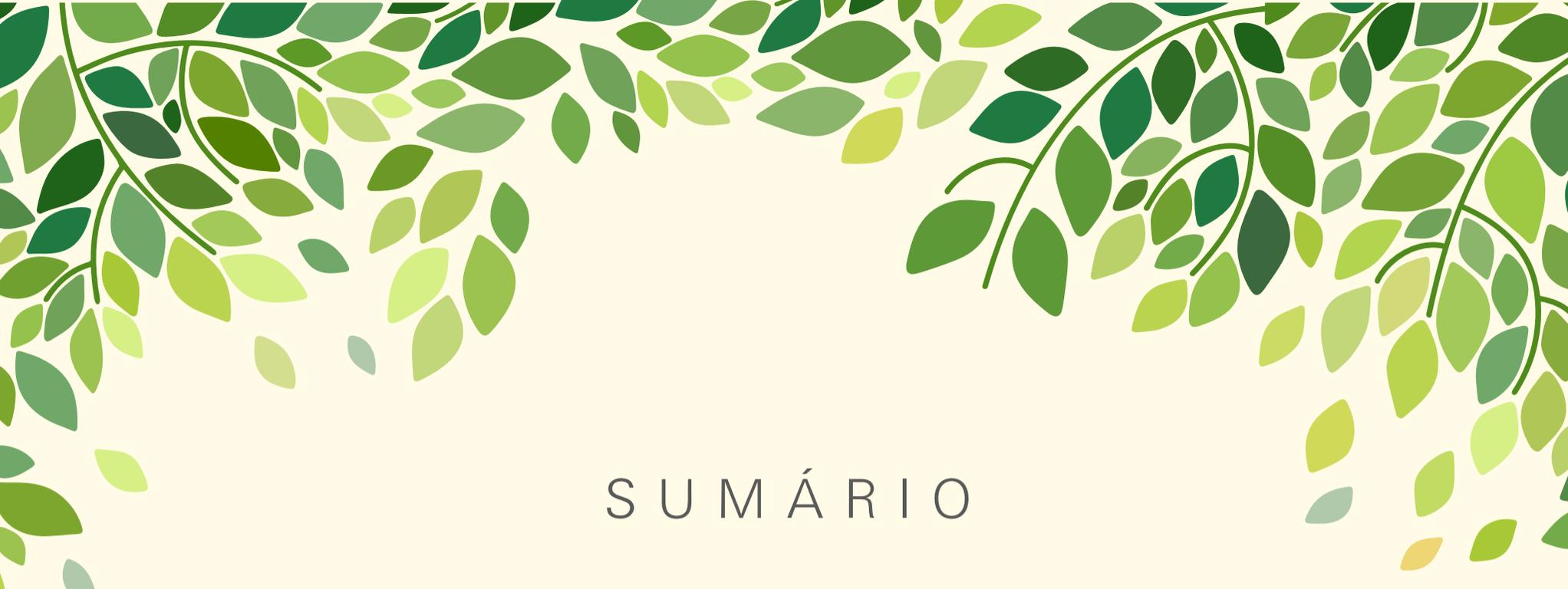


EBOOK

SEGURANÇA PSICOLÓGICA

MIT Sloan
Management Review
Brasil





SUMÁRIO

6

CAPÍTULO 1

Segurança psicológica e o ambiente corporativo brasileiro

Como define Renato Navas, head de people success na Pulses e coordenador da pesquisa, “se as pessoas...

[Acesse aqui](#)

21

CAPÍTULO 3

O papel da liderança

Nas organizações de hoje, é muito comum que, quando a liderança vê uma pessoa de sua equipe abalada por alguma questão emocional, a recomendação é falar com o RH...

[Acesse aqui](#)

14

CAPÍTULO 2

Clima, colaboração, aprendizagem e cenários

Uma vez instalada no espaço organizacional, a segurança psicológica gera um clima...

[Acesse aqui](#)

30

CAPÍTULO 4

O papel do RH

Já falamos de que a existência tranquila de conflitos entre as pessoas é um indicador de um ambiente psicologicamente seguro...

[Acesse aqui](#)



CARTA - CONVITE

A socióloga Sherry Turkle já dizia, no começo da década de 2010, que as conexões digitais (por exemplo, em redes sociais) suprem, de alguma maneira, nossa necessidade de comunicação e, assim, acabamos não buscando outras formas de convivência, o que resulta em solidão – uma “solidão conectada”, em suas palavras. Pois essa solidão foi agravada no período pandêmico e explica a razão de boa parte dos empregadores correr para prover saúde mental e bem-estar.

Faz tempo que a abordagem à saúde mental precisa evoluir nas organizações, portanto, mas isso parece estar finalmente acontecendo – com isso passando de um tema

tabu, evitado a qualquer custo, a um pilar estratégico, merecedor da atenção da liderança, de campanhas de comunicação estruturadas e de investimentos maiores.

Pois não foi apenas a saúde mental que o coronavírus colocou sob os holofotes. Emerge com igual força o tema da segurança psicológica, como sendo um dos grandes desafios estruturais e culturais nas empresas. Assim como a saúde mental, o problema não é novo – o conceito foi cunhado pela pesquisadora americana Amy Edmondson, da Harvard Business School, no começo dos anos 2000. E ao menos uma big tech, o Google, já o vinha catapultando nos últimos anos, ao provar, por meio de uma pesquisa conhecida como Projeto Aristóteles, que a segurança psicológica no lugar de trabalho é muito importante para uma empresa conseguir montar o time perfeito.

O que o Google descobriu é que as relações entre as pessoas condicionam mais o desempenho de uma equipe do que os talentos individuais que a compõem. E essas relações são definidas pela maneira como se estabelecem, por como a colaboração acontece ali e pelo que os gestores fazem para facilitá-las. O conceito de segurança psicológica permeia tudo isso.

Este e-book compartilha e analisa os principais achados de uma pesquisa sobre segurança psicológica nas empresas conduzida pela plataforma Pulses nos primeiros meses de 2021, com uma amostra de 24.490 pessoas em 31 empresas. Esse conteúdo pode ser uma ferramenta importante para a sua empresa.

Boa leitura!



Rafael Gonçalves

Editor de conteúdos customizados



Segurança psicológica e o ambiente corporativo brasileiro



Situação 1

Aquele funcionário antigo que sabe tudo sobre a trajetória de sucesso da empresa insiste em manter os processos de negócios inalterados. Mas você tem dúvida sobre se esses processos funcionarão daqui por diante. O que você faz?

Situação 2

Um colega solta um comentário que, por alguma razão, incomodou você e/ou causou incômodo na equipe. O que você faz?

Ao responder a essas perguntas, você terá uma pista sobre o conceito que exploramos neste e-book.

Como define Renato Navas, head de people success na Pulses e coordenador da pesquisa, “se as pessoas percebem que podem se expor totalmente, ser sinceras, fazer questionamentos, entrar em debates e conflitos que possam agregar, isso significa que o ambiente tem alto nível de segurança psicológica”. Por outro lado, se a percepção vai no sentido contrário, “há baixa segu-

rança psicológica ou, talvez, uma segurança inexistente”. Como a percepção desse risco afeta, entre outras coisas, a motivação do colaborador para trabalhar e seu desempenho, a segurança psicológica constitui um fator de sucesso para as organizações tão importante quanto a saúde física e mental.

O que não é um ambiente psicologicamente seguro? Esse olhar também contribui para o entendimento do conceito. Ele não é um lugar onde é preciso concordar com todo mundo ou fazer elogios às pessoas para conseguir manter bons relacionamentos. Também não é um lugar onde as pessoas se sentem sempre confortáveis – e isso é bem importante entender. Muitas vezes, a segurança psicológica é confundida com conforto, o que pode significar uma fuga das conversas corajosas e necessárias. Não se trata disso, muito pelo contrário: a segurança psicológica faz corrermos ao encontro das conversas corajosas e da franqueza, atributo considerado necessário ao aprendizado contínuo.

O ambiente de segurança psicológica também costuma ser confundido com um ambiente onde as pessoas confiam umas nas outras. Embora a confiança e a segurança psicológica tenham muito em comum, de fato, não querem dizer a mesma coisa, não a ponto de um conceito poder substituir o outro. Como explica Amy Edmondson, a segurança psicológica é experimentada em grupo – pessoas que trabalham juntas tendem a ter percepções semelhantes sobre o clima ser psicologicamente seguro. Já a confiança existe na mente de um indivíduo e se dirige a um alvo específico – seja uma pessoa ou uma organização.

E como anda a segurança psicológica nas empresas brasileiras?

A pesquisa da Pulses sobre segurança psicológica, realizada em 31 empresas de diferentes setores, tamanhos e geografias, nos fornece um mapeamento. Ela é estruturada em torno de duas dimensões. A primeira é a dos promotores da segurança psicológica, que representa os fatores que favorecem/possibilitam o surgimento da

segurança psicológica na empresa– são oito os itens principais. A segunda avalia os fatores que demonstram a existência da segurança psicológica na empresa, com sete indicadores, conforme você pode ver nesta figura.

Dimensões da Pesquisa de segurança Psicológica:



Promotores da segurança psicológica

- Disponibilidade e acessibilidade dos pares
- Confiança para assumir riscos em relação à liderança
- Cultura de aprendizagem
- Suporte organizacional
- Disponibilidade e acessibilidade da liderança
- Confiança para assumir riscos em relação aos pares
- Distribuição de materiais e informações
- Tolerância ao erro

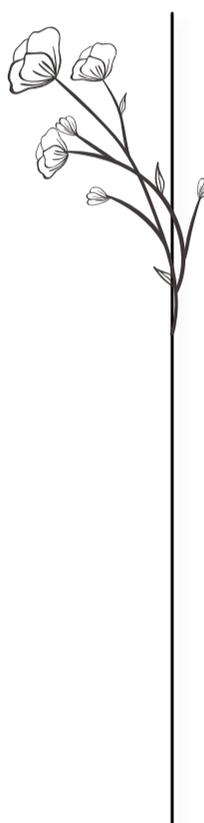


Segurança psicológica

- Acolhimento ao erro
- Segurança para se discutir problemas
- Respeito
- Aprendizado e inovação
- Disponibilidade para auxiliar
- Intencionalidade
- Habilidades e talentos



Os entrevistados deram notas de 0 a 10 sobre 15 afirmativas do instrumento. Os fatores com maior pontuação foram:

A vertical line with a cluster of stylized flowers and buds at the top left, extending down the left side of the page.

Respeito, com 8,90

Avalia o quanto os respondentes percebem ou se sentem respeitados por outros colaboradores

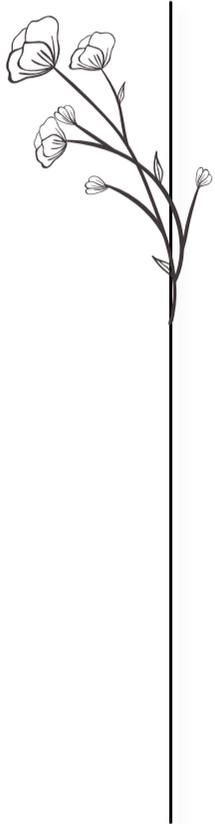
Disponibilidade e acessibilidade da liderança, com 8,61

Investiga o quanto os funcionários se sentem à vontade para compartilhar seus pontos de vista com a liderança imediata

Enquanto os fatores com maiores índices demonstram os maiores acertos das empresas no que tange à promoção e existência da segurança psicológica, os fatores com menores notas indicam os atuais gaps das organizações nesses quesitos.

Já os dois fatores com pontuação mais baixa no que diz respeito à segurança psicológica são aqueles em que

boa parte das instituições precisam desenvolver valores e práticas relacionadas, pela análise de dados. São eles



Acolhimento ao erro, com 6,61

Investiga a percepção do respondente sobre o quanto erros cometidos podem ser usados contra os colaboradores

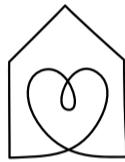
Segurança para discutir problemas, com 7,50

O quanto os colaboradores sentem seguros para levar problemas e questões para se discutir

Esses índices, enquanto indicadores dos pontos de melhoria das organizações, permitem inferir a existência de desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores e RHs na promoção e gerenciamento de culturas organizacionais que asseguram discussões produtivas, como também a compreensão do erro dentro dos processos de aprendizado nas empresas.

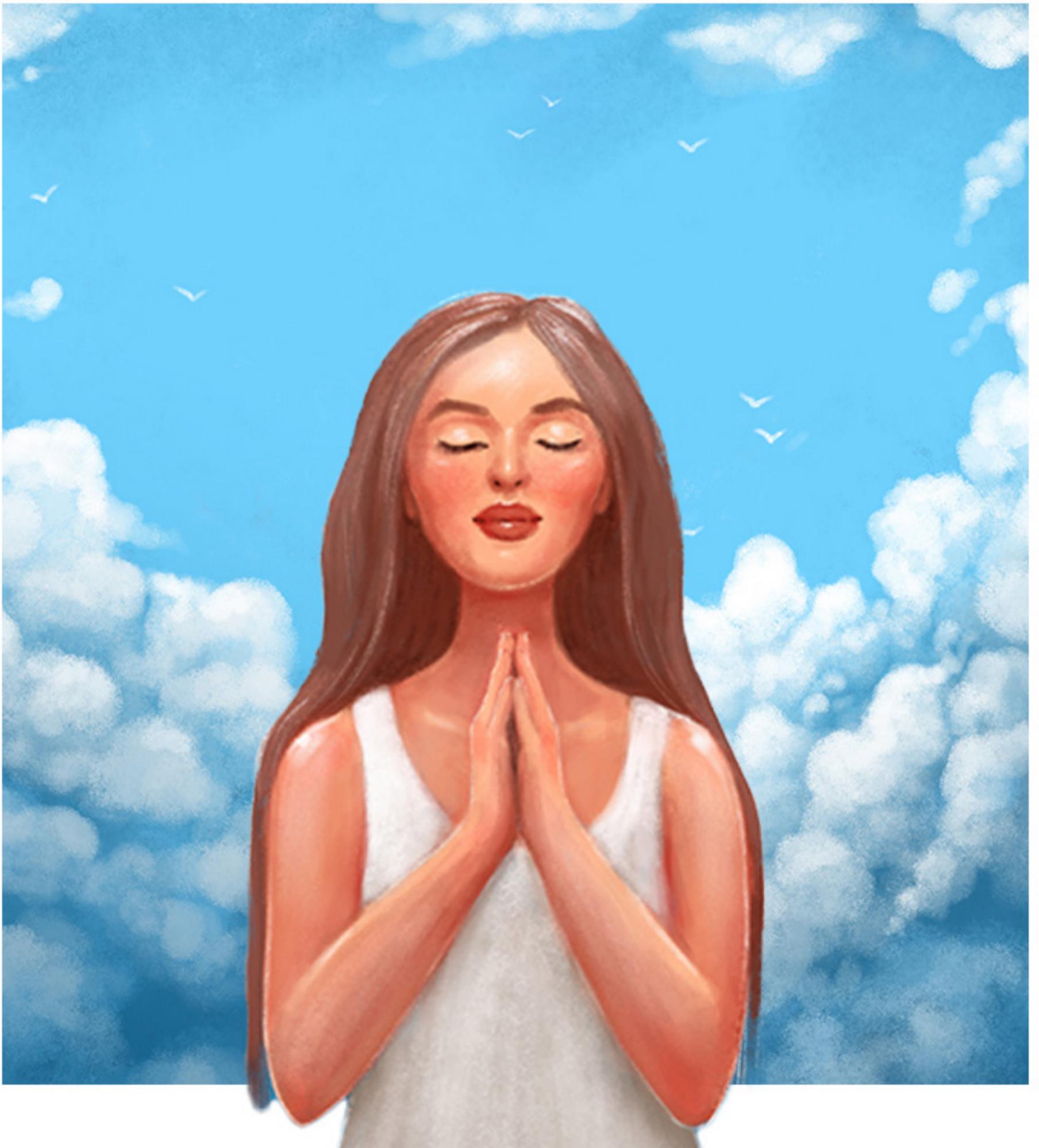
Em consequência disso, as ações de gerenciamento resistem à inovação e dificultam promotores de alta perfor-

mance, considerando que quando há baixo acolhimento ao erro e pouca segurança para se discutir problemas, tanto o engajamento do colaborador quanto as práticas de inovação tendem a se tornar menos intensas ou frequentes nas empresas.



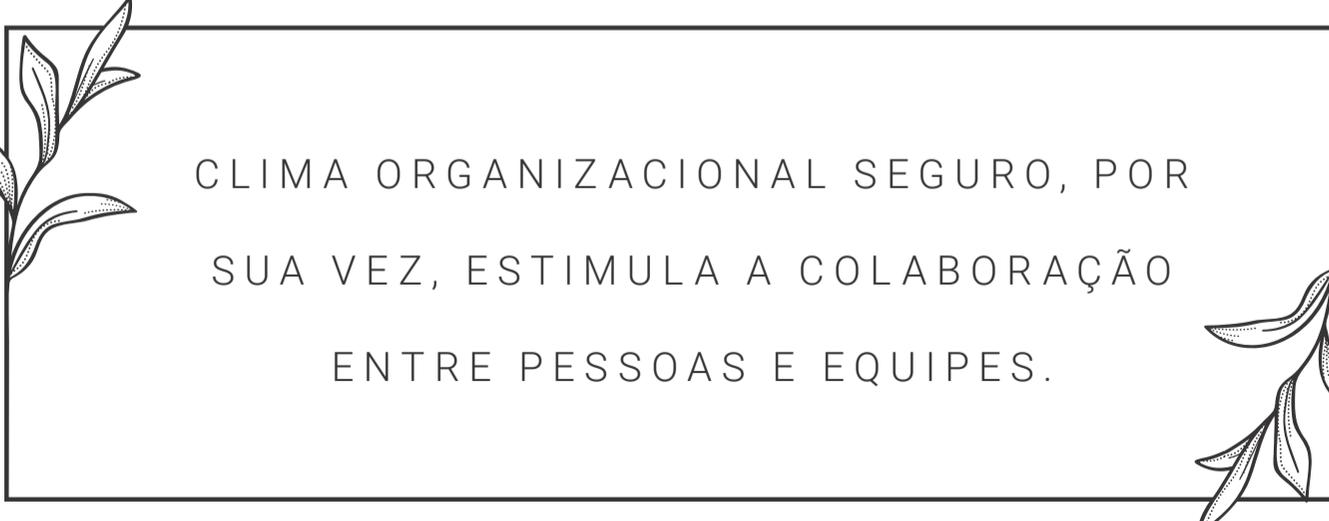


Clima, colaboração, aprendizagem e cenários



Uma vez instalada no espaço organizacional, a segurança psicológica gera um clima organizacional determinado. As pessoas, por mais diferentes que sejam entre si, reagem de modo bem parecido a um clima organizacional de segurança psicológica. Esse contexto afeta pessoas com traços de personalidade diversos, tanto os extrovertidos como os introvertidos.

Esse clima organizacional seguro, por sua vez, estimula a colaboração entre pessoas e equipes. Afinal, para colaborarmos genuinamente, precisamos estar seguros para correr riscos, pois estamos oferecendo nossa visão, nosso conhecimento e nossa opinião aos outros. Se uma pessoa percebe um grande risco em oferecer uma ideia diferente, não vai oferecê-la – e, assim, não vai colaborar. Especialmente em relações com a liderança, é isso que



CLIMA ORGANIZACIONAL SEGURO, POR
SUA VEZ, ESTIMULA A COLABORAÇÃO
ENTRE PESSOAS E EQUIPES.

acontece muitas vezes; prevalece a palavra do superior. Mesmo um colaborador recém-chegado se cala se notar os pares silenciando, evitando se expor, ou participando de conversas paralelas. “São aquelas empresas onde se faz uma reunião depois da reunião”, ilustra Navas. A colaboração, que é algo tão desejado em tempos de transformação digital e inovação, floresce de fato em ambientes que são psicologicamente seguros.

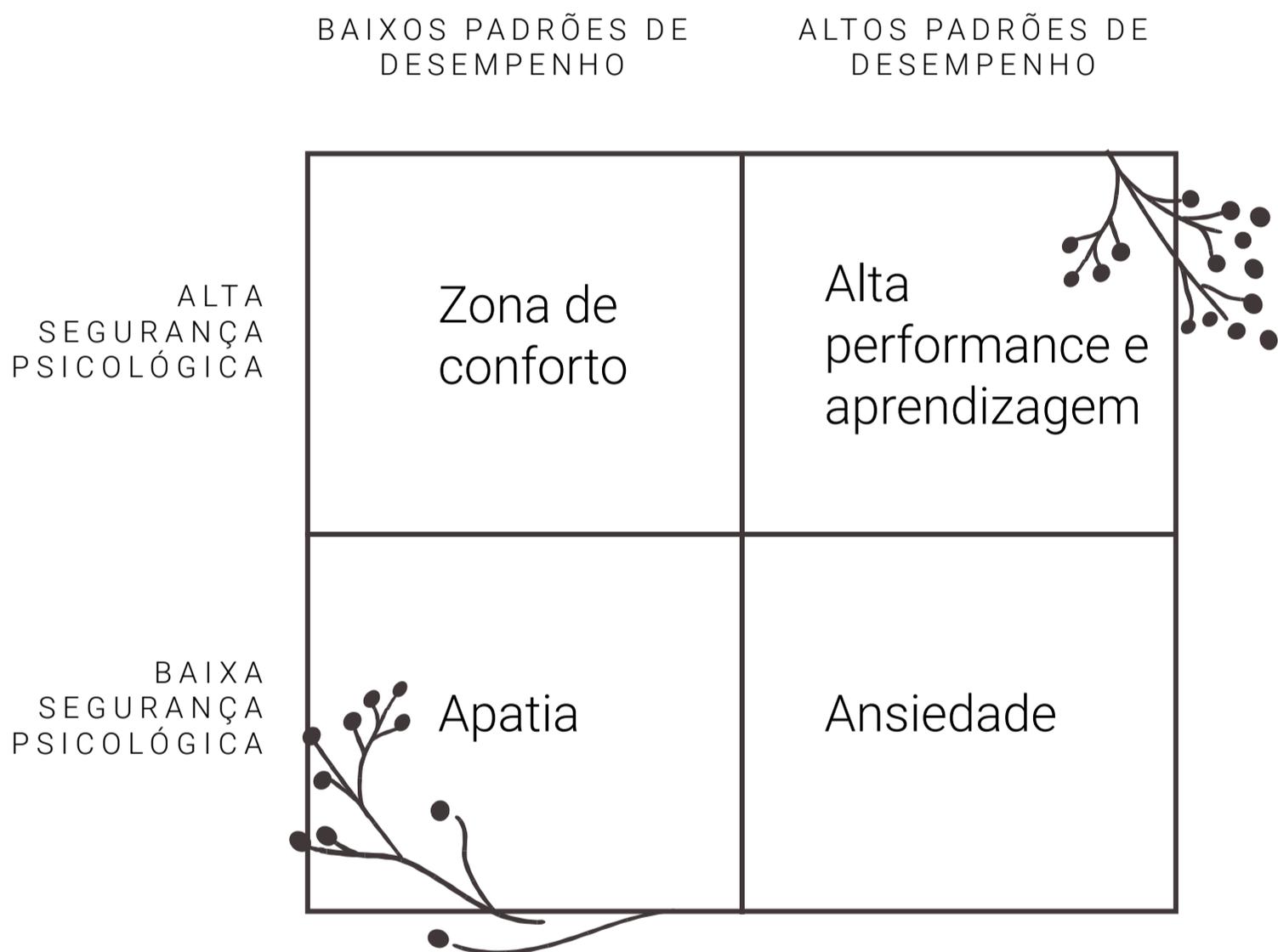
E como a segurança psicológica apoia a aprendizagem? Talvez seja mais fácil entender como o clima de baixa segurança psicológica dificulta a aprendizagem: quem tem coragem de dizer que não sabe alguma coisa diante de pessoas que podem julgá-la e recriminá-la pela ignorância? Se formos sinceros, diremos “ninguém”. E isso é um enorme problema para as organizações, como diz Valquíria Cabral, líder da área de consultoria da Afferolab, uma vez que a capacidade de aprender é o motor dos negócios atuais.

“Para dar conta da velocidade de entrega exigida e garantir que a liderança e seus times sejam capazes de tomar decisões certas em tempo real, é preciso que a empresa evolua de uma estratégia de educação corporativa tradicional para uma de cultura de aprendizagem baseada na segurança psicológica”, explica ela.

Isso é muito diferente do que ocorre hoje, em que a cultura de aprendizagem é calcada em horas anuais de treinamento por funcionário e em resolver problemas pontuais. Cabral afirma que as áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) precisam quebrar esses paradigmas tradicionais. Para um CEO, receber uma informação de um alto número de horas treinadas importa muito pouco se aquele treinamento não estiver gerando resultados visíveis nem viabilizando novos projetos.

O aumento das capacidades de colaborar e de aprender na organização já faria valer a pena investir num clima de segurança psicológica. Mas, além disso, vale trazer para cá os quatro cenários traçados por Amy Edmond-

son, em que ela cruza as expectativas de performance dos funcionários com o clima (a zona, como ela diz) de segurança psicológica existente na organização. Observe a matriz a seguir:



Fonte: EDMONDSON, 2019, p. 18.

Vamos analisar os cenários dos quadrantes, um a um? Observe os dois cenários que ocorrem zona de baixa segurança psicológica, apatia e ansiedade. Quando não há

uma real exigência de desempenho, é a apatia que prevalece – ela combina o ambiente sufocante de pouco diálogo, decisões confusas e mentalidades fechadas com a baixa performance. “Os colaboradores comparecem para cumprir suas funções, mas seus corações e mentes estão em outro local”, segundo a autora Amy Edmondson. Logo, não é possível esperar um “algo a mais” das entregas.

Já quando há expectativa de alto desempenho, é a zona da ansiedade que se manifesta. Imagine um colaborador que traz consigo uma pergunta e/ou uma ideia, mas não é capaz de compartilhá-las. Há a pressão pela entrega em altos padrões, com pouco espaço para testar coisas diferentes. Em cenários de volatilidade e incertezas, certamente, são ambientes que entregam performance muito abaixo do ideal, principalmente considerando as necessidades de inovação, sobrevivência e destaque no mercado.

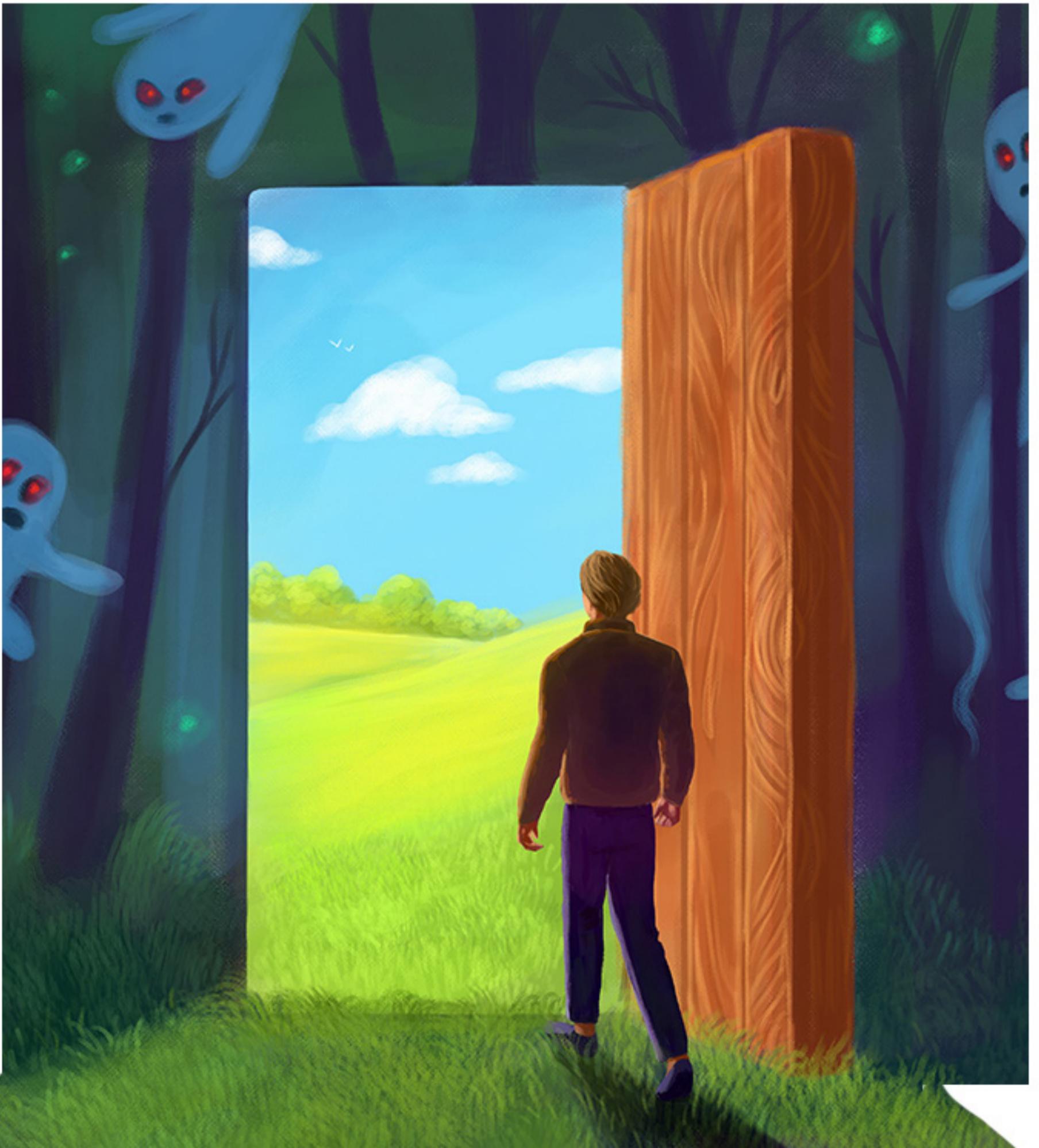
Agora, observe os dois cenários da zona de alta segurança psicológica: zona de conforto, e alta performance e aprendizagem. A zona de conforto se encontra no cruzamento com a baixa expectativa de performance; é um

local onde as pessoas gostam de trabalhar em conjunto, mas não são exatamente desafiadas. Há um bom nível de satisfação com o status quo, com a ideia “de que é assim que as coisas devem continuar”. Aprendizado e inovação se tornam sinônimos de risco nessa situação e, portanto, são atividades evitadas.

Já no cruzamento entre a alta segurança psicológica e a expectativa de alta performance, encontramos a cereja do bolo – que é a zona de alto aprendizado e alta performance – um ambiente totalmente aberto à inovação, a trocas e a um trabalho complexo. É onde as pessoas e a empresa aprendem e podem dar o seu melhor.



O papel da liderança



Nas organizações de hoje, é muito comum que, quando a liderança vê uma pessoa de sua equipe abalada por alguma questão emocional, a recomendação é falar com o RH – que assim se apodera do papel de acolhimento. O que poucos percebem, no entanto, é que o ato de delegar a solução do problema ao RH enfraquece o líder, pois retira essa responsabilidade de seu papel. E, ao dar o sinal de que há coisas não permitidas, cria-se uma cultura de tabu e, naturalmente, um clima de insegurança.

Vale a pena desenvolver esses dois pontos: o enfraquecimento do papel da liderança com as delegações ao RH e a cultura de tabus.

Para compreender esse enfraquecimento da liderança nessa situação, é preciso compreender o processo de criação de laços. O sociólogo Mark Granovetter estudou, nos anos 1970, as relações sociais e o estabelecimento de redes, troca de informações e confiança. E definiu que existem três tipos de laço entre os atores da rede: fortes, fracos e ausentes.

Os laços fortes são aqueles bastante estáveis e sólidos: com amigos, familiares e até colegas de trabalho. Os laços fracos são muito importantes para o estabelecimento de redes, conexões e, por consequência, aprendizagem – as relações no trabalho começam geralmente com laços fracos. Estes são instáveis, porque são a todo momento recombinaados, ainda mais em tempos de times temporários. E laços ausentes são autoexplicativos.

O que ocorre quando a liderança encaminha o colaborador ao RH é que o laço fraco que eles têm perde a chance de virar um laço forte, ou se recombinar. E a situação pode evoluir para uma ausência de laço. E essa barreira, a ausência de um laço, é intransponível para o cotidiano de uma organização, para realização dos trabalhos e entrega de resultados.

Agora, falemos da cultura de tabus. Escrevemos “tabus”, no plural, porque não se trata de apenas um tipo de tabu. Um artigo escrito para a **MIT Sloan Management Review** por Ginka Toegel e Jean-Louis Barsoux, identifica quatro tipos de tabus e atribui à liderança o papel de derrubá-los:

1. Pensar, mas não falar. Esses tabus costumam estar associados a perguntas, sugestões e críticas que são autocensuradas.

2. Falar uma coisa, fazer outra. Equipes afirmam seguir valores, objetivos e processos que lhes servem de guia e inspiração e as mantêm unidas, mas o descompasso entre discurso e ação é visível, e ninguém diz nada por medo de romper a coesão do grupo.

3. Sentir algo errado, mas não saber o que é. Certos tabus estão enraizados em sentimentos negativos que a equipe não consegue entender ou expressar de forma construtiva.

4. Fazer sem perceber. Os tabus mais difíceis de descobrir e abordar são os comportamentos coletivos inconscientes. Membros da equipe podem ter ciência de problemas em sua dinâmica, mas não conseguem ligar os pontos e enxergar as causas. Assim, tiram conclusões erradas sobre a razão das ineficiências da equipe.

É bastante trabalhoso fazer um detox dos tabus, mas isso é necessário em nome da performance.

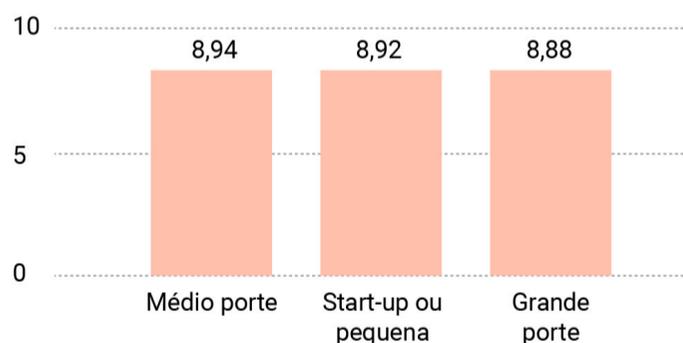
A pesquisa da Pulses ajuda os líderes a entender a relevância de cada bloco construtor da segurança psicológica para os brasileiros e agir de modo a garantir esse ambiente.

O primeiro passo que os líderes devem dar, como a pesquisa deixou claro, é demonstrar respeito pelos liderados e estabelecer o respeito como base dos relacionamentos na equipe. O fator “respeito” foi o mais bem avaliado, o que demonstra que a maior parte dos colaboradores se sentem respeitados dentro da organização. O segundo passo tem a ver, pelo levantamento Pulses, com a liderança ser acessível aos colaboradores. Então, vamos detalhar esses dois resultados.

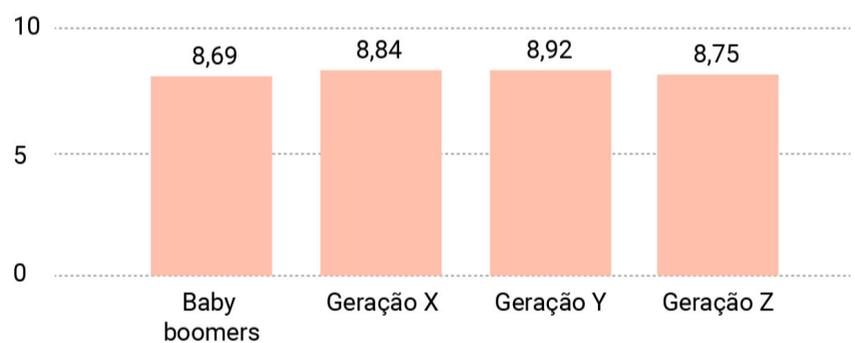
Fator “respeito”

Independentemente do porte da companhia, a nota apresentou poucas variações, sempre próxima do 9. Também não houve grandes variações para esse protagonismo do respeito no recorte das gerações: dos baby boomers para a geração X, percebe-se pouca variação na percepção do respeito vindo de outros colaboradores da empresa. Pode-se dizer que declina levemente na geração Z, mas atinge uma variação representativa.

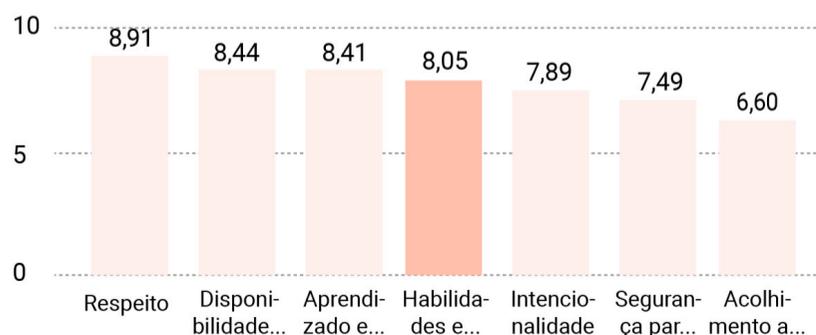
Score médio por porte da empresa



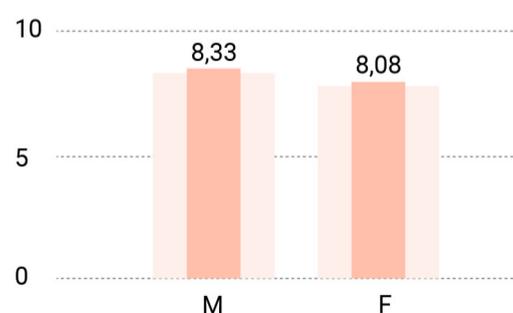
Score médio por geração



Média do fator



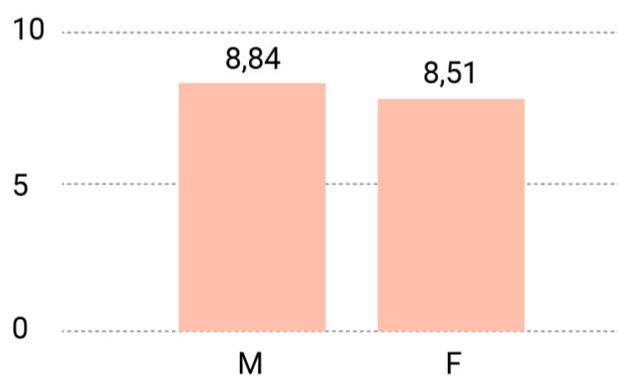
Score médio por sexo



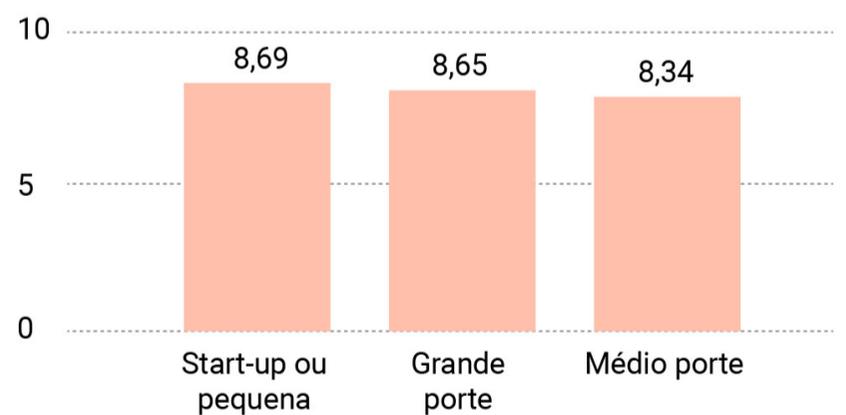
Fator “acessibilidade da liderança”

O acesso à liderança também trouxe insights interessantes, tanto como gap de geração quanto pelos recortes de gênero e porte de empresas. Possivelmente por apresentar menos processos estruturados, as notas mais altas, aqui foram de startups ou pequenas (8,69), ante 8,65 para grandes e 8,34 para médias. O público masculino também parece encontrar maior relevância nesse fator do que o feminino.

Score médio por sexo

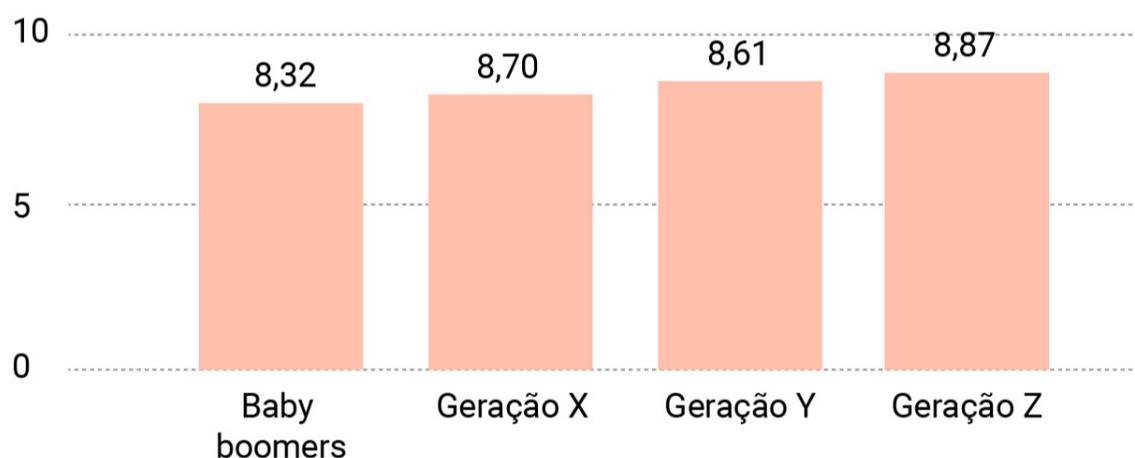


Score médio por porte da empresa



Por tempo de casa e geração, não há uma curva clara de tendência, com alternância entre números crescentes e decrescentes. Se a geração X apresentou pontuação mais alta do que os baby boomers, na geração Y observou-se queda, enquanto na geração Z, houve a maior pontuação. O mesmo fenômeno acontece com o tempo de casa, que experimenta aumentos e reduções entre as diferentes faixas.

Score médio por geração



Score médio por geração



É possível haver segurança psicológica quando o líder é do tipo desafiador e extremamente crítico, que impõe medo? Como Navas diz, o medo, se for paralisante, é inimigo da segurança psicológica. Os funcionários devem se sentir à vontade para desafiar a liderança; isso precisa ser corriqueiro, orgânico. O ideal, portanto, é que a empresa possa selecionar e capacitar líderes para aceitar o erro e criar a cultura de acolhimento em laços fracos ou fortes (jamais ausentes) é a forma de restaurar a confiança e a responsabilidade do papel das lideranças.

Porém Renato Navas divide um segredo: tudo que esses líderes amedrontadores desejam ser é confrontados com dados da realidade. “A confiança se constrói mais facilmente na relação com este tipo de liderança, quando alguém os confronta, com fatos e dados”. Por isso, embora a liderança seja o maior responsável pelo ambiente psicologicamente seguro, o liderado também pode chamar para si a responsabilidade pela construção desse ambiente. “Se o convite à segurança psicológica não parte do outro, deve partir de mim”, reforça Navas.



O papel do RH



Já falamos que a existência tranquila de conflitos entre as pessoas é um indicador de um ambiente psicologicamente seguro. Mas é importante, antes de tudo, definir conflito. Uma ideia é diferenciar duas palavras, conflito e confronto, para facilitar a comunicação. Pode-se dizer, de modo simplificado, que conflito é uma discordância que não gera mágoas, ressentimentos e outros sentimentos negativos. Confronto é uma discordância que gera mágoas, ressentimentos e outros sentimentos negativos.

O objetivo das empresas é estimular que as discordâncias sejam expostas e haja conflito, de um modo saudável e produtivo, porque ele tem maior probabilidade de levar a soluções efetivas para a empresa e seus clientes. Para haver conflito, é necessário haver diversidade de pensamento. Mas é necessário também ser capaz de evitar que conflitos evoluam para confrontos.

Qual o papel do RH na construção de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro? A pesquisa da Pulses também ajuda a entendê-lo nas empresas brasilei-

ras. Vale destacar nesse quesito os dois fatores que receberam as notas mais baixas: segurança para discutir problemas e acolhimento ao erro. Então, vamos detalhar esses dois resultados.

Fatores “segurança para discutir problemas” e “acolhimento ao erro”

As mulheres dão notas mais baixas no fator referente à segurança para discussão de problemas e os homens dão notas baixas no fator acolhimento ao erro.

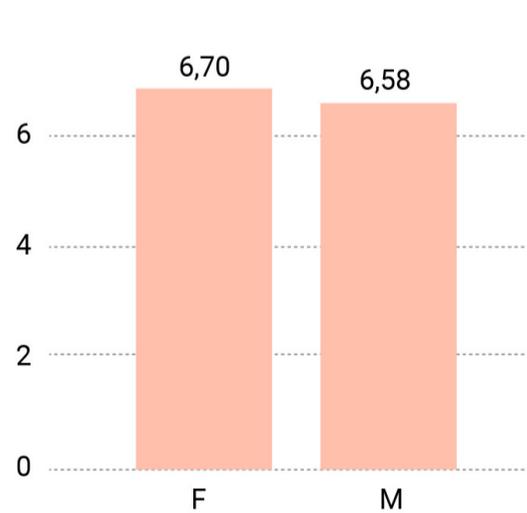
Fator segurança para se discutir problemas

Score médio por sexo



Fator acolhimento ao erro

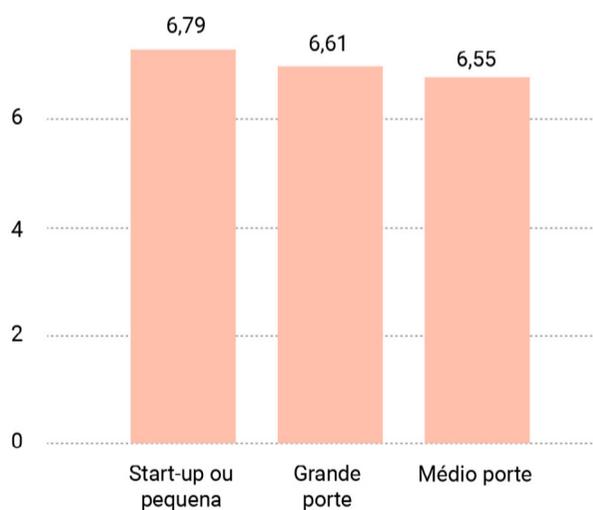
Score médio por sexo



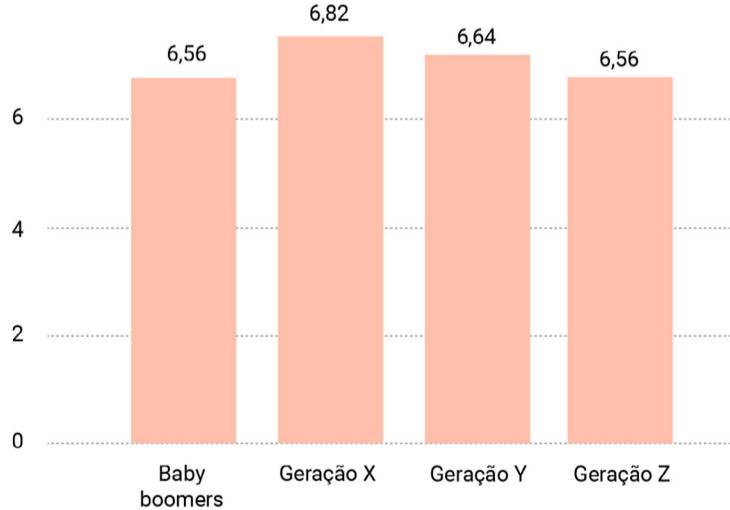
O acolhimento ao erro apresenta um dado curioso: enquanto razoavelmente estável em todos os portes de organização, com notas ligeiramente mais elevadas em startups ou pequenas empresas, ele apresenta uma percepção consideravelmente mais baixa em pessoas com muito tempo de casa. Também sofre poucas alterações entre as gerações - curiosamente, baby boomers e geração Z apresentam a mesma pontuação.

Fator acolhimento ao erro

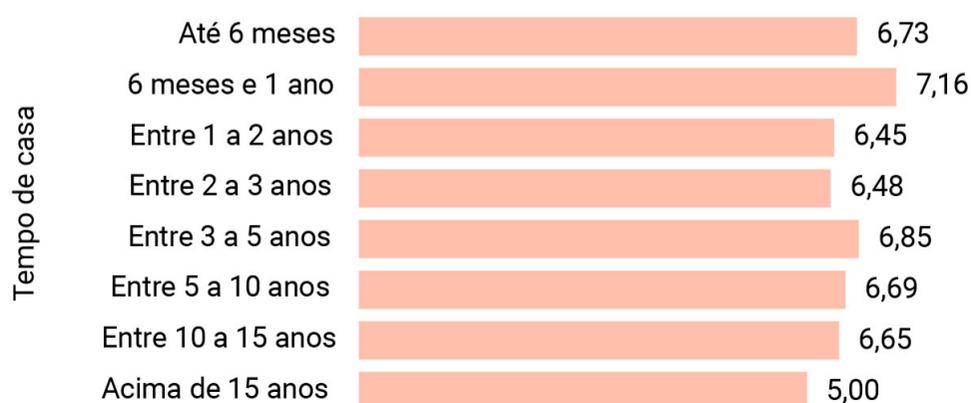
Score médio por porte da empresa



Score médio por geração



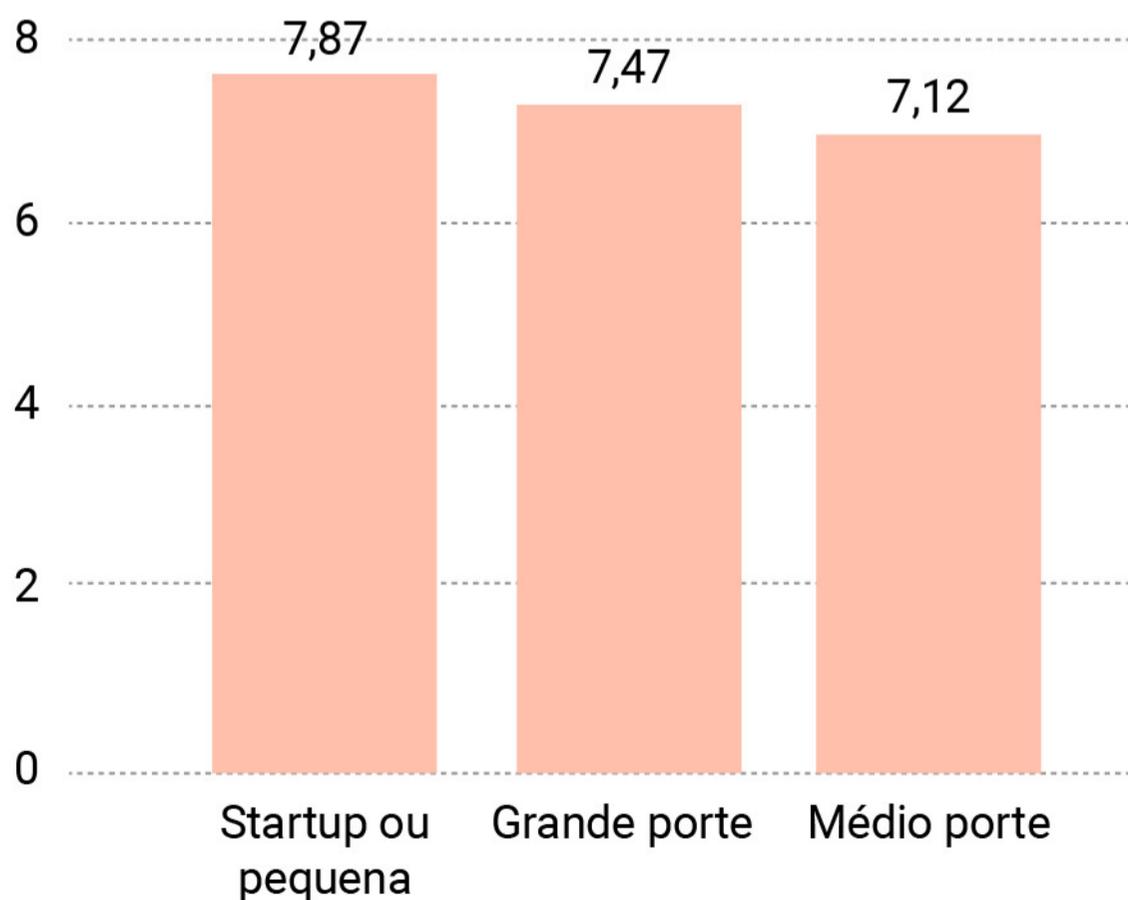
Score médio por geração



Os índices relacionados à segurança para discutir problemas também trazem insights importantes. Ela é mais alta nas startups e nas empresas de grande porte do que nas empresas médias. A razão? Possivelmente a proximidade com as lideranças nas startups e os processos estruturados nas grandes empresas garantem essa segurança, enquanto as companhias médias ficam com o pior dos dois mundos, já que estão em um estágio intermediário de processos e maturidade.

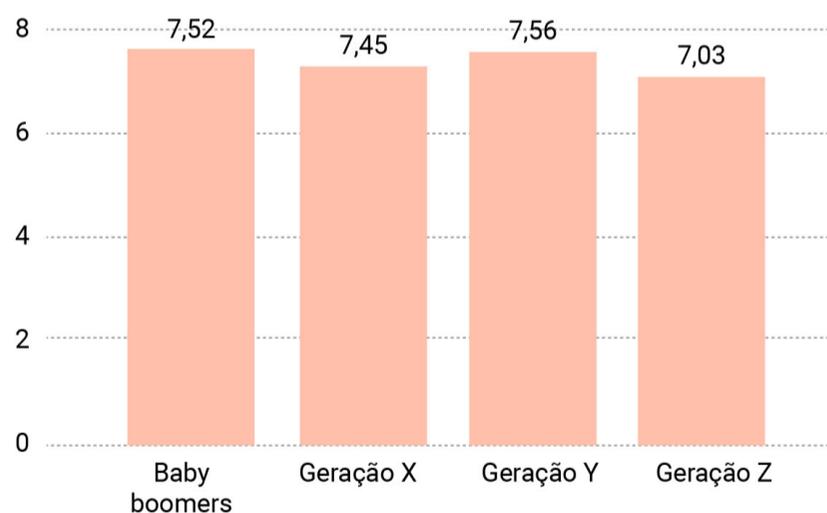
Fator segurança para se discutir problemas

Score médio por sexo



Em termos geracionais, a geração Z é a que faz a menor avaliação desses quesitos. A hipótese é que o atual momento, de choque das quatro gerações que convivem no mercado de trabalho, ocasiona essa percepção de dificuldade em se expressar. No entanto, curiosamente, quanto maior é o tempo de casa, menor fica essa segurança também, chegando a variar quase dois pontos de diferença entre quem possui de 6 meses a 1 ano (8,45) e mais de 15 anos (6,67). É indiscutível que a segurança

Score médio por geração



Score médio por geração

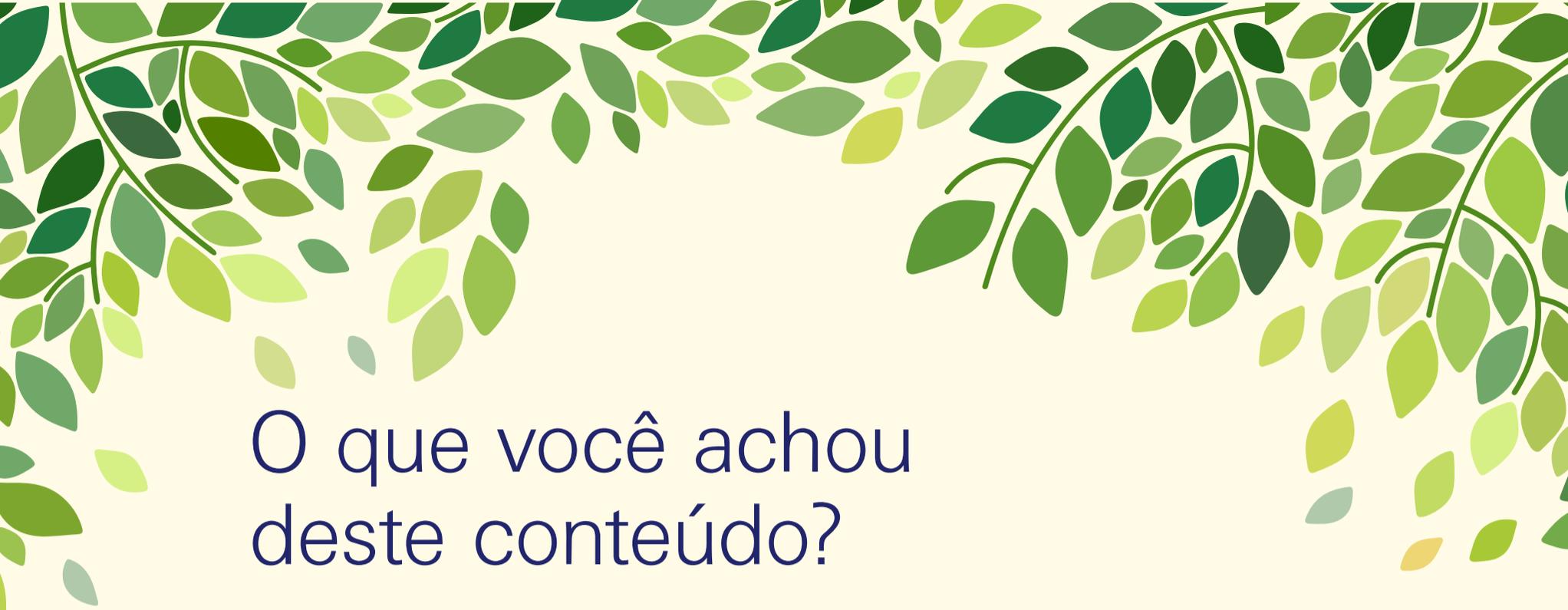


psicológica, antes um tema não existente, ganha cada vez mais os holofotes da gestão, lado a lado com saúde mental, inovação e performance nas empresas. A pesquisa da Pulses nos ajuda a entender que um ambiente psicologicamente saudável passa por decisões fundamentadas em dados, na escuta contínua dos colaboradores, na investigação curiosa sobre o que está acontecendo, tanto por parte das lideranças como pelos departamentos de recursos humanos. O lugar onde os funcionários sentem que podem fazer perguntas e expor ideias sem temer o julgamento alheio e as consequências em geral é o lugar onde se obtêm ganhos significativos de produtividade, competitividade e, é claro, inovação.

EDMONDSON, Amy. A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: 2020.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, vol 78. Abril, 2001.

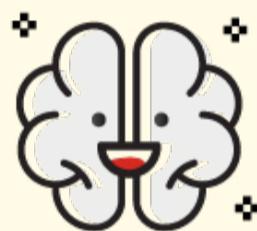
TURKLE, Sherry. *Alone together: why we expect more from technology and less from each other*. Nova York: 2017.



O que você achou
deste conteúdo?



ZERO IMPACTO



GOSTEI

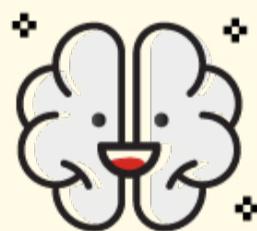


AMEI E DIVIDI

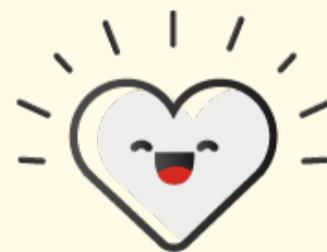
O que você achou
do design?



ZERO IMPACTO



GOSTEI



AMEI E DIVIDI

Obrigado pela colaboração!