

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA VIDA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

EDSON ROBERTO DE PAULA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA SEGURANÇA
PSICOLÓGICA E NOS COMPORTAMENTOS DE VOZ E SILÊNCIO NAS
ORGANIZAÇÕES: IMPLICAÇÕES PARA *BURNOUT* E ENGAJAMENTO NO
TRABALHO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

CAMPINAS

2025

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA VIDA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

EDSON ROBERTO DE PAULA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA SEGURANÇA
PSICOLÓGICA E NOS COMPORTAMENTOS DE VOZ E SILÊNCIO NAS
ORGANIZAÇÕES: IMPLICAÇÕES PARA *BURNOUT* E ENGAJAMENTO NO
TRABALHO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Escola de Ciências da Vida, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, como exigência para obtenção do título de Doutor em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Caselli
Messias

CAMPINAS

2025

Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI
Gerador de fichas catalográficas da Universidade PUC-Campinas
Dados fornecidos pelo(a) autor(a).

De Paula, Edson Roberto

P324i

A influência da cultura organizacional na segurança psicológica e nos comportamentos de voz e silêncio nas organizações : Implicações para burnout e engajamento no trabalho no contexto brasileiro / Edson Roberto De Paula. - Campinas: PUC-Campinas, 2025.

202 f.

Orientador: João Carlos Caselli Messias.

Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia, Escola de Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2025.

Inclui bibliografia.

1. Psicologia do Trabalho e Organizacional. 2. Cultura Organizacional - Psicologia da Saúde Ocupacional. 3. Liderança - Orientação Profissional e de Carreira.

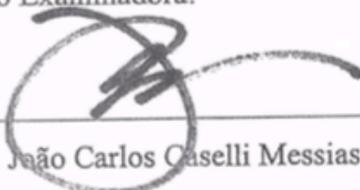
**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA VIDA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA**

EDSON ROBERTO DE PAULA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA SEGURANÇA
PSICOLÓGICA E NOS COMPORTAMENTOS DE VOZ E SILÊNCIO NAS
ORGANIZAÇÕES: IMPLICAÇÕES PARA BURNOUT E ENGAJAMENTO
NO TRABALHO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Tese defendida e aprovada em 4 de fevereiro de 2025 pela

Comissão Examinadora:



Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias

Orientador da Tese e Presidente da Comissão Examinadora
Pontifícia Universidade Católica de Campinas



Prof. Dr. Rodolfo Augusto Matteo Ambiel

Pontifícia Universidade Católica de Campinas



Prof. Dr. Makilim Nunes Baptista

Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Documento assinado digitalmente

gov.br

MANOELA ZIEBELL DE OLIVEIRA

Data: 11/02/2025 19:49:07-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Manoela Ziebell de Oliveira

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Documento assinado digitalmente

gov.br

LILIANA ANDOLPHO MAGALHAES GUIMARAES

Data: 12/02/2025 10:59:34-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Liliana Andolpho Magalhães Guimarães

Universidade Católica Dom Bosco

A VIDA NÃO É FÁCIL*

'A vida não é fácil'. Ouvi isso inúmeras vezes em minha vida, das mais diversas pessoas, desde conhecidos, desconhecidos, amigos, familiares. Acredite: se há uma verdade quase absoluta nesta existência é o fato de que sempre existirão pessoas dispostas a dizer para você que a 'vida não é fácil'. Antes mesmo de tentar fazer algo para contestar esse discurso pessimista, alguém irá lhe convencer a desistir, pois as coisas sempre foram desse jeito, 'afinal, a vida não é fácil'. As pessoas, aliás, terão muita facilidade em defender essa causa e vão justificar todos os seus atos de comodismo e mesmice com essa frase. Muitos irão lhe dizer que não há demérito algum em fazer as coisas pela metade ou ficar encostado esperando o tempo passar - esse é o padrão do senso comum -, pois, 'a vida não é fácil'. Se falhar ou errar sempre existirá alguém para dizer: "Ah! Fique tranquilo! Isso já aconteceu comigo antes". Se perder ou desistir, basta ligar a televisão para perceber ao vivo e em cores como a 'vida não é fácil' e talvez ainda possa ouvir alguém dizendo para você, enquanto o abraça e murmura no seu ouvido: "Olha só: Existem muitas pessoas piores que você!". Isso é um alívio, não é? No casamento, talvez receba alguns: "Parabéns, boa sorte na sua vida!" e no funeral: "Meus sentimentos, a vida é assim mesmo!". Se ficar doente ou desempregado, já sabe: é só dizer a si mesmo que a 'vida não é fácil'. Passam-se os anos, pessoas vêm e vão, e a vida segue o seu rumo. Você pode seguir esse fluxo ou decidir ser um louco que corre na contramão, enfrentando esse estigma do pessimismo coletivo. Se persistir sonhar com os olhos abertos, será pura teimosia ou burrice, ignorância e até perda de tempo. As pessoas vão continuar insistindo em convencer você de que a vida não é fácil. Mas, se mesmo assim, decidir enfrentar o mundo, persistir no seu sonho e, se algum dia essa mesma vida que é tão difícil para a maioria esmagadora da população mundial resolver sorrir para você, saiba que muitos irão dizer que talvez tenha tido uma sorte danada, que nasceu com "aquilo virado para a lua" e até que passou por cima de muita gente. A inveja será a máxima que irá colher. Alguns vão lhe bajular, mas pouquíssimos irão admirar o seu talento, sua persistência e sua dedicação. Aliás, se prepare para ser perseguido pelos pessimistas de plantão, que tentarão tirar algum proveito do seu talento, da sua força de vontade, das suas conquistas pessoais ou profissionais. Você perceberá, enfim, que vampiros realmente existem na realidade e que eles estão mais próximos do que podemos imaginar. É necessário entender nesta vida que toda conquista traz em si um risco e arriscar é saber enfrentar o medo em busca de um sonho. Se você não arrisca, inevitavelmente coloca em risco a oportunidade de obter o sucesso. Perceba que as maiores realizações da humanidade sempre foram conquistadas em zonas de esforço e com riscos de alta complexidade, portanto, quem não arrisca, não se desilude e nem se decepciona, apenas almeja aquilo que está ao seu alcance e nada além. Ao final de sua vida eu espero que você possa olhar para o seu passado e verificar que suas escolhas foram todas baseadas no enfrentamento desse estigma de que 'a vida não é fácil', mas que valeu a pena acreditar quando disse a si mesmo: "não é fácil, mas é possível".

*Discurso reflexivo extraído do livro "PROTAGONISMO" de Edson De Paula (2023).

Agradecimentos

A jornada para a realização desta tese foi marcada por um caminho de vivências intensas, desafios superados e um constante desejo de aprendizado. É com um profundo senso de gratidão e reflexão que inicio estes agradecimentos, pois como disse Charles Darwin: “A ignorância gera mais frequentemente confiança do que o conhecimento: são os que sabem pouco, e não aqueles que sabem muito, que afirmam de uma forma tão categórica que este ou aquele problema nunca será resolvido pela ciência.” Essa reflexão serviu como um alicerce para compreender que a verdadeira sabedoria não está apenas na conclusão de um percurso, mas na jornada empreendida, na superação dos desafios e na humildade de reconhecer as lições adquiridas ao longo do caminho.

Minha trajetória corporativa e acadêmica, construída ao longo de mais de três décadas de dedicação aos estudos nas áreas de comunicação social, psicologia e desenvolvimento de lideranças, foi um pilar essencial na construção desta tese. Como consultor e palestrante especialista em desenvolvimento humano e organizacional, com ênfase na formação de lideranças, inspirei e fui inspirado por milhares de pessoas e equipes no Brasil e no exterior. Cada experiência – seja como conferencista, mentor ou consultor – contribuiu para aprofundar minha compreensão das dinâmicas complexas do comportamento humano e para desenvolver uma visão prática e fundamentada sobre liderança e engajamento organizacional.

Cada desafio enfrentado e cada projeto liderado reforçaram minha convicção de que o conhecimento é um bem inestimável, como bem definiu Sócrates: “Existe apenas um bem: o conhecimento, e um mal: a ignorância.”

À minha esposa, Liliane Marrone, minha companheira e sócia, dedico os primeiros agradecimentos. Sua presença constante, paciência e amor incondicional foram pilares

fundamentais nesta árdua jornada. Caminhou ao meu lado em todos os momentos, compartilhando desafios e conquistas, e seu apoio inabalável enriqueceu cada etapa deste processo. Sua visão, parceria e força vital não só sustentaram este percurso, mas inspiraram-me a continuar, mesmo diante das dificuldades.

Aos meus pais, Prof. Ednilson De Paula e Dona Dirce, minha melhor professora da vida, meu reconhecimento e gratidão eternos. Foram seus valores de disciplina, ética e dedicação que fundamentaram minha busca incessante pelo conhecimento e pela excelência. Suas lições e exemplos permanecerão comigo como faróis que iluminam os momentos de incerteza e guiam minhas decisões com base sólida e princípios firmes.

Aos meus filhos, Edley e Edilayne, agradeço por me lembrarem constantemente de que a verdadeira herança que deixamos não é material, mas sim o legado de conhecimento, amor e valores compartilhados. Vocês são minha fonte de inspiração, motivação e alegria, que impulsionaram a conclusão desta jornada.

Ao Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias, meu orientador, amigo e irmão, expresso meu mais profundo reconhecimento. Sua orientação foi além do esperado, com sabedoria, rigor acadêmico e incentivo constante. Sua habilidade de estimular a reflexão crítica e de apoiar cada passo desta jornada fez com que esta trajetória fosse marcada não apenas por desafios superados, mas também por um crescimento pessoal e profissional que levarei comigo para sempre.

Aos meus colegas do grupo de pesquisa Psicologia do Trabalho e Carreira: Pesquisa e Intervenção, meu sincero agradecimento pelas colaborações, pelo espírito de equipe e pelas discussões que enriqueceram cada etapa desta tese. Vocês tornaram esta caminhada mais

enriquecedora, compartilhando ideias e inspirações que expandiram os horizontes desta pesquisa.

À Profa. Dra. Vera Engler Cury, coordenadora do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, registro meu apreço pelo acolhimento e pelo suporte imprescindível para o desenvolvimento desta tese. Sua liderança e dedicação contribuíram para criar um ambiente acadêmico de excelência e crescimento.

Aos 504 participantes desta pesquisa, que dedicaram seu tempo precioso para o preenchimento do questionário, o meu sincero obrigado pela generosidade e disposição em contribuir para este estudo. Suas respostas foram essenciais para a concretização desta obra e enriqueceram os resultados com perspectivas valiosas.

A PUC-Campinas foi fundamental para esta pesquisa, oferecendo um ambiente acadêmico de excelência que impulsionou meu desenvolvimento intelectual e profissional. Sou grato pelas oportunidades, trocas de conhecimento e apoio estrutural que tornaram esta tese possível.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Finance Code 001.

Resumo

Esta pesquisa investigou as relações entre a Cultura Organizacional (CO), a Segurança Psicológica (SP) e os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO) em trabalhadores brasileiros, especialmente em relação aos desfechos de *Burnout* e Engajamento no Trabalho. Ancorado no Modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), o estudo buscou compreender como a CO influenciou a SP e, por sua vez, como essa interação influenciou o bem-estar e o desempenho organizacional. Quatro hipóteses foram testadas: (H1) a CO influenciou positivamente a SP; (H2) a CO influenciou diretamente os desfechos de *Burnout* e Engajamento no Trabalho; (H3) a SP mediou a relação entre CO e CVSO e (H4) a SP teve uma associação positiva com Engajamento no Trabalho e negativa com *Burnout*. Uma pesquisa quantitativa foi realizada com uma amostragem aleatória de 504 trabalhadores de diversos setores socioeconômicos. Os dados foram coletados por meio de instrumentos validados, incluindo escalas que avaliaram CO, SP, CVSO, *Burnout* e Engajamento no Trabalho, além de um questionário sociodemográfico ocupacional e analisados por meio de estatísticas descritivas, regressão, modelagem de equações estruturais e análises de correlações, redes e *path analysis*. Os resultados confirmaram H1, H3 e H4, mas não corroboraram H2, evidenciando que a relação entre CO e os desfechos de *Burnout* e Engajamento no Trabalho foi mediada por variáveis como a SP e os CVSO. Este achado destacou a complexidade das interações organizacionais e a relevância de mediadores nas dinâmicas de trabalho. Os resultados ampliaram o conhecimento teórico ao integrar a CO como uma variável estratégica dentro do Modelo JD-R, proporcionando uma compreensão mais abrangente e contextualizada das relações entre fatores organizacionais e psicossociais. Além disso, a pesquisa apresentou implicações práticas significativas. Organizações que investiram em práticas como feedback contínuo, desenvolvimento de Liderança Engajadora e promoção de um ambiente de escuta ativa puderam prevenir o *Burnout* e fomentar um clima de confiança e Engajamento no

Trabalho. Tais práticas foram essenciais para a sustentabilidade organizacional em cenários corporativos desafiadores, como o brasileiro. Concluiu-se que a CO foi uma ferramenta ativa, moldável e essencial para promover saúde mental, inovação e desempenho organizacional. A pesquisa ofereceu subsídios práticos e teóricos para gestores, consultores, formuladores de políticas organizacionais, toda a comunidade acadêmica e, em especial, para pesquisadores das áreas de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e Psicologia da Saúde Ocupacional (PSO). O estudo ampliou as bases para futuras investigações que exploraram as dinâmicas entre Cultura Organizacional, mediadores psicossociais e desfechos organizacionais em diferentes contextos culturais e setoriais.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, *Burnout*, Engajamento no Trabalho, Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Abstract

This research investigated the relationships between Organizational Culture (OC), Psychological Safety (PS), and Voice and Silence Behaviors in Organizations (VSBO) among Brazilian workers, particularly concerning Burnout and Work Engagement outcomes. Anchored in the Job Demands-Resources (JD-R) Model, the study aimed to understand how OC influenced PS and, in turn, how this interaction affected organizational well-being and performance. Four hypotheses were tested: (H1) OC positively influenced PS; (H2) OC directly influenced Burnout and Work Engagement outcomes; (H3) PS mediated the relationship between OC and VSBO; and (H4) PS had a positive association with Work Engagement and a negative association with Burnout. A quantitative survey was conducted with a random sample of 504 workers from various socioeconomic sectors. The data was collected using validated instruments, including scales that assessed OC, PS, VSBO, Burnout, and Work Engagement, as well as an occupational sociodemographic questionnaire. The data were analyzed using descriptive statistics, regression, structural equation modeling, and correlation analysis, network analysis, and path analysis. The results confirmed H1, H3, and H4 but did not support H2, highlighting that the relationship between OC and Burnout/Work Engagement outcomes was mediated by variables such as PS and VSBO. This finding underscored the complexity of organizational interactions and the relevance of mediators in workplace dynamics. The results expanded theoretical knowledge by integrating OC as a strategic variable within the JD-R Model, providing a more comprehensive and contextualized understanding of the relationships between organizational and psychosocial factors. Furthermore, the research presented significant practical implications. Organizations that invested in practices such as continuous feedback, the development of Engaging Leadership, and fostering an environment of active listening were able to prevent Burnout and promote a climate of trust and Work Engagement. Such practices were essential for organizational sustainability in challenging corporate

scenarios, such as the Brazilian context. The study concluded that OC is an active, adaptable, and essential tool for promoting mental health, innovation, and organizational performance. The research provided practical and theoretical insights for managers, consultants, organizational policymakers, the academic community, and particularly for researchers in the fields of Organizational and Work Psychology (OWP) and Occupational Health Psychology (OHP). The study laid the groundwork for future investigations exploring the dynamics between Organizational Culture, psychosocial mediators, and organizational outcomes in different cultural and sectoral contexts.

Keywords: Organizational Culture, Psychological Safety, Voice and Silence Behaviors in Organizations, *Burnout*, Work Engagement, Organizational and Work Psychology.

Resumen

Esta investigación analizó las relaciones entre la Cultura Organizacional (CO), la Seguridad Psicológica (SP) y los Comportamientos de Voz y Silencio en las Organizaciones (CVSO) en trabajadores brasileños, especialmente en relación con los resultados de Burnout y Compromiso Laboral. Basado en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), el estudio buscó comprender cómo la CO influyó en la SP y, a su vez, cómo esta interacción impactó el bienestar y el desempeño organizacional. Se probaron cuatro hipótesis: (H1) la CO influyó positivamente en la SP; (H2) la CO influyó directamente en los resultados de Burnout y Compromiso Laboral; (H3) la SP medió la relación entre la CO y el CVSO; y (H4) la SP tuvo una asociación positiva con el Compromiso Laboral y negativa con el Burnout. Se realizó una investigación cuantitativa con una muestra aleatoria de 504 trabajadores de diversos sectores socioeconómicos. Los datos fueron recolectados mediante instrumentos validados, incluyendo escalas que evaluaron CO, SP, CVSO, Burnout y Compromiso Laboral, además de un cuestionario sociodemográfico ocupacional. Los datos fueron analizados mediante estadísticas descriptivas, regresión, modelado de ecuaciones estructurales, y análisis de correlaciones, redes y path analysis. Los resultados confirmaron H1, H3 y H4, pero no corroboraron H2, evidenciando que la relación entre la CO y los resultados de Burnout y Compromiso Laboral fue mediada por variables como la SP y los CVSO. Este hallazgo resaltó la complejidad de las interacciones organizacionales y la relevancia de los mediadores en las dinámicas laborales. Los resultados ampliaron el conocimiento teórico al integrar la CO como una variable estratégica dentro del Modelo JD-R, proporcionando una comprensión más amplia y contextualizada de las relaciones entre los factores organizacionales y psicosociales. Además, la investigación presentó importantes implicaciones prácticas. Las organizaciones que invirtieron en prácticas como la retroalimentación continua, el desarrollo de un Liderazgo Comprometido y la promoción de un ambiente de escucha activa pudieron prevenir el Burnout

y fomentar un clima de confianza y Compromiso Laboral. Dichas prácticas fueron esenciales para la sostenibilidad organizacional en entornos corporativos desafiantes, como el brasileño. Se concluyó que la CO es una herramienta activa, flexible y esencial para promover la salud mental, la innovación y el desempeño organizacional. La investigación ofreció aportes prácticos y teóricos para gerentes, consultores, formuladores de políticas organizacionales, la comunidad académica y, en particular, para investigadores en las áreas de Psicología Organizacional y del Trabajo (POT) y Psicología de la Salud Ocupacional (PSO). El estudio sentó las bases para futuras investigaciones que exploren las dinámicas entre la Cultura Organizacional, los mediadores psicosociales y los resultados organizacionales en diferentes contextos culturales y sectoriales.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Seguridad Psicológica, Comportamientos de Voz y Silencio en las Organizaciones, *Burnout*, Compromiso Laboral, Psicología Organizacional y del Trabajo.

Lista de siglas e abreviações

BAT	<i>Burnout Assessment Tool</i>
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CO	Cultura Organizacional
CVSO	Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações
ESO	Escala de Silêncio nas Organizações
ESP	Escala de Segurança Psicológica
EVO	Escala de Voz nas Organizações
IBACO	Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional
JD-R	<i>Job Demands-Resources</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
OMS	Organização Mundial da Saúde
POT	Psicologia Organizacional e do Trabalho
PSO	Psicologia da Saúde Ocupacional
QSO	Questionário Sócio-demográfico Ocupacional
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Lista de figuras

Figura 1. Modelo Preditivo da CO sobre <i>Burnout</i> e Engajamento no Trabalho Mediado por SP e CVSO	09
Figura 2. Modelo JD-R e seus desfechos no contexto organizacional	18
Figura 3. Síndrome de <i>Burnout</i>	46
Figura 4. Rede entre as variáveis do estudo considerando a amostra completa	69
Figura 5. Rede entre as variáveis do estudo considerando exercer cargo de liderança	72
Figura 6. Rede entre as variáveis do estudo considerando tipos de empresas	75
Figura 7. Modelo Restrito da Relação Preditiva da Cultura Organizacional sobre o <i>Burnout</i> e Engajamento no Trabalho Mediado pela Segurança Psicológica e Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações	80

Lista de tabelas

Tabela 1. Valores e Práticas Organizacionais	26
Tabela 2. Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações	39
Tabela 3. BAT- <i>Burnout Assessment Tool</i>	49
Tabela 4. Engajamento no Trabalho.....	57
Tabela 5. Correlação entre Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, <i>Burnout</i> e Engajamento no Trabalho	67

Lista de anexos

Anexo 1. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – fase 1	144
Anexo 2. Questionário Sociodemográfico Ocupacional (QSO).....	146
Anexo 3. Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)	151
Anexo 4. Escala de Segurança Psicológica (ESP)	161
Anexo 5. Escala de Voz nas Organizações (EVO)	162
Anexo 6. Escala de Silêncio nas Organizações (ESO)	168
Anexo 7. <i>Burnout Assessment Tool</i> (BAT) Sintomas primários <i>Burnout Core</i>	174
Anexo 8. <i>Burnout Assessment Tool</i> (BAT) Sintomas secundários <i>Burnout Distress</i>	178
Anexo 9. Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho.....	182

Sumário

Introdução	1
Objetivo geral	9
Objetivos específicos	9
Hipóteses	10
Referenciais teóricos	11
Modelo JD-R	13
Cultura Organizacional	22
Segurança Psicológica	29
Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações	35
<i>Burnout</i>	42
Engajamento no Trabalho	51
Método	59
Instrumentos	59
Procedimentos e condições de execução	61
Participantes	62
Análise de dados	66
Resultados	66
Discussão	82

Análise de correlações	84
Análise de redes	95
Análise de redes: Líderes e não líderes	104
Análise de redes: Tipos de empresas	110
Análise de caminhos (<i>path analysis</i>)	116
Considerações finais	124
Referências	132
Anexos	144

Introdução

A Cultura Organizacional (CO) é um construto amplamente estudado na Psicologia Organizacional e do Trabalho e em áreas correlatas, como por exemplo Administração e Gestão de Negócios, devido à sua influência abrangente sobre o comportamento e as práticas no ambiente de trabalho. Definida originalmente por autores como Hofstede (1980) e Schein (1985), a CO representa, de forma sucinta, o sistema de valores, crenças e práticas profissionais compartilhadas que moldam o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. Compreender a influência da CO no contexto de trabalho é essencial para explorar como os trabalhadores percebem sua segurança e liberdade para se expressar no ambiente laboral, aspectos que são centrais para Segurança Psicológica (SP) e os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO).

O problema de pesquisa desta tese se concentrou em como a Cultura Organizacional poderia influenciar na Segurança Psicológica e, por consequência, nos Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, tendo como possíveis desfechos *Burnout* e ou Engajamento no Trabalho. A questão central a ser respondida foi: *De que forma a Cultura Organizacional pode influenciar na Segurança Psicológica e nos Comportamentos de Voz e Silêncio de trabalhadores brasileiros, e quais são as possíveis implicações dessa relação para os desfechos de Burnout e Engajamento no Trabalho?*

Ao longo da minha trajetória profissional como consultor organizacional como consultor e palestrante especialista em desenvolvimento humano e organizacional, com ênfase na formação de lideranças, constatei empiricamente que o ambiente de trabalho contemporâneo frequentemente expõe os trabalhadores a uma série de fatores de risco psicossociais, como gestão autocrática, comunicação ineficaz, assédio psicológico, falta de autonomia e ausência de *feedback* construtivo. Esses fatores podem limitar a livre expressão dos trabalhadores,

promovendo sentimentos de insegurança e comprometendo seu bem-estar profissional. A literatura científica tem confirmado que a falta de Segurança Psicológica e um ambiente de trabalho inadequado estão diretamente associados a um aumento nos níveis de estresse ocupacional e, conseqüente, à queda de desempenho, fatores que afetam a saúde dos trabalhadores, bem como a eficácia organizacional (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017).

Além disso, o trabalho está intrinsecamente conectado à identidade social e subjetividade dos indivíduos, especialmente em uma sociedade na qual o desempenho profissional assume um papel estruturante na vida de um indivíduo. Trabalhar em um ambiente no qual o suporte socioemocional é insuficiente pode levar ao comprometimento da saúde mental e ao aumento do estresse ocupacional, agravando sintomas de exaustão e desencadeando a Síndrome de *Burnout*, um dos fenômenos mais estudados pela POT - Psicologia Organizacional e do Trabalho e pela PSO - Psicologia da Saúde Ocupacional (OMS, 2022; Schaufeli et al., 2019). O aumento da demanda por trabalho em equipe também ressalta a necessidade de um ambiente colaborativo e seguro, no qual os trabalhadores se sintam encorajados a compartilhar suas ideias e enfrentar riscos sem medo de retaliações (Detert & Edmondson, 2011; Morrison, 2014).

O trabalho em equipe, no entanto, não está isento de riscos, especialmente em cenários que requerem inovação constante, metas desafiadoras, alta competitividade e disposição para apontar melhorias ou discutir erros. A forma como o trabalho é estruturado pode influenciar, direta ou indiretamente, a saúde psicológica dos trabalhadores, o engajamento e o desempenho. Desse modo, a criação de um ambiente de Segurança Psicológica, no qual a voz do trabalhador é respeitada e valorizada, pode ser essencial para prevenir o desgaste emocional e promover

uma cultura organizacional que propicia um clima organizacional mais positivo e saudável (Edmondson & Lei, 2014; Bakker & Demerouti, 2017).

A relevância dessa temática justificou-se pela necessidade de compreender os mecanismos que promovem ou inibem a livre expressão de voz e, principalmente, os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO), favorecendo práticas de gestão de pessoas mais eficazes. Conforme destacado por Van Dyne et al. (2003), comportamentos de voz, especialmente quando motivados por intenções pró-sociais – ou seja, com a intenção de beneficiar o coletivo e contribuir para os objetivos organizacionais –, contribuem significativamente para a inovação e a resolução de problemas. Em contrapartida, o silêncio organizacional, frequentemente motivado por medo ou resignação, pode criar barreiras à comunicação efetiva e prejudicar a saúde psicológica dos trabalhadores.

Essa investigação se fez necessária também para aprofundar a compreensão sobre como Segurança Psicológica atua como mediadora na relação entre Cultura Organizacional e CVSO. Estudos como os de Edmondson (1999) e Morrison (2014) destacam que baixos níveis de Segurança Psicológica contribuem para um clima de silêncio organizacional, fazendo com que os trabalhadores, receosos por retaliação, evitem expressar ideias ou questionamentos que poderiam beneficiar a organização. Essa dinâmica pode resultar em um ambiente de trabalho menos colaborativo, no qual a falta de expressão pode impedir o desenvolvimento de soluções inovadoras e influenciar negativamente o bem-estar dos trabalhadores.

Assim, os objetivos gerais desta pesquisa incluíram investigar as relações entre a CO, a SP e os CVSO, bem como verificar suas implicações para o *Burnout* e o Engajamento no Trabalho. Os objetivos específicos englobaram a análise das correlações entre essas variáveis, a avaliação do papel mediador da SP e a verificação de modelos preditivos que relacionem a CO a desfechos psicossociais por meio dos CVSO.

A justificativa desta pesquisa se baseou na relevância prática e teórica de compreender como elementos da CO podem promover ou prejudicar Segurança Psicológica, um fator fundamental para o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores. Estudos prévios, como os de Edmondson (1999) e Newman et al. (2017), indicam que a SP facilita a aprendizagem em equipe e a inovação. No entanto, até o presente momento, não houve registros de estudos que investigaram essa relação no contexto brasileiro, incluindo os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações como variáveis mediadoras. Essa ausência de pesquisas ressalta a importância deste estudo, que busca oferecer contribuições significativas e insights práticos para a gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

A relevância desta pesquisa, portanto, reside na sua contribuição para a melhoria do ambiente de trabalho, orientando práticas que possam aumentar Segurança Psicológica e incentivar comportamentos de voz, essenciais para a inovação e a resolução de problemas. Além disso, compreender as dinâmicas que levam ao silêncio organizacional, especialmente o silêncio aquiescente e defensivo, pode ajudar a identificar barreiras à comunicação efetiva e à saúde mental dos trabalhadores, contribuindo para a formulação de estratégias de mitigação do *Burnout* e de promoção do Engajamento no Trabalho.

Esta tese intitulada “*A Influência da Cultura Organizacional na Segurança Psicológica e no Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações: Implicações para Burnout e Engajamento no Trabalho no Contexto Brasileiro*” propôs uma análise aprofundada sobre como a Cultura Organizacional (CO) poderia influenciar, direta ou indiretamente, na Segurança Psicológica (SP) e os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO) em ambientes laborais. Esta tese foi desenvolvida no âmbito da Psicologia do Trabalho e Organizacional, dentro do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia do Centro de Ciências da Vida – PUC-Campinas, e vinculou-se ao grupo de pesquisa Psicologia do

Trabalho e Carreira: Pesquisa e Intervenção. A motivação principal deste estudo foi investigar, analisar e identificar a relação entre a CO, a SP e os motivos para os CVSO, além de compreender sua influência direta ou indireta na saúde mental dos trabalhadores, considerando os desfechos de *Burnout* e Engajamento no Trabalho, que foram abordados nos referenciais teóricos seguintes.

Alicerçado exclusivamente no contexto laboral brasileiro, este estudo procurou fornecer uma análise detalhada sobre como os elementos culturais presentes no ambiente de trabalho podem influenciar, de forma direta e indireta, o bem-estar, o Engajamento no Trabalho e o desempenho dos trabalhadores. Tal enfoque contribuiu para preencher uma lacuna importante na literatura, ao examinar essas interações com profundidade e trazer novos *insights* para a gestão organizacional e o desenvolvimento de práticas voltadas para a promoção da saúde psicológica no ambiente corporativo.

A relevância dessa temática justificou-se pela necessidade de compreender os mecanismos que promovem ou inibem a livre expressão de ideias e ou opiniões nas organizações contemporâneas, promovendo práticas mais eficazes de gestão de pessoas e um ambiente de trabalho que favorece saúde psicológica e melhoria de desempenho no trabalho. A estrutura desta tese foi organizada para apresentar, de forma lógica e coesa, o desenvolvimento da pesquisa, promovendo uma compreensão aprofundada das interações entre Cultura Organizacional (CO), Segurança Psicológica (SP) e Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO), bem como suas implicações para *Burnout* e Engajamento no Trabalho.

Essa abordagem permite ao leitor acompanhar a progressão do estudo e suas contribuições para as áreas de Psicologia Organizacional, Psicologia do Trabalho e Saúde Ocupacional. Ao investigar como a Cultura Organizacional, frequentemente entendida como

um conjunto abstrato de normas e valores, influencia aspectos concretos da dinâmica de trabalho, como Segurança Psicológica e Comportamentos de Voz e Silêncio, a tese oferece uma perspectiva inovadora e relevante para esses campos de estudo.

Esta introdução, portanto, visa apresentar o contexto da pesquisa, abordando a relevância teórica e prática do estudo e definindo claramente o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do trabalho para a sociedade e a academia. Esta seção também explora a importância de compreender os fatores organizacionais que facilitam ou inibem a expressão dos trabalhadores em um ambiente de trabalho competitivo e desafiador.

Os referenciais teóricos apresentam os fundamentos que sustentam esta investigação, incluindo uma revisão aprofundada do Modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), que embasa o estudo das demandas e recursos no ambiente de trabalho. Essa abordagem também explora os conceitos de Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, *Burnout* e Engajamento no Trabalho, oferecendo a base conceitual indispensável para compreender e aprofundar as relações complexas entre essas variáveis.

O método apresenta os objetivos específicos e as hipóteses que orientam a investigação, com base nas lacunas identificadas na literatura. Esta seção clarifica as suposições e estabelece a ênfase das análises quantitativas subsequentes. Essa abordagem oferece uma estrutura metodológica rigorosa para explorar as relações entre Cultura Organizacional (CO), Segurança Psicológica (SP), Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO) e seus efeitos na saúde psicológica e no desempenho dos trabalhadores.

Além disso, descreve a metodologia empregada na pesquisa, destacando a escolha pelo método quantitativo, os critérios de seleção dos participantes e os instrumentos de coleta de dados, como o IBACO para avaliar a CO, a Escala de Segurança Psicológica de Equipe, a Escala de Voz e Silêncio nas Organizações, o *Burnout Assessment Tool* (BAT) e a Escala

Utrecht de Engajamento no Trabalho. São detalhadas também as técnicas de análise de dados utilizadas, incluindo estatísticas descritivas, análises de regressão, análises de redes e modelagem de equações estruturais (*path analysis*), oferecendo uma visão robusta dos métodos empregados para examinar as relações preditivas e mediadoras entre as variáveis.

Os resultados são apresentados de forma detalhada, com ênfase nas correlações, predições, mediações e nos seus desfechos. Os achados oferecem insights sobre as complexas interações entre os elementos da Cultura Organizacional, Segurança Psicológica e os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, destacando o papel mediador de SP entre CO e CVSO e seu impacto nos desfechos de *Burnout* e Engajamento no Trabalho.

A discussão interpreta os resultados obtidos à luz da literatura científica apresentada nos referenciais teóricos. Essa seção reflete sobre as implicações teóricas e práticas dos achados, destacando a relevância de ambientes organizacionais que promovem a expressão aberta e a Segurança Psicológica, além de como esses fatores contribuem para mitigar o *Burnout* e favorecer o Engajamento no Trabalho. Vale ressaltar que a discussão é organizada nesta sequência: análise de correlações, análise de redes considerando líderes e não líderes, e análise de redes por tipos de empresas e análise de caminhos (*path analysis*). Essa estrutura metodológica detalhada assegura uma interpretação sistemática e aprofundada das relações entre as variáveis investigadas, permitindo uma visão abrangente e diferenciada dos fenômenos estudados.

Por fim, as considerações finais sintetizam as principais conclusões deste estudo, apontando suas limitações e propondo caminhos para futuras pesquisas. Essa seção reafirma a contribuição original da tese, que oferece uma perspectiva inovadora ao demonstrar como a Cultura Organizacional, frequentemente considerada um conceito abstrato, exerce influência concreta nas dinâmicas de trabalho, na saúde psicológica e no desempenho organizacional,

especialmente no contexto brasileiro. A pesquisa avança na compreensão dos fatores que promovem a segurança psicológica e a expressão de voz no ambiente de trabalho, ressaltando sua relevância tanto para o bem-estar dos trabalhadores quanto para a eficácia das organizações.

Este estudo buscou ampliar o entendimento dos mecanismos pelos quais a Cultura Organizacional pode fomentar ambientes de trabalho mais seguros e engajados, evidenciando a importância de práticas que incentivem a livre expressão e protejam os trabalhadores contra o desgaste emocional. Ao oferecer uma contribuição significativa para a literatura acadêmica no contexto brasileiro, esta pesquisa propõe novas possibilidades para investigações futuras e para o desenvolvimento de práticas organizacionais que promovam de forma sustentável a saúde, o bem-estar e o desempenho no ambiente corporativo.

Este projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, observando-se criteriosamente as diretrizes das resoluções CNS 466/12 e CNS 510-16, bem como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) nº 13.709/2018, que regulamenta o tratamento de dados pessoais de participantes da pesquisa. Desse modo, foram tomados todos os cuidados para garantir o sigilo sobre dados de pessoas, marcas, títulos, processos, nomes de instituições ou quaisquer informações que pudessem identificar participantes e seus contextos de trabalho.

A coleta de dados teve seu início em outubro de 2023 após a aprovação do projeto de pesquisa nas seguintes fases: (1) aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, em fevereiro de 2023 e obtenção do respectivo Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE 70366623.0.0000.5481) em agosto de 2023 e (2) banca de qualificação com membros internos e externos da PUCC-Campinas, realizada em julho de 2023.

Objetivo geral

Esta tese teve como objetivo examinar o poder preditivo da Cultura Organizacional nos Comportamentos de Voz e Silêncio de trabalhadores brasileiros, considerando a mediação da Segurança Psicológica e suas repercussões na saúde mental, especificamente no *Burnout* e no Engajamento no Trabalho (ver figura 1).

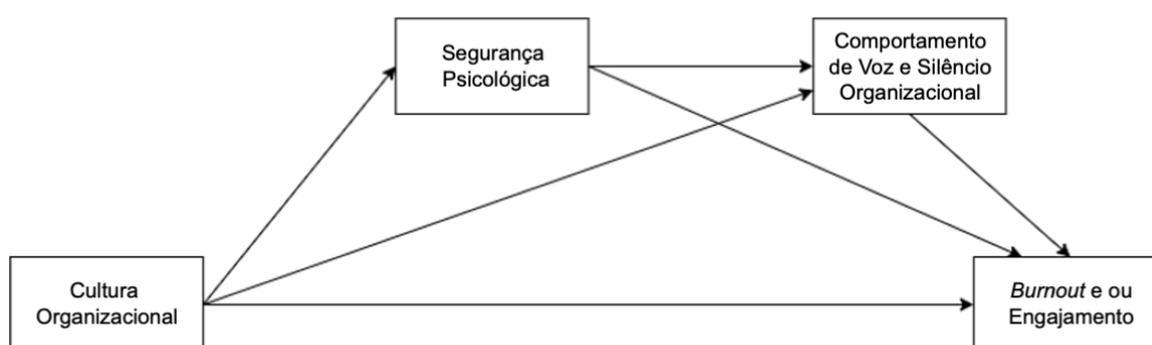


Figura 1. Modelo preditivo da CO sobre *Burnout* e Engajamento no Trabalho mediado por SP e CVSO.

Objetivos específicos

- **OE1:** Verificar as possíveis correlações existentes entre as variáveis de Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, *Burnout* e Engajamento no Trabalho.
- **OE2:** Testar o modelo preditivo da Cultura Organizacional sobre desfechos de *Burnout* e ou Engajamento no Trabalho mediados pela Segurança Psicológica e Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações.
- **OE3:** Determinar se Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações têm impacto direto na saúde mental dos trabalhadores, particularmente em relação ao *Burnout*.

- **OE4:** Explorar como estas possíveis correlações entre os fatores influenciam, direta ou indiretamente, nos comportamentos de líderes e não líderes, e como se manifestam nos diferentes tipos de empresas e culturas organizacionais;

- **OE5:** Construir novas possibilidades de análises e oferecer informações importantes para o desenvolvimento de intervenções nas organizações programas de treinamento, canais de ouvidoria e outros materiais relevantes para a promoção da Segurança Psicológica e bem-estar nas organizações.

Hipóteses

- **H1:** A Cultura Organizacional (CO) estará positivamente associada a níveis mais elevados de Segurança Psicológica (SP).

- **H2:** A Cultura Organizacional (CO) será preditora positiva do desfecho de Engajamento no Trabalho e negativa do desfecho de *Burnout*.

- **H3:** Segurança Psicológica terá um papel mediador entre a Cultura Organizacional (CO) e os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO).

- **H4:** Altos níveis de Segurança Psicológica (SP) estarão associados a menores níveis de *Burnout* e maiores níveis de Engajamento no Trabalho.

Referenciais teóricos

Esta tese fundamenta-se em conceitos teóricos que oferecem uma base sólida para compreender as dinâmicas investigadas. Estes conceitos, de maneira sucinta, incluem:

Modelo JD-R (*Job Demands-Resources*): Proposto por Demerouti et al. (2001), o Modelo JD-R explora como demandas e recursos no trabalho afetam o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores. As demandas representam esforços físicos ou emocionais, enquanto os recursos facilitam o alcance de objetivos e reduzem os impactos do estresse.

Cultura Organizacional (CO): Refere-se ao conjunto de valores, crenças e práticas que orientam os comportamentos no ambiente de trabalho. Segundo Schein (1985), a CO influencia desde a forma como decisões são tomadas até a maneira como os trabalhadores interagem e colaboram.

Segurança Psicológica (SP): Introduzida por Edmondson (1999), a SP é a crença de que o ambiente de trabalho é seguro para a manifestação de opiniões e ideias sem medo de repercussões negativas. Alta SP está associada à maior inovação e Engajamento no Trabalho, enquanto baixa SP pode fomentar um clima de silêncio e retraimento.

Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO): Os comportamentos de voz envolvem a expressão ativa de sugestões e preocupações, enquanto os comportamentos de silêncio referem-se à retenção de informações, frequentemente motivada por medo ou resignação (Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne et al., 2003). A compreensão dos motivos por trás do silêncio e da voz é crucial para aprimorar as práticas de comunicação nas organizações.

Burnout: Caracterizado pelo esgotamento emocional, despersonalização e baixa realização pessoal, o *Burnout* é um desfecho negativo relacionado ao estresse crônico no trabalho. A teoria do JD-R sugere que a escassez de recursos diante de altas demandas pode intensificar os sintomas de *Burnout* (Schaufeli & Taris, 2005).

Engajamento no Trabalho: Um estado positivo de realização, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O Engajamento no Trabalho é visto como o oposto do *Burnout* e é promovido por recursos que aumentam a motivação e a energia dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007).

Ao apresentar esses conceitos de forma ordenada a seguir nos referenciais teóricos, esta tese buscou não apenas responder à pergunta de pesquisa, mas também oferecer uma visão holística de como a Cultura Organizacional pode atuar como fator facilitador ou impeditivo para Segurança Psicológica e, conseqüentemente, para os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, *Burnout* e Engajamento no Trabalho. Essa abordagem contribuiu para o entendimento do impacto da CO na saúde e no desempenho dos trabalhadores, fornecendo uma base empírica e prática para futuras intervenções organizacionais.

Modelo JD-R (*Job Demands-Resources*)

Ao tentar atender a várias demandas organizacionais, os trabalhadores frequentemente se veem obrigados a adequar os recursos disponíveis ou escassos, o que pode resultar em um desgaste significativo de sua energia física e mental. Esse esforço constante, principalmente em ambientes de trabalho altamente competitivos ou que envolvem grandes responsabilidades, pode levar a distúrbios emocionais, como estresse extremo e esgotamento físico (Karasek, 1990; Siegrist, 1996).

Quando os trabalhadores não conseguem equilibrar as exigências do trabalho com os recursos pessoais e organizacionais disponíveis, a pressão constante pode se transformar em um estressor crônico, afetando diretamente sua saúde mental e física. A presença de tais estressores no ambiente de trabalho é um fator de risco significativo para o desenvolvimento de condições como *Burnout*, ansiedade e depressão, conforme evidenciado em diversos estudos (Maslach & Jackson, 1984; Maslach et al., 1996; Maslach & Leiter, 2001).

Além disso, o ambiente de trabalho se torna um fator determinante no impacto que as pressões por resultados rápidos e frequentemente intangíveis podem ter sobre os trabalhadores. A constante busca por produtividade, aliada à falta de recursos adequados para lidar com tais demandas, pode criar um ciclo de estresse que é difícil de quebrar. Segundo o Modelo JD-R, o desequilíbrio entre demandas excessivas e recursos limitados é um dos principais preditores de problemas de saúde ocupacional, incluindo o *Burnout* (Bakker & Demerouti, 2007). Isso sugere que a organização deve atuar não apenas na gestão das demandas, mas também no fornecimento de recursos adequados para apoiar seus colaboradores, garantindo que não se sobrecarreguem com expectativas inalcançáveis ou que resultem em prejuízos à sua saúde.

Por outro lado, se os trabalhadores tiverem à disposição recursos como equipamentos, informações estratégicas, equipes ou conhecimento especializado (Schaufeli, 2017), esses

elementos podem atuar como suporte para lidar melhor com as exigências laborais. Esses recursos funcionam como ferramentas para aliviar parte da pressão, permitindo que os trabalhadores sejam mais eficientes e resilientes. No entanto, mesmo com esses instrumentos, se as demandas forem excessivas ou houver falta de equilíbrio entre carga de trabalho e recuperação, o desgaste ainda pode ocorrer. Portanto, a presença de bons recursos pode mitigar, mas não eliminar completamente, o risco de estresse, exaustão e outros distúrbios emocionais causados por um ambiente de trabalho exigente.

O Modelo JD-R de Demerouti et al. (2001) tem sido amplamente utilizado nos mais diversos estudos sobre contextos laborais e será utilizado nesta pesquisa por integrar, de forma equilibrada, dois processos dinâmicos: (1) fatores estressores (demandas) e (2) fatores motivacionais (recursos). Também serão estudados dois conceitos centrais deste modelo: (1) *Burnout* e (2) Engajamento no Trabalho. *Burnout* está associado nesta pesquisa como o desequilíbrio entre altas demandas e baixos recursos, levando ao desgaste físico e emocional. Engajamento no Trabalho está associado ao equilíbrio saudável entre demandas e recursos, que resultam em maior satisfação e motivação no trabalho.

As demandas de trabalho são descritas como elementos que exigem esforço físico ou mental contínuo, gerando custos fisiológicos e psicológicos. Em resumo, são os “aspectos negativos” do trabalho que consomem energia, como excesso de tarefas, conflitos interpessoais e insegurança no emprego (Demerouti et al., 2001). Sob essa premissa, as demandas de trabalho não precisam, por si só, ser interpretadas de forma negativa.

Na verdade, muitos desafios podem ser estimulantes e promover o crescimento profissional. No entanto, o estresse surge quando há um desequilíbrio prolongado entre altas demandas e a escassez de recursos disponíveis para lidar com elas. Quando os trabalhadores são constantemente submetidos a pressões elevadas sem o suporte adequado — como

autonomia, apoio social, ou oportunidades de recuperação —, o impacto cumulativo pode levar a um processo de desgaste físico e emocional. De acordo com Bakker & Demerouti (2007), esse desequilíbrio entre exigências e recursos é o que configura o ciclo de estresse, afetando tanto o bem-estar quanto o desempenho no trabalho.

Desse modo, trabalhadores sob estresse tendem a perceber e criar mais demandas de trabalho ao longo do tempo, entrando em um ciclo de autodestruição (Bakker & de Vries, 2021). Comportamentos autodepreciativos aumentam as demandas de trabalho, elevando progressivamente a tensão (Bakker et al., 2023). A vivência de altos níveis de tensão no trabalho, manifestados como exaustão, ansiedade ou depressão, esgota a energia e provoca comportamentos disfuncionais.

Esse ciclo de desgaste leva a um aumento de erros, má comunicação e conflitos interpessoais, comprometendo o desempenho (Bakker & Demerouti, 2017). Com o tempo, o acúmulo de tensões gera emoções negativas, como raiva e irritação, e o uso de estratégias destrutivas, resultando em um ciclo de autorregulação inadequada e cognições desadaptativas no Modelo JD-R.

Em contraste às demandas no trabalho, os recursos de trabalho representam os “aspectos positivos”, que auxiliam na realização de metas, reduzem o impacto das demandas e promovem o desenvolvimento pessoal. Exemplos incluem apoio social, controle sobre o trabalho e *feedback* de desempenho (Demerouti et al., 2001).

Vale ressaltar que, inicialmente, o Modelo JD-R foi inicialmente desenvolvido para buscar compreender o *Burnout*, um estado crônico de estresse psicológico no trabalho caracterizado por exaustão emocional, distanciamento mental e eficácia pessoal reduzida. Em 2004, o modelo foi expandido por Schaufeli e Bakker para incluir o construto Engajamento no Trabalho, um estado psicológico positivo que se manifesta por vigor, dedicação e absorção. De

acordo com o Modelo JD-R, todo trabalho envolve tanto demandas quanto recursos, influenciando os níveis de *Burnout* e Engajamento no Trabalho (Schaufeli, 2017).

Em suma, O Modelo JD-R envolve dois processos psicológicos principais de acordo com Schaufeli (2017):

- (1) **Processo de estresse:** Quando as demandas de trabalho são excessivas e os recursos são insuficientes, os trabalhadores enfrentam esgotamento, levando a resultados negativos, como aumento de faltas, mau desempenho e menor comprometimento com a organização. O acúmulo contínuo dessas pressões sem compensação drena a energia e pode resultar em *Burnout*, impactando tanto a saúde do indivíduo quanto o sucesso da organização.
- (2) **Processo motivacional:** Em contraste, quando há abundância de recursos, como apoio e autonomia, isso estimula o Engajamento no Trabalho dos trabalhadores. Esses recursos têm um efeito motivador, aumentando a energia e o comprometimento, o que resulta em desempenho superior e maior satisfação no trabalho.

Portanto, este modelo teórico escolhido para esta pesquisa sugere que o equilíbrio entre as demandas, fatores estressores oriundos das exigências no trabalho, e os recursos, fatores motivacionais que impulsionam a realização e o desempenho, são de fundamental importância para prevenir o esgotamento dos trabalhadores e promover o Engajamento no Trabalho. Quando os recursos organizacionais são adequados, o esforço exigido pode ser gerido de forma sustentável, mitigando os efeitos de desgaste energético. Em contrapartida, nas situações em que as demandas superam os recursos, há um risco maior de esgotamento físico e emocional, como evidenciado pelo Modelo JD-R, que propõe que o desequilíbrio entre essas duas

dimensões é um preditor crítico de *Burnout* e outros problemas de saúde ocupacional (Bakker & Demerouti, 2007).

De acordo com Vasquez et. al (2019), as demandas no trabalho são vistas como desafios quando têm o potencial de promover crescimento e especialização. Por outro lado, a falta de demandas e de autonomia pode levar à desmotivação e perda de habilidades, resultando em monotonia. Obstáculos que prejudicam o crescimento, como conflitos e burocracia, desgastam a energia laboral e podem conduzir ao *Burnout*. A recuperação da energia é facilitada pela autonomia e pelo reconhecimento do trabalho, permitindo aos trabalhadores regular suas tarefas e compreender a importância de seu papel quando participam das decisões e são reconhecidos pelo seu Engajamento no Trabalho.

Por tratar-se de uma abordagem abrangente que permite contemplar todas as características relevantes do ambiente de trabalho, oferecendo flexibilidade para se adaptar às necessidades de qualquer organização (Bakker & Demerouti, 2007), o modelo JD-R assume que o esforço dos trabalhadores para atender às demandas do trabalho, utilizando os recursos disponíveis na organização, pode levar ao desgaste de energia.

Desse modo, o trabalho ora conceituado como desgaste de energia laboral, pode resultar em desfechos positivos ou negativos, dependendo da combinação entre demandas e recursos no contexto organizacional. Por desfechos negativos, compreendem-se os fatores que comprometem a saúde do trabalhador trazendo riscos de danos ou sofrimentos, já os desfechos positivos são aqueles que estão associados diretamente ao sentimento de bem-estar e prazer na atividade laboral (Schaufeli & Taris, 2014) conforme apresentado a seguir na Figura 2 traduzida do original por Vasquez et al., (2019).

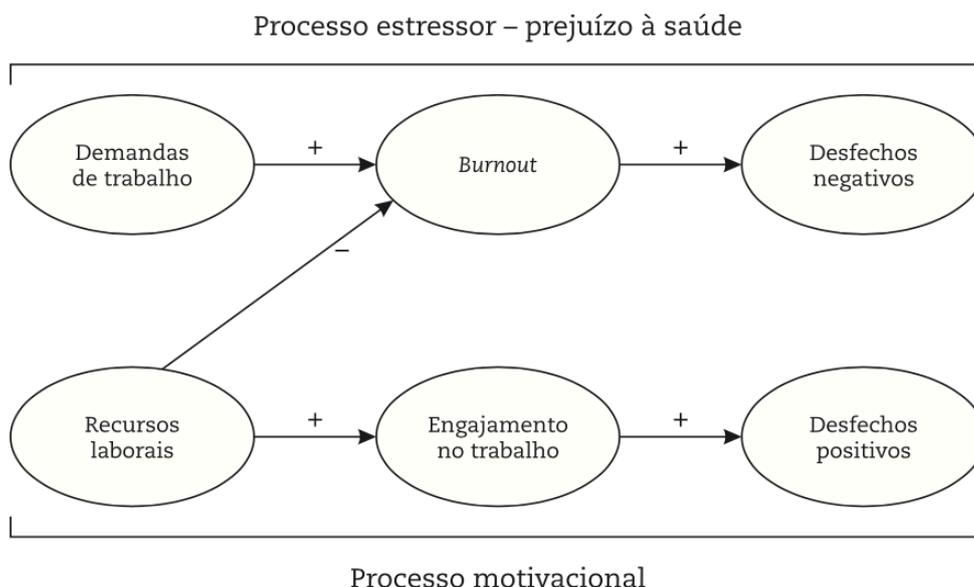


Figura 2. Modelo JD-R e seus desfechos no contexto organizacional

Essa dinâmica é analisada com base na forma como esses fatores são organizados na prática, pois quando as exigências são altas, os trabalhadores precisam aplicar um esforço extra, o que pode resultar em consequências negativas, como *Burnout* e altas taxas de *turnover* (rotatividade no trabalho), se não houver recuperação adequada. No entanto, quando há mecanismos saudáveis de compensação e recarga, os resultados tendem a ser positivos, como realização profissional, orgulho e maior Engajamento no Trabalho (Vazques et al., 2019).

Estudos recentes conduzidos por Bakker et al. (2023), concluem que as demandas não podem ser consideradas apenas como “aspectos negativos”, pois os recursos atuam como amortecedores do impacto dessas demandas sobre a tensão no trabalho e, conseqüentemente, quando estes recursos são elevados influenciam substancialmente na motivação dos trabalhadores. Os recursos satisfazem ainda as necessidades psicológicas dos trabalhadores, impactando positivamente no Engajamento no Trabalho e resultando no aumento da criatividade e na melhoria de desempenho.

Bakker e Demerouti (2017) enfatizaram também sobre a importância dos recursos pessoais, aqueles que não necessariamente pertencem ao contexto organizacional, mas dos recursos inerentes dos indivíduos da organização sobre sua auto capacidade de impactar favoravelmente seu ambiente de trabalho. Esses recursos pessoais incluem fatores como autoeficácia, resiliência, otimismo e possuem um estreito relacionamento com os recursos advindos do contexto organizacional e indicam que trabalhadores com mais recursos pessoais também devem ter acesso a mais recursos de trabalho e vice-versa, pois isso auxilia na redução da tensão laboral diante dos desafios, favorecendo o Engajamento no Trabalho.

Como conclusão da apresentação teórica do Modelo JD-R, fica evidente que o equilíbrio entre demandas e recursos no trabalho é fundamental para o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores no contexto organizacional. Quando as demandas são excessivas e persistentes, sem a devida compensação de recursos, os trabalhadores ficam expostos a um processo de desgaste que pode resultar em *Burnout*, absenteísmo, *turnover* elevado e baixo comprometimento organizacional (Bakker & Demerouti, 2007). A sobrecarga de trabalho sem recursos adequados também tem impactos negativos na motivação e na saúde psicológica, comprometendo a produtividade e o engajamento no trabalho. Esse desequilíbrio cria um ambiente de trabalho insustentável, no qual os trabalhadores se tornam cada vez mais distantes e desconectados de suas responsabilidades.

Por outro lado, quando os recursos são abundantes — como apoio social, autonomia, feedback positivo e desenvolvimento profissional — os efeitos das demandas são atenuados, e esses recursos funcionam como poderosos motivadores. Eles não só ajudam a mitigar o desgaste energético, mas também geram maior energia e Engajamento no Trabalho. Esses recursos organizacionais proporcionam aos trabalhadores uma sensação de controle sobre suas atividades, o que aumenta sua satisfação e performance. O Modelo JD-R sugere que o

Engajamento no Trabalho não depende apenas da redução das demandas, mas também do aumento contínuo de recursos que incentivam os trabalhadores a investirem mais no desempenho de suas funções (Salanova et al., 2005).

Esse processo dual de esgotamento versus motivação é essencial para compreender como o ambiente de trabalho pode impactar tanto a saúde quanto a produtividade dos trabalhadores. Enquanto o desequilíbrio entre demandas e recursos pode gerar um ciclo vicioso de estresse e esgotamento, um ambiente de trabalho que equilibre adequadamente esses fatores pode criar um ciclo positivo de motivação e crescimento. O Modelo JD-R enfatiza que os recursos não apenas protegem os trabalhadores dos efeitos negativos das demandas, mas também atuam como alavancas que aumentam a satisfação e o comprometimento organizacional. Assim, a qualidade e a disponibilidade de recursos são determinantes cruciais no contexto organizacional (Bakker & Demerouti, 2007).

Além disso, o Modelo JD-R pode desempenhar um papel significativo na disseminação e fortalecimento da Cultura Organizacional entre os trabalhadores. Ao alinhar os recursos de trabalho com os valores e objetivos da empresa, os gestores podem promover um ambiente no qual os trabalhadores se sintam mais engajados com a Cultura Organizacional. Recursos como autonomia, reconhecimento e desenvolvimento pessoal não apenas aumentam o Engajamento no Trabalho, mas também reforçam a identificação dos trabalhadores com a cultura da empresa, criando um forte senso de pertencimento e compromisso (Salanova et al., 2005). Uma gestão que valoriza esses aspectos pode criar um ambiente de trabalho que não só apoia a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, mas também contribui para o sucesso organizacional a longo prazo, alinhando os interesses dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.

Esses fatores relacionados ao equilíbrio entre demandas e recursos não apenas afetam o bem-estar individual dos trabalhadores, mas também são fundamentais para a construção e

manutenção de uma Cultura Organizacional Positiva. Essa Cultura Organizacional Positiva, conforme descrita por Cameron e Quinn (2006), integra valores humanos, como apoio social, reconhecimento e desenvolvimento, com valores orientados para resultados, como desempenho e inovação. Esse equilíbrio fortalece o Engajamento no Trabalho e o senso de pertencimento e compromisso com a organização.

Uma cultura que une esses valores promove uma gestão que valoriza tanto as pessoas quanto os resultados, o que aumenta o Engajamento no Trabalho e reduz os riscos de *Burnout*, ao mesmo tempo em que fortalece a identificação dos trabalhadores com os objetivos e valores da empresa. Assim, a Cultura Organizacional Positiva não é apenas um fator motivacional, mas também um elemento essencial para um ambiente de trabalho saudável e para o sucesso organizacional a longo prazo (Schein, 1992; Cameron & Quinn, 2006).

Enfim, é possível afirmar, por meio desses referenciais teóricos aqui apresentados, que um ambiente organizacional saudável, que integra valores humanos e orientados para resultados, é fundamental para equilibrar demandas e recursos de forma eficaz. No Modelo JD-R, recursos como autonomia, reconhecimento e desenvolvimento pessoal atenuam o impacto das demandas, promovendo o Engajamento no Trabalho e a saúde psicológica (Bakker & Demerouti, 2007).

Uma Cultura Organizacional Positiva, ao equilibrar valores humanos e de resultados, cria um ambiente resiliente, no qual os trabalhadores são mais motivados e protegidos do *Burnout*, favorecendo o sucesso organizacional a longo prazo (Cameron & Quinn, 2006). Assim, a combinação dos conceitos estruturantes do Modelo JD-R e de uma cultura organizacional positiva pode ser uma estratégia eficaz para promover o bem-estar e o alto desempenho nas organizações.

Cultura Organizacional (CO)

Oriundo dos estudos da antropologia, o termo cultura foi anexado à literatura organizacional por Pettigrew (1979), por meio da expressão Cultura Organizacional (CO) e que tem sido objeto de amplas abordagens teóricas que ainda não encontraram um consenso definitivo para este conceito. Pettigrew, por exemplo, definiu CO como sendo um sistema de significados coletivamente aceitos por um grupo em um determinado período que são interpretados pelos indivíduos em suas próprias situações.

Smirch (1983), buscando ordenar o campo de conhecimento sobre a CO, fez uma proposição para distinguir duas tendências que direcionam seu estudo. A primeira possui uma perspectiva funcionalista com um enfoque mais direcionado à identidade corporativa. Isso se deve ao fato de que as organizações produzem traços culturais que são distintos umas das outras e que, em conjunto, afetam o comportamento dos indivíduos assinalando neles um senso coletivo de identidade. A segunda tendência seria de caráter mais fenomenológico e aborda que as organizações são concebidas como manifestações expressivas da consciência humana e, por esse motivo, devem ser analisadas pelos seus aspectos de expressões, ideais e símbolos que tornam possíveis uma ação compartilhada (Smirch, 1983).

Sob a perspectiva funcionalista, diferentes pesquisadores do assunto desenvolveram modelos teóricos que se destinam a explicitar os diferentes traços e elementos pelos quais a CO se manifesta (Ferreira et al., 2002). Destacam-se, para efeito deste estudo, as propostas teóricas de Hofstede (1980) e Schein (1985) para a compreensão da CO, pois são os autores mais citados na literatura científica sobre o tema.

Para Hofstede (1980) cultura é a programação coletiva da mente humana que pode ser observável pelos atos, palavras e comportamentos que distinguem os indivíduos de um grupo para os outros. Neste sentido, reúne um sistema de valores coletivos e, revela uma percepção

de identidade de um grupo humano do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de um indivíduo. De acordo com essa premissa, a cultura pode afetar uma organização de várias maneiras, desde como o poder é distribuído até como os interesses devem ser respeitados ou como se determinam os processos de regulação dos indivíduos para se comportarem de acordo com os valores e as práticas organizacionais.

Hofstede et al. (1990) propuseram um modelo teórico no qual a CO se manifesta por meio de três elementos que constituem as práticas da organização: (1) símbolos, que compreendem palavras, gestos e objetos; (2) heróis, que são indivíduos revestidos de prestígio e que personificam a cultura, servindo como um modelo de comportamento a ser seguido e (3) rituais, que são as atividades coletivas tecnicamente supérfluas, mas socialmente indispensáveis para o jeito de ser da organização.

Além das práticas que são constituídas por símbolos, heróis e rituais, os autores postularam que o núcleo da CO é constituído por valores, que constituem sentimentos que são raramente questionados e quase sempre inconscientes, sendo não diretamente observáveis, mas revelados pelos comportamentos alternativos. Portanto, os valores moldam a cultura, mas são as práticas que afetam diretamente os indivíduos de uma organização por meio de percepções compartilhadas que constituem a essência da CO (Hofstede et al., 1990).

Para Schein (1985, 1992), CO é um padrão de pressupostos básicos que são aprendidos e compartilhados por um grupo na medida em que conseguem resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. Além disso, funcionam suficientemente bem para serem validados pelo grupo e compartilhados à novos membros como um jeito correto e inquestionável de perceber, pensar e sentir e agir em relação aos problemas.

Schein (1992) propôs um modelo teórico da CO composto por três níveis de elementos: (1) artefatos, que correspondem às estruturas, processos, produtos, ambiente físico e cerimônias

da organização; (2) valores esposados, que justificam as estratégias, metas e filosofias e (3) pressupostos básicos, que se referem às crenças organizacionais que se tornam inconscientes e inquestionáveis. Em outra ótica sobre o tema, Hofstede et al. (1990) dissertam que a CO é relacionada diretamente com a história e tradição da organização, referenciando-se a valores, crenças, conhecimentos e outros aspectos mais enraizados e, desse modo, ela é mais holística e subjetiva do que estritamente racional e analítica.

Os valores apresentados por Hofstede (1980) apresentam certas similaridades com os pressupostos básicos do modelo de Schein (1985), pois, como os autores dissertaram em suas teorias, ambos referiram tanto crenças (pressupostos básicos) quanto sentimentos (valores) como sendo inconscientes e inquestionáveis pelos indivíduos que fazem parte da organização. Essa convergência reforça a ideia de que os elementos culturais possuem um papel fundamental na formação da identidade organizacional, influenciando a maneira como as pessoas interagem e tomam decisões dentro das empresas.

Já Calori e Sarnin (1991) apresentaram um modelo integrado de Cultura Organizacional (CO) que busca representar uma síntese dos modelos anteriores propostos por Schein e Hofstede. Por meio de uma ampla pesquisa em empresas francesas, os autores identificaram que os valores e práticas que configuram uma organização não são elementos isolados, mas sim profundamente influenciados pela cultura nacional. Essa perspectiva ressalta a importância de considerar o contexto sociocultural mais amplo ao analisar a Cultura Organizacional, evidenciando como fatores externos moldam as dinâmicas internas das organizações.

Com o interesse na avaliação dos construtos relacionados à Cultura Organizacional (CO), Ferreira et al. (2002) desenvolveram e validaram o IBACO - Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional, amplamente reconhecido como um dos mais aplicados sobre o tema em âmbito nacional devido à sua validação robusta. Os autores observaram que

os principais instrumentos internacionais enfatizavam traços da CO relacionados a valores e práticas organizacionais, refletindo dinâmicas culturais comuns às empresas.

O IBACO, por sua vez, destaca-se por ser adaptado ao contexto brasileiro, incorporando dimensões culturais que capturam especificidades do ambiente organizacional local (Ferreira et al., 2002; Barale & Santos, 2017). Esse instrumento não só permite uma análise refinada das características culturais das organizações no Brasil, como também oferece subsídios para diagnósticos e intervenções voltadas à gestão cultural, além de promover uma melhor compreensão da relação entre valores, práticas organizacionais e os desfechos associados ao desempenho e bem-estar dos trabalhadores.

Inicialmente, para a criação do instrumento, foi realizada uma entrevista semiestruturada baseada nos modelos de Calori e Sarnin (1991) e Hofstede et al. (1990), abordando temas como metas organizacionais, formas de relacionamento, tomada de decisões, distribuição de recompensas e atendimento aos clientes internos e externos. Essa etapa contou com gestores de empresas públicas e privadas brasileiras, de médio e grande porte, permitindo mapear valores e práticas organizacionais comumente adotados, que serviram como base para a construção da escala.

A partir da análise dos dados obtidos, Ferreira et al. (2002) definiram sete fatores para a escala, sendo quatro relacionados a valores organizacionais: (1) profissionalismo cooperativo, (2) rigidez na estrutura hierárquica do poder, (3) profissionalismo competitivo e individualista e (4) satisfação e bem-estar dos empregados. Os três fatores restantes são voltados às práticas organizacionais: (1) integração externa, (2) recompensa e treinamento e (3) promoção do relacionamento interpessoal. A Tabela 1 apresenta os fatores e suas respectivas descrições de forma detalhada.

Tabela 1.*Valores e Práticas Organizacionais**

Valores organizacionais	Descrição
1. Profissionalismo cooperativo	Valorização dos empregados que executam tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.
2. Rigidez na estrutura hierárquica de poder	Organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.
3. Profissionalismo competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas que almejam objetivos semelhantes.
4. Satisfação e bem-estar dos empregados	Empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos seus empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.
Práticas organizacionais	Descrição
1. Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.
2. Recompensa e treinamento	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.
3. Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna

* NOTA: Tabela elaborada pelo pesquisador, de acordo com IBACO (Ferreira et al., 2002)

É importante destacar que, tanto as dimensões de valores quanto as dimensões de práticas que compõem o IBACO (Ferreira et al., 2002) apresentaram divergências consideráveis com os fatores derivados por Hofstede e trabalhadores (1990) nas organizações holandesas e dinamarquesas, assim como com os fatores observados por Calori e Sarnin (1991) nas organizações francesas. Isso ratifica suposição de que os valores e práticas organizacionais sofrem influências diretas da cultura nacional, reforçando a necessidade de investigações futuras que possam esclarecer tal relação.

A Cultura Organizacional (CO) desempenha um papel essencial na adaptação da organização ao seu microambiente, considerando os aspectos socioemocionais dos indivíduos, bem como ao seu macroambiente, influenciando diretamente a forma como as pessoas se orientam e interagem dentro do contexto organizacional. Como destacado por Schein (1985) e Hofstede (1990), a CO exerce influência direta sobre normas, regras de conduta, metas, objetivos, processos e rotinas. Além disso, seu impacto no comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização é evidente, uma vez que esforços coordenados e alinhados à cultura são necessários para alcançar resultados organizacionais consistentes.

Estudos internacionais, ainda que escassos, têm apontado que a CO pode impactar diretamente na saúde mental do trabalhador, com especial destaque para a SP. Em uma pesquisa recente, por Shahid e Din (2021) analisaram dados de 600 professores de ensino médio atuantes em 46 escolas privadas do Paquistão. Os resultados indicam que escolas que cultivam uma CO de colaboração e cultivo (Schneider, 1999) possuem níveis mais altos de SP entre os professores.

Para mensurar SP foi utilizada a escala de Edmondson (1999) e para avaliar CO foi utilizado o questionário de Schneider (1999) pelo qual, uma organização apresenta-se em duas orientações: (1) CO orientada para a empresa e (2) CO orientada para as pessoas. Estas

orientações são representadas em quatro tipos de CO: (1) Controle (foco na empresa e na realidade); (2) Competência (foco na empresa e nas possibilidades); (3) Colaboração (foco nas pessoas e na realidade) e (4) Cultivo (foco nas pessoas e nas possibilidades). Desse modo, professores que trabalham em escolas orientadas para pessoas, com CO de colaboração e cultivo apresentavam maior SP, pois ambos os tipos de cultura são orientados para as pessoas e enfatizam a criatividade, inovação, sinergia e trabalho em equipe (Shahid & Din, 2021).

Minari e Guimarães (2019) realizaram um estudo no Brasil para investigar a relação entre Cultura Organizacional (CO) e desequilíbrio esforço-recompensa no trabalho, com 302 servidores públicos do ensino superior. Utilizaram os instrumentos IBACO (Ferreira et al., 2002) para avaliar a CO e o ERI - Effort-Reward Imbalance (Siegrist, 1996; Silva & Barreto, 2010) para mensurar o desequilíbrio. Os resultados indicaram que 31,8% dos participantes estavam em desequilíbrio, com altos níveis de esforço devido a pressões no trabalho, mas com baixas recompensas relacionadas a remuneração, segurança e reconhecimento. Esses indivíduos avaliaram a CO da instituição de forma mais negativa, com exceção do valor de profissionalismo competitivo, em comparação ao grupo sem desequilíbrio. Isso sugere que a CO, especialmente em relação ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho, pode influenciar a percepção do desequilíbrio esforço-recompensa. Esses dados fornecem evidências empíricas sobre o papel da CO na predição do estresse ocupacional, especialmente no contexto brasileiro, com base nos valores e práticas organizacionais. No entanto, o estudo apresenta a limitação de ter sido realizado em uma única instituição, o que pode restringir a generalização dos resultados. Além disso, embora ainda não existam estudos no Brasil que correlacionem diretamente os construtos de CO com Segurança Psicológica (SP) ou Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO), a presente tese visa preencher essa lacuna com novos dados, explorando essas interações e avançando na compreensão dos impactos da CO na saúde e no desempenho dos trabalhadores.

Segurança Psicológica (SP)

O mercado de trabalho está sendo cada vez mais impactado pelas incertezas e complexidades de um contexto de negócios do século XXI que requer que os trabalhos sejam realizados de forma colaborativa, o que vem a implicar que indivíduos exerçam atividades além das fronteiras prescritas por suas funções (Edmondson & Lei, 2014). Outra exigência deste novo contexto é trabalhar em grupo para inovar processos e atingir objetivos compartilhados, assumir riscos e obter Engajamento no Trabalho na resolução de problemas (Ramalho & Porto, 2021).

Desse modo, as atividades laborais demandam dos indivíduos a capacidade de julgamento, de lidar com incertezas, de sugerir novas ideias e comunicar-se com os outros (Edmondson, 2020). Aprendizagem de equipes e adaptabilidade organizacional, portanto, tornam-se vitais para lidar com ambientes cada vez mais dinâmicos e acelerados, como uma resposta organizacional eficaz para mudanças (Harvey et al., 2019). Sob essa nova ótica do mercado de trabalho, os trabalhadores são avaliados por sua ativa participação social em todos os tipos de organizações, com especial destaque àquelas que dependem de equipes interdisciplinares (Nembhard & Edmondson, 2006).

Embora estas atividades de participação social representem benefícios potenciais para as organizações, podem implicar certos riscos para os indivíduos. Desse modo, expressar novas ideias ou experimentar novas formas de realizar uma atividade podem representar ameaça a uma forma pré-estabelecida de trabalho ou mesmo resultar em falhas (Newman et al., 2017). Como resultado, a experiência pode ser malsucedida e a imagem profissional do indivíduo, comprometida.

Neste contexto, Segurança Psicológica (SP) surge como um fator de atenção para o sucesso das organizações, pois ela é determinante para qualidade de vida no trabalho, tornando-

se fonte ampla das pesquisas científicas na atualidade. Mostra-se, assim, relevante para promover liberdade de expressão, compartilhamento de informações, aprendizagem em equipe e aprendizagem organizacional (Edmondson & Lei, 2014). Emerge como uma propriedade do grupo, caracterizando-se pela confiança, pela franqueza, respeito intergrupar e cuidado com o outro, mesmo após a livre expressão das ideias pessoais (Ramalho & Porto, 2021).

Em um ambiente de trabalho psicologicamente seguro, os indivíduos sentem que seus colegas não rejeitarão as pessoas pelo fato de dizerem o que pensam ou de serem autênticas. Há respeito quanto à competência, interesse genuíno pelo outro, intenções positivas e Engajamento no Trabalho construtivo diante de conflitos ou confrontos, pois percebe-se ser seguro experimentar riscos interpessoais (Edmondson, 1999).

O construto da SP foi fundamentado inicialmente no estudo seminal de Schein e Bennis (1965) sobre mudança individual e organizacional por meio de métodos de grupo, que considerava a medida em que os indivíduos se sentem confiantes e seguros em sua capacidade de gerenciar mudanças. SP foi inicialmente cunhada para se referir à percepção de segurança diante de uma mudança organizacional e esta primeira definição priorizou principalmente na ansiedade do indivíduo em ser minimamente aceitável e útil neste contexto.

Quase três décadas depois, Kahn (1990) apresentou um novo conceito de SP que destaca o nível de conforto sentido pelo indivíduo para poder se expressar sem medo de retaliações ou consequências negativas para sua autoimagem, carreira ou status. Ele identificou quatro fatores de influência direta na Segurança Psicológica: (1) relações interpessoais; (2) dinâmicas grupais e intergrupais; (3) estilo e processo de gestão e (4) normas organizacionais.

Um estilo de gestão solidária, resiliente e esclarecedora, por exemplo, aumenta Segurança Psicológica. Um clima positivo de relações interpessoais que conduz à aprendizagem e ao desempenho não surge naturalmente, varia de acordo com as equipes e, em

grande parte, em função do comportamento e estilo de gestão, mesmo quando a organização apresenta uma cultura forte (Edmondson & Lei, 2014).

Um novo e importante marco na remodelação do constructo foi alicerçado nos estudos de Edmondson (1999), que definiu SP como sendo uma crença de que o ambiente de trabalho é seguro para que os indivíduos possam assumir riscos interpessoais, expressar suas opiniões, ideias ou preocupações, sem receio de consequências negativas para sua autoimagem, carreira ou status (Ramalho & Porto, 2021; Ye et al., 2019). Esta nova compreensão, como um construto de nível grupal, influenciou a maioria dos estudos subsequentes, pois anteriormente a SP era considerada como um construto de nível individual (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017).

Estudos recentes sobre SP, como revisões de literatura sobre o tema (Edmondson & Lei, 2014; Grailey et al., 2021; Newman et al., 2017) apontam três níveis de análise: (1) nível individual, que corresponde às relações entre experiências individuais de SP e seus resultados, abrangendo Engajamento no Trabalho, compromisso organizacional, auditoria interna de qualidade, aprendizagem por meio de erros e envolvimento criativo no trabalho; (2) nível grupal, que estuda os papéis diretos, mediadores e moderadores para a SP no aprendizado, inovação e desempenho da equipe e (3) nível organizacional, que identifica as relações entre Segurança Psicológica, práticas de recursos humanos baseadas em comprometimento, capital social, relacionamentos de qualidade, clima para iniciativa e desempenho da empresa. Destes estudos analisados em uma revisão sistemática de literatura realizada por Newman et al. (2017), 29 estudos foram realizados com medidas de Segurança Psicológica no nível individual, 42 no nível da equipe e apenas 2 no nível organizacional.

Como benefícios estudados nos três níveis, a SP impacta diretamente nos seguintes resultados organizacionais: (a) compartilhamento de informações, conhecimento e

aprendizagem por meio de erros; (b) criatividade, inovação e melhoria contínua, (c) desempenho, comprometimento e rotatividade, (d) atitudes positivas, comportamentos de voz e cidadania, (e) satisfação, Engajamento no Trabalho, bem-estar e redução do estresse relacionado ao trabalho e (f) melhoria da qualidade e cuidado centrado no paciente, dentre outros (Frazier et al., 2017; Grailey et al., 2021; Mayfield & Mayfield, 2021; Newman et al., 2017).

Ramalho e Porto (2021) adaptaram a escala *Team Learning and Psychological Safety Survey* (Edmondson, 1999) e validaram o instrumento para uso no Brasil em um estudo com 8.310 trabalhadores, com a hipótese de que SP teria correlações com a percepção de práticas organizacionais. Os resultados sustentam que boas práticas organizacionais possuem relação positiva com SP, identificando uma tendência quadrática entre *status* organizacional e Segurança Psicológica.

Vale ressaltar que escala *Team Learning and Psychological Safety Survey* original de Edmondson (1999) contém duas subescalas de crenças (Segurança Psicológica da equipe e eficácia da equipe) e duas subescalas sobre aprendizagem em equipe (aprendizado de equipe e poder de equipe). Na versão brasileira, Ramalho e Porto (2021) adaptaram apenas a subescala de Segurança Psicológica de equipe.

Um ambiente psicologicamente seguro, portanto, é aquele no qual os indivíduos podem expressar suas opiniões, engajando-se de forma construtiva em situações de conflitos, de modo a permitir manifestações e aprendizado a partir de diferentes pontos de vista. Há a sensação coletiva de que é seguro experimentar e correr riscos interpessoais, pois os indivíduos confiam uns nos outros, respeitam-se mutuamente e sentem-se capazes de serem francos (Edmondson, 2020). Ambientes de trabalho percebidos como psicologicamente seguros também estão

relacionados ao comprometimento organizacional, criatividade, gestão de conflitos da equipe, desempenho e aprendizagem no trabalho (Harvey et al., 2019; Ramalho & Porto, 2021).

Isso não significa que o ambiente deve ser necessariamente acolhedor a ponto de que os indivíduos possuam amizades íntimas uns com os outros, ou que fiquem isentos de pressões ou dificuldades. Trata-se de um ambiente no qual é possível se ter discussões produtivas que permitam a prevenção precoce de problemas e a realização de objetivos compartilhados, porque as pessoas são menos propensas a se concentrar na autoproteção (Nembhard & Edmondson, 2011). Desse modo, SP vai muito além da confiança interpessoal, constituindo-se como um misto de confiança, cuidado com o outro como indivíduo, sentimento de pertencimento com o grupo social, qualidade das relações interpessoais entre trabalhadores, colegas, terceiros e respeito pelas competências de cada um (Ramalho & Porto, 2021).

A segurança psicológica, conforme discutido por Edmondson (2020), não se refere à imunidade dos indivíduos às consequências de suas ações nem à autoestima elevada, mas sim à disposição de correr riscos relacionados à franqueza. Em um ambiente de trabalho seguro psicologicamente, as pessoas se sentem à vontade para compartilhar suas ideias, mesmo aquelas que possam ser consideradas erradas, sensíveis ou ameaçadoras. Isso ocorre porque o medo de ser excluído do processo de participação é percebido como mais prejudicial do que o risco de cometer um erro. O medo da exclusão ativa se torna um fator motivador significativo, pois muitas vezes o custo de se manter em silêncio é maior do que o de expor uma opinião.

No entanto, a realidade nos locais de trabalho nem sempre reflete essa teoria. Kish-Gephart et al. (2009) observaram que, embora os trabalhadores possuam um forte desejo de expressar suas opiniões, muitos optam por permanecer em silêncio devido ao receio de retaliações, com consequências negativas tanto pessoais quanto profissionais. Nesse contexto, o silêncio se torna uma estratégia de autoproteção, em que os indivíduos preferem se omitir a

enfrentar punições ou perda de oportunidades. Essa atitude, embora compreensível, limita a comunicação aberta e prejudica a troca de informações dentro da organização.

De acordo com Liang (2012), a decisão de se manifestar ou permanecer em silêncio depende das consequências percebidas. Se os trabalhadores acreditam que suas manifestações podem resultar em reações negativas, o silêncio tende a ser a escolha mais segura. Edmondson (2020) alerta que esse silêncio é perigoso, pois não só impede a expressão de soluções que poderiam prevenir falhas, como também pode levar a erros não discutidos, prejudicar o aprendizado e a inovação, e aumentar o risco de acidentes. A falta de comunicação aberta compromete a eficiência e saúde organizacional, criando um ambiente tóxico e prejudicial ao desempenho coletivo.

Por esse motivo, baixos níveis de SP no ambiente laboral podem criar uma cultura de silêncio, na qual há inibição para se falar abertamente, bem como falhas em escutar aquilo que é falado, especialmente quando as notícias não são positivas (Edmondson, 2020). Ao contrário, o apego afetivo à organização pode aumentar o Engajamento no Trabalho e diminuir a ocorrência do silêncio organizacional (Knoll & Redman, 2015).

Desse modo, um dos principais desafios essenciais nas organizações da atualidade é o de gerenciar ameaças interpessoais (explícitas ou sutis) inerentes aos trabalhadores quando estes expressam opiniões diferentes, preocupações ou mesmo quando admitem ignorância ou incerteza quanto a um tema (Edmondson & Lei, 2014).

Da mesma forma que contribuições voluntárias são relevantes para aprimorar práticas atuais no local de trabalho, preocupações quanto a comportamentos, incidentes e práticas que possam ser prejudiciais à organização ou partes interessadas, devem ser manifestadas (Knoll, & van Dick 2013; Liang et al., 2012). Para tanto, faz-se necessária a compreensão sobre Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações.

Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO)

A compreensão do que conduz um indivíduo a manifestar voz ou silêncio no contexto do trabalho tem sido alvo de investigação constante no campo do comportamento organizacional. Os estudos sobre Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações – CVSO - tiveram sua primeira fase na Universidade de Stanford com Hirschman (1970). Inicialmente CVSO foram direcionados aos estudos dos comportamentos de voz, que se referiam à participação voluntária e intencional de um indivíduo quando deliberadamente expressa sua opinião, bem como suas preocupações e questões relacionadas ao ambiente profissional.

Sob essa premissa teórica, voz seria qualquer tentativa de realização de mudança em função de um descontentamento, por parte de um indivíduo ou grupo, expresso diretamente à gestão de uma organização (Hirschman, 1970). Essa primeira fase dos estudos sobre CVSO estava mais atrelado ao descontentamento, à insatisfação dos indivíduos que era motivada por uma descontinuidade de relacionamento com a organização (Brainsfield et al., 2009).

Uma segunda fase de estudos sobre CVSO direcionou os estudos sobre as práticas de denúncias que emergiram na década de 1980 devido a escândalos corporativos nos Estados Unidos. Nesta fase, o interesse dos pesquisadores era, essencialmente, compreender os motivos que fariam os indivíduos, em contextos organizacionais, reportarem condutas antiéticas. Características do ambiente organizacional, como natureza das transgressões, bem como a própria Cultura Organizacional (CO), poderiam ter maior influência direta sobre o comportamento de denúncia do que características individuais como gênero ou idade (Brainsfield et al., 2009).

Desse modo, romper o silêncio para se fazer uma denúncia, expressando voz poderia trazer uma série de riscos para os delatores ao chamarem a atenção para um problema, pois

poderiam ser vistos como traidores e sofrerem consequências negativas em suas carreiras (Milliken et al., 2003). Sobre este aspecto, vale ressaltar que os comportamentos de voz e de denúncia são diferenciados e seria um equívoco tratá-los como sinônimos (LePine & VanDyne, 1998). Enquanto voz é orientada para propor mudanças, visando melhorias e continuidade, denúncia envolve crítica a alguma conduta com intenção de descontinuí-la.

Mais recentemente, em sua terceira fase de estudos, o conceito de voz nas organizações foi reestruturado como sendo uma comunicação espontânea que é emitida por um indivíduo e dirigida à gestão da organização com o objetivo de auxiliar no processo decisório. Essa comunicação teria uma inclinação pró-social, ou seja, a intenção de trazer melhorias para a organização, envolvendo compartilhamento de ideias, sugestões, dúvidas, informações sobre problemas ou opiniões a respeito de assuntos relacionados ao trabalho (Morrison, 2014).

Portanto, tanto grupos quanto organizações apresentam melhores desempenhos quando os indivíduos compartilham suas ideias, problemas e preocupações (Detert & Edmondson, 2011) e estas informações podem facilitar os processos de tomadas de decisões para dirimir erros e falhas e incrementar melhorias. Também é possível afirmar que o aumento o desempenho organizacional, bem como os resultados obtidos por uma organização são influenciados diretamente pela manifestação das opiniões oriundas dos indivíduos que a compõem (Edmondson & Lei, 2014).

Em relação ao silêncio organizacional especificamente, Morrison e Milliken (2000) afirmaram que se trataria da retenção de informações relativas a problemas ou questões importantes para as organizações por parte de seus indivíduos. Isso seria a resultante de um clima organizacional estimulador de silêncio e precursor para os motivos de saída do trabalho por parte dos indivíduos de uma organização. Contrapondo essa afirmativa, Van Dyne et al. (2003) defenderam a existência do silêncio pró-social, dissertando que o ato de reter

informações pode ser um comportamento colaborativo dos indivíduos para reter informações confidenciais com o intuito de proteger os conhecimentos próprios ou da organização.

Alguns pesquisadores estudaram CVSO isoladamente e na sua unidimensionalidade, partindo do pressuposto que indivíduos engajados à voz não estariam engajados ao silêncio e vice-versa, ou seja, anulando-se mutuamente como se fossem polos opostos. Já Van Dyne et al. (2003), defenderam uma abordagem multidimensional dos CVSO, considerando que voz e silêncio não se anulam mutuamente, pois trata-se de comportamentos distintos, complexos e com antecedentes comuns que podem favorecer ou prejudicar as organizações. Sendo assim, tanto voz e silêncio podem ter motivadores em comum, como medo, sentimentos de resignação ou de cooperação. Como exemplo, em função do medo de sofrer retaliações, um indivíduo pode optar por calar-se (silêncio) ou mesmo expressar concordância com um grupo (voz).

Como discutido previamente, níveis reduzidos de Segurança Psicológica (SP) podem favorecer o surgimento de uma cultura de silêncio organizacional, caracterizada pelo temor de se expressar abertamente e pela falha em ouvir ou considerar o que é dito, especialmente quando as mensagens envolvem críticas ou conteúdos desconfortáveis. O silêncio organizacional, portanto, pode ser classificado com base em suas características específicas, conforme proposto por Van Dyne et al. (2003), nas seguintes categorias: (a) Silêncio Aquiescente, caracterizado pela resignação e desengajamento do trabalho; (b) Silêncio Quiescente, defensivo, motivado pelo medo de repercussões negativas; (c) Silêncio Pró-Social, orientado pelo altruísmo e cooperação com o grupo; e (d) Silêncio Oportunista, pautado pela busca de benefícios pessoais ou vantagens em detrimento do bem coletivo.

Vale ressaltar que Van Dyne et al. (2003) direcionaram esforços para definir um modelo teórico que buscasse integrar os constructos de voz e silêncio, porém não apresentaram indicadores psicométricos para os itens propostos em seu estudo, visto que o quadro delineado

revelou que, no contexto internacional, existem modelos distintos sobre como se conceituar e mensurar CVSO (Bastos et al., 2020).

Com o objetivo de avaliar os construtos relacionados à voz e ao silêncio organizacional (CVSO), Bastos et al. (2020) desenvolveram e validaram a Escala de Voz nas Organizações (EVO) e a Escala de Silêncio nas Organizações (ESO). A EVO captura comportamentos de participação ativa e sugestões construtivas no ambiente organizacional, enquanto a ESO avalia o silêncio, considerando tanto motivos autocentrados, como omissão por conformidade ou defesa, quanto motivos pró-sociais, como a proteção de informações sensíveis. A ESO foi adaptada de uma escala proposta por Van Dyne et al. (2003), permitindo uma análise mais detalhada desses comportamentos.

A EVO é composta por duas dimensões: (1) voz pró-indivíduo, que inclui comportamentos como a voz aquiescente, em que o indivíduo se conforma com as normas sem resistência, e a voz defensiva, voltada à proteção de interesses pessoais; e (2) voz pró-social, motivada por razões coletivas, com o intuito de promover sugestões construtivas para mudanças organizacionais (Bastos et al., 2020).

A ESO também apresenta duas dimensões: (1) silêncio pró-indivíduo, que abrange comportamentos autocentrados, como o silêncio aquiescente, sendo que o indivíduo se omite por conformidade, e o silêncio defensivo, visando proteção a retaliações; e (2) silêncio pró-social, em que o silêncio é utilizado para proteger informações confidenciais e garantir a segurança organizacional, sendo considerado um comportamento ético (Bastos et al., 2020).

A Tabela 2 apresenta uma descrição detalhada dos fatores de voz e silêncio organizacional.

Tabela 2.*Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações**

Voz organizacional	Descrição
1. Voz pró-indivíduo	Expressar acordo e suporte com base em baixa autoeficácia para afetar qualquer mudança significativa (voz aquiescente). Expressar ideias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho com base no medo, com o objetivo de proteger-se (voz defensiva).
2. Voz pró-social	Expressar ideias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho com base em motivos cooperativos. Intencional, proativo e orientado para os outros, seu foco é beneficiar tanto os outros quanto a organização.
Silêncio organizacional	Descrição
1. Silêncio pró-indivíduo	Reter ideias, informações ou opiniões relevantes com base na omissão, com comportamento mais passivo que ativo (silêncio aquiescente). Reter ideias, informações ou opiniões relevantes como uma forma de autoproteção, baseada no medo, com um comportamento intencional e proativo que se destina a proteger-se de ameaças externas (silêncio defensivo).
2. Silêncio pró-social	Reter ideias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho com o objetivo de beneficiar outras pessoas ou a organização, com base em altruísmo ou motivos cooperativos.

* Tabela elaborada pelo pesquisador, baseado nos pressupostos de Van Dyne et al. (2003)

Bastos et al. (2020) realizaram um estudo com 476 trabalhadores brasileiros, utilizando as escalas EVO e ESO, e identificaram que as médias de voz e silêncio pró-social são, em geral, superiores às de voz pró-indivíduo. No entanto, os trabalhadores que se omitem mais por motivos autocentrados, como os defensivos, tendem a se expressar da mesma forma. Os autores

também apontam que vínculos de trabalho mais precários têm uma influência significativa sobre a tendência comportamental para a voz pró-indivíduo, ou seja, trabalhadores com relações instáveis tendem a se engajar mais em comportamentos de voz em defesa de seus próprios interesses. Por essa razão, compreender as nuances desses processos de Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações se torna cada vez mais importante, a fim de garantir que canais de comunicação institucional sejam mais eficazes e adequados às necessidades organizacionais (Knoll & Redman, 2015).

Além disso, uma forte e positiva relação entre Segurança Psicológica (SP) e Comportamentos de Voz e Silêncio Organizacional (CVSO) já foi amplamente evidenciada na literatura científica internacional. Uma revisão realizada por Pacheco et al. (2015) demonstrou que as percepções dos indivíduos em relação à Segurança Psicológica impactam diretamente a manifestação dos CVSO. Em situações nas quais os indivíduos percebem que existem custos potenciais para se manifestarem, mesmo quando suas contribuições são construtivas, a tendência é que eles relutem em expressar suas opiniões por medo de sofrer consequências negativas, tanto em termos pessoais quanto interpessoais.

Estudos internacionais destacam que a gestão organizacional, especialmente a liderança, exerce uma influência significativa na promoção da Segurança Psicológica no ambiente de trabalho (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017). A presença de líderes que promovem um ambiente seguro para o compartilhamento de ideias sem medo de represálias ou julgamentos é crucial para a criação de um espaço no qual os funcionários se sintam à vontade para se expressar. Nesse contexto, a Segurança Psicológica não só facilita, mas também potencializa os Comportamentos de Voz e Silêncio Organizacional, funcionando como um construto mediador ou moderador dos comportamentos dos indivíduos dentro da organização.

Em um estudo realizado por Hu et al. (2018) com 308 trabalhadores de uma empresa estatal de telecomunicações na China, ficou evidente que o estilo de liderança ética tem um papel essencial na promoção da Segurança Psicológica. O estudo mostrou que líderes que praticam a ética no ambiente de trabalho, com ênfase no respeito, confiança e abertura, facilitam o comportamento de voz dos trabalhadores, criando uma relação mais forte entre líderes e liderados. Esse fortalecimento das relações, por sua vez, resulta em um aumento da Segurança Psicológica, que permite aos funcionários expressar suas ideias e preocupações de forma mais aberta e construtiva.

Além disso, um estudo conduzido por Potipiroon e Ford (2021) com 200 trabalhadores na Tailândia constatou que o bom humor dos líderes pode influenciar positivamente os comportamentos de voz dos trabalhadores. Os pesquisadores sugerem que o clima positivo gerado por líderes bem-humorados contribui para a melhoria da Segurança Psicológica, uma vez que os trabalhadores se sentem mais confortáveis em se manifestar. Embora a relação entre Segurança Psicológica e Comportamentos de Voz e Silêncio Organizacional seja amplamente reconhecida em estudos internacionais (Pacheco et al., 2015), a aplicação desse conhecimento em contextos brasileiros ainda precisa ser mais investigada. Esse gap na pesquisa torna a investigação no Brasil ainda mais relevante, dado seu potencial para gerar novas contribuições ao entendimento dessa relação.

Nesse contexto, é particularmente relevante investigar o impacto da Cultura Organizacional sobre a Segurança Psicológica nos ambientes de trabalho, levando em consideração os efeitos indicados em estudos anteriores. Newman et al. (2017) sugerem que tanto a Segurança Psicológica quanto seus antecedentes são frequentemente analisados em nível individual ou de equipe, mas indicam que novas descobertas podem surgir se esses fenômenos forem investigados em nível organizacional.

Burnout

Ambientes de trabalho cada vez mais competitivos, dependentes das tecnologias de informação (TI), marcados por novas métricas de avaliação de desempenho, altas demandas e métodos de comunicação que ainda apresentam inconsistências podem desencadear distúrbios emocionais caracterizados por sintomas de esgotamento físico e emocional, como a Síndrome de *Burnout*. Considerado pela OMS (2000) como um risco para a saúde mental do trabalhador, o *Burnout* é caracterizado pela redução da ilusão pelo trabalho (tendência de avaliar negativamente o trabalho), desgaste psíquico (drenagem dos recursos emocionais), indolência (atitude insensível em relação ao emprego) e como consequência pode gerar também um sentimento de culpa (Salanova et al., 2005; Schaufeli & Taris, 2005).

Cabe frisar que os fatores que influenciam diretamente na saúde mental de um indivíduo, de acordo com o mais recente relatório mundial de saúde mental elaborado pela OMS (2022), podem ser divididos em três grandes dimensões que atuam conjuntamente e podem resultar em expressões diferentes dentro do espectro saúde-doença, impactando tanto na forma quanto na intensidade de um possível agravo.

Essas três dimensões são: (1) individual, que se refere às habilidades intrínsecas e aprendidas durante a vida; (2) familiar e comunitária, que se refere às relações familiares e de amizades, bem como na sua integração social; e (c) estrutural, que se refere aos aspectos socioculturais, geopolíticos e ambientais ao qual o indivíduo está inserido. Na dimensão estrutural, o trabalho vem sendo estudado amplamente devido ao seu impacto cada vez mais evidente ao agravo da saúde mental devido aos fatores de risco psicossociais que conduzem ao desenvolvimento de quadros como a Síndrome de *Burnout* (OMS,2022).

De acordo com Salanova et al. (2014), quatro construtos compõem uma noção ampla de bem-estar no trabalho, sendo os dois primeiros salutaros e os dois últimos deletérios. São

eles: (1) satisfação com o trabalho, caracterizada por um estado de percepção agradável do trabalho; (2) Engajamento no Trabalho, caracterizado por um estado de realização persistente com vigor, dedicação e absorção no trabalho; (3) adição ao trabalho, caracterizado por um estado de trabalho compulsivo e (4) *Burnout*, que é uma reação ao estresse ocupacional crônico.

Caracterizada como um fenômeno relacionado ao trabalho, o *Burnout* é resultante de exposições prolongadas de um indivíduo a fatores emocionalmente exigentes nos quais as demandas de trabalho excedem as capacidades de enfrentamento (Maslach & Jackson, 1984). Está relacionado aos aspectos individuais que ocasionam estresse como esgotamento físico e emocional, sentimentos de exaustão e, principalmente, à percepção de que faltam recursos para lidar com as atividades do trabalho, devido às excessivas demandas.

Isso conduz a implicações pessoais e profissionais, envolvendo três fatores que, individual ou conjuntamente, caracterizam que o indivíduo está em *Burnout*: (1) exaustão emocional; (2) despersonalização e (3) baixa realização pessoal (Maslach et al., 1996).

Exaustão emocional e despersonalização influenciam diretamente na baixa realização pessoal, que é caracterizada por um sentimento de incompetência do indivíduo com sua falta de realização profissional. Despersonalização é relacionada ao contexto interpessoal, pois o indivíduo se afasta das pessoas para se defender contra a carga emocional derivada do contato direto com os outros. Isso conduz a uma diminuição expressiva de produtividade e gera sentimentos e reações negativas em relação ao trabalho (Maslach et al., 2001).

Visando avaliar a Síndrome de *Burnout*, Maslach e Jackson (1996) desenvolveram o *Maslach Burnout Inventory – MBI*. Este instrumento tem sido um dos mais utilizados internacionalmente e considera 3 dimensões: (1) baixa realização pessoal no trabalho; (2) alto esgotamento e (3) alta despersonalização ou cinismo. Contudo, ainda que este instrumento tenha obtido valores adequados para sua validação, também se detectou algumas insuficiências

psicométricas (Kristensen et al., 2005), sobretudo quando o instrumento original é adaptado para outros idiomas distintos do inglês.

De acordo com o modelo JD-R, o *Burnout* está relacionado ao aumento das demandas laborais e à diminuição dos recursos disponíveis para lidar com essas demandas. Pesquisas mostram que o fator exaustão é o principal componente do *Burnout*, conforme apontado por Schaufeli e Taris (2005) e Schaufeli e De Witte (2017). Ademais, Schaufeli et al., (2019) questionaram os aspectos conceituais, técnicos e práticos da definição mais amplamente aceita do MBI, conforme destacado por Vasquez et al. (2019).

Essas insuficiências psicométricas do MBI e os problemas conceituais, práticos e técnicos relativos ao *Burnout* motivaram o desenvolvimento de novas ferramentas alternativas de avaliação, como por exemplo, o BAT – *Burnout Assessment Tool*. Este instrumento avalia o *Burnout* como uma síndrome composta por sintomas primários, como exaustão, distanciamento mental, declínio do controle cognitivo e emocional, e sintomas secundários, como queixas psicológicas e queixas psicossomáticas, que podem estar associados ao humor deprimido e outras comorbidades (Schaufel et al., 2019).

Embora pesquisas recentes ainda discutam se o *Burnout* é uma condição distinta ou uma manifestação de depressão ocupacional (Bianchi & Schonfeld, 2020), há um certo consenso de que ele é um fenômeno relacionado ao ambiente de trabalho. Esse tipo de estresse é especialmente comum em áreas de serviços humanos, nas quais as funções demandam altos níveis de esforço emocional e mental, o que pode levar os profissionais a um desgaste severo. O *Burnout* tem sido reconhecido como um risco significativo à saúde dos trabalhadores, manifestando-se por uma exaustão física e psicológica intensa, resultado da escassez de recursos individuais e organizacionais, o que compromete a capacidade de responder eficazmente às exigências laborais.

Conforme apresentado anteriormente, o modelo JD-R (*Job Demands-Resources*) fornece uma estrutura valiosa para entender e abordar o *Burnout*. De acordo com o modelo, o estresse ocorre quando as demandas de trabalho são excessivas e não são adequadamente compensadas por recursos suficientes. No contexto do *Burnout*, essa falta de recursos pode intensificar os efeitos negativos das demandas, levando ao esgotamento. Ao mesmo tempo, o modelo JD-R sugere que o aumento dos recursos disponíveis, como apoio social, autonomia e *feedback*, pode ajudar a mitigar os riscos de *Burnout* e promover o Engajamento no Trabalho e o bem-estar profissional.

Vale enfatizar que a Organização Mundial da Saúde (OMS) formalizou a importância do *Burnout* ao incluí-lo na 11ª edição da Classificação Internacional das Doenças (CID-11), sob o código “QD85”, na categoria de problemas associados ao emprego e desemprego. Essa classificação sublinha a necessidade de abordar o *Burnout* como uma questão crítica de saúde, caracterizando-o como um fenômeno ocupacional (OMS, 2019). O modelo JD-R, ao destacar a importância do equilíbrio entre demandas e recursos, oferece uma abordagem prática para prevenir e tratar o *Burnout*, ajudando organizações a criar ambientes de trabalho mais sustentáveis e saudáveis.

Conforme Schaufeli et al. (2019), o sentimento de esgotamento acompanha o trabalhador de forma contínua, persistindo ao longo do tempo. Mesmo após concluir suas tarefas diárias, ele não consegue relaxar, já que o mínimo esforço já é suficiente para gerar cansaço extremo. Esse desgaste constante parece esgotar tanto suas forças físicas quanto mentais, enquanto o trabalho continua demandando ainda mais de sua energia. Gradualmente, o trabalhador sente sua capacidade laboral sendo enfraquecida, refletindo assim o impacto do *Burnout*, como descrito no modelo JD-R.

O novo modelo teórico proposto por Schaufeli et al. (2019), descreveu que o *Burnout* se manifesta inicialmente por meio de uma sensação de exaustão intensa. A partir daí, o trabalhador começa a perder a capacidade de controlar suas emoções (declínio do controle emocional) e, em seguida, sua capacidade cognitiva também é afetada (declínio do controle cognitivo). Ao final desse processo, surge o distanciamento mental, uma aversão ao trabalho que torna cada tarefa um fardo.

Além desses quatro sintomas principais, podem aparecer outros sintomas secundários, como depressão, *distress* psicológico e problemas psicossomáticos, que agravam ainda mais o estado de saúde do trabalhador. Desse modo, nessa nova reestruturação do *Burnout* realizada em uma pesquisa na qual foram coletados 260 códigos ou sintomas nas fichas de codificações, surgiram sete dimensões principais: (1) Exaustão, (2) distância mental, (3) comprometimento emocional, (4) comprometimento cognitivo, (5) humor deprimido, (6) sofrimento psicológico e (7) queixas psicossomáticas. Posteriormente, estas dimensões foram agrupadas em dois grupos, sintomas primários e sintomas secundários (ver figura 3).

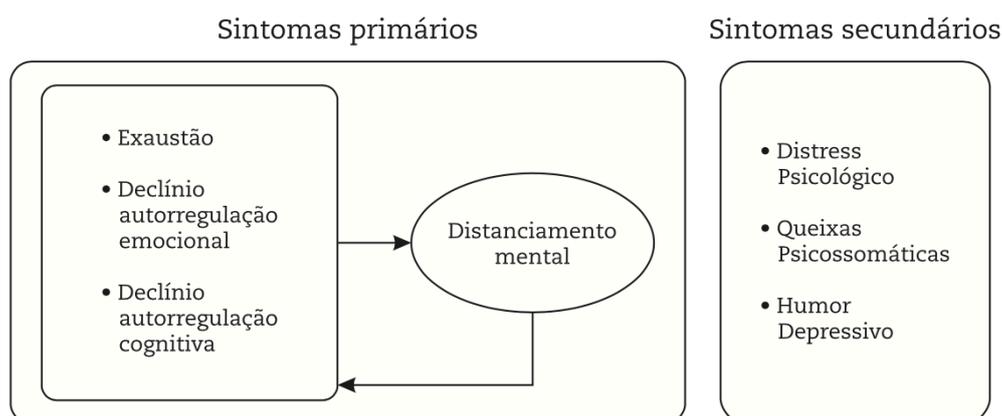


Figura 2. Síndrome de *Burnout* de acordo com Schaufeli et al. (2019) traduzida por Vasquez et. al (2019)

Atualmente, transtornos como depressão, ideação suicida, perfeccionismo exacerbado e ansiedade figuram como as principais causas de afastamento por questões de saúde no

ambiente de trabalho (Vasquez et al., 2019). Este dado é de particular relevância para os estudiosos da teoria do *Burnout*, especialmente quando analisado sob a ótica da Psicologia Positiva, que busca identificar e promover fatores de proteção no contexto organizacional.

De acordo com Schaufeli et al. (2019), esses transtornos muitas vezes surgem de forma concomitante com o *Burnout*, especialmente em seu estágio crônico, criando uma associação com outras comorbidades. As comorbidades mais prevalentes entre os sintomas primários e secundários do *Burnout* são aquelas que afetam o equilíbrio psicológico do trabalhador e estão frequentemente relacionadas às classificações internacionais de doenças.

A reconceituação do *Burnout* foi fundamental para o desenvolvimento da escala BAT - *Burnout Assessment Tool*, que permitiu uma avaliação mais precisa desse fenômeno. O *Burnout* é composto por duas dimensões interdependentes: a incapacidade e a falta de vontade. A incapacidade refere-se à exaustão física e mental, dificultando a capacidade de lidar com as demandas do trabalho e resultando em falta de energia para executar as tarefas. A falta de vontade está associada à redução da motivação, evidenciada pela resistência ao trabalho, diminuição do comprometimento, desinteresse e descomprometimento nas atividades diárias. Esses dois componentes formam a base do *Burnout*, com a incapacidade de realizar as tarefas combinada à relutância em investir o esforço necessário para cumpri-las adequadamente, conforme discutido por Schaufeli et al. (2019) e Schaufeli e Taris (2014).

Por essa nova lente, o *Burnout* não pode ser entendido apenas como um estado de exaustão física, mas também como um fenômeno motivacional. A combinação dessas duas dimensões – a incapacidade de executar as tarefas e a falta de vontade de se engajar nelas – é o que caracteriza o *Burnout* em seu estágio mais crítico. Esse entendimento é fundamental para a aplicação da escala BAT, que permite identificar, de maneira mais assertiva, os níveis de exaustão e desengajamento nos trabalhadores, possibilitando intervenções mais eficazes no

ambiente organizacional. Ao destacar a interação entre energia e motivação, essa abordagem contribui significativamente para o aprofundamento do estudo sobre as causas e consequências do *Burnout*, como observado em Schaufeli et al. (2019) e Schaufeli e Taris (2014).

Os estudos conduzidos por Schaufeli et al. (2019), que fundamentaram a construção da escala BAT, demonstraram que o *Burnout* é um estado de exaustão relacionado diretamente ao ambiente de trabalho, caracterizado por cansaço extremo (exaustão) e uma dificuldade crescente em regular os processos cognitivos e emocionais do trabalhador, o que leva ao distanciamento mental. Essas quatro dimensões centrais do *Burnout*, além do cansaço, incluem o distanciamento mental, declínio do controle cognitivo e declínio do controle emocional, e são frequentemente acompanhadas por humor deprimido, queixas psicológicas e sintomas psicossomáticos inespecíficos.

Portanto, o *Burnout* não se limita ao contexto de um emprego remunerado, mas é entendido como um estado mental mais amplo, envolvendo também atividades estruturadas e orientadas a objetivos, que são obrigatórias por sua natureza e exigem um esforço considerável para superar desafios específicos do contexto organizacional. A partir dessas conclusões, Schaufeli e sua equipe desenvolveram, testaram e validaram, em 2019, o instrumento BAT - *Burnout Assessment Tool*, que foi organizado em duas categorias, com suas respectivas dimensões: (1) Sintomas Primários - *Burnout Core* - com 4 dimensões: exaustão, distanciamento mental, declínio do controle cognitivo e declínio do controle emocional; e (2) Sintomas Secundários - *Burnout Distress* - com 2 dimensões: queixas psicológicas e queixas psicossomáticas.

A Tabela 3 tem como objetivo elucidar essas duas categorias e detalhar a descrição de cada uma dessas dimensões.

Tabela 3.*BAT – Burnout Assessment Tool**

Sintomas primários (<i>Burnout Core</i>)	Descrição
1. Exaustão	Extremo cansaço e falta de energia para trabalhar. Perda severa de energia que se manifesta tanto física quanto mentalmente. Sensação de drenagem, incapacidade de relaxar após o trabalho.
2. Distanciamento mental	Relutância ou aversão ao trabalho. Distanciamento psicológico do trabalho, cinismo e falta de entusiasmo.
3. Declínio do controle cognitivo	Diminuição das habilidades cognitivas manifestado por problemas de memória, atenção, concentração e desempenho cognitivo em geral. Dificuldade de pensar claramente, esquecimento e distração.
4. Declínio do controle emocional	Baixas habilidades para controlar emoções, caracterizadas por intensas reações emocionais e sentimentos de sobrecarga no trabalho, irritabilidade, frustração e sensação de incapacidade de autorregulação emocional.
Sintomas secundários (<i>Burnout Distress</i>)	Descrição
1. Queixa psicológica	Sintomas não físicos resultantes de transtornos psicológicos como insônia, tensão emocional, ansiedade e distúrbios causados por ruídos ou multidões.
2. Queixa psicossomática	Sintomas que se manifestam no corpo (dores de cabeça, dores musculares e doenças recorrentes) mas que não são comumente explicados pelos distúrbios físicos, pois estão conectados a problemas psicológicos.

* Tabela elaborada pelo pesquisador, baseado nos pressupostos de Schaufeli & Taris (2019)

Constata-se que nas últimas décadas, *Burnout* tem sido amplamente revisitado na sua conceitualização científica e com o surgimento da Psicologia Positiva a partir de 1998, um novo construto de Engajamento no Trabalho (*Engagement*) passou a ganhar destaque (Schaufeli & Salanova, 2011) como o seu mais forte contraponto. O Engajamento no Trabalho é definido como um estado motivacional que se manifesta nas dimensões de vigor, absorção e dedicação (Ferreira et al., 2016). Esse conceito que será abordado a seguir nesta pesquisa, oferece uma perspectiva positiva ao lado do *Burnout*, sugerindo que o bem-estar no trabalho pode ser promovido por fatores protetores.

Vale ressaltar que o modelo JD-R (*Job Demands-Resources*) complementa essa visão ao destacar que, enquanto altas demandas podem levar ao estresse e *Burnout*, recursos adequados, como suporte e reconhecimento, podem fomentar o Engajamento no Trabalho e melhorar o bem-estar dos trabalhadores. Assim, o entendimento e a aplicação do Engajamento no Trabalho e dos fatores protetores são essenciais para criar um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável. A questão de pesquisa que orientou esta tese procurou articular elementos organizacionais nos níveis macro, meso e micro, observando e analisando as possíveis influências desses níveis sobre o bem-estar dos trabalhadores. No nível macro, foi analisada a Cultura Organizacional (CO), que influencia a estrutura e os processos da organização. No nível meso, a Segurança Psicológica (SP) foi abordada como fator intermediário que afeta as interações dentro da organização. No nível micro, os construtos como Comportamentos de Voz e Silêncio Organizacional (CVSO), *Burnout* e Engajamento no Trabalho refletem as atitudes e o estado emocional dos trabalhadores. A pesquisa explorou como esses níveis interagem e afetam o bem-estar, considerando como a Cultura Organizacional, a Segurança Psicológica, os Comportamentos de Voz e Silêncio e o *Burnout* influenciam diretamente o Engajamento no Trabalho, que será apresentado a seguir.

Engajamento no Trabalho

O conceito de *Burnout*, que inicialmente estava mais conectado aos serviços de cuidados nas áreas de saúde, educação e serviço social, foi expandido para todas as outras profissões e grupos ocupacionais. Após amplas realizadas sobre o tema, houve um consenso de que era necessário também orientar-se para os estudos do seu oposto: o Engajamento no Trabalho. Essa perspectiva adveio com maior força, no final da década de 1990, nos estudos de pesquisadores da Psicologia Positiva que debruçaram seus esforços para a compreensão dos pontos fortes do ser humano, virtudes e forças de caráter e, principalmente, no otimismo e bem-estar (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Até então, pouca atenção havia sido dada aos conceitos que eram diametralmente opostos ao *Burnout*.

Desde a obra de Luthans (2002), o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho tem sido influenciado pelo conceito de “comportamento organizacional positivo”, que prioriza a análise das forças, recursos humanos e capacidades psicológicas dos indivíduos. Esses fatores podem ser mensurados, desenvolvidos e administrados de forma estratégica, contribuindo para a maximização do desempenho no ambiente de trabalho. É importante destacar que a Psicologia Positiva, que atraiu maior atenção a partir do início do século XXI, surgiu como um complemento à Psicologia tradicional. Esta última, historicamente, tem enfatizado o estudo de psicopatologias, doenças, distúrbios e disfunções. Em contraste, a Psicologia Positiva se caracteriza pelo enfoque científico nas forças humanas e no funcionamento otimista.

Um estudo preliminar sobre a proposição abrangente do Engajamento no Trabalho na teoria dos papéis (Kahn, 1992), pode ser considerado uma exceção à regra. Neste estudo, Kahn apresenta o conceito como sendo “uma presença psicológica” ou um ato de “estar plenamente”, definindo Engajamento no Trabalho como um estado excepcional que acompanha “comportamentos pessoalmente envolventes”, canalizando esforços pessoais para trabalhos

cognitivos e emocionais. Para ele, trabalhadores engajados demonstram um elevado esforço em suas atividades laborais devido à identificação pessoal com o trabalho.

Em outro estudo, o autor explorou a existência de uma relação dialética e dinâmica, na qual o indivíduo direciona suas energias físicas, cognitivas, emocionais e mentais para o desempenho de seu papel profissional. Simultaneamente, o papel de trabalho oferece uma plataforma para a expressão pessoal, reforçando essa interação dialética e fortalecendo o vínculo entre o trabalhador e suas atividades laborais (Kahn, 1990). Porém, Kahn não propôs claramente uma operacionalização deste construto, apenas apresenta um modelo teórico abrangente.

Uma outra reformulação proposta por Maslach e Leiter em 1996 descreve *Burnout* como sendo uma erosão progressiva do Engajamento no Trabalho: inicialmente visto como uma atividade significativa, importante e desafiadora, o trabalho pode se transformar em algo desagradável, insatisfatório e desprovido de sentido. Os autores destacaram ainda que o Engajamento no Trabalho é caracterizado por três dimensões principais: energia, envolvimento e eficácia. Essas dimensões contrastam diretamente com as três dimensões do *Burnout*: exaustão, cinismo e falta de eficácia profissional, respectivamente (Maslach et al., 2001).

Nessa reformulação de Maslach et al. (2001), o Engajamento no Trabalho difere de conceitos como compromisso organizacional, satisfação no trabalho e envolvimento profissional. Enquanto o compromisso organizacional se concentra na lealdade à empresa e a satisfação aborda o trabalho como fonte de contentamento, o Engajamento no Trabalho prioriza diretamente a relação com o trabalho, incluindo as dimensões energia, envolvimento e eficácia. Por isso, o Engajamento no Trabalho oferece uma visão mais abrangente e complexa do relacionamento entre o indivíduo e o trabalho.

De acordo com o modelo JD-R, os níveis de Engajamento no Trabalho são predominantemente influenciados pelos recursos disponíveis ao trabalhador, assim como por fatores inerentes ao ambiente laboral (Bakker & Demerouti, 2017). Essa condição de bem-estar profissional tem sido amplamente considerada estável, conforme teorizado por Schaufeli et al. (2002), sugerindo que o Engajamento no Trabalho representa uma dimensão central do bem-estar no contexto de trabalho.

Bakker et al. (2023) destacam que o Engajamento no Trabalho implica entusiasmo com o contexto laboral e com as tarefas que são executadas, pois trabalhadores engajados têm melhor desempenho porque vivenciam mais correlações positivas com o ato de trabalhar, contribuindo com novas ideias e gerando recursos. Também buscam mais efetivamente por *feedback* de seus líderes e apoio para criar recursos, apresentando capacidade para transferir seu Engajamento no Trabalho à equipe e contribuir para o aumento de desempenho coletivo.

A disponibilidade de recursos no ambiente laboral exerce uma função essencialmente motivacional, promovendo o Engajamento no Trabalho e gerando impactos positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização (Schaufeli, 2017). Em contrapartida, a exposição prolongada a demandas excessivas, quando não equilibradas por recursos adequados, resulta em uma progressiva depleção de energia, culminando em efeitos adversos, como exaustão mental e problemas de saúde para o indivíduo, além de comprometimento organizacional, caracterizado por queda de desempenho e aumento do absenteísmo.

Condições inadequadas de trabalho estão fortemente associadas ao desenvolvimento de *Burnout*, maior incidência de lesões, acidentes laborais, afastamentos por doenças, além de redução significativa da produtividade (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Schaufeli, 2017). Em contraste, condições de trabalho favoráveis contribuem para o bem-estar e Engajamento

no Trabalho dos trabalhadores, promovendo um ambiente organizacional mais produtivo e saudável (Bakker & Demerouti, 2007).

A relevância do Engajamento no Trabalho para a gestão organizacional é destacada pela promoção de estratégias que valorizam o trabalhador, estabelecendo um canal essencial para o desenvolvimento de ambientes laborais saudáveis e produtivos (Schaufeli & Salanova, 2011; Schaufeli, 2017). Essas abordagens ressaltam a importância do Engajamento no Trabalho tanto para o indivíduo quanto para a organização, ampliando o entendimento desse conceito.

Historicamente, o estudo do Engajamento no Trabalho tem se concentrado em quatro grandes áreas: Engajamento no Trabalho individual, organizacional, coletivo e sua inter-relação com a síndrome de *Burnout*. Essas dimensões reforçam a amplitude e a relevância do conceito, evidenciando sua contribuição para o bem-estar organizacional e a saúde mental dos trabalhadores (Schaufeli & De Witte, 2017).

O Engajamento no Trabalho, conforme descrito por Vazquez et al., (2015), refere-se a um estado de intensa e positiva conexão com as atividades laborais, destacando-se mais pela forma como os indivíduos desempenham suas funções do que por metas empresariais, tarefas específicas ou o tipo de organização em que estão inseridos. Esse conceito é amplamente definido como um estado mental disposicional, positivo e de alta intensidade, caracterizado por uma profunda imersão e satisfação com o trabalho, sendo considerado um importante indicador de saúde ocupacional.

Estudos de Schaufeli (2014) indicam que trabalhadores engajados experimentam elevados níveis de inspiração, bem-estar e prazer genuíno em suas atividades profissionais, o que reflete um impacto direto no seu desempenho e bem-estar psicossocial.

Para uma compreensão mais aprofundada do fenômeno do Engajamento no Trabalho, é essencial recapitular dois modelos teóricos amplamente discutidos na literatura científica que, junto ao modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) de Bakker e Demerouti (2007), constituem um contexto histórico relevante para a concepção desse construto. O primeiro modelo, o *Job Demand-Control* (JDC), desenvolvido por Karasek e Theorell (1990), postula que altas demandas no ambiente de trabalho, combinadas com um baixo grau de controle exercido pelo trabalhador sobre suas atividades e rotinas, levam ao esgotamento psicológico, impactando negativamente seu bem-estar ocupacional. Nesse contexto, o trabalhador fica mais vulnerável ao estresse, o que compromete tanto sua saúde física quanto mental.

O segundo modelo teórico, o *Effort-Reward Imbalance* (ERI), proposto por Siegrist (1996), argumenta que o desequilíbrio entre o esforço exigido no trabalho e a ausência de reconhecimento ou recompensa adequada por esse esforço é um fator desencadeador de problemas de saúde, como estresse crônico e distúrbios psicossociais. Ambos os modelos, JDC e ERI, ao enfatizarem o papel central do esgotamento, apontam não apenas para a deterioração da saúde do trabalhador, mas também para a redução significativa do Engajamento no Trabalho. Esses modelos ajudam a contextualizar o impacto negativo que condições laborais adversas têm sobre a motivação e o comprometimento do trabalhador, oferecendo uma base sólida para a compreensão dos fatores que influenciam o Engajamento no Trabalho.

A relação entre demandas laborais e recursos no trabalho, conforme descrito por Bakker e Demerouti (2007), revela o potencial de estímulo ao Engajamento no Trabalho dos trabalhadores em tarefas desafiadoras e complexas, promovendo uma experiência de realização mais intensa. De acordo com Schaufeli e Bakker (2004), quando os recursos disponíveis são adequados para enfrentar as demandas do trabalho, os indivíduos tendem a se engajar de forma mais profunda em suas atividades, obtendo, em consequência, um prazer intrínseco no

desempenho de suas funções. Trabalhadores engajados, assim, concentram suas ações em atividades que são não apenas desafiadoras, mas também significativas e prazerosas, o que resulta em um desempenho superior e melhores resultados organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2014).

Com base nas premissas discutidas, Schaufeli e Bakker (2004) desenvolveram a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), um instrumento específico criado para mensurar o construto de Engajamento no Trabalho. A UWES é amplamente validada, sendo reconhecida internacionalmente como um padrão de aferição e traduzida para mais de 19 idiomas. Sua aplicação é recorrente em pesquisas acadêmicas sobre o tema, consolidando-se como uma das ferramentas mais utilizadas para avaliar o Engajamento no Trabalho (Schaufeli et al., 2013).

O instrumento é capaz de avaliar as três dimensões principais do Engajamento no Trabalho: vigor, dedicação e absorção, oferecendo, ainda, uma escala global que integra essas dimensões em um índice geral. Esse índice proporciona uma visão abrangente e precisa do nível de engajamento do indivíduo em seu ambiente de trabalho. Essas três dimensões tornam o Engajamento no Trabalho distinto de outros construtos relacionados, como satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, pois elas oferecem uma visão mais profunda e detalhada da relação do trabalhador com seu trabalho, refletindo tanto sua energia quanto sua dedicação e foco nas tarefas (Vazquez et al., 2015; Schaufeli et al., 2013). Dessa forma, o Engajamento no Trabalho, conforme mensurado pela UWES, é entendido como um estado positivo, motivacional e de alto desempenho, contrastando com as abordagens tradicionais orientadas apenas em aspectos de satisfação ou comprometimento (Schaufeli & Salanova, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004). A Tabela 4 ilustra as dimensões do Engajamento no Trabalho, conforme definidas pela Utrecht Work Engagement Scale.

Tabela 4.*Engajamento no Trabalho**

Dimensão	Descrição
1. Vigor	Energia, resiliência, disposição e força implicadas no trabalho, persistentes mesmo diante dos desafios e dificuldades
2. Dedicção	Conexão do trabalhador com sua atividade laboral, em que ele atribui significado, orgulho e propósito para o que realiza profissionalmente.
3. Absorção	Estado de imersão e concentração focada na tarefa em que a pessoa esquece o contexto externo, perde a noção da passagem do tempo e se vincula plena e prazerosamente à atividade que está executando.

* Tabela elaborada pelo pesquisador, baseado nos pressupostos de Schaufeli & Bakker (2004)

A Cultura Organizacional, embora ainda não amplamente investigada como fator preditivo direto de Engajamento no Trabalho, surge como um possível elemento influente na promoção ou redução desse estado mental, conforme o objetivo desta pesquisa. Ao explorar as interrelações entre a Cultura Organizacional, Segurança Psicológica e os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, este estudo buscou verificar se os ambientes organizacionais podem, de fato, atuar como preditores de comportamentos que influenciam diretamente o Engajamento no Trabalho ou o esgotamento emocional dos trabalhadores, especialmente no contexto brasileiro e em relação à síndrome de *Burnout*. A hipótese de que Segurança Psicológica media o impacto da Cultura Organizacional sobre esses comportamentos oferece uma perspectiva promissora e inexplorada, com o potencial de ampliar o entendimento científico sobre os fatores que promovem um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Sob essa premissa, a avaliação do Engajamento no Trabalho, em contraste com o *Burnout*, se torna central para compreender os impactos da Cultura Organizacional. Estudos

seminais sobre o tema Engajamento no Trabalho, como os de Schaufelli e Bakker (2004) e Bakker e Demerouti (2007), sugerem que os recursos disponíveis no ambiente de trabalho podem fomentar o Engajamento no Trabalho, mas a questão permanece aberta quanto ao papel que a Cultura Organizacional desempenha em tal processo.

Ao analisar o comportamento dos trabalhadores brasileiros em contextos que favorecem a expressão de ideias (comportamento de voz) ou a inibição dessas (silêncio organizacional), este estudo procurou identificar possíveis conexões entre a Cultura Organizacional e o Engajamento no Trabalho. Tais descobertas, caso confirmadas, podem oferecer novas direções para intervenções organizacionais que busquem minimizar o *Burnout* e maximizar o Engajamento no Trabalho e o bem-estar dos trabalhadores. Deste modo, esta pesquisa propôs que a Cultura Organizacional poderia ser um fator preditivo ainda não abordado de forma conclusiva na literatura científica, mas com potencial de transformar a compreensão sobre a dinâmica entre comportamentos organizacionais que conduzem ao *Burnout* e ou Engajamento no Trabalho. Diferentemente de estudos anteriores, que se concentraram nos recursos e demandas de trabalho como determinantes do Engajamento no Trabalho, este estudo visou testar a hipótese de que a Cultura Organizacional poderia influenciar diretamente nos Comportamentos de Voz e Silêncio dos trabalhadores, os quais, por sua vez, têm o potencial de impactar tanto no Engajamento no Trabalho quanto no *Burnout*. Ao colocar a Segurança Psicológica como um mediador central, esta pesquisa pretendeu fornecer novas evidências sobre como crenças, valores, normas e práticas culturais dentro das organizações podem repercutir positiva ou negativamente na saúde mental e no Engajamento no Trabalho. Esses elementos culturais são fundamentais para compreender as dinâmicas organizacionais e suas implicações para o bem-estar dos trabalhadores, o que se alinha com o Modelo Demanda-Recurso de Trabalho, que sugere que o equilíbrio entre as demandas de trabalho e os recursos disponíveis é essencial para a saúde mental e o engajamento no trabalho.

Método

Instrumentos:

- **Questionário sociodemográfico ocupacional:** questionário para identificação de características dos participantes, elaborado pelo pesquisador com algumas informações como: nome, idade, sexo, profissão, grau de escolaridade, entre outros (Anexo 3).

- **Escala de Cultura Organizacional:** Foi utilizado o Instrumento Brasileiro de Análise da Cultura Organizacional (IBACO; Ferreira et al., 2002). Foi utilizada a versão reduzida composta por 30 itens que se agrupam em 6 fatores: (1) Valores de profissionalismo cooperativo (ex. o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas - $\alpha = 0,93$); (2) Valores de profissionalismo competitivo (ex. a competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro - $\alpha = 0,74$); (3) Valores de satisfação e bem-estar (ex. programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados - $\alpha = 0,89$); (4) Práticas de integração externa (ex. o atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes - $\alpha = 0,87$); (5) Práticas de recompensa e treinamento (ex. os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais - $\alpha = 0,82$) e (6) Práticas de promoção do relacionamento interpessoal (ex. os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores - $\alpha = 0,87$). A chave de resposta é organizada em formato *Likert* de cinco pontos que varia entre “1 - não se aplica de modo algum” a “5 - aplica-se totalmente” (Anexo 4).

- **Escala de Segurança Psicológica em equipe:** Adaptada da *Team Learning and Psychological Safety Survey* de Edmondson (1999), versão do *Measurement Instrument Database for the Social Sciences – MIDSS* e validada por Ramalho e Porto (2021) para aplicação em português brasileiro. Composta por 6 itens unidimensionais (ex. assumir riscos é

completamente seguro nessa equipe - $\alpha = 0,84$). A chave de resposta é dada em uma escala *Likert* de cinco pontos que varia de “1 - discordo totalmente” e “5 - concordo totalmente” (Anexo 5).

• **Escala de voz nas organizações:** Desenvolvida e validada por Bastos et al., (2020) para aplicação em português brasileiro. Composta por 17 itens que representam dois fatores: (1) Voz pró-indivíduo (ex. verbalizo apoio ao meu grupo de trabalho para evitar consequências negativas para mim - $\alpha = 0,83$) e (2) Voz pró-social (ex. apresento soluções para problemas, com o objetivo de beneficiar a organização - $\alpha = 0,91$). A chave de resposta é dada em uma escala *Likert* de cinco pontos que varia de “1 - nunca” a “5 - sempre” (Anexo 6).

• **Escala de silêncio nas organizações:** Desenvolvida e validada por Bastos et al., (2020) para aplicação em português brasileiro. Composta por 17 itens que representam dois fatores: (1) Silêncio pró-indivíduo (ex. calo-me, pois tenho medo de dar ideias para mudanças e sofrer retaliações - $\alpha = 0,89$) e (2) Silêncio pró-social (ex. prefiro não compartilhar informações que possam expor a organização - $\alpha = 0,79$). A chave de resposta é dada em uma escala *Likert* de cinco pontos que varia de “1 - nunca” a “5 - sempre” (Anexo 6).

• ***Burnout Assessment Tool (BAT)*:** Desenvolvida por Schaufeli et al. (2019) e validada para o português por Sinval et al. (2022). A versão reduzida é composta por 12 itens avaliados numa escala *Likert* de 5 pontos (variando de 1=nunca a 5=sempre) organizados em sintomas primários (*Burnout core*), e ainda 10 itens para os sintomas secundários (*Burnout distress*). Os sintomas primários consistem em quatro dimensões: exaustão ($\alpha = 0,96$), distanciamento mental ($\alpha = 0,91$), declínio no controle cognitivo ($\alpha = 0,95$) e declínio no controle emocional ($\alpha = 0,95$). Os sintomas secundários são organizados em queixas psicológicas ($\alpha = 0,90$) e queixas psicossomáticas ($\alpha = 0,90$).

Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES-9): Desenvolvida por Schaufeli et al. (2006) e adaptada para o Brasil por Vazquez et al. (2015) (UEWS-17) e Ferreira et al. (2016) (UEWS- 9). A versão reduzida da escala é composta por 9 itens, respondidos em uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 0 (nunca) a 5 (sempre). A escala é unifatorial e apresenta índices de adequação satisfatórios de estrutura (CFI <0,01; GFI=0,875; RMSEA=0,135), com um alfa de Cronbach de 0,93 (Ferreira et al.; 2016).

Procedimentos e condições de execução

A coleta de dados foi iniciada em janeiro de 2024, após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa Com Seres Humanos da PUC-Campinas, sendo concluída em setembro de 2024 e seguindo estas 5 fases:

- **Fase 1 (Aprovações):** Execução dos trâmites institucionais necessários como tramitação institucional na PUC Campinas, inserção do projeto na Plataforma Brasil e obtenção da aprovação (CAAE) pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

- **Fase 2 (Divulgação e convite):** Divulgação da pesquisa via redes sociais como *LinkedIn, Facebook e Instagram*, rede de contatos do pesquisador (WhatsApp). Também foi utilizada a rede relacionamentos do pesquisador em empresas, instituições e grupos de RH, nas quais foram enviados e-mails orientativos com o convite para a pesquisa. O pesquisador, por ser da área de consultoria de empresas, também ministrou várias palestras e treinamentos corporativos – presenciais e online - pelo Brasil e, nestas ocasiões, realizou orientações presenciais à potenciais participantes esclarecendo os objetivos e os cuidados éticos que envolviam a pesquisa, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Ver Anexo 1).

- **Fase 3 (Coleta de dados):** Os dados quantitativos da pesquisa foram coletados via aplicação dos instrumentos de forma *online*, utilizando o aplicativo *Microsoft Forms*, que apresenta segurança necessária na coleta e armazenamento dos dados. Os participantes receberam um link com convite apresentando a proposta da pesquisa. Na sequência, foi disponibilizado o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e as questões só foram acessadas após a concordância com os termos.

- **Fase 4 (Análise dos dados):** Os dados quantitativos foram analisados de acordo com os critérios que se encontram detalhados em “Análise dos dados”, a seguir. Reitera-se que todas as questões éticas e referentes à LGPD foram rigorosamente observadas.

- **Fase 5 (Feedback dos resultados aos participantes):** Dos 504 participantes, 134 manifestaram um interesse de receber resultados globais após a submissão e aceitação da pesquisa no banco de teses da PUC Campinas, deixando seu e-mail pessoal para receber as informações.

Participantes

De acordo com os objetivos específicos OE1 e OE2 citados, buscou-se verificar as possíveis correlações entre CO, SP, CVSO e os impactos diretos no Engajamento no Trabalho e *Burnout* em trabalhadores brasileiros, além de testar o modelo preditivo ilustrado na Figura 1. Para tanto, estimou-se, inicialmente, uma participação de 350 trabalhadores brasileiros maiores de 18 anos com vínculo formal em uma organização.

Os participantes foram convidados por via rede de contatos (WhatsApp) e redes sociais (LinkedIn, Instagram, entre outras) do pesquisador para responder a um instrumento *online* composto por (1) Questionário Sociodemográfico Ocupacional (QSO) e pelas escalas de (2) Cultura Organizacional; (3) Segurança Psicológica; (4) Comportamentos de Voz e (5) Silêncio

nas Organizações; (6) *Burnout* e (7) Engajamento no Trabalho. Foi utilizado como recurso eletrônico o *Microsoft Forms* de acordo com as exigências da universidade, em função da confiabilidade do sistema de criptografia de dados. As questões somente foram liberadas ao participante mediante a sua anuência eletrônica ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 1).

Como critérios de inclusão para a participação da pesquisa, foram considerados trabalhadores brasileiros maiores de 18 anos de idade, que estavam trabalhando efetivamente no momento da pesquisa e que possuísem vínculo formal de trabalho com uma organização há, pelo menos, três meses. Como critérios de exclusão, ficaram definidos a solicitação de exclusão dos dados a pedido do próprio participante, conforme garantido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o preenchimento de questionários incompletos.

Participaram do estudo 504 adultos, sendo maioria do sexo feminino ($n = 303$; 60,12%). As faixas etárias mais presentes foram entre 35 e 44 anos ($n = 154$; 30,56%) e 45 e 54 anos ($n = 133$; 26,39%), seguidas por entre 25 e 34 anos ($n = 82$; 16,27%) e entre 55 e 64 anos ($n = 82$; 16,27%) e as menos presentes foram entre 18 e 24 anos ($n = 38$; 7,54%) e a partir de 65 anos ($n = 15$; 2,98%). Sobre a raça dos participantes, 334 se declararam como brancos (66,27%), 119 pardos (23,61%), 33 pretos (6,55%) e 18 amarelos (3,57%). Dentre os participantes, seis relataram apresentar necessidade especial de ordem física (1,19%), cinco de ordem auditiva (0,99%), quatro de ordem mental (0,79%) e quatro de ordem visual (0,79%).

Todos os estados civis foram representados nesta amostra: casado ($n = 238$; 47,22%), solteiro ($n = 151$; 29,96%), união estável ($n = 55$; 10,91%), divorciado ($n = 49$; 9,72%) e viúvo ($n = 9$; 1,79%); duas pessoas informaram a opção “outro”. A maioria dos participantes tinham filho ($n = 293$; 58,14%). Sobre a escolaridade, 241 tinham Pós-Graduação (47,82%), 197

tinham Ensino Superior (39,09%), 64 tinham Ensino Médio (12,70%) e dois tinham Ensino Fundamental (0,40%).

Sobre o tempo no emprego atual, em todas as faixas de tempo avaliadas entre 1 mês e 10 anos havia pelo menos 149 pessoas, com destaque para a faixa de pessoas empregadas a mais de 10 anos ($n = 171$; 33,93%). A maioria não exercia cargo de liderança ($n = 260$; 51,59%). Sobre o turno de trabalho dos participantes, a maioria trabalha em horário comercial ($n = 295$; 58,53%), seguido por aqueles com horário flexível ($n = 112$; 22,22%), turnos vespertinos e matutinos foram igualmente representados ($n = 35$; 6,94% cada), enquanto apenas uma pequena parcela trabalha no turno noturno ($n = 6$; 1,19%). Quanto à função atual, os participantes se distribuíram principalmente em funções exercidas por mais de 10 anos ($n = 149$; 29,56%). Em termos de carga horária semanal, a maior parte relatou trabalhar 44 horas semanais ($n = 210$; 41,67%), seguido por aqueles com mais de 44 horas ($n = 119$; 23,61%) e menos de 44 horas ($n = 175$; 34,72%). A maioria dos participantes ($n = 233$; 46,23%) trabalha 8 horas por dia conforme a CLT, enquanto 155 (30,75%) relatam trabalhar mais de 8 horas diárias e 116 (23,02%) trabalham menos de 8 horas.

A renda mensal dos participantes foi distribuída da seguinte forma: até R\$ 1.500,00, com 29 participantes (5,75%); entre R\$ 1.500,00 e R\$ 2.500,00, com 66 participantes (13,10%); entre R\$ 2.500,00 e R\$ 5.000,00, com 107 participantes (21,23%); entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.500,00, com 91 participantes (18,06%); entre R\$ 7.500,00 e R\$ 10.000,00, com 64 participantes (12,70%); entre R\$ 10.000,00 e R\$ 12.500,00, com 42 participantes (8,33%); entre R\$ 12.500,00 e R\$ 15.000,00, com 34 participantes (6,75%); e acima de R\$ 15.000,00, com 71 participantes (14,09%). Assim, a maior parte dos participantes ($n = 107$; 21,23%) ganha entre R\$ 2.500,00 e R\$ 5.000,00, enquanto a menor parcela ($n = 29$; 5,75%) recebe até R\$

1.500,00. A distribuição de renda revela uma diversidade salarial significativa entre os participantes, com a maioria concentrada em faixas de até R\$ 10.000,00 ($n = 357$; 70,83%).

Sobre a modalidade de trabalho, 327 participantes (64,88%) afirmaram trabalhar de forma presencial, 148 (29,37%) em formato híbrido, e apenas 29 (5,75%) em regime remoto. A maior parte dos participantes foi contratada sob o regime de trabalho efetivo CLT ($n = 315$; 62,50%). A maioria dos participantes trabalha no Sudeste do Brasil ($n = 304$; 60,32%), seguido pelas regiões Centro-Oeste ($n = 56$; 11,11%), Nordeste ($n = 55$; 10,91%), Sul ($n = 53$; 10,52%) e Norte ($n = 36$; 7,14%).

Com relação à distribuição dos segmentos empresariais em que os respondentes estão inseridos, a análise dos resultados do questionário sociodemográfico, com uma amostra aleatória de 504 participantes, revela: A maior parte dos respondentes (79, representando 15,7% da amostra) trabalha no segmento de Educação, evidenciando a relevância deste setor no conjunto analisado. Em seguida, o segmento de Prestação de Serviços responde por 53 participantes (10,5%), seguido pelo setor de Saúde com 40 participantes (7,9%). O setor Industrial conta com 42 respondentes (8,3%), enquanto os segmentos de Agronegócios e Alimentício apresentam, cada um, 33 respondentes (6,5%). O setor de Tecnologia possui 35 respondentes (6,9%). O Comércio e os Serviços Públicos têm, cada um, 32 respondentes (6,3%). Os setores Automotivo, Construção, Metalúrgico e Vendas e Marketing apresentam uma representação semelhante, com 15 respondentes cada (3,0%). O setor de Transportes conta com 17 respondentes (3,4%). Já os segmentos Farmacêutico e Governamental possuem 14 respondentes cada (2,8%). Por fim, os setores Bancário e Química têm, respectivamente, 10 respondentes (2,0%). Esses dados oferecem um panorama da variedade de áreas de atuação dos participantes, ressaltando a predominância dos setores de Educação e Prestação de Serviços, enquanto segmentos como Bancário e Química se apresentam com menor representação.

No que se refere ao tipo de empresa, a maior parte trabalha em empresas de grande porte ($n = 210$; 41,67%), seguido por empresas de médio porte ($n = 115$; 22,82%), microempresas ($n = 96$; 19,05%) e empresas de pequeno porte ($n = 83$; 16,47%). A origem cultural predominante é de empresas brasileiras familiares ($n = 160$; 31,75%), seguida de brasileiras privadas ($n = 132$; 26,19%) e multinacionais ($n = 101$; 20,04%).

Análise dos dados

As análises de dados foram realizadas em três etapas principais. Primeiramente, foram realizadas análises de correlação de Pearson entre as variáveis investigadas no estudo, incluindo Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, *Burnout* e Engajamento no Trabalho. Em seguida, foram conduzidas as análises de redes para observar a interdependência entre os construtos. As análises de redes permitiram uma visualização das relações e centralidade das variáveis, comparando estruturas de rede entre grupos, de acordo com exercer cargo de liderança e diferentes tipos de empresas. Finalizando, para explorar relações preditivas e o papel mediador das variáveis, utilizou-se a *path analysis*, que testou modelos com previsões diretas e indiretas entre todas as variáveis. As análises foram conduzidas no *software* JASP 0.19.0.0.

Resultados

A seguir, na Tabela 5, são apresentadas as correlações entre Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, *Burnout* e Engajamento no Trabalho.

Tabela 5

Correlação entre Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, Burnout e Engajamento no Trabalho

	<i>M(DP)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Prát. integração externa	3,97(0,84)	1,00																		
2. Prát. recomp. e treinam.	2,48(0,90)	0,50	1,00																	
3. Prát. relaç. interpessoal	2,91(0,74)	0,51	0,61	1,00																
4. Profis. compet. e indiv.	2,54(0,86)	0,53	0,75	0,61	1,00															
5. Profis. cooperativo	3,50(0,99)	0,64	0,58	0,64	0,62	1,00														
6. Satisf. e bem-estar empr.	2,85(0,98)	0,55	0,74	0,68	0,68	0,71	1,00													
7. Segurança psicológica	3,50(0,85)	0,43	0,31	0,43	0,35	0,53	0,52	1,00												
8. Voz pró-indivíduo	2,23(0,79)	-0,17	-0,07	-0,19	-0,07	-0,26	-0,29	-0,47	1,00											
9. Voz pró-social	3,71(0,93)	0,32	0,28	0,38	0,31	0,43	0,42	0,42	-0,47	1,00										
10. Silêncio pró-indivíduo	1,91(0,93)	-0,32	-0,23	-0,36	-0,29	-0,45	-0,45	-0,59	0,66	-0,64	1,00									
11. Silêncio pró-social	3,86(1,03)	0,14	0,04	0,03	0,05	0,11	0,02	0,01	-0,01	0,12	0,08	1,00								
12. Exaustão	2,86(0,95)	-0,20	-0,22	-0,22	-0,23	-0,27	-0,29	-0,38	0,23	-0,18	0,42	0,12	1,00							
13. Distanciamento mental	2,06(0,91)	-0,34	-0,24	-0,30	-0,31	-0,40	-0,36	-0,48	0,43	-0,43	0,61	0,00	0,62	1,00						
14. Declínio cont. cognit.	2,12(0,82)	-0,20	-0,14	-0,16	-0,17	-0,21	-0,23	-0,29	0,26	-0,25	0,37	0,06	0,56	0,55	1,00					
15. Declínio cont. emoc	1,89(0,77)	-0,29	-0,21	-0,22	-0,22	-0,30	-0,27	-0,32	0,28	-0,24	0,42	-0,01	0,47	0,53	0,58	1,00				
16. Burnout Core	2,23(0,71)	-0,31	-0,25	-0,28	-0,29	-0,36	-0,36	-0,45	0,37	-0,34	0,56	0,06	0,83	0,84	0,82	0,77	1,00			
17. Queixa psicológica	2,73(0,88)	-0,09	-0,15	-0,13	-0,10	-0,12	-0,20	-0,21	0,13	-0,10	0,27	0,12	0,63	0,41	0,51	0,48	0,63	1,00		
18. Queixa psicossomática	2,32(0,78)	-0,16	-0,17	-0,21	-0,15	-0,23	-0,26	-0,30	0,21	-0,20	0,35	0,08	0,60	0,47	0,47	0,44	0,61	0,73	1,00	
19. Burnout Distress	2,52(0,77)	-0,13	-0,17	-0,18	-0,13	-0,19	-0,25	-0,27	0,18	-0,16	0,33	0,10	0,66	0,47	0,53	0,50	0,67	0,94	0,92	1,00
20. Engajamento	3,90(0,88)	0,31	0,24	0,35	0,32	0,41	0,41	0,47	-0,40	0,54	-0,53	0,09	-0,51	-0,72	-0,46	-0,41	-0,65	-0,37	-0,46	-0,44

Nota. Em negrito estão as correlações significativas ($p < 0,05$).

Legenda: 1. Práticas de integração externa; 2. Práticas de recompensa e treinamento; 3. Práticas de relacionamento interpessoal; 4. Profissionalismo competitivo e individualista; 5. Profissionalismo cooperativo; 6. Satisfação e bem-estar dos empregados; 14. Declínio do controle cognitivo; 15. Declínio do controle emocional

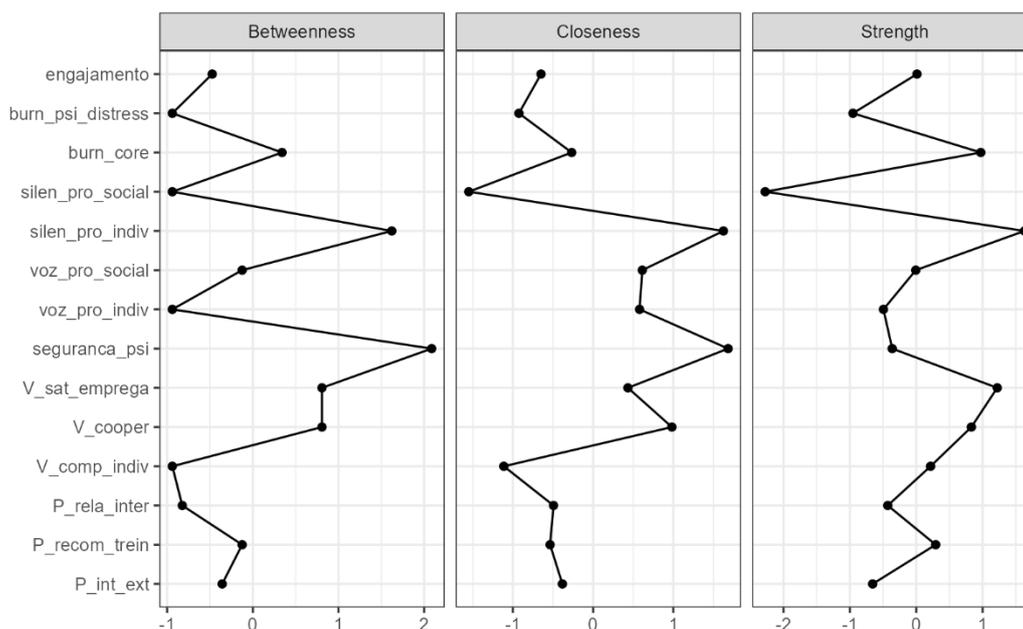
Os resultados evidenciam correlações significativas entre as diferentes variáveis do estudo, indicando que Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, *Burnout* e Engajamento no Trabalho estão inter-relacionados. A Cultura Organizacional apresentou correlações positivas com Segurança Psicológica, destacando-se os fatores Profissionalismo Cooperativo e Satisfação e Bem-Estar dos Empregados, que exibiram magnitudes fortes.

De modo geral, as correlações entre a Cultura Organizacional e os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações foram significativas. Em particular, o comportamento de Voz Pró-social mostrou correlações positivas com a Cultura Organizacional, enquanto o Silêncio Pró-indivíduo apresentou correlações negativas, ambas com magnitudes variando de fracas a moderadas.

Os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações correlacionaram-se significativamente com Segurança Psicológica, exceto pelo fator Silêncio Pró-social. As correlações foram negativas, com magnitudes moderada e forte, entre Segurança Psicológica e Voz Pró-indivíduo e Silêncio Pró-indivíduo, respectivamente. Por outro lado, a Voz Pró-social correlacionou-se positivamente e de forma moderada com Segurança Psicológica.

O *Burnout Core* e o *Burnout Distress* apresentaram correlações negativas com a Cultura Organizacional e Segurança Psicológica, destacando-se o *Burnout Core*, que exibiu correlações moderadas. Por sua vez, os Comportamentos de Voz Pró-indivíduo e Silêncio Pró-indivíduo correlacionaram-se positivamente com o *Burnout Core* e o *Burnout Distress*, enquanto a Voz Pró-social mostrou correlações negativas. O Silêncio Pró-social apresentou correlação positiva e significativa apenas com o *Burnout Distress*.

Por fim, o Engajamento no Trabalho correlacionou-se positivamente, com magnitudes de fracas a moderadas, com a Cultura Organizacional e Segurança Psicológica. Os



Nota. $N = 504$. Legenda: P_int_ext = Práticas de integração externa; P_recom_trein = Práticas de recompensa e treinamento; P_rela_inter = Práticas de relacionamento interpessoal; V_comp_indiv = Profissionalismo competitivo e individualista; V_cooper = Profissionalismo cooperativo; V_sat_emprega = Satisfação e bem-estar dos empregados; seguranca_psi = Segurança Psicológica; silen_pro_social = Silêncio pró-social; silen_pro_indiv = Silêncio pró-indivíduo; voz_pro_social = Voz pró-social; voz_pro_indiv = Voz pró-indivíduo; Engajamento no Trabalho = Engajamento no Trabalho; burn_core = *Burnout Core*; burn_psi_distress = *Burnout Distress*.

A análise de redes permitiu visualizar as relações e interdependências entre variáveis de Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, *Burnout* e Engajamento no Trabalho. Na rede, cada nó representa uma variável, e as arestas (linhas) entre elas indicam a magnitude e o tipo das correlações, com linhas mais espessas representando associações mais fortes.

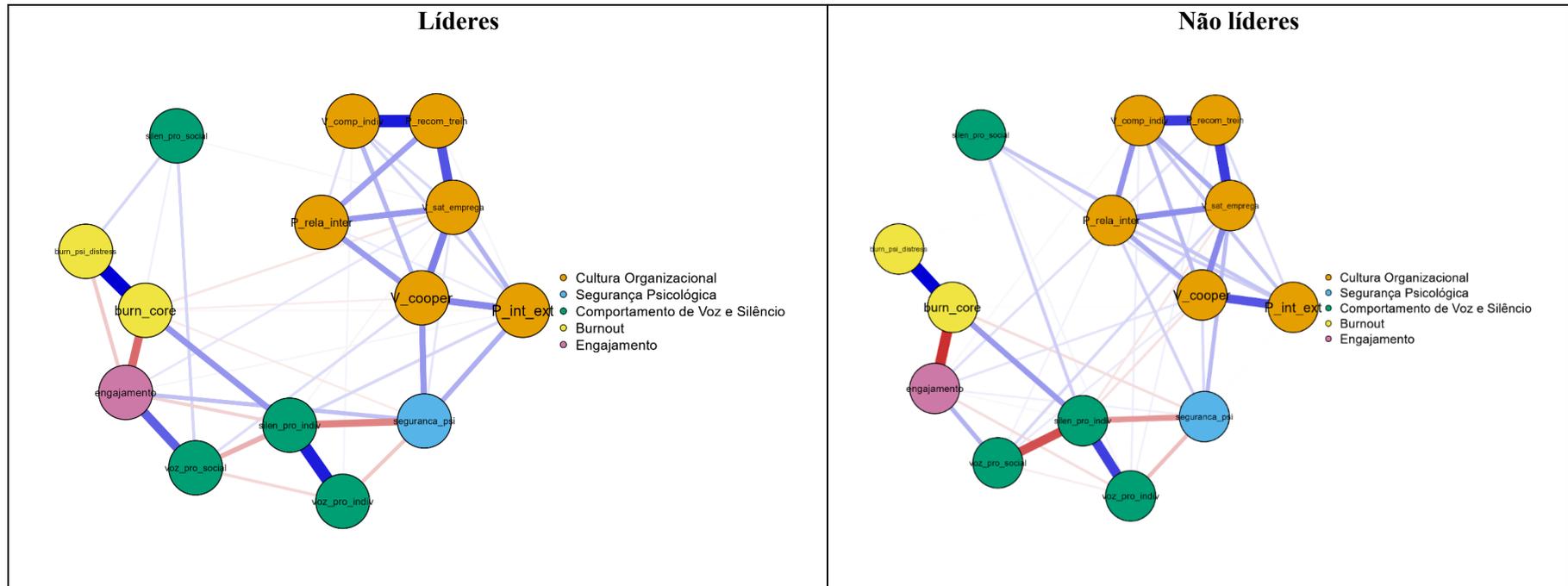
As variáveis de Cultura Organizacional (representadas pelos nós laranja) apresentam relações significativas e positivas com Segurança Psicológica (nó azul), com destaque para Satisfação e bem-estar dos empregados, Profissionalismo cooperativo e Práticas de integração externa. Segurança Psicológica está fortemente conectada aos Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (nós verdes). Especificamente, observa-se uma associação negativa com Silêncio Pró-indivíduo e Voz pró-indivíduo.

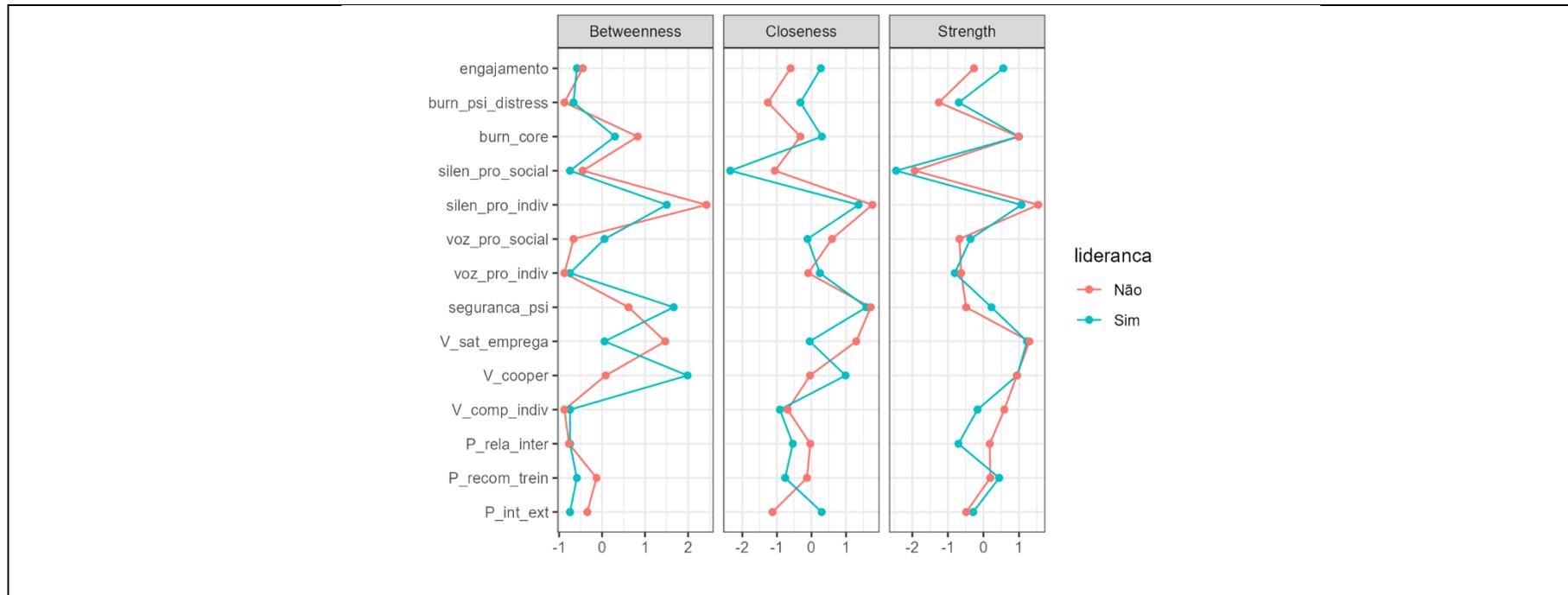
A análise de redes revelou associação significativa e negativa entre Segurança Psicológica e *Burnout Core* (nó amarelo) e positiva com Engajamento no Trabalho (nó rosa). Os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações também se relacionaram com variáveis de *Burnout* e Engajamento no Trabalho. Observa-se que o Silêncio pró-indivíduo está positivamente associado ao *Burnout Core*. Por outro lado, a Voz pró-social tem uma relação positiva com o Engajamento no Trabalho.

O *Burnout Distress* se relacionou significativamente somente com Silêncio pró-social e Voz pró-social. Observando os indicadores de centralidade, as variáveis Segurança Psicológica e Silêncio pró-indivíduo demonstraram ser variáveis centrais nesta rede, exercendo um papel mediador, estando mais próximas da maior parte dos nós e apresentando as maiores forças das relações. Em seguida, na Figura 5 são apresentados os resultados da rede considerando a amostra separada por exercer ou não o cargo de liderança.

Figura 5

Rede entre as variáveis do estudo considerando exercer cargo de liderança





Nota. n líderes = 244; n não líderes = 260. Legenda: P_int_ext = Práticas de integração externa; P_recom_trein = Práticas de recompensa e treinamento; P_rela_inter = Práticas de relacionamento interpessoal; V_comp_indiv = Profissionalismo competitivo e individualista; V_cooper = Profissionalismo cooperativo; V_sat_emprega = Satisfação e bem-estar dos empregados; seguranca_psi = Segurança Psicológica; silen_pro_social = Silêncio pró-social; silen_pro_indiv = Silêncio pró-indivíduo; voz_pro_social = Voz pró-social; voz_pro_indiv = Voz pró-indivíduo; Engajamento no Trabalho = Engajamento no Trabalho; burn_core = *Burnout Core*; burn_psi_distress = *Burnout Distress*.

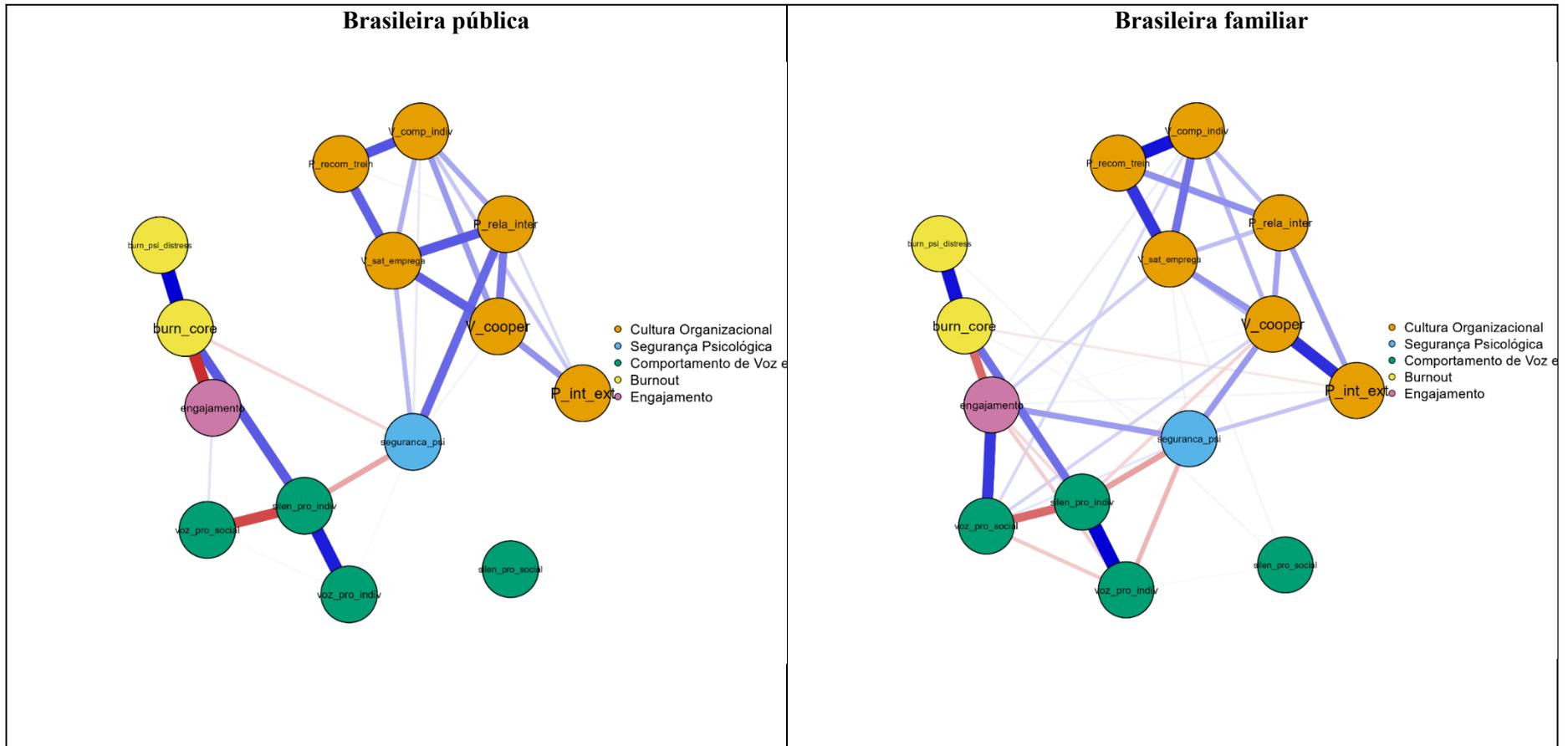
As redes para líderes e não líderes apresentam estruturas e intensidades de conexão distintas. A rede dos líderes possui 43 de 91 relações significativas, enquanto a rede de não líderes apresentou 47 de 91 relações significativas. A rede de líderes é mais densa, com várias conexões fortes entre as variáveis, especialmente entre as variáveis de Cultura Organizacional (nós laranja) e Segurança Psicológica (nó azul). Por sua vez, a rede dos não líderes apresenta uma estrutura menos densa e conexões mais distribuídas entre as variáveis, com menor intensidade nas ligações. Embora as variáveis de Cultura Organizacional também se conectem à Segurança Psicológica, as relações são mais dispersas e menos centralizadas.

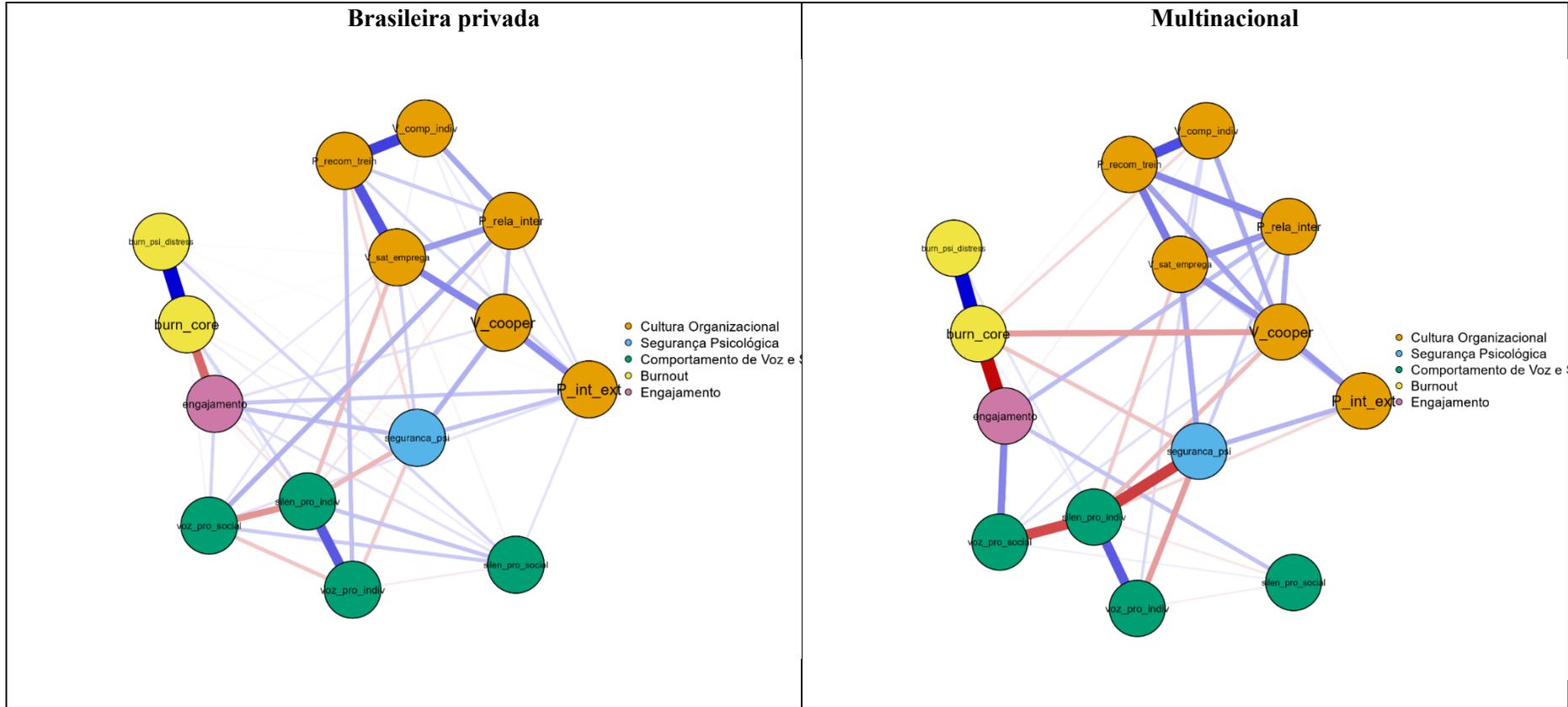
Além disso, dois pontos merecem destaque. Segurança Psicológica na rede de líderes se relacionou mais fortemente com as variáveis Profissionalismo cooperativo e Práticas de integração externa da Cultura Organizacional, ao passo que na rede de não líderes Segurança Psicológica apresentou relações mais fortes com Satisfação e bem-estar dos empregados, Profissionalismo cooperativo e Práticas de relacionamento interpessoal. Outro ponto de destaque se refere ao fato de que o Silêncio pró-social se relacionou positivamente com *Burnout Core* e *Burnout Distress* somente na rede de líderes.

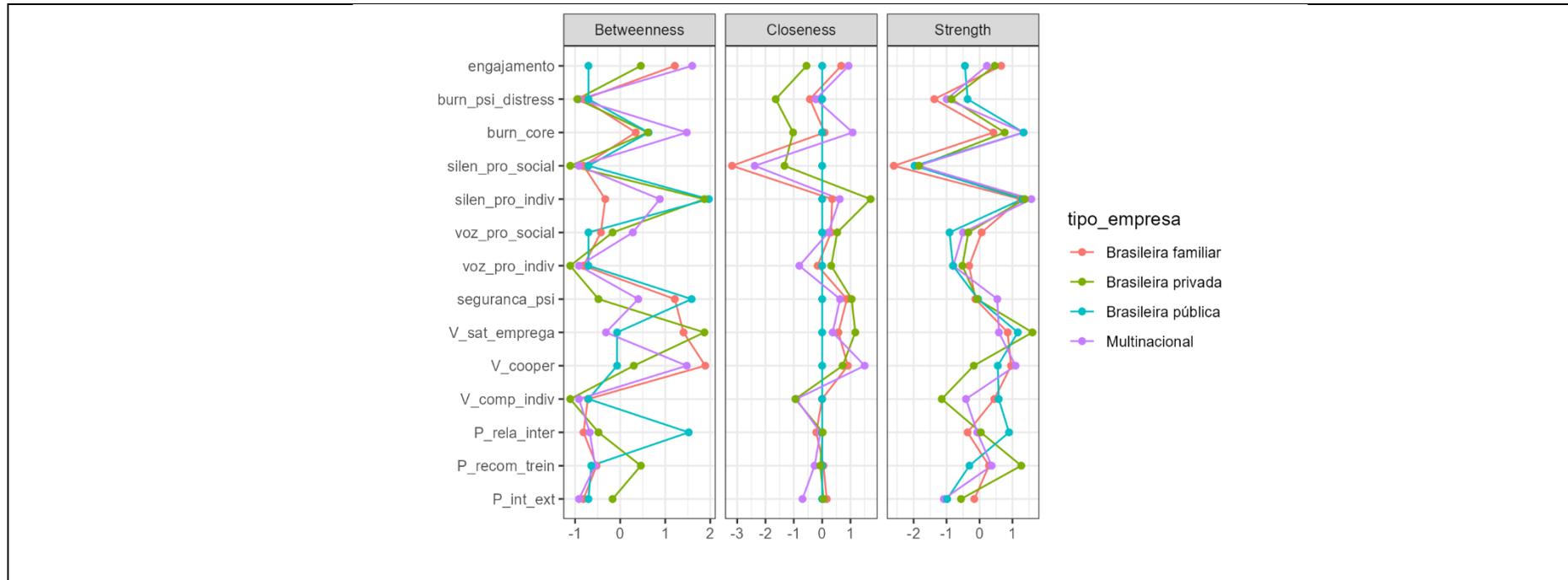
Por fim, em relação a centralidade da rede foram observadas diferenças importantes nas variáveis Profissionalismo cooperativo, Segurança Psicológica e Silêncio pró-indivíduo. O Profissionalismo cooperativo e Segurança Psicológica foram mais importantes para a rede de líderes, enquanto o Silêncio pró-indivíduo foi mais importante para a rede de não líderes. Em seguida conforme a Figura 6, testamos a relação das variáveis deste estudo considerando a amostra separada por tipo de empresa (i.e., brasileira pública, brasileira familiar, brasileira privada e multinacional).

Figura 6

Rede entre as variáveis do estudo considerando tipos de empresas







Nota. n brasileira pública = 111; n brasileira familiar = 160; n brasileira privada = 132; n multinacional = 101. Legenda: P_int_ext = Práticas de integração externa; P_recom_trein = Práticas de recompensa e treinamento; P_rela_inter = Práticas de relacionamento interpessoal; V_comp_indiv = Profissionalismo competitivo e individualista; V_cooper = Profissionalismo cooperativo; V_sat_emprega = Satisfação e bem-estar dos empregados; segurança_psi = Segurança Psicológica; silen_pro_social = Silêncio pró-social; silen_pro_indiv = Silêncio pró-indivíduo; voz_pro_social = Voz pró-social; voz_pro_indiv = Voz pró-indivíduo; Engajamento no Trabalho = Engajamento no Trabalho; burn_core = *Burnout Core*; burn_psi_distress = *Burnout Distress*. Os valores de closeness na rede de empresas brasileiras públicas está zerado pois a variável Silêncio pró-social não apresentou nenhuma relação significativa, impossibilitando o cálculo de closeness.

A rede de empresa brasileira pública foi a menos densa, com 27 de 91 relações significativas, e possui uma estrutura mais dispersa. As conexões mais fortes são entre Segurança Psicológica e Práticas de relacionamento interpessoal, e entre Silêncio pró-indivíduo e *Burnout Core*. Vale destacar que o Silêncio pró-social não apresentou nenhuma relação significativa nesta rede.

A rede de empresa brasileira familiar apresentou 43 de 91 relações significativas, sendo relativamente densa. Nesta rede, observa-se associações mais fortes entre Cultura Organizacional (nós laranja), Segurança Psicológica (nó azul) e Engajamento no Trabalho (nó rosa). Segurança Psicológica se associa de forma intensa com Comportamentos de Voz e Silêncio pró-indivíduo. A Voz pró-social foi a variável mais associada ao Engajamento no Trabalho.

A rede da empresa brasileira privada é a mais densa de todas, com 57 de 91 relações significativas, evidenciando uma ampla relação entre as variáveis. Nesta rede, as variáveis de Cultura Organizacional possuem múltiplas ligações, especialmente com Segurança Psicológica e Engajamento no Trabalho. O Silêncio pró-social se relacionou positivamente com Engajamento no Trabalho, *Burnout Core* e *Burnout Distress*.

A rede multinacional é menos densa que a familiar, com 40 de 91 conexões significativas. As relações mais intensas foram entre Profissionalismo cooperativo e Segurança Psicológica com Silêncio pró-indivíduo, sendo ambas negativas. O *Burnout Core* se associou mais fortemente e negativamente ao Profissionalismo Cooperativo, Segurança Psicológica e Engajamento no Trabalho.

As variáveis centrais na rede testada se diferiram em relação ao tipo de empresa. Nas brasileiras públicas as variáveis centrais foram Práticas de relacionamento interpessoal,

Satisfação e bem-estar dos empregados, Silêncio pró-indivíduo, Segurança Psicológica e *Burnout Core*. No caso das empresas brasileiras familiares as variáveis centrais foram Profissionalismo cooperativo, Satisfação e bem-estar dos empregados, Segurança Psicológica e Silêncio pró-indivíduo. As empresas brasileiras privadas tiveram como variáveis centrais a Satisfação e bem-estar dos empregados, Práticas de recompensa e treinamento e Silêncio pró-indivíduo.

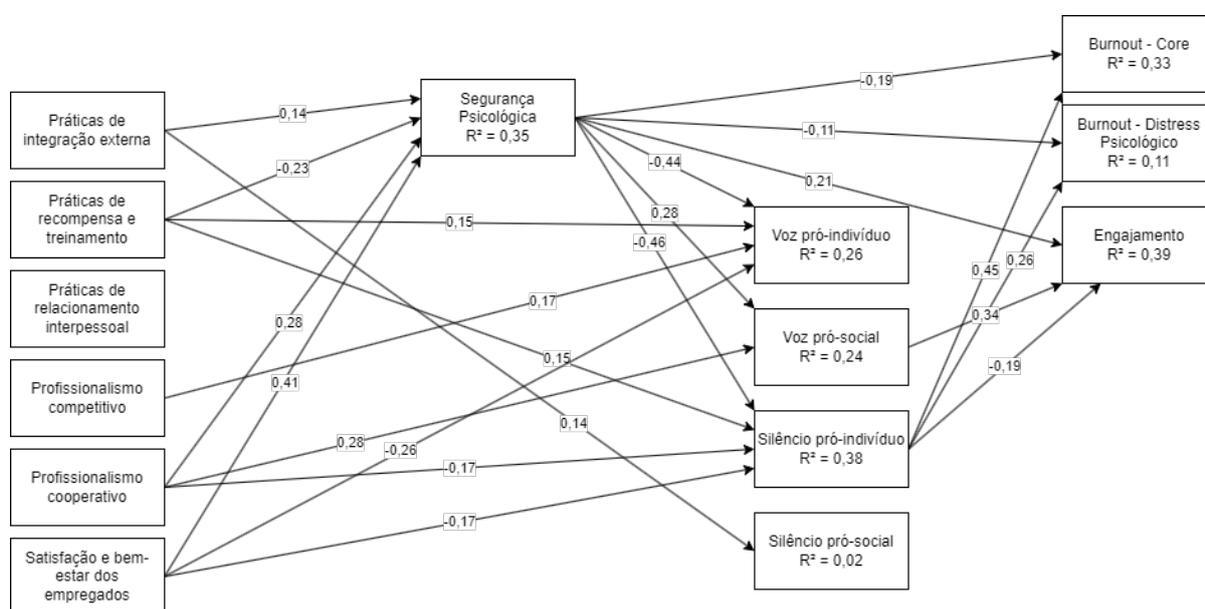
Por fim, as empresas multinacionais tiveram como variáveis centrais Profissionalismo cooperativo, Silêncio pró-indivíduo, Engajamento no Trabalho e *Burnout Core*. Esses resultados apontam que a Cultura Organizacional e Segurança Psicológica desempenham papéis diferenciados dependendo do tipo de empresa, impactando no *Burnout*, Engajamento no Trabalho e Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações.

Em seguida, foi realizada uma regressão por *path analysis*. O primeiro modelo foi composto pela predição da Cultura Organizacional sobre o *Burnout* e Engajamento no Trabalho. Neste modelo as únicas variáveis preditoras significativas no *Burnout Core* ($R^2 = 0,16$) foi Profissionalismo cooperativo (beta = -0,17; $p = 0,02$) e Satisfação e bem-estar dos empregados (beta = -0,22; $p = 0,01$). O *Burnout Distress* ($R^2 = 0,07$) foi predito significativamente por Satisfação e bem-estar dos empregados (beta = -0,25; $p = 0,01$). Por fim, o Engajamento no Trabalho ($R^2 = 0,22$) foi predito significativamente por Práticas de recompensa e treinamento (beta = -0,25; $p = 0,01$), Profissionalismo cooperativo (beta = 0,18; $p = 0,01$) e Satisfação e bem-estar dos empregados (beta = 0,31; $p = 0,01$). O próximo modelo testado foi um modelo saturado que incluiu as variáveis Segurança Psicológica e Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações como variáveis mediadoras na relação entre Cultura Organizacional e *Burnout* e Engajamento no Trabalho. O modelo final,

apresentado, a seguir na Figura 7, descreve as variáveis que foram significativas neste modelo (modelo restrito).

Figura 7

Modelo restrito da relação preditiva da Cultura Organizacional sobre o Burnout e Engajamento no Trabalho mediado pela Segurança Psicológica e Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações.



Nota. Índices de ajuste do modelo: $X^2 = 1604,646$; $gl = 68$; $p < 0,01$; CFI = 0,99; TLI = 0,97; RMSEA = 0,04; SRMR = 0,04.

Nota-se na Figura 7 que a relação direta da Cultura Organizacional sobre o *Burnout* e Engajamento no Trabalho deixou de ser significativa, demonstrando uma mediação total da Segurança Psicológica e Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações. A *path analysis* revelou relações significativas entre os fatores de Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações e os desfechos *Burnout* e Engajamento no Trabalho.

A Cultura Organizacional mostrou uma predição significativa sobre Segurança Psicológica, explicando 35% da variância desta variável. Especificamente, as Práticas de integração externa, Profissionalismo cooperativo e Satisfação e bem-estar dos empregados foram preditoras positivas da Segurança Psicológica, ao passo que Práticas de recompensas e treinamento foi preditora negativa da Segurança Psicológica.

Segurança Psicológica demonstrou predições significativas sobre os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações. A Voz pró-indivíduo teve 26% da sua variância explicada negativamente por Segurança Psicológica e Satisfação e bem-estar dos empregados, e positivamente por Práticas de recompensa e treinamento e Valores de profissionalismo competitivo.

A Voz pró-social teve 24% da sua variância explicada positivamente por Segurança Psicológica e Profissionalismo cooperativo. Por sua vez, o Silêncio pró-indivíduo teve 38% da sua variância explicada negativamente por Segurança Psicológica, Profissionalismo cooperativo e Satisfação e bem-estar dos empregados, e positivamente por Práticas de recompensa e treinamento. Por fim, o Silêncio pró-social teve apenas 2% da sua variância explicada significativamente positivamente somente por Práticas de integração externa.

Em relação aos desfechos testados, o *Burnout Core* teve 33% e o *Burnout Distress* 11% das suas variâncias explicadas negativamente por Segurança Psicológica e positivamente por Silêncio pró-indivíduo. Por sua vez, o Engajamento no Trabalho teve 39% da sua variância explicada positivamente por Segurança Psicológica e Voz pró-social e negativamente por Silêncio pró-indivíduo. De forma geral, dentre as variáveis inseridas no modelo, Segurança Psicológica, a Voz pró-social e o Silêncio pró-indivíduo foram as únicas variáveis preditoras significativas do *Burnout* e Engajamento no Trabalho, demonstrando ser variáveis relevantes para a predição destes desfechos.

Discussão

Esta pesquisa teve como objetivo principal investigar a relação preditiva da Cultura Organizacional sobre os Comportamentos de Voz e Silêncio dos trabalhadores brasileiros, bem como o papel mediador da Segurança Psicológica e os impactos potenciais na saúde mental, com desfechos centrais na síndrome de *Burnout* e Engajamento no Trabalho. A metodologia utilizada foi de caráter quantitativo, envolvendo a aplicação de questionários e escalas validadas nacional e internacionalmente.

A amostra aleatória de 504 participantes, que incluiu trabalhadores de todas as cinco regiões do Brasil, permitiu a coleta de dados sociodemográficos amplos e representativos, refletindo a diversidade de contextos culturais e ocupacionais no país. Esta variedade de dados foi necessária para garantir que as análises fossem aplicáveis a diferentes perfis de trabalhadores e setores econômicos, reforçando a relevância dos resultados para o contexto organizacional brasileiro (Ferreira et al., 2002; Ramalho & Porto, 2021).

A Cultura Organizacional foi avaliada por meio do IBACO (Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional), que investigou tanto os valores quanto as práticas predominantes nas organizações (Ferreira et al., 2002). Segurança Psicológica, um fator crítico para a expressão de voz e a prevenção do silêncio, foi mensurada com uma escala adaptada para o contexto brasileiro por Ramalho e Porto (2021), baseada nos estudos de Edmondson (1999). A SP expressa a crença dos indivíduos de que podem se manifestar sem medo de consequências negativas para sua imagem ou carreira, e está associada à comunicação eficaz e ao Engajamento no Trabalho coletivo (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017).

No âmbito dos Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, foram aplicadas a Escala de Voz nas Organizações (EVO) e a Escala de Silêncio nas Organizações (ESO), que

permitiram identificar as diferentes motivações por trás dessas manifestações, incluindo aspectos pró-sociais e individuais (Van Dyne et al., 2003; Bastos et al., 2020). Esses comportamentos têm um impacto significativo para o desempenho organizacional, uma vez que a voz organizacional contribui para a inovação e a solução de problemas, enquanto o silêncio organizacional pode ser um fator de risco para a saúde mental e o bem-estar (Morrison, 2014; Detert & Edmondson, 2011).

A síndrome de *Burnout*, um dos desfechos centrais desta pesquisa, foi avaliada com o uso do BAT (*Burnout Assessment Tool*). Este instrumento mede tanto os sintomas primários (*Burnout Core*) quanto os secundários da síndrome (*Burnout Distress*), abrangendo dimensões como exaustão, distanciamento mental, declínio do controle emocional e cognitivo, bem como queixas psicológicas e psicossomáticas (Schaufeli et al., 2020; Vasquez et al., 2019). O *Burnout*, conforme descrito no Modelo JD-R (*Job Demands-Resources*), surge do desequilíbrio entre altas demandas de trabalho e recursos inadequados, resultando em desgaste físico e emocional (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017). A presença de recursos como autonomia, apoio social e *feedback* positivo foi identificada como um fator atenuante dos impactos das demandas e promotor de Engajamento no Trabalho (Schaufeli & Taris, 2014).

Já o Engajamento no Trabalho, como contraponto ao *Burnout*, foi mensurado por meio da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES). Esse instrumento avalia três dimensões principais: vigor, dedicação e absorção, que representam estados positivos de realização no contexto ocupacional (Schaufeli & Bakker, 2004). A UWES tem sido amplamente validada em contextos nacionais e internacionais, e sua aplicação nesta pesquisa forneceu dados essenciais para compreender os fatores que promovem a motivação e o bem-estar no ambiente laboral. Com base nos pressupostos do Modelo JD-R, o engajamento foi

analisado em relação às demandas e recursos de trabalho, ressaltando sua importância como indicador de saúde ocupacional e desempenho organizacional (Bakker & Demerouti, 2007).

Retomando os pontos destacados na Introdução, esta seção reforça a estrutura metodológica e interpretativa adotada na análise dos resultados. A discussão faz uma interpretação crítica dos achados desta pesquisa, articulando-os com os referenciais teóricos previamente estabelecidos, com especial destaque ao Modelo JD-R.

A análise contempla as seguintes etapas: correlações entre as variáveis, análise de redes, que considera interações sob diferentes perspectivas, incluindo distinções entre líderes e não líderes, bem como entre diferentes tipos de empresas e análise de caminhos (*path analysis*) para avaliar relações preditivas. Essa organização permite uma compreensão aprofundada e multifacetada dos fenômenos investigados, conectando os achados empíricos às implicações teóricas e práticas para o contexto organizacional, conforme apresentado a seguir.

Análise de correlações

A análise de correlações revelou que uma Cultura Organizacional orientada para a promoção da abertura e do suporte às iniciativas dos trabalhadores está positivamente associada aos Comportamentos de Voz Organizacional, especialmente à Voz Pró-social. Sob a perspectiva do Modelo JD-R, essa relação pode ser interpretada como o resultado da presença de recursos organizacionais, como a Segurança Psicológica, que reduzem as demandas emocionais e incentivam comportamentos proativos e cooperativos (Bakker & Demerouti, 2007). Esse comportamento apresentou correlação significativa e positiva com a Segurança Psicológica, reforçando a ideia de que ambientes de trabalho que promovem confiança e abertura incentivam a expressão de ideias e sugestões voltadas ao bem coletivo (Van Dyne et al., 2003; Edmondson, 1999).

Em contraste, culturas organizacionais mais autocráticas e fechadas correlacionaram-se positivamente com comportamentos de Silêncio Pró-indivíduo e negativamente com Segurança Psicológica, alinhando-se à literatura que indica que contextos de medo ou desconfiança aumentam o risco de *Burnout* e reduzem o Engajamento no Trabalho (Morrison & Milliken, 2000; Kish-Gephart et al., 2009). À luz do Modelo JD-R, esses contextos podem ser vistos como ambientes em que as demandas superam os recursos, comprometendo o equilíbrio necessário para a promoção do bem-estar e do desempenho organizacional sustentável.

Além disso, foi demonstrado nas correlações que o Silêncio Pró-indivíduo está positivamente relacionado ao *Burnout*, corroborando estudos que indicam que a omissão de opiniões por autopreservação contribui para maiores níveis de estresse e esgotamento emocional (Knoll & Redman, 2015). Por outro lado, o Engajamento no Trabalho apresentou correlação positiva significativa com a Cultura Organizacional e a Segurança Psicológica, sendo mais fortemente associado à Voz Pró-social. Essa associação sugere que trabalhadores em ambientes organizacionais cooperativos, caracterizados por “profissionalismo cooperativo” e “satisfação e bem-estar dos empregados”, tendem a ser mais engajados, conforme previsto pelo Modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007).

Sob essa premissa, as análises de correlação realizadas indicaram associações significativas entre os diversos fatores desta pesquisa. Observou-se, por conseguinte, que uma Cultura Organizacional considerada como sendo mais cooperativa, inclusiva e de apoio, caracterizada especialmente pelas dimensões “profissionalismo cooperativo” e “satisfação e bem-estar dos empregados”, correlacionou-se mais positivamente com Segurança Psicológica. Sob a ótica do Modelo JD-R, essas dimensões representam recursos organizacionais essenciais, que visam reduzir as demandas psicológicas e promover estados positivos, como engajamento

no trabalho e bem-estar profissional (Bakker & Demerouti, 2007). O profissionalismo cooperativo, ao valorizar os empregados que realizam suas tarefas com eficácia e competência, cria um ambiente de suporte mútuo e colaboração, fatores que aumentam os recursos disponíveis para lidar com as pressões organizacionais. Isso facilita a expressão de opiniões e a comunicação aberta, gerando uma atmosfera de confiança e respeito (Ferreira et al., 2002; Ramalho & Porto, 2021; Edmondson, 1999).

Além disso, a satisfação e bem-estar dos empregados é algo muito valorizado nas organizações contemporâneas, pois abrange as iniciativas que as empresas implementam para garantir que seus trabalhadores se sintam motivados e satisfeitos em suas atividades diárias. Empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos seus empregados tendem a criar um ambiente de trabalho mais humanizado, que é agradável e propício ao desenvolvimento (Ferreira et al., 2002). Sendo assim, um clima organizacional que valoriza tanto o “profissionalismo cooperativo” quanto “satisfação e bem-estar dos empregados” está associado à Segurança Psicológica e a uma Cultura Organizacional que incentiva comportamentos de voz pró-social, podendo resultar em um desempenho organizacional mais eficaz e saudável.

A relação entre voz pró-social, e os fatores de Segurança Psicológica e Engajamento no Trabalho indica uma correlação significativa e positiva. Sob a perspectiva do Modelo JD-R, a voz pró-social pode ser entendida como um recurso comportamental que promove o equilíbrio entre as demandas do ambiente de trabalho e os recursos disponíveis, contribuindo para estados positivos, como maior engajamento e menor vulnerabilidade ao *Burnout* (Bakker & Demerouti, 2007).

A voz pró-social se refere à expressão intencional de ideias, sugestões e preocupações voltadas para o benefício coletivo, caracterizada por um comportamento proativo e cooperativo

que visa promover melhorias para a organização e para os colegas de trabalho (Van Dyne et al., 2003). Um clima organizacional que valoriza tanto o profissionalismo cooperativo quanto a satisfação e o bem-estar dos empregados fornece os recursos necessários para fortalecer a Segurança Psicológica e promover uma Cultura Organizacional que incentiva comportamentos de voz pró-social. Esses comportamentos, por sua vez, estão associados a desempenhos organizacionais mais eficazes e saudáveis, favorecendo a inovação e a solução de problemas no ambiente de trabalho (Edmondson, 1999; Ramalho & Porto, 2021).

Estudos como os de Edmondson e Lei (2014) destacam a importância da Segurança Psicológica como um fator que permite aos trabalhadores se sentirem confortáveis para expressar suas opiniões sem receio de consequências negativas. Morrison (2014) reforça que a manifestação da voz pró-social contribui significativamente para a inovação e resolução de problemas, promovendo um ambiente colaborativo e produtivo. Além disso, a revisão de Pacheco et al. (2015) evidencia que percepções de Segurança Psicológica afetam diretamente a disposição dos indivíduos em se manifestar, e práticas de liderança positiva aumentam a SP, o que, por sua vez, incentiva comportamentos de voz nas organizações (Potipiroon & Ford, 2021).

A criação de uma Cultura Organizacional Positiva, conforme descrita por Cameron e Quinn (2006), pode promover um equilíbrio importante entre valores humanos, como apoio social e reconhecimento, e valores orientados para resultados, como inovação e desempenho. Esse equilíbrio pode auxiliar no fortalecimento do Engajamento no Trabalho e no bem-estar organizacional, alinhando-se aos princípios do Modelo JD-R ao oferecer recursos que atenuam demandas e promovem resultados positivos (Bakker & Demerouti, 2007).

Sob a perspectiva do Modelo JD-R, a Cultura Organizacional Positiva pode atuar como um recurso organizacional que reduz o impacto de demandas excessivas e fortalece estados

positivos, como Engajamento no Trabalho e inovação organizacional. No entanto, conforme observado por Schaufeli e Taris (2014), em ambientes com altas demandas, mesmo práticas positivas podem não compensar completamente o estresse gerado, especialmente se recursos adicionais, como autonomia e feedback construtivo, estiverem ausentes. Assim, estratégias organizacionais devem buscar integrar práticas de liderança positiva com os valores de uma Cultura Organizacional Positiva com ações concretas para equilibrar demandas e recursos de forma sustentável (Cameron & Quinn, 2006; Bakker & Demerouti, 2007).

Em uma *scoping review* realizada por Rocha et al. (2024), foram mapeadas as evidências científicas sobre o impacto da liderança na Segurança Psicológica em contextos organizacionais. Os resultados mostraram que a liderança é um fator significativo de influência, mediando ou moderando fenômenos como a promoção ou a proibição da voz, o compartilhamento ou a ocultação de conhecimento, a criatividade, a inovação, o trabalho em equipe e o aprendizado com os erros.

Diferentes estilos de liderança, como a liderança inclusiva, transformacional e ética, contribuem de maneira positiva para a criação de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro, enquanto estilos de liderança abusiva podem ter efeitos adversos na percepção de segurança dos membros da equipe. A liderança inclusiva e transformacional está fortemente associada a um aumento na expressão de ideias e nos comportamentos de aprendizado dos membros da equipe (Carmeli et al., 2010; Wang et al., 2021).

Já a liderança ética foi considerada eficaz na redução da ocultação de conhecimento, mediando as relações por meio da confiança e da Segurança Psicológica (Hu et al., 2018; Men et al., 2020). Os achados sugerem que líderes que encorajam a participação, demonstram humildade e promovem a abertura criam um ambiente propício para o compartilhamento de

ideias e para o enfrentamento de erros como oportunidades de crescimento, fortalecendo a resiliência e a inovação.

Por outro lado, os efeitos negativos de uma liderança abusiva, como demonstrado por Agarwal, Avey e Wu (2022), ressaltam que comportamentos hostis por parte dos líderes podem impactar negativamente a disposição dos trabalhadores em contribuir com conhecimento e inovar, afetando Segurança Psicológica de forma significativa. Dessa maneira, essa *scoping review* indicou que a promoção de estilos de liderança positivos é fundamental para o desenvolvimento de ambientes de trabalho que incentivem Segurança Psicológica, o que, por sua vez, favorece tanto o desempenho organizacional quanto a saúde mental dos trabalhadores.

Sob a perspectiva do Modelo JD-R, os achados apresentados pela *scoping review* de Rocha et al. (2024) destacam a importância da liderança como um recurso organizacional essencial que modula o equilíbrio entre demandas e recursos no ambiente de trabalho. Estilos de liderança positivos, como a liderança inclusiva, transformacional e ética, atuam como facilitadores da Segurança Psicológica, aumentando a capacidade dos trabalhadores de lidar com demandas organizacionais e promovendo estados de engajamento e inovação (Bakker & Demerouti, 2007).

No entanto, os efeitos adversos de uma liderança abusiva, conforme demonstrado por Agarwal, Avey e Wu (2022), exemplificam como a ausência ou o comprometimento desses recursos pode amplificar o impacto das demandas, resultando em um ambiente hostil que prejudica a saúde mental e o desempenho organizacional. Isso ressalta uma questão central do Modelo JD-R: embora a introdução de recursos, como liderança positiva, seja crucial, seu impacto é limitado se as demandas organizacionais forem excessivas e outros recursos complementares, como suporte social ou autonomia, não forem disponibilizados de maneira integrada (Schaufeli & Taris, 2014).

Assim, estratégias organizacionais baseadas no Modelo JD-R devem não apenas priorizar na promoção de estilos de liderança positivos, mas também assegurar que o ambiente organizacional, como um todo, ofereça recursos variados e equilibrados para sustentar os desfechos positivos de longo prazo. Newman et al. (2017) sugerem que, embora Segurança Psicológica seja frequentemente estudada em nível individual ou de equipe, novas descobertas em nível organizacional podem ampliar a compreensão sobre seu impacto. Assim, a promoção de um ambiente que sustente Segurança Psicológica é determinante para um desempenho organizacional mais eficaz e saudável.

Em contextos nos quais os trabalhadores percebiam uma consolidada Segurança Psicológica, definida por Edmondson (1999) como a crença de que não haveria retaliações ou consequências negativas para a expressão de ideias e preocupações, havia uma tendência acentuada de maior Engajamento no Trabalho em comportamentos de voz pró-social. Os dados obtidos nas correlações, portanto, corroboraram essa relação positiva, mostrando que Segurança Psicológica contribuiu significativamente para uma comunicação mais aberta e eficaz, incentivando os trabalhadores a compartilhar sugestões e ideias que beneficiam tanto os processos organizacionais quanto o bem-estar da equipe (Morrison, 2014; Detert & Edmondson, 2011). Desse modo, um clima organizacional que promove e valoriza Segurança Psicológica atua como um mediador determinante para fomentar o Engajamento no Trabalho e encorajar a manifestação da voz organizacional.

Essa correlação positiva e significativa entre Engajamento no Trabalho, voz pró-social e Segurança Psicológica pode ser compreendida sob a ótica do Modelo JD-R, que destaca a relevância de recursos organizacionais no fortalecimento da motivação e do bem-estar dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007). Ambientes de trabalho que promovem a Segurança

Psicológica funcionam como recursos essenciais, permitindo que os trabalhadores se sintam à vontade para expressar suas ideias e preocupações de maneira mais construtiva.

Esse dado é relevante, uma vez que a voz pró-social envolve a expressão intencional de sugestões e ideias voltadas para o benefício da organização e de seus integrantes (Van Dyne et al., 2003). Pelo Modelo JD-R, essa dinâmica demonstra que a presença de recursos psicológicos, como a Segurança Psicológica, não apenas atenua as demandas emocionais, mas também potencializa comportamentos proativos que reforçam o Engajamento no Trabalho. Assim, em ambientes nos quais a Segurança Psicológica é fortalecida, os trabalhadores se sentem mais incentivados a oferecer feedback e propor inovações, resultando em um aumento do engajamento nas atividades diárias e refletindo um compromisso autêntico com o sucesso organizacional.

Estudos de Bakker et al. (2023) demonstraram que trabalhadores mais engajados buscam ativamente o *feedback* de seus líderes e se envolvem em comportamentos que geram um impacto positivo na equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Por isso, a promoção de uma Cultura Organizacional que valorize Segurança Psicológica e que incentive a voz pró-social é fundamental para maximizar o Engajamento no Trabalho dos trabalhadores, criando um ciclo virtuoso que beneficia tanto os indivíduos quanto a organização como um todo.

Em contrapartida, comportamentos de silêncio pró-indivíduo apresentaram uma correlação negativa com Segurança Psicológica e uma associação positiva com o *Burnout*, outro desfecho central desta pesquisa. Sob a perspectiva do Modelo JD-R, o silêncio pró-indivíduo pode ser compreendido como uma manifestação de demandas psicológicas elevadas que não são equilibradas por recursos organizacionais adequados como, por exemplo, a Segurança Psicológica (Bakker & Demerouti, 2007).

De acordo com Van Dyne et al. (2003), o silêncio pró-indivíduo se refere à omissão intencional de opiniões, ideias ou informações relevantes, motivada pelo desejo de autoproteção e pela evitação de riscos interpessoais. Esse comportamento é comumente observado em ambientes de trabalho nos quais os trabalhadores optam pelo silêncio por sentirem-se inseguros para expressar suas preocupações ou ideias, temendo retaliações, críticas ou impactos negativos em sua carreira ou imagem profissional.

O Modelo JD-R reforça que a ausência de recursos como Segurança Psicológica intensifica o impacto das demandas, resultando em maior vulnerabilidade ao *Burnout* e reduzindo a capacidade dos trabalhadores de se engajar e colaborar de forma eficaz (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Assim, a criação de ambientes organizacionais que promovam a Segurança Psicológica é essencial para mitigar os efeitos negativos do silêncio pró-indivíduo e favorecer comportamentos proativos e saudáveis no ambiente de trabalho (Edmondson, 1999; Van Dyne et al., 2003).

Sendo assim, a baixa percepção de Segurança Psicológica em um ambiente organizacional tende a reforçar o silêncio pró-indivíduo, levando ao acúmulo de estresse e, eventualmente, ao esgotamento emocional, caracterizando o *Burnout*. Essa síndrome é marcada pela exaustão física e mental, uma perda de interesse e motivação, e uma atitude negativa em relação ao trabalho, impactando a saúde e o desempenho do trabalhador (Kish-Gephart et al., 2009; Knoll & Redman, 2015).

Conforme Van Dyne et al. (2003), o silêncio pró-indivíduo pode contribuir para um ambiente de trabalho caracterizado por tensão e estagnação, no qual os problemas permanecem não resolvidos e o suporte social é insuficiente. Esse cenário cria condições que exacerbam o estresse e aumentam a sobrecarga emocional, fatores intimamente associados ao desenvolvimento do *Burnout* (Schaufeli et al., 2019). O *Burnout* é um fenômeno complexo,

resultante da exposição prolongada a estressores no ambiente de trabalho sem a disponibilidade de recursos adequados para enfrentá-los (Maslach & Jackson, 1984; Schaufeli & Taris, 2014).

Schaufeli e Taris (2014) dissertaram em seus estudos que a exaustão emocional representa o esgotamento físico e mental quando as demandas emocionais superam as capacidades de enfrentamento dos indivíduos. Esse estado pode evoluir para a despersonalização, uma atitude de distanciamento e negatividade em relação ao trabalho e aos colegas. Além disso, a redução da realização pessoal envolve sentimentos de ineficácia e baixa autoestima em relação ao próprio desempenho profissional (Maslach et al., 1996). Práticas de liderança que fomentem a comunicação aberta e criem um ambiente de apoio ao trabalhador são fundamentais para sustentar essa dinâmica positiva, promovendo um clima organizacional mais saudável e produtivo (Edmondson & Lei, 2014; Hu et al., 2018; Ramalho & Porto, 2021).

Um outro resultado relevante obtido nesta pesquisa demonstrou uma associação negativa entre *Burnout* e uma Cultura Organizacional cooperativa, bem como com Segurança Psicológica. Isso sugere que ambientes de trabalho que priorizam suporte socioemocional e colaboração mútua são os mais adequados para prevenir essa síndrome. A literatura, a propósito, indica que Segurança Psicológica permite que os trabalhadores expressem suas preocupações e sentimentos sem medo de retaliações, contribuindo, assim, para a redução dos sintomas de *Burnout* e promovendo um ambiente de trabalho mais saudável (Salanova et al., 2014).

Esses achados evidenciaram que contextos organizacionais que valorizam práticas de suporte socioemocional, como as dimensões de CO “profissionalismo cooperativo”, caracterizado pela colaboração, competência e iniciativa dos trabalhadores na busca por metas comuns e “satisfação e bem-estar dos empregados”, que inclui a criação de um ambiente motivador e humanizado (Ferreira et al., 2002), estão relacionados a níveis mais altos de

Segurança Psicológica. Essa segurança atua como um mediador essencial para mitigar os efeitos do *Burnout* (Edmondson, 1999; Bakker et al., 2023).

De acordo com os dados obtidos na análise de correlações, a ausência de Segurança Psicológica está associada a um aumento nos comportamentos de silêncio organizacional e, conseqüentemente, ao risco de *Burnout* (Schaufeli & Taris, 2014). Sob a perspectiva do Modelo JD-R, a falta de Segurança Psicológica pode ser entendida como uma ausência de recursos organizacionais essenciais, o que intensifica as demandas psicológicas e reduz a capacidade dos trabalhadores de lidar com o estresse (Bakker & Demerouti, 2007).

Esse contexto destaca a relevância de boas práticas organizacionais que priorizem o bem-estar e a segurança emocional dos trabalhadores, garantindo a oferta de recursos eficazes que minimizem as demandas e incentivem estados de engajamento e bem-estar (Bakker & Demerouti, 2007; Edmondson, 1999).

A construção e manutenção de uma Cultura Organizacional Positiva, fundamentada na cooperação, inclusão e apoio mútuo, em conjunto com um ambiente psicologicamente seguro, funcionam como um recurso organizacional necessário, reduzindo os riscos de *Burnout* e fortalecendo tanto o Engajamento no Trabalho quanto a performance dos trabalhadores (Ferreira et al., 2002; Ramalho & Porto, 2021).

Dessa forma, com base no modelo JD-R, estratégias organizacionais precisam estar orientadas para o equilíbrio entre demandas e recursos, promovendo um ambiente de trabalho sustentável e resiliente (Schaufeli & Taris, 2014; Cameron & Quinn, 2006).

Análise de Redes

A análise de redes realizada permitiu uma visualização mais abrangente e aprofundada das interconexões entre as variáveis Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, *Burnout* e Engajamento no Trabalho. Nessas análises, cada variável foi representada por um nó, enquanto as arestas (linhas) indicavam a força e o tipo de correlação entre elas. Linhas mais espessas denotaram associações mais robustas, destacando a centralidade e a influência de determinadas variáveis na rede.

Os resultados que mostraram associações positivas e significativas entre variáveis de Cultura Organizacional – como “satisfação e bem-estar dos trabalhadores”, “profissionalismo cooperativo” e “práticas de integração externa” – e Segurança Psicológica estão alinhados com os pressupostos do Modelo JD-R. Esse modelo destaca que recursos organizacionais, como um ambiente colaborativo e de suporte, são essenciais para minimizar as demandas excessivas e promover o bem-estar dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007).

Quando a organização valoriza o bem-estar e estimula práticas cooperativas, os trabalhadores se sentem mais seguros para se expressar e compartilhar suas ideias sem receio de retaliação. Esses achados reforçam a teoria de Edmondson (1999), que aponta que a Segurança Psicológica é fortalecida em contextos organizacionais que priorizam o profissionalismo cooperativo e a satisfação dos trabalhadores, fatores que favorecem a inovação e a resolução de problemas.

É importante observar que, embora práticas cooperativas e de suporte sejam geralmente associadas a níveis mais elevados de Segurança Psicológica, sua eficácia pode ser limitada em ambientes nos quais as demandas de trabalho são muito altas ou nos quais recursos adicionais, como autonomia e reconhecimento, são insuficientes. Estudos como os de Schaufeli e Taris

(2014) sugerem que, para maximizar os benefícios da Cultura Organizacional no bem-estar dos trabalhadores, é necessário um equilíbrio dinâmico entre recursos e demandas. Isso implica que intervenções organizacionais devem ser integradas, considerando não apenas os recursos colaborativos, mas também estratégias que atenuem as pressões impostas pelas demandas organizacionais, garantindo uma aplicação sustentável do Modelo JD-R.

Além disso, práticas de integração externa, que promovem a conexão da organização com o ambiente externo, podem aumentar a confiança dos trabalhadores na estabilidade e adaptabilidade da empresa, gerando um senso de segurança. Esses resultados se alinham aos pressupostos do Modelo JD-R, segundo o qual recursos organizacionais, como a capacidade de adaptação e abertura à inovação, podem reduzir demandas estressoras e aumentar a motivação no ambiente de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

Quando os trabalhadores percebem que a organização está aberta a novas ideias e preocupada com sua adaptabilidade a mudanças externas, há uma redução da ansiedade e um fortalecimento da Segurança Psicológica, elementos fundamentais para o bem-estar e o engajamento (Newman et al., 2017). No entanto, é necessário considerar que, em contextos de alta pressão por inovação, a sobrecarga de demandas pode limitar a percepção de Segurança Psicológica, ressaltando a importância de equilibrar estímulos externos com práticas internas de suporte (Schaufeli & Taris, 2014).

Assim, para que práticas de conexão externa e inovação sejam realmente eficazes, é fundamental que os trabalhadores recebam recompensas justas e consistentes pelo seu desempenho. De acordo com o modelo *Effort-Reward Imbalance* (ERI), a percepção de desequilíbrio entre esforço e recompensa é um fator crítico que contribui para o aumento do estresse ocupacional e do risco de *Burnout* (Siegrist, 1996; Silva & Barreto, 2010). Recompensas justas, que incluem não apenas benefícios financeiros, mas também

reconhecimento e oportunidades de crescimento, atuam como recursos organizacionais que equilibram demandas e promovem o bem-estar (Bakker & Demerouti, 2007).

Quando os trabalhadores percebem que seu esforço é valorizado, há um fortalecimento da Segurança Psicológica, o que, por sua vez, estimula comportamentos proativos, como a expressão de ideias e sugestões, favorecendo a inovação e a resolução de problemas organizacionais (Edmondson, 1999). Sob a perspectiva do Modelo JD-R, práticas de recompensa adequadas funcionam como recursos organizacionais que não apenas reduzem o impacto das demandas de trabalho, mas também promovem estados motivacionais positivos, como o vigor e a dedicação, fortalecendo o engajamento e reduzindo os índices de *Burnout* (Schaufeli & Taris, 2014; Bakker & Demerouti, 2007). Dessa forma, organizações que integram políticas de recompensa justas com práticas voltadas à inovação e ao apoio social criam um ambiente propício ao desempenho de alto nível e à saúde mental dos trabalhadores.

A Segurança Psicológica, representada como um nó central na rede, apresentou fortes conexões com os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações. Foi observada uma associação negativa entre Segurança Psicológica e a dimensão “silêncio pró-indivíduo”, enquanto uma relação positiva foi identificada com a dimensão “voz pró-social”. Esses achados corroboram os pressupostos do Modelo JD-R, que destaca a importância de recursos organizacionais, como a Segurança Psicológica, na mitigação dos impactos de demandas excessivas no ambiente de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

Ambientes com elevada Segurança Psicológica promovem a expressão de ideias construtivas, inibindo comportamentos de silêncio pró-indivíduo motivados pelo medo ou pela autopreservação (Morrison & Milliken, 2000; Kish-Gephart et al., 2009). No entanto, em contextos organizacionais nos quais os recursos são escassos ou mal distribuídos, a ausência de Segurança Psicológica pode agravar os efeitos das demandas, criando condições que

intensificam o silêncio organizacional e prejudicam a comunicação aberta (Schaufeli & Taris, 2014).

A análise também revelou que o *Burnout Core*, que se refere à dimensão central da síndrome de *Burnout* caracterizada por exaustão emocional intensa e diminuição da eficácia pessoal, estava significativamente associado de forma negativa à Segurança Psicológica e positivamente associado ao “silêncio pró-indivíduo”. O *Burnout Core* foi avaliado utilizando o instrumento BAT (*Burnout Assessment Tool*), desenvolvido por Schaufeli et al. (2019), que fornece uma medida abrangente dos componentes da síndrome de *Burnout*. Esses resultados reforçam a ideia de que um ambiente de trabalho que não promove Segurança Psicológica pode intensificar o desgaste mental e emocional dos trabalhadores, conforme indicado por Bakker e Demerouti (2017).

Segurança Psicológica, entendida como a crença de que os trabalhadores podem se expressar livremente sem medo de retaliações, é um dos fatores determinantes para a saúde mental no trabalho. Sob a perspectiva do modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), a Segurança Psicológica atua como um recurso organizacional essencial, reduzindo o impacto de demandas excessivas e promovendo estados motivacionais positivos, como o vigor e a dedicação (Bakker & Demerouti, 2007). Esses recursos criam condições favoráveis para que os trabalhadores enfrentem desafios organizacionais sem comprometer seu bem-estar, fortalecendo sua capacidade de engajamento e resiliência frente às exigências do trabalho (Schaufeli & Taris, 2014).

Além disso, a voz pró-social mostrou-se positivamente relacionada ao Engajamento no Trabalho, indicando que a promoção de comportamentos de voz está alinhada a maiores níveis de envolvimento e satisfação no trabalho (Detert & Edmondson, 2011). Sob a ótica do modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), a voz pró-social pode ser interpretada como um

comportamento que emerge quando os recursos organizacionais, como a Segurança Psicológica e o apoio social, são suficientes para equilibrar as demandas do trabalho. Esses recursos criam condições que incentivam os trabalhadores a se manifestarem de forma proativa, contribuindo para a inovação e a resolução de problemas organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007).

A presença de um ambiente seguro e colaborativo não só diminui os índices de *Burnout Core*, conforme avaliado pelo *Burnout Assessment Tool* (BAT), mas também encoraja os trabalhadores a adotar comportamentos de voz pró-social que beneficiam o coletivo (Bastos et al., 2020; Van Dyne et al., 2003), criando um clima organizacional mais saudável e produtivo. Essa interação entre demandas e recursos, conforme descrito no Modelo JD-R, reforça o papel estratégico da Segurança Psicológica e de outros recursos organizacionais no desenvolvimento de uma Cultura Organizacional que fomente tanto o bem-estar quanto o desempenho coletivo (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Esses achados destacam a relevância de práticas organizacionais que priorizem a criação de culturas organizacionais positivas que favoreçam a comunicação aberta e o engajamento sustentável (Cameron & Quinn, 2006).

A análise de redes realizada nesta pesquisa, portanto, revelou que a Segurança Psicológica desempenha um papel central na rede de Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO), com uma associação negativa entre Segurança Psicológica e Silêncio Pró-indivíduo, o que reflete a teoria de Edmondson (1999), que argumenta que ambientes de trabalho psicologicamente seguros favorecem a expressão aberta de ideias, diminuindo o comportamento de silêncio motivado por autopreservação. A centralidade da Segurança Psicológica na rede confirma sua função mediadora significativa entre Cultura Organizacional e desfechos como *Burnout* e Engajamento no Trabalho, alinhando-se com os achados de Bakker et al. (2007), que afirmam que ambientes seguros são cruciais para a redução do estresse

e para o aumento do engajamento. A voz pró-indivíduo, por outro lado, pode indicar ambientes mais competitivos ou com menos segurança, nos quais os colaboradores priorizam seus próprios interesses em detrimento da comunicação aberta e do compartilhamento de ideias.

Ficou evidenciado por essa análise de redes que a Segurança Psicológica está fortemente conectada aos Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (nós verdes). Especificamente, observa-se uma associação negativa com Silêncio Pró-indivíduo e Voz Pró-indivíduo, como indicado pelos indicadores de centralidade na análise de redes, que revelaram que a Segurança Psicológica e o Silêncio Pró-indivíduo emergiram como variáveis centrais na rede, exercendo uma função mediadora significativa nas relações entre Cultura Organizacional e os desfechos de saúde mental, como *Burnout*, e Engajamento no Trabalho.

Esses resultados corroboram a literatura, que sugere que ambientes psicologicamente seguros reduzem o medo e a autossabotagem, facilitando comportamentos de voz mais pró-sociais (Edmondson, 1999; Detert & Edmondson, 2011). A associação negativa entre Segurança Psicológica e Silêncio Pró-indivíduo, evidenciada em nossa pesquisa, confirma que ambientes de alta confiança tendem a reduzir o silêncio relacionado à autopreservação e aumentam a disposição dos trabalhadores para se expressar, o que está alinhado com os achados de Schaufeli et al. (2019) sobre o impacto da comunicação aberta na redução do *Burnout* e no aumento do Engajamento no Trabalho.

Além disso, o papel mediador da Segurança Psicológica, destacado pela análise de redes, é consistente com o Modelo JD-R, que aponta a importância do equilíbrio entre demandas e recursos para o bem-estar dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007), sugerindo que uma Cultura Organizacional que favorece a confiança e o apoio social é fundamental para mitigar os riscos de esgotamento e para fomentar um ambiente de trabalho mais engajado e saudável.

Os resultados da análise de redes revelaram que tanto Segurança Psicológica quanto Silêncio Pró-indivíduo são variáveis centrais, conectando-se de forma significativa com outros fatores na rede. Esses achados estão alinhados com os pressupostos do Modelo JD-R, no qual a Segurança Psicológica é caracterizada como um recurso-chave que pode mitigar as demandas excessivas associadas ao estresse ocupacional (Bakker & Demerouti, 2007).

Ambientes que oferecem altos níveis de Segurança Psicológica reduzem a incidência de comportamentos de Silêncio Pró-indivíduo, frequentemente motivados por autopreservação, ao encorajar os trabalhadores a se expressarem sem medo de retaliações (Edmondson, 1999). No entanto, é importante destacar que, em contextos organizacionais nos quais a comunicação aberta é insuficiente ou os recursos são limitados, o impacto positivo da Segurança Psicológica pode ser restringido, apontando para a necessidade de práticas organizacionais integradas que equilibrem demandas e recursos, de acordo com o modelo JD-R (Schaufeli & Taris, 2014; Bakker & Demerouti, 2007).

Estudos como o de Van Dyne et al. (2003) indicam que o silêncio pró-indivíduo é uma estratégia de autoproteção comum em ambientes nos quais os trabalhadores não se sentem seguros para se manifestar. A análise de redes corrobora essa perspectiva, demonstrando que a presença de Segurança Psicológica em uma organização pode efetivamente reduzir comportamentos defensivos, criando um ambiente mais aberto e colaborativo. Esses achados também dialogam com o Modelo JD-R, que enfatiza a importância de recursos organizacionais para promover o Engajamento no Trabalho e diminuir a incidência de *Burnout* (Bakker & Demerouti, 2017).

A análise de redes também reforçou a necessidade de fortalecer os aspectos culturais que promovem a Segurança Psicológica e minimizam comportamentos de Silêncio Pró-indivíduo, como já discutido por Edmondson (1999), que destaca que um clima de

desconfiança ou de medo no trabalho pode gerar uma cultura de silêncio, afetando a saúde mental e o desempenho dos trabalhadores.

Esses achados corroboram com os pressupostos do Modelo JD-R, que sugere que ambientes de trabalho com recursos adequados, como suporte social e psicológico, são fundamentais para minimizar as demandas excessivas que podem levar ao desgaste emocional (Bakker & Demerouti, 2007). No entanto, a ausência de uma comunicação aberta pode ser interpretada como uma barreira que agrava o desequilíbrio entre demandas e recursos, contribuindo para o aumento do estresse ocupacional, conforme apontado por Schaufeli e Taris (2014).

Nesse sentido, a Segurança Psicológica atuou como um mediador importante, criando um ambiente no qual os trabalhadores se sentem mais confortáveis para expressar suas ideias e preocupações sem medo de retaliações, o que, por sua vez, estimula o Engajamento no Trabalho e reduz o risco de *Burnout*. Estudos indicam que a Segurança Psicológica promove a comunicação aberta, favorecendo a colaboração e a inovação, elementos fundamentais para o bem-estar organizacional (Edmondson & Lei, 2014; Carmeli et al., 2010).

Esse vínculo entre Segurança Psicológica e Engajamento no Trabalho é explicado pelo Modelo JD-R, que identifica a Segurança Psicológica como um recurso organizacional essencial para potencializar o vigor e a dedicação dos trabalhadores, componentes centrais para um desempenho sustentável e produtivo (Schaufeli et al., 2006; Bakker & Demerouti, 2007). No entanto, conforme apontado por Newman et al. (2017), é importante reconhecer que o acesso a esses recursos pode ser desigual, dependendo de fatores hierárquicos e setoriais, que limitam a percepção de segurança e a confiança dos trabalhadores em determinados contextos. Adicionalmente, estudos como os de Frazier et al. (2017) sugerem que a efetividade da Segurança Psicológica depende de sua implementação equitativa, considerando que

desigualdades no acesso a recursos organizacionais podem amplificar o estresse e reduzir o engajamento.

Isso sugere que, embora a Segurança Psicológica seja crucial para promover comportamentos proativos e fortalecer o engajamento, sua implementação efetiva requer estratégias organizacionais que considerem a diversidade e as dinâmicas de poder existentes nas equipes. Assim, para maximizar os benefícios da Segurança Psicológica, é necessário integrar políticas que promovam a equidade no acesso a esses recursos, criando uma cultura organizacional mais inclusiva e colaborativa (Edmondson, 1999; Schaufeli & Taris, 2014).

A promoção da Segurança Psicológica dentro desse contexto pode criar um ciclo positivo, no qual os trabalhadores, ao se sentirem mais seguros para se expressar, não apenas se engajam mais, mas também colaboram de maneira mais eficaz, o que, segundo Detert & Edmondson (2011), é essencial para o sucesso organizacional e o bem-estar dos indivíduos. Esse ciclo reflete os princípios do Modelo JD-R, considerando-se que a interação entre recursos disponíveis e demandas controladas cria um equilíbrio que favorece a motivação e o desempenho (Bakker & Demerouti, 2017).

Porém, embora a Segurança Psicológica seja amplamente reconhecida como um recurso essencial para o bem-estar e desempenho no trabalho, sua eficácia parece depender da presença de outros recursos complementares, como autonomia, suporte social e feedback construtivo, entre outros (Frazier et al., 2017). Sob a ótica do Modelo JD-R, a ausência desses recursos pode limitar significativamente os benefícios da SP, sugerindo que uma abordagem isolada pode não ser suficiente para atender às complexas demandas organizacionais (Bakker & Demerouti, 2007). Estratégias integradas, que equilibrem demandas e recursos de forma abrangente, mostram-se mais eficazes para promover um ambiente organizacional sustentável, engajado e saudável.

Análise de Redes: líderes e não líderes

A análise das redes de líderes e não líderes revelou diferenças significativas na estrutura e intensidade das conexões. A rede de líderes apresentou maior densidade, com 43 das 91 relações significativas, destacando-se pelas conexões mais intensas entre variáveis relacionadas à Cultura Organizacional e à Segurança Psicológica. Variáveis como profissionalismo cooperativo e práticas de integração externa se mostraram especialmente relevantes na rede de líderes, sugerindo que esses elementos são fundamentais para criar um ambiente que promova a expressão de ideias e iniciativas (Edmondson, 1999).

Por outro lado, a rede dos não líderes apresentou uma estrutura menos densa, com 47 das 91 conexões significativas, mas com uma distribuição mais dispersa entre variáveis. Nessa rede, a Segurança Psicológica esteve mais associada a variáveis como satisfação e bem-estar dos trabalhadores e práticas de relacionamento interpessoal. Essa diferença sugere que, enquanto os líderes dependem de um ambiente altamente estruturado e conectado para sustentar Segurança Psicológica, os não líderes se beneficiam mais de fatores interpessoais e de satisfação pessoal para desenvolver uma percepção de segurança (Newman et al., 2017; Detert & Edmondson, 2011).

Sob a perspectiva do Modelo JD-R, os dados da análise de redes de líderes evidenciam a importância de recursos estruturais, como o “profissionalismo cooperativo” e as “práticas de integração externa”, para promover Segurança Psicológica em contextos de maior densidade organizacional, ou seja, aqueles em que as dimensões da Cultura Organizacional são mais evidenciadas nas conexões e interações identificadas na análise de redes. Esses recursos se mostram relevantes para equilibrar as elevadas demandas associadas à liderança, incluindo a responsabilidade pela tomada de decisões estratégicas e pela gestão de equipes (Bakker & Demerouti, 2017).

Nesse contexto, o fortalecimento da Segurança Psicológica entre líderes fomenta comportamentos de voz pró-social, essenciais para a inovação e a resolução de problemas organizacionais (Edmondson & Lei, 2014). Contudo, o Modelo JD-R também alerta que demandas intensificadas, quando não acompanhadas por recursos emocionais, especialmente suporte interpessoal e feedback construtivo, podem exacerbar o risco de *Burnout*, comprometendo tanto o bem-estar quanto a eficácia dos líderes (Schaufeli & Taris, 2014).

Por outro lado, a análise da rede de não líderes revelou uma dinâmica distinta, na qual variáveis como “satisfação e bem-estar dos trabalhadores”, além de “práticas de relacionamento interpessoal”, desempenham um papel mais relevante na percepção de Segurança Psicológica. De acordo com o Modelo JD-R, trabalhadores em posições hierárquicas inferiores, frequentemente sujeitos a menor autonomia e controle sobre suas demandas, dependem mais de recursos emocionais e sociais para atenuar os efeitos adversos do estresse ocupacional (Demerouti et al., 2001). A associação entre esses recursos interpessoais e a Segurança Psicológica entre não líderes destaca o papel crítico do apoio social e das relações interpessoais como mediadores que incentivam comportamentos de engajamento e reduzem o silêncio pró-indivíduo, mesmo em contextos organizacionais menos estruturados (Newman et al., 2017).

Outro ponto de destaque foi a centralidade do silêncio pró-indivíduo na rede dos não líderes, evidenciando uma maior tendência ao silêncio motivado por autopreservação em posições sem poder formal. Sob a ótica do Modelo JD-R, o silêncio pró-indivíduo pode ser compreendido como um mecanismo de defesa acionado em contextos em que as demandas de trabalho, como pressão por desempenho e relações interpessoais frágeis, não são contrabalançadas por recursos organizacionais adequados, como suporte emocional ou autonomia (Bakker & Demerouti, 2017).

Conforme Van Dyne et al. (2003), o silêncio pró-indivíduo reflete a omissão intencional de ideias, opiniões ou informações, frequentemente motivada por medo de represálias ou preocupações sobre a imagem profissional. Essa dinâmica é especialmente crítica em contextos hierárquicos inferiores, nos quais a percepção de risco associada à expressão de opiniões é amplificada pela ausência de Segurança Psicológica. A prevalência do silêncio pró-indivíduo está associada a níveis mais elevados de *Burnout*, como demonstrado por Schaufeli et al. (2019), ressaltando a importância de intervenções que combinem recursos sociais e estruturais para mitigar esses efeitos. Assim, estratégias organizacionais que promovam práticas inclusivas e canais seguros para comunicação podem ser decisivas para equilibrar as demandas e recursos, reduzindo o silêncio e fortalecendo o bem-estar dos trabalhadores.

Essa dinâmica é especialmente crítica em contextos hierárquicos inferiores, nos quais a percepção de risco associada à expressão de opiniões é amplificada pela ausência de Segurança Psicológica. A prevalência do silêncio pró-indivíduo está associada a níveis mais elevados de *Burnout*, como demonstrado por Schaufeli et al. (2019), ressaltando a importância de intervenções que combinem recursos sociais e estruturais para mitigar esses efeitos. Assim, estratégias organizacionais que promovam práticas inclusivas e canais seguros para comunicação podem ser decisivas para equilibrar as demandas e recursos, reduzindo o silêncio e fortalecendo o bem-estar dos trabalhadores.

A análise de redes também evidenciou que líderes e não líderes enfrentam pressões distintas no ambiente de trabalho, refletidas nas variáveis centrais e nas conexões de suas respectivas redes. Na rede dos líderes, foi observada uma intensidade maior nas relações entre Cultura Organizacional e Segurança Psicológica, sugerindo uma exposição a pressões mais intensas relacionadas à gestão de pessoas e à responsabilidade organizacional. Essa centralidade contribui para o aumento da carga emocional e da vulnerabilidade ao *Burnout*, em

conformidade com o Modelo JD-R, que postula que demandas elevadas, sem recursos adequados, intensificam o risco de esgotamento (Bakker & Demerouti, 2017).

Líderes que enfrentam altas demandas de desempenho e a pressão de manter uma imagem resiliente estão em maior risco de esgotamento, mesmo quando adotam estilos de liderança transformacional que beneficiam seus liderados (Schaufeli & Taris, 2014). Sob a perspectiva do Modelo JD-R, líderes frequentemente experienciam um desbalanceamento entre demandas e recursos. Enquanto suas funções exigem altos níveis de engajamento, inovação e responsabilidade, os recursos disponíveis para sustentá-los, como suporte emocional e práticas de autocuidado, nem sempre são suficientes para contrabalançar o impacto dessas demandas (Bakker & Demerouti, 2017). Essa dinâmica coloca os líderes em uma posição de vulnerabilidade psicológica, expondo-os ao desgaste emocional devido às pressões contínuas da liderança.

Os achados do presente estudo reforçam essa interpretação, indicando que tanto o *Burnout Core* quanto o *Burnout Distress* são mais elevados entre líderes em comparação a outras funções, especialmente em contextos organizacionais marcados por elevados índices de silêncio pró-indivíduo e pró-social (Kish-Gephart et al., 2009; Morrison & Milliken, 2000). O silêncio pró-social, como descrito por Van Dyne et al., 2003, reflete uma escolha estratégica de reter informações para proteger o coletivo, enquanto o silêncio pró-indivíduo está relacionado a preocupações de autopreservação. Ambos os comportamentos, quando predominantes, limitam a comunicação aberta e ampliam o isolamento emocional dos líderes, intensificando os riscos de esgotamento psicológico.

Por outro lado, o *Burnout Distress*, que abrange sintomas como ansiedade, depressão e queixas psicossomáticas, foi observado de forma mais acentuada entre líderes, refletindo um sofrimento emocional que compromete a saúde mental e física. Sob a perspectiva do Modelo

JD-R, a combinação de demandas elevadas, como a pressão por resultados e a necessidade de manter a coesão da equipe, sem o suporte adequado de recursos, amplifica o impacto negativo sobre o bem-estar dos líderes (Bakker & Demerouti, 2017). A ausência de recursos organizacionais, como apoio emocional, feedback construtivo e autonomia, intensifica o estresse ocupacional, colocando os líderes em uma situação de risco significativo para o esgotamento físico e emocional.

Esse cenário reforça a necessidade de intervenções organizacionais que reconheçam as demandas específicas enfrentadas por líderes e promovam redes de apoio direcionadas a esse grupo. Estratégias como a criação de ambientes psicologicamente seguros, conforme descrito por Edmondson (1999), permitem que líderes expressem suas dificuldades sem receio de comprometer sua autoridade. Além disso, intervenções baseadas no modelo JD-R devem ser direcionadas na ampliação de recursos para contrabalançar as exigências de suas funções e favorecer o equilíbrio emocional (Schaufeli et al., 2019). Essa abordagem integrada tem o potencial de diminuir os impactos do *Burnout Distress* e promover um desempenho sustentável entre os líderes organizacionais.

A rede dos não líderes, por sua vez, apresentou uma estrutura mais distribuída e menos densa, com conexões mais dispersas entre Segurança Psicológica e práticas de relacionamento interpessoal. Esse padrão sugere que, embora os não líderes dependam de uma Segurança Psicológica robusta para expressarem suas ideias e se sintirem engajados, a intensidade das pressões é menor em comparação aos líderes. Morrison e Milliken (2000) afirmam que o silêncio pró-indivíduo em não líderes pode ser uma estratégia de autopreservação em ambientes hierárquicos, mas com menor impacto em termos de responsabilidade e desgaste mental.

Portanto, os resultados da análise de redes entre líderes e não líderes evidenciam nuances importantes na relação entre as demandas organizacionais, os recursos disponíveis e

os desfechos comportamentais. A complexidade das redes de líderes, marcada pela densidade e centralidade de variáveis estruturais como práticas de integração externa e profissionalismo cooperativo, demonstra que a liderança não apenas exige mais, mas também se apoia em recursos organizacionais mais robustos para manter a Segurança Psicológica e evitar o esgotamento emocional. Isso reforça a premissa do Modelo JD-R, na qual os líderes, enfrentando demandas mais elevadas, necessitam de recursos amplos e estratégicos para minimizar os efeitos negativos dessas demandas sobre sua saúde mental e desempenho (Bakker & Demerouti, 2017).

Por outro lado, a estrutura mais dispersa da rede dos não líderes reflete uma dependência maior de recursos interpessoais, como a satisfação e o bem-estar no trabalho, para sustentar a Segurança Psicológica. A centralidade do silêncio pró-indivíduo entre os não líderes revela que, sem práticas organizacionais que fortaleçam a confiança e reduzam o medo de retaliações, esses trabalhadores tendem a se proteger por meio da omissão, o que pode limitar o engajamento e comprometer a inovação organizacional. Essa observação é consistente com o modelo JD-R, que destaca que a ausência de recursos adequados pode intensificar os efeitos das demandas, ampliando o risco de *Burnout* e reduzindo comportamentos proativos, como a voz pró-social (Van Dyne et al., 2003; Morrison & Milliken, 2000).

Essas diferenças entre as redes de líderes e não líderes indicam que estratégias de suporte psicológico e práticas de gestão devem ser adaptadas às funções de cada grupo. Para líderes, as empresas devem implementar programas de suporte com canais de ouvidoria e mentoria, enfatizando o desenvolvimento de habilidades de gestão emocional. Para não líderes, práticas que incentivem a comunicação aberta e reduzam o medo de represálias podem promover um ambiente mais seguro e colaborativo, alinhado aos estudos de Detert e Edmondson (2011).

Análise de Redes: tipos de empresas

A análise das redes com base nos tipos de empresas revelou diferenças importantes. As empresas brasileiras públicas apresentaram a rede menos densa, com apenas 27 de 91 relações significativas. Essa estrutura dispersa reflete ambientes menos integrados e com conexões mais fracas entre variáveis, especialmente entre práticas de relacionamento interpessoal e Segurança Psicológica. Nesses contextos, a predominância do silêncio pró-indivíduo, associado ao *Burnout Core*, indica uma Cultura Organizacional que pode não estimular a comunicação aberta (Morrison & Milliken, 2000). A ausência de relações significativas envolvendo o silêncio pró-social pode sugerir uma menor valorização da comunicação colaborativa nesses ambientes.

Por outro lado, a rede das empresas brasileiras familiares foi relativamente densa, com 43 de 91 relações significativas. As associações mais fortes entre a Cultura Organizacional, Segurança Psicológica e Engajamento no Trabalho indicam uma cultura que valoriza o profissionalismo cooperativo e o bem-estar dos empregados. A presença da voz pró-social como variável fortemente associada ao Engajamento no Trabalho indica que esses ambientes incentivam a expressão e a colaboração, promovendo maior envolvimento dos trabalhadores (Edmondson & Lei, 2014). No entanto, a centralidade do silêncio pró-indivíduo sugere que ainda há desafios a serem enfrentados para reduzir comportamentos de autopreservação.

A rede das empresas brasileiras privadas foi a mais densa, com 57 de 91 relações significativas, demonstrando uma ampla conectividade entre variáveis. Esse ambiente é caracterizado por múltiplas ligações da Cultura Organizacional com Segurança Psicológica e o Engajamento no Trabalho, evidenciando práticas de gestão que podem promover um clima organizacional mais dinâmico. Contudo, a relação positiva entre o silêncio pró-social e o

Burnout Core levanta questões sobre a pressão para manter uma imagem colaborativa, que pode mascarar o esgotamento (Kish-Gephart et al., 2009).

A rede das empresas multinacionais, com 40 de 91 conexões significativas, apresentou uma estrutura menos densa do que as empresas familiares. As relações mais fortes, incluindo as associações negativas do profissionalismo cooperativo e da Segurança Psicológica com o silêncio pró-indivíduo indicam um esforço por parte dessas organizações em fomentar um ambiente seguro para a comunicação (Newman et al., 2017). A associação negativa do *Burnout Core* com Segurança Psicológica e o profissionalismo cooperativo reforça a importância de adoção de práticas de liderança que promovam um ambiente saudável e que mitiguem os efeitos de esgotamento (Bakker & Demerouti, 2017).

A análise comparativa das redes mostrou que, embora a Segurança Psicológica e o silêncio pró-indivíduo sejam centrais em todos os tipos de empresas, a forma como se manifestam e impactam o ambiente organizacional varia. Empresas públicas podem se beneficiar de políticas que fortaleçam práticas de relacionamento interpessoal e reduzam o silêncio pró-indivíduo. Já as empresas familiares e privadas podem considerar estratégias que equilibrem a promoção da voz com o bem-estar para evitar o *Burnout* mascarado por comportamentos colaborativos. As multinacionais devem continuar investindo em práticas de profissionalismo cooperativo para manter um ambiente engajado e com baixos níveis de *Burnout*.

Esses achados destacam a importância de adaptar as estratégias de gestão conforme o tipo de empresa, utilizando práticas que promovam Segurança Psicológica e minimizem comportamentos de silêncio prejudiciais para fortalecer o Engajamento no Trabalho e reduzir o *Burnout*. Os resultados desta tese destacam a importância central da Cultura Organizacional

e da Segurança Psicológica nos Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, bem como nos desfechos de *Burnout* e Engajamento no Trabalho.

Esta pesquisa revelou que a presença de Segurança Psicológica favorece o Engajamento no Trabalho em ambientes corporativos como empresas familiares e privadas, nos quais os trabalhadores se sentem motivados a expressar ideias e contribuir com melhorias. As análises mostraram que a Segurança Psicológica ocupa uma posição central e mediadora, sendo relevante para que as práticas organizacionais alcancem desfechos positivos de saúde mental e desempenho.

A presença de conexões fortes entre Segurança Psicológica e variáveis como a voz pró-social e o silêncio pró-indivíduo destaca a importância de ambientes que incentivem a expressão aberta e minimizem comportamentos de silêncio motivados pelo medo. Em empresas com culturas organizacionais que promovem Segurança Psicológica, os trabalhadores tendem a ter maior Engajamento no Trabalho e menor incidência de *Burnout*, conforme evidenciado pela literatura (Edmondson & Lei, 2014; Schaufeli et al., 2019). Isso destaca a necessidade de políticas e práticas que reforcem a confiança e a abertura no local de trabalho.

Em organizações que cultivam uma cultura de Segurança Psicológica, observa-se uma correlação positiva entre o Engajamento no Trabalho dos trabalhadores e uma redução nos índices de *Burnout*. A literatura sugere que ambientes de trabalho que priorizam Segurança Psicológica não apenas favorecem a expressão aberta de ideias, mas também criam um espaço no qual os trabalhadores se sentem valorizados e motivados a contribuir ativamente (Edmondson & Lei, 2014; Schaufeli et al., 2019).

Essa dinâmica é importante, pois práticas organizacionais que reforçam a confiança e a abertura no local de trabalho são fundamentais para promover a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores, impactando diretamente na produtividade e na satisfação geral dos trabalhadores. A Segurança Psicológica atua como um recurso que, quando presente, diminui as percepções de estresse e facilita a conexão emocional dos trabalhadores com suas funções, conforme descrito por Bakker e Demerouti (2017).

Além disso, as diferenças nas redes observadas entre os tipos de empresas indicam que abordagens diferenciadas são necessárias para maximizar o potencial de cada contexto organizacional. Por exemplo, em empresas públicas, a implementação de programas de treinamento voltados para o fortalecimento das relações interpessoais, que incluem a promoção da comunicação eficaz entre os trabalhadores, pode ser eficaz na redução do silêncio pró-indivíduo, definido como sendo a omissão de opiniões e sugestões em situações de insegurança (Van Dyne et al., 2003; Kish-Gephart et al., 2009; Knoll & Redman, 2015). Tais iniciativas, que incluem sessões de *feedback* construtivo e fóruns de discussão, têm o potencial de encorajar uma comunicação mais aberta e eficaz, contribuindo para um ambiente mais colaborativo.

Nas empresas privadas, é importante manter um equilíbrio entre o foco em resultados e a promoção do bem-estar dos trabalhadores. Esse equilíbrio pode ser alcançado por meio de políticas que integrem reconhecimento e suporte emocional, visando tanto o alto desempenho quanto a saúde psicológica dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007).

Por outro lado, empresas familiares e privadas devem concentrar esforços na promoção da voz pró-social, definida como a expressão intencional de ideias e preocupações que beneficiam a organização e seus membros (Van Dyne et al., 2003). Essas organizações devem equilibrar iniciativas que incentivem a participação ativa dos trabalhadores com estratégias que previnam o *Burnout*, garantindo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

As multinacionais, por sua vez, têm a oportunidade de expandir suas práticas de profissionalismo colaborativo, que envolvem a colaboração mútua e o apoio entre colegas, essencial para criar um ambiente que valorize a Segurança Psicológica e minimize os riscos associados ao *Burnout* (Salanova et al., 2014; Schaufeli et al., 2019). Portanto, é imprescindível que os líderes adotem uma abordagem adaptativa e sensível ao contexto organizacional, promovendo práticas que elevem a Segurança Psicológica e o Engajamento no Trabalho em todos os níveis, ajustando suas estratégias conforme as características específicas de cada tipo de organização.

Sob a ótica do Modelo JD-R, conclui-se que as configurações estruturais e culturais das organizações analisadas influenciam de forma decisiva a dinâmica entre demandas e recursos, afetando diretamente a saúde mental, o engajamento e os comportamentos organizacionais dos trabalhadores. Cada tipo de empresa apresenta uma interação única entre suas variáveis organizacionais, como Segurança Psicológica, comportamentos de voz e silêncio, e práticas culturais, o que reflete tanto suas demandas específicas quanto os recursos disponíveis para enfrentá-las. Essa perspectiva evidencia que o equilíbrio entre demandas e recursos, proposto pelo modelo JD-R, é moldado não apenas por fatores individuais, mas também pela complexidade das estruturas e contextos organizacionais. A seguir, uma análise detalhada demonstra como essas dinâmicas se manifestam em diferentes tipos de empresas, destacando intervenções necessárias para promover ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos.

Nas empresas brasileiras públicas, a dispersão das conexões e a menor densidade da rede refletem ambientes fragmentados, nos quais as demandas relacionadas à burocracia, rigidez hierárquica e limitações na autonomia não são contrabalançadas por recursos organizacionais robustos. Esses fatores enfraquecem a Segurança Psicológica e favorecem

comportamentos de silêncio pró-indivíduo, limitando a capacidade dos trabalhadores de se engajarem ativamente (Van Dyne et al., 2003; Kish-Gephart et al., 2009). Sob o modelo JD-R, fica evidente que a criação de ambientes mais coesos, com práticas que promovam feedback construtivo e suporte interpessoal, é essencial para equilibrar as demandas e mitigar os impactos negativos sobre o bem-estar dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007).

Nas empresas brasileiras familiares, as redes mais densas e integradas demonstram maior conectividade entre variáveis como profissionalismo cooperativo, Segurança Psicológica e comportamentos de voz pró-social. No entanto, a coexistência de silêncio pró-indivíduo em algumas conexões reflete uma dinâmica ambivalente, na qual a pressão por lealdade e conformidade pode limitar a expressão aberta. À luz do JD-R, essas organizações apresentam recursos valiosos para sustentar engajamento e inovação, mas exigem intervenções que combatam as pressões culturais negativas, promovendo um equilíbrio sustentável entre demandas e recursos (Edmondson, 1999; Schaufeli & Taris, 2014).

Nas empresas brasileiras privadas, a rede mais densa entre os tipos de empresas analisados indica um ambiente organizacional que combina práticas culturais robustas com suporte organizacional, favorecendo conexões mais fortes entre Segurança Psicológica e comportamentos de voz. Contudo, a relação positiva entre silêncio pró-indivíduo e *Burnout Core* sugere que o medo de retaliação em contextos altamente competitivos ainda é um desafio. O modelo JD-R destaca que, para essas empresas, o direcionamento em intervenções que alinhem demandas competitivas com recursos, como autonomia e reconhecimento, é essencial para sustentar o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli et al., 2019).

Por fim, as empresas multinacionais apresentam redes mais sofisticadas, com conexões intensas entre profissionalismo cooperativo e Segurança Psicológica, destacando o papel de

práticas culturais inclusivas e colaborativas no fortalecimento do engajamento. No entanto, a moderação das relações envolvendo voz e satisfação no trabalho sugere que as demandas multiculturais e de adaptação contínua podem limitar a percepção de segurança dos trabalhadores. À luz do JD-R, essas redes demonstram que intervenções eficazes devem integrar políticas globais com práticas regionais, adaptando os recursos às realidades locais para maximizar o impacto organizacional (Newman et al., 2017; Edmondson & Lei, 2014).

Esses resultados reforçam a aplicabilidade do modelo JD-R como referencial teórico para compreender como os diferentes tipos de empresas equilibram demandas e recursos. Empresas que investem em práticas organizacionais personalizadas, ajustadas às especificidades de seus contextos, estão mais bem posicionadas para criar ambientes que promovam saúde mental, engajamento e desempenho sustentável (Bakker & Demerouti, 2007).

Portanto, a análise de redes e os resultados obtidos por *path analysis*, que será apresentada a seguir, revelaram que Segurança Psicológica atua como mediadora principal, conectando diretamente práticas organizacionais a resultados positivos de saúde mental e desempenho. Esse achado corrobora os trabalhos de Edmondson (1999) e Schein (1992), que destacaram a relevância da Segurança Psicológica e da Cultura Organizacional na promoção de ambientes mais colaborativos e seguros.

Análise de Caminhos (*path analysis*)

Este estudo e seus resultados representam sua contribuição ao destacar a influência preditora da Cultura Organizacional na Segurança Psicológica e nos Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações que podem ter como desfechos *Burnout* ou Engajamento no Trabalho.

Como já apresentado anteriormente nos resultados, uma análise de caminhos (*path analysis*) também foi conduzida para explorar as relações diretas e indiretas entre Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, o *Burnout* e o Engajamento no Trabalho. O modelo inicial propunha que a Cultura Organizacional seria uma preditora direta da Segurança Psicológica e dos Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, sendo que a Segurança Psicológica e tais comportamentos atuariam como mediadores entre a Cultura Organizacional e os desfechos de *Burnout* e Engajamento no Trabalho.

Os resultados apresentados por *path analysis* revelaram que o modelo inicial precisou ser ajustado, pois observou-se que a Cultura Organizacional não previu diretamente o *Burnout* e Engajamento no Trabalho, sugerindo que essas variáveis eram mediadas por outros elementos, como Segurança Psicológica e Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações. No modelo ajustado, Segurança Psicológica emergiu como sendo um mediador importante entre a Cultura Organizacional e os desfechos de *Burnout* e Engajamento no Trabalho.

Os dados obtidos indicaram que aspectos positivos da Cultura Organizacional, como o “profissionalismo cooperativo” e “satisfação e bem-estar dos empregados”, tiveram uma correlação positiva significativa com Segurança Psicológica. Esta, por sua vez, demonstrou ser um preditor positivo do Engajamento no Trabalho e um preditor negativo do *Burnout*. Esses achados corroboram o Modelo JD-R, que enfatiza o papel de recursos organizacionais no aumento da motivação e na mitigação de demandas relacionadas ao estresse (Bakker & Demerouti, 2007).

Uma Cultura Organizacional que valorize práticas colaborativas e o bem-estar cria um ambiente seguro no qual os trabalhadores se sentem encorajados a se expressar e se engajar

plenamente (Ferreira et al., 2002; Ramalho & Porto, 2021; Edmondson, 1999). Contudo, é relevante considerar que o impacto desses recursos pode variar dependendo de fatores organizacionais, como a hierarquia e a dinâmica de poder, conforme apontado por Newman et al. (2017).

Em contraste, as “práticas de recompensa e treinamento” se mostraram preditoras negativas da Segurança Psicológica, destacando a complexidade das influências exercidas pelas dimensões da Cultura Organizacional sobre os resultados organizacionais. Essa relação negativa pode ser atribuída a adoção de práticas excessivamente competitivas que intensifica as demandas psicológicas, gera pressão desmedida e compromete o ambiente de trabalho, tornando-o menos acolhedor e minando a confiança e a cooperação entre os trabalhadores. Esse cenário aumenta o estresse e a insegurança, levando os profissionais a evitar o compartilhamento de ideias ou sugestões por receio de retaliação ou impacto negativo em suas avaliações de desempenho (Morrison & Milliken, 2000; Knoll & Redman, 2015).

Esse tipo de ambiente de alta competição reforça uma cultura de silêncio organizacional, na qual os indivíduos preferem omitir informações relevantes como forma de autopreservação, comprometendo a comunicação aberta e colaborativa. Além disso, a priorização exclusiva no desempenho individual pode minar o senso de pertencimento e enfraquecer as relações interpessoais no local de trabalho, contribuindo para a fragmentação das equipes e para uma menor confiança organizacional (Edmondson, 1999).

Em tais ambientes, a busca por resultados e a pressão por performance individual comprometem a confiança entre colegas e enfraquecem o senso de colaboração, o que, conforme apontado por Edmondson e Lei (2014), tende a reduzir o engajamento e aumentar os níveis de ansiedade e insegurança entre os trabalhadores. Estudos também indicam que a falta de Segurança Psicológica em ambientes de alta competição está associada a um aumento dos

riscos de *Burnout*, pois a ausência de apoio e cooperação entre os colegas pode amplificar o estresse ocupacional e comprometer a saúde mental dos trabalhadores (Schaufeli et al., 2009). Esse achado evidencia uma dinâmica organizacional no qual a Segurança Psicológica é comprometida em prol de uma competitividade prejudicial, reforçando a importância de práticas de recompensa que equilibrem o foco em resultados com o bem-estar coletivo e a construção de um ambiente de trabalho saudável.

Os achados sobre “práticas de recompensa e treinamento” excessivamente competitivas revelam uma dinâmica organizacional que pode ser analisada sob a ótica do Modelo JD-R. Esse modelo explica que ambientes de alta pressão e competição, com foco exclusivo em resultados individuais, funcionam como demandas psicológicas excessivas, comprometendo os recursos organizacionais essenciais, como a Segurança Psicológica e o suporte social (Bakker & Demerouti, 2007).

Tais práticas, ao priorizarem o desempenho individual em detrimento do bem coletivo, geram um clima de medo e retaliação, desencorajando a comunicação aberta e a colaboração entre os trabalhadores. Além disso, conforme indicado por Edmondson e Lei (2014) e Schaufeli et al. (2019), essa ausência de recursos e apoio aumenta significativamente o risco de *Burnout*, intensificando a insegurança e a ansiedade no ambiente de trabalho. Conforme indicado pelo Modelo JD-R, ambientes que priorizam demandas excessivas, como alta pressão competitiva, sem oferecer recursos adequados, como suporte social e reconhecimento, intensificam os riscos de *Burnout* e comprometem o Engajamento no Trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

Para reverter esses efeitos negativos, as organizações devem adotar práticas que equilibrem a valorização de resultados individuais com incentivos que promovam a colaboração, a segurança emocional e o bem-estar coletivo. Esse equilíbrio não apenas reduz o estresse, mas também incentiva a inovação e a resolução de problemas, elementos essenciais

para o sucesso organizacional sustentável (Schaufeli & Taris, 2014). Somente dessa forma será possível criar um ambiente sustentável, no qual o engajamento e a saúde mental dos trabalhadores sejam preservados, sem comprometer os resultados organizacionais.

Como afirmado por Van Dyne et al. (2003), a falta de segurança pode gerar comportamentos de silêncio organizacional e elevar os níveis de estresse e esgotamento mental, que estão diretamente associados ao desenvolvimento do *Burnout*. Segurança Psicológica, entendida como a percepção de que os trabalhadores podem se expressar sem medo de consequências negativas, é fundamental para que se sintam à vontade para contribuir com ideias e soluções.

Esse cenário está alinhado com o Modelo JD-R, que enfatiza que demandas organizacionais elevadas, quando não acompanhadas de recursos adequados, como apoio social e reconhecimento, aumentam os níveis de estresse e *Burnout* (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Adicionalmente, o modelo *Effort-Reward Imbalance* (ERI) também aponta que desequilíbrios entre esforço e recompensa, típicos de práticas excessivamente competitivas, podem intensificar a vulnerabilidade ao estresse e prejudicar a percepção de justiça no ambiente de trabalho (Siegrist, 1996).

Além disso, práticas que priorizam exclusivamente resultados individuais podem amplificar sentimentos de insegurança e desconfiança, promovendo comportamentos defensivos, como o silêncio organizacional, e reduzindo o engajamento (Morrison & Milliken, 2000; Knoll & Redman, 2015). Essas observações reforçam a necessidade de um equilíbrio entre práticas competitivas e suporte organizacional. Estratégias como feedback construtivo, recompensas equitativas e incentivo à colaboração são cruciais para mitigar os efeitos negativos dessas práticas e promover um ambiente de trabalho que favoreça tanto o desempenho quanto o bem-estar coletivo (Edmondson, 1999; Cameron & Quinn, 2006).

Os comportamentos de voz pró-social também atuaram como mediadores e se correlacionaram positivamente com o Engajamento no Trabalho e negativamente com o *Burnout*. Por outro lado, o silêncio pró-indivíduo foi associado negativamente à Segurança Psicológica e positivamente ao *Burnout*. Esses achados destacam que ambientes de trabalho que inibem a expressão de opiniões tendem a promover um clima de estresse e esgotamento (Morrison & Milliken, 2000; Kish-Gephart et al., 2009).

De acordo com o Modelo JD-R, a falta de recursos que estimulem a comunicação aberta pode aumentar as demandas emocionais e cognitivas dos trabalhadores, resultando em maiores níveis de exaustão (Schaufeli et al., 2019). Essa análise aponta para a importância de promover práticas organizacionais que incentivem comportamentos de voz como recurso essencial para um ambiente de trabalho saudável.

Os resultados reforçam a ideia de que a Cultura Organizacional impacta nos desfechos de saúde mental por meio de mecanismos indiretos como Segurança Psicológica e os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, influenciando no desempenho dos trabalhadores. De acordo com os estudos de Ferreira et al. (2002), práticas organizacionais que promovam “profissionalismo cooperativo” e “satisfação e bem-estar dos empregados” são fundamentais para criar um ambiente seguro no qual a Segurança Psicológica atua como mediadora do aumento do Engajamento no Trabalho e da redução do *Burnout*.

Esses elementos colaborativos, quando fortalecidos, permitem que os trabalhadores se sintam mais à vontade para expressar suas opiniões e ideias, favorecendo um clima de inovação e desempenho organizacional (Ramalho & Porto, 2021). No entanto, o Modelo JD-R sugere que, além de recursos colaborativos, é necessário considerar estratégias que equilibrem demandas e recursos, garantindo que o ambiente de trabalho sustente resultados de longo prazo (Bakker & Demerouti, 2017).

Em contrapartida, conforme apontado por Van Dyne et al. (2003) e observado nos resultados do presente estudo, ambientes que desencorajam a manifestação de ideias e adotam práticas que intensifiquem situações de silêncio pró-indivíduo podem resultar em maior desgaste psicológico e índices mais elevados de *Burnout*. Esses achados estão alinhados ao Modelo JD-R, que sugere que a ausência de recursos essenciais, como Segurança Psicológica, pode amplificar os efeitos negativos das demandas organizacionais, resultando em exaustão emocional e insatisfação no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). A ausência de Segurança Psicológica contribui para o aumento do estresse, criando um clima de autopreservação que restringe a expressão de ideias e agrava o impacto das demandas sobre a saúde mental.

A *path analysis*, portanto, serviu para fornecer evidências robustas para um modelo indireto em que a Cultura Organizacional afeta o *Burnout* e o Engajamento no Trabalho por meio da Segurança Psicológica e dos Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações. Tal constatação destaca a importância de estratégias de gestão que promovam ambientes de trabalho mais seguros e apoiadores, que incentivem a comunicação aberta e valorizem a contribuição ativa dos trabalhadores. As implicações práticas desses achados sugerem que organizações que desejam reduzir o *Burnout* e aumentar o Engajamento no Trabalho devem priorizar suas ações em fortalecer uma Cultura Organizacional Positiva e investir em práticas que promovam Segurança Psicológica.

Como conclusão dos dados observados em *path analysis* aliados à luz do Modelo JD-R, a promoção da Segurança Psicológica é indispensável para atenuar os comportamentos de silêncio pró-indivíduo e, conseqüentemente, reduzir os riscos de *Burnout*. No contexto do Modelo JD-R, a Segurança Psicológica é reconhecida como um recurso organizacional relevante, capaz de equilibrar as demandas do trabalho e promover estados motivacionais positivos, como o vigor e a dedicação (Bakker & Demerouti, 2007).

Esses resultados destacam que intervenções organizacionais voltadas à criação de uma Cultura Organizacional cooperativa e inclusiva, aliadas a práticas que incentivem o reconhecimento, o suporte social e a confiança, são essenciais para sustentar o engajamento dos trabalhadores e melhorar o desempenho organizacional de forma equilibrada e resiliente (Schaufeli & Taris, 2014).

Considerações Finais

Esta tese destacou a relevância da Cultura Organizacional como um preditor significativo dos Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações entre trabalhadores brasileiros, evidenciando que essa relação é mediada pela Segurança Psicológica. As evidências obtidas indicam que a Cultura Organizacional pode influenciar no bem-estar dos trabalhadores e nos desfechos de saúde mental, como *Burnout* e Engajamento no Trabalho quando mediada pela Segurança Psicológica e Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações, operando como um sistema complexo que interage com variáveis contextuais, estruturais e interpessoais para moldar os comportamentos no ambiente de trabalho.

A questão central que guiou este estudo foi: “*Como a Cultura Organizacional impacta a Segurança Psicológica e os Comportamentos de Voz e Silêncio de trabalhadores brasileiros, e quais são as implicações dessa relação para os desfechos de Burnout e Engajamento no Trabalho?*”. As análises realizadas, que incluíram correlações, redes e *path analysis*, destacaram mecanismos mediadores relevantes, como a Segurança Psicológica, que conectam diretamente práticas culturais a desfechos de saúde mental e desempenho organizacional. Tais resultados reforçam a importância de ambientes que promovam o profissionalismo cooperativo e práticas inclusivas, reduzindo comportamentos de silêncio prejudiciais e favorecendo a livre expressão. Essas evidências serão aprofundadas nos próximos parágrafos, explorando como as variáveis mediadoras sustentam as interações organizacionais.

Desse modo, constatou-se que práticas organizacionais que valorizam o profissionalismo cooperativo, o bem-estar dos trabalhadores e uma abordagem inclusiva foram associadas a ambientes que fortalecem a SP, promovem a livre expressão e reduzem comportamentos indesejados, como o silêncio pró-indivíduo, o assédio e o estresse. Em contraste, ambientes

caracterizados por hierarquias rígidas, competição exacerbada e comunicação deficiente foram relacionados a altos níveis de silêncio organizacional e maior prevalência de *Burnout*.

Os objetivos e hipóteses definidos no início desta pesquisa foram amplamente atingidos, confirmando contribuições importantes para o entendimento das relações organizacionais. O objetivo geral da pesquisa, que visava examinar a influência preditiva da Cultura Organizacional (CO) nos Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO), considerando a mediação da Segurança Psicológica (SP) e suas repercussões em *Burnout* e Engajamento no Trabalho, foi atingido com sucesso. Em relação aos objetivos específicos, o OE1 demonstrou a existência de correlações significativas entre as variáveis CO, SP, CVSO, *Burnout* e Engajamento. O OE2 confirmou que a CO exerce um impacto preditivo sobre *Burnout* e Engajamento, mediado pela SP e pelos CVSO. O OE3 evidenciou que os CVSO têm impacto direto na saúde mental dos trabalhadores, em particular no *Burnout*. Por fim, o OE4 propôs novas perspectivas analíticas e gerou informações úteis para intervenções organizacionais voltadas para promoção da SP e do bem-estar.

As hipóteses da pesquisa também foram, em grande parte, corroboradas. A H1, que previa uma associação positiva entre CO e SP, foi validada, indicando que práticas culturais favoráveis aumentam significativamente a percepção de segurança. A H3, que atribuía um papel mediador à SP entre a CO e os CVSO, também foi confirmada. Além disso, a H4, que previa que altos níveis de SP estariam associados a menores níveis de *Burnout* e maiores níveis de Engajamento, foi corroborada pelos dados. Entretanto, a H2, que sugeria uma relação direta entre CO e os desfechos de *Burnout* e Engajamento, não foi corroborada. Esse resultado reforça a importância dos mediadores no entendimento das dinâmicas organizacionais, evidenciando que a relação entre CO e esses desfechos ocorre de forma indireta.

Esses achados destacam a complexidade dos fenômenos organizacionais, sugerindo que intervenções devem priorizar o fortalecimento da SP e a promoção de práticas culturais inclusivas e colaborativas. Essa abordagem não apenas mitiga o *Burnout*, mas também favorece o Engajamento no Trabalho, criando um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Entre as contribuições originais desta pesquisa, destaca-se o aprofundamento do modelo Job Demands-Resources (JD-R) no contexto brasileiro, com a identificação de múltiplos mediadores, como SP e CVSO. Esta tese demonstrou que, enquanto o modelo JD-R tradicionalmente enfatiza relações diretas entre demandas, recursos e desfechos, os achados aqui apresentados sugerem que as interações entre esses elementos são mais complexas e dinâmicas, demandando abordagens multifacetadas para intervenções eficazes. A multiplicidade de mediadores ressalta a necessidade de estratégias organizacionais que vão além de uma visão dicotômica e considerem as particularidades culturais, setoriais e regionais.

Outro ponto foi a análise das diferenças entre líderes e não líderes, que revelou demandas e recursos específicos para cada grupo. Líderes, frequentemente posicionados como provedores de suporte, também enfrentam desafios únicos que afetam sua SP e comportamentos de voz. Esses resultados reforçam a importância de estratégias personalizadas, adaptadas às demandas específicas de cada posição hierárquica, para promover um ambiente organizacional mais equilibrado e inclusivo.

Adicionalmente, foi evidenciado que a interação entre fatores culturais organizacionais e SP pode ser mais intrincada do que sugerido por modelos tradicionais. A percepção dos trabalhadores sobre SP mostrou variações significativas dependendo do contexto organizacional, reforçando a necessidade de intervenções adaptadas às dinâmicas específicas de cada organização.

Apesar das contribuições significativas, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser reconhecidas. A coleta de dados autorrelatados pode introduzir vieses, como deseabilidade social, que poderiam ser mitigados com o uso de dados triangulados, como observações diretas e avaliações de pares de trabalho, aumentando a validade das inferências. Estudos longitudinais que envolvem a observação repetida das mesmas variáveis (como indivíduos, grupos ou organizações) ao longo de um período podem ser recomendados para avaliar os impactos de mudanças culturais e práticas organizacionais.

Além disso, a abordagem quantitativa, embora robusta, limitou a compreensão das nuances contextuais dos CVSO. Pesquisas qualitativas futuras, como entrevistas, narrativas compreensivas e grupos focais, poderiam oferecer uma compreensão mais profunda das percepções dos trabalhadores, capturando aspectos mais fenomenológicos que podem sustentam subjetivamente a relação entre CO, SP e CVSO.

Os resultados deste estudo também têm implicações para o desenvolvimento de intervenções organizacionais. Pesquisas futuras poderiam avaliar a eficácia de práticas voltadas para uma Cultura Organizacional inclusiva e de apoio, investigando como isso impacta Segurança Psicológica, reduz o silêncio organizacional e aumenta o Engajamento no Trabalho. Estudos longitudinais acompanhando mudanças em políticas e práticas organizacionais ao longo do tempo poderiam proporcionar insights valiosos sobre a evolução desses efeitos.

Uma área promissora para pesquisas futuras envolve um estudo mais detalhado sobre os diferentes estilos de liderança e práticas organizacionais que moderam a relação entre Cultura Organizacional, Segurança Psicológica e Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações. Estilos de liderança, como por exemplo, transformacional e ética, podem ser investigados para entender o seu potencial para favorecer a Segurança Psicológica e a expressão organizacional, fornecendo às empresas diretrizes para adotar práticas de gestão

mais eficazes e adaptadas ao contexto. Além disso, sugere-se explorar como as práticas de CO e SP variam entre setores e regiões, considerando as particularidades culturais e setoriais do Brasil.

Do ponto de vista da implicação teórica, esta tese contribuiu significativamente ao aprofundar o Modelo JD-R no contexto brasileiro, integrando mediadores como a Segurança Psicológica (SP) e os Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações (CVSO). Esse avanço teórico permitiu uma visão mais dinâmica e contextualizada das relações organizacionais, mostrando que essas interações são multifacetadas e não lineares.

Além disso, ao incorporar a Cultura Organizacional (CO) como elemento central no modelo, a pesquisa demonstrou que práticas e valores culturais podem atuar como facilitadores de recursos organizacionais, promovendo a voz pró-social — uma dimensão dos CVSO caracterizada por comportamento proativo e cooperativo, voltado para o benefício coletivo — e mitigando o silêncio pró-indivíduo, frequentemente associado à autopreservação e ao medo de retaliações.

Sob a ótica do Modelo JD-R, a voz pró-social e a redução do silêncio pró-indivíduo podem ser interpretadas como mecanismos que equilibram demandas de trabalho, fortalecem estados motivacionais positivos, como o Engajamento no Trabalho, e reduzem os impactos do *Burnout*. Essa perspectiva destaca a CO como um componente estratégico que organiza e potencializa tanto os recursos quanto os mediadores, ampliando a aplicabilidade do JD-R em contextos organizacionais complexos, como o brasileiro.

Como implicação prática, as organizações poderiam implementar programas de treinamento em liderança engajadora, capacitando gestores a identificar sinais de estresse e a promover uma comunicação mais assertiva e que visam a conexão empática. Técnicas de

comunicação não violenta e escuta ativa ajudariam a criar um ambiente no qual os trabalhadores se sentissem valorizados, favorecendo o compartilhamento de ideias e a prevenção de conflitos. Práticas de *feedback* contínuo, reconhecimento e sessões de escuta ativa também reforçariam a Segurança Psicológica e o Engajamento no Trabalho.

A criação de espaços seguros para a troca de ideias, como reuniões de *brainstorming* e grupos de apoio, é igualmente importante. Esses espaços podem estimular a voz organizacional e prevenir o acúmulo de tensões que levam ao *Burnout*. Além disso, políticas de tolerância zero ao assédio e canais confidenciais de denúncia promoveriam um ambiente de confiança e respeito mútuo, essencial para o bem-estar organizacional.

Outra sugestão é a implementação de programas de Equidade, Diversidade e Inclusão (EDI) pode fortalecer ainda mais o ambiente de trabalho, garantindo que todos os trabalhadores se sintam acolhidos e respeitados. Esses programas valorizam as diferenças e criam um espaço no qual a colaboração e a Segurança Psicológica são integradas ao cotidiano da organização.

Na minha prática como consultor e palestrante, observei que organizações que implementam práticas como *feedback* contínuo, desenvolvimento de líderes engajadores e iniciativas de escuta ativa alcançam resultados significativos na prevenção do *Burnout* e na construção de ambientes organizacionais mais confiáveis e engajados. Essas práticas não apenas fortalecem o bem-estar das equipes, mas também evidenciam o papel estratégico da Cultura Organizacional como um alicerce essencial para a produtividade e a sustentabilidade organizacional. Em contraste, empresas que carecem de uma cultura bem estruturada e de lideranças eficazes enfrentam desafios recorrentes, como alta rotatividade, conflitos internos e queda na produtividade, comprometendo seus resultados a longo prazo.

Embora minha experiência prática tenha proporcionado insights valiosos, ela não substitui a importância de uma base científica sólida. Elaborar esta tese foi uma oportunidade para aprofundar os estudos nos campos da Psicologia Organizacional, do Trabalho e da Saúde Ocupacional, explorando as complexidades desses fenômenos de forma sistemática e embasada. Esse processo de investigação permitiu unir as dimensões prática e teórica, ampliando a compreensão dos fatores que impactam o comportamento organizacional e a saúde mental no ambiente de trabalho.

Os resultados desta pesquisa reafirmam que a Cultura Organizacional não é apenas um reflexo de valores, mas uma ferramenta ativa e estratégica que pode ser moldada para promover saúde mental, inovação e desempenho sustentável. Investir em práticas que privilegiem a comunicação aberta, a colaboração e a Segurança Psicológica é uma estratégia indispensável para organizações que desejam se adaptar e prosperar em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos.

Além de contribuir para o avanço teórico nas áreas da Psicologia Organizacional, do Trabalho e da Saúde Ocupacional, os achados desta tese oferecem subsídios concretos para a prática. A inclusão de múltiplos mediadores, como a Segurança Psicológica e os Comportamentos de Voz e Silêncio, revelou a complexidade das dinâmicas organizacionais, fornecendo um novo olhar sobre os fatores que afetam o bem-estar e o engajamento no trabalho. Essa abordagem integrada não apenas enriquece a literatura, mas também orienta intervenções que alinhem saúde mental e desempenho organizacional.

Concluindo, esta tese reforça que organizações que priorizam a Segurança Psicológica, promovem lideranças inclusivas, estimulam feedback contínuo e adotam uma comunicação aberta estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios contemporâneos do mercado de trabalho. Futuras pesquisas podem aprofundar as interações entre Cultura Organizacional,

mediadores organizacionais e desfechos psicossociais em diferentes contextos culturais e setoriais, ampliando ainda mais o alcance dos resultados aqui apresentados. Essas considerações finais consolidam a relevância científica e prática dos achados, oferecendo uma base sólida para intervenções organizacionais que buscam integrar bem-estar e desempenho em um ambiente corporativo em constante transformação.

Referências

- Agarwal, U. A., Avey, J., & Wu, K. (2022). How and when abusive supervision influences knowledge hiding behavior: evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 209–231. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0789>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job Burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bastos, A.V.B; Andrade, R.S.A; Carneiro, L.L.; Aguiar, CV.; D’Almeida, A. (2020). Escala de Silêncio nas Organizações. In Hutz, C.S.; Bandeira, D.R.; Trentini, C.M.; Vazquez, A.C.S. (Orgs.). *Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho*. (pp. 249-267). Porto Alegre: Artmed.
- Bianchi, R., & Schonfeld, I. S. (2020). The Occupational Depression Inventory: A new tool for clinicians and epidemiologists. *Journal of Psychosomatic Research*, 138, 110249.

<https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2020.110249>

- Brainsfield, C., Edwards, M., Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. In M. Edwards, J. Greenberg (Ed). *Voice and Silence in Organizations* (Chap. 1, pp. 3-33). Bingley: Emerald.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12(1), 49-74.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised ed.). Jossey-Bass.
- 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>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of *Burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967925>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & 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. (2020). *A organização sem medo: criando Segurança Psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Alta Books.

Ferreira, M.C., Assmar, E.M.L., Estol, K.M.F., Helena, M.C.C.C., & Cisne, M.C.F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da Cultura Organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7 (2), 271-280. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200008>

Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. de C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435-445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Gil-Monte, P. R., Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2010). Validação da versão brasileira do “Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo” em professores. *Revista de Saúde Pública*, 44(1), 140-147. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/672/67240183015.pdf>

- Grailey, K. E., Murray, E., Reader, T., & Brett, S. J. (2021). The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: An evidence synthesis. *BMC Health Services Research*, *21*(1), 773. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06740-6>
- Harvey, J.F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, *72*(11), 1726–1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. London: Harvard University Press. <https://doi.org/10.4337/9780857939272>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/017084068300400409>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, *35*(2), 286-316.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*, *(9)* 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346–360. doi:10.1080/17439760.2013.804113
- Knoll, M., & Redman, T. (2015). Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees' Affective Attachment and Job Engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829–844. doi:10.1002/hrm.21744
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Le Pine, J. A., Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 852-868.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, (55), 71–92. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0176>

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1984). *Burnout* in organizational settings. In: S. Oskamp (Ed.). *Applied social psychology annual: Applications in organizational settings* (5nd ed., pp. 133-153). Sage, Beverly Hills, CA. https://www.researchgate.net/publication/232497134_Burnout_in_organization_settings
Acesso em 18.abr.2023
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). Maslach *Burnout* Inventor manual. (3rd ed.). Consult. Psychol. Press, Palo Alto, CA. https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual Acesso em 18.abr.2023
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job *Burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. https://www.researchgate.net/publication/228079161_Job_Burnout Acesso em 18.abr.2023
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2021). Sound and safe: The role of leader motivating language and follower self-leadership in feelings of psychological safety. *Administrative Sciences*, 11(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci11020051>
- Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Minari, M., & Guimaraes, L. A. (2019). Impacto da Cultura Organizacional no desequilíbrio entre esforço-recompensa no trabalho em uma universidade pública federal. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(2). doi:10.17652/rpot/2019.2.15580.
- Morrison, E. W, Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706- 725.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Nembhard, I., & Edmondson, A. (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. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological safety. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

- OMS - Organização Mundial de Saúde (2000). The World Health Report 2000: health systems: improving performance. Geneva. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42281>
Acesso em 18.abr.2023
- OMS - Organização Mundial da Saúde (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- OMS - Organização Mundial da Saúde (2022). World mental health report: transforming mental health for all. In *World Mental Health Report*.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338> Acesso em 18.abr.2023
- Pacheco, D.C., Arruda Moniz, A.I.D. de S., & Caldeira, S. N. (2015). Silence in organizations and psychological safety: A literature review. *European Scientific Journal, ESJ*, 11(10). <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6156> Acesso em 18.abr.2023
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizacional cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2021). Does leader humor influence employee voice? The mediating role of psychological safety and the moderating role of team humor. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 415–428.
<https://doi.org/10.1177/15480518211036464>
- Ramalho, M. C. K., & Porto, J. B. (2021). Validity Evidence of the Team Psychological Safety Survey. *Psico-USF*, 26(1), 165–176. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>

Rocha, M. de O., De Paula, E. R., Messias, J. C. C., Ambiel, R. A. M., & Massuda Junior, J. (2024). Impacto da liderança nSegurança Psicológica em organizações: scoping review.

Revista de Administração Contemporânea, 14(3), 418–441.

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

Salanova, M., Llorens, S., García, M., Bürriel, R., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005).

Towards a four-dimensional model of *Burnout*: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicism. *Educational and Psychological*

Measurement, 65, 901–913. <https://doi.org/10.1177/0013164405275662>

Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2014). Engaged, workaholic,

burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. *Stress and*

Health, 30(1), 71-81. <https://doi.org/10.1002/smi.2499>

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An

introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. [https://doi.org/10.1037/0003-](https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5)

[066X.55.1.5](https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5)

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The

measurement of engagement and *Burnout*: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-*

Being, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with *Burnout* and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of *Burnout*: Common ground and worlds apart. *Work and Stress*, 19, 356–362.

<https://doi.org/10.1080/02678370500385913>

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>

Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? Em C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz & E. Soane. (Eds.). *Employee engagement in theory and practice* (15-35). Abigdon, Oxford/Inglaterra: Routledge.

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf> Acesso em 12/09/2024

Schaufeli, W., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). Engajamento no Trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational, and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer.

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and *Burnout*. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120– 132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Schaufeli, W. B., & De Witte, H. (2017). Work engagement in contrast to *Burnout*: Real and redundant! *Burnout Research*, 5, 1-2. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.06.001>

- Schaufeli, W.B., De Witte, H., Desart, S. (2019). Manual *Burnout Assessment Tool (BAT)*. Unpublished internal report. KU Leuven: Leuven, Belgium.
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). *Burnout Assessment Tool (BAT)- Development, Validity, and Reliability. International journal of environmental research and public health, 17(24), 9495.* <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schein, E. H., & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership (2a ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, W. E. (1999). *The Reengineering Alternative: a plan for making your current culture work*. New York
- Shahid, S. & Din, M. (2021). Fostering Psychological Safety in Teachers: The Role of School Leadership, Team Effectiveness & Organizational Culture. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 9 (2), 122-149, <https://doi.org/10.17583/ijelm.2021.6317>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 27-41.* <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Silva, L. S., & Barreto, S. M. (2010). Adaptação transcultural para o português brasileiro da escala effort-reward imbalance: um estudo com trabalhadores de banco. *Rev Panam Salud Publica. 27(1), 32-6.* Recuperado de <https://scielosp.org/pdf/rpsp/2010.v27n1/32->

36/pt

- Sinval, J., Vazquez, A. C. S., Hutz, C. S., Schaufeli, W. B., & Silva, S. (2022). *Burnout Assessment Tool (BAT): Validity evidence from Brazil and Portugal. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(3), 1344.*
<https://doi.org/10.3390/ijerph19031344>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, 28(3), 339–358.* <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Van Dyne, L, Ang, S, Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies, 40, 1359-1392.*
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. dos S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the brazilian version of the utrecht work engagement scale. *Psico- USF, 20(2), 207–217.* <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Vazquez, A. C. S., Santos, A. S., Da Costa, P. V., Freitas, C. P. P. de Witte, H. de, & Schaufeli, W. B. (2019). Trabalho e bem-estar: Evidências da relação entre *Burnout* e satisfação de vida. *Avaliação Psicológica, 18(4), 372-381.* doi:
<https://doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18917.05>
- Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2019). Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. *Australian Journal of Management, 44(3), 462–481.*
<https://doi.org/10.1177/0312896218805796>
- Wang, H., Chen, M., & Li, X. (2021). Moderating multiple mediation model of the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. *Frontiers in Psychology, 12, 1–18.* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.666477>

ANEXO 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Edson Roberto De Paula, membro do Grupo de Pesquisa Psicologia do Trabalho e Carreira: pesquisa e intervenção da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, estou realizando uma pesquisa com objetivo de avaliar a relação entre Cultura Organizacional, Segurança Psicológica, Comportamentos de Voz e Silêncio nas Organizações Organizacionais e a Saúde Mental do Trabalhador.

Por essa razão, venho convidar você para participar desta pesquisa e suas respostas serão bem-vindas. Caso queira participar da pesquisa, por favor verifique as condições a seguir, a fim de proteger a sua participação:

- Os procedimentos aplicados oferecem riscos mínimos à sua integridade moral, física, mental ou efeitos colaterais conhecidos e não é esperado que esse projeto venha causar algum constrangimento. Contudo, você pode interromper a participação a qualquer momento, se assim desejar. A sua participação é voluntária e essa pesquisa não lhe trará qualquer prejuízo ou benefício financeiro ou profissional.

- Você está sendo convidado(a) a responder a um questionário anônimo online (via Microsoft Forms) com duração aproximada de 20 minutos. Seus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho acima exposto e poderão ser publicados em periódicos científicos sem qualquer identificação que remete à sua pessoa.

- Você poderá entrar em contato quanto às questões de caráter ético a respeito da pesquisa diretamente com o Comitê de Ética em Pesquisa Com Seres Humanos da PUC-

Campinas, situado à Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516 – prédio A2, térreo, Parque Rural Fazenda Santa Cândida, Campinas, SP, CEP 13.087-571, ou pelo telefone (19) 3343-6777, de segunda a sexta-feira das 8h às 12h e das 13h às 17h, ou pelo e-mail comitedeetica@puc-campinas.edu.br

- Você poderá entrar em contato quanto a dúvidas ou sugestões sobre a pesquisa diretamente com o pesquisador responsável pelo estudo, Edson Roberto De Paula, sempre que julgar necessário, pelo e-mail: edson.rp1@puc-campinas.edu.br, ou pelo telefone (19) 99712.3767.

- Você terá a oportunidade para perguntar a respeito de qualquer questão que desejar, e todas as dúvidas serão respondidas a seu contento. Todos os materiais coletados na pesquisa ficarão sob a guarda do pesquisador por um prazo de 5 anos, a partir de quando serão descartados.

Atenciosamente,

Edson Roberto De Paula

Pesquisador Responsável

Concordo que recebi todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre minha participação nesta pesquisa.

Sendo assim, ao clicar na opção “Eu aceito participar da pesquisa” você declara que está de acordo com as informações recebidas e dá o consentimento para participar desta pesquisa.

ANEXO 2**QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO OCUPACIONAL****1. Qual sua idade?****2. Qual seu gênero?**

Masculino

Feminino

Outro

3. Qual seu estado civil?

Solteiro(a)

Casado(a)

União estável

Divorciado(a)

Viúvo (a)

Outro

4. Tem filhos?

Sim

Não

Quantos?

5. Qual sua formação?

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Superior

Pós-graduação

6. Há quanto tempo você está trabalhando no emprego atual?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 3 meses | <input type="checkbox"/> De 5 anos e 1 mês a 6 anos |
| <input type="checkbox"/> De 4 meses a 1 ano | <input type="checkbox"/> De 6 anos e 1 mês a 7 anos |
| <input type="checkbox"/> De 1 ano e 1 mês a 2 anos | <input type="checkbox"/> De 7 anos e 1 mês a 8 anos |
| <input type="checkbox"/> De 2 anos e 1 mês a 3 anos | <input type="checkbox"/> De 8 anos e 1 mês a 9 anos |
| <input type="checkbox"/> De 3 anos e 1 mês a 4 anos | <input type="checkbox"/> De 9 anos e 1 mês a 10 anos |
| <input type="checkbox"/> De 4 anos e 1 mês a 5 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos |

7. Exerce cargo de liderança?

- Sim
- Não

8. Qual é o seu turno de trabalho?

- Matutino (turno de 6 horas de manhã)
- Vespertino (turno de 6 horas à tarde)
- Noturno (turno de 6 horas à noite e/ou madrugada)
- Administrativo (horário comercial)
- Flexível (sem horário pré-estabelecido)
- Outro

9. Qual é sua atual função?**10. Há quanto tempo exerce a atual função?**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 3 meses | <input type="checkbox"/> De 5 anos e 1 mês a 6 anos |
| <input type="checkbox"/> De 4 meses a 1 ano | <input type="checkbox"/> De 6 anos e 1 mês a 7 anos |
| <input type="checkbox"/> De 1 ano e 1 mês a 2 anos | <input type="checkbox"/> De 7 anos e 1 mês a 8 anos |
| <input type="checkbox"/> De 2 anos e 1 mês a 3 anos | <input type="checkbox"/> De 8 anos e 1 mês a 9 anos |
| <input type="checkbox"/> De 3 anos e 1 mês a 4 anos | <input type="checkbox"/> De 9 anos e 1 mês a 10 anos |

De 4 anos e 1 mês a 5 anos

Acima de 10 anos

11. Quantas horas você trabalha, em média, por dia?

Menos de 8 horas por dia

8 horas por dia - de acordo com a CLT

Mais de 8 horas por dia

12. Qual sua carga horária de trabalho semanal?

Menos de 44 horas semanais

44 horas semanais - de acordo com a CLT

Mais de 44 horas semanais

13. Qual sua faixa salarial?

Até R\$ 1.500,00

De R\$ 1.500 à R\$ 2.500,00

De R\$ 2.500,00 à R\$ 5.000,00

De R\$ 5.000 à R\$ 7.500,00

De R\$ 7.500,00 à R\$ 10.000,00

De R\$ 10.000,00 à R\$ 12.500,00

De R\$ 10.000,00 à R\$ 12.500,00

Acima de R\$ 15.000,00

14. Como você classifica o segmento da empresa na qual trabalha?

Alimentício

Agronegócios

Automotivo

Bancário

Construção

Comércio

- Cosmética
- Educação
- Entretenimento
- Estética
- Farmacêutica
- Financeiro
- Governamental
- Industrial
- Informática
- Linha branca
- Metalúrgico
- Mineração
- Móveis
- Prestação de Serviços
- Química
- Saúde
- Serviços Públicos
- Transportes
- Telefonia
- Tecnologia
- Vendas e Marketing
- Vestuário e calçados
- Outros

15. Como você classifica o tamanho de sua empresa?

- Microempresa - Até 19 empregados

- Empresa de pequeno porte - De 20 a 99 empregados
- Empresa de médio porte - De 100 a 499 empregados
- Empresa de grande porte - Acima de 500 empregados

16. Como você classifica a origem cultural da empresa na qual trabalha atualmente?

- Brasileira familiar
- Brasileira pública
- Brasileira privada
- Brasileira mista (pública/ privada)
- Multinacional

17. Caso trabalhe em empresa multinacional: de qual país é a matriz da sua empresa?

ANEXO 3**INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia a dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma dela caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e **não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho:

1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores
 1. () Não se aplica de modo nenhum
 2. () Pouco se aplica
 3. () Aplica-se razoavelmente
 4. () Aplica-se bastante
 5. () Aplica-se totalmente

2. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.

1. Não se aplica de modo nenhum
2. Pouco se aplica
3. Aplica-se razoavelmente
4. Aplica-se bastante
5. Aplica-se totalmente

3. As necessidades pessoais e o bem-estar dos trabalhadores constituem uma preocupação constante da empresa.

1. Não se aplica de modo nenhum
2. Pouco se aplica
3. Aplica-se razoavelmente
4. Aplica-se bastante
5. Aplica-se totalmente

4. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.

1. Não se aplica de modo nenhum
2. Pouco se aplica
3. Aplica-se razoavelmente
4. Aplica-se bastante
5. Aplica-se totalmente

5. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

6. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

7. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

8. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica

3. () Aplica-se razoavelmente

4. () Aplica-se bastante

5. () Aplica-se totalmente

9. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.

1. () Não se aplica de modo nenhum

2. () Pouco se aplica

3. () Aplica-se razoavelmente

4. () Aplica-se bastante

5. () Aplica-se totalmente

10. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.

1. () Não se aplica de modo nenhum

2. () Pouco se aplica

3. () Aplica-se razoavelmente

4. () Aplica-se bastante

5. () Aplica-se totalmente

11. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.

1. () Não se aplica de modo nenhum

2. () Pouco se aplica

3. () Aplica-se razoavelmente

4. () Aplica-se bastante

5. () Aplica-se totalmente

12. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.

1. Não se aplica de modo nenhum
2. Pouco se aplica
3. Aplica-se razoavelmente
4. Aplica-se bastante
5. Aplica-se totalmente

13. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.

1. Não se aplica de modo nenhum
2. Pouco se aplica
3. Aplica-se razoavelmente
4. Aplica-se bastante
5. Aplica-se totalmente

14. A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem-vista.

1. Não se aplica de modo nenhum
2. Pouco se aplica
3. Aplica-se razoavelmente
4. Aplica-se bastante
5. Aplica-se totalmente

15. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.

1. Não se aplica de modo nenhum

2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

16. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

17. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

18. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente

4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

19. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

20. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

21. A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

22. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

23. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

24. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

25. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

26. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

27. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente
4. () Aplica-se bastante
5. () Aplica-se totalmente

28. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.

1. () Não se aplica de modo nenhum
2. () Pouco se aplica
3. () Aplica-se razoavelmente

- 4. () Aplica-se bastante
- 5. () Aplica-se totalmente

29. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.

- 1. () Não se aplica de modo nenhum
- 2. () Pouco se aplica
- 3. () Aplica-se razoavelmente
- 4. () Aplica-se bastante
- 5. () Aplica-se totalmente

30. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

- 1. () Não se aplica de modo nenhum
- 2. () Pouco se aplica
- 3. () Aplica-se razoavelmente
- 4. () Aplica-se bastante
- 5. () Aplica-se totalmente

ANEXO 4

ESCALA DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA EM EQUIPE

Descrevemos abaixo algumas características de equipes. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma delas representa características do seu grupo de trabalho. Assinale a opção que melhor indica a sua percepção do grupo. Utilize a escala a seguir para responder os itens:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Não concordo e nem discordo	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente

SP1 Nessa equipe, quando alguém comete um erro é comum que isso seja usado contra ela no futuro. 1 2 3 4 5

SP2 É fácil discutir problemas ou questões difíceis nessa equipe.

SP3 Nessa equipe as pessoas são rejeitadas por serem diferentes.

SP4 Assumir riscos é completamente seguro nessa equipe.

SP5 É difícil pedir ajuda a outros membros dessa equipe.

SP6 Membros dessa equipe respeitam e valorizam as contribuições uns dos outros.

ANEXO 5**ESCALA DE VOZ NAS ORGANIZAÇÕES**

Gostaríamos de saber como você costuma se comportar no seu trabalho. Para tanto, considere os últimos três meses e avalie com que frequência você apresentou os comportamentos listados a seguir, usando uma escala de 1 a 5 detalhada abaixo, na qual quanto mais perto de 1, menor é a frequência do comportamento, e quanto mais perto de 5, maior é a frequência do comportamento descrito.

1 NUNCA	2 RARAMENTE	3 ÀS VEZES	4 FREQUENTEMENTE	5 SEMPRE
------------	----------------	------------------	---------------------	-------------

1. Posiciono-me a favor de ideias expostas, pois não conseguiria adesão a uma nova ideia proposta por mim.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

2. Expresso concordância com as ideias da minha equipe de trabalho, pois estou conformado sobre o funcionamento desta organização.

1. () Nunca
2. () Raramente

3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

3. Prefiro expressar concordância com as ideias alheias, pois sei que as minhas não seriam aceitas.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

4. Direciono as discussões em minha equipe para assuntos que não me prejudiquem.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

5. Verbalizo apoio ao meu grupo de trabalho para evitar consequências negativas para mim.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

6. Sou favorável às ideias do meu grupo de trabalho, pois acredito que não tenho boas sugestões para dar.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

7. Para me proteger, expresso ideias que mudam o foco da atenção da equipe para outros assuntos.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

8. Compartilho ideias para novos projetos que possam beneficiar a organização.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

9. Faço sugestões de como fazer as coisas de modo mais efetivo no trabalho.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

10. Apresento soluções para problemas, com o objetivo de beneficiar a organização.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

11. Proponho sugestões para resolver problemas que afetam a organização.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

12. Manifesto concordância com meus superiores, pois tenho medo de expor minhas ideias.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente

5. () Sempre

13. Sugiro mudanças em projetos do trabalho, para aperfeiçoá-los.

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Às vezes

4. () Frequentemente

5. () Sempre

14. Faço recomendações sobre como resolver problemas relacionados ao trabalho.

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Às vezes

4. () Frequentemente

5. () Sempre

15. Dou opiniões que podem gerar melhorias no trabalho coletivo, mesmo que outros discordem.

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Às vezes

4. () Frequentemente

5. () Sempre

16. Manifesto-me favoravelmente às soluções para os problemas desta organização para não ir contra o posicionamento dos meus colegas.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

17. Faço críticas construtivas, pois preocupo-me com a organização.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

ANEXO 6**ESCALA DE SILÊNCIO NAS ORGANIZAÇÕES**

Gostaríamos de saber como você costuma se comportar no seu trabalho. Para tanto, considere os últimos três meses e avalie com que frequência você apresentou os comportamentos listados a seguir, usando uma escala de 1 a 5 detalhada abaixo, na qual quanto mais perto de 1, menor é a frequência do comportamento, e quanto mais perto de 5, maior é a frequência do comportamento descrito.

1 NUNCA	2 RARAMENTE	3 ÀS VEZES	4 FREQUENTEMENTE	5 SEMPRE
------------	----------------	------------------	---------------------	-------------

1. Calo-me, pois tenho medo de sugerir ideias para propor mudanças e sofrer retaliações.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes
4. () Frequentemente
5. () Sempre

2. Fico em silêncio no trabalho, pois meus superiores não estão abertos a ouvir propostas ou compartilhar preocupações.

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Às vezes

4. () Frequentemente
 5. () Sempre
3. Permaneço calado, pois sinto que eu não seria levado à sério ao me expressar.
- a. () Nunca
 - b. () Raramente
 - c. () Às vezes
 - d. () Frequentemente
 - e. () Sempre
4. Evito expressar ideias para melhoria da organização, pois acredito que elas não farão diferença.
- a. () Nunca
 - b. () Raramente
 - c. () Às vezes
 - d. () Frequentemente
 - e. () Sempre
5. Guardo para mim soluções para os problemas, pois tenho medo da reação de outros colegas.
- a. () Nunca
 - b. () Raramente
 - c. () Às vezes
 - d. () Frequentemente
 - e. () Sempre

6. Escolho reter ideias e sugestões para não parecer vulnerável diante de colegas e superiores.
- a. Nunca
 - b. Raramente
 - c. Às vezes
 - d. Frequentemente
 - e. Sempre
7. Evito falar, pois expressar minhas ideias nesta organização pode ser arriscado.
- a. Nunca
 - b. Raramente
 - c. Às vezes
 - d. Frequentemente
 - e. Sempre
8. Evito expressar opiniões, pois os gestores não parecem interessados em ouvi-las.
- a. Nunca
 - b. Raramente
 - c. Às vezes
 - d. Frequentemente
 - e. Sempre
9. Quando penso em propor uma sugestão, prefiro calar-me, por medo de consequências negativas.

- a. () Nunca
- b. () Raramente
- c. () Às vezes
- d. () Frequentemente
- e. () Sempre

10. Retenho minhas ideias, pois expressá-las poderia trazer impactos negativos à minha carreira.

- a. () Nunca
- b. () Raramente
- c. () Às vezes
- d. () Frequentemente
- e. () Sempre

11. Procuro não compartilhar sugestões no trabalho, pois sei que nada vai mudar.

- a. () Nunca
- b. () Raramente
- c. () Às vezes
- d. () Frequentemente
- e. () Sempre

12. Protejo informações confidenciais, mantendo-me calado(a) a respeito.

- a. () Nunca
- b. () Raramente
- c. () Às vezes

- d. () Frequentemente
- e. () Sempre

13. Prefiro não compartilhar informações que possam expor a organização.

- a. () Nunca
- b. () Raramente
- c. () Às vezes
- d. () Frequentemente
- e. () Sempre

14. Protejo informações estratégicas, mantendo-me em silêncio, a fim de beneficiar a organização.

- a. () Nunca
- b. () Raramente
- c. () Às vezes
- d. () Frequentemente
- e. () Sempre

15. Recuso-me a divulgar informações que possam vir a prejudicar a organização.

- a. () Nunca
- b. () Raramente
- c. () Às vezes
- d. () Frequentemente
- e. () Sempre

16. Guardo informações referentes ao trabalho para preservar meus colegas, evitando que tenham problemas.

- a. Nunca
- b. Raramente
- c. Às vezes
- d. Frequentemente
- e. Sempre

17. Consigo resistir à pressão de contar segredos organizacionais.

- a. Nunca
- b. Raramente
- c. Às vezes
- d. Frequentemente
- e. Sempre

ANEXO 7**BAT – BURNOUT ASSESSMENT TOOL****SINTOMAS PRIMÁRIOS – BURNOUT CORE**

Leia atentamente as frases abaixo e assinale a resposta que corresponde à frequência com que você se sente desse modo no seu trabalho. Avalie com que frequência você apresentou os sintomas listados a seguir, usando uma escala de 1 a 5 detalhada abaixo, na qual quanto mais perto de 1, menor é a frequência do sintoma, e quanto mais perto de 5, maior é a frequência do sintoma descrito. Utilize a escala a seguir para responder os itens:

1 NUNCA	2 RARAMENTE	3 ALGUMAS VEZES	4 COM FREQUÊNCIA	5 SEMPRE
------------	----------------	-----------------------	------------------------	-------------

1. No trabalho, sinto-me mentalmente exausto

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes
4. () Com frequência
5. () Sempre

2. Acho difícil recuperar minha energia depois de um dia de trabalho

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

3. No trabalho, sinto-me me fisicamente exausto

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

4. Eu luto para encontrar algum entusiasmo pelo meu trabalho

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

5. Sinto forte aversão pelo meu trabalho

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

6. Sou pessimista sobre o que o meu trabalho significa para os outros

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes
4. () Com frequência
5. () Sempre

7. Em meu trabalho, tenho dificuldade de manter o foco

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes
4. () Com frequência
5. () Sempre

8. Tenho dificuldade em me concentrar quando estou trabalhando

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes
4. () Com frequência
5. () Sempre

9. Como erros no trabalho porque minha mente está em outras coisas

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes
4. () Com frequência

5. () Sempre

10. No trabalho, sinto-me incapaz de controlar minhas emoções

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

11. Eu não me reconheço na maneira como reajo emocionalmente no trabalho

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

12. No trabalho, eu posso ter reações exageradas sem querer

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

ANEXO 8**BAT – BURNOUT ASSESSMENT TOOL****SINTOMAS SECUNDÁRIOS – BURNOUT DISTRESS**

Leia atentamente as frases abaixo e assinale a resposta que corresponde à frequência com que você se sente desse modo no seu trabalho. Avalie com que frequência você apresentou os sintomas listados a seguir, usando uma escala de 1 a 5 detalhada abaixo, na qual quanto mais perto de 1, menor é a frequência do sintoma, e quanto mais perto de 5, maior é a frequência do sintoma descrito. Utilize a escala a seguir para responder os itens:

1 NUNCA	2 RARAMENTE	3 ALGUMAS VEZES	4 COM FREQUÊNCIA	5 SEMPRE
------------	----------------	-----------------------	------------------------	-------------

1. Tenho dificuldades em adormecer ou ficar dormindo

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes
4. () Com frequência
5. () Sempre

2. Tendo a ser preocupado

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

3. Sinto-me tenso e estressado

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

4. Sinto-me ansioso e/ ou sofro ataques de pânico

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

5. Barulho e multidões me perturbam

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

6. Sofro de palpitações ou dores no peito

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes
4. () Com frequência
5. () Sempre

7. Sofro de dores no estômago e/ ou intestinais

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes
4. () Com frequência
5. () Sempre

8. Sofro de dores de cabeça

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes
4. () Com frequência
5. () Sempre

9. Sofro de dores musculares, como no pescoço, ombros ou costas

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Algumas vezes
4. () Com frequência

5. () Sempre

10. Fico doente muitas vezes

1. () Nunca

2. () Raramente

3. () Algumas vezes

4. () Com frequência

5. () Sempre

ANEXO 9

ESCALA UTRECHT DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO NO TRABALHO

(UWES-9)

As perguntas seguintes referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado em relação a seu trabalho. Indique a frequência (de 1 a 5) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca	Algumas vezes ao ano	Algumas vezes ao mês	Algumas vezes na semana	Diariamente

1 Em meu trabalho, sinto-me cheio de energia 1 2 3 4 5

2 Em meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso

3 Sou entusiasmado com meu trabalho

4 Meu trabalho me inspira

5 Quando me levanto pela manhã, sinto-me bem em ir trabalhar

6 Sinto-me feliz quando trabalho intensamente

7 Sinto orgulho do trabalho que faço

8 Sinto-me envolvido com meu trabalho

9 Deixo-me levar pelo trabalho, quando estou trabalhando
