



# Segurança psicológica nas organizações: uma perspectiva do cenário atual

Amanda Dechen Silva<sup>1</sup>; Alessandra Demite Gonçalves de Freitas<sup>2</sup>

## SOBRE OS AUTORES

Amanda Dechen Silva<sup>1</sup> , Profissional Associado – Instituto de Pesquisa e Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas – Pecege – Rua Cezira Giovanoni Moretti, 580 – Santa Rosa – CEP 13414-157 – Piracicaba/SP, Brasil.

Alessandra Demite Gonçalves de Freitas<sup>2</sup> , Profissional Associado – Instituto de Pesquisa e Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas – Pecege – Rua Cezira Giovanoni Moretti, 580 – Santa Rosa – CEP 13414-157 – Piracicaba/SP, Brasil.

## COMO CITAR

Silva D.A.; Freitas A.D.G. Segurança psicológica nas organizações: uma perspectiva do cenário atual. Revista E&S. 2024; 5: e20230122.

Artigo oriundo de Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gestão de Pessoas

Submetido: Setembro, 2023

Aceito: Janeiro, 2024

E&S 2024, 5: e20230122

DOI: 10.22167/2675-6528-20230122



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Desde seu surgimento, a administração busca compreender e estudar os aspectos que impactam os resultados organizacionais, o que deu origem a inúmeras teorias, pesquisas e experimentos. Segundo Krausz<sup>[1]</sup>, entre os diferentes ativos de um negócio de sucesso, as pessoas que a ele se integram são os mais importantes.

Mary Parker Follet, primeira mulher a ser considerada uma autoridade em gestão e a pioneira na abordagem da motivação sob a perspectiva organizacional<sup>[2]</sup>, evidenciou, em 1924, por meio de seus estudos, a importância da compreensão das relações humanas e da análise dos fatores sociais e psicológicos nas organizações<sup>[3]</sup>. Mais tarde, em 1965, surgiu o termo “segurança psicológica”, que viria a se tornar um fator imprescindível no desenvolvimento de equipes no mundo todo<sup>[4]</sup>.

Para contribuir ainda mais com a constatação feita no século passado de que as relações humanas fazem toda a diferença em contextos organizacionais, o Google — considerado uma das maiores empresas do mundo<sup>[5]</sup> e escolhido como melhor empresa para se trabalhar oito vezes num período de 11 anos<sup>[6]</sup> — realizou uma pesquisa que levou em consideração 180 equipes, cujo objetivo principal era investigar o que compõe uma equipe verdadeiramente eficiente. Por meio dela, os pesquisadores descobriram que um time de alta performance é definido muito mais pela maneira como os integrantes interagem entre si do que por quem faz parte do time<sup>[7]</sup>. Segundo Granato<sup>[8]</sup>, uma das grandes conclusões do estudo foi a importância da segurança psicológica, que apareceu como principal fator impulsor dos times de alta performance.

Referência nesse tema e reconhecida como a maior influenciadora na área de Recursos Humanos do mundo em 2019<sup>[9]</sup>, Amy Edmondson definiu segurança psicológica como uma crença compartilhada pelos membros de uma equipe de que estes possuem segurança entre os pares para tomarem riscos e agirem com vulnerabilidade enquanto parte do grupo<sup>[10]</sup>. É importante ressaltar que a segurança psicológica não deve ser encarada como uma meta das organizações, e sim como condição necessária para que a confiança entre os colaboradores e integrantes da equipe se desenvolva e que estes, de fato, alcancem seus objetivos<sup>[11]</sup>. Edmondson<sup>[12]</sup> aborda a temática com diferentes exemplos, que neste estudo serão divididos em quatro aspectos: a) segurança em se expressar; b) segurança em interagir; c) segurança em aprender; e d) segurança em pertencer.

A segurança em se expressar pode ser entendida como a confiança que os membros do time sentem ao se pronunciar, propor ideias e até questionar o status quo. No estudo conduzido pelos pesquisadores do Google, foi constatado que, quando todos os membros do time falavam, a equipe tinha mais sucesso do que quando apenas um ou alguns membros se expressavam nas reuniões<sup>[13]</sup>.

Já a segurança em interagir tem relação com a capacidade dos membros de dar e receber feedbacks, envolverem-se em conversas difíceis ou mesmo pedir ajuda. De acordo com Baker<sup>[14]</sup>, existem locais de trabalho nos quais pedir ajuda pode acarretar consequências negativas. Essa prática pode prejudicar o desempenho da equipe, já que, em vez de se desenvolver, a pessoa passa grande parte do seu tempo num ambiente profissional onde a pressão e a ansiedade são constantes, minando seu potencial. Esse tipo de sentimento pode estar ligado ao “burnout”, classificado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como um problema de saúde ligado ao trabalho<sup>[15]</sup>.

Segundo Whiting<sup>[16]</sup>, a aprendizagem ativa é uma das dez habilidades mais importantes para o ambiente profissional; nesse sentido, a segurança em aprender deve ser ainda mais valorizada. O indivíduo se sente seguro e em um ambiente de aprendizado quando é estimulado a experimentar e inovar e ao perceber que seu modo de agir não irá colocar em risco sua identidade e integridade<sup>[17]</sup>.

Por fim, existe ainda a segurança em pertencer, que remete ao sentimento do indivíduo de fazer parte do grupo, sem medo de ser rejeitado ou prejudicado. Hardingham<sup>[18]</sup> defende que esse sentimento faz parte de uma necessidade humana básica e que o trabalho em equipe contribui para satisfazê-la.

Isso está em concordância com o que, cada vez mais, vem sendo pesquisado a respeito da diversidade e da inclusão nas organizações<sup>[19]</sup>. Como Davidson e Ferdman<sup>[20]</sup> defendem, a inclusão pode ser entendida como a percepção de aceitação das pessoas dentro do contexto organizacional, isto é, quando o indivíduo se sente bem-vindo e valorizado. Do mesmo modo, a diversidade — que vai além de raça ou gênero, ou seja, engloba faixa etária, histórias, nível de escolaridade, funções e outros<sup>[21]</sup> — pode impactar uma equipe de maneira positiva, visto que as competências das pessoas envolvidas por vezes se complementam, de forma a atingir o objetivo da organização com maior assertividade<sup>[22]</sup>.

Diante desse cenário, é importante compreender a influência que o mundo externo tem nas organizações. Conforme Souza Júnior et al.<sup>[23]</sup>, conceitos como o de mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo, em português) e o de mundo BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível, em português) auxiliam no entendimento das transformações dos negócios que ocorrem diariamente, mas não descartam a necessidade de estudos que avaliem múltiplas perspectivas.

Visto isso, este estudo teve como objetivo compreender a percepção dos profissionais brasileiros sobre a segurança psicológica do ambiente de trabalho no cenário atual, por meio de uma pesquisa de opinião. A abordagem escolhida foi a quantitativa, que prioriza a compilação e a análise de dados gerados a partir de fatores e fenômenos, sendo utilizada como metodologia de pesquisa em diferentes áreas<sup>[24]</sup>. Por conta disso, a amostra não foi limitada a um público específico e abrangeu profissionais de diferentes setores. Um questionário anônimo foi utilizado com o objetivo de preservar a identidade dos respondentes.

Segundo Lakatos e Marconi<sup>[25]</sup>, existem diferentes estratégias que ajudam na identificação de características de um determinado público ou amostra. O instrumento de coleta de dados escolhido nesta pesquisa foi a aplicação de um questionário, composto de 25 questões do tipo múltipla escolha, por meio da ferramenta Microsoft Forms. Conforme Gunther<sup>[26]</sup>, além de traçar o perfil dos entrevistados, um questionário pode coletar outras informações, como dados de localização geográfica, gênero, faixa etária e renda, podendo incluir também questões mais específicas, como opiniões, atitudes, preferências, valores e motivações. Essas variáveis foram exploradas no questionário aplicado neste estudo, dentro do contexto de segurança psicológica.

As questões utilizadas na seção dois do questionário foram baseadas em pesquisas anteriores — incluindo o experimento citado anteriormente realizado pelo Google em 2013 —, cujos resultados demonstraram que a segurança psicológica é o fator primordial para a obtenção do sucesso entre as equipes<sup>[7]</sup>.

De acordo com Edmondson<sup>[12]</sup>, criadora da metodologia utilizada por organizações no mundo todo em suas pesquisas, as respostas encontradas através da aplicação do questionário podem surpreender, revelando a verdadeira cultura das organizações. Para a presente pesquisa, as alternativas de resposta foram atualizadas da versão original utilizada por Edmondson<sup>[12]</sup>, adotando as opções “verdadeiro” e “falso” em vez da utilização da escala Likert. Fávero e Belfiore<sup>[27]</sup> alertam sobre o uso incorreto da análise de variáveis em escala Likert, que podem ser categorizadas como ponderação arbitrária. Além disso, Guy e Norvell<sup>[28]</sup> defendem que a opção neutra presente em escalas Likert induz os respondentes de questionários a escolherem esta alternativa, já que a tendência da maioria dos participantes é evitar extremos, e isso pode prejudicar a acurácia e confiança dos estudos. Outro ponto relevante é o de que questionários não devem ser cansativos para os participantes. Por isso, é preferível que questões sejam disponibilizadas de forma fácil e rápida, o que é otimizado pelo uso de respostas do tipo dicotômicas<sup>[29]</sup>.

O questionário on-line foi compartilhado por meio de duas ferramentas: o aplicativo de troca de mensagens WhatsApp e a rede social LinkedIn, tendo esta última sido escolhida por seu foco em assuntos profissionais e sua constante tendência de crescimento<sup>[30]</sup>. Os dados das 292 respostas foram

tabulados no programa Excel, e as variáveis quantitativas acerca do perfil da amostra foram analisadas e representadas de forma gráfica. A pesquisa também utilizou a estatística descritiva como metodologia para análise dos dados obtidos, a fim de descrever e sintetizar as características principais observadas<sup>[27]</sup>. Já para as demais variáveis não foram aplicados cálculos de média, desvio-padrão e outros, por se tratar de dados qualitativos, nos quais essas análises não seriam cabíveis<sup>[27]</sup>.

A amostra era, majoritariamente, integrante da faixa etária de 25 a 34 anos. A participação foi homogênea entre homens e mulheres, sendo que apenas duas pessoas se identificaram como “não binárias”. Quanto à cor, os participantes foram questionados tendo como base o indicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); foi também oferecida uma opção com a alternativa “prefiro não opinar”, que foi assinalada por três respondentes. No restante da amostra, 198 responderam ser da cor branca, e 63 de cor parda (Figura 1).

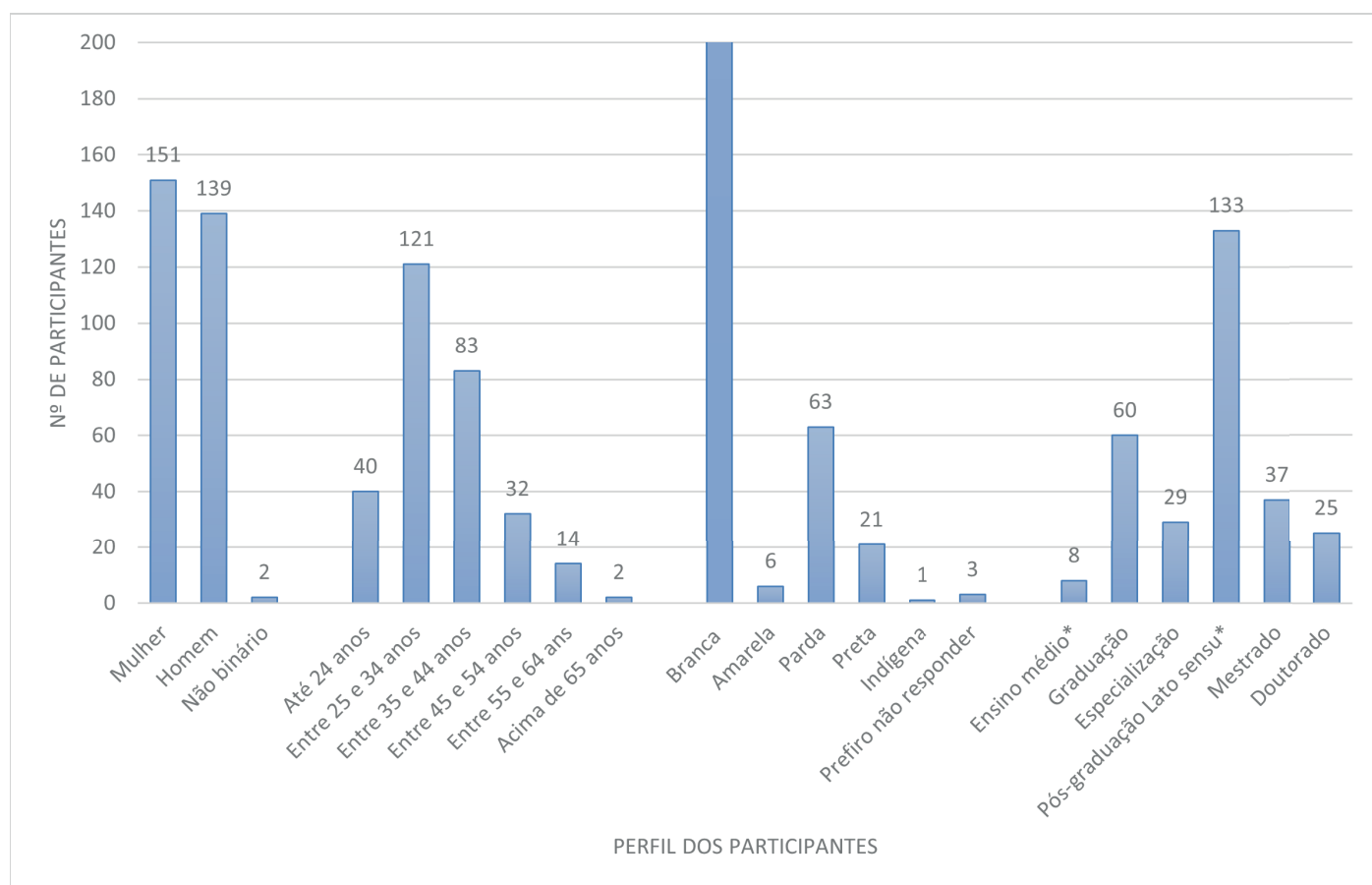


Figura 1. Perfil da amostra, parte 1  
 Fonte: Dados originais da pesquisa.  
 Nota: (\*) Cursando ou completo

Em termos de grau de escolaridade, a amostra tinha 133 pessoas com pós-graduação lato sensu (cursando ou formadas); a menor participação foi de estudantes do ensino médio, com oito respondentes (Figura 1). Para aferir o nível socioeconômico, foi questionada a renda mensal individual, com base no salário mínimo brasileiro, fixado em R\$ 1.212 à época deste estudo<sup>[31]</sup>. Apenas 12 pessoas responderam ter renda inferior a um salário mínimo, enquanto 66 respondentes afirmaram possuir renda que variava entre dois e quatro salários-mínimos (Figuras 1 e 2).

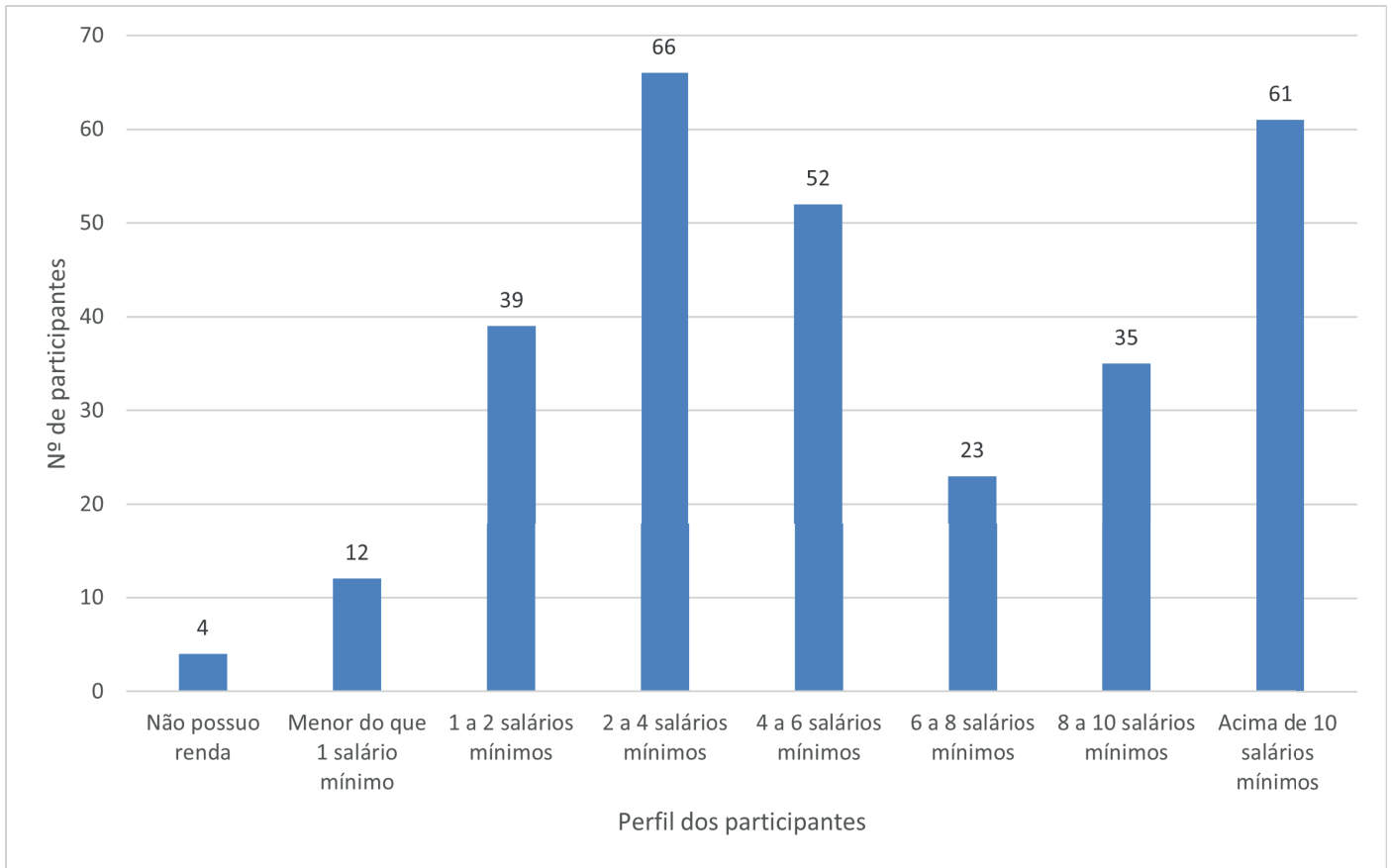


Figura 2. Perfil da amostra, parte 2  
Fonte: Dados originais da pesquisa.

No quesito localização geográfica, a região Sudeste foi a de maior destaque (Figura 3).

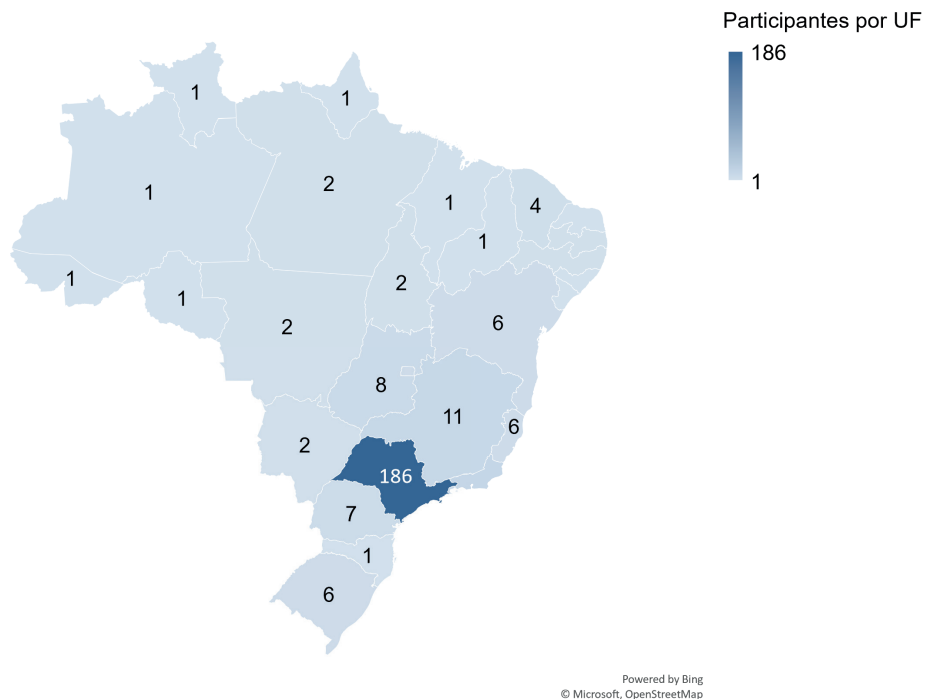


Figura 3. Participantes da pesquisa por estado do Brasil  
Fonte: Dados originais da pesquisa.

Para entender a percepção do tema de segurança psicológica entre os respondentes, foram feitas sete perguntas. A primeira abordou a reação dos membros da equipe no caso de alguém cometer um erro, à qual 30,5% dos respondentes responderam que o erro pode ser utilizado contra a pessoa que cometeu (Figura 4). Cada organização possui características de ambiente que influenciam esta perspectiva, porém, de acordo com Freitas<sup>[32]</sup>, o clima organizacional é um dos fatores decisivos. Por exemplo, se a gestão for muito permissiva ou se houver competição exacerbada entre os membros, o resultado pode ser assédio moral, que engloba os âmbitos organizacional, individual e social. Nesse cenário, Porto<sup>[33]</sup> ressalta a complexidade da tolerância, que se destaca como uma atitude urgente na sociedade atual. Por outro lado, também é necessário que, além da preparação dos líderes e de suas equipes para a situação posterior ao acontecimento considerado como erro, a liderança também compreenda os motivos pelos quais ele aconteceu. Livio<sup>[34]</sup> reforça a importância de treinamentos e avaliações constantes de feedbacks para a melhoria da gestão.

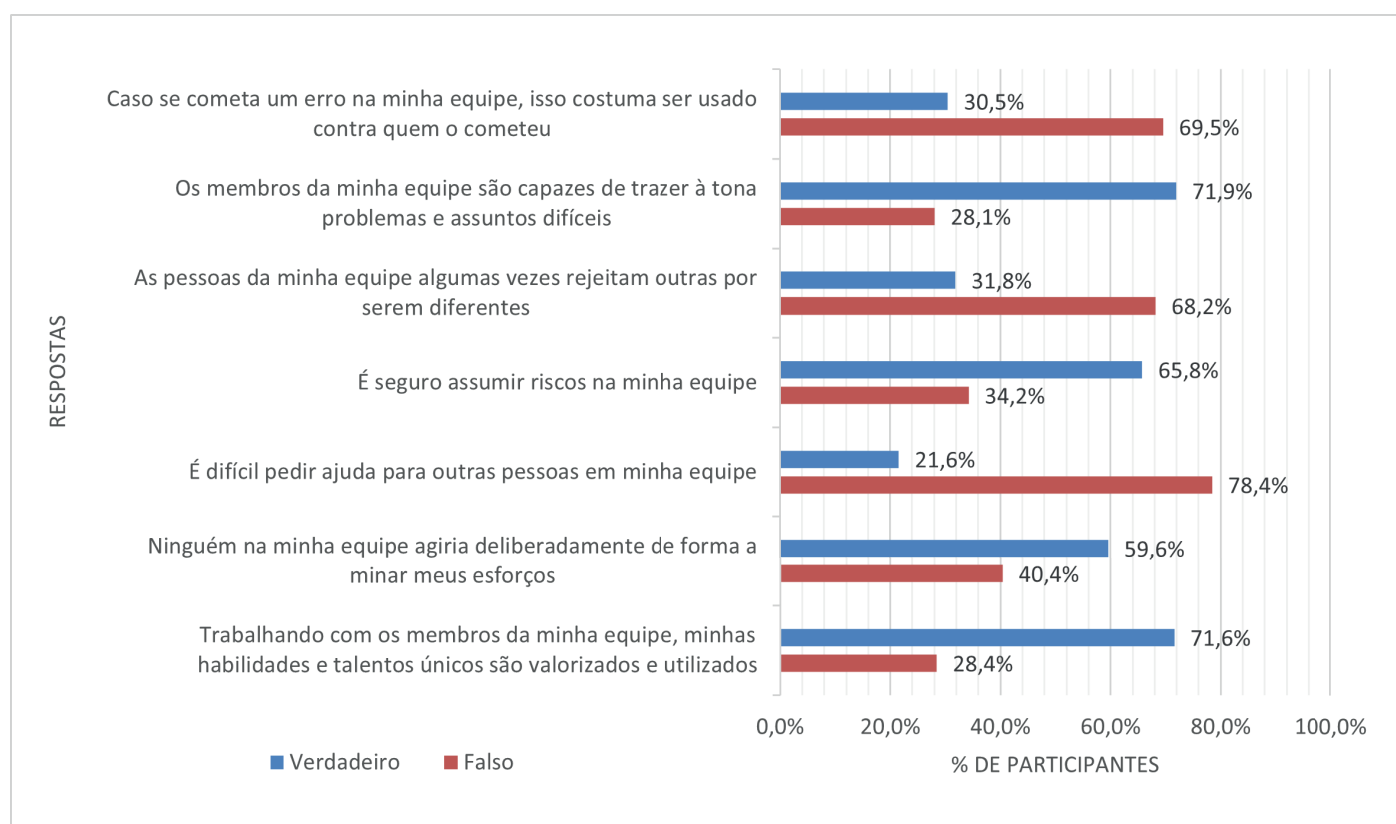


Figura 4. Respostas dos participantes  
Fonte: Dados originais da pesquisa.

A segunda pergunta investigou a avaliação dos participantes sobre a capacidade de sua equipe trazer à tona problemas e assuntos difíceis; 71,9% dos respondentes disse que isso é possível em suas organizações (Figura 4). Na última década foi possível vislumbrar uma mudança de paradigma, inclusive por influência da pandemia de covid-19<sup>[35]</sup>, que abriu espaço para modelos de gestão que incentivam a participação dos colaboradores na tomada de decisões. Costa<sup>[36]</sup> salienta que a comunicação é imprescindível para o trabalho em equipe e o sucesso de uma organização, e o diálogo entre o colaborador e seu líder pode trazer grandes mudanças e inovações.

Na terceira questão, as diferenças entre os membros da equipe também foram abordadas. Quase 69% dos respondentes negaram haver rejeição entre as pessoas por não serem semelhantes (Figura 4). Embora Katzenbach e Smith<sup>[37]</sup> destaquem que a característica mais importante para uma equipe

é a disciplina e não a união, a diversidade também tem aparecido em pesquisas no mundo todo como fator crucial para o sucesso dos times, contribuindo inclusive para aumentar a rentabilidade das organizações<sup>[38]</sup>.

Outra questão abordada foi a segurança para assumir riscos dentro das equipes. Loenert<sup>[39]</sup> ressalta que equipes de alta performance possuem líderes que incentivam seus colaboradores a assumir riscos em direção ao crescimento e desenvolvimento, para então agir de forma estratégica. Para que indivíduos considerem a ideia do risco, a confiança se torna praticamente um requisito, e a vulnerabilidade faz parte deste processo. Aproximadamente 66% dos respondentes disseram acreditar que suas equipes se sentiam seguras para assumir riscos (Figura 4).

Um exemplo aplicado dos efeitos da confiança no ambiente profissional é a capacidade de pedir ajuda aos pares. Entre os participantes da pesquisa, 78,4% responderam não ser difícil recorrer à ajuda das pessoas da equipe (Figura 4). Baker<sup>[14]</sup> considera pedir ajuda como a habilidade que pode transformar a carreira de um profissional. As situações que envolvem conflito de interesse entre as pessoas de uma equipe podem levar os indivíduos a resistir a propostas e mudanças, de acordo com Rezende et al.<sup>[40]</sup>.

Outra parte do questionário indagou se os membros da equipe agiriam deliberadamente de modo a minar os esforços de um indivíduo. Os resultados demonstraram que 40,4% dos participantes sentiam que outros membros poderiam agir assim (Figura 4). Embora a competição seja inerente ao ser humano, muitas vezes ela pode ser encarada de forma ambígua: ao mesmo tempo que pode trazer consequências negativas, em alguns casos também contribui para que as pessoas busquem realizações pessoais, ao compartilhar e trocar com os outros que estão em suas próprias buscas<sup>[41]</sup>.

Para atingir objetivos e metas, o desenvolvimento de habilidades no âmbito profissional tem recebido cada vez mais atenção<sup>[42]</sup>. Entre os respondentes do estudo, 72% consideraram que suas habilidades e talentos únicos eram valorizados (Figura 4). O trabalho contribui para satisfazer necessidades básicas dos seres humanos, como sobrevivência e conexão social<sup>[43]</sup>. Por isso, é importante que os líderes saibam conciliar talentos e processos, prevenindo o “burnout”<sup>[44]</sup>.

Para evitar doenças relacionadas ao ambiente profissional, a implementação de práticas de segurança psicológica pode ser uma iniciativa aliada. Metade dos participantes (50,34%) da amostra afirmou que as organizações tinham iniciativas que promoviam a criação de uma cultura de feedback, com maior tolerância aos erros e às diferenças, incentivo à criatividade e à tomada de riscos, incentivo à escuta ativa e inclusão nas tomadas de decisões (Figura 5). A julgar pela pesquisa, portanto, ainda existe um amplo espaço para se trabalhar nesse conceito, já que 36,98% dos respondentes afirmaram não ter constatado iniciativas assim em suas organizações, e outros 12% não sabiam opinar sobre o tema (Figura 5). De acordo com Ulrich<sup>[45]</sup>, a área de Recursos Humanos está em um momento de simplificar a complexidade, e duas das premissas desse movimento focam o desenvolvimento da capacidade humana e a promoção da colaboração, ações que têm ligação direta com o tema de segurança psicológica.

Embora a diversidade em suas diferentes facetas contribua para a sustentabilidade dos negócios, quase 38% dos respondentes sinalizaram que as organizações não tinham ações de incentivo à diversidade (Figura 6). Com o objetivo de entender a amplitude deste tópico, também foi questionado se havia diversidade na equipe em que o indivíduo estava inserido, e, desta vez, o número de negativas foi ligeiramente maior, sendo 43,5% das respostas. Isso demonstra que, embora exista diversidade nas organizações, ela não está presente em todos os times. A diversidade pode auxiliar as organizações na resolução de problemas, promover a criatividade e a inovação, desenvolver a flexibilidade organizacional, entre outros benefícios<sup>[46]</sup>.

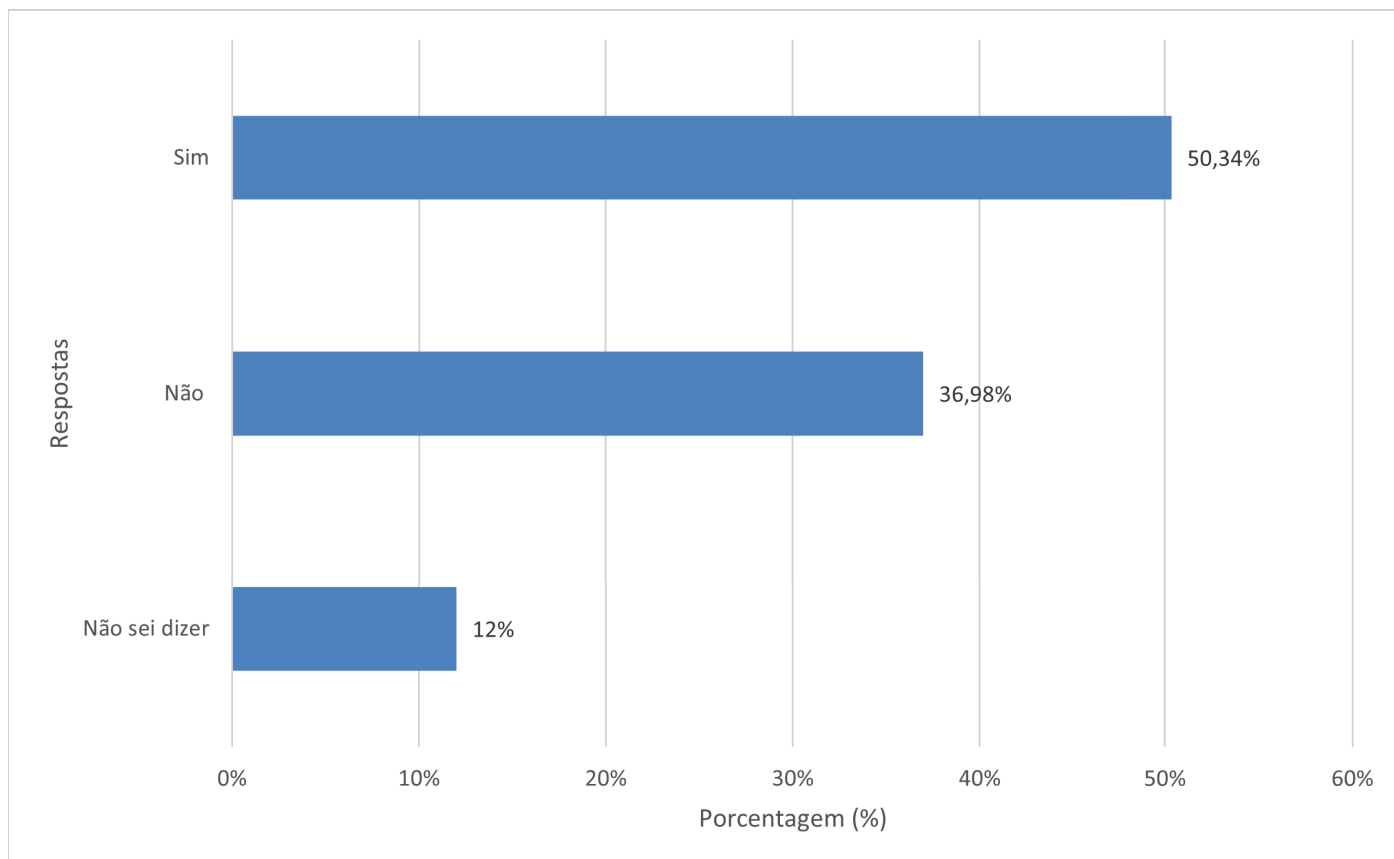


Figura 5. A sua organização possui iniciativas relacionadas à segurança psicológica?  
Fonte: Dados originais da pesquisa.

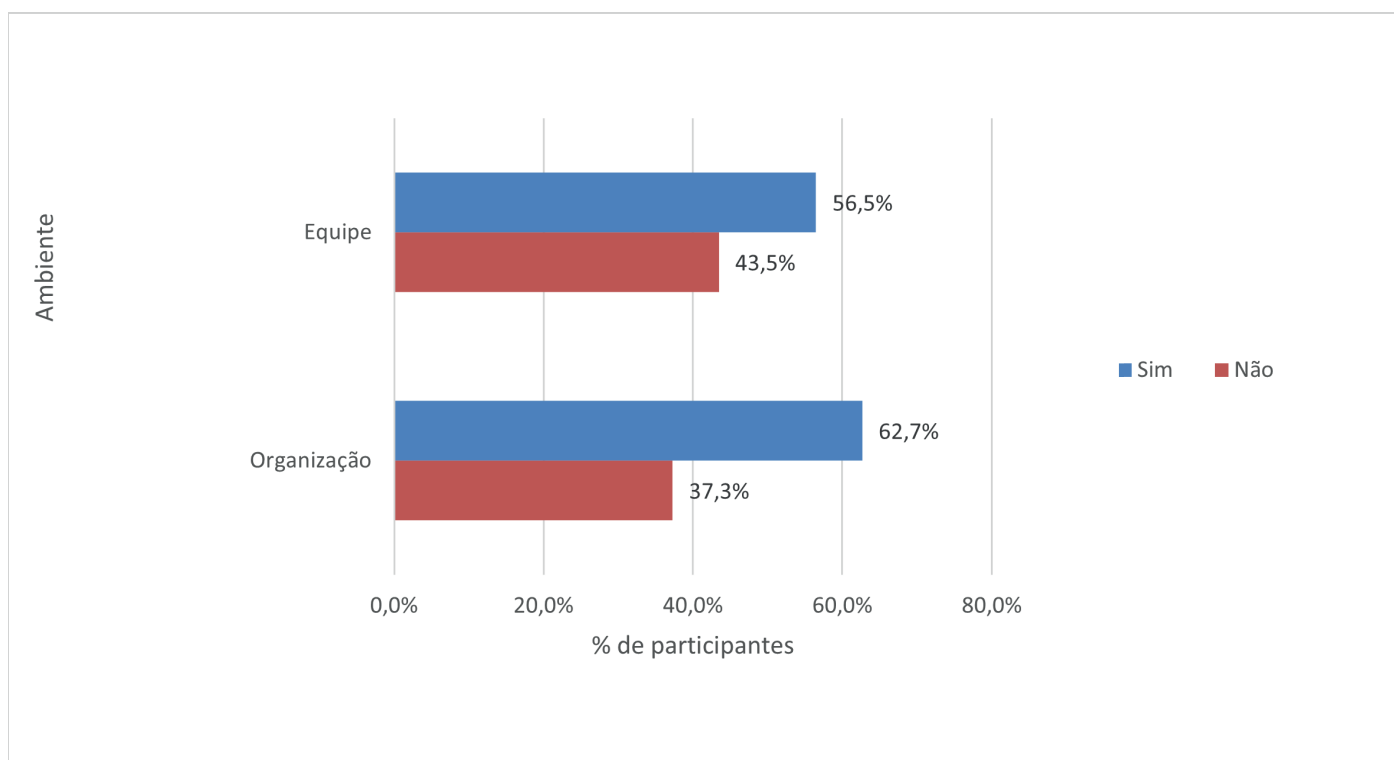


Figura 6. Diversidade nas organizações e equipes  
Fonte: Resultados originais da pesquisa



Hanashiro e Carvalho<sup>[21]</sup> abordam o conceito de diversidade além da raça, etnia e gênero, ao enfatizar variáveis como função, tempo de serviço na organização, origem geográfica, idade, entre outros. Nesse sentido, foi questionado aos participantes que tipo de diversidade eles encontravam em suas organizações (Figura 7), e as opções gênero, cor e faixa etária foram as que obtiveram mais respostas.

Apenas 28% citaram a participação de pessoas com deficiência (PcD) em suas organizações (Figura 7). Silva e Barbosa<sup>[47]</sup> defendem que existe uma grande diferença entre as organizações que desejam realmente aplicar a diversidade e aquelas que apenas querem atender às leis, o que envolve até mesmo o acolhimento e a adaptação do ambiente físico e corporativo<sup>[48]</sup>.

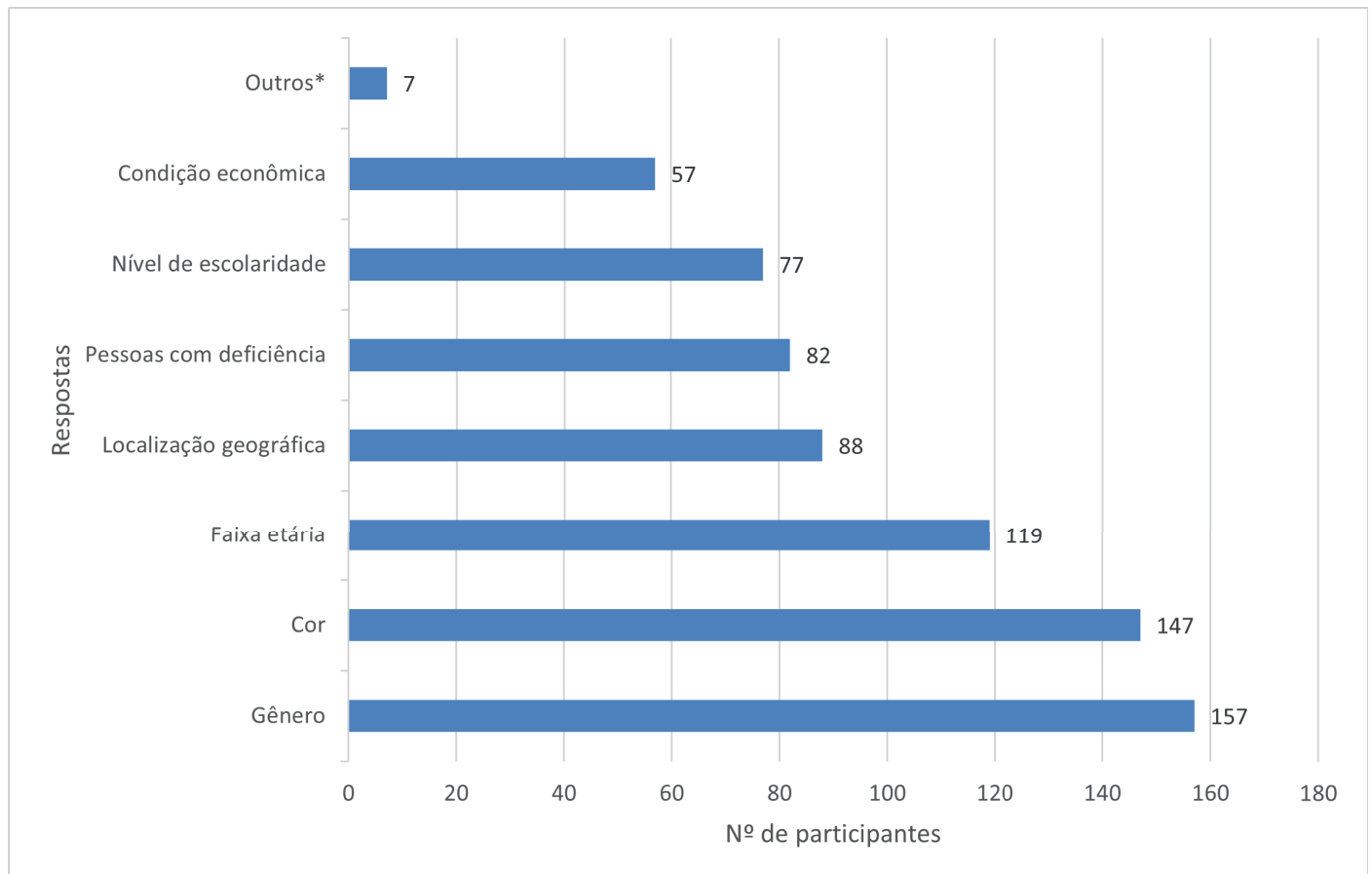


Figura 7. Tipos de diversidade nas organizações

Fonte: Dados originais da pesquisa.

Nota: (\*) Item "outros" inclui: (1) o local onde eu trabalho não possui diversidade; (2) estrangeiros; (3) todas, bem tranquilo; (4) orientação sexual; (5) sexualidade; (6) religião.

No mesmo caminho, a condição econômica também apareceu como uma variável pouco explorada pelas organizações dos participantes da pesquisa (Figura 7). desigualdade econômica pode ser encarada como um problema social que começa na formação educacional dos indivíduos, visto como um problema histórico<sup>[49]</sup> que destaca o envolvimento de variáveis como gênero e raça, e que, portanto, enfatiza a importância de programas de cotas, por exemplo<sup>[50]</sup>.

A respeito da indagação sobre o tempo na organização, 67 pessoas informaram ter entre um e três anos de vínculo, configurando a maioria das respostas (Figura 8).

De acordo com um estudo da consultoria empresarial Deloitte<sup>[51]</sup>, itens como diversidade, inclusão, tolerância e flexibilidade podem ser decisivos para reter talentos, principalmente os "millenials" (nascidos entre 1984 e 1995) e a geração Z (nascidos entre 1995 e 2009). O estudo da consultoria demonstrou que quase 61% dos participantes da geração Z pretendiam deixar o emprego em dois anos, contra 43% dos "millenials".

De volta ao âmbito desta pesquisa, outro foco de investigação foi o quesito liderança. O questionário incluiu uma pergunta sobre a proximidade dos participantes com a liderança, e apenas 11 pessoas não tinham contato direto com seus líderes (Figura 9).

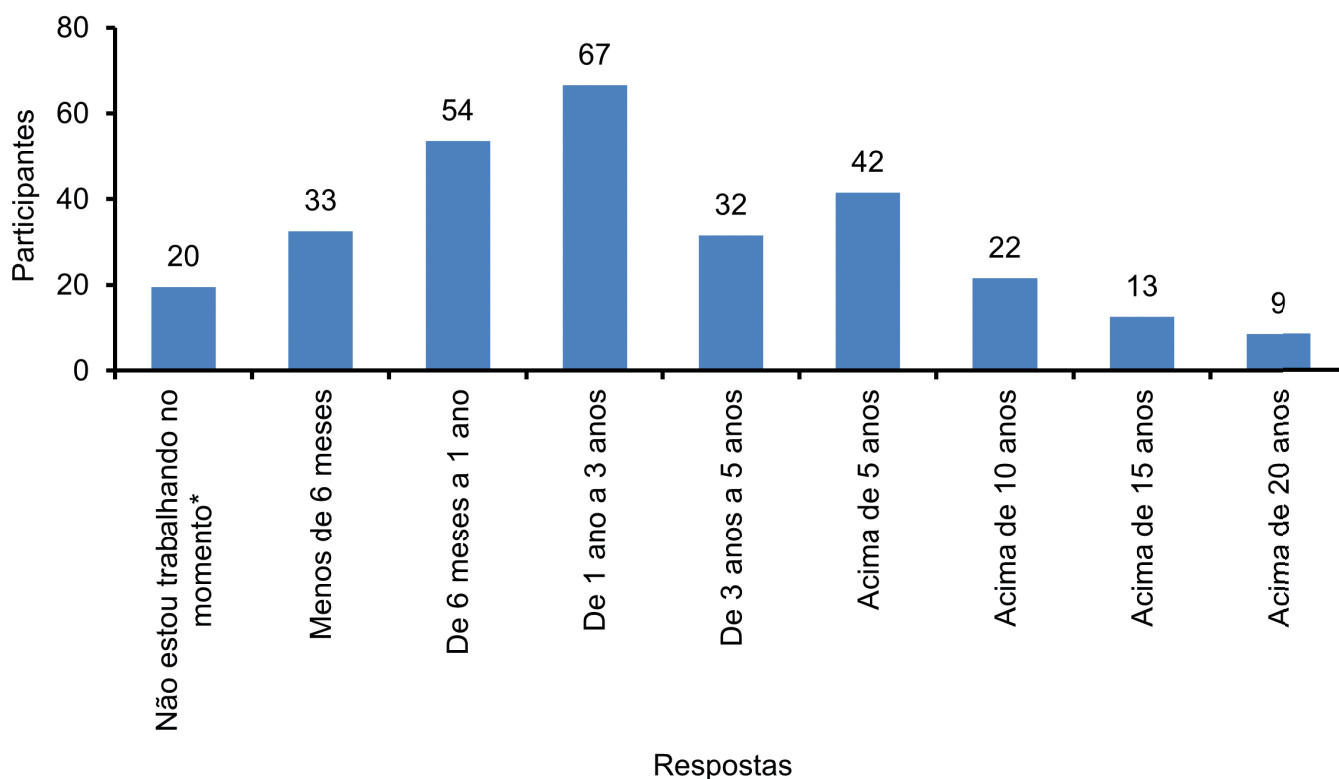


Figura 8. Tempo de vínculo com a organização  
 Fonte: Dados originais da pesquisa.  
 Nota: (\*) Respondido conforme a última experiência profissional do indagado.

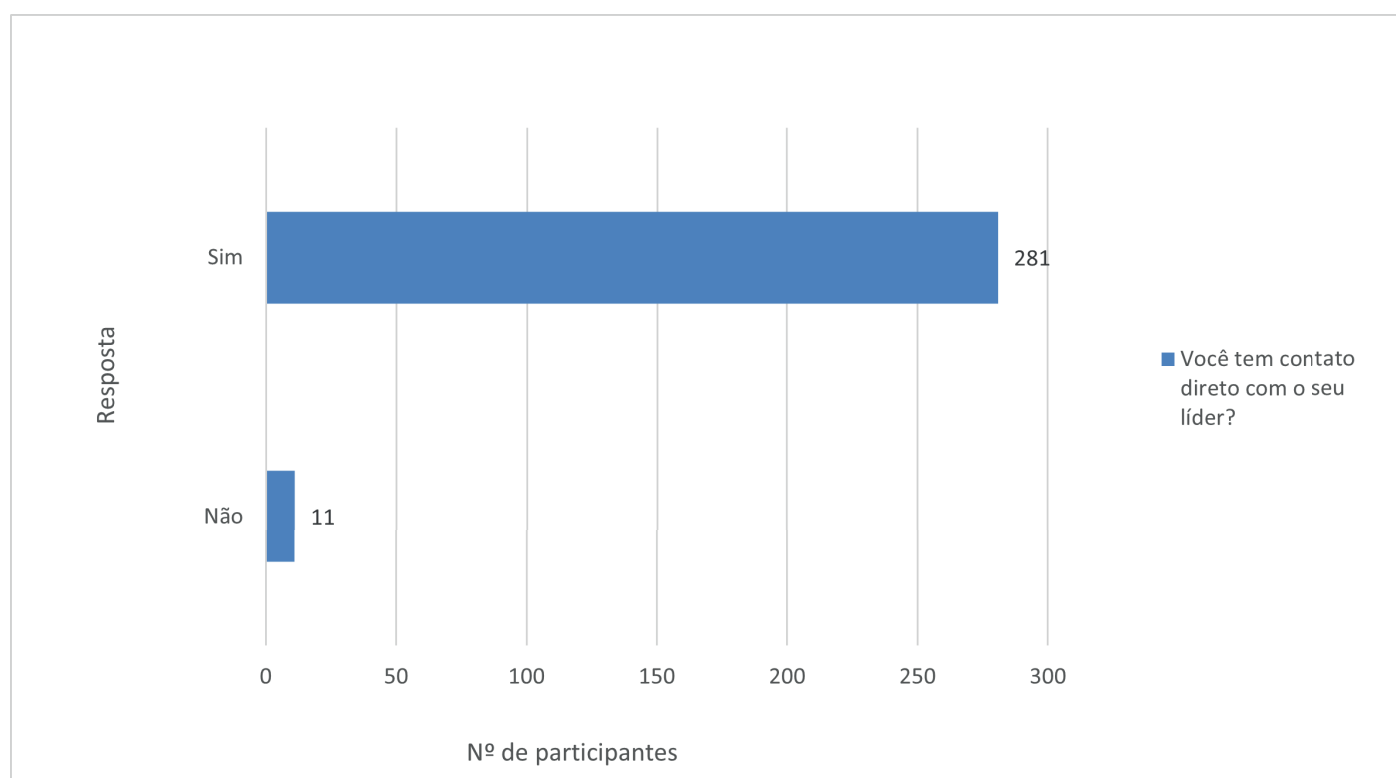


Figura 9. Proximidade com o líder  
 Fonte: Dados originais da pesquisa.

De acordo com Espírito Santo<sup>[52]</sup>, a influência de um líder pode até mesmo impactar a motivação dos colaboradores, que, quando percebem a dedicação e eficácia da liderança, tendem a ter percepções positivas e níveis mais elevados de bem-estar, demonstrando a importância da proximidade da equipe com seus gestores. Por fim, um dos grandes desafios de um líder é executar a mediação entre os membros de sua equipe e ainda promover a segurança psicológica<sup>[53]</sup>.

O presente estudo buscou compreender a percepção da segurança psicológica nas organizações brasileiras no cenário atual através da visão que os profissionais de diferentes áreas possuem a respeito do tema. Os integrantes da amostra da pesquisa conheciam o conceito, e metade das organizações (50,4%) que eles representavam possuía práticas para fomentar a segurança psicológica. Entretanto, ficou claro que existe espaço para explorar melhor as iniciativas relacionadas à segurança psicológica e para, inclusive, aumentar a diversidade nas instituições e equipes. Embora apenas 21,6% dos respondentes tenham sinalizado que pedir ajuda para outras pessoas da equipe não era difícil, 40,4% responderam que alguém da equipe agiria deliberadamente de forma a minar esforços. Nesse sentido, desenvolver um trabalho em equipe aliado à temática da segurança psicológica pode trazer benefícios para as organizações.

# REFERÊNCIAS

- [1] Krausz R.R. *Trabalhabilidade*. São Paulo (SP): Nobel; 1999.
- [2] Fontana C.G.C. *Modelos organizacionais e teorias*. São Paulo (SP): Editora Senac; 2020.
- [3] Campelli C.R. *A contribuição do enfoque integrativo de Mary Parker Follet à ciência da administração [Dissertação]*. Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina; 1986. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC\\_29dabd38b6f71dcbe77e5bda662f8390](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_29dabd38b6f71dcbe77e5bda662f8390)
- [4] Edmondson A.C.; Lei Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014; 1(1): 23-43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.
- [5] Statista. *The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2021*. 2022. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- [6] Fortune. *The 100 best companies to work for*. 2014. Disponível em: <https://fortune.com/best-companies/2017/>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- [7] Rozovsky J. *re:Work Google. The five keys to a successful Google team*. 2015. Disponível em: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>. Acesso em: 20 fev. 2022.
- [8] Granato L. *Exame. Pesquisa do Google mostra o principal fator dos times de alta performance*. 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/pesquisa-do-google-mostra-o-principal-fator-dos-times-de-alta-performance/>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- [9] Muller-Heyndyk R. *HRMI 2019: Amy Edmondson tops list of influential thinkers*. HR Magazine. 2019. Disponível em: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/other/hrmi-2019-amy-edmondson-tops-list-of-influential-thinkers>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- [10] Edmondson A.C. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In: Kramer R.M.; Cook K.S. (eds.). *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. New York (NY): Russell Sage Foundation; 2004. p. 239-272.
- [11] Neeley T. *A revolução do trabalho remoto*. São Paulo (SP): Benvirá; 2021.
- [12] Edmondson A. *The fearless organization*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons; 2019.

# REFERÊNCIAS

- [13] Duhigg C. The New York Times Magazine. What Google learned from its quest to build the perfect team. 2016. Disponível em: <https://centre.upeace.org/wp-content/uploads/2020/09/7.1-what-google-learnt.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- [14] Baker W. Peça!: como a habilidade de pedir ajuda pode transformar sua carreira. São Paulo (SP): Saraiva Educação SA; 2020.
- [15] Almeida E. 2022. OMS inclui o Burnout na lista de doenças do trabalho. Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/oms-inclui-a-sindrome-de-burnout-na-lista-de-doencas-do-trabalho>. Acesso em: 10 maio 2022.
- [16] Whiting K. These are the top 10 job skills of tomorrow — and how long it takes to learn them. World Economic Forum. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- [17] Silva N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales. 2001; 8(26): 55-76.
- [18] Hardingham A. Trabalho em equipe. São Paulo (SP): Nobel; 2000.
- [19] Bennett J.M. Intercultural competence: Vital perspectives for diversity and inclusion. In: Ferdman B.M.; Deane B.R. (eds.). Diversity at work: The practice of inclusion. 33ed. New York (NY): John Wiley & Sons; 2014. p. 155-176.
- [20] Davidson M.N.; Ferdman B.M. Inclusion: What can I and my organization do about it. The Industrial-Organizational Psychologist. 2002; 39(4): 80-85.
- [21] Hanashiro D.M.M.; Carvalho S.G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. REAd — Revista Eletrônica de Administração. 2005; 11(5): 1-21. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137448001.pdf>.
- [22] Finamor A.L.N.; Costa F.R.; Cardoso M.A.F.; Cunha N.M.M. Construção de equipes de alto desempenho. 1ed. Rio de Janeiro (RJ): Editora FGV; 2015.
- [23] Souza Júnior A.P.; Bergamo Filho C.; Oliveira L.C.A. Modelo híbrido: evolução na gestão empresarial para eficiência e inovação ágil. Rio de Janeiro (RJ): Brasport; 2021.
- [24] Gil A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ed. São Paulo (SP): Atlas; 2002.
- [25] Lakatos E.M.; Marconi M.A. Fundamentos de metodologia científica. 5ed. São Paulo (SP): Atlas; 2003.

# REFERÊNCIAS

- [26] Günther, H. Como Elaborar um Questionário. Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais UnB. 2003; 01: 01-15. Disponível em: [https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/lapsam/Texto\\_11\\_-\\_Como\\_elaborar\\_um\\_questionario.pdf](https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/lapsam/Texto_11_-_Como_elaborar_um_questionario.pdf).
- [27] Fávero L.P.; Belfiore P. Manual de análise de dados. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier; 2017.
- [28] Guy R.F.; Norvell M. The neutral point on a Likert scale. The Journal of Psychology. 1977; 95(2): 199-204. DOI: 10.1080/00223980.1977.9915880.
- [29] Chagas A.T.R. O questionário na pesquisa científica. Administração on-line. 2000; 1(1): 25.
- [30] Nery B. LinkedIn atinge 51 milhões de usuários no Brasil e receita global cresce 27%. 2021. Disponível em: <https://mundoconectado.com.br/noticias/v/19973/linkedin-atinge-51-milhoes-de-usuarios-no-brasil-e-receita-global-cresce-27>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- [31] Ministério da Economia (ME). Salário mínimo será de R\$ 1.212 a partir de janeiro de 2022. 2021. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/canais\\_atendimento/imprensa/notas-a-imprensa/2021/dezembro/salario-minimo-sera-de-r-1-212-a-partir-de-janeiro-de-2022](https://www.gov.br/economia/pt-br/canais_atendimento/imprensa/notas-a-imprensa/2021/dezembro/salario-minimo-sera-de-r-1-212-a-partir-de-janeiro-de-2022). Acesso em: 15 maio 2022.
- [32] Freitas M.E.D. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? RAE-eletrônica. 2007; 6(1): 1-7. DOI: 10.1590/S1676-56482007000100011.
- [33] Porto L.C.G. Uma teoria sobre tolerância. Curitiba (PR): Editora Appris; 2022.
- [34] Livio M. O líder disruptivo. Rio de Janeiro (RJ): Editora Autografia; 2021.
- [35] Souza O.; Janeiro R.; Silva P.S.L. Espaço, tempo e relacionamentos na pandemia: elaborações. Revista de Psicanálise da SPPA. 2021; 28(3): 669-694.
- [36] Costa D. Não existe gestão sem comunicação. Porto Alegre (RS): Dublinense; 2022.
- [37] Katzenbach, J. R.; Smith, D. K. 2002. Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. 4ed. Elsevier, São Paulo, SP, Brasil.
- [38] Myers A. O valor da diversidade racial nas empresas. Estudos afro-asiáticos. 2003; 25(3): 483-515. DOI: 10.1590/S0101-546X2003000300005
- [39] Loenert M.A. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. 2002; 1(2): 1-8. DOI: 10.5329/RECADM.20020102003

# REFERÊNCIAS

- [40] Rezende F.P.; Freitas F.O.; Oliveira Silva E.A.T. Cultura organizacional e resistência a mudança. In: Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia; 2011. Resende, RJ, Brasil. p. 1-16.
- [41] Park R.E.; Burgess E. Competição, conflito, acomodação e assimilação. Revista Brasileira de Sociologia da Emoção. 2014; 13(38): 129-139.
- [42] Antunes L.; Spadoto M. Soft Skills – Vol. 2: habilidades do futuro para o profissional do agora. São Paulo (SP): Literare Books; 2021.
- [43] Blustein D.L. The importance of work in an age of uncertainty: The eroding work experience in America. New York (NY): Oxford University Press; 2019.
- [44] San Miguel C.S.P.B. Liderança tóxica: impacto na síndrome de Burnout e na intenção de saída [Dissertação de Mestrado], Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão; 2020. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20737>.
- [45] Ulrich D. HRD Connect. Dave Ulrich: 5 HR competencies (and actions) to enable renewal through human capability. 2022. Disponível em: <https://www.hrdconnect.com/2022/02/28/dave-ulrich-5-hr-competencies-and-actions-to-enable-renewal-through-human-capability/>. Acesso em: 03 mar. 2022.
- [46] Fleury M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas. 2000; 40: 18-25. DOI: 10.1590/S0034-75902000000300003.
- [47] Silva M.A.; Barbosa M.A.C. Políticas públicas voltadas para inclusão de PcD no mercado de trabalho. Pensamento & Realidade. 2021; 36(1): 75-89. DOI: 10.23925/2237-4418.2021v36i1p.75-89.
- [48] Lima Junior E.M.D. Visão da pessoa com deficiência (PcD) no mercado de trabalho. Assis (SP): Fatec Assis; 2021. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/7447/1/ARTIGO%20-%20Eduardo%20Mendes%20de%20Lima%20J%c3%banior.pdf>. Acesso em: 10 maio 2022.
- [49] Rocha-de-Oliveira S. Inserção profissional: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. 2012; 6(1): 124-135. DOI: 10.12712/rpca.v6i1.11087
- [50] Frias L. As cotas raciais e sociais em universidades públicas são injustas? Revista Direito, Estado e Sociedade. 2014; 41: 130-156. DOI: 10.17808/des.41.157
- [51] Deloitte. Millennial Survey 2018. 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/Millennial-Survey-2018.html>. Acesso em: 29 ago. 2022.

# REFERÊNCIAS

[52] Espírito Santo D. O impacto da eficácia da liderança no bem-estar em contexto laboral: o papel mediador das emoções [Dissertação de Mestrado]. Lisboa: Instituto Superior de Gestão; 2022. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/41441#:~:text=Os%20resultados%20demonstraram%20que%20a,sua%20tend%C3%Aancia%20manifestar%20emo%C3%A7%C3%B5es%20negativas>.

[53] Pereira T.M. A influência da liderança e da partilha de conhecimento na eficácia de equipas: o papel moderador da segurança psicológica [Dissertação]. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa; 2020.