REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

LIDERANÇA PELA ESCUTA: SEGURANÇA PSICOLÓGICA, VOZ E ENGAJAMENTO EM EQUIPES DE TRABALHO

LISTENING LEADERSHIP: PSYCHOLOGICAL SAFETY, VOICE AND ENGAGEMENT IN WORK TEAMS

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 10/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794202229

Bruna Barbosa Matuti Mafra[1]

RESUMO

O artigo examina a escuta praticada pelo líder como fundamento da gestão de pessoas e fonte de vantagem competitiva. A literatura de liderança privilegiou a dimensão emissora da comunicação, ao passo que a escuta permanece pouco investigada como comportamento gerencial. O objetivo consiste em analisar a relação entre a escuta percebida do líder e a segurança psicológica, o comportamento de voz e o engajamento dos membros de equipes de trabalho, considerando o papel moderador da integridade comportamental do líder. Propõe-se um delineamento misto sequencial explanatório, que combina um levantamento com escalas validadas, analisado por modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais, e entrevistas semiestruturadas com líderes, tratadas por análise de conteúdo. Os resultados esperados indicam que a escuta se associa positivamente à segurança psicológica, que medeia parcialmente seus efeitos sobre a voz e o engajamento, e que essa relação se intensifica quando há coerência entre o discurso e a prática do líder. Conclui-se que a escuta opera como mecanismo relacional cuja eficácia depende da integridade percebida e que as proposições prescritivas sobre conflito e reconhecimento requerem formulação condicional.

Palavras-chave: Liderança; Escuta; Segurança psicológica; Comportamento de voz; Engajamento no trabalho.

ABSTRACT

This article examines leader listening as a foundation of people management and a source of competitive advantage. Leadership research has emphasized the expressive side of leader communication, whereas listening remains underexplored as a managerial behavior. The objective is to analyze the relationship between perceived leader listening and team members'

psychological safety, voice behavior and work engagement, considering the moderating role of the leader's behavioral integrity. An explanatory sequential mixed-methods design is proposed, combining a survey with validated scales, analyzed through partial least squares structural equation modeling, and semi-structured interviews with leaders, examined through content analysis. Expected results indicate that listening is positively associated with psychological safety, which partially mediates its effects on voice and engagement, and that this relationship strengthens when the leader's words and deeds are aligned. The study concludes that listening operates as a relational mechanism whose effectiveness depends on perceived integrity, and that prescriptive propositions on conflict and recognition require conditional formulation.
Keywords: Leadership; Listening; Psychological safety; Voice behavior; Work engagement.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do Tema

As transformações na organização do trabalho, marcadas pela intensificação do conhecimento como insumo produtivo, pela volatilidade dos mercados e pela interdependência entre funções, reduziram a efetividade dos modelos de liderança fundamentados na centralização decisória e no comando unilateral (Uhl-Bien; Marion; McKelvey, 2007). Em contextos dessa natureza, o conhecimento necessário à tomada de decisão encontra-se distribuído entre os membros da equipe, o que desloca o papel do líder da posição de decisor exclusivo para a de articulador da inteligência coletiva (Pearce; Conger, 2003; Yukl, 2013).

Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos, recursos valiosos, raros, de difícil imitação e não substituíveis constituem fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). As capacidades relacionais estabelecidas entre líderes e equipes enquadram-se nessa categoria, uma vez que resultam de interações socialmente complexas e historicamente construídas, o que dificulta sua reprodução por concorrentes (Pfeffer, 1994). A gestão de pessoas deixa, assim, de ser compreendida como função de suporte e passa a ser tratada como componente da estratégia organizacional.

A despeito desse reconhecimento, práticas de centralização persistem nas organizações. O fenômeno do silêncio organizacional, caracterizado pela retenção deliberada de informações sobre problemas e oportunidades de melhoria, tem sido associado à percepção de que a manifestação de ideias é inútil ou arriscada (Morrison; Milliken, 2000). A disposição dos colaboradores para expressar sugestões depende, em larga medida, da percepção de abertura do superior imediato (Detert; Burris, 2007).

No campo dos estudos de liderança, a ênfase recaiu historicamente sobre a dimensão emissora da comunicação do líder, como a formulação de visão, a persuasão e a inspiração (Bass, 1985). A dimensão receptora, representada pela escuta, permaneceu em posição periférica, embora figure como a primeira característica atribuída ao líder servidor (Greenleaf, 1977; Spears, 2010). Revisões recentes indicam que a escuta no trabalho constitui campo de investigação em consolidação, com evidências de associação a segurança psicológica, criatividade e redução de comportamentos defensivos (Kluger; Itzchakov, 2022).

Nesse cenário, propõe-se, neste estudo, um modelo de liderança centrado na escuta, que articula onze dimensões da prática gerencial: decisão compartilhada; clareza de critérios de cobrança; escuta de diagnóstico do clima; feedback baseado em fatos; regulação emocional; delegação de resultados; identificação de potencial; conflito como mecanismo de aprendizagem; alinhamento entre valores do líder e missão organizacional; reconhecimento não financeiro; e vulnerabilidade estratégica. Práticas dessa natureza são frequentemente difundidas como prescrições gerenciais sem verificação empírica sistemática (Rousseau, 2006), lacuna que motiva o presente estudo.

1.2. Justificativa

A relevância teórica do estudo sustenta-se em quatro argumentos. Em primeiro lugar, a escuta como comportamento de liderança permanece subexplorada em comparação com as abordagens centradas na fala do líder (Kluger; Itzchakov, 2022). Em segundo lugar, verifica-se escassez de modelos explicativos que integrem, em uma mesma estrutura, escuta, decisão participativa e segurança psicológica. Em terceiro lugar, a literatura sobre voz sugere que a abertura declarada pelo líder somente produz efeitos quando percebida como genuína (Detert; Burris, 2007), o que justifica a inclusão da integridade comportamental como condição de contorno (Simons, 2002). Em quarto lugar, o contexto brasileiro, caracterizado por elevada distância de poder (Hofstede, 2001), tende a inibir a manifestação espontânea dos colaboradores, o que pode ampliar o peso explicativo da escuta do líder; a produção nacional sobre liderança, por sua vez, foi caracterizada como campo ainda embrionário, com predomínio de estudos exploratórios e raridade de

delineamentos multimétodo e multinível e de testes de mediação e moderação (Fonseca; Porto; Borges-Andrade, 2015).

A relevância prática decorre dos custos associados à rotatividade e ao desengajamento. Os resultados poderão subsidiar programas de desenvolvimento de lideranças, rotinas de conversas individuais e políticas de reconhecimento. Adicionalmente, o estudo alinha-se à proposta de gestão baseada em evidências, ao submeter proposições prescritivas a teste empírico antes de sua difusão como prática organizacional (Rousseau, 2006).

1.3. Problema de Pesquisa

Diante do exposto, formula-se a seguinte questão: de que modo a escuta praticada pelo líder se relaciona com a segurança psicológica, o comportamento de voz e o engajamento dos membros de equipes de trabalho, e em que medida essa relação é condicionada pela integridade comportamental do líder?

1.4. Objetivos

O objetivo geral consiste em analisar a relação entre a escuta percebida do líder e os resultados de equipe expressos em segurança psicológica, comportamento de voz e engajamento no trabalho, considerando o papel condicionante da integridade comportamental do líder.

Para o alcance desse propósito, definem-se os seguintes objetivos específicos:

a. sistematizar, à luz da literatura, as dimensões do modelo de liderança pela escuta proposto, convertendo-as em hipóteses

passíveis de teste empírico;

b. mensurar a escuta percebida do líder, a decisão participativa, a segurança psicológica, o comportamento de voz e o engajamento no trabalho;

c. testar o efeito mediador da segurança psicológica na relação entre a escuta do líder e os desfechos de voz e engajamento;

d. verificar o efeito moderador da integridade comportamental do líder sobre a relação entre escuta e segurança psicológica;

e. compreender, a partir da perspectiva dos líderes, as práticas e as barreiras associadas à delegação, ao feedback, à gestão de conflitos, ao reconhecimento e à vulnerabilidade.

1.5. Estrutura do Artigo

Além desta introdução, o artigo organiza-se em quatro seções. A segunda apresenta a revisão da literatura e o modelo de hipóteses. A terceira descreve os procedimentos metodológicos. A quarta discute os resultados esperados à luz do referencial teórico. A quinta reúne as conclusões, as limitações e a agenda de pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Evolução das Abordagens de Liderança

Os estudos sobre liderança percorreram uma trajetória que se inicia na busca por atributos individuais e avança em direção a concepções relacionais e distribuídas. A abordagem dos traços procurou identificar características inatas que distinguiriam líderes

de não líderes; contudo, a revisão de Stogdill (1948) concluiu que traços isolados não explicam a efetividade, a qual depende da relação entre o líder e a situação social.

A abordagem comportamental deslocou o foco para aquilo que o líder faz. Lewin, Lippitt e White (1939) compararam climas autocrático, democrático e *laissez-faire*. Os estudos de Ohio identificaram as dimensões de consideração e de estrutura de iniciação (Fleishman, 1953), enquanto os estudos de Michigan contrapuseram a orientação para o empregado à orientação para a produção (Likert, 1961). A grade gerencial de Blake e Mouton (1964) sintetizou essas dimensões em um modelo bidimensional.

As teorias contingenciais introduziram a noção de que o estilo adequado depende de variáveis situacionais. Destacam-se o modelo de Fiedler (1967), o contínuo de Tannenbaum e Schmidt (1958), que gradua a participação dos subordinados entre a decisão centrada no chefe e a decisão centrada na equipe, a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1969), a teoria do caminho-objetivo (House, 1971) e o modelo normativo de Vroom e Yetton (1973), que prescreve o grau de participação conforme atributos do problema decisório.

A partir do final da década de 1970, as abordagens transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985) e da troca líder-membro (Graen; Uhl-Bien, 1995) enfatizaram a qualidade do vínculo entre líder e liderados. Mais recentemente, consolidaram-se as perspectivas denominadas pós-heróicas, que relativizam a centralidade do líder individual: a liderança servidora (Greenleaf, 1977; Van Dierendonck, 2011; Eva *et al.*, 2019), a liderança autêntica (Avolio; Gardner, 2005), a liderança compartilhada (Pearce; Conger, 2003; Carson; Tesluk; Marrone, 2007) e a liderança empoderadora (Arnold *et al.*, 2000). Na literatura

nacional, Bergamini (1994) concebe a liderança como administração do sentido, perspectiva que valoriza a compreensão das expectativas dos liderados. O Quadro 1 sintetiza essas correntes e sua relação com o modelo examinado.

Quadro 1. Correntes teóricas da liderança e sua relação com a liderança pela escuta

Corrente	**Premissa central**	**Autores representativos**	**Relação com a liderança pela escuta**
Traços	A efetividade decorre de atributos pessoais do líder	Stogdill (1948)	Contraposição: o modelo desloca a autoridade do atributo para a relação
Comportamental	A efetividade decorre de padrões observáveis de conduta	Lewin, Lippitt e White (1939); Likert (1961); Blake e Mouton (1964)	Antecedente: a consideração e o estilo democrático antecipam a valorização da escuta
Contingencial	O estilo adequado varia conforme a situação	Tannenbaum e Schmidt (1958); Fiedler (1967); Vroom e Yetton (1973)	Fundamento: critérios para decidir quando consultar a equipe
Transformacional e LMX	A qualidade do vínculo eleva o desempenho além do esperado	Burns (1978); Bass (1985); Graen e Uhl-Bien (1995)	Complemento: enfatiza a emissão (visão), ao passo que o modelo enfatiza a recepção

Pós-heróicas	A liderança é processo distribuído, orientado ao desenvolvimento dos liderados	Greenleaf (1977); Pearce e Conger (2003); Avolio e Gardner (2005); Arnold *et al.* (2000)	Filiação: o modelo insere-se nessa corrente

Fonte: elaborado pela autora (2026).

2.2. A Escuta Como Comportamento de Liderança

A escuta ativa foi sistematizada por Rogers e Farson (1957) como a disposição de apreender o significado integral da mensagem, incluindo seu conteúdo e os sentimentos que a acompanham, sem julgamento antecipado. No contexto organizacional, Kluger e Itzchakov (2022) definem a escuta de qualidade a partir de três componentes percebidos pelo interlocutor: atenção, compreensão e intenção construtiva. A ênfase na percepção de quem fala implica que a escuta é avaliada pelos seus efeitos relacionais, e não apenas pela intenção do ouvinte.

As evidências empíricas associam a escuta do supervisor a resultados individuais e coletivos. Lloyd *et al.* (2015) identificaram relação entre escuta percebida do supervisor, menor exaustão emocional, menor intenção de rotatividade e maior comportamento de cidadania organizacional. Em delineamento experimental, Castro *et al.* (2018) verificaram que a escuta de qualidade elevou a criatividade dos interlocutores por meio da segurança psicológica, resultado que sustenta o mecanismo mediador adotado neste estudo.

O modelo proposto neste estudo acrescenta duas distinções ao debate. A primeira contrapõe a pesquisa formal de clima, de

periodicidade espaçada e sujeita à cautela dos respondentes, à escuta de diagnóstico, realizada de modo contínuo em conversas individuais orientadas por perguntas sobre obstáculos, utilidade percebida das tarefas e frustrações de colaboração. A segunda vincula a escuta ao processo decisório: a contribuição ouvida deve ser incorporada ou, quando recusada, justificada. Para os fins deste estudo, a escuta do líder é definida como o conjunto de comportamentos pelos quais o líder demonstra atenção, compreensão e intenção construtiva em relação às contribuições dos liderados e as incorpora, de modo verificável, ao processo decisório.

2.3. Decisão Compartilhada, Delegação e Empoderamento

O modelo normativo de Vroom e Yetton (1973) estabelece que o grau de participação dos subordinados deve variar conforme a exigência de qualidade da decisão, a suficiência da informação detida pelo líder e a necessidade de aceitação para a implementação. As três perguntas propostas neste estudo para delimitar a fronteira entre consulta e decisão unilateral apresentam correspondência com esses critérios, conforme o Quadro 2.

Quadro 2. Correspondência entre o filtro decisório proposto e o modelo normativo de Vroom e Yetton (1973)

Pergunta do filtro decisório proposto	**Critério correspondente em Vroom e Yetton (1973)**	**Implicação para o grau de participação**
A decisão tem impacto irreversível sobre o negócio?	Exigência de qualidade e risco da decisão	Impacto irreversível: o líder retém a decisão final, após consulta

O líder detém mais conhecimento técnico que o executor?	Suficiência da informação do líder	Conhecimento concentrado na equipe: a decisão deve ser delegada
O sucesso depende da adesão de quem executa?	Necessidade de aceitação e comprometimento	Alta dependência de adesão: a participação torna-se necessária

Fonte: elaborado pela autora (2026).

A delegação distingue-se da participação por transferir autoridade decisória ao subordinado, e não apenas consultá-lo (Leana, 1986). Sua adoção associa-se à competência percebida do subordinado e à qualidade da relação diádica (Yukl; Fu, 1999). A proposição de delegar o resultado, e não a tarefa, aproxima-se da distinção entre controle de comportamento e controle de resultado (Eisenhardt, 1985) e pressupõe metas claras e critérios de avaliação explícitos. A teoria do estabelecimento de metas indica que metas específicas elevam o desempenho (Locke; Latham, 2002), enquanto a ambiguidade de papel associa-se a tensão e insatisfação (Rizzo; House; Lirtzman, 1970), o que fundamenta a crítica à cobrança sem critérios.

No plano do empoderamento, distingue-se a dimensão estrutural, relativa aos comportamentos do líder que compartilham poder, da dimensão psicológica, composta por significado, competência, autodeterminação e impacto (Spreitzer, 1995). O questionário de liderança empoderadora de Arnold *et al.* (2000) operacionaliza a primeira dimensão em cinco fatores: liderança pelo exemplo, tomada de decisão participativa, *coaching*, informação e demonstração de interesse. Ressalta-se que a liderança compartilhada não elimina a liderança vertical (Pearce; Conger,

2003), o que implica a manutenção, pelo líder, da responsabilidade pelo desfecho, mesmo quando a construção da decisão é distribuída.

2.4. Segurança Psicológica, VOZ e Silêncio Organizacional

Kahn (1990) identificou a segurança psicológica como condição para o engajamento pessoal, definindo-a como a percepção de que é possível expressar-se sem receio de consequências negativas à imagem, ao status ou à carreira. Edmondson (1999) transpôs o conceito para o nível da equipe, como crença compartilhada de que o grupo é seguro para a assunção de riscos interpessoais, e demonstrou sua relação com o comportamento de aprendizagem. A inclusão do líder, expressa em convites e apreço às contribuições, mostrou-se antecedente relevante desse estado (Nembhard; Edmondson, 2006). A meta-análise de Frazier *et al.* (2017) confirmou a liderança positiva entre os antecedentes e o engajamento, o compartilhamento de informações e o desempenho entre os consequentes.

O comportamento de voz consiste na expressão voluntária de sugestões orientadas à mudança, ainda que discordantes do *status quo* (Van Dyne; LePine, 1998). Seu oposto, o silêncio organizacional, emerge quando prevalece a crença de que manifestar-se é inútil ou perigoso (Morrison; Milliken, 2000). Detert e Burris (2007) verificaram que a abertura gerencial prediz a voz por meio da segurança psicológica, e Morrison (2014) destaca que a decisão de falar envolve a avaliação conjunta de eficácia e risco.

O engajamento no trabalho, por sua vez, é definido como estado mental positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção

(Schaufeli *et al.*, 2002). A literatura posiciona a segurança psicológica como condição para que o indivíduo invista energia física, cognitiva e emocional no desempenho do papel (Kahn, 1990).

2.5. Feedback, Regulação Emocional e Gestão de Conflitos

A meta-análise de Kluger e DeNisi (1996) demonstrou que as intervenções de feedback elevam o desempenho em média, mas o reduzem em mais de um terço dos casos, sobretudo quando deslocam a atenção da tarefa para o *self*. O modelo de feedback adotado neste estudo, estruturado em fato observado, impacto e pedido de ajuste, mantém a atenção na tarefa e aproxima-se da comunicação não violenta, que separa observação de avaliação (Rosenberg, 2021).

A regulação emocional do líder insere-se no construto de inteligência emocional, definido como a capacidade de perceber, compreender e gerir as próprias emoções e as alheias (Salovey; Mayer, 1990), popularizado no campo gerencial por Goleman (1995) e por Goleman, Boyatzis e McKee (2002). Registra-se, contudo, a crítica à validade discriminante do construto em relação a traços de personalidade e à inteligência geral (Antonakis; Ashkanasy; Dasborough, 2009), o que recomenda cautela na sua operação como variável explicativa.

Quanto ao conflito, Jehn (1995) distinguiu o conflito de tarefa, relativo ao conteúdo do trabalho, do conflito de relacionamento, relativo a incompatibilidades interpessoais; Amason (1996) propôs distinção análoga entre conflito cognitivo e afetivo. A meta-análise de De Dreu e Weingart (2003) indicou relação negativa de ambos os tipos com o desempenho, ao passo que a de De Wit, Greer e Jehn (2012)

evidenciou que o conflito de tarefa não se associa negativamente ao desempenho quando dissociado do conflito de relacionamento. A tese de que o conflito de tarefa constitui mecanismo de aprendizagem encontra, portanto, sustentação condicional na literatura.

2.6. Integridade Comportamental, Reconhecimento, Vulnerabilidade e Potencial

A integridade comportamental corresponde ao alinhamento percebido entre palavras e ações do gestor (Simons, 2002). Schein (2010) aponta que os líderes transmitem a cultura por meio daquilo a que dedicam atenção, de como reagem a crises e de como alocam recompensas, e não pelo discurso formal. A coerência entre valores individuais e organizacionais associa-se a satisfação, comprometimento e menor intenção de saída (Kristof-Brown; Zimmerman; Johnson, 2005). Esses achados fundamentam a proposição de que a equipe avalia o líder pelo que ele preserva sob pressão, e não pelo discurso adotado em condições de normalidade.

No campo da motivação, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) classificaram o salário entre os fatores higiênicos e o reconhecimento entre os fatores motivacionais. A teoria da autodeterminação atribui a motivação intrínseca à satisfação das necessidades de autonomia, competência e pertencimento (Ryan; Deci, 2000). Recompensas tangíveis condicionadas à tarefa podem reduzir a motivação intrínseca (Deci; Koestner; Ryan, 1999); contudo, Cerasoli, Nicklin e Ford (2014) verificaram que motivação intrínseca e incentivos extrínsecos predizem conjuntamente o desempenho. Brun e Dugas (2008) classificam as práticas de reconhecimento em

quatro focos: a pessoa, a prática de trabalho, a dedicação e os resultados.

A confiança é definida como a disposição de uma parte para tornar-se vulnerável às ações de outra (Mayer; Davis; Schoorman, 1995). A humildade expressa do líder, que inclui o reconhecimento de limitações e erros, associa-se ao desenvolvimento dos liderados (Owens; Hekman, 2012). Essa relação, contudo, apresenta limites: a revelação de fraquezas por pessoas de status elevado pode prejudicar suas relações orientadas à tarefa (Gibson; Harari; Marr, 2018). Por essa razão, distingue-se, neste estudo, a vulnerabilidade estratégica, centrada no aprendizado e na correção, da exposição descontrolada, que transfere à equipe o encargo de gerir o estado emocional do líder.

Por fim, quanto à identificação de potencial, o Princípio de Peter postula que profissionais tendem a ser promovidos até alcançarem um nível de incompetência (Peter; Hull, 1969). Benson, Li e Shue (2019) verificaram que vendedores de melhor desempenho têm maior probabilidade de promoção a cargos gerenciais, nos quais o desempenho de suas equipes tende a ser inferior. Silzer e Church (2009) caracterizam o potencial como construto multidimensional, distinto do desempenho atual, o que fundamenta a recomendação de observar comportamentos de coesão e de apoio aos pares antes da atribuição de cargo.

2.7. Modelo Conceitual e Hipóteses

A síntese do referencial permite converter as proposições centrais do modelo em relações testáveis. Considerando que a escuta de qualidade reduz a defensividade e sinaliza aceitação das

contribuições (Kluger; Itzchakov, 2022; Castro *et al.*, 2018) e que a inclusão do líder antecede a segurança psicológica (Nembhard; Edmondson, 2006), propõe-se:

H1: a escuta percebida do líder relaciona-se positivamente com a segurança psicológica.

H2: a decisão participativa relaciona-se positivamente com a segurança psicológica.

Considerando que a segurança psicológica reduz o risco percebido da manifestação (Detert; Burris, 2007) e constitui condição para o investimento pessoal no trabalho (Kahn, 1990), propõe-se:

H3: a segurança psicológica relaciona-se positivamente com o comportamento de voz.

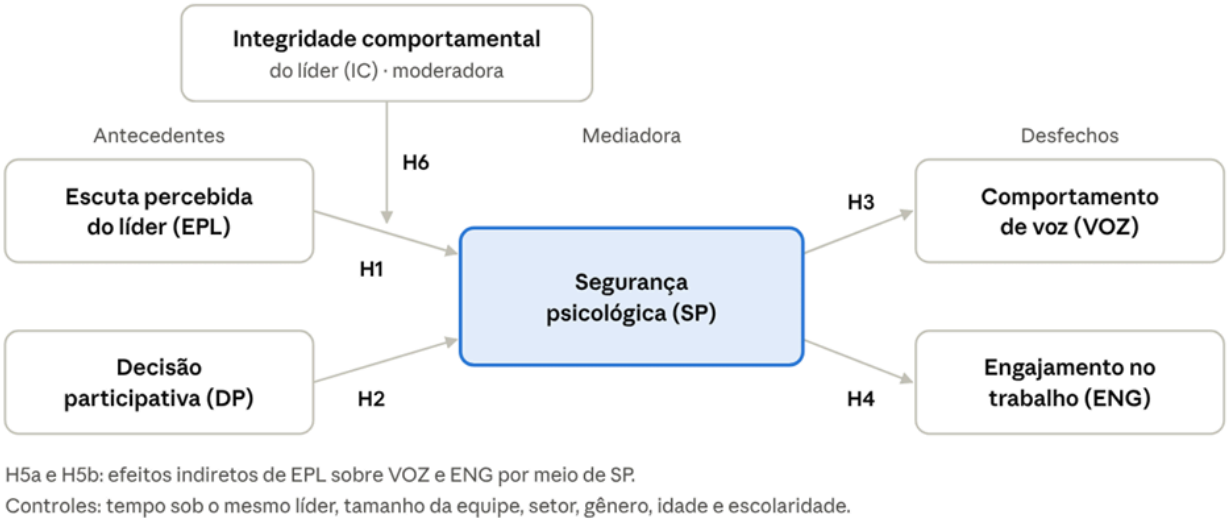
H4: a segurança psicológica relaciona-se positivamente com o engajamento no trabalho.

H5a e H5b: a segurança psicológica medeia a relação entre a escuta percebida do líder e, respectivamente, o comportamento de voz e o engajamento.

Considerando, por fim, que a abertura declarada somente produz efeitos quando percebida como genuína (Detert; Burris, 2007; Simons, 2002), propõe-se:

H6: a integridade comportamental do líder modera positivamente a relação entre escuta percebida e segurança psicológica, de modo que a relação se intensifica quando a integridade percebida é elevada.

Figura 1. Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2026), com base na literatura revisada.

3. METODOLOGIA

3.1. Delineamento da Pesquisa

Adota-se o paradigma pragmatista e o método misto de delineamento sequencial explanatório, no qual uma etapa quantitativa precede e orienta uma etapa qualitativa destinada a explicar e aprofundar os resultados obtidos (Creswell; Plano Clark, 2018). A escolha justifica-se pela natureza do problema: as relações hipotetizadas exigem teste estatístico, ao passo que dimensões do modelo proposto não contempladas no modelo estrutural, como delegação, feedback, conflito, reconhecimento, vulnerabilidade e identificação de potencial, demandam compreensão interpretativa.

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva e explicativa; quanto aos meios, como pesquisa bibliográfica, de campo, com levantamento (*survey*) e entrevistas (Vergara, 2016; Gil, 2019). O percurso compreende quatro fases:

a. **Revisão da literatura:** levantamento nas bases Scopus, Web of Science, SciELO e SPELL, com descritores relativos a escuta, liderança, segurança psicológica, voz e engajamento, em português e em inglês, para fundamentação do modelo conceitual.

b. **Etapa quantitativa:** aplicação de questionário estruturado a membros de equipes e teste das hipóteses H1 a H6.

c. **Etapa qualitativa:** entrevistas semiestruturadas com líderes selecionados a partir dos resultados da etapa anterior.

d. **Integração:** confronto sistemático dos resultados das duas etapas para produção de metainferências.

3.2. Etapa Quantitativa

3.2.1. *População e Amostra*

A população compreende colaboradores sem função gerencial, subordinados a um líder imediato identificável, em organizações que autorizem formalmente a coleta de dados. Adotam-se como critérios de inclusão idade igual ou superior a 18 anos e período mínimo de seis meses sob o mesmo líder; excluem-se ocupantes de cargos de gestão e questionários incompletos. A amostragem é não probabilística, por acessibilidade, com coleta organizada por equipe, de modo a permitir a análise do aninhamento dos respondentes.

O tamanho mínimo da amostra foi estimado por dois procedimentos. Pela análise de poder no G*Power 3.1 (Faul *et al.*, 2009), considerando o constructo com maior número de preditores (segurança psicológica, com quatro: escuta, decisão participativa,

integridade e o termo de interação), efeito médio ($f^2 = 0,15$), $\alpha = 0,05$ e poder de 0,80, obtém-se n = 85. Pelo método da raiz quadrada inversa (Kock; Hadaya, 2018), para detectar coeficientes de caminho de 0,20 a 5% de significância, obtém-se n = 155. Adota-se o critério mais conservador, acrescido de margem para compensar perdas, com coleta em equipes de, no mínimo, três membros, de modo a viabilizar a análise multinível.

3.2.2. *Instrumento de Coleta*

O questionário organiza-se em quatro blocos: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; questões de triagem; escalas de mensuração; e dados sociodemográficos e funcionais. Os itens são mensurados em escala do tipo Likert de sete pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). O Quadro 3 apresenta os construtos, sua função no modelo e os instrumentos de referência.

Quadro 3. Construtos, função no modelo e instrumentos de mensuração

Construto	**Função no modelo**	**Instrumento de referência**	**Nº de itens**	**Dimensão correspondente no modelo proposto**
Escuta percebida do líder (EPL)	Independente	*Facilitating Listening Scale* (Kluger; Bouskila-Yam, 2018) ou escala de escuta do supervisor (Lloyd *et al.*, 2015)	20 (duas subescalas de 10 itens)	Escuta de diagnóstico; decisão compartilhada

Decisão participativa (DP)	Independente	Subescala do *Empowering Leadership Questionnaire* (Arnold *et al.*, 2000)	6	Decisão compartilhada; delegação
Integridade comportamental (IC)	Moderadora	Escala de integridade comportamental (Simons *et al.*, 2007)	8	Valores do líder alinhados à missão
Segurança psicológica (SP)	Mediadora	Edmondson (1999)	7	Vulnerabilidade estratégica; conflito como aprendizagem
Comportamento de voz (VOZ)	Dependente	Van Dyne e LePine (1998)	6	Protagonismo da equipe
Engajamento no trabalho (ENG)	Dependente	UWES-9 (Schaufeli; Bakker; Salanova, 2006), versão brasileira de Vazquez *et al.* (2015)	9	Reconhecimento; retenção de talentos
Variáveis de controle	Controle	Tempo sob o mesmo líder, tamanho da equipe, setor, gênero, idade e escolaridade	—	—

Fonte: elaborado pela autora (2026).

As escalas sem versão validada no Brasil serão submetidas a adaptação transcultural, compreendendo tradução independente, síntese, retrotradução, revisão por comitê de especialistas e pré-teste com integrantes da população-alvo (Beaton *et al.*, 2000). Um estudo-piloto verificará a compreensão dos itens e o tempo médio de resposta.

Para mitigar o viés de método comum, adotam-se remediações procedimentais, como garantia de anonimato, separação psicológica entre blocos, alternação da ordem das escalas e inclusão de variável marcadora teórica (Podsakoff *et al.*, 2003). A coleta ocorrerá por formulário eletrônico, mediante autorização formal das organizações participantes.

3.2.3. *Procedimentos de Análise*

A preparação da base compreende o tratamento de dados ausentes, a identificação de *outliers* multivariados pela distância de Mahalanobis e a exclusão de padrões de resposta invariantes. Em seguida, procede-se à análise descritiva e ao diagnóstico de viés de método comum pelo teste de fator único de Harman e pela avaliação de colinearidade plena (Kock, 2015).

O teste das hipóteses utiliza a Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), no software SmartPLS. A técnica é adequada a modelos com orientação explicativo-preditiva, que combinam mediação e moderação e cujos dados podem não atender ao pressuposto de normalidade multivariada (Hair *et al.*, 2022). A avaliação segue os critérios do Quadro 4.

Quadro 4. Critérios de avaliação dos modelos de mensuração e estrutural

Etapa	Critério	Parâmetro de referência	Fonte
Mensuração	Cargas fatoriais externas	≥ 0,708	Hair *et al.* (2022)
Mensuração	Confiabilidade (alfa de Cronbach, ρA e ρC)	Entre 0,70 e 0,95	Hair *et al.* (2022)
Mensuração	Validade convergente (AVE)	≥ 0,50	Fornell e Larcker (1981)
Mensuração	Validade discriminante (HTMT)	< 0,85 (critério conservador)	Henseler, Ringle e Sarstedt (2015)
Estrutural	Colinearidade (VIF)	< 3	Hair *et al.* (2022)
Estrutural	Significância dos coeficientes	*Bootstrapping* com 10.000 subamostras; $p < 0,05$	Hair *et al.* (2022)
Estrutural	Poder explicativo e tamanho de efeito	R^2 e f^2 (0,02 pequeno; 0,15 médio; 0,35 grande)	Hair *et al.* (2022)
Estrutural	Poder preditivo	Q^2*predict* > 0 (PLS*predict*)	Hair *et al.* (2022)
Mediação	Efeitos indiretos específicos	Intervalo de confiança por *bootstrapping* sem o valor zero	Zhao, Lynch e Chen (2010)
Moderação	Termo de interação	Abordagem em dois estágios e análise de inclinações simples	Hair *et al.* (2022)

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Como os respondentes estão aninhados em equipes, serão calculados os índices ICC(1), ICC(2) e r*wg(j)* para avaliar a concordância intragrupo na segurança psicológica (James; Demaree; Wolf, 1984). Caso a variância entre equipes seja relevante, estimar-se-á um modelo multinível como análise de robustez (Bliese, 2000).

3.3. Etapa Qualitativa

Os participantes serão selecionados por amostragem intencional de casos extremos: líderes das equipes com os maiores e os menores escores médios de escuta percebida na etapa quantitativa, desde que a equipe conte com no mínimo três respondentes, de modo a preservar o anonimato. O número de entrevistas será definido pelo critério de saturação teórica (Fontanella; Ricas; Turato, 2008).

O roteiro semiestruturado organiza-se em eixos correspondentes às dimensões do modelo proposto: critérios para consultar a equipe ou decidir unilateralmente; práticas de escuta de diagnóstico; condução do feedback; regulação emocional sob pressão; delegação de resultados; identificação de potencial; mediação de conflitos; coerência entre valores e práticas; reconhecimento; e admissão de erros. As entrevistas serão gravadas mediante consentimento e transcritas integralmente.

O tratamento dos dados seguirá a análise de conteúdo categorial (Bardin, 2016), em grade mista: categorias definidas *a priori* a partir dos eixos do roteiro e categorias emergentes do material, com apoio de software de análise qualitativa. O rigor será assegurado pelos critérios de credibilidade, transferibilidade, confiabilidade e confirmabilidade (Lincoln; Guba, 1985), por meio de validação pelos

participantes, descrição densa do contexto, trilha de auditoria e codificação dupla, com cálculo do índice de concordância entre codificadores.

3.4. Integração dos Resultados

A integração ocorrerá em dois momentos: na conexão, quando os resultados quantitativos definem a seleção dos entrevistados; e na interpretação, por meio de uma matriz de exibição conjunta (*joint display*) que justapõe cada hipótese às categorias qualitativas correspondentes. As metainferências serão classificadas como confirmação, expansão ou discordância (Fetters; Curry; Creswell, 2013).

3.5. Aspectos Éticos

O projeto será submetido a Comitê de Ética em Pesquisa por meio da Plataforma Brasil, em conformidade com a Resolução CNS nº 510/2016, aplicável às Ciências Humanas e Sociais (Brasil, 2016). A participação será voluntária e condicionada ao aceite do TCLE. O tratamento de dados pessoais observará a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Brasil, 2018), com anonimização dos respondentes, divulgação exclusivamente agregada e guarda dos dados pelo período mínimo de cinco anos após o término da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados esperados, derivados logicamente do modelo teórico e do referencial revisado, e os discute à luz da literatura.

4.1. Modelo de Mensuração

Espera-se que o modelo de mensuração atenda aos parâmetros do Quadro 4, uma vez que as escalas adotadas possuem evidências prévias de validade. É plausível que itens de redação invertida da escala de segurança psicológica apresentem cargas inferiores a 0,708, fenômeno recorrente em escalas com itens reversos (Weijters; Baumgartner; Schillewaert, 2013); nesse caso, a exclusão somente se justifica se elevar a AVE e a confiabilidade composta sem comprometer a validade de conteúdo (Hair *et al.*, 2022).

Um ponto de atenção reside na validade discriminante entre escuta percebida e integridade comportamental, construtos conceitualmente próximos por envolverem a percepção de coerência do líder. Valores de HTMT próximos ao limite indicariam sobreposição e exigiriam revisão dos itens antes do teste da hipótese de moderação.

4.2. Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses

Espera-se que o diagnóstico de colinearidade indique VIF inferior a 3 em todos os preditores e que os coeficientes de determinação apresentem magnitude moderada para segurança psicológica, voz e engajamento. O Quadro 5 apresenta o padrão esperado para cada hipótese.

Quadro 5. Resultados esperados do teste de hipóteses

Hipótese	Relação	Resultado esperado
H1	EPL → SP	Positivo, de maior magnitude entre os antecedentes de SP
H2	DP → SP	Positivo, de magnitude inferior a H1

H3	SP → VOZ	Positivo
H4	SP → ENG	Positivo
H5a	EPL → SP → VOZ	Mediação parcial complementar
H5b	EPL → SP → ENG	Mediação parcial complementar
H6	EPL × IC → SP	Positivo: efeito de EPL mais intenso sob IC elevada

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Três padrões são logicamente esperados. Primeiro, o efeito da escuta sobre a segurança psicológica tende a superar o da decisão participativa, porque a escuta atua diretamente sobre a percepção de risco interpessoal, ao passo que a participação formal pode ser interpretada como ritual de aprovação quando desacompanhada de consideração efetiva das contribuições. Segundo, a mediação tende a ser parcial, uma vez que a escuta pode elevar a voz também pela via da eficácia percebida, isto é, pela crença de que manifestar-se produz efeito (Morrison, 2014). Terceiro, sob baixa integridade comportamental, o efeito da escuta tende a enfraquecer ou a perder significância, pois o gesto de ouvir passa a ser interpretado como estratégia de legitimação de decisões já tomadas.

4.3. Resultados Esperados da Etapa Qualitativa

A análise de conteúdo deve produzir categorias que expliquem os padrões quantitativos e expandam o modelo para as dimensões não testadas estatisticamente. O Quadro 6 sintetiza as categorias esperadas e o contraste previsto entre os dois grupos de líderes.

Quadro 6. Categorias esperadas e contraste entre grupos de líderes

Categoria	**Líderes de equipes com escuta elevada**	**Líderes de equipes com escuta reduzida**	**Dimensão do modelo**
Centralizaçã o decisória	Critérios explícitos para consultar ou decidir; justificativa das sugestões recusadas	Pressão temporal invocada para decidir unilateralmente	Decisão compartilha da
Escuta de diagnóstico	Conversas individuais periódicas, orientadas a obstáculos	Dependência de pesquisas formais e reuniões coletivas	Escuta do clima
Feedback	Descrição de fatos, impacto e pedido de ajuste	Feedback restrito aos ciclos formais de avaliação	Feedback
Delegação	Delegação de resultados com critérios de sucesso definidos	Delegação de tarefas com supervisão do método	Delegação
Conflito	Estímulo à divergência técnica e contenção de ataques pessoais	Encerramento precoce do debate em nome da harmonia	Conflito
Reconhecim ento	Reconhecimento específico e imediato da contribuição	Reconhecimento associado a metas e recompensas financeiras	Reconhecim ento
Vulnerabilid ade	Admissão de erros acompanhada de plano de correção	Ocultação de erros ou exposição sem direção	Vulnerabilida de estratégica

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Cada categoria deverá ser ilustrada por excertos representativos das entrevistas. Entre as categorias emergentes plausíveis, destacam-se as restrições estruturais à autonomia do líder, como alçadas decisórias e políticas centralizadas de pessoal, que limitariam a delegação independentemente da disposição individual.

4.4. Discussão

4.4.1. *Escuta, Segurança Psicológica e VOZ*

A corroboração de H1, H3 e H5 alinhar-se-ia às evidências de que a escuta de qualidade eleva a segurança psicológica (Castro *et al.*, 2018; Kluger; Itzchakov, 2022) e de que a segurança psicológica antecede a voz e a aprendizagem (Edmondson, 1999; Detert; Burris, 2007; Frazier *et al.*, 2017). A contribuição específica do estudo consistiria em demonstrar o mecanismo no contexto brasileiro, no qual a elevada distância de poder (Hofstede, 2001) tende a desestimular a manifestação espontânea e, por consequência, a ampliar a dependência em relação à iniciativa do líder.

A eventual superioridade do efeito da escuta sobre o da decisão participativa (H1 em comparação a H2) dialogaria com a constatação de Detert e Burris (2007) de que a voz depende da abertura do gestor tal como percebida pelos subordinados. Esse resultado qualificaria o modelo normativo de Vroom e Yetton (1973): o grau de participação prescrito produz os efeitos esperados somente quando a contribuição é efetivamente considerada, condição que o filtro decisório proposto incorpora ao exigir a justificativa das sugestões recusadas.

4.4.2. *Integridade Comportamental Como Condição de Contorno*

A corroboração de H6 indicaria que a escuta não opera como técnica isolada, mas como comportamento cuja eficácia depende da coerência entre discurso e prática (Simons, 2002). O achado convergiria com a análise de Schein (2010) sobre os mecanismos de transmissão cultural e ofereceria sustentação empírica à proposição de que a equipe avalia o líder pelo que ele preserva sob pressão. Do ponto de vista teórico, a integridade delimitaria a fronteira entre escuta genuína e escuta instrumental.

4.4.3. Expansões Qualitativas e Proposições Que Requerem Qualificação

O confronto com a literatura indica que parte das proposições do modelo encontra sustentação direta, enquanto outras requerem formulação condicional. Quanto ao conflito, a meta-análise de De Dreu e Weingart (2003) contraria a tese de que a divergência de tarefa seja intrinsecamente benéfica, ao passo que De Wit, Greer e Jehn (2012) indicam benefícios condicionados à dissociação em relação ao conflito de relacionamento. Espera-se que as entrevistas revelem que, em equipes com baixa segurança psicológica, a divergência técnica tende a converter-se em conflito pessoal, o que recomenda reformular a proposição como dependente do clima da equipe.

Quanto ao reconhecimento, a tese de que a recompensa financeira seria insuficiente para sustentar o engajamento converge com Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) e com a teoria da autodeterminação (Ryan; Deci, 2000), mas diverge de Cerasoli, Nicklin e Ford (2014), segundo os quais incentivos extrínsecos e motivação intrínseca predizem conjuntamente o desempenho. A formulação mais prudente é a de complementaridade, e não de

substituição, entre recompensa financeira e reconhecimento da contribuição.

Quanto ao feedback, à delegação e à vulnerabilidade, as proposições encontram sustentação: o feedback centrado na tarefa reduz o risco de efeitos negativos (Kluger; DeNisi, 1996); a delegação de resultados pressupõe metas claras (Locke; Latham, 2002); e a admissão de erros acompanhada de correção associa-se à humildade expressa e ao desenvolvimento dos liderados (Owens; Hekman, 2012). A proposição sobre identificação de potencial converge com a evidência de que a promoção baseada exclusivamente no desempenho técnico reduz a efetividade gerencial (Benson; Li; Shue, 2019). O Quadro 7 consolida esse confronto.

Quadro 7. Proposições do modelo, sustentação teórica e situação esperada após o estudo

Proposição do modelo	**Sustentação na literatura**	**Situação esperada**
Decidir com a equipe sem transferir a responsabilidade pelo desfecho	Vroom e Yetton (1973); Pearce e Conger (2003)	Sustentada (H2 e etapa qualitativa)
Cobrança sem critérios claros gera desengajamento	Rizzo, House e Lirtzman (1970); Locke e Latham (2002)	Sustentada pela literatura; explorada qualitativamente
Escuta de diagnóstico supera a pesquisa formal de clima	Kluger e Itzchakov (2022)	Parcialmente sustentada: complementaridade entre instrumentos
Feedback estruturado em fato, impacto e pedido	Kluger e DeNisi (1996); Rosenberg (2021)	Sustentada

Regulação emocional do líder retém talentos	Goleman (1995); Antonakis, Ashkanasy e Dasborough (2009)	Condicional à mensuração adequada do construto
Delegar resultados, e não tarefas	Leana (1986); Eisenhardt (1985)	Sustentada, condicionada à clareza de critérios
Identificar potencial antes da atribuição de cargo	Silzer e Church (2009); Benson, Li e Shue (2019)	Sustentada
Conflito de tarefa como mecanismo de aprendizagem	Jehn (1995); De Dreu e Weingart (2003); De Wit, Greer e Jehn (2012)	Condicional à segurança psicológica
Alinhamento entre valores do líder e missão	Simons (2002); Schein (2010)	Sustentada (H6)
Reconhecimento além da remuneração	Herzberg, Mausner e Snyderman (1959); Cerasoli, Nicklin e Ford (2014)	Requer reformulação: complementaridade
Vulnerabilidade estratégica gera confiança	Mayer, Davis e Schoorman (1995); Owens e Hekman (2012); Gibson, Harari e Marr (2018)	Sustentada, com limites à exposição

Fonte: elaborado pela autora (2026).

5. CONCLUSÃO

5.1. Síntese e Resposta Ao Problema de Pesquisa

O estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre a escuta percebida do líder e a segurança psicológica, o comportamento de

voz e o engajamento dos membros de equipes de trabalho, considerando o papel condicionante da integridade comportamental do líder. Para tanto, as dimensões do modelo de liderança pela escuta foram sistematizadas à luz da literatura e convertidas em seis hipóteses, testadas por meio de delineamento misto sequencial explanatório.

Em resposta ao problema de pesquisa, e condicionada à confirmação empírica dos resultados esperados, a escuta praticada pelo líder relaciona-se positivamente com a segurança psicológica, que, por sua vez, medeia parcialmente seus efeitos sobre a voz e o engajamento. Essa relação intensifica-se quando os liderados percebem coerência entre o discurso e a prática do líder, de modo que a escuta desacompanhada de integridade comportamental tende a perder eficácia.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro foi atendido pela conversão das proposições do modelo em hipóteses e pelo confronto sintetizado no Quadro 7. O segundo, o terceiro e o quarto correspondem à mensuração dos construtos e ao teste das relações de mediação e moderação na etapa quantitativa. O quinto foi contemplado pela etapa qualitativa, que permitiu examinar as dimensões de delegação, feedback, conflito, reconhecimento e vulnerabilidade a partir da perspectiva dos líderes.

5.2. Contribuições Teóricas e Práticas

No plano teórico, o estudo apresenta quatro contribuições. A primeira consiste em uma definição operacional de escuta do líder que inclui a incorporação verificável das contribuições ao processo decisório, o que a diferencia da escuta como comportamento

estritamente comunicacional. A segunda reside na articulação entre a escuta e o modelo normativo de decisão. A terceira corresponde à identificação da integridade comportamental como condição de contorno, que delimita a fronteira entre escuta genuína e escuta instrumental. A quarta decorre do teste empírico de proposições prescritivas, que indicou a necessidade de reformular como condicionais as teses relativas ao conflito de tarefa e à recompensa financeira.

No plano prático, os resultados fornecem subsídios para programas de desenvolvimento de lideranças centrados em competências de escuta, para a institucionalização de conversas individuais periódicas como instrumento complementar às pesquisas de clima e para a revisão de critérios de promoção que privilegiam exclusivamente o desempenho técnico. Recomenda-se, ainda, que as organizações acompanhem indicadores de voz e de segurança psicológica, e não apenas de satisfação, como evidências da qualidade da liderança.

5.3. Limitações

O estudo apresenta limitações que devem orientar a interpretação dos resultados:

a. o corte transversal impede inferências causais, de modo que as relações identificadas devem ser interpretadas como associações compatíveis com o modelo teórico;

b. o uso de autorrelato em fonte única expõe os resultados ao viés de método comum, ainda que mitigado por remediações procedimentais e estatísticas;

c. a amostragem não probabilística e a delimitação das organizações participantes restringem a generalização estatística;

d. as entrevistas com líderes estão sujeitas ao viés de desejabilidade social, sobretudo na descrição das próprias práticas;

e. parte das dimensões do modelo, como delegação, feedback, conflito, reconhecimento e vulnerabilidade, foi examinada apenas qualitativamente, sem teste estatístico;

f. a adaptação transcultural de escalas sem validação prévia no Brasil pode afetar a equivalência de medida.

5.4. Agenda para Pesquisas Futuras

Sugere-se, em primeiro lugar, a adoção de delineamentos longitudinais ou de estudos de diário, capazes de captar a dinâmica temporal entre escuta, segurança psicológica e voz. Em segundo lugar, recomendam-se estudos experimentais ou quase experimentais que avaliem programas de treinamento em escuta, com grupos de controle e mensuração pré e pós-intervenção.

Em terceiro lugar, indica-se o uso de dados de múltiplas fontes, combinando percepções de liderados, avaliações de líderes e indicadores objetivos, como rotatividade, absenteísmo e desempenho da equipe, analisados por modelagem multinível. Em quarto lugar, propõem-se comparações transculturais que testem se a distância de poder modera o efeito da escuta sobre a voz, bem como investigações em equipes híbridas e remotas, nas quais os sinais não verbais da escuta são reduzidos.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento e a validação de uma escala multidimensional de liderança pela escuta, fundamentada nas onze dimensões do modelo proposto, de modo a permitir o teste integrado das proposições aqui tratadas de forma parcial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMASON, A. C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. **Academy of Management Journal,** v. 39, n. 1, p. 123-148, 1996.

ANTONAKIS, J.; ASHKANASY, N. M.; DASBOROUGH, M. T. Does leadership need emotional intelligence? **The Leadership Quarterly,** v. 20, n. 2, p. 247-261, 2009.

ARNOLD, J. A. *et al.* The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. **Journal of Organizational Behavior,** v. 21, n. 3, p. 249-269, 2000.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly,** v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management,** v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

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

BEATON, D. E. *et al.* Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. **Spine,** v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

BENSON, A.; LI, D.; SHUE, K. Promotions and the Peter principle. **The Quarterly Journal of Economics,** v. 134, n. 4, p. 2085-2134, 2019.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid:** key orientations for achieving production through people. Houston: Gulf Publishing, 1964.

BLIESE, P. D. Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis. *In*: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (ed.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 349-381.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial da União,** Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União,** Brasília, DF, 15 ago. 2018.

BRUN, J.-P.; DUGAS, N. An analysis of employee recognition: perspectives on human resources practices. **The International**

Journal of Human Resource Management, v. 19, n. 4, p. 716-730, 2008.

BURNS, J. M. **Leadership.** New York: Harper & Row, 1978.

CARSON, J. B.; TESLUK, P. E.; MARRONE, J. A. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal,** v. 50, n. 5, p. 1217-1234, 2007.

CASTRO, D. R. *et al.* Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts,** v. 12, n. 4, p. 489-502, 2018.

CERASOLI, C. P.; NICKLIN, J. M.; FORD, M. T. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. **Psychological Bulletin,** v. 140, n. 4, p. 980-1008, 2014.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research.** 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

DE DREU, C. K. W.; WEINGART, L. R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology,** v. 88, n. 4, p. 741-749, 2003.

DE WIT, F. R. C.; GREER, L. L.; JEHN, K. A. The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology,** v. 97, n. 2, p. 360-390, 2012.

DECI, E. L.; KOESTNER, R.; RYAN, R. M. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. **Psychological Bulletin,** v. 125, n. 6, p. 627-668, 1999.

DETERT, J. R.; BURRIS, E. R. Leadership behavior and employee voice: is the door really open? **Academy of Management Journal,** v. 50, n. 4, p. 869-884, 2007.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly,** v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

EISENHARDT, K. M. Control: organizational and economic approaches. **Management Science,** v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.

EVA, N. *et al.* Servant leadership: a systematic review and call for future research. **The Leadership Quarterly,** v. 30, n. 1, p. 111-132, 2019.

FAUL, F. *et al.* Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods,** v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FETTERS, M. D.; CURRY, L. A.; CRESWELL, J. W. Achieving integration in mixed methods designs: principles and practices. **Health Services Research,** v. 48, n. 6, pt. 2, p. 2134-2156, 2013.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw-Hill, 1967.

FLEISHMAN, E. A. The description of supervisory behavior. **Journal of Applied Psychology,** v. 37, n. 1, p. 1-6, 1953.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública,** Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research,** v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRAZIER, M. L. *et al.* Psychological safety: a meta-analytic review and extension. **Personnel Psychology,** v. 70, n. 1, p. 113-165, 2017.

GIBSON, K. R.; HARARI, D.; MARR, J. C. When sharing hurts: how and why self-disclosing weakness undermines the task-oriented relationships of higher status disclosers. **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** v. 144, p. 25-43, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence.** New York: Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **Primal leadership:** realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. **The Leadership Quarterly,** v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership:** a journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 1977.

HAIR, J. F. *et al.* **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).** 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2022.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science,** v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior:** utilizing human resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work.** 2. ed. New York: John Wiley, 1959.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences:** comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOUSE, R. J. A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly,** v. 16, n. 3, p. 321-339, 1971.

JAMES, L. R.; DEMAREE, R. G.; WOLF, G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. **Journal of Applied Psychology,** v. 69, n. 1, p. 85-98, 1984.

JEHN, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly,** v. 40, n. 2, p. 256-282, 1995.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal,** v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KLUGER, A. N.; BOUSKILA-YAM, O. Facilitating listening scale (FLS). *In*: WORTHINGTON, D. L.; BODIE, G. D. (ed.). **The sourcebook of listening research:** methodology and measures. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2018. p. 272-280.

KLUGER, A. N.; DeNISI, A. The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. **Psychological Bulletin,** v. 119, n. 2, p. 254-284, 1996.

KLUGER, A. N.; ITZCHAKOV, G. The power of listening at work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,** v. 9, p. 121-146, 2022.

KOCK, N. Common method bias in PLS-SEM: a full collinearity assessment approach. **International Journal of e-Collaboration,** v. 11, n. 4, p. 1-10, 2015.

KOCK, N.; HADAYA, P. Minimum sample size estimation in PLS-SEM: the inverse square root and gamma-exponential methods. **Information Systems Journal,** v. 28, n. 1, p. 227-261, 2018.

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. **Personnel Psychology,** v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005.

LEANA, C. R. Predictors and consequences of delegation. **Academy of Management Journal,** v. 29, n. 4, p. 754-774, 1986.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **The Journal of Social Psychology,** v. 10, n. 2, p. 271-299, 1939.

LIKERT, R. **New patterns of management.** New York: McGraw-Hill, 1961.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry.** Beverly Hills: Sage, 1985.

LLOYD, K. J. *et al.* Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. **Journal of Business Ethics,** v. 130, n. 3, p. 509-524, 2015.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. **American Psychologist,** v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review,** v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MORRISON, E. W. Employee voice and silence. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,** v. 1, p. 173-197, 2014.

MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of**

Management Review, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000.

NEMBHARD, I. M.; EDMONDSON, A. C. Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. **Journal of Organizational Behavior,** v. 27, n. 7, p. 941-966, 2006.

OWENS, B. P.; HEKMAN, D. R. Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. **Academy of Management Journal,** v. 55, n. 4, p. 787-818, 2012.

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. (ed.). **Shared leadership:** reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks: Sage, 2003.

PETER, L. J.; HULL, R. **The Peter principle.** New York: William Morrow, 1969.

PFEFFER, J. **Competitive advantage through people:** unleashing the power of the work force. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology,** v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

RIZZO, J. R.; HOUSE, R. J.; LIRTZMAN, S. I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly,** v. 15, n. 2, p. 150-163, 1970.

ROGERS, C. R.; FARSON, R. E. **Active listening.** Chicago: Industrial Relations Center of the University of Chicago, 1957.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não violenta:** técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Tradução: Mário Vilela. 5. ed. São Paulo: Ágora, 2021.

ROUSSEAU, D. M. Is there such a thing as "evidence-based management"? **Academy of Management Review,** v. 31, n. 2, p. 256-269, 2006.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist,** v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality,** v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SCHAUFELI, W. B. *et al.* The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies,** v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. **Educational and Psychological Measurement,** v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILZER, R.; CHURCH, A. H. The pearls and perils of identifying potential. **Industrial and Organizational Psychology,** v. 2, n. 4, p.

377-412, 2009.

SIMONS, T. Behavioral integrity: the perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. **Organization Science,** v. 13, n. 1, p. 18-35, 2002.

SIMONS, T. *et al.* Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among Black and non-Black employees. **Journal of Applied Psychology,** v. 92, n. 3, p. 650-665, 2007.

SPEARS, L. C. Character and servant leadership: ten characteristics of effective, caring leaders. **The Journal of Virtues & Leadership,** v. 1, n. 1, p. 25-30, 2010.

SPREITZER, G. M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal,** v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **The Journal of Psychology,** v. 25, n. 1, p. 35-71, 1948.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review,** v. 36, n. 2, p. 95-101, 1958.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; McKELVEY, B. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly,** v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.

VAN DIERENDONCK, D. Servant leadership: a review and synthesis. **Journal of Management,** v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011.

VAN DYNE, L.; LePINE, J. A. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. **Academy of Management Journal,** v. 41, n. 1, p. 108-119, 1998.

VAZQUEZ, A. C. S. *et al.* Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF,** v. 20, n. 2, p. 207-217, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VROOM, V. H.; YETTON, P. W. **Leadership and decision-making.** Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

WEIJTERS, B.; BAUMGARTNER, H.; SCHILLEWAERT, N. Reversed item bias: an integrative model. **Psychological Methods,** v. 18, n. 3, p. 320-334, 2013.

YUKL, G. **Leadership in organizations.** 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

YUKL, G.; FU, P. P. Determinants of delegation and consultation by managers. **Journal of Organizational Behavior,** v. 20, n. 2, p. 219-232, 1999.

ZHAO, X.; LYNCH, J. G.; CHEN, Q. Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis. **Journal of Consumer Research,** v. 37, n. 2, p. 197-206, 2010.

---

[1] Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM).