

## Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: scoping review

### Mônica de Oliveira Rocha

Pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (Brasil)

[monicarocha1608@gmail.com](mailto:monicarocha1608@gmail.com)

### Edson Roberto De Paula

Pesquisador da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (Brasil)

[edsondepaulacoach@gmail.com](mailto:edsondepaulacoach@gmail.com)

### João Carlos Caselli Messias

Professor da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (Brasil)

[profjoaomessias@gmail.com](mailto:profjoaomessias@gmail.com)

### Rodolfo Augusto Matteo Ambiel

Professor da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (Brasil)

[ambielram@gmail.com](mailto:ambielram@gmail.com)

### João Massuda Junior

Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (Brasil)

[joao.massuda@ifms.edu.br](mailto:joao.massuda@ifms.edu.br)

## Resumo

Este estudo teve como objetivo mapear evidências científicas disponíveis sobre o impacto da liderança na segurança psicológica no contexto de trabalho organizacional. Uma scoping review foi realizada seguindo as diretrizes do Joanna Briggs Institute. Foram consultadas as bases de dados Web of Science, Scopus, PsycINFO. O corpus final foi constituído por 17 artigos. Os resultados demonstraram o papel crucial da liderança na segurança psicológica das equipes, que emergiu ora como antecedente ora como mediadora de fenômenos como voz promotora ou proibitiva, compartilhamento ou ocultamento de conhecimento, criatividade e inovação, trabalho em equipe e aprendizagem com erros.

## Palavras-Chave

Liderança; Segurança psicológica; Revisão de literatura

## *Impact of leadership on psychological safety in organizations: scoping review*

### **Abstract**

This study aimed to map available scientific evidence on the impact of leadership on psychological safety in the context of organizational work. A scoping review was performed following the guidelines of the Joanna Briggs Institute. The databases Web of Science, Scopus, PsycINFO were consulted. The final corpus consisted of 17 articles. The results demonstrated the crucial role of leadership in the psychological safety of teams, which emerged at times as an antecedent at times as a mediator of phenomena such as promoting or prohibiting voice, sharing, or concealing knowledge, creativity and innovation, teamwork and learning from mistakes.

### **Keywords**

Leadership; Psychological safety; Literature review

## *Impacto del liderazgo en la seguridad psicológica en las organizaciones: scoping review*

### **Resumen**

Este estudio tuvo como objetivo mapear la evidencia científica disponible sobre el impacto del liderazgo en la seguridad psicológica en el contexto del trabajo organizacional. Se realizó una revisión de alcance siguiendo las pautas del Instituto Joanna Briggs. Se consultaron las bases de datos Web of Science, Scopus, PsycINFO. El corpus final estuvo compuesto por 17 artículos. Los resultados demostraron el papel crucial del liderazgo en la seguridad psicológica de los equipos, que emergió a veces como antecedente a veces como mediador de fenómenos como promover o prohibir la voz, compartir u ocultar conocimientos, creatividad e innovación, trabajo en equipo y aprender de los errores.

### **Palabras clave**

Liderazgo; Seguridad psicológica; Revisión de la literatura

**Dados para Contato | Contact Details | Detalhes de Contacto:** Edson Roberto de Paula - Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Rua Professor Dr. Euryclides de Jesus Zerbini, 1516 - Parque Rural Fazenda Santa Cândida, Campinas - SP, 13087-571, Brasil. **URL:** <https://www.puc-campinas.edu.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 27/02/2023 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 11/11/2024

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i3.61013>

# INTRODUÇÃO

Devido à complexidade no ambiente de negócios no século XXI, o trabalho colaborativo implica colaborar além dos limites definidos do papel de um indivíduo (Edmondson & Lei, 2014). Uma variedade de habilidades é cada vez mais necessária para executar tarefas, sugerir novas ideias e se comunicar com outras pessoas (Edmondson, 2020). À medida que as organizações respondem a ambientes em constante mudança, o aprendizado em equipe e a flexibilidade organizacional tornam-se cada vez mais críticos (Harvey et al., 2019).

Para inovar processos e alcançar objetivos compartilhados, as pessoas devem trabalhar juntas, assumir riscos e se engajar na resolução de problemas (Ramalho & Porto, 2021). Apesar dos benefícios potenciais para as organizações, essas atividades podem representar riscos para os indivíduos. A expressão de novas ideias e o uso de novos métodos de realização de uma atividade podem ameaçar formas estabelecidas de trabalho ou falhar completamente (Newman et al., 2017). Como resultado, a experiência pode ser malsucedida e a imagem profissional da pessoa pode ser prejudicada.

Nesse contexto, a segurança psicológica é fundamental para a liberdade de expressão (voz), compartilhamento de informações, aprendizado em equipe e aprendizado organizacional (Edmondson & Lei, 2014). Surge como uma propriedade do grupo, caracterizada pela confiança, abertura, respeito mútuo e interesse pelos outros, mesmo depois de expressas ideias pessoais (Ramalho & Porto, 2021).

Em ambientes de trabalho psicologicamente seguros, os indivíduos podem falar o que pensam e agir com autenticidade, sem medo de serem rejeitados por seus colegas. Há respeito pela competência, interesse genuíno pelo outro, intenções positivas e engajamento construtivo diante de conflitos ou confrontos, pois é percebido como seguro vivenciar riscos interpessoais (Edmondson, 1999).

O construto de segurança psicológica é fundamentado no trabalho seminal de Schein e Bennis (1965) sobre mudança organizacional, que considera até que ponto os indivíduos se sentem confiantes e seguros em sua capacidade de gerenciar mudanças. A conceituação posterior de Kahn (1990) enfocou a maneira pela qual um indivíduo se sente à vontade para se expressar sem medo de danos colaterais à sua autoimagem, carreira e status. Um terceiro marco na definição de segurança psicológica foi alcançado por Edmondson (1999), que definiu a segurança psicológica como a crença de que o ambiente de trabalho permite assumir riscos interpessoais sem medo de repercussões. Vários estudos (Newman et al., 2017) adotaram essa definição, e este artigo de revisão de escopo também a adotará.

Locais de trabalho psicologicamente seguros também estão associados ao comprometimento organizacional, criatividade, gerenciamento de conflitos em equipe, desempenho e aprendizado no trabalho (Harvey et al., 2019; Ramalho & Porto, 2021). A segurança psicológica não se refere a uma imunidade às consequências ou a uma autoimagem confiante, mas sim à capacidade e vontade de aceitar os riscos inerentes à franqueza. Isso porque o medo da restrição total da participação é maior do que o compartilhamento de uma ideia potencialmente errada, sensível ou ameaçadora (Edmondson, 2020).

Há um crescente corpo de evidências que indica que as pessoas muitas vezes não estão dispostas a discutir aspectos importantes de seu trabalho por medo de consequências pessoais e profissionais negativas (Kish-Gephart et al., 2009). A atitude de um funcionário perante a manifestação de um determinado comportamento é influenciada pela sua crença em relação ao resultado, ou seja, se os resultados serão positivos ou negativos (Liang, 2012). No entanto, o silêncio pode ser perigoso. Além de criar condições potenciais para danos físicos e psicológicos, pode ser crucial entre a vida e a morte. O medo de falar pode levar a erros, impactando no aprendizado, inovação e desempenho, mas principalmente acidentes que poderiam ser evitados (Edmondson, 2020).

A cultura do silêncio pode resultar de um baixo nível de segurança psicológica, que se caracteriza pela falta de confiança para falar abertamente, bem como pela incapacidade de ouvir o que está sendo dito, principalmente quando a ansiedade é alta. (Edmondson, 2020). Além disso, o apego afetivo a uma organização pode aumentar o engajamento no trabalho e diminuir a incidência do silêncio (Knoll & Redman, 2016).

De acordo com Kahn (1990), quatro fatores impactam a segurança psicológica: relacionamentos interpessoais, dinâmica de grupo, estilo e processo de gerenciamento e normas organizacionais. Assim, uma gestão solidária, resiliente e esclarecedora tende a criar um clima interpessoal positivo que favorece o aprendizado e o desempenho diante da incerteza. No entanto, esse sentimento não surge naturalmente, pois varia de acordo com a equipe e depende muito do comportamento e do estilo de liderança, mesmo quando a organização possui uma cultura forte (Edmondson & Lei, 2014).

Um grande desafio nas organizações é gerir as ameaças interpessoais (explícitas ou implícitas) inerentes aos colaboradores quando estes expressam diferentes opiniões, preocupações, ou mesmo quando admitem desconhecimento ou incerteza (Edmondson & Lei, 2014). Assim como as contribuições voluntárias são relevantes para melhorar as práticas no local de trabalho (promoção da voz), preocupações sobre comportamentos, incidentes e práticas que possam prejudicar uma organização ou partes interessadas devem ser levantadas (Knoll, 2013; Liang et al., 2012).

Nesse contexto, a liderança assume duas tarefas fundamentais: (a) construir segurança psicológica, visando evitar erros e falhas; (b) estabelecer altos padrões de excelência e motivar as pessoas a

alcançá-los (Edmondson, 2020). A liderança é responsável por estabelecer e comunicar objetivos, articular a equipe e os recursos para atingir metas, desenvolver e alinhar os valores da equipe, bem como gerenciar a complexidade, a ambiguidade e a pressão no contexto de trabalho (McCall, 2010; Turano & Cavazotte, 2016) e engloba um processo de influência intencional para orientar, estruturar e facilitar os outros (Day & Antonakis, 2012). Influencia diretamente as demandas, os recursos pessoais e de trabalho, modera a relação entre os recursos de trabalho e os recursos pessoais (com tensão ou motivação), e tem consequências diretas no redesenho do trabalho dos subordinados ou mesmo na autodestruição. Quando a liderança é positiva, pode ser uma fonte de trabalho, mas quando é negativa, torna-se uma exigência (Tummers & Bakker, 2021).

A relevância da segurança psicológica tanto para os indivíduos como para as organizações sugere a necessidade de estudos que contribuam para uma melhor compreensão do impacto da liderança na segurança psicológica no trabalho (Edmondson & Lei, 2014). Revisões anteriores sugerem que a segurança psicológica e seus antecedentes são normalmente examinados em nível individual ou de equipe, mas novas descobertas em nível organizacional podem ser esperadas (Newman et al., 2017).

Em outubro de 2021, foi realizada uma pesquisa bibliográfica preliminar no site da BVS Psicologia Brasil, a fim de identificar a terminologia utilizada nos estudos nacionais. Esses termos incluíam “liderança”, “gestão”, “segurança psicológica”, “organizações” e “empresas”. A busca preliminar foi realizada separadamente e orientou a seleção dos descritores e a estratégia de busca descrita no item Fonte de triagem e seleção de evidências, na seção Método. Além disso, esses termos foram usados em inglês nas bases de dados Web of Science, Scopus e PsycINFO, e um melhor resultado foi obtido quando termos como “Psychological Safety”, “leader” e “organization” foram associados a operadores AND. Não houve estudo de revisão de escopo que mapeasse o impacto da liderança na segurança psicológica no trabalho. Foram identificadas revisões de literatura separadas sobre liderança e segurança psicológica (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). Assim, buscou-se mapear a produção científica a fim de preencher essa lacuna do conhecimento.

## 1. MÉTODO

Uma revisão de escopo foi realizada de acordo com as diretrizes do protocolo de revisão de escopo do Instituto Joanna Briggs (Peters et al., 2020). Este tipo de estudo é recomendado quando se pretende: (a) fornecer um prelúdio para uma revisão sistemática, (b) descrever fenômenos carentes de evidências científicas, (c) descrever os principais conceitos de uma área de pesquisa, (d) descrever como a pesquisa é conduzido sobre um tópico específico e/ou (e) fornecer uma perspectiva mais ampla sobre um tópico (Peters et al., 2020). Devido à escassez de estudos de

revisão que abordem o impacto da liderança na segurança psicológica em contextos de trabalho nas organizações, optou-se por utilizar este modelo de revisão de análise de escopo.

## 1.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Durante os meses de outubro e dezembro de 2021, este estudo foi realizado e teve como objetivo mapear a produção científica sobre o tema segurança psicológica. (Edmondson & Lei, 2014) e liderança (Lord et al., 2017), que foram identificados separadamente nas revisões de literatura. Para isso, a questão de pesquisa “Qual o impacto da liderança na segurança psicológica em contextos organizacionais de trabalho?” foi construído a partir do acrônimo PCC (P = população; C = conceito/fenômeno de interesse; C = contexto) (Peters et al., 2020). Assim, este estudo seguiu as seis etapas propostas por Levac et al., (2010) para a realização de uma revisão de escopo: (a) identificação da questão de pesquisa; (b) busca de estudos relevantes; (c) seleção de material de revisão; (d) extração e análise de dados; (e) preparação e apresentação da revisão; e (f) submissão do artigo para revisão por pares. Além disso, não foram estabelecidos limites de data para a busca nas bases de dados, e todos os estudos primários e relevantes, artigos textuais e revisões publicadas e não publicadas em português, espanhol e inglês foram considerados como fontes de evidência.

## 1.2. CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Estudos sobre liderança entre trabalhadores maiores de 18 anos foram incluídos na população. Em termos de contexto, foram incluídos estudos que examinaram o ambiente de trabalho nas organizações. Também foram incluídos artigos empíricos qualitativos e quantitativos, pesquisas primárias, artigos de conferências e resultados de revisões de literatura, publicados em português, inglês ou espanhol. Excluímos artigos de opinião, teses, dissertações e capítulos de livros.

## 1.3. FONTE DE TRIAGEM E SELEÇÃO DE EVIDÊNCIAS

Inicialmente, foi feita uma identificação prévia de descritores ou palavras-chave no site da BVS Psicologia Brasil - Terminologia Psi, juntamente com os termos “liderança” e “segurança psicológica” para mapear as evidências de pesquisas nessa área. Devido à ausência deste último termo, novas pesquisas anteriores foram realizadas nas bases de dados selecionadas Web of Science, Scopus e

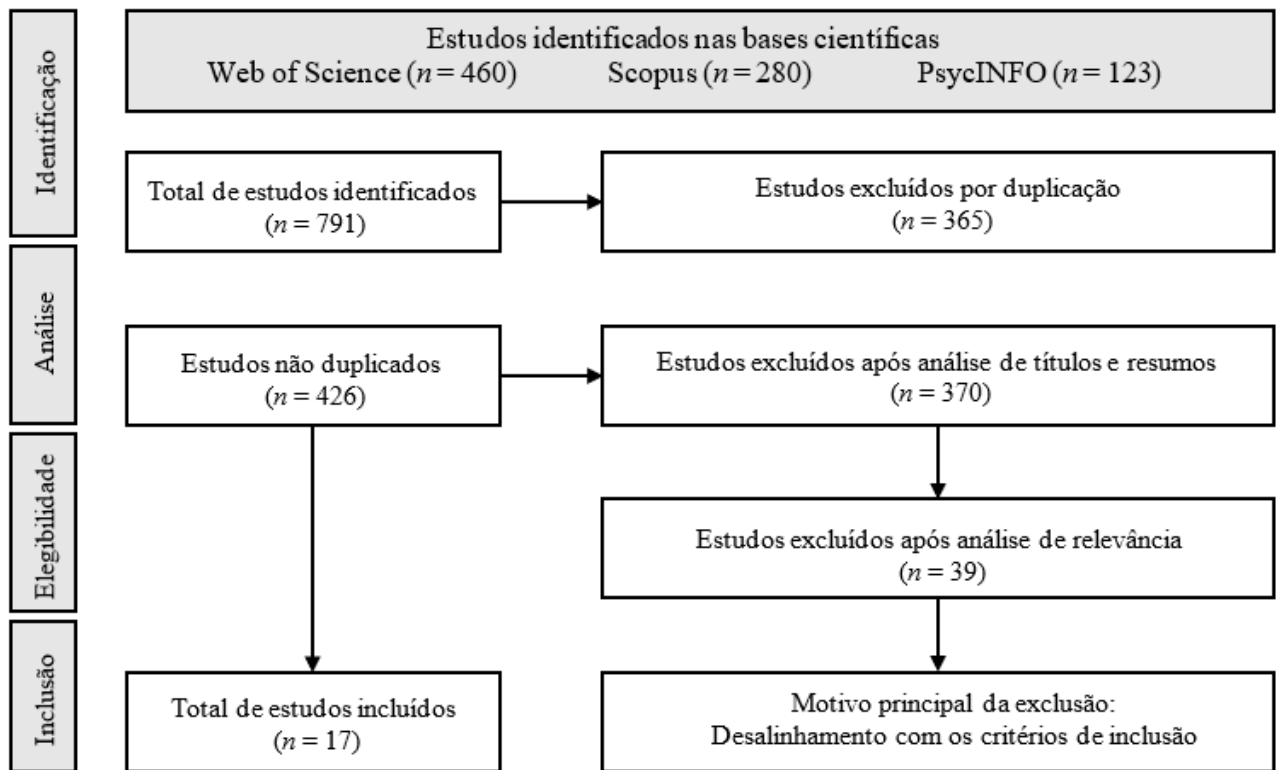
PsycINFO, e a escolha dessas bases de dados científicas foi justificada por seu foco na Psicologia e abrangência multidisciplinar. Ambos os termos foram encontrados para indexar os artigos de interesse neste exercício. Considerando esse resultado, os termos “Psychological Safety”, “leader\*” e “organization\*” foram combinados com o operador booleano AND. As diretrizes do PRISMA foram seguidas (Itens Preferenciais de Relatórios para Revisões Sistemáticas e Meta-Análises) (Moher et al., 2009) para padronizar o processo de inclusão de estudos, usando o método proposto pelo Joanna Briggs Institute para scoping reviews. Todas as divergências foram amplamente discutidas e deliberadas com a participação de um terceiro pesquisador.

## 1.4. EXTRAÇÃO DE DADOS

Para extrair e analisar os dados incluídos na revisão, dois pesquisadores independentes usam o software Rayyan (<https://www.rayyan.ai/>) para preencher as seguintes informações: autores, revista, ano de publicação, país onde o estudo foi realizado, objetivo do estudo, população/amostra, delineamento metodológico e principais resultados. Um total de 791 estudos foram extraídos dos bancos de dados Web of Science (460 estudos), Scopus (208 estudos) e PsycINFO (123 estudos), que foram então incorporados ao Rayyan. Após a identificação de estudos duplicados, 365 foram eliminados e 426 foram deixados para análise. Após leitura criteriosa dos títulos e resumos e avaliação dos critérios de inclusão mencionados anteriormente, 370 estudos foram excluídos por não atenderem aos objetivos desta revisão, restando 56 estudos para análise final. Um ponto que merece destaque é que, quando o título e o resumo do estudo não corroboravam sua pertinência, os pesquisadores recuperavam o artigo completo para posterior leitura, a fim de verificar sua inclusão ou exclusão.

Com base na abordagem do quadro metodológico para revisões de escopo proposta por Arksey e O'Malley (2005), os 56 estudos restantes foram então mapeados em planilha Excel® com as seguintes informações: (a) título; (b) autor; (c) objetivo do estudo; (d) participantes/população; (e) contexto; (f) desenho metodológico; (g) periódicos e (h) principais resultados. Entre eles, 39 estudos foram excluídos, e o desalinhamento com os critérios de inclusão desta revisão foi o principal motivo de exclusão, deixando 17 estudos relevantes. A Figura 1 mostra o fluxograma de todo o processo de busca de uma estratégia de busca e incluindo estudos conforme descrito pelas diretrizes PRISMA.

Figura 1. Fluxograma do processo de busca e seleção dos artigos da revisão de escopo (PRISMA)



## 1.5. RESULTADOS E ANÁLISES DE EVIDÊNCIAS

Na Tabela 1, os principais achados dos 17 estudos selecionados estão organizados em ordem cronológica e alfabética para aqueles publicados no mesmo ano. É possível observar como os objetivos e resultados evoluíram ao longo do tempo, bem como quais populações e contextos foram direcionados.



Tabela 1: Principais conteúdos identificados

Referência	Objetivo e tipo de liderança	População/ contexto	Principais resultados
(Carmeli et al., 2010)	Investigar como a <u>liderança inclusiva</u> fomenta a criatividade de empregados no ambiente de trabalho.	150 funcionários de Unidades de Pesquisa e Desenvolvimento de 8 organizações de T.I. em Israel e EUA.	Liderança inclusiva está positivamente relacionada à segurança psicológica, que favorece o envolvimento dos funcionários no trabalho criativo.
(Kumako & Asumeng, 2013)	Investigar a relação entre segurança psicológica e comportamento de aprendizagem em equipes, bem como o papel moderador da <u>liderança transformacional</u> na relação com equipe.	57 equipes, compreendendo 456 membros e seus 57 líderes de cinco instituições bancárias de Ghana.	(a) Segurança psicológica da equipe está positivamente relacionada ao comportamento de aprendizagem da equipe; (b) liderança da equipe transformacional modera relação entre segurança psicológica da equipe e comportamento de aprendizagem da equipe.
(Liu et al., 2014)	Explorar se, como e quando a <u>liderança compartilhada</u> causa impacto na equipe e nos comportamentos de aprendizagem individuais.	263 membros de 50 equipes de 4 grandes empresas de alta tecnologia na China.	A liderança compartilhada apresentou relação positiva tanto com aprendizagem individual quanto grupal, sendo tal relação mediada pela segurança psicológica da equipe.
(Shao et al., 2017)	Testar modelo para examinar o mecanismo de impacto do carisma do líder no comportamento de compartilhamento de conhecimento tácito dos indivíduos no contexto de uma equipe de aprendizagem de sistemas empresariais	117 funcionários de 20 filiais de empresa de Software na China.	O carisma do líder tem uma forte influência no clima de segurança psicológica, que por sua vez tem um impacto positivo na motivação intrínseca dos indivíduos e em seu comportamento de compartilhamento de conhecimento tácito.
(Hu et al., 2018)	Investigar como a <u>qualidade da relação entre líder e membro da equipe</u> , segurança psicológica e empoderamento psicológico influenciam no comportamento de voz da equipe de trabalho.	308 funcionários de empresa estatal de telecomunicações na China	A liderança ética promove o comportamento de voz dos funcionários por meio de uma relação aprimorada entre líder e liderado, o que também leva a maiores sentimentos de segurança psicológica e capacitação psicológica.
(Kim et al., 2018)	Elaborar mecanismos subjacentes que afetam a associação entre <u>liderança transformacional</u> e criatividade em nível de equipe.	196 funcionários de 50 equipes de 14 grandes empresas de vários setores na Coreia do Sul.	A segurança psicológica e a criatividade do funcionário em nível individual mediam sequencialmente a relação entre liderança transformacional e criatividade da equipe.
(Swain, 2018)	Investigar modelo de mediação no qual a <u>humildade do líder</u> influencia tanto a sensação de segurança psicológica no grupo quanto simpatia pelo líder ao realizar tarefas em ambiente virtual. Por sua vez, segurança psicológica e simpatia pelo líder conduziriam a um melhor fluxo de informações no grupo, melhorando o desempenho.	320 trabalhadores do Amazon Mechanical Turk nos EUA.	A humildade do líder afeta positivamente a segurança psicológica em grupos virtuais e aumenta a simpatia pelo líder. No entanto, a segurança psicológica e a simpatia pelo líder apenas mediarão a intenção de melhorar o fluxo de informações no grupo.
(Wang et al., 2018)	Desenvolver um modelo de mediação moderada de vários níveis e examinar os papéis que a segurança psicológica e o compartilhamento de conhecimento desempenham no relacionamento entre a <u>liderança humilde</u> e a criatividade do liderado	106 líderes e 328 membros da equipe de 50 empresas de software na China.	(a) segurança psicológica media a relação entre a liderança humilde e a criatividade do seguidor; (b) o compartilhamento de conhecimento modera a relação entre segurança psicológica e criatividade do seguidor; e (c) a influência indireta da liderança humilde na criatividade do seguidor é mais forte quando o compartilhamento de conhecimento é alto
(Ye et al., 2019)	Desenvolver e testar um modelo de mediação moderada para investigar os efeitos da <u>liderança inclusiva</u> na aprendizagem dos funcionários com os erros.	206 funcionários de 20 organizações de vários setores da China	A distância que o empregado tem de posições de poder moderou a relação direta entre liderança inclusiva e a segurança psicológica dos empregados e a relação indireta entre liderança inclusiva e a aprendizagem a partir de erros dos empregados através da segurança psicológica, de modo que as relações ficaram mais fortes à medida que a distância do poder era menor
(Men et al., 2020)	Examinar como a <u>liderança ética</u> se associa à ocultação do conhecimento em contextos reais de trabalho.	436 funcionários: 78 equipes e respectivos líderes de organizações de alta tecnologia de software na China.	Liderança ética se relacionou negativamente à ocultação do conhecimento e, tal relação, foi mediada pela segurança psicológica. Efeito da liderança ética na ocultação do conhecimento depende do clima de domínio técnico específico da equipe, ou seja, o quanto a equipe se percebe com alto nível de conhecimento sobre o assunto de interesse
(Zaman & Abbasi, 2020)	Examinar o impacto da <u>liderança transformacional</u> no comportamento de aprendizagem individual, sob condições mediadoras de segurança psicológica e influência moderadora de evitação da incerteza.	350 funcionários de quatro empresas do setor de telecomunicações do Paquistão.	A liderança transformacional e a relação de comportamento de aprendizagem individual são parcialmente mediadas pela segurança psicológica.
(Agarwal et al., 2022)	Investigar os papéis da autoestima e da co-ruminação na relação mediada entre <u>liderança abusiva</u> e ocultação de conhecimento via segurança psicológica.	388 gestores de sete organizações de grande porte da Índia.	Segurança psicológica mediou o impacto que a supervisão abusiva teve no comportamento de esconder informações, sendo que trabalhadores com maiores níveis de autoestima foram menos impactados pela supervisão abusiva. Por outro lado, o efeito foi aumentado em funcionários com maiores níveis de co-ruminação.
(Mayfield & Mayfield, 2021)	Estudar como a <u>linguagem motivadora</u> do líder e a autoliderança do seguidor agem para influenciar os sentimentos de segurança psicológica de um seguidor.	879 trabalhadores: 427 da Índia e 452 dos EUA de diversos setores e funções organizacionais.	Linguagem motivadora do líder e a autoliderança do seguidor influenciaram significativamente a segurança psicológica, mediada pela confiança na liderança, inclusão do líder e clareza de papéis.
(Potipiroon & Ford, 2021)	Examinar a influência do humor do líder na voz promotora ou proibitiva do funcionário sobre questões relacionadas ao trabalho, bem como a possibilidade de o humor da equipe moderar a influência do humor do líder	200 trabalhadores de empresa estatal de tratamento de água da Tailândia.	O humor do líder pode influenciar os comportamentos de voz do funcionário por meio do papel mediador da segurança psicológica. Quando há percepção de maior frequência de uso de humor pelo líder, liderados experimentam níveis mais elevados de segurança psicológica. Efeitos indiretos do humor do líder foram mais fortes quando a equipe apresentava níveis mais baixos de humor. Por outro lado, a influência do humor do líder é menor quando a equipe tem um nível de humor mais elevado.
(Rego et al., 2021)	(a) Examinar como a (in) consistência da <u>humildade expressa pelo líder</u> entre os membros da equipe opera como uma condição limite na relação entre humildade e segurança psicológica da equipe e (b) explorar como o acordo entre a humildade auto-relatada pelo líder e a humildade expressa pelo líder opera como um atrator para prever esta consistência.	85 líderes de equipe e 354 liderados em 35 organizações de Portugal.	A humildade expressa pelo líder prediz a segurança psicológica da equipe, e esse relacionamento é mais forte quando os líderes expressam humildade de forma consistente entre os membros da equipe. A discordância entre a humildade auto-relatada e a humildade expressa pelo líder ajuda a explicar a consistência com que o líder manifesta humildade entre os membros da equipe.
(Smeets et al., 2021)	Explorar quais <u>comportamentos de líderes</u> facilitam a aprendizagem com os erros e a segurança psicológica.	23 profissionais da área de auditoria de cinco empresas de auditoria dos Países Baixos.	Identificou-se quatro comportamentos de liderança facilitadores da aprendizagem com os erros e da promoção de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro: (1) fornecimento de feedback oportuno, (2) orientação e feedback elaborado, (3) ser acessível e pessoalmente envolvido, (4) organização de avaliações conjuntas.
(Wang et al., 2021)	Estabelecer um modelo moderador de multimediação para compreender o impacto da <u>liderança inclusiva</u> no comportamento inovador dos funcionários.	418 funcionários de 20 Indústrias de manufatura da China.	(a) a liderança inclusiva tem um efeito positivo no comportamento inovador dos funcionários; (b) segurança psicológica e autoeficácia criativa exercem efeitos mediadores parciais entre a liderança inclusiva e o comportamento inovador do funcionário, (c) recompensas da inovação moderam positivamente as relações de “segurança psicológica - comportamento inovador do funcionário” e de “autoeficácia criativa - comportamento inovador do funcionário”, (d) recompensas da inovação moderam positivamente o efeito indireto da liderança inclusiva no comportamento inovador do funcionário por meio da segurança psicológica e da autoeficácia criativa.

Houve um aumento significativo (76%, N=13) nos estudos a partir de 2018, a maioria era empírica (100%) e a maioria usava métodos quantitativos (94%). Apenas um estudo (Smeets et al., 2021) utilizou uma metodologia qualitativa, realizando análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas. Participaram dos estudos, em média, 350 pessoas (DP=179), entre trabalhadores e supervisores de vários departamentos de uma mesma organização ou organizações de diferentes segmentos (ex.: tecnologia, bancos, telecomunicações, automóveis, auditoria, saneamento). Quanto ao posicionamento cultural, a maioria está contextualizada na Ásia (China = 7; Coreia do Sul, Índia, Israel, Tailândia e Paquistão = 1 cada), seguida da América do Norte (EUA = 3, um dos quais compara dados com Israel), Europa (Holanda e Portugal = 1 cada) e África (Gana = 1).

Processos de aprendizagem, criatividade e inovação foram os tópicos de interesse nos primeiros estudos (Carmeli et al., 2010; Kumako & Asumeng, 2013; Liu et al., 2014; Shao et al., 2017) e permaneceram importantes mesmo nos estudos mais recentes (Kim et al., 2018; Smeets et al., 2021; Wang et al., 2018; Wang et al., 2021; Zaman & Abbasi, 2020). A comunicação centrada no fluxo de informação das equipas e grupos surgiu como uma segunda tendência nos objetivos relacionados com esta temática (Hu et al., 2018; Swain, 2018) com destaque para compartilhamento ou ocultação de conhecimento (Wang et al., 2018; Men et al., 2018; Men et al., 2020; Agarwal et al., 2022), comportamentos de voz promotora ou proibitiva (Potipiroon & Ford, 2021) e análise do estilo de linguagem do líder (Mayfield & Mayfield, 2021).

Em alguns estudos, foram desenvolvidos modelos teóricos e conceituais com foco no conhecimento e na inovação como resultado das relações entre líderes e liderados (Shao et al., 2017). Outros avaliaram aspectos da mediação de liderança, particularmente no que diz respeito à liderança inclusiva e humilde (Swain, 2018; Wang et al., 2018; Ye et al., 2019).

Os resultados indicam que todos os diferentes estilos de liderança investigados, nomeadamente liderança inclusiva (Carmeli et al., 2010; Mayfield & Mayfield, 2021; Wang et al., 2021; Ye et al., 2019), liderança partilhada (Liu et al., 2014), liderança ética (Hu et al., 2018; Men et al., 2020), liderança transformacional (Kim et al., 2018; Kumako & Asumeng, 2013; Zaman & Abbasi, 2020) e liderança humilde (Rego et al., 2014). al., 2021; Swain, 2018; Wang et al., 2018) estão positivamente associados à segurança psicológica, aprendizagem, comunicação e inovação em geral. A segurança psicológica foi associada a características de liderança como carisma (Shao et al., 2017) e uso da linguagem (Mayfield & Mayfield, 2021), que impactam vários aspectos do clima de trabalho da equipe, incluindo motivação, confiança e clareza de papéis.

Foram examinados fatores moderadores e mediadores entre as variáveis de interesse com referência ao tipo de liderança (Kumako & Asumeng, 2013), relações de poder (Ye et al., 2019) e confiança na liderança (Mayfield & Mayfield, 2021), permitindo esses três estudos sejam agrupados em um núcleo que enfatize a liderança. Há uma preferência, no entanto, por analisar os aspectos moderadores e mediadores sob a perspectiva da segurança psicológica (Agarwal et al., 2022; Liu

et al., 2014; Kim et al., 2018; Men et al., 2020; Potipiroon & Ford, 2021; Swain, 2018; Wang et al., 2018; Wang et al., 2021; Zaman & Abbasi, 2020). Em um estudo, os efeitos de moderação das recompensas da inovação também foram testados (Wang et al., 2021).

Outros estudos também verificaram o poder preditivo da segurança psicológica sobre variáveis organizacionais. De acordo com o primeiro estudo, a segurança psicológica foi um promotor da inovação (Carmeli et al., 2010), ao passo que foi considerada uma consequência do estilo de liderança por Hu et al. (2018). Os efeitos do estilo de liderança também foram examinados por Men et al. (2020), mas em relação à transparência da comunicação. Num estudo (Rego et al., 2021), foi avaliado o aspecto preditivo da liderança humilde, e outro (Smeets et al., 2021) descreveu comportamentos de liderança específicos associados à segurança psicológica e à aprendizagem.

## 2. DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo foi mapear as evidências científicas sobre o impacto da liderança na segurança psicológica no trabalho. A liderança revelou-se importante na promoção da segurança psicológica nas equipas e surgiu como antecedente ou mediadora (Tummers & Bakker, 2021), influenciando fenómenos como voz, criatividade, inovação, colaboração e erros de aprendizagem (Edmondson, 2014; Newton, 2017).

Em linha com estudos anteriores sobre liderança (Fonseca et al., 2015, Turano & Cavazotte, 2016), identificou-se a multidisciplinaridade, diversidade e dimensão multifacetada do constructo, com destaque para a terceira onda de estudos e teorias sobre liderança (ex.: liderança transformacional, carismática, compartilhada, ética) (Dansereau et al., 2013; Lord et al., 2017). Os resultados mostraram a amplitude do conceito e dos estudos ao abordar características de personalidade, comportamentos de liderança, processo de interação liderado pelo líder e a relevância do contexto na influência da liderança (Day & Antonakis, 2012).

A maioria (94%) dos estudos utilizou conceitos de liderança positiva (eg.: liderança transformacional, liderança ética, liderança carismática, liderança inclusiva) em vez de conceitos negativos (por exemplo: liderança abusiva), de acordo com Tummer e Baker (2017). Quanto à natureza da pesquisa, confirmou tendências internacionais em estudos que utilizaram métodos quantitativos (Fonseca et al., 2015). Uma tendência semelhante foi observada em relação à segurança psicológica, conforme descrito anteriormente por Newman et al. (2017).

Independentemente da ênfase em uma abordagem de liderança específica (eg.: Liderança Inclusiva, Liderança Transformacional, Liderança Ética, Liderança Humilde, Liderança Carismática, Liderança Compartilhada ou Liderança Abusiva), em características pessoais (eg.: humor), comportamentos

(linguagem de motivação) ou qualidade da interação líder-líder (eg.: cuidado recíproco), foram identificados diferentes impactos da liderança na segurança psicológica. Os resultados serão discutidos à luz dessa diversidade teórica da liderança.

## 2.1. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Em consonância com Tummer e Bakker (2021), a liderança transformacional foi o tema mais estudado. A teoria da liderança transformacional postula que o desempenho excepcional é criado por um senso de missão e novas formas de pensar e aprender, ativando os valores e identidades sociais dos seguidores (Lord et al., 2017). Constituído por cinco dimensões (eg.: carisma, influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada), centra a atenção na motivação e desenvolvimento de quem é liderado (Turano & Cavazotte, 2016).

Os resultados de Kumako e Asumeng (2013) indicaram que os líderes transformacionais são mais propensos a criar um clima de segurança psicológica, facilitando a vontade dos indivíduos de se expressarem. Estudos anteriores corroboram estes achados, revelando que os seguidores procuram transcender os seus interesses para um bem maior quando confrontados com comportamentos de liderança transformacional (Day & Antonakis, 2012; Fonseca et al., 2015), favorecendo estados motivacionais mais positivos (eg.: coesão da equipa e confiança) e desempenho superior (Lord et al., 2017).

Quando contribuem para a experiência de segurança psicológica dos membros de sua equipe, por meio de comportamentos de liderança transformacional, podem ampliar a geração de ideias e melhorar o desempenho criativo das equipes (Kim et al., 2018). Os funcionários se sentem mais seguros para se envolver em comportamentos de aprendizagem e estão dispostos a falar abertamente (Kumako & Asumeng, 2013). Isso significa ser capaz de compartilhar conhecimento, bem como preocupações, erros e ideias mal formuladas (Edmondson, 2020).

Liderança transformacional, segurança psicológica e comportamentos de aprendizagem são essenciais para o crescimento organizacional sustentável. Ambientes organizacionais cada vez mais mutáveis e complexos implicam desafios e oportunidades, exigindo um trabalho colaborativo, embora muitas vezes se revele mais difícil interpessoalmente do que o previsto (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017).

Evitar a incerteza ou encorajar a conformidade prova ser insignificante como moderador na segurança psicológica. No entanto, incentivar o pensamento crítico e a aprendizagem experiencial são ações eficazes que a liderança pode estimular (Kumako & Asumeng, 2013; Zaman & Abbasi, 2020).

## 2.2. LIDERANÇA INCLUSIVA

A liderança inclusiva, manifestada pela abertura, acessibilidade e disponibilidade de um líder, relaciona-se positivamente com a segurança psicológica e favorece o envolvimento dos colaboradores no trabalho criativo (Carmeli et al., 2010). A segurança psicológica dos funcionários é fortalecida quando os líderes demonstram comportamentos inclusivos (Wang et al., 2021), aprendendo com os erros (Ye et al., 2019) e desempenho (Edmondson & Lei, 2014). Aprender envolve cometer erros. Em um ambiente seguro e aberto, as pessoas podem ser elas mesmas, compartilhar preocupações e relatar erros rapidamente para que as correções possam ser feitas rapidamente (Edmondson, 2020; Newman et al., 2017).

O cuidado humanizado pode permear as interações hierárquicas, modificando o contexto e, assim, aliviando o medo e a ansiedade (Binyamin et al., 2018). Os membros da equipe e líderes se beneficiam de relacionamentos de alta qualidade por meio de respeito mútuo, confiança e melhores resultados (Turano & Cavazotte, 2016). Por meio da segurança psicológica e da autoeficácia criativa, a liderança inclusiva afeta indiretamente o comportamento inovador dos funcionários (Wang et al., 2021).

Respeitar cada indivíduo, conhecer suas necessidades e aceitar suas diferenças torna mais provável a segurança psicológica. O desenvolvimento de atributos e/ou comportamentos inclusivos, como abertura, disponibilidade e acessibilidade, pode ser incentivado dentro das organizações (Ye et al., 2019).

Em contraste, os funcionários reagem de maneira diferente em resposta à distância e/ou disparidades de poder, dependendo de seu nível de aceitação (Ye et al., 2019). Em alguns casos, os indivíduos se absterem de divulgar grandes ideias ou trazer notícias desagradáveis por autoproteção ou mesmo por medo de insultar um superior, reconhecendo intuitivamente a assimetria da voz e selecionando o silêncio defensivo (Edmondson, 2020).

Os benefícios da diversidade dentro de uma equipe podem ser maximizados quando a segurança psicológica é empregada, principalmente quando questões de poder como status ou gênero permeiam as práticas de gerentes e funcionários (Ramalho & Porto, 2021). Apesar das diferenças de poder nas organizações, essas relações de alerta podem ser mitigadas por meio de um clima psicologicamente mais seguro (Binyamin et al., 2018).

## 2.3. LIDERANÇA HUMILDE

Rego et al. (2021) estudou como a humildade opera na segurança psicológica. O constructo é entendido como um processo cocriado entre líder e liderados. A humildade expressa reflete a natureza interpessoal da humildade, composta por três componentes: (a) vontade de se avaliar objetivamente (positivo ou negativo); (b) expressar apreciação pelos pontos fortes e contribuições dos outros; e (c) expressar abertura a novas ideias e feedback.

Líderes que expressam humildade abertamente reconhecem suas próprias fraquezas e fragilidades, considerando as qualidades dos outros como forma de potencializar suas próprias capacidades. A relação entre os membros da equipe e sua percepção de segurança psicológica é mais forte quando eles expressam consistentemente humildade (Rego et al., 2021).

Líderes humildes são mais respeitados e induzem uma maior sensação de segurança psicológica em seus seguidores (Swain, 2018). Quando o conhecimento é compartilhado, a segurança psicológica medeia a relação entre a liderança humilde e a criatividade do seguidor (Wang et al., 2018). Em situações em que há pouco ou nenhum compartilhamento de conhecimento na equipe, é menos provável que os indivíduos apresentem ideias criativas, mesmo que sejam encorajados a falar (Edmondson & Lei, 2014, Wang et al., 2018).

A humildade do líder tem um efeito positivo na segurança psicológica em grupos de trabalho virtuais e aumenta o apoio que o líder recebe (Swain, 2018). No entanto, a segurança psicológica e a simpatia pelo líder servem apenas para aumentar o fluxo de informações dentro do grupo. A humildade aumenta a segurança psicológica dos membros do grupo e aumenta a valorização do líder, ambos os quais afetam positivamente o fluxo de informações em grupos virtuais. Por outro lado, não garantem melhoria no fluxo de informações e desempenho em equipes virtuais, pois isso depende da natureza da tarefa (Swain, 2018). Considerando a humildade uma virtude que pode ser aprendida e aprimorada, as organizações podem projetar programas de treinamento e desenvolvimento que ajudem os líderes a entender a importância de desenvolver a humildade (Wang et al., 2018).

## 2.4. LIDERANÇA ÉTICA

Um líder ético demonstra uma conduta adequada por meio de suas ações e relacionamentos interpessoais. Ao se comunicarem, demonstram responsabilidade e cuidado, demonstrando preocupação e interesse genuíno pelas pessoas. Ao se envolver com franqueza, verdade e honestidade, eles promovem o respeito mútuo e a confiança interpessoal, tanto com aqueles que lideram quanto entre os próprios membros da equipe (Men et al., 2020).



De acordo com Hu et al. (2018), a liderança ética apoiou o comportamento de voz dos funcionários direta e indiretamente por meio da qualidade das trocas sociais, segurança psicológica e capacitação psicológica. O comportamento da voz do funcionário tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

Os funcionários geralmente recorrem à sua rede interpessoal imediata (por exemplo, líderes e colegas de trabalho) para avaliar o contexto e decidir o quão favorável é para eles se expressarem no trabalho. Enquanto as pessoas estiverem livres de medos e preocupações em expressar suas opiniões, os custos percebidos de se manifestar serão minimizados, e os benefícios de se manifestar superarão os custos (Liang, 2012). É necessária uma cultura de escuta para tornar a voz eficaz (Edmondson, 2020).

A liderança ética relacionou-se negativamente com a ocultação do conhecimento, sendo esta relação mediada pela segurança psicológica (Men et al., 2020). O efeito da liderança ética na ocultação do conhecimento depende do clima de domínio técnico específico da equipe, ou seja, o quanto a equipe se percebe como tendo um alto nível de conhecimento sobre o assunto de interesse (Men et al., 2020). Em um ambiente acolhedor, os membros se sentem psicologicamente seguros, admitem erros, expressam discordâncias e se envolvem em discussões potencialmente conflitantes sobre alternativas (Binyamin et al., 2018).

O silêncio pode impactar a criatividade e o aprendizado, contaminar as interações sociais e prejudicar o bem-estar dos funcionários (Knoll & Redman, 2016). Quando há silêncio organizacional, problemas não são relatados, oportunidades de melhoria são perdidas e falhas trágicas podem ocorrer (Edmondson, 2020). Os profissionais que se sentem seguros e responsáveis pela organização irão identificar-se pessoalmente com ela e agir de forma propícia ao seu desenvolvimento (Hu et al., 2018). O valor da liderança ética sugere que os líderes devem prestar mais atenção aos sentimentos e valores de seus funcionários (Hu et al., 2018).

## **2.5. LIDERANÇA ABUSIVA**

O estudo de Agarwal et al. (2022) foi o único a adotar um paradigma de liderança negativa, o que foi consistente com os achados de Tummers e Bakker (2021). No entanto, a liderança pode impactar negativamente os funcionários de várias maneiras. Concentrar-se apenas nos aspectos positivos da liderança abre as portas para ignorar o que pode ser prejudicial aos funcionários.

O conceito de liderança abusiva refere-se à percepção dos colaboradores sobre até que ponto seus líderes se envolvem em comportamentos hostis (tanto verbais quanto não verbais), excluindo o contato físico. Ao induzir comportamentos de ocultação de conhecimento por meio de baixos

níveis de segurança psicológica, pode fazer com que os funcionários se sintam inseguros no trabalho. Aqueles com maior auto-estima foram, no entanto, menos afetados do que aqueles com comportamento co-ruminativo (Agarwal et al., 2022).

Discutir problemas demais com colegas ou co-ruminar pode ter ajustes positivos. Acredita-se que contribua tanto para o ajuste positivo da amizade quanto para o ajuste emocional problemático. A discussão excessiva de problemas é caracterizada por encorajamento mútuo para falar sobre problemas (por exemplo: remoendo problemas, especulando sobre problemas e remoendo afetos negativos) (Rose, 2002).

Uma vez que liderança abusiva implica comportamento hostil, Agarwal et al. (2022) demonstraram que a liderança abusiva teve um impacto muito mais fraco em funcionários com autoestima elevada do que aqueles que mais coruminaram. A relevância desta constatação é que as organizações devem reconhecer o valor da segurança psicológica e construir um ambiente que promova uma sensação de segurança e proteção para os funcionários, autoconfiança, autoconsciência e desenvolvimento de liderança (Agarwal et al., 2022).

## 2.6. LIDERANÇA CARISMÁTICA

Um líder carismático é percebido pelo seguidor como não convencional, assertivo, autoconfiante e capaz de liderar grandes mudanças (Fonseca et al., 2015). Costumam desenvolver um vínculo afetivo único com seus liderados, constituído essencialmente por valores compartilhados (Turano & Cavazotte, 2016). Projeta-se como exemplo e símbolo da humanidade, implicando a associação dos seguidores à sua visão (Dansereau et al., 2013).

Os achados de Shao et al. (2017) indicam que a liderança carismática influencia o comportamento de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos, por meio do efeito mediador do clima de segurança psicológica e motivação intrínseca. Está positivamente associado ao clima de segurança psicológica, que por sua vez tem um impacto positivo na motivação intrínseca e na intenção de compartilhar conhecimento tácito.

Como as habilidades carismáticas auxiliam no engajamento dos seguidores (Turano & Cavazotte, 2016), considerar o carisma como uma característica para a escolha de líderes pode se tornar relevante (Shao et al., 2017). A maioria dos líderes carismáticos demonstra forte autoconfiança e convicção em seus próprios ideais e crenças, bem como uma alta necessidade de poder (Turano & Cavazotte, 2016). Nesse sentido, os achados de Shao et al., (2017) reforçam que a liderança deve considerar a motivação intrínseca de seus liderados, atentar para seu estilo de liderança e



influenciar sua equipe em detrimento do poder de seu cargo, a fim de ganhar confiança e respeito entre os membros da equipe e facilitam um clima de segurança psicológica (Shao et al., 2017).

## 2.7. LIDERANÇA COMPARTILHADA

A liderança compartilhada é um estilo de liderança emergente decorrente da distribuição da influência da liderança entre vários membros da equipe (Dansereau et al., 2013). Ocorre quando os papéis, responsabilidades e funções de liderança são compartilhados entre os membros de uma equipe, em vez de serem assumidos por um único líder (Liu et al., 2014)

Na liderança compartilhada, as pessoas desempenham o papel de líder e seguidor em diferentes momentos, compartilham conhecimento e influência ao longo do tempo e orientam uns aos outros para o sucesso (Lord et al., 2017). Ao criar um ambiente psicologicamente seguro, estimula a equipe a buscar novas informações e conhecimentos (Liu et al., 2014).

Esta forma de liderança apresentou uma relação positiva com a aprendizagem individual e em grupo, sendo mediada pela segurança psicológica da equipa (Liu et al., 2014). Essa constatação se mostrou relevante para a geração de um padrão de aprendizado compartilhado no nível da equipe, promovendo interações frequentes, troca de informações e conhecimento entre os membros da equipe. Especificamente, descobriu-se que a liderança compartilhada está mais positivamente relacionada aos comportamentos de aprendizagem (individual e em grupo) por meio da segurança psicológica da equipe quando os membros da equipe percebem alta variedade de trabalho (Liu et al., 2014).

Em um mundo em constante mudança, as organizações estão cada vez mais explorando novas formas de estruturar como as pessoas trabalham e interagem. Novos modelos como a holocracia (sistema de autoridade distribuída) têm sido testados em contraste com estruturas hierárquicas tradicionais ainda evidentes na maioria das organizações (Lord et al., 2017). Por outro lado, a liderança compartilhada é um construto originado e desenvolvido nas culturas ocidentais, e ainda não está claro se a liderança compartilhada também pode desempenhar um papel importante nos ambientes culturais orientais (Liu et al., 2014).

## 2.8. COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

Três estudos (Mayfield & Mayfield, 2021; Potipiroon & Ford, 2021; Smeets et al., 2021), não se basearam numa definição específica de liderança. Potipiroon e Ford (2021) examinaram a

influência do humor do líder na voz do funcionário. Os autores definiram o humor como uma forma de comunicação humana que ajuda a aumentar a intimidade e a compreensão, ao mesmo tempo que reduz o estresse entre os indivíduos. Suas descobertas sinalizaram que o humor do líder pode influenciar os comportamentos de voz do funcionário por meio do papel mediador da segurança psicológica.

Quando há percepção de maior frequência de uso de humor pelo líder, emoções experimentam níveis mais elevados de segurança psicológica, que por sua vez os incentiva a se envolver em comportamentos de voz promotores e proibitivos (Potipiroon & Ford, 2021). Efeitos indiretos do humor do líder mostram-se mais fortes quando a equipe apresenta níveis mais baixos de humor.

Por outro lado, a influência do humor do líder mostra-se menor quando a equipe tem um nível de humor mais elevado, sinalizando que são construções distintas (humor do líder e humor da equipe) e que podem ter efeitos independentes e interativos nos resultados relacionados ao trabalho. Desta forma, a eficácia do comportamento de liderança depende em parte do contexto social em que ocorre (Potipiroon & Ford, 2021). Entretanto, quando o humor se configura como uma brincadeira de mau gosto, deixa de ser engraçado e torna-se necessário que a liderança estabeleça diretrizes claras de valores na cultura da organização (Edmondson, 2020).

Os estudos de Mayfield e Mayfield (2021) apresentaram o efeito da comunicação do líder e da autoliderança dos seguidores na segurança psicológica, identificando os mecanismos causais (confiança na liderança, inclusão do líder e clareza do papel) por meio dos quais essa relação opera, agregando as diferenças significativas nesta relação nas amostras da Índia e dos Estados Unidos. A comunicação estudada (linguagem motivadora) entre líder-líder abrangia três fatores, sendo o primeiro a linguagem orientadora, que dá direção (eg.: dissipa ambiguidades, possibilita informações, articula contingências de recompensa, estabelece metas e fornece feedback), o segundo a linguagem empática, que estabelece relações emocionais com os liderados (ex.: elogios pelos sucessos e defesa dos esforços) e, por fim, linguagem criadora de significados, que considera os objetivos individuais com a visão da organização (eg.: reconhecimento de contribuições únicas, compreensão da cultura). Em suas descobertas, a linguagem motivadora do líder e a autoliderança do seguidor influenciaram significativamente a segurança psicológica dos seguidores, mediada pela confiança na liderança, inclusão do líder e clareza do papel.

Smeets et al. (2021) descobriram que tolerar erros, se abrir, modelar a falibilidade e se apresentar fisicamente a uma equipe eram comportamentos de liderança que fomentavam direta ou indiretamente o aprendizado da equipe. Os líderes desempenham um papel fundamental ao permitir que os profissionais aprendam com os erros (Edmondson & Lei, 2014), não apenas criando um ambiente de trabalho psicologicamente seguro, mas também criando oportunidades de aprendizagem individual e social a partir dos erros. (Newman e outros, 2017).

A aprendizagem favorece a inovação. Ao demonstrar preocupação genuína e transmitir um sentimento de cuidado, a liderança contribui para a promoção da inovação (Edmondson, 2020). Por meio do clima percebido de segurança psicológica participativa, o cuidado recíproco entre os líderes tem impacto direto e indireto no comportamento inovador (Binyamin et al., 2018). Os resultados organizacionais estão positivamente correlacionados com relacionamentos de qualidade (Turano & Cavazotte, 2016).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo mapear as evidências científicas disponíveis sobre o impacto da liderança na segurança psicológica no contexto organizacional do trabalho. Os resultados mostraram que a liderança é um fator significativo de impacto na segurança psicológica das equipes nos ambientes de trabalho, mediando ou moderando fenômenos como promover ou proibir a voz, compartilhar ou ocultar conhecimento, criatividade e inovação, trabalho em equipe e aprender com os erros.

Considerando a importância de sua influência, os líderes devem estar dispostos a eliminar o medo organizacional e apoiar recursos para aprendizado, inovação e crescimento organizacional. Porém, a cultura corporativa e o ambiente organizacional também influenciam o comportamento, sendo fundamental garantir que a segurança psicológica permeie todo o ecossistema, evitando que as pessoas fiquem paralisadas pelo medo interpessoal. A segurança psicológica implica abertura, desacordo construtivo e troca de ideias. Em outras palavras, envolve uma disposição para se engajar em conflitos positivos, aprender com os erros e com outras perspectivas, criar, inovar e prevenir erros evitáveis.

Uma compreensão mais abrangente de como a liderança impacta a segurança psicológica de suas equipes em contextos organizacionais é recomendada em pesquisas futuras à luz da tendência atual de métodos quantitativos de pesquisa. Além disso, recomenda-se que este estudo seja estendido para outros contextos, como a América Latina, que não está incluída neste estudo. Uma possível limitação pode ter sido a escolha dos descritores de pesquisa, a recomendação de novos estudos com outras palavras-chave e o desenho de estudos transculturais.

A liderança traduz as demandas organizacionais em comportamentos e reforça esses comportamentos para criar diferentes níveis de apoio e abertura, permitindo (ou não) que a equipe teste novas técnicas, expresse suas opiniões ou até mesmo experimente o fracasso sem medo de repercussões. Com o ambiente volátil e ambíguo do século XXI, lidar com mudanças e vivenciar incertezas tornou-se parte constante da vida das pessoas, levando a sentimentos de ansiedade, insegurança e medo. Investir e garantir a segurança psicológica tanto por meio de políticas e

práticas organizacionais quanto por meio de relacionamentos diádicos e intergrupais torna-se um fator relevante para o bem-estar dos funcionários e engajamento organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agarwal, U. A., Avey, J., & Wu, K. (2022). How and when abusive supervision influences knowledge hiding behavior: evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 209–231. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0789>

Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

Binyamin, G., Friedman, A., & Carmeli, A. (2018). Reciprocal care in hierarchical exchange: Implications for psychological safety and innovative behaviors at work. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(1), 79–88. <https://doi.org/10.1037/aca0000129>

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>

Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C.-Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 798–821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.008>

Day, D. V. & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (2th ed., pp. 3–26). Sage Publications.

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*. Alta Books.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290–310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015140>

Harvey, J.-F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726–1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>

Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>

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>

Kim, B.-J., Kim, T.-H., & Jeon, S.-G. (2018). A Multilevel-Analysis on How Transformational Leadership Enhances Team Creativity: Sequential Mediating Effect of Employee's Psychological Safety and Creativity. No Title. 4th International Conference on Lifelong Education and Leadership for All (ICLEL), Pp.688 - 703, 688–703.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>

Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829–844. <https://doi.org/10.1002/hrm.21744>

Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346–360. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.804113>

Kumako, S. K., & Asumeng, M. A. (2013). Transformational leadership as a moderator of the relationship between psychological safety and learning behaviour in work teams in Ghana. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i1.1036>

Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation Science*, 5(1), 69. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>

Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>

Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282–295. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.006>

Lord, R. G., Day, D. V, Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089.supp>

Mayfield, M., & Mayfield, J. (2021). Sound and safe: The role of leader motivating language and follower self-leadership in feelings of psychological safety. *Administrative Sciences*, 11(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci11020051>

McCall, M. W. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x>

Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

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

Peters, M., Godfrey, C., McInerney, P., Soares, C., Khalil, H., & Parker, D. (2020). Chapter 11: Scoping Reviews (2020). *The Joanna Briggs Institute Manual for Evidence Synthesis*. Londres, Joanna Briggs Institute. Disponível em <https://synthesismanual.jbi.global>. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-12>

Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2021). Does leader humor influence employee voice? The mediating role of psychological safety and the moderating role of team humor. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 415–428. <https://doi.org/10.1177/15480518211036464>

Ramalho, M. C. K., & Porto, J. B. (2021). Validity evidence of the team psychological safety survey. *Psico-USF*, 26(1), 165–176. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>

Rego, A., Melo, A. I., Bluhm, D. J., e Cunha, M. P., & Júnior, D. R. (2021). Leader-expressed humility predicting team psychological safety: A personality dynamics lens. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 669–686. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04622-1>

Rose, A. J., Carlson, W., & Waller, E. M. (2007). Prospective associations of co-rumination with friendship and emotional adjustment: Considering the socioemotional trade-offs of co-rumination. *Developmental Psychology*, 43(4), 1019–1031. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.43.4.1019>

Schein, E. H., & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley.

Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: The mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 194–208. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2016.1221461>

Smeets, L., Gijssels, W. H., Meuwissen, R. H. G., & Grohnert, T. (2021). Beyond psychological safety – the role of direct supervisor behavior in fostering learning from errors at the workplace. *Vocations and Learning*, 14(3), 533–558. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09272-6>

Swain, J. E. (2018). Effects of leader humility on the performance of virtual groups. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 21–37. <https://doi.org/10.1002/jls.21552>

Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources Theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>

Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>

Wang, H., Chen, M., & Li, X. (2021). Moderating multiple mediation model of the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.666477>

Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>

Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2019). Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 44(3), 462–481. <https://doi.org/10.1177/0312896218805796>

Zaman, U., & Abbasi, M. (2020). Linking transformational leadership and individual learning behavior: Role of psychological safety and uncertainty avoidance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 14(1), 167–201.

Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>