

ÁREA TEMÁTICA: Produtos Técnicos e Tecnológicos: Projetos Transdisciplinares

**SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO ÂMBITO DO GOVERNO FEDERAL
BRASILEIRO: PRODUTOS TÉCNICO-TECNOLÓGICOS APLICADOS À
LIDERANÇA**

36° ENANGRAD

Resumo

Este trabalho é um recorte de uma Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública e analisa a influência dos estilos de liderança e do clima organizacional na segurança psicológica de equipes virtuais em um órgão público federal. A pesquisa é quali-quantitativa, descritiva e exploratória. Na fase quantitativa, 274 chefes e servidores responderam às Escalas de Heteroavaliação de Estilos de Liderança, de Clima Organizacional e de Segurança Psicológica. Na fase qualitativa, um questionário com quatro perguntas foi aplicado a 106 servidores. Resultados preliminares indicam que estilos de liderança inclusivos e clima organizacional positivo promovem a segurança psicológica, validando a criação de um Produto Técnico-Tecnológico. O objetivo é desenvolver um e-book sobre segurança psicológica para Educação Corporativa, seguindo diretrizes da CAPES. A pesquisa visa promover um ambiente de trabalho mais seguro psicologicamente e melhorar a educação corporativa pública.

Palavras-chave: Segurança Psicológica; Educação Corporativa no serviço público; Produtos técnico-tecnológicos aplicados à liderança.

Abstract

This work is an excerpt from a Professional Master's Dissertation in Public Administration and analyzes the influence of leadership styles and organizational climate on the psychological safety of virtual teams in a federal public agency. The research is qualitative and quantitative, descriptive, and exploratory. In the quantitative phase, 274 managers and employees responded to the Hetero-Assessment Scales for Leadership Styles, Organizational Climate, and Psychological Safety. In the qualitative phase, a four-question questionnaire was administered to 106 employees. Preliminary results indicate that inclusive leadership styles and a positive organizational climate promote psychological safety, validating the creation of a Technical-Technological Product. The objective is to develop an e-book on psychological safety for Corporate Education, following CAPES guidelines. The research aims to promote a more psychologically safe work environment and improve public corporate education.

36° ENANGRAD

1. Introdução

Durante a pandemia, o isolamento social resultou no aumento de equipes virtuais, destacando a importância de se cuidar do bem-estar dos trabalhadores. A compreensão dos fatores sociais e humanos tornou-se essencial para boas práticas de gestão (Enes et al., 2023). Esses fatores impactam diretamente a comunicação, colaboração e percepção dos trabalhadores, tornando crucial o desenvolvimento de abordagens inovadoras para melhorar o ambiente das equipes, incluindo as virtuais (Lopes, 2009; Silva, 2019; Edmondson, 2020).

Nesse contexto, com base no constructo segurança psicológica para organizações (Edmondson, 2024), encontra-se em fase de conclusão uma dissertação de Mestrado profissional em Administração Pública que pesquisa a influência de estilos de liderança e do clima organizacional na segurança psicológica de equipes virtuais de um órgão público da administração federal. Para mais, no intuito de atender as diretrizes da Portaria CAPES 171/2018, também está sendo elaborado um Produto técnico-tecnológico (PTT) a ser ofertado para a instituição na qual é realizada a pesquisa.

A segurança psicológica (SP) é importante para o bem-estar no trabalho, pois envolve a sensação de segurança em termos socioambientais e competência interpessoal (Kowalska et al., 2013). SP permite que os membros da organização peçam ajuda, assumam riscos, compartilhem ideias e busquem feedback sem medo de consequências, promovendo inovação, colaboração e eficácia organizacional, além de melhorar o engajamento e o vínculo com a equipe (Edmondson e Lei, 2014; Newman et al., 2017; Edmondson, 2020).

Dessa forma, ao explorar a relação entre estilos de liderança, clima organizacional e segurança psicológica em equipes virtuais de um órgão público, somada à elaboração de um PTT, este trabalho se justifica pela contribuição para práticas de gestão voltadas ao bem-estar dos trabalhadores que, em contrapartida, podem entregar melhores resultados aos cidadãos. Quanto às contribuições práticas, o estudo também visa fornecer resultados que apoiem a formulação de políticas e estratégias para melhorar a segurança psicológica (Edmondson, 2020).

O órgão público federal para o qual será produzido o PTT possui, em sua gestão de recursos humanos, um Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI). A qualidade de vida (QVT) também aparece no planejamento estratégico atual (Gestão 2024-2027) como objetivos de governança, gestão, pessoas e recursos que visam valorizar, reconhecer e desenvolver pessoas, dentre outros aspectos que atendem aos princípios de gestão voltados para bem-estar coletivo, inovação, eficiência e cooperação (Portaria nº 392, 2023).

Quanto à educação corporativa, a política de capacitação da instituição, baseada no Decreto nº 9.991 (2019), segue a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na administração pública federal, utilizando modelos, metodologias e trilhas de desenvolvimento para o aperfeiçoamento contínuo dos servidores (Carbone, 2015). Nessa área de educação corporativa, a instituição conta com as Trilhas da Aprendizagem, conforme as Portarias nº 128 (2013) e nº 2 (2023), são geridas por

coordenações de recursos humanos e tecnologia, visando à integração e desenvolvimento de servidores, com foco em diferentes formas de aprendizagem (Freitas e Brandão, 2005).

Partindo-se, então, dos resultados preliminares da pesquisa em curso o presente trabalho apresenta como problemática o modo pelo qual um Produto técnico-tecnológico (PTT) pode contribuir para a Educação corporativa acerca da segurança psicológica em equipes virtuais de um órgão público brasileiro. Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar o desenvolvimento do PTT, na modalidade material didático (Portaria CAPES nº 171, 2018) em formato de e-book interativo sobre segurança psicológica a ser disponível em programa de Educação Corporativa de um órgão da administração pública federal brasileira, fruto de uma pesquisa em curso para Mestrado profissional em Administração Pública.

Portanto, dada a importância da segurança psicológica para o ambiente organizacional e as relações interpessoais (Edmondson, 2020), e a meta de implementar ferramentas educativas eficazes, este trabalho é relevante ao propor um PTT inovador. Esse recurso didático aproxima o aprendiz da realidade e facilita a assimilação de conhecimento de forma mais efetiva (Castoldi e Polinarski, 2009). A estrutura do trabalho inclui fundamentação teórica sobre segurança psicológica, educação corporativa no serviço público e PTT, além de uma breve descrição do método, seguida pela discussão e conclusão com agenda de pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Segurança Psicológica

Nas organizações contemporâneas, a colaboração, as relações interpessoais salutares e a confiança desempenham um papel fundamental e tais fatores são componentes da chamada segurança psicológica (SP), constructo do comportamento humano organizacional fundamental para compreender, intersubjetivamente, a forma como trabalhadores se interrelacionam para atingir objetivos e cumprir metas (Edmondson, 2020). Trata-se de um suporte de percepção importante para os membros de uma organização no sentido de pedir ajuda, acolher riscos e erros, falar e ouvir abertamente e buscar por *feedback* (Edmondson, 2020).

A SP nas organizações é pesquisada há significativo tempo (Clark, 2023). Antes de ser consolidado como um termo unificador por Kahn (1990), a Psicologia já abordava a sua importância para indivíduos. Rogers, por exemplo, trabalhou com um sistema de valores chamado “consideração positiva incondicional”, ou seja, o psicólogo cuidar do seu cliente de forma cordial e respeitosa, formando uma base de confiança no processo e, assim, permitindo o florescimento do relacionamento terapêutico (Rogers, 1992).

Ainda no campo das relações humanas, no que remete à necessidade de segurança para além das necessidades físicas, quando um indivíduo não possui receios em relação a seu bem-estar físico, passa a dirigir mais atenção a características sociais que são motivadoras do comportamento, surgindo necessidade de pertencimento, associação aos demais, aceitação e sentimentos

recíprocos (McGregor,1960). Maslow (1943) complementa, enfatizando a importância da demanda por pertencimento, amor e afeto que surgem quando necessidades fisiológicas e de segurança física são satisfeitas e Simon (1997) reforça ao pontuar que, no campo organizacional, os ambientes funcionais necessitam de relações amistosas e cooperativas.

Transpondo o constructo para a literatura organizacional, a percepção sobre a relevância da SP aponta para mudanças de paradigmas nas organizações a partir dos anos de 1960 (Edmondson, 2022). Foram Shein e Bennis (1965) os responsáveis por introduzir no campo do comportamento organizacional a necessidade de segurança psicológica para amparar pessoas no enfrentamento de incertezas e ansiedade advindas de alterações no contexto laboral.

Em prosseguimento aos estudos, Kahn (1990) considerou a segurança psicológica como a capacidade individual de participar de relacionamentos interpessoais no trabalho sem temer consequências negativas. Contudo, foi Edmondson (1999) quem iniciou pesquisas em equipes de trabalho, definindo a SP como a confiança mútua entre as pessoas que se sentem em liberdade para expressarem suas ideias sem medo de retaliação. Desde então, a autora observa como as organizações que dispõem de um ambiente de trabalho confiável e seguro apresentam resultados satisfatórios em termos de variáveis organizacionais como desempenho, aprendizado, inovação, dentre outras.

Dessa forma, houve um crescimento significativo na pesquisa empírica sobre ambientes de trabalho psicologicamente seguros, através da exploração de antecedentes, resultados e moderadores de SP (Edmondson e Lei, 2014; Newman et al.2017). Além disso, fatores como relacionamentos interpessoais, vínculo individual do trabalhador com o ambiente e equipe e a qualidade das interações sociais também se tornaram objetos de interesses dos estudiosos (Newman et al., 2017).

No Brasil, Chinelato et al. (2020) estudaram a SP a partir de duas variáveis: satisfação das necessidades psicológicas básicas e comportamentos de redesenho no trabalho. O trabalho investigou qual era a relação da segurança psicológica com os comportamentos de redesenho e como se dava o papel mediador da satisfação das necessidades psicológicas em tal relação. Destarte, os autores, avaliaram que a variável traz resultados organizacionais positivos tais como: engajamento, abertura para aprendizagem e maior desempenho organizacional. Quando há um ambiente seguro, os trabalhadores possuem mais discricionariedade para aprender e resolver problemas. Em contrapartida, ambientes psicologicamente inseguros são repletos de medo, censura, autopreservação, surgindo a necessidade de gerenciamento de riscos e crises (Clark, 2023).

Isto posto, Edmondson (2020) reafirma a urgência contemporânea de criar e manter um ambiente de segurança psicológica nas organizações, onde as pessoas se sintam apoiadas para darem o melhor de si pois ela é fundamental para as relações construídas laboralmente (Edmondson, 1999). Um ambiente de trabalho psicologicamente seguros possui fortalecimento e união entre equipes e comprometimento com o trabalho, além de melhorar a qualidade do contato social, gerando desempenho mais satisfatório, inovação, engajamento e vínculo com a organização, o que impacta na qualidade de vida e bem-estar (Edmondson e Lei, 2014; Newman et al., 2017).

2.2 Educação Corporativa; Gestão do Conhecimento e Andragogia no serviço público

Com a globalização e as inovações tecnológicas, as organizações, tanto privadas como públicas, tiveram que se adaptar a essas grandes mudanças, correndo o risco de ficarem obsoletas caso não evoluíssem. Sendo assim, é importante salientar que ambas precisam estar constantemente em busca de melhorar a qualidade do serviço prestado ao usuário: as instituições privadas porque precisam disso para aumentar os seus lucros e sobreviverem no mercado, e as públicas, uma vez que é seu dever prestar um serviço de qualidade à sociedade (Paludo, 2012; Amaral, 2006; Neves e Rodrigues, 2021).

Mediante uma sociedade em constante mudança, identifica-se na educação um estilo de aprendizagem a partir de novas alternativas e dinamismo no ensino-aprendizagem para que possa suprir as lacunas do mercado (Batista et al, 2023). Os programas de Educação Corporativa (EC), também chamados de capacitação laboral, são muito importantes uma vez que influenciam no desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores (Neves e Rodrigues, 2021). Para mais, capacitar um servidor consiste em valorização e fortalecimento institucional, refletindo na melhoria dos serviços prestados e contribuindo para o alcance dos objetivos e das metas institucionais a partir da formação contínua do servidor (Neves e Rodrigues, 2021).

De acordo com o panorama histórico, De Paula e Soares (2023) pontuam que a EC nas empresas brasileiras começou a ser mais incentivada com o Decreto-lei 4.048 de 1942, que criou o SENAI. A partir dos anos 1990, o departamento de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) expandiu seu papel para se alinhar às estratégias organizacionais, sendo conhecido como Educação Corporativa (Eboli, 2008; Pereira, Bosquetti, Paula, e Eboli, 2006). Em 2001, a ABNT lançou a ISO 10015:2001 com diretrizes para treinamentos corporativos (ISO, 2001), e em 2004, o Decreto nº 5.154 reforçou a qualificação profissional e a formação continuada de trabalhadores, conforme a LDB.

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

Quanto à Gestão do Conhecimento (GC), De Paula e Soares (2023) reforçam a importância de se alinhar o planejamento das ações de aprendizagem às metas organizacionais e à estratégia de uma organização para garantia de uma melhor absorção e aplicação dos conhecimentos adquiridos (Gonzalez, Martins e Toledo, 2009; Toledo e Domingues, 2018). Tal planejamento facilita a transferência de conhecimento (Scorsolini-Comin et al., 2011) tornando o aprendizado nas organizações contínuo, tanto em nível individual quanto coletivo (Ilgen e Pulakos, 1999). Ele acontece de modo formal, por cursos e seminários, e informal, através de autoinstrução e trocas

de experiências, gerando assim o desenvolvimento de competências (Antonello, 2005; Dutra, 2016; Marsick e Watkins, 2015).

Nesse contexto, a GC remete a ações promovidas pelas organizações para manter sua competitividade, sendo um processo que permite o fluxo de conhecimento entre pessoas e grupos organizacionais (Neves e Cerdeira, 2018). Tal fluxo deve acontecer em todos os níveis da organização no intuito de transformar conhecimento em competências a partir da aprendizagem de gestores e colaboradores (Langui e Cordeiro, 2021; Neves e Cerdeira, 2018).

Langui e Cordeiro (2021) destacam que é importante a renovação na área de GC, considerando que as pessoas possuem capacidade de aprender de diversas formas. Assim, não cabe apenas ofertar treinamentos, sendo necessário o surgimento de novas formas de desenvolvimento de habilidades e competências por meio da educação corporativa, levando ao comprometimento de organizações com a EC (Esteves e Meirino, 2015). Além disso, cabe a GC viabilizar o compartilhamento de conhecimento a partir de uma gestão que prepare os trabalhadores para melhor desempenho, investindo tanto nos aspectos cognitivos quanto emocionais, em um fluxo contínuo, de modo que o saber adquirido seja acessível, compartilhado e utilizado no dia a dia (Esteves e Meirino, 2015).

A partir das reflexões acerca da EC e da GC, cabe trazer a temática da Educação de Adultos (EA) necessária nas organizações e na qual se destaca os pressupostos da Andragogia que, segundo Bellan (2005; 2015) é uma teoria de aprendizagem que estuda como os adultos aprendem, sendo imersa em princípios que norteiam os planejamentos educacionais. Ao contrário da Pedagogia, a Andragogia tem um caráter diverso uma vez que os adultos, ao aprender algo, traz consigo o elemento da experiência de vida, absorvendo ensinamentos de acordo com suas necessidades básicas cotidianas (Schmit, 2016).

Diante desse contexto, a EC no serviço público brasileiro vem se embasando em uma proposta de educação e desenvolvimento humano organizacional com base em modelos de aprendizagem alinhados com a missão, visão e valores da organização, impactando na cultura e no clima (Novaes & Fonseca, 2024). Assim, baseando-se no amparo legal, o suporte pedagógico dado aos programas que envolvem capacitação e desenvolvimento nos órgãos públicos consideram atualmente o alinhamento com modelos pedagógicos que remetem a melhor forma de aprendizagem para adultos, visando uma construção de saberes não somente intelectual, mas também reflexiva, criativa e social no ambiente laboral (Novaes & Fonseca, 2024).

3. Metodologia

A pesquisa foi realizada em um órgão do Poder Executivo Federal que valoriza inovação, eficiência, e cooperação, destacando as pessoas como seu principal ativo. Sua gestão 2024-2027 foca no reconhecimento e desenvolvimento dos servidores, com um planejamento estratégico que inclui ampliar ações de capacitação e criar políticas de valorização e incentivo à capacitação dos funcionários.

Seu Programa de Educação Corporativa (PROEDUC) alinha as competências dos servidores aos objetivos institucionais para melhorar a eficiência do serviço público. Oferece cursos formais e desenvolvimento gerencial, além de materiais didáticos complementares. As Trilhas Educativas, baseadas na Andragogia, promovem o desenvolvimento pessoal de forma flexível e autônoma, diferenciando-se dos treinamentos tradicionais ao estimular a autorresponsabilidade dos servidores.

Diante do contexto apresentado, a pesquisa desenvolve um PTT que engloba diretamente as metas e objetivos elencados no planejamento estratégico atual da instituição, inserindo aprendizagem acerca do que é segurança psicológica e, conseqüentemente, da importância do tema para organizações (Edmondson, 2020) o que impacta na QVT. Através da presença na instituição de ferramentas e tecnologia voltadas para a capacitação e desenvolvimento de servidores, elaborar atividades de aprendizagem que emergem como mecanismo fundamental para o desenvolvimento capital humano é de suma importância (Sousa, 2021).

Destarte, o PT tem formato de material didático, como um *e-book* interativo, produzido a partir da ferramenta *online Canva* usada na construção a ser enviada para o Ambiente Virtual das Trilhas da Aprendizagem da instituição. Baseia-se nos dados coletados em pesquisa de caráter quali-quantitativo que foi realizada nas equipes virtuais da instituição, incluindo na amostra chefes, chefes-substitutos e subordinados. Para tanto, foi realizada inicialmente a fase quantitativa, cuja primeira etapa foi classificada como descritiva, *survey* quanto aos meios e em relação ao corte temporal, como transversal (Gil, 2019). A amostra foi não probabilística composta pelos membros de equipes virtuais que se dispuseram a responder o questionário enviado por e-mail institucional e através das demais vias de contato institucional (plataformas *teams* e *whatsapp*).

O questionário foi dividido em duas partes: a primeira coletou dados sociodemográficos e profissionais, enquanto a segunda aplicou três escalas em uma escala Likert de 7 pontos sobre estilo de liderança, clima organizacional e segurança psicológica via Google Forms. A análise inclui estatísticas descritivas para verificar distribuições e tendências, além de análise fatorial, testes de correlação e regressão para explorar as relações entre as variáveis e segurança psicológica. Foi selecionada a Escala de Segurança Psicológica em Equipe para o Brasil, adaptada e validada por Ramalho e Porto (2021) e as Escalas de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (Mourão et al., 2016) e de Clima Organizacional (Santos et al., 2019). Ao todo, a amostra foi composta por 274 respondentes.

Na etapa qualitativa, aplicou-se questionário com quatro perguntas estruturadas, através de Formulário *FORMS*, até haver saturação nas respostas. Ao todo, 106 membros de equipes virtuais compuseram a amostra. Essa fase está em processo de análise de conteúdo dos dados obtidos (Bardin, 1977; Gil, 2019).

4. Análise e Discussão dos Resultados

O e-book será desenvolvido com base na pesquisa quali-quantitativa e literatura sobre segurança psicológica, com uma linguagem acessível para os usuários das Trilhas da Aprendizagem. Servidores da QVT participarão da análise do produto para torná-lo colaborativo. A inclusão de recursos multimídias e hiperlinks promoverá uma aprendizagem colaborativa interativa, permitindo aos aprendizes acessar diversas fontes e enriquecer seu aprendizado.

O PTT será testado por um grupo piloto de servidores, cujas sugestões serão usadas para ajustar o material. Para sua implementação, será elaborado um orçamento detalhado para desenvolvimento, implementação e manutenção, e submetido ao órgão público federal, que financiará o projeto conforme suas diretrizes orçamentárias.

O projeto utilizará metodologias de aprendizagem ativa e colaborativa, baseadas na Andragogia (Knowles, 1980). A aprendizagem colaborativa envolve aprendizado social em que os participantes interagem para aprender, seja de forma síncrona ou assíncrona, com atividades dinâmicas (Dillenbourg, 1999; Desidério, 2019). Por sua vez, a aprendizagem ativa, por sua vez, engaja os aprendizes ativamente em atividades, contrastando com métodos passivos como aulas expositivas tradicionais (Farias, Martin e Cristo, 2015).

5. Conclusão e Contribuições

Este trabalho apresenta um e-book interativo sobre segurança psicológica, desenvolvido a partir de pesquisa quali-quantitativa em andamento. Alinhado ao planejamento estratégico da instituição, o e-book promove o bem-estar biopsicossocial dos servidores e atende às metas de qualidade de vida. Além de atender a uma necessidade organizacional, ele é uma inovação para instituições que investem em QVT e desenvolvimento do capital humano, utilizando tecnologias modernas para aprimorar a aprendizagem e as relações interpessoais. Inserido nas Trilhas de Aprendizagem, o e-book facilitará a educação corporativa, aproveitando os recursos tecnológicos e a política de capacitação da instituição.

Para implementar o PTT, é necessário obter os dados finais da pesquisa em andamento para aprimorar seu conteúdo, considerando que segurança psicológica se relaciona transversalmente com outras variáveis. Além disso, é importante conduzir um estudo para avaliar como o PTT contribui para a educação corporativa e a aprendizagem de servidores públicos em equipes virtuais.

Recomenda-se investigar aspectos socioemocionais, como a segurança psicológica, para melhorar a qualidade de vida no trabalho. O PTT, com sua abordagem inovadora e metodologias atuais, busca ser um recurso educativo acessível que promove um ambiente de trabalho positivo e melhora o bem-estar dos servidores, servindo como referência para práticas educacionais eficazes em instituições públicas.

Referências Bibliográficas:

Albuquerque, V. et al. (2015). Representações de qualidade de vida no trabalho em uma agência reguladora brasileira. *Revista Subjetividades*, n.15(2), 287-301.

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

Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: Ruas, R.; Antonello, C. S.; Boff, L. H. (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, p. 12–33.

Antloga, C. S. X. et al. (2023). Engajamento e qualidade de vida no trabalho na Receita Federal do Brasil. In: X Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília (EBAP).

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Batista, B. T. B., Maciel, I. M. de O., Lima, M. A. M., & Silva, J. C. da. (2023). Estruturas essenciais de metodologias ativas: Estudo no segmento de educação corporativa. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 24(1), 39–71.

Bellan, Z. (2005). *Andragogia em ação: como ensinar adultos sem se tornar maçante*. Santa Barbara d'Oeste, SP: SOCEP Editora, 2005.

Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. 345 p. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Brasil, Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil (2013). Portaria nº 128, de 04 de fevereiro de 2013: disciplina a aplicação da Política de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Brasil. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil (2018). Portaria nº 909, de 22 de julho de 2018.

Brasil. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil (2021). Portaria nº 68, de 27 de setembro de 2021: estabelece os procedimentos do programa de gestão no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Brasil. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil (2022). Portaria nº 275, de 22 de dezembro de 2022: aprova as ações do Programa de Valorização e Qualidade de Vida no trabalho da Secretaria especial da Receita Federal do Brasil.

Brasil. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil. (2023). Portaria SUCOR nº 2, de 11 de setembro de 2023: disciplina a execução do Programa de Educação Corporativa em 2024.

Brasil. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil. (2023). Portaria nº 392, de 27 de julho de 2023.

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

Brasil, Presidência da República, Secretaria Geral. (2020). Decreto nº10.540, de 05 de novembro de 2020.

Carbone, P. P. (2015). Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. *Inclusão Social*, Brasília, DF, v. 7, 1, 24.

Castoldi, R.; Polinarski, C. A. (2009). A utilização de recursos didáticos - pedagógicos na motivação da aprendizagem. *I Simpósio Nacional de Ensino de Ciência e Tecnologia*, v. 1, 684-69.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). (2019) GT de Produção Técnica. Relatório de Grupo de Trabalho. Brasília: CAPES.

Capes. (2018). Portaria nº 171, de 2 de agosto de 2018: institui o grupo de trabalho de produção técnica. Brasília: CAPES.

Clark, T. R. (2023). Os 4 estágios da Segurança Psicológica: definindo o caminho para inclusão e a inovação. Alta Book, RJ.

De Paula Monken, S. F., & Dantas Soares, V. (2023). Educação Corporativa em Organização de Saúde. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218*, 4(3), e432721. <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i3.2721>

Desidério, C. A. (2019). Uma proposta didática para uso de e-books interativos e colaborativos no ensino-aprendizagem de língua portuguesa (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Instituto Metrópole Digital, Programa de Pós-graduação em Inovação em Tecnologias Educacionais.

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

Duhigg, C. (2016). What Google learned from it's quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-googlelearned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Dutra, J. S. (2016). Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.

Eboli, M. P. (2008). Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: Dutra, J. S.; Fleury, M. T. L.; Ruas, R. L. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, p. 172-192.

Edmondson, A. C. (1999). Segurança psicológica e comportamento de aprendizagem no trabalho em equipe. *Adm. Sci.* 44, 350-383. <https://doi.org/10.2307/266699>

Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014) Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1(1), 23-43.

Edmondson, A. C. (2020). A organização sem medo: criando Segurança Psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Alta Editora.

Enes, Y. S. O., Vieira, M. B. N., Coelho Junior, F. A., Pereira, D.A.O., & Zanon, E. R. (2023). Home Office During COVID-19 Pandemic in Brazil: Perceived Influences on Performance and Competency Management. *The Qualitative Report (Online)*, 28, 1718 – 1740.

Farias, P. A. M. de. Martin, A. L. de A. R., & Cristo, C. S. (2015). Aprendizagem Ativa na Educação em Saúde: Percorso Histórico e Aplicações. *Revista Brasileira De Educação Médica* 39(1), 143–150. <https://doi.org/10.1590/1981-52712015v39n1e00602014>

Fedocci, E. M. M. et al. (2023). Construção e validação de um e-book sobre risco cardiovascular em pessoas vivendo com o vírus da imunodeficiência humana. *Acta Paulista De Enfermagem*, 36, eAPE00733. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2023AO007333>

Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25, 319-327.

Freitas, I. A. (2002). Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: Anais do 26° ENANPAD. Salvador: ANPAD.

Freitas, I. A.; Brandão, H. P. (2005). Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. In: Encontro da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, 29, Brasília, DF. Anais eletrônicos [...]. Rio de Janeiro: Anpad,

Gonzales, R. V.; Martins, M. F.; Toledo, J. C. (2009). Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. *Ciência da Informação*, v. 38, n. 1, p. 57–73.

Ilgen, D. R.; Pulakos, E. D. (1999). The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development. In: *Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*. Nova Jersey: Wiley-Blackwell.

ISO. NBR ISO 10015. (2001). *Gestão da Qualidade-Diretrizes para Treinamento*. Rio de Janeiro: ABNT.

Kahn, W. (1990). Condições Psicológicas de Engajamento Pessoal e Desengajamento no Trabalho. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kowalska M, Danso F, Humeniuk M, Kulak E, Arasiewicz H. (2013). Determinants of environmental domain of quality of life in economically active population living in Silesian agglomeration. Poland. *Int J Occup Med Environ Health*; 26, n.1,132-43.

Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy* (2^a ed.). Cambridge Adult Education.

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

Leite, J. V.; Ferreira, M. C.; & Mendes, A. M. (2009). Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(2), 109-123.

Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. São Paulo, Editora 34, 264 p.

Lévy, P. (2004). *As tecnologias da Inteligência – O futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo. Editora 34. Tradução de Carlos Irineu da Costa.

Lopes, P., & Lima, G. A. (2019). Estratégias de Organização, Representação e Gestão de Trilhas de Aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 24(2), 165–195. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3862>

Magalhães, A. C. C. (2014). Storytelling como recurso comunicacional estratégico: Construindo a identidade e a imagem de uma organização. *Organicomm*, 11(20)

Marsick, V.; Watkins, K. (2015). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. [S. I.]: Routledge.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human motivation. *Psychological Review*, 50, 380.

McGregor, D. (1960). *The human side of Enterprise*. McGraw-Hill, 37.

Neves, P. C. Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, jan./abr.

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

Newman, A.; Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521– 535.

Novaes, C. S., & Fonseca, J. S. (2024). Educação corporativa: Uma nova forma de educar no serviço público baiano. *Revista e-Curriculum*, 22, 1-18. <http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum>

Pantoja, M. J., Andrade, L. L. S., & Oliveira, M. A. M. (2020). Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. *Revista Da UI_IP Santarém*, n.8(4), 80–94.

Pereira, C. E.; Bosquetti, M. A.; Paula, P.; Eboli, M. (2006). Educação corporativa e desenvolvimento de competências: Um estudo de caso no setor de auditoria. In: ENANPAD–Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2006.

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

Rogers, C. (1992). As condições necessárias e suficientes para a mudança da personalidade terapêutica. *Jornal de Consultoria e Psicologia Clínica*, 60(6).

Scorsolini-Comin, F.; Inocente, D. F.; Miura, I. K (2011). Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. *Revista brasileira de orientação profissional*, v. 12, n. 2, p. 227–240.

Schein, E. H., & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. Wiley & Son. <https://doi.org/10.1177/074171366701700211>

Schmit, Rodolfo Augusto. (2016). Andragogiacomo fundamento e instrumento de educação e orientação aos adultos. *RECSA*, v.5, n.1, jan/jun.

Sharifirad, M. S. (2013). Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, and Employee Well-Being. *Global Business Perspectives*, 1, 198-225.

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

Silva, D. A., & Binotto, E. (2021). Capacitação nas universidades federais: demandas e programações. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Produto técnico tecnológico: Gestão de pessoas. Universidade Federal da Grande Dourados. Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP).

Silva, D. A et al. (2016). Capacitação nas universidades federais: demandas e programações. In: I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, Curitiba, PR. Anais.

Sousa, A. K. B. de. (2021). Trilhas de aprendizagem como estratégia de desenvolvimento: percepção dos gestores de uma empresa pública federal. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pessoas), Companhia Nacional de Abastecimento, Brasília.

Vygotsky, L.S. (1984). A Formação Social da Mente. São Paulo: Martins Fontes.

36° ENANGRAD