alto desempenho, em que, pessoas se sentem desafiadas em suas demandas e sentem-se abertas a fazer suas colocações e indagações, sem o receio de serem tachados, ignorados ou ridicularizados por isso.

FIGURA 4 - Como a Segurança Psicológica se relaciona com padrões de desempenho.

	Baixos Padrões	Altos Padrões
Alta Segurança psicológica	Zona de Conforto	Aprendizado e zona de alto desempenho
Baixa Segurança psicológica	Zona de apatia	Zona de ansiedade

Fonte: Edmondson (2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A segurança psicológica no ambiente laboral mostra-se como um pilar fundamental para o desenvolvimento de um novo olhar sobre a segurança do trabalho. No entanto, estudos a respeito do tema ainda são recentes, e vêm ganhando força ao decorrer da adesão dos profissionais.

Como discutido no presente trabalho, a segurança psicológica é grande contribuinte para ambientes de trabalho mais saudáveis, pois se utiliza da educação e da conscientização como bases de desenvolvimento. Nesse sentido, o trabalhador desenvolve ações preventivas embasadas na adesão, ou seja, o trabalhador compreende, aceita e deseja praticar tais ações.

Além disso, foi evidenciada a necessidade e a validação da segurança e saúde durante todas as atividades. A confiança em se expressar sem o medo da exposição gera oportunidades de melhorias nas equipes, nos processos, bem como nas atividades e ambiente, consequentemente, gerando impactos positivos nos indicadores de segurança da organização.

Uma empresa que decide caminhar nessa abordagem de segurança precisa deixar claro o real intuito da forma de gerenciar, afinal, não se pode confundir segurança psicológica com ações que venham a promover um ambiente de insegurança ou desordem organizacional, pois esses não são os objetivos. Para uma boa gestão da segurança psicológica, as técnicas nessa discussão apresentadas podem ser utilizadas para a mudança positiva no ambiente laboral.

Métodos de auxílio, como os ilustrados na Figura 2, auxiliam na construção de uma boa cultura de segurança que é embasada na promoção da segurança psicológica; sendo importante reforçar que a liderança é fundamental nesse processo, pois ele se estabelece de forma decrescente hierarquicamente, fazendo com que seja uma cultura consolidada.

A temática não pode ser confundida dentro do ambiente de trabalho com comportamentos que fortalecem a insegurança, como os descritos na Figura 3. Essa coerência e assertividade nos conceitos corretos minam as possibilidades de gerar um ambiente desordenado e com baixos níveis de prevenção.

Uma organização que tem a segurança psicológica como um dos seus pilares e associa isso a altos padrões de desempenho, tendem a gerar profissionais com alto desempenho e focados no aprendizado. Assim, a organização ganha também em termos de execução e performance dos seus processos.

É importante ressaltar que a construção de um ambiente de trabalho baseado na segurança psicológica não é algo que será obtido de forma instantânea, pois trata-se de um processo gradativo de construção. Além disso, a segurança psicológica aplicada de forma isolada não é suficiente para gerar um ambiente saudável, portanto outros fatores e técnicas podem e devem ser aplicados com o intuito de redesenhar esse ambiente, promovendo a saúde e a segurança para os trabalhadores.

REFERÊNCIAS

DEALY COTTRELL, S. R. **Effective Team Decision-Making: Exploring the Role of Psychological Safety**. Nova Zelândia: Universidade de Canterbury, 2023. 88 p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Psicologia, Fala e Audição, Universidade de Canterbury, Nova Zelândia, 2023.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 16-38.

EDMONDSON, A. C. **The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth**. John Wiley & Sons, 2018.

EDMONDSON, A. **A organização sem medo: Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro, 2020.

EDMONDSON, A. **Psychological safety and learning behavior in work teams**. Administrative science quarterly, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

GOMES, P.; MENEZES, G.; RIBEIRO, H. **Nova visão de segurança no trabalho - Um olhar brasileiro**. São Paulo: Nelpa, 2022.

HORTA, P., DEMO, G., & ROURE, P. (2012). **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional.** Revista de Administração Contemporânea, 16(4), 566-585.

KERR, C. **E-book Saúde Mental e Segurança Psicológica no Ambiente de Trabalho.** 2022.

KIM, S.; LEE, H.; CONNERTON, T. P. **How psychological safety affects team performance: mediating role of efficacy and learning behavior.** Frontiers in psychology, v. 11, p. 1581, 2020.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation.** New York: Cambridge University Press, 1991.

LEROY, H. et al. **Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team-level study.** Journal of Applied Psychology, v. 97, n. 6, p. 1273, 2012.

LIU, S. et al. **Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China.** The leadership quarterly, v. 25, n. 2, p. 282-295, 2014.

MARTINS, A. G. B.; ARAÚJO, S. I.; AMARAL, T. **Inovação e segurança psicológica no contexto das organizações.** Belo Horizonte: Centro Universitário UNA, 2021. 22 p. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) (Graduação) - Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2021.

NEMBHARD, I. M.; EDMONDSON, A. C. **Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation in organizations.** 2011.

NEWMAN, A.; DONOHUE, R.; EVA, N. **Psychological safety: A systematic review of the literature.** Human resource management review, v. 27, n. 3, p. 521-535, 2017.

ORTEGA, A. et al. **Team learning and effectiveness in virtual project teams: The role of beliefs about interpersonal context.** The Spanish journal of psychology, v. 13, n. 1, p. 267-276, 2010.

PINA E CUNHA, Miguel et al. **Comportamento organizacional positivo.** Análise Psicológica, v. 31, n. 4, p. 313-328, 2013.

PUUSA, A.; TOLVANEN, V. (2006). **Organizational identity and trust.** Eletronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies, 11(2), 29-33.

ROCHA, M. C.; LOIOLA, E. **Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

SILVA, R. R., & Alves, F. D. (2010, setembro). **A relação entre a confiança do empregado na organização e o sistema organizacional predominante estudo de caso de uma prestadora de serviço.** Anais do VIII SEMEAD - Seminários de Administração. São Paulo,

SP, Brasil.

SÜRÜCÜ, L.; MAŞLAKCI, A.; ŞEŞEN, H. **The influence of transformational leadership on employees' innovative behaviour in the hospitality industry: The mediating role of leader member exchange.** Tourism: An International Interdisciplinary Journal, v. 69, n. 1, p. 19-31, 2021.

SÜRÜCÜ, L.; YILDIZ, H.; SAĞBAŞ, M. **Paternal leadership and employee creativity: the mediating role of psychological safety.** Kybernetes, v. 53, n. 5, p. 1800-1813, 2024.

YANG, Y. et al. **Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety.** Current Psychology, v. 40, n. 4, p. 1911-1922, 2021.