

# SEGURANÇA PSICOLÓGICA E ESTILOS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO CONTÁBIL

**Adroaldo Dias da Silva**

adroaldodiaz@hotmail.com

UNIVALI

**Suzete Antonieta Lizote**

lizote@univali.br

UNIVALI

**Sayonara de Fátima Teston**

sayonara.teston@unoesc.edu.br

UNOESC

**Patrick Zawadzki**

patrick.zawadzki@unoesc.edu.br

UNOESC

**Resumo:** A segurança psicológica nas organizações tem se destacado como um fator essencial para promover ambientes de trabalho colaborativos e inovadores. Nesse contexto, os estilos de liderança exercem influência direta na construção de relações pautadas na confiança, no respeito e na liberdade de expressão. O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre os estilos de liderança e a segurança psicológica na percepção de funcionários de organizações contábeis no estado de Santa Catarina. Teve abordagem quantitativa, com natureza descritiva e os dados foram coletados através de um instrumento formado por dois questionários de autopreenchimento já validados no Brasil. A amostra foi de 158 participantes e a análise dos dados envolveu estatísticas descritivas, análise fatorial confirmatória e correlações. Os resultados indicaram que os estilos de liderança transformacional e transacional têm uma associação positiva e significativa com a segurança psicológica. Já o estilo de liderança laissez-faire mostrou uma relação negativa. Teoricamente este estudo reforça a literatura sobre a influência dos estilos de liderança na segurança psicológica. Empiricamente, oferece evidências em organizações contábeis, ampliando o contexto de análise. Socialmente, destaca a importância de práticas de liderança eficazes para promover ambientes organizacionais mais seguros e colaborativos

**Palavras Chave:** Segurança Psicológica - Liderança - Contabilidade

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança e a segurança psicológica no ambiente de trabalho vêm ganhando destaque tanto na pesquisa acadêmica quanto nas práticas de gestão organizacional (Edmondson & Euchner, 2024). Estudos longitudinais, como a pesquisa conduzida ao longo de cinco anos pela Google, evidenciaram que a segurança psicológica é um dos principais determinantes do desempenho e da eficácia das equipes, superando fatores técnicos ou individuais tradicionais (Bergmann & Schaeppi, 2016). Desse modo, este estudo explora a relação desses constructos em um contexto específico, as organizações contábeis de Santa Catarina.

Edmondson, (2018), destaca que a maioria das pessoas quer parecer capaz, talentosa ou útil para os outros e, que somos treinados a gerenciar relacionamentos interpessoais de risco desde o início da vida, não importa qual seja o nosso *status* ou linha de trabalho. Essa dinâmica de comportamento, muitas vezes inconsciente, pode ser um obstáculo significativo para a liderança eficaz.

A liderança, é considerada um fenômeno que oportuniza uma força positiva para a mudança e o foco para o desenvolvimento dos indivíduos, além das equipes e organizações (Bass, et al., 2003; Waldman, et al., 2012), no entanto, o grande desafio é fazer com que o potencial das equipes de trabalho seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados da empresa (Dias & Borges, 2015; Araya-Orellana, 2021).

Além disso, conforme observado por Newman et al., (2017), a eficácia das organizações é amplamente impulsionada pelas equipes, que superam o desempenho individual e as barreiras que são impostas diariamente. Assim, diversas organizações optaram por reestruturar suas operações em torno de grupos de trabalho, nos quais, a presença de um líder eficiente é essencial (Siangchokyo, et al., 2020).

Os pesquisadores têm aprofundado suas pesquisas sobre liderança em objetos que investigam seu papel como um antecedente importante dos efeitos mediadores, moderadores da confiança ou da segurança psicológica na aprendizagem, criatividade e inovação (Carmeli, et al., 2013; Tu et al., 2019, Yang & Wang, 2020; Liu et al., 2023a;) gerando maior desempenho, contribuindo, desta forma, para o bem-estar indivíduos (Edmondson & Lei, 2014). Santos, *et al.*, (2021) pontuam que os vínculos que os funcionários desenvolvem com suas organizações estão, de alguma forma, relacionados aos estilos de liderança dos seus gestores, ou a ausência deles.

Nos últimos anos, a segurança no ambiente de trabalho tem sido reconhecida como um fator essencial para promover o bem-estar dos funcionários e o desempenho organizacional, tanto em grupos quanto individualmente (Bonde et al., 2023; Edmondson & Bransby, 2023; Edmondson & Euchner, 2024; Edmondson & Lei, 2014; Lin et al., 2022). Ela se refere à percepção compartilhada pelos membros de uma equipe ou organização de que estão seguros para expressar suas opiniões, ideias e preocupações sem medo de retaliação ou humilhação (Edmondson, 1999). Essa definição tem ganhado destaque à medida que as organizações buscam criar ambientes mais inclusivos, estimulantes e produtivos (Bonde et al., 2023).

Com base no exposto, e considerando que a segurança psicológica permite o compartilhamento de ideias, valores e perspectivas, fortalecendo as relações interpessoais de confiança e aumentando a coesão da equipe, bem como a capacidade de trabalho dos membros, e que a liderança é um fenômeno grupal que envolve uma relação de influência mútua entre líderes e liderados para atingir objetivos comuns e organizacionais, este estudo teve como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança e a segurança psicológica na percepção de funcionários que atuam em organizações contábeis do estado de Santa Catarina.

Esta pesquisa se justifica pelo fato de que a literatura sugere que a cultura nacional pode exercer uma influência significativa nessa dinâmica, uma perspectiva também explorada

por estudos como os de Banderó et al. (2021), Calvosa e Ferreira (2023), Knights et al. (2020), Patton (2020), Ötting et al. (2021), que enfatizam a necessidade de pesquisas adicionais em diferentes contextos culturais e organizacionais. Destaca-se também que a importância da segurança psicológica para indivíduos e organizações ressalta a necessidade de pesquisas que aprofundem a compreensão sobre a influência da liderança na segurança psicológica no ambiente de trabalho (Edmondson & Lei, 2014). Estudos anteriores indicam que a segurança psicológica e seus fatores antecedentes têm sido majoritariamente analisados nos níveis individual e de equipe; contudo, novas investigações no nível organizacional se mostram promissoras e necessárias (Newman et al., 2017).

No cenário brasileiro, marcado pela diversidade cultural, como apontado por pesquisas de Turano e Cavazotte (2016); Barbosa *et al.* (2017) e Marques Felix e Verginio da Silva (2020) torna-se fundamental investigar como esses estilos de liderança se relacionam com a segurança psicológica dos funcionários em ambientes distintos como o das organizações contábeis. Os profissionais desta área podem enfrentar altos níveis de estresses (Edmondson & Bransby, 2023; Huda *et al.*, 2020; Vries *et al.*, 2022) e demandas em seu trabalho diário, o que pode influenciar sua percepção de segurança psicológica. E, adicionalmente, o trabalho desses profissionais envolve interações frequentes entre os membros da equipe e os clientes.

Além disso, Almeida (2020), destaca que a contabilidade, em sentido geral, vem sofrendo transformações, não apenas de cunho legal, como práticas, as quais advêm da própria necessidade do mercado em receber informações cada vez mais precisas e rápidas para a tomada de decisões. Neste ambiente, os profissionais da contabilidade, conforme pontuam Lizote et al., (2022), ocupam uma posição estratégica para as empresas, pois as suas atividades estão relacionadas com o planejamento, a execução e os controles financeiros, gerenciais e operacionais. Assim, a contabilidade fornece informações relevantes aos gestores, apresentando-se como um instrumento de gestão (Silva et al., 2019).

Este artigo, após esta introdução, apresenta a fundamentação teórica trazendo elementos necessários para a compreensão dos temas abordados: segurança psicológica e liderança, finalizando com a apresentação das hipóteses. Posteriormente, se evidenciam os procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa, seguidos pelas considerações finais. Por fim, são apresentadas as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E AS HIPÓTESES DO ESTUDO

A segurança psicológica emerge como um componente essencial no estudo da liderança e seu impacto organizacional. Nas pesquisas para compreender quais aspectos são essenciais para criar equipes de alta *performance*, a segurança psicológica foi considerada um dos fatores mais importantes para o sucesso da equipe (Bergmann & Schaeppi, 2016; Edmondson, 2018; Nguyen, 2021; Swendiman et al., 2019).

Estudos foram realizados durante os últimos anos para entender a segurança psicológica em diversos contextos e com muitas variáveis, inclusive em relação a liderança. Edmondson e Bransby, (2023) e Newman et al. (2017) demonstraram que a SP contribui para firmar as organizações contra pressões internas e externas que possam ameaçar seu desempenho e aprendizado. Criar um ambiente onde a franqueza é encorajada e possível, é fundamental para elevar a satisfação e o engajamento dos colaboradores (Edmondson, 2018; Newman et al., 2017). Além disso, a segurança psicológica ajuda a lidar com o estresse e a tensão no trabalho, promovendo um clima de equipe inclusivo e solidário no ambiente laboral (APA, 2024; Carmeli, et al., 2010; Yousaf et al., 2022).

O estudo de Carmeli et al., (2014) destacou a relevância da liderança transformacional na promoção dos resultados criativos dos colaboradores e a identificou este estilo de liderança como antecedentes relevantes para a manifestação da voz orientada para melhorias (Liu *et al.*, 2023b). Os autores ainda ressaltaram que os líderes do tipo transformacionais possuem

habilidades de sintonia com os indivíduos, criam uma visão compartilhada, servem como modelos inspiradores, e motivam os seguidores a superarem suas expectativas e alcançarem seu potencial criativo, especialmente diante de problemas mal definidos.

Estudos realizados por Carmeli et al., (2014) e Tu et al., (2019) mostraram que os estilos de liderança como o servidor, ético e transformacional têm sido associados a resultados positivos, como a criatividade da equipe, a aprendizagem em equipe. Nesta mesma configuração, Liu et al., (2014) encontraram relação positiva com o desempenho geral da equipe, assim como a APA (2024) em relação a lidar com o estresse e a tensão no trabalho e aprimorar o desempenho das empresas.

Sobaih et al. (2022), investigaram o impacto da liderança transformacional na intenção de rotatividade entre trabalhadores em hotéis na Arábia Saudita e, os resultados mostraram que a liderança transformacional tem um efeito negativo significativo na intenção de rotatividade e um efeito positivo na segurança psicológica. Os autores destacaram a importância de criar um ambiente seguro psicologicamente para reduzir a rotatividade de trabalhadores, assim como a necessidade de explorar diferentes contextos culturais e variáveis demográficas, sugerindo direções para futuras pesquisas.

O estudo de Rabiul, et al., (2024), por sua vez, ao pesquisar funcionários de hotéis em Bangladesh mostrou que a segurança psicológica tem um impacto positivo no trabalho significativo e atua como mediadora entre a liderança transformacional e o trabalho significativo. No entanto, a incivilidade do cliente foi identificada como um fator negativo significativo que prejudica a segurança psicológica dos funcionários e enfraquece a conexão entre segurança psicológica e trabalho significativo. O estudo sugere que, para aumentar o trabalho significativo, os locais de trabalho devem criar um ambiente psicologicamente seguro e reduzir comportamentos grosseiros dos clientes.

Hoekx et al., (2024), ao estudarem empresas familiares na Bélgica, descobriram que a liderança transformacional dos CEOs não só tem uma relação positiva direta com o engajamento dos funcionários, mas também que a segurança psicológica atua como um mediador significativo nesse relacionamento. A partir dessas pesquisas, presume-se que:

**H<sub>1</sub>:** O estilo de liderança transformacional manifestado pelos líderes em organizações contábeis se relaciona positivamente com a segurança psicológica dos liderados.

A liderança transacional, centrada em recompensas e penalidades para garantir o desempenho, pode influenciar diretamente a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Ela se manifesta quando os seguidores se conectam em troca de benefícios valiosos, podendo ser econômicos ou não econômicos (Burns, 1978).

Bian, et al. (2019), ao investigaram a influência da liderança transacional no comportamento de segurança dos funcionários do setor da construção civil, concluíram que a liderança transacional previu negativamente o clima de segurança, e que o clima de segurança e o empoderamento psicológico desempenharam um papel mediador na relação entre a liderança transacional e o comportamento de segurança dos funcionários.

Ali et al. (2023), em seu estudo, concluíram que a liderança transacional possui uma relação positiva com o engajamento e o desenvolvimento de talentos. Os líderes transacionais alteram a perspectiva dos funcionários, incentivando-os a se verem como membros de um coletivo, compartilhando os valores e crenças do grupo e, conseqüentemente, contribuindo para ampliar o engajamento do talento (Ghani et al., 2018). Com base nestes estudos, conjectura-se que:

**H<sub>2</sub>:** O estilo de liderança transacional manifestado pelos líderes em organizações contábeis se relaciona positivamente com a segurança psicológica dos liderados.

Nas equipes em que os líderes não contribuem de maneira consistente, é viável que indivíduos não designados como líderes exerçam influência igual ou até superior ao líder formal da equipe na construção da segurança psicológica (Roussin et al., 2016). Assim, os



líderes possuem a capacidade de intervir e guiar o crescimento direcionado por metas dos colaboradores em contextos organizacionais específicos.

O estudo de Liu et al. (2023a) evidenciaram como a liderança egoísta tem um impacto prejudicial significativo no comportamento inovador dos colaboradores. Também foi constatado que a segurança psicológica da equipe exerce um papel mediador essencial na relação entre a liderança egoísta e o comportamento inovador dos funcionários. Adicionalmente, os resultados corroboraram a influência mediadora da ansiedade no ambiente de trabalho, entre a liderança egoísta e o comportamento inovador dos colaboradores. Essa relação negativa entre liderança egoísta e inovação é consistente com as conclusões de Liu et al. (2012), que também apontaram como a liderança negativa impacta adversamente a inovação dos funcionários.

Por outro lado, os estudos realizados por Zhang et al., (2023) e Zhang e Wan, (2021) sugerem que a liderança *laissez-faire* pode ser vista como uma faca de dois gumes, dependendo dos objetivos dos subordinados. A questão fundamental reside na percepção e avaliação que os subordinados têm desse estilo de liderança. No cotidiano, os subordinados podem considerá-lo benéfico ou prejudicial para seu crescimento pessoal, resultando em avaliações que variam entre ver isso como um estímulo desafiador ou um obstáculo. Portanto, na prática gerencial, os líderes devem encontrar formas de influenciar positivamente a avaliação cognitiva dos subordinados em relação à liderança *laissez-faire*, orientando-os para uma avaliação mais positiva e evitando possíveis impactos negativos dessa abordagem. Diante das pesquisas apresentadas, se pressupõe que:

**H3:** O estilo de liderança *laissez-faire* manifestado pelos líderes em organizações contábeis se relaciona negativamente com a segurança psicológica liderados.

Dessa forma, observa-se que a liderança desempenha um papel fundamental na promoção ou na fragilização da segurança psicológica no ambiente organizacional. Seja pela inspiração e apoio oferecidos pelos líderes transformacionais, pela estrutura de trocas claras dos líderes transacionais, ou ainda pela ausência de direcionamento na liderança *laissez-faire*, o estilo adotado influencia diretamente a percepção de segurança dos colaboradores. Assim, a construção de um ambiente psicologicamente seguro não depende apenas das características individuais dos trabalhadores, mas é fortemente moldada pelas práticas e comportamentos de liderança adotados nas organizações.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva, utilizando o método *survey* em um delineamento transversal. A coleta de dados foi precedida por um pré-teste, aplicado a cinco funcionários e três professores especialistas na área de gestão organizacional e comportamento humano no trabalho, com o objetivo de avaliar a clareza, a relevância e a adequação dos instrumentos de pesquisa. Após os ajustes pertinentes, o projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, sob o parecer consubstanciado número CAAE 78586824.9.0000.0120.

O universo da pesquisa deste estudo foi composto pelos funcionários que atuam em organizações contábeis de Responsabilidade Coletiva, as quais representam mais de 46% das empresas contábeis de Santa Catarina. A escolha destas organizações, justifica-se pela sua importância deste segmento para a sociedade como um todo, pois estão inseridas em todos as atividades empresariais, dado a sua importância e a sua capacidade de prestar serviços aos mais variados tipos de negócios, assim como, fornecem informações econômico-financeiras para os mais diversos usuários, contribuindo assim para a gestão dos negócios e, por consequência, para o desenvolvimento econômico do país.

A amostra foi de natureza não probabilística. A coleta de dados foi realizada entre maio e junho de 2024. Para a determinação do tamanho mínimo da amostra, utilizou-se o

software G\*Power 3.1.9.4, conforme recomendações descritas por Hair Jr. et al., (2014). Os parâmetros adotados foram: número de variáveis preditoras (2), tamanho de efeito  $f^2$  médio (0,15), nível de significância ( $\alpha = 0,05$ ) e poder estatístico (0,80), resultando na necessidade mínima de 107 respondentes. Considerando a taxa de respostas válidas obtidas, que totalizou 158 questionários, o critério de tamanho amostral foi satisfatoriamente atendido.

Para a coleta de dados, foram aplicados questionários estruturados, compostos exclusivamente por perguntas fechadas. A participação na pesquisa foi voluntária, precedida pela assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assegurando o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas.

A mensuração da percepção dos liderados em relação ao estilo de liderança de seus respectivos líderes foi realizada por meio do instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire*® (MLQ), desenvolvido por Bass e Avolio (2004). O MLQ original contém 45 afirmações relacionadas aos estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire. No entanto, nesta pesquisa, foram utilizados apenas 36 itens, uma vez que as nove afirmações restantes se referem aos resultados da liderança, os quais não constituem o foco deste estudo. As respostas foram aferidas por meio de uma escala do tipo Likert de sete pontos.

A escolha do MLQ se justifica pelo reconhecimento na literatura acadêmica como um instrumento robusto e validado para o estudo da liderança (Hinkin & Schriesheim, 2008; Pahi et al., 2015; Abasilim et al., 2019; Souza & Wood Jr., 2022; Lizote et al., 2022; Nalt al al., 2022;) consolidando-se como uma ferramenta confiável e eficaz.

A segurança psicológica foi mensurada com base no modelo proposto por Edmondson (1999), adaptado e validado para o contexto brasileiro por Ramalho e Porto (2021). O instrumento utilizado consistiu em seis itens, respondidos em uma escala do tipo Likert de cinco pontos. Essa adaptação foi considerada apropriada, dado que diversos estudos anteriores atestaram sua consistência interna e validade discriminante (Edmondson, 1999; Garvin et al., 2008; Nembhard & Edmondson, 2006). Além das escalas mencionadas, o questionário incluiu questões sociodemográficas com o objetivo de caracterizar o perfil.

Os dados coletados na *survey* foram organizados numa planilha eletrônica Excel® para realizar o pré-tratamento seguindo as recomendações em Hair Jr. et al. (2009). Estatísticas descritivas foram utilizadas para avaliar as distribuições das variáveis, incorporando frequência absoluta (n), frequência relativa (%), média (m), mediana (md), desvio padrão (SD), limite superior, intervalo inferior de confiança de 95% (ICS<sub>sup</sub>, ICS<sub>inf</sub>), assimetria (a) e curtose (k). Além disso, a identificação de valores discrepantes envolveu a utilização da técnica de inspeção visual de gráficos de caixa, com um limite de 1,5 vezes o intervalo interquartil. Os critérios de normalidade para distribuições foram estabelecidos como intervalos de [-2, +2] para assimetria e [-3, +3] para curtose.

A avaliação da qualidade do banco de dados foi realizada por meio do método comum. O teste de fator único de Harman, limitando a porcentagem de variância explicada a 50%, serviu como uma medida de controle de viés (Kimura, 2015; Podsakoff et al., 2003).

A consistência interna foi avaliada por meio do teste alfa de Cronbach ( $\alpha$ , Cronbach, 1951). A classificação subsequente dos índices categorizou valores abaixo de 0,01 como ruins, entre 0,01 e 0,20 como tendo baixa confiabilidade, entre 0,41 e 0,60 como razoáveis, entre 0,61 e 0,80 como substanciais e entre 0,81 e 1,00 como indicando consistência interna quase perfeita (Landis & Koch, 1977).

A validade do instrumento foi determinada por meio de análise fatorial confirmatória (Brown, 2015) para verificar a interdependência das dimensões do constructo. A operacionalização do modelo foi elucidada por cargas fatoriais ( $\lambda$ ), covariância residual do item (delta) e covariância fatorial dimensional ( $\phi$ ). O ajuste do modelo foi avaliado usando indicadores como o erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) dentro de um intervalo de confiança de 90%, raiz quadrada média residual padronizada (SRMR), índice de ajuste

comparativo (CFI), índice de Tucker-Lewis (TLI) e qui-quadrado ( $\chi^2$ ). Além disso, um teste post-hoc da matriz de correlação dos resíduos observados foi conduzido para filtrar valores  $< 0,10$ . O teste rho de Spearman foi utilizado para testar hipóteses, especificamente para correlacionar constructos e suas dimensões.

Todas as análises estatísticas foram realizadas utilizando a linguagem R (R Core Team, 2021) com a ajuda do RStudio (RStudio Team, 2023), jamovi (The jamovi project, 2022), car (Fox & Weisberg, 2020), psych (Revelle, 2019), lavaan (Rosseel *et al.*, 2018) e SemPlot (Epskamp, 2017). Um nível de significância de 0,05 foi adotado para todas as análises.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

As variáveis sociodemográficas contínuas revelaram idade média de 42.04 anos ( $dp = 11.68$ ), tempo médio de experiência na empresa de 12.64 anos ( $dp = 11.22$ ), tempo médio de experiência no mercado de 18.34 anos ( $dp = 11.48$ ) e número médio de integrantes na equipe de trabalho de 11.44 funcionários ( $dp = 12.99$ ).

A qualidade da base de dados foi avaliada por meio do viés do método comum. Uma análise fatorial exploratória com extração pelos eixos principais, sem rotação e com um fator fixo, revelou um percentual de variância explicada de 42,70%, indicando controle no viés, já que está abaixo do limite adotado de 50%.

A confiabilidade dos constructos foi verificada pelo teste alfa de Cronbach. Os instrumentos revelaram diferentes níveis de consistência interna, variando de substancial a quase perfeita. A Tabela 1 mostra os resultados para cada uma das dimensões consideradas nas hipóteses.

**Tabela 1:** Confiabilidade das dimensões dos instrumentos

Dimensões	Classificação	Qtde. De Itens	A
Liderança transformacional	Quase perfeita	20	0.97
Liderança transacional	Quase perfeita	8	0.88
<i>Laissez-faire</i>	Quase perfeita	8	0.87
Segurança psicológica	Substancial	6	0.70

**Fonte:** Dados da pesquisa.

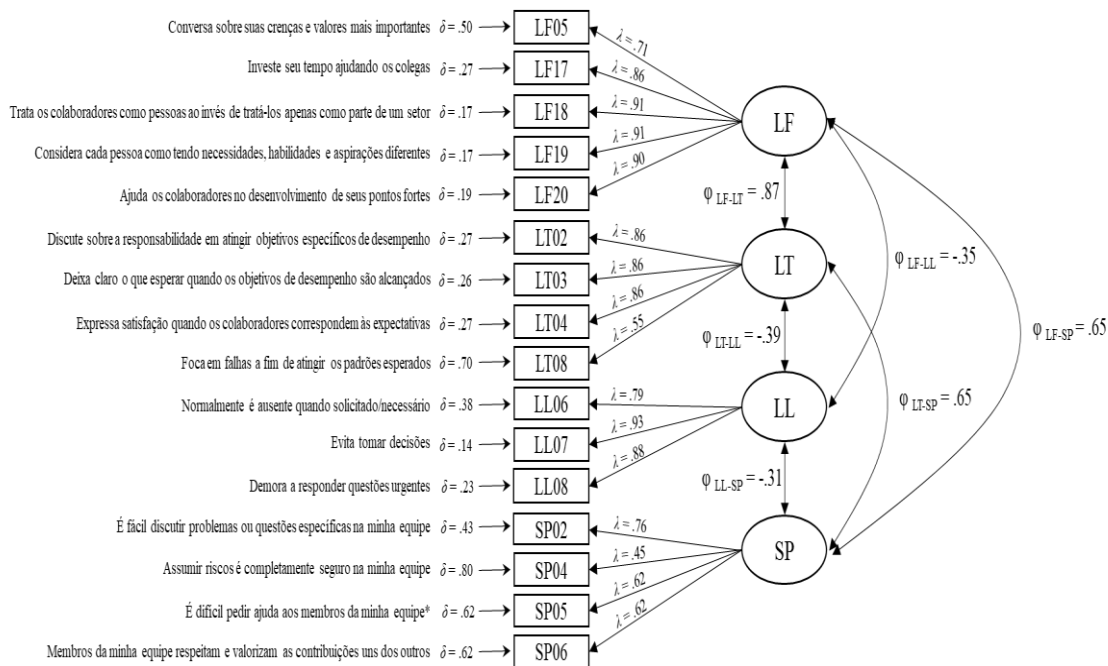
Especificamente, a liderança transformacional apresentou consistência interna quase perfeita ( $\alpha = 0,97$ ), assim como a liderança transacional ( $\alpha = 0,88$ ) e o estilo de liderança *laissez-faire* ( $\alpha = 0,87$ ). A segurança psicológica apresentou um nível substancial de confiabilidade ( $\alpha = 0,70$ ).

Os resultados da pesquisa confirmaram e validaram as hipóteses propostas, fornecendo uma compreensão mais clara da relação entre estilos de liderança e segurança psicológica nas organizações contábeis em Santa Catarina. Para avaliar as hipóteses propostas neste estudo, foi realizada uma análise fatorial confirmatória, com o objetivo de estabelecer um modelo válido que ilustrasse a inter-relação entre as variáveis latentes e verificasse as hipóteses formuladas. O modelo final, composto por 16 itens, apresentou medidas robustas de ajuste: RMSEA = 0,044 (IC 90%: 0,018-0,064), SRMR = 0,034, CFI = 0,982, TLI = 0,978, e  $\chi^2 = 128,653$  ( $df = 98$ ,  $p = 0,021$ ).

A análise post hoc revelou que todos os itens na matriz de correlação dos resíduos observados apresentaram valores inferiores a 0,1. Os fatores de liderança transformacional (LF) foram mantidos no modelo com cinco itens, liderança transacional (LT) e segurança psicológica (SP) com quatro itens cada, e *laissez-faire* (LL) com três itens originais. Todas as covariâncias fatoriais, covariâncias residuais e indicadores de carga fatorial foram estatisticamente significativos.

A Figura 1, com medidas robustas indicando uma estrutura válida para as variáveis investigadas, conforme recomendado por Hair *et al.* (2010). Assim, ilustra o modelo proposto, demonstra visualmente as relações entre os estilos de liderança e a segurança psicológica.

**Figura 1:** Diagrama de caminhos



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Nota.  $p < 0.05$  em todos os indicadores.  $\lambda$ : carga dos itens.  $\delta$ : covariância residual.  $\phi$ : covariância fatorial. LF: liderança transformacional. LT: liderança transacional. LL: *laissez-faire*. SP: SP.

Observa-se que todas as hipóteses foram sustentadas. A  $H_1$ , que testou se o estilo de liderança transformacional manifestado pelos líderes em organizações contábeis se relacionava positivamente com a segurança psicológica dos liderados foi suportada com um coeficiente  $\phi_{LF-SP} = 0,65$  ( $p < 0,001$ ).

Dessa maneira, essa relação está alinhada com a literatura existente (Tu et al., 2019; Carmeli et al., 2019; Sobaih et al., 2022; Hoekx et al., 2024), os quais pontuaram que a liderança transformacional tem um impacto positivo significativo na segurança psicológica dos funcionários. Carmeli et al. (2014) destacaram que a liderança transformacional facilita a solução criativa de problemas, mediada pela segurança psicológica.

Bass (1985) e Bass & Avolio (1990) já indicavam que líderes transformacionais promovem um ambiente de apoio e inovação, essencial para a segurança psicológica. Assim, os dados confirmam que líderes transformacionais ajudam a criar um ambiente seguro para que os funcionários se sintam apoiados e motivados.

A  $H_2$  postulou que o estilo de liderança transacional manifestado pelos líderes em organizações contábeis se relaciona positivamente com a segurança psicológica dos liderados, o coeficiente  $\phi_{LT-SP} = 0,65$  ( $p < 0,001$ ), mostrou uma relação positiva e significativa entre os constructos.

Em relação a isso, a literatura sugere que a liderança transacional, caracterizada por trocas de benefícios e incentivos, também pode promover segurança psicológica ao encorajar o engajamento e o desenvolvimento de talentos (; Burns, 1978; Ali et al., 2023). Ghani et al. (2018) indicam que líderes transacionais ampliam o engajamento ao alinhar os valores e crenças dos funcionários com os objetivos do grupo. Assim, os resultados são consistentes com a teoria de que a liderança transacional pode contribuir para um ambiente de trabalho seguro e envolvente.

O estudo de Detert e Burris (2007) já pontuava que práticas de liderança transacional, quando alinhadas com reconhecimento e suporte, podem criar um ambiente no qual os



funcionários se sentem seguros para compartilhar suas preocupações e ideias. Corroborando Yukl (2012) destacando que este estilo de liderança, embora focada em trocas e recompensas, também pode contribuir para a segurança psicológica, desde que o líder forneça *feedback* claros e justos. Nesse sentido, Ali et al., (2023) enfatizam que em contextos regulados, a liderança transacional contribui para um ambiente previsível e confiante.

Por fim, a H<sub>3</sub> investigou se o estilo de liderança *laissez-faire* manifestado pelos líderes em organizações contábeis se relacionava negativamente com a segurança psicológica dos liderados, também foi confirmada, revelando uma relação negativa e significativa.

A liderança *laissez-faire*, que é caracterizada pela falta de orientação e suporte, pode comprometer ainda mais a segurança psicológica dos funcionários, corroborando a teoria de que a ausência de uma liderança ativa e envolvente resulta em um ambiente menos seguro e mais disfuncional. Neste sentido, Zhang e Wan (2021), esclarecem que a baixa intensidade na segurança psicológica, devido a discrepâncias nas percepções da equipe, pode levar a comportamentos disfuncionais e prejudicar a segurança psicológica.

Contradizendo os efeitos positivos dos estilos anteriores, Skogstad et al., (2007) apontam que a ausência de uma liderança ativa pode levar a incertezas e conflitos não resolvidos dentro da equipe, minando a confiança e a abertura necessárias para a segurança psicológica. Ou seja, a falta de orientação e suporte pode reduzir a segurança psicológica, corroborando com o conceito de que a ausência de liderança ativa pode levar a insegurança e desmotivação (Detert & Edmondson, 2011). Nesta linha de pensamento, Tummers e Bakker, (2021) destacam que quando a liderança é positiva, pode ser uma fonte de trabalho, mas quando é negativa, torna-se uma exigência.

De maneira geral, se constatou que tanto a liderança transformacional quanto a transacional possuem efeitos positivos e significativos sobre a segurança psicológica, enquanto o estilo *laissez-faire* impacta negativamente essa variável crítica. Diante disso, ressalta-se a necessidade de práticas de desenvolvimento de lideranças que enfatizem comportamentos transformacionais e de suporte transacional, ao passo que se minimize práticas de *laissez-faire*, a fim de fortalecer climas organizacionais seguros e engajadores.

Após a obtenção de resultados positivos, no segundo nível de análise, foram feitas tentativas de testar as hipóteses entre os elementos da dimensão, confirmadas na análise fatorial confirmatória por meio do teste de correlação bivariada de Pearson. A Tabela 2 mostra os testes de hipóteses no nível dos itens.

**Tabela 2:** Teste de hipóteses no nível dos itens do modelo

		Segurança Psicológica			
		Sp02	Sp04	Sp05	Sp06
Liderança transformacional	LF05	0.37***	0.26**	0.35***	0.33***
	LF17	0.37***	0.33***	0.37***	0.33***
	LF18	0.43***	0.29***	0.37***	0.38***
	LF19	0.42***	0.31***	0.38***	0.36***
	LF20	0.42***	0.29***	0.41***	0.37***
Liderança transacional	LT02	0.42***	0.23**	0.39***	0.36***
	LT03	0.38***	0.20**	0.34***	0.33***
	LT04	0.40***	0.21**	0.37***	0.42***
	LT08	0.25**	0.21**	0.25**	0.25**
<i>Laissez-faire</i>	LL06	-0.22**	-0.14	-0.17*	-0.16
	LL07	-0.16*	-0.06	-0.17*	-0.24**
	LL08	-0.17*	-0.16	-0.18*	-0.24**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Nota. \*  $p < 0.05$ . \*\*  $p < 0.01$ . \*\*\*  $p < 0.001$ .

Percebe-se que a significância de todos os indicadores coincide com a direção da análise fatorial confirmatória, ou seja, confirmando a hipótese de que segurança psicológica tem uma relação positiva com a liderança transformacional (H<sub>1</sub>) e a liderança transacional (H<sub>2</sub>) e uma relação negativa com a liderança *laissez-faire* (H<sub>3</sub>). A diferença é o nível de

significância que não foi alcançado nos itens *laissez-faire* do SP04 (Assumir riscos é completamente seguro nessa equipe) e no item LL06 (Normalmente é ausente quando solicitado/necessário) do SP06 (Membros dessa equipe respeitam e valorizam as contribuições uns dos outros). No que diz respeito à força dos relacionamentos, os indicadores apresentam níveis fracos e moderados.

Em relação a H<sub>1</sub>: a liderança transformacional está positivamente associada à segurança psicológica, os resultados dessa pesquisa indicam que a liderança transformacional tem uma correlação positiva significativa com a segurança psicológica. Os itens LF05 (Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes.), LF17 (Investe seu tempo para ajudar e treinar os liderados), LF18 (Trata os liderados como pessoas ao invés de tratá-los apenas como parte de um setor), LF19 (Considera cada liderado como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes) e LF20 (Ajuda os liderados no desenvolvimento de seus pontos fortes). mostraram correlações positivas significativas com os itens de segurança psicológica (SP02 - É fácil discutir problemas ou questões específicas dessa equipe., SP04 - Assumir riscos é completamente seguro nessa equipe - SP05 - É difícil pedir ajuda a outros membros dessa equipe e SP06 - Membros dessa equipe respeitam e valorizam as contribuições uns dos outros).

Carmeli (2013), afirmou que líderes transformacionais criam ambientes de trabalho onde os membros da equipe se sentem seguros para compartilhar ideias e cometer erros sem medo de retaliação. O estudo de Nielsen *et al.* (2019) também corrobora esse ponto de vista, mostrando que líderes que utilizam práticas transformacionais, como encorajamento à inovação e suporte emocional, promovem um ambiente de segurança psicológica.

Dessa maneira, a liderança transformacional desempenha uma função essencial na promoção de comportamentos inovadores e na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis para a organização (Liden *et al.*, 2014). Quando os líderes modelam abertura e reconhecem a falibilidade, contribuem efetivamente para a criação de uma atmosfera psicologicamente segura na equipe (Edmondson & Roloff, 2009). Além disso, líderes que priorizam os interesses dos membros da equipe fomentam uma cultura de segurança psicológica no grupo ao passo que a falta de empatia ou exploração por parte dos líderes pode gerar uma baixa segurança psicológica entre os membros (Hu *et al.*, 2018).

No que tange a H<sub>2</sub>: a liderança transacional está positivamente associada à segurança psicológica, os itens de liderança transacional, como LT02 (Discute sobre a responsabilidade em atingir metas específicas de desempenho), LT03 (Deixa claro o que esperar quando os objetivos de desempenho são alcançados), LT04 (Expressa satisfação quando os colaboradores correspondem às expectativas) e LT08 (Fornece ajuda aos *liderados* em troca de seus esforços), mostraram correlações positivas significativas com os itens de segurança psicológica.

Bass (1985) descreve que a liderança transacional, através de reforço positivo e feedback claro, pode criar uma sensação de justiça e previsibilidade que apoia a segurança psicológica. Bass (1985) também destaca que líderes transacionais, ao definirem expectativas claras e oferecerem recompensas consistentes, ajudam a estabelecer um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem seguros para realizar suas tarefas. Além disso, o estudo de Podsakoff *et al.* (2006) sugere que a liderança transacional, por meio de feedback estruturado e recompensas justas, pode aumentar a confiança dos colaboradores na organização, contribuindo para um ambiente de segurança psicológica.

Por fim, para a H<sub>3</sub>: a liderança *laissez-faire* está negativamente associada à segurança psicológica, os resultados indicam que o estilo de liderança *laissez-faire* apresenta correlações negativas significativas com a segurança psicológica. Os itens LL06 (Normalmente é ausente quando solicitado/necessário), LL07 (Evita tomar decisões) e LL08 (Demora a responder questões urgentes) mostraram relações negativas com os itens de segurança psicológica.

Skogstad *et al.* (2007) pontuam que a liderança *laissez-faire* está associada a um ambiente de trabalho incerto e desorganizado, no qual a falta de envolvimento e orientação do líder reduz a segurança psicológica dos colaboradores. Einarsen *et al.*, (2010) também evidenciaram que a ausência de feedback e suporte típico do estilo *laissez-faire* resulta em um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem inseguros e relutantes em compartilhar ideias. Hetland *et al.*, (2011) demonstraram que a falta de liderança ativa no estilo *laissez-faire* pode gerar níveis reduzidos de segurança psicológica, já que os colaboradores não se sentem apoiados ou direcionados em suas funções.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a relação entre estilos de liderança e segurança psicológica no contexto específico das organizações contábeis de Santa Catarina, evidenciando a relevância dos estilos de liderança transformacional e transacional para a promoção de ambientes psicologicamente seguros, e o impacto negativo do estilo *laissez-faire* nesse mesmo cenário. Os resultados obtidos corroboram amplamente as proposições teóricas e empíricas da literatura internacional recente (Carmeli *et al.*, 2014; Tu *et al.*, 2019; Ali *et al.*, 2023), evidenciando que práticas de liderança ativas e de suporte são determinantes para fortalecer a segurança psicológica em ambientes organizacionais.

A liderança transformacional, caracterizada por comportamentos de inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada, demonstrou possuir uma correlação positiva robusta com a segurança psicológica dos funcionários. Da mesma forma, a liderança transacional, ainda que mais pautada em trocas e recompensas, também se mostrou positivamente associada à percepção de segurança nas equipes. Em contrapartida, a liderança *laissez-faire* mostrou efeitos prejudiciais sobre a segurança psicológica, reforçando a ideia de que a ausência de suporte e orientação de líderes compromete a confiança e a coesão nos grupos de trabalho.

Além da validação das hipóteses propostas, os resultados obtidos destacam a importância de iniciativas organizacionais que incentivem o desenvolvimento de competências transformacionais e transacionais nos líderes, ao mesmo tempo em que se busque minimizar práticas omissas e negligentes. Particularmente no setor contábil, marcado por alta pressão, rigor técnico e necessidade de interação constante com clientes e membros da equipe, a promoção de ambientes psicologicamente seguros torna-se ainda mais crítica para assegurar o bem-estar dos profissionais e a eficácia organizacional.

Teoricamente, este estudo aprofunda a compreensão da segurança psicológica ao integrar os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* como variáveis determinantes em contextos organizacionais específicos, como o das organizações contábeis. Ao confirmar a associação positiva entre estilos de liderança ativos e a percepção de segurança psicológica, bem como os efeitos da liderança omissa, os resultados fortalecem e expandem os modelos teóricos existentes, ao contextualizá-los em setores de alta exigência técnica e interpessoal. Essa abordagem contribui para a literatura ao oferecer evidências sobre como diferentes estilos de liderança modulam o ambiente psicológico no trabalho, propondo que práticas de liderança não apenas impactam diretamente o desempenho, mas também o sentimento de segurança e confiança mútua entre os colaboradores.

Empiricamente, o estudo preenche uma lacuna no campo da liderança e segurança psicológica ao fornecer dados específicos de uma amostra do setor contábil de Santa Catarina, utilizando instrumentos validados e técnicas estatísticas robustas. A constatação da influência negativa do estilo *laissez-faire* e a confirmação dos efeitos positivos dos estilos transformacional e transacional enriquecem a base empírica brasileira sobre o tema, que ainda carecia de investigações focadas em setores específicos.



Do ponto de vista social, os resultados obtidos ressaltam a importância de práticas de desenvolvimento de liderança focadas em comportamentos ativos e de suporte, com impacto direto no bem-estar dos trabalhadores e na qualidade do ambiente organizacional. Em setores como o contábil, nos quais o trabalho em equipe, a exposição a pressões externas e a complexidade das demandas são intensos, a criação de ambientes psicologicamente seguros torna-se estratégica não apenas para a saúde mental dos colaboradores, mas também para a sustentabilidade e a competitividade das organizações. Dessa forma, os achados oferecem subsídios para políticas de gestão de pessoas que priorizem a formação de líderes conscientes de seu papel na promoção da segurança psicológica, ampliando a capacidade das organizações de reter talentos, estimular a inovação e reduzir os riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

Como limitações, ressalta-se o recorte geográfico específico, que pode restringir a generalização dos resultados, e a natureza transversal dos dados, que não permite inferências causais. Recomenda-se que pesquisas futuras explorem modelos longitudinais, incorporem múltiplos setores de atividade e considerem variáveis moderadoras e mediadoras, como diversidade cultural, níveis de estresse e práticas organizacionais de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

**ABASILIM, A. N.; GBEREVIE, D. E. & OSIBANJO, A. O.** Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *Sage Open*, v. 8, n. 3, 2018, pp. 1-15.

**ABASILIM, U. D.** Exploring the concept of leadership. *Humanities and Social Sciences*, v. 31, n. 1, 2024, pp. 7-32.

**ALI, A.; LEI, H.; JAVED, A. & IRFAN, S.** Transactional leadership and talent engagement: The mediating role of meaningful work. *Journal of Leadership in Education*. V. 42, n. 6, 2023, pp. 120-137

**ALMEIDA, J. E. F.** Revolução tecnológica no mundo dos negócios e algumas oportunidades e desafios na área contábil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 14, 2020, e165516.

**AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION.** Work in America Survey: Psychological safety in the changing workplace. Disponível em: <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2024/2024-work-in-america-report.pdf> Acesso em 05 jun. 2025.

**ARAYA-ORELLANA, P. J.** Assessment of the leadership styles in public organizations: An analysis of public employees' perception. *Public Organization Review*, v. 22, n. 1, 2021, pp. 99-16.

**AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O. & WEBER, T. J.** Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, v. 60, n. 1, 2009, pp. 421-449.

**BANDERÓ, F. A.; da SILVA, R. C.; de CASTRO, P. M. R.; GONÇALVES de O., P. S. & ALVES, C. A.** A relação entre liderança e o engajamento dos profissionais no segmento de serviços de alimentação em bares e restaurantes (foodservice). *Revista de Gestão e Projetos*, v. 12, n. 3, 2021, pp. 121-142.

**BARBOSA, L. C. F. M.; GAMBI, L. & GEROLAMO, M. C.** Influência da cultura organizacional na liderança e no desempenho de empresas: estudo em uma multinacional brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 3, 2017, pp. 397-417.

**BASS, B. M.** Leadership and performance beyond expectations. Free Press, 1985.

**BASS, B. M.** Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 8, n. 1, 1999, pp. 9-32.

**BASS, B. M., & AVOLIO, B. J.** MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. 2ª Edição. Mind Garden, 1995.

**BASS, B. M. & AVOLIO, B. J.** Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set. 3ª Edição. Mind Garden. 2004.

**BASS, B. M. & BASS, R.** The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. 4ª Edição. Free Press. 2009.

**BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I. & BERSON, Y.** Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 2, pp. 207-218.





- BASS, B. M. & AVOLIO, B. J.** Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training*, v. 14, n. 5, 1990.
- BERGMANN, B. & SCHAEPP, J. (2016).** A data-driven approach to group creativity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/07/a-data-driven-approach-to-group-creativity>
- BIAN, X.; SUN, Y.; ZUO, Z.; XI, J.; XIAO, Y.; WANG, D. & XU, G.** Transactional leadership and safety behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, v. 47, n. 6, 2019, e7295.
- BONDE, E. H.; MIKKELSEN, E. G.; FJORBACK, L. O. & JUUL, L.** The impact of an organizational-level mindfulness-based intervention on workplace social capital and psychological safety: A qualitative content analysis. *Frontiers in Psychology*, v. 14, 2023.
- BROWN, T. A.** Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. 2ª Edição. The Guilford Press. 2015.
- BURNS, J. M.** Leadership. New York: Harper and Row Publishers. 1978.
- CALVOSA, M. V. D. & FERREIRA, M. (2023).** Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 29, n. 1, 2023, pp. 224-260
- CANADY, V. A.** APA poll finds 'psychological safety' important to workers. *Mental Health Weekly*, v. 34, n. 25, 2024, pp. 7-8.
- CARMELI, A.; GELBARD, R. & REITER-PALMON, R.** Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, v. 52, n. 1, 2013, pp. 95-121.
- CARMELI, A.; REITER-PALMON, R. & ZIV, E.** Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, v. 22, n. 3, 2010, pp. 250-260.
- CARMELI, A.; SHEAFFER, Z.; BINYAMIN, G.; REITER-PALMON, R. & SHIMONI, T.** Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, v. 48, n. 2, 2014, pp. 115-135.
- CRONBACH, L. J.** Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v. 16, n. 3, 1951, pp. 297-334.
- DETERT, J. R. & BURRIS, E. R.** Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 4, 2007, pp. 869-884.
- 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>
- DIAS, M. A. M. J. & BORGES, R. S. G.** Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 21, n. 1, 2015, pp. 200-221.
- EDMONDSON, A. C.** Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, 1999, pp. 350-383.
- EDMONDSON, A. C.** The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley. 2018.
- EDMONDSON, A. C. & BRANSBY, D.** Psychological safety in uncertain times. *Organizational Dynamics*, v. 52, n. 1, 2023, pp. 100910.
- EDMONDSON, A. C. & EUCHNER, J.** How leaders build psychological safety. *Research-Technology Management*, v. 67, n. 1, 2024, pp. 9-15.
- EDMONDSON, A. C. & ROLOFF, K. S.** Overcoming barriers to collaboration: Psychological safety and learning in diverse teams. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (p. 183-208). Routledge/Taylor & Francis Group. 2009.
- EDMONDSON, A. C. & LEI, Z.** Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 1, n. 1, 2014, pp. 23-43.



- EINARSEN, S.; AASLAND, M. S. & SKOGSTAD, A.** Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, v. 21, n. 3, 2010, pp. 387-398.
- EPSKAMP, S.** semPlot: Path diagrams and visual analysis of various SEM packages' output (R package version 1.1). 2017. Disponível em: <https://cran.r-project.org/package=semPlot>
- FOX, J. & WEISBERG, S.** *An R Companion to Applied Regression*. 3ª Edição. Sage Publications. 2020.
- GARVIN, D. A.; EDMONDSON, A. C. & GINO, F.** Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, v. 86, n. 3, 2008, pp. 109-116.
- GHANI, F. A.; DERANI, N. E. S.; AZNAM, N.; MOHAMAD, N.; ZAKARIA, S. A. A. & TOOLIB, S. N.** An empirical investigation of the relationship between transformational, transactional female leadership styles and employee engagement. *Global Business and Management Research*, 10(3), 2018, pp. 724-739.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. & ANDERSON, R. E.** *Multivariate Data Analysis*. 7ª Edição. Pearson. 2014.
- HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. & SARSTEDT, M.** *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications. 2010.
- HETLAND, H.; SANDAL, G. M. & JOHNSEN, T. B.** Followers' personality and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 18, n. 3, 2011, pp. 316-333.
- HINKIN, T. R. & SCHRIESHEIM, C. A.** An examination of "nonleadership": From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 6, 2008, pp. 1234-1248.
- HOEKX, J.; VAN GILS, A. & LAMBRECHTS, F.** CEO transformational leadership, psychological safety, and employee engagement in family firms. *Family Business Review*, v. 37, n. 1, 2024, pp. 45-63.
- HUDA, K. N.; AHMED, T. & HOSSAIN, M. I.** Influential factors of job stress associated with accountancy in bangladesh: a multivariate analysis. *Indian Accounting Review*, v. 70, 2020, v. 55.
- JUDGE, T. A., & PICCOLO, R. F.** Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 5, 2004, pp. 755-768.
- KIMURA, H.** Editorial 2015. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, 2015, pp. 1-5.
- KNIGHTS, J.; GRANT, D. & YOUNG, G.** Developing 21st Century leaders, a complete new process: we call them transpersonal leaders. *Journal of Work-Applied Management*, v. 12, n. 1, 2020, pp. 6-21.
- LANDIS, J. R. & KOCH, G. G.** The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, v. 33, n. 1, 1977, pp. 159-174.
- LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; LIAO, C. & MEUSER, J. D.** Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, v. 57, 2014, pp. 1434-1452.
- LIN, P. T.; VU, T. T.; NGUYEN, V. P. & WU, Q.** Self-determination theory and accountant employees' psychological wellbeing: the roles of positive affectivity and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 2022.
- LIU, D.; LIAO, H. & LOI, R.** The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 5, 2012, pp. 1187-1212.
- LIU, L.; WAN, Z. & WANG, L.** Cross-level research on the impact of self-serving leadership on employee innovation behavior: The roles of workplace anxiety and team psychological safety. *Frontiers in Psychology*, v. 13, 2023, 1069022
- LIU, S.; HU, H.; LI, Y.; WANG, Z. & LIN, Y.** Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25, 2014, pp. 282-295.
- LIU, X.; MAO, J.-Y.; CHIANG, J. T.-J.; GUO, L. & ZHANG, S.** When and why does voice sustain or stop? The roles of leader behaviours, power differential perception and psychological safety. *Applied Psychology: An International Review*, v. 72, n. 3 2023, pp. 1209-1247.
- LIZOTE, S. A.; SILVA D. da; MENDES, M. das G. C. & TRIDAPALLI, L. A.** Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, v. 13, n. 3, 2022, pp. 663-683.



**MARQUES FELIX, C. R. & VERGINIO DA SILVA, S.** A presença das mulheres e sua representatividade em cargos de liderança. *Revista Mythos*, v. 12, n. 2, 2020, pp. 16-24.

**NEWMAN, A.; DONOHUE, R. & EVA, N.** Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, v. 27, n. 3, 2017, pp. 521-535.

**NGUYEN, N.** The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. *The Learning Organization*, v. 28, n. 3, 2021, pp. 321-323.

**NOVAL, C. D. M.; LIZOTE, S. A.; TESTON, S. D. F. & ZAWADZKI, P.** Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 2022, pp. 92-114.

**ÖTTING, S. K.; MASJUTIN, L. & MAIER, G. W.** The future of leadership - How is leadership in small and medium-sized enterprises going to change? *Journal Gruppe. Interaktion*, v. 52, 2021, pp. 639-647.

**PAHI, M. H.; UMRANI, W. A.; HAMID, K. A. & AHMED, U.** Examining multifactor leadership questionnaire construct: A validation study in the public hospitals of Sindh, Pakistan context. *Global Business Management Review (GBMR)*, v. 7, n. 2, 2015, pp. 27-39.

**PATTON, W.** The many faces of leadership: leading people and change in Australian higher education. *Journal of Educational Administration and History*, v. 53, n. 2, 2020, pp. 121-131.

**PODSAKOFF, P. M.; BOMMER, W. H.; PODSAKOFF, N. P. & MACKENZIE, S. B.** Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 99, n. 2, 2006, pp. 113-142.

**PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y. & PODSAKOFF, N. P.** Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, 2003, pp. 879-903.

**RABIUL, M. K.; RASHED, K. & RASHID, H. O. R.** Transformational leadership style and psychological safety to meaningful work: Moderating role customer incivility. *Journal of Management Development*, v. 43, n. 1, 2024, pp. 49-67.

**RAMALHO, M. C. K. & PORTO, J. B.** Validity evidence of the Team Psychological Safety Survey. *Psico-USF*, v. 26, n. 1, 2021, pp. 165-176.

**REVELLE, W.** psych: Procedures for psychological, psychometric, and personality research. [R package]. 2019. Disponível em: <https://cran.r-project.org/package=psych>.

**RICHARDSON, R. J.** Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 4ª Edição. Atlas. 2017.

**ROSSEEL, Y.** lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, v. 48, n. 2, 2012, pp. 1-36.

**ROSSEEL, Y., et al.** lavaan: Latent Variable Analysis. 2018. Disponível em: [R package]. <https://cran.r-project.org/package=lavaan>

**ROUSSIN, C. J.; MACLEAN, T. L. & RUDOLPH, J. W.** The safety in unsafe teams: a multilevel approach to team psychological safety. *Journal of Management*, v. 42, n. 6, 2016, pp. 1409-1433.

**RSTUDIO TEAM.** RStudio: Integrated Development Environment for R (Version 2023.03.0+386). [Computer software]. Posit Software, PBC. 2023. Disponível em: <https://posit.co/products/open-source/rstudio/>

**SANTOS, A. S. dos; COSTA, V. M. F.; TOMAZZONI, G. C. & BALSAN, L. A. G.** Papel dos estilos de liderança nos vínculos do trabalhador com a organização: uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. *Revista Ciências da Administração*, v. 23, n. 60, 2021, pp. 26-40.

**SIANGCHOKYOO, N.; KLINGER, R. L. & CAMPION, E. D.** Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, v. 31, n. 1, 2020. 101341.

**SILVA, M. R.; PEREIRA, G. M.; FONSECA, L. R. & SILVA, S. W.** Facilitating aspects of learning in multifunctional groups of innovative projects. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 19, n. 4, 2020, pp. 19-36.



**SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S.; TORSHEIM, T.; AASLAND, M. S. & HETLAND, H.** The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, v. 12, n. 1, 2007, pp. 80-92.

**SOBAIH, A. E. E.; GHARBI, H. & ABU ELNASR, A. E.** Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention amid COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, v. 15, n. 8, 2022, pp. 340-358.

**SOUZA, R. & WOOD Jr., T.** Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, n. 6, 2022, pp.1-20.

**SWENDIMAN, R. A.; EDMONDSON, A. C. & MAHMOUD, N. N.** Burnout in surgery viewed through the lens of psychological safety. *Annals of Surgery*, v. 269, n. 2, 2019, pp. 234-235.

**THE JAMOVİ PROJECT.** jamovi. (Version 1.8) [Computer Software].2021, Disponível em: <https://www.jamovi.org>.

**TU, Y., LU, X.; CHOI, J. N. & GUO, W.** Ethical leadership and team-level creativity: mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics*, v. 159, n. 2, 2018, pp. 551-565.

**TUMMERS, L. G. & BAKKER, A. B.** Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, v. 12, n. 1, 2021, pp. 1-13.

**TURANO, L. M. & CAVAZOTTE, F.** O papel da confiança e da orientação de aprendizado nas relações entre coaching executivo e desenvolvimento de líderes. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 17, n. 3, 2016, pp. 139-165.

**VRIES, M.; BLOMME, R. & de LOO, I.** Part of the herd or black sheep? An exploration of trainee accountants' suffering and modes of adaptation. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 83, 2022, 102353.

**WALDMAN, D. A.; BASS, B. M. & YAMMARINO, F. J.** Adding to transformational leadership research: Examining antecedents and consequences of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 23, n. 6, 1990, pp. 155-1171.

**YANG, G. & WANG, L.** Workplace fun and voice behavior: The mediating role of psychological safety. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, v. 48, n. 11, 2020, pp. 1-8.

**YOUSAF, A.; RASHEED, M. I. & HAMEED, Z.** The role of psychological safety in enhancing innovative behavior: Evidence from accounting professionals. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 18, n. 1, 2022, pp. 61-79.

**YUKL, G.** *Leadership in Organizations*. 8ª Edição. Pearson. 2012.

**ZHANG, J.; WANG, Y. & GAO, F.** The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference? *Frontiers in Psychology*, v. 14, 2023, 1077357.

**ZHANG, Y. & WAN, M.** The double-edged sword effect of psychological safety climate: a theoretical framework. *Team Performance Management*, v. 27, n. 5, 2021, pp. 377-390.