

LEADERSHIP, PSYCHOLOGICAL SAFETY, AND  
LEARNING: PATHWAYS TO ORGANIZATIONAL  
INNOVATION



## LIDERANÇA, SEGURANÇA PSICOLÓGICA E APRENDIZAGEM: CAMINHOS PARA A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

FIGUEIREDO, Raquel Motta; MARTINS, Priscila.

**Raquel Motta Figueiredo**, USP/Esalq, Brasil  
**Priscila Martins Mendonça**, UNIFENAS,  
Brasil

Revista Científica da UNIFENAS  
Universidade Professor Edson Antônio Velano, Brasil  
ISSN: 2596-3481  
Publicação: Mensal  
vol. 7, nº. 2, 2025  
revista@unifenas.br

Recebido: 18/03/2025  
Aceito: 25/03/2025  
Publicado: 27/03/2025

**ABSTRACT:** Organizational learning and psychological safety are key factors for the development and success of an organization. This article aims to explore how leadership can positively influence these aspects within the corporate environment. The research was conducted through a quantitative study in a petrochemical company, involving professionals from different areas and hierarchical levels. The results indicate that employees perception of psychological safety is directly linked to the leadership style practiced in the organization. Furthermore, it was found that a psychologically safe environment contributes to organizational learning and innovation.

**Keywords:** Leadership. Psychological Safety. Organizational Climate. Innovation. Team Development.

**RESUMO:** A aprendizagem organizacional e a segurança psicológica são fatores determinantes para o desenvolvimento e sucesso de uma organização. Este artigo busca explorar como a liderança pode influenciar positivamente esses aspectos dentro do ambiente corporativo. A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo quantitativo realizado em uma empresa do setor petroquímico, envolvendo profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Os resultados indicam que a percepção dos colaboradores sobre a segurança psicológica está diretamente ligada ao estilo de liderança praticado na organização. Além disso, constatou-se que um ambiente psicologicamente seguro contribui para a aprendizagem organizacional e inovação.

**Palavras-chave:** Liderança. Segurança Psicológica. Clima Organizacional. Inovação. Desenvolvimento de Equipes.

### 1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional envolve a obtenção, uso e compartilhamento eficaz do conhecimento, essencial para a adaptação em um ambiente competitivo e dinâmico. Segundo [1], esse processo ocorre quando os atores organizacionais adquirem novos conhecimentos, tomam decisões baseadas neles e influenciam outros a adotá-los. Paralelamente, a segurança psicológica refere-se a um ambiente onde os colaboradores se sentem à vontade para expressar ideias, erros e preocupações sem receio de

punições. [2] destaca que essa segurança favorece a franqueza, o debate produtivo e a troca livre de ideias, aspectos fundamentais para a aprendizagem e a inovação.

A liderança tem papel central nesse processo, pois facilita a disseminação do conhecimento e promove um ambiente psicologicamente seguro. [3] ressaltam que, apenas em um ambiente sem medo, os colaboradores se sentem encorajados a correr riscos e inovar. [4] reforçam que líderes eficazes administram tensões e estimulam um ciclo contínuo de aprendizado por meio da experimentação.

Além disso, um ambiente seguro permite que equipes assumam riscos estratégicos e tomem decisões mais inteligentes, aumentando o desempenho e o engajamento [5]. Para [6], crescimento e aprendizado são essenciais para inovação e competitividade, tornando os funcionários a principal fonte de melhoria contínua.

Diante disso, esta pesquisa investiga o papel da liderança na construção de uma cultura de aprendizagem organizacional e segurança psicológica, analisando a percepção de profissionais de uma organização petroquímica. As hipóteses propostas incluem: (a) a liderança como fator essencial para essa cultura, (b) o impacto negativo do medo de julgamentos na aprendizagem e no desempenho, e (c) a influência positiva da segurança psicológica na inovação dos colaboradores.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como um estudo de caso, ela foi realizada na filial do Rio de Janeiro de uma empresa petroquímica, cuja sede é em São Paulo. O estudo adotou uma abordagem quantitativa, como instrumento de coleta de dados aplicou um questionário estruturado por meio do Google Forms®, no período de junho/julho de 2024. A coleta de dados abrangeu um total de sessenta e quatro profissionais distribuídos em diversos setores, como contratações, logística, manutenção, planejamento, produção e suprimentos.

Os dados foram organizados e analisados com o auxílio do Microsoft Excel, utilizando estatísticas descritivas para identificar padrões de resposta. Foram aplicadas métricas como média, moda e desvio padrão para avaliar a percepção dos colaboradores quanto à segurança psicológica, aprendizado organizacional e apoio da liderança.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Atualmente, os estudos se concentram na liderança transformacional, que enfatiza a motivação e inspiração dos liderados, bem como a liderança situacional, que sugere que diferentes situações

exigem diferentes estilos de liderança.

[2] argumenta que a segurança psicológica é fundamental para a inovação, pois permite que os colaboradores compartilhem ideias sem medo de retaliação. Em ambientes com baixa segurança psicológica, os funcionários tendem a se calar diante de problemas, evitando expor questões críticas que poderiam ser solucionadas.

A cultura organizacional influencia diretamente a capacidade de aprendizado das equipes. Uma cultura que incentiva feedbacks, treinamentos constantes e compartilhamento de conhecimento tende a promover maior engajamento e desenvolvimento dos colaboradores.

## PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa contou com a participação de 64 respondentes, sendo 70,3% do gênero feminino e 29,7% do gênero masculino. Entre ambos os gêneros, a maioria (39,1%) possui Pós-Graduação (MBA/Especialização) e ocupa cargos de colaboradores gerais. Respondentes com Ensino Médio correspondem a 29,7%, com Ensino Superior a 18,8%, Ensino Superior Incompleto a 9,4% e 3,1% possuem Pós-Graduação (Mestrado/Doutorado). O alto nível de qualificação dos participantes sugere que a aprendizagem organizacional é valorizada na empresa.

Nos cargos de coordenação, há uma leve predominância do gênero feminino. Já nos cargos de supervisão e gerência, a predominância é masculina. O comitê de direção teve um único respondente do gênero masculino. Esses resultados demonstram que, embora as mulheres sejam maioria entre os demais colaboradores, elas estão sub-representadas em posições de liderança e direção, evidenciando a necessidade de políticas que promovam a equidade de gênero na estrutura hierárquica da organização.

A maioria dos respondentes se identificou como branca (39,1%) ou parda (37,5%), enquanto 18,8% se declararam pretos e 4,7% amarelos. Essa distribuição sugere uma baixa diversidade étnica na empresa, o que pode indicar a necessidade de políticas mais inclusivas para aumentar a representatividade.

Em relação à idade, 46,9% dos respondentes têm entre 29 e 39 anos, 29,7% entre 18 e 28 anos, 18,8% entre 40 e 49 anos e apenas 4,7% entre 50 e 59 anos. Esse perfil indica que a maioria está em uma fase ativa da carreira, buscando aprendizado e crescimento profissional.

## SEGURANÇA PSICOLÓGICA

A percepção da segurança psicológica foi analisada por meio de diversas afirmativas. Em relação à reação da liderança diante de erros dos colaboradores, a média das respostas para a afirmação “Meu líder fica irritado quando cometo um erro” foi de 2,67, com moda 1, indicando que a maioria dos respondentes discordou totalmente da afirmativa. No entanto, o desvio padrão de 1,47 revela variação significativa nas respostas, sugerindo que a percepção da reação da liderança aos erros não é uniforme.

A afirmativa “Me sinto seguro ao contar para o meu líder que cometi um erro” obteve média de 3,88 e moda 5, indicando que a maioria dos respondentes concorda totalmente que se

sente seguro para admitir erros. Foi identificada uma correlação negativa de -0,19 entre essas duas variáveis, demonstrando que quanto mais um líder é percebido como irritado ao lidar com erros, menor a segurança dos colaboradores para admiti-los.

A análise de outras afirmativas revelou que os respondentes percebem os líderes como acessíveis para tirar dúvidas (média de 4,17), incentivadores do aprendizado por meio de erros (média de 3,77) e apoiadores do desenvolvimento dos colaboradores (média de 3,72). Por outro lado, a afirmativa “Meu líder nunca assume seus erros” teve uma média de 2,53 e moda 1, sugerindo que, em geral, os colaboradores percebem que seus líderes assumem suas falhas.

A correlação de -0,35 entre a percepção de que o líder fornece feedback construtivo e a afirmação de que o líder nunca assume seus erros indica que líderes que oferecem suporte ao desenvolvimento dos colaboradores tendem a ser mais propensos a admitir suas falhas.

#### APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A cultura de aprendizagem na empresa foi avaliada por meio de várias afirmativas. A média das respostas para “A minha equipe está sempre em busca de aprender para inovar” foi de 3,70, sugerindo uma postura moderadamente positiva em relação à inovação. A afirmativa “As pessoas que aprendem algo novo são reconhecidas” teve uma média de 3,47, apontando para um reconhecimento moderado.

Foi identificada uma correlação positiva de 0,41 entre essas duas variáveis, indicando que a busca por aprendizado está associada ao reconhecimento das pessoas que adquirem novos conhecimentos. Além disso, a média das respostas para “Aprendo muito no dia a dia da empresa” foi de 4,03, reforçando a percepção de um ambiente favorável ao aprendizado.

A afirmativa “Na minha empresa, quando as pessoas cometem erros, elas compartilham as informações para evitar que outros repitam os mesmos erros” obteve uma média de 3,16, apontando para uma percepção neutra quanto ao compartilhamento de erros. No entanto, a correlação positiva de 0,39 com a afirmativa “Aprendo muito no dia a dia da empresa” sugere que um ambiente de aprendizado está associado à cultura de compartilhamento de erros.

Outras análises indicaram que a empresa oferece oportunidades para o desenvolvimento pessoal (média de 3,50) e implementação de novas ideias (média de 3,70). A afirmativa “Na minha equipe regularmente revisamos os erros para melhorar nossos processos” obteve média de 3,67, enquanto “As pessoas da minha equipe consideram as colaborações uns dos outros” teve média de 3,98,

reforçando um ambiente de colaboração.

Por outro lado, a afirmativa “Na minha equipe quando alguém comete um erro, isso é usado contra ela depois” teve uma média de 2,23, com moda 1, sugerindo que a maioria dos respondentes percebe um ambiente seguro em relação ao uso de erros contra os colaboradores. Entretanto, a variação nas respostas sugere que ainda há espaço para melhorias nesse aspecto.

#### CLASSIFICAÇÃO DOS RESULTADOS

Para uma melhor interpretação dos dados, os resultados foram classificados em três categorias: “Aspectos Positivos”, “Pontos de Atenção” e “Áreas de Melhoria”.

- Aspectos Positivos: Afirmativas que obtiveram mais de 50% de respostas positivas e menos de 20% de respostas negativas, indicando percepções favoráveis, como a segurança para expor ideias e a acessibilidade da liderança.

- Pontos de Atenção: Afirmativas que tiveram mais de 50% de respostas positivas, mas também mais de 20% de respostas negativas, indicando áreas que exigem cautela, como a percepção de que o líder pode ficar irritado com erros.

-Áreas de Melhoria: Afirmativas que tiveram menos de 50% de respostas positivas, sinalizando necessidade de aprimoramento, como a percepção de que nem todas as ideias são consideradas pela empresa e a influência hierárquica na aceitação de sugestões.

Um destaque importante é a relação entre a afirmativa “Me sinto seguro ao contar para o meu líder que cometi um erro” (aspecto positivo) e “Meu líder fica irritado quando cometo um erro” (ponto de atenção). Isso sugere que, apesar de os colaboradores se sentirem relativamente seguros para admitir falhas, a percepção de irritação da liderança pode prejudicar essa segurança no longo prazo.

Os resultados da pesquisa demonstram que a empresa possui um ambiente moderadamente positivo em relação à segurança psicológica e aprendizagem organizacional. No entanto, ainda existem desafios, como a necessidade de aprimorar o reconhecimento do aprendizado, fortalecer a segurança psicológica e garantir que a diversidade seja mais valorizada na estrutura organizacional. A liderança desempenha um papel crucial nesse processo, sendo fundamental sua atuação para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, inovador e seguro.

A liderança tem sido estudada ao longo da história e pode ser definida de diversas maneiras. Inicialmente, teorias clássicas, como a teoria dos traços, acreditavam que certos indivíduos nasciam com características líderes inatas. Posteriormente, a teoria comportamental sugeriu que a liderança poderia ser aprendida e aprimorada por meio da experiência e da prática.

### 3 CONCLUSÃO

A liderança desempenha um papel essencial na construção de uma cultura organizacional baseada na aprendizagem e na segurança psicológica. Quando os líderes promovem um

ambiente onde os colaboradores se sentem seguros para expressar ideias e assumir riscos sem receio de represálias, criam as condições necessárias para a inovação e o aprendizado contínuo.

Os achados desta pesquisa confirmaram a hipótese A, evidenciando que a liderança contribui significativamente para a criação desse ambiente. Contudo, a análise da aprendizagem organizacional mostrou que a liderança, embora relevante, não atua isoladamente. Outros fatores, como as dinâmicas de equipe e a cultura organizacional, também influenciam esse processo. Assim, para compreender melhor essas interações, futuras pesquisas poderiam aprofundar a percepção dos colaboradores sobre esses elementos.

Além disso, a hipótese B foi validada, demonstrando que o medo de julgamento e punição compromete a capacidade de aprendizagem e impacta negativamente o desempenho organizacional. Esse resultado reforça a importância de tratar os erros como oportunidades de crescimento, em vez de motivos para penalizações.

A hipótese C também foi confirmada, indicando que a segurança psicológica oferecida pela liderança estimula a inovação. Colaboradores que se sentem livres para propor ideias e experimentar novas abordagens contribuem diretamente para o desenvolvimento organizacional.

Por fim, a quantidade expressiva de respostas neutras sugere a necessidade de um olhar mais atento para identificar pontos que ainda podem ser aprimorados. Isso reforça que, apesar do papel crucial da liderança, há sempre oportunidades para ajustes e melhorias na cultura organizacional.

Dessa maneira, investir na construção de um ambiente seguro e acolhedor não é apenas uma estratégia eficaz para o desenvolvimento dos colaboradores, mas também um fator essencial para o crescimento sustentável da organização como um todo.

## REFERÊNCIAS

[1] Antóni, N.S.; Da Costa, R.L. 2017. Aprendizagem Organizacional: Ferramenta no processo de mudança. Actual Editora, Lisboa, Portugal.

[2] Edmondson, A.C. 2021. A Organização Sem Medo: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizado, Inovação e Crescimento. Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

[3]. Machado, L. M. V.; Biancastelli, L. B. 2023. Além da Segurança Psicológica: um Modelo Organizacional Para as Novas Organizações que Aprendem (e Inovam) – NOA. Alta Books, Rio de

Janeiro, RJ, Brasil.

[4] Clark, T. R.; Salgado, D. 2023. Os 4 estágios da segurança psicológica. Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

[5] Organização de Instituto em Segurança Psicológica. 2023. Livre para falar: Como a segurança psicológica pode ser a principal alavanca para garantir a sustentabilidade do seu negócio. Paraquedas, São Paulo, SP, Brasil.

[6] Vilhena, J. B.; Mello, L. R. 2014. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências: Da Estratégia à Operação. Digitaliza Brasil, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

### BLOCO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO

Tenho ciência de que as respostas serão usadas exclusivamente para fins acadêmicos, no intuito de identificar a importância do líder para proporcionar um ambiente com segurança psicológica e propício a aprendizagem organizacional.

Trata-se de pesquisa de caráter quantitativo, na qual se garante o completo anonimato dos respondentes. Os pesquisadores garantem e se comprometem com o sigilo e a confidencialidade de todas as informações fornecidas por você para este estudo.

Não será solicitado nenhum dado que permita sua identificação. As respostas serão usadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Para confirmar sua participação, selecione a opção abaixo.

Aceito participar

Não aceito participar

### BLOCO 2 - INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS E PROFISSIONAIS

Qual é o seu gênero?

Feminino  Masculino  Prefiro não responder

Qual é a sua idade?

Entre 18 e 28 anos  Entre 29 e 39 anos  Entre 40 e 49 anos  Entre 50 e 59 anos  60 anos ou mais

Qual a sua etnia?

Branco  Amarelo  Pardo  Preto  Indígena  Sem

declaração

Qual é o seu nível de escolaridade?

Ensino Médio incompleto  Ensino Médio  Ensino Superior incompleto  Ensino Superior  Pós-graduação (MBA / Especialização)  Pós-graduação (Mestrado / Doutorado)

Qual é a natureza do seu cargo?

Comitê de Direção  Gerência  Coordenação  Supervisão  Demais Colaboradores

### BLOCO 3 – SEGURANÇA PSICOLÓGICA

O bloco seguinte consistirá em afirmativas nas quais as respostas serão em escalas de 1 a 5, na qual 1 significa “Discordo totalmente” e 5 significa “Concordo totalmente”.

Me sinto confortável para expor minhas ideias e opiniões para meu líder.

Me sinto confortável de fazer perguntas ou tirar minhas dúvidas com o meu líder.

Meu líder fica irritado quando cometo um erro.

Me sinto seguro ao contar para o meu líder que cometi um erro.

Na minha equipe os erros são tratados como oportunidades de aprendizado e crescimento.

Meu líder fornece um feedback construtivo e apoia o meu desenvolvimento.

Meu líder apoia pessoas que assumem riscos calculados.

Meu líder nunca assume seus erros.

### BLOCO 4 – CLIMA DE CONFIANÇA

O bloco seguinte consistirá em afirmativas nas quais as respostas serão em escalas de 1 a 5, na qual 1 significa “Discordo totalmente” e 5 significa “Concordo totalmente”.

Na minha equipe regularmente revisamos os erros para melhorar nossos processos.

Na minha equipe quando alguém comete um erro, isso é usado contra ela depois.

As pessoas da minha equipe consideram as colaborações uns dos outros.

No ambiente de trabalho, todos contribuem para o aprendizado mútuo.

As recomendações dadas pelas equipes costumam ser consideradas pela empresa.

As pessoas são incentivadas a buscar respostas de outros setores da empresa quando precisam solucionar problemas.

Me sinto confortável para expor uma ideia para um colega de trabalho.

Na minha equipe prevalece as ideias de quem tem cargo maior do que as melhores ideias.

Ninguém na minha equipe tentaria prejudicar o meu trabalho.

### BLOCO 5 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O bloco seguinte consistirá em afirmativas nas quais as respostas serão em escalas de 1 a 5, na qual 1 significa “Discordo totalmente” e 5 significa “Concordo totalmente”.

Na minha equipe, regularmente investimos tempo para discutir ideias para melhorar os processos.

A minha equipe está sempre em busca de aprender para inovar.

A empresa oferece oportunidades para o desenvolvimento pessoal do funcionário.

A empresa oferece oportunidades para implementar novas ideias e projetos.

As pessoas que aprendem algo novo são reconhecidas.

Aprendo muito no dia a dia da empresa, com minhas atividades, projetos e interação com os colegas.

Na minha empresa, quando as pessoas cometem erros, elas compartilham as informações com os outros para que os demais não