



Universidade de Brasília

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



Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública - PGAP

Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

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

Maria Caroline Meyer Goulart

Brasília, DF

2024

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

Maria Caroline Meyer Goulart

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

Orientador: Francisco Antônio Coelho Júnior

Brasília, DF

2024

Maria Caroline Meyer Goulart

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

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

Data da defesa: 28/11/2024

Comissão Examinadora:

Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior
Orientador MPA/UnB

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

Professora Doutora Camila Carvalho Ramos
Examinadora Externa UFPA

Professor Doutor Diego Mota Vieira
Examinador Suplente PPGA/UnB

1 INTRODUÇÃO	05
1.1 Modalidade Curso de Formação Profissional.....	05
1.1.2 Modalidade Material Didático.....	06
2 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO.....	09
2.1 Contextualização.....	09
2.1.1 Referência.....	11
2.1.2 Relevância	12
2.2 Curso de Formação Profissional e Material Didático	13
2.2.1 Contextualização na administração pública federal e na RFB.....	13
2.2.2 Critérios de relevância dos produtos técnico-tecnológicos (CAPES, 2019).....	16
2.2.3 Base teórica.....	17
2.2.4 Descrição e desenvolvimento dos Produtos técnico-tecnológicos.....	17
2.2.5 Desenvolvimento.....	21
2.2.5.1 Curso de formação Profissional.....	21
2.2.5.2 Material Didático.....	25
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a proposição de dois produtos técnico-tecnológicos para a RFB, com a finalidade de privilegiar, ao mesmo tempo, o rigor de uma produção científica e a possibilidade de aplicação do conhecimento produzido no contexto prático da instituição. Insta pontuar que a construção dos produtos técnico-tecnológicos foi realizada com base nos resultados da pesquisa quali-quantitativa presente neste estudo e com base nos documentos institucionais da RFB acerca da Educação e Capacitação Corporativa e com base no Diagnóstico de Competência institucional realizado no ciclo de 2024.

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

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

1.1 Modalidade Curso de Formação Profissional

O primeiro produto técnico-tecnológico apresentado neste trabalho é em formato de Curso de Formação Profissional para Gestores da RFB, cuja temática é “segurança psicológica em equipes virtuais”, para compor o acervo de cursos de educação corporativa na instituição. Quanto aos objetivos específicos, pretende-se aproximar o aprendiz gestor da realidade laboral e facilitar a assimilação de conhecimento de forma mais efetiva (Castoldi & Polinarski, 2009)

e fomentar o desenvolvimento de capacidades socioemocionais para lidar com relacionamentos interpessoais no contexto de equipes.

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

1.1.2 Modalidade Material Didático

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

Figura 1

Produtos técnicos-tecnológicos

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

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

membros.

2 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

2.1 Contextualização

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.1 Referência

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

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

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

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

2.1.2 Relevância

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

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

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

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

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

2.2 Curso de Formação Profissional e Material Didático

2.2.1 Contextualização na administração pública federal e na RFB

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.3 Base teórica

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.3.2 Formação Profissional

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

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

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

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

2.2.4 Descrição e desenvolvimento dos Produtos técnico-tecnológicos

2.2.4.1 Curso de Formação Profissional e Material didático

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

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

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

2.2.5 Desenvolvimento

2.2.5.1 Curso de formação Profissional

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



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

Carga horária: 30 horas

Modalidade: EAD assíncrono

Público-alvo: gestores de equipes virtuais da RFB

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

Objetivos do Curso

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

Metodologia

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

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

Estrutura do Curso

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

Módulo 1: Introdução à Segurança Psicológica (5 horas)

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

Módulo 2: Identificando Barreiras e Facilitadores (5 horas)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Avaliação e Certificação

CrITÉRIOS para Aprovação

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

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

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

Pesquisa de Satisfação ao Final do Curso

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

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

Inscrições

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

2.2.5.2 Material Didático

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

Formato: *e-book*

Público-alvo: servidores e colaboradores da RFB

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

Disponível: Trilhas da Aprendizagem

Sumário

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

8. Conclusão

9. Referências

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

Planejamento pedagógico: curso de formação profissional e material didático

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

Contribuições da Pesquisa Brasileira em Administração? [Apresentação] XLVI

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

[https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/ed383ec94720d62a939bfb6bdd98f](https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/ed383ec94720d62a939bfb6bdd98f50c.pdf)

[50c.pdf](https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/ed383ec94720d62a939bfb6bdd98f50c.pdf)

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

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

Administração, São Paulo, Brasil.

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

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

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

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

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

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

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

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

Chinelato, R. S. de C., Tavares, S. M. de O. M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2020).

Predictors of Job Crafting Behaviors: A Mediation Analysis. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36(e3654), 1-9. <https://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3654>

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Liderança inclusiva e bem-estar dos funcionários: o papel mediador da adequação pessoa-trabalho. *Journal Happiness Studies*, 18, 1877-1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>

Clark, T. R. (2023). *Os 4 estágios da segurança psicológica: Definindo o caminho para inclusão e inovação*. Alta Books Editora.

Coelho Júnior., F. A., Bertin, M., Goulart, M. C. M., Oliveira, A., & Silva, M. (2023, Novembro 7-10). *Clima Organizacional quanto à Gestão de Desempenho, Job Crafting e Segurança Psicológica: estudo junto a uma Empresa Pública brasileira* [Apresentação]. XXVI Seminários em Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. <https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/1394.pdf?>

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences* (2nd ed.). Routledge.

<https://www.utstat.toronto.edu/brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>

Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Academic Press.

Conselho Nacional de Saúde. (2016). Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. *Ministério da Saúde*.

<https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>

- Couto, F. J. (2015). *Relações entre o estilo gerencial e a expressão de competências técnicas e comportamentais na Universidade de Brasília*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório da Universidade de Brasília.
<http://repositorio.unb.br/handle/10482/19533>
- Costa, G. G. da. (2023). *Desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras: Um estudo sobre relações preditivas da habilidade política e do estilo de liderança* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório da Universidade de Brasília.
http://repositorio2.unb.br/jspui/bitstream/10482/49470/1/2023_GleisonGomesDaCosta_DISSERT.pdf
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2004). *Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica*. Pioneira Thompson.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In: J. Antonakis, & D. V. Day (Eds.). *The nature of leadership* (2th ed.). Sage Publications.
- De Paula Monken, S. F., & Dantas Soares, V. (2023). Educação Corporativa em Organização de Saúde. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 4(3), 1-15.
<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i3.2721>
- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. (2006). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Presidência da República*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm

Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. (2019). Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle. Presidência da República.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.991%2C%20DE%2028%20DE%20AGOSTO%20DE%202019&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%20C3%A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>

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

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

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm

- Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020. (2020). Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. *Presidência da República*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113979.htm
- Lent, R. W. (2018). Future of Work in the Digital World: Preparing for Instability and Opportunity. *The Career Development Quarterly*, 66(3), 205–219. <https://doi.org/10.1002/cdq.12143>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Li, C. H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavior Research Methods*, 48(3), 936–949. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0619-7>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw Hill.
- Lopes, M. C. R. (2009). Subjetividade e trabalho na sociedade contemporânea. *Trabalho, Educação e Saúde*, 7(1), 91–113. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462009000100005>
- Lozano, C. G., Milani, L., Rodrigues, V. C., & Jardim Neto, A. C. (2018). Clima organizacional e sua influência no alcance dos resultados das organizações. *Colloquium Socialis*, 2(2), 507-512. <https://research.amanote.com/publication/xorpz3MBKQvf0BhiAbGo/clima-organizacional-e-sua-influncia-no-alcance-dos-resultados-das-organizaes>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ministério da Economia.

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

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

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

Ministério da Economia.

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

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

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

Presidência da República.

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

Portaria nº 392, de 28 de dezembro de 2023. (2023). Aprova o Plano Estratégico da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil para o período de 2024 a 2027. *Ministério da Fazenda*.

Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37(3), 96-104. <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V370396-104.pdf>

Puente-Palacios, K. E., & Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45-57. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>

Puente-Palacios, K., & Martins, M. C. F. (2013). Gestão do clima organizacional. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e a organização: Atuações a partir da psicologia* (pp. 253-278). Porto Alegre: Artmed.

Puente-Palacios, K. E., Porto, J. B., & Martins, M. C. F. (2016). A emersão na articulação de níveis em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(4), 358-366. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12603>

Portaria nº 913, de 22 de abril de 2022. (2022). Declara o encerramento da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV) e revoga a Portaria GM/MS nº 188, de 3 de fevereiro de 2020. *Ministério da Saúde*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/prt/portaria-913-22-ms.htm

Ramalho, M. C. K., & Porto, J. B. (2021). Validity Evidence of the Team Psychological Safety Survey. *Psico-USF*, 26(1), 165-176. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>

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

da Universidade Federal de Santa Catarina.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Silva, A. L. P. da. (2022). *Estilos de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes da Polícia Rodoviária Federal* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório da UnB.

http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/45528/1/2022_AlexandreLessaPereiradaSilva.pdf

Silva, C. B., Vasconcelos, D. G., Silva, D. A., Pena, J. J., & Antonelli, L. B. (2022).

Liderança de Equipes Remotas e Híbridas na Receita Federal do Brasil: Proposta de criação de Curso de Aperfeiçoamento de Liderança de primeiro nível. [Trabalho de Conclusão de Curso de especialização, FGV In Company].

Silva, E., & Reis, M. C. A. (2016). Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. *Negócios e Projeção*, 7(2), 44-53.

<https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/636>

Silva, G. de N. (2019). (Re)conhecendo o estresse no trabalho: uma visão crítica. *Gerais*:

Revista Interinstitucional de Psicologia, 12(1), 51-61.

<https://doi.org/10.36298/gerais2019120105>

Silva, S. (2008). *Culturas de Segurança e Prevenção de Acidentes de Trabalho numa*

Abordagem Psicossocial: Valores Organizacionais Declarados e em Uso. Fundação Calouste Gulbenkian.

Silva, R. A., & Paiva, M. C. L. (2023). A organização do ambiente virtual de aprendizagem

na EaD: o ponto de vista dos estudantes. *Avaliação: Revista da Avaliação da*

Educação Superior, 28, 1-28. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772023000100032>

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

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

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

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

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

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

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

