

Afferolab

pocketlearning

coleção 5

Segurança Psicológica

04



Mas o que é essa tal segurança psicológica?	4
O ideal X o real	6
Quando as empresas começaram a se preocupar com os sentimentos das pessoas que elas empregam?	11
Segurança psicológica no contexto do novo milênio e na prática	13
O que não é segurança psicológica	14
Segurança psicológica no mundo em home office	23
Referências	29

ÍNDICE



Boas-vindas ao novo *pocket learning* da Afferolab!

Vamos abordar mais um tema de extrema relevância no contexto corporativo.

Neste momento, no qual se debate sobre Nova Economia e Inovação Disruptiva, Sociedade e Indústria 4.0 — rumo a uma versão 5.0 — e se verifica a crescente presença, nas empresas, de pessoas cada dia mais diversas e com valores distintos, a **segurança psicológica** ganhou prioridade em todo o mundo.

Entender esse conceito indo além do que dizem as tendências globais, que, por sua vez, ditam as regras sobre o ambiente de trabalho do futuro, faz-se necessário. Promover iniciativas que reduzam toxicidades no ambiente corporativo e gerem segurança psicológica entre as equipes, assumindo que essa responsabilidade se divide entre empresa, líderes e pessoas, de cima pra baixo, de baixo pra cima e na horizontal, não é questão de escolha. É condição de existência.

Sem pessoas e equipes psicologicamente seguras, acolhidas e apoiadas pelas empresas em suas individualidades e diferenças, estimuladas em suas habilidades e em sua vontade de aprender sempre mais, não há inovação. Ao mesmo tempo, sem troca e colaboração entre pares não há aprendizado, autodesenvolvimento, inteligência coletiva nem inovação. Todos perdem: empresas e profissionais.

E lá vamos nós!



MAS O QUE É ESSA TAL SEGURANÇA PSICOLÓGICA?

O conceito vem sendo objeto de estudo de muitos pesquisadores nos últimos anos, dentre eles **Amy Edmondson**, professora e PhD da Universidade Harvard, que afirma:

“Segurança psicológica é construir relações interpessoais em que as pessoas sentem-se seguras para ter voz, compartilhar ideias, expor opiniões, questionar, dar e receber feedback sem medo de serem julgadas ou punidas de qualquer maneira.”

Outro pesquisador, Timothy R. Clark, destaca em seu livro "The 4 stages of psychological safety" que a segurança psicológica no local de trabalho se constrói **quando há um ambiente no qual o indivíduo se sinta incluído, seguro para aprender, seguro para contribuir e para questionar o *status quo***. Olha a inovação dando as caras aí.

Para a **Afferolab**, segurança psicológica é um contexto no qual:

- não há espaço para o medo;
- as pessoas têm voz e a liberdade para ser quem elas são, dizer o que pensam, emitir opiniões;
- os indivíduos são acolhidos e ouvidos em suas diferenças, sendo que justamente essas diferenças são muito valorizadas;
- perspectivas diversas e contrapontos são encorajados, sem receio de julgamento;
- a humanidade das pessoas se sobrepõe a qualquer aspecto técnico, burocrático ou hierárquico;
- a troca segura entre as pessoas gera inteligência coletiva e ajuda as empresas a tomarem as melhores decisões.



O IDEAL X O REAL

Embora essa preocupação tenha ganhado força com a **pandemia por Covid-19** e os impactos que ela vem causando nas pessoas, nas relações humanas e nos negócios, **e com a imposição, por parte do mercado financeiro, da agenda ESG como um tudo ou nada para as corporações de todo o planeta** o mundo corporativo atual ainda está longe de alcançar um contexto de segurança psicológica para colher todos os frutos, dos mais subjetivos até os resultados reais de negócio, que ela pode promover nas operações.

Hoje, a realidade das organizações ainda é bem diferente, caso das empresas onde trabalham Heloísa, Daniel e Valéria.



Heloísa foi contratada para trabalhar no setor Comercial de uma grande empresa. Dona de uma bagagem de 10 anos de trabalho em um concorrente, tinha grande experiência na área, excelentes contatos no mercado e grande conhecimento do tipo de produto que a companhia comercializava.

Chegando lá, a primeira semana foi incrível, as pessoas supersolícitas, vários convites para almoçar e muitas reuniões de apresentação agendadas com os novos clientes. Todas para dali a 15 dias para que ela tivesse tempo de se inteirar do trabalho e dos processos.

No início da segunda semana, seu gestor a convidou para um café e, entre amenidades de escritório, comentou, muito educadamente, que seria bom se ela desse um “jeitinho” no cabelo porque os clientes eram “bem tradicionais”.

A profissional sentiu uma mistura de emoções. Enquanto se sentia chocada pela invasão do seu gestor em uma questão 100% pessoal, por outro lado também sentia que não podia deixar sua vaidade e seus valores ficarem à frente do seu emprego, pois tinha contas a pagar.

Heloísa se sentiu estigmatizada.



Daniel já tinha três anos de TI na empresa, mas não tinha grandes perspectivas de evoluir ali. Durante uma reunião do time de gestores de área, ele foi chamado à sala de videoconferência porque havia uma questão técnica a resolver. Porém, como a conversa entre os gestores continuou, ele não pôde deixar de ouvir que um deles estava com uma grande dificuldade no uso de um sistema exigido pelo cliente em todos os processos de registros de *invoice*, o que estava atrasando seu trabalho. Por acaso, Daniel conhecia o tal sistema porque já havia trabalhado na programação de código desse sistema em um emprego anterior. Pediu licença e interrompeu a conversa dos dois gestores falando baixo:

— Oi! Acabei ouvindo a conversa de vocês e acho que posso ajudar nisso.

O gestor que estava com dificuldade ficou visivelmente irritado com a interrupção e respondeu:

— Você é quem mesmo?

— Sou o Daniel, da TI.

— Beleza, parça. Já conseguiu resolver aí a questão da conexão com New York?

— Sim, já. A equipe de lá estava...

— Então muito obrigado, Danilo, vamos seguir com a reunião.

Daniel saiu da sala silenciado.



Valéria foi promovida a gerente de setor após quatro anos de empresa, conquistando um aumento consistente de salário em relação ao cargo anterior e um time de seis pessoas. Em um mês, descobriu que estava grávida, uma gravidez não planejada, pois ela e o marido já tinham um filho e ainda não se sentiam prontos para ter o segundo.

Preocupada com possíveis impactos no trabalho, nem esperou completar dois meses de gestação para conversar com sua diretora e contar o que estava acontecendo, falar que a gravidez não impediria que ela desse o melhor de si, que o vislumbre de mais um filho fazia com que ela desejasse conquistar cada dia mais, levar sua carreira ainda mais longe e que estava disposta a levar sua equipe a outro patamar.

A diretora, porém, não recebeu bem a notícia e disse que, se soubesse que Valéria estava pensando em engravidar, teria promovido outra pessoa, pois agora ela teria outras prioridades, “coisas de mãe” pra resolver, e não poderia dar foco total ao projeto que havia abraçado ao ser promovida.

Valéria se sentiu julgada e teve certeza de que seria punida.



Bem diferentes, essas três histórias têm algo em comum que infelizmente reflete a realidade de muitas empresas em pleno século XXI: **um ambiente corporativo tóxico, onde não há segurança psicológica**. Quem não conhece uma Heloísa, um Daniel ou uma Valéria?

Promover ambientes corporativos que ofereçam segurança psicológica às pessoas que fazem parte deles ainda é considerado novidade, e não somente no Brasil, mas não é algo exatamente novo, assim como a transformação digital, que há mais de 15 anos é tratada como tendência do momento.



QUANDO AS EMPRESAS COMEÇARAM A SE PREOCUPAR COM OS SENTIMENTOS DAS PESSOAS QUE ELAS EMPREGAM?

Não há uma resposta única ou simples para isso. Porém, muitas reflexões e insights, publicados por diversos autores em tempos diferentes, nos ajudam a identificar alguns marcos de evolução de pensamento que começaram a pavimentar o rumo dessa tendência, **apontando que as pessoas, não as regras, ferramentas ou processos, são o recurso de maior valor em qualquer organização.**

Edgar Schein e Warren Bennis mencionaram, pela primeira vez, o termo “segurança psicológica” **em 1965**, no livro “Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach”. Segundo os autores, a partir de um estudo foi possível concluir que **a segurança psicológica é vital para ajudar as pessoas a superarem o posicionamento defensivo e o que eles chamaram de “ansiedade de aprendizado” que todos enfrentam no trabalho.**

“A segurança psicológica permite que as pessoas se concentrem em alcançar objetivos compartilhados em vez de em autoproteção”.



SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO CONTEXTO DO NOVO MILÊNIO E NA PRÁTICA

Um fato que, devido ao período em que aconteceu e aos atores envolvidos, trouxe uma luz importante ao tema segurança psicológica foi a publicação dos resultados do Projeto Aristóteles — um estudo de cinco anos realizado pelo Google em seus times com o objetivo de entender o que tornava um time realmente eficiente — pelo New York Times em 2016. Pela primeira vez, a segurança psicológica foi confirmada entre os fatores que mais favorecem os resultados de uma equipe em uma multinacional global — não só isso, mas também como o mais importante deles. Um desses marcos de evolução do pensamento, o projeto observou o conceito em prática, registrou e estudou seus desdobramentos, confirmando a previsão de Schein e Bennis feita lá em 1965.



Em 2019, Amy Edmondson publicava o livro “A organização sem medo”, no qual relatava sua experiência de pivotar um estudo em andamento e chegar a resultados notáveis sobre a diferença de resultados entre equipes que atuavam em ambientes com e sem segurança psicológica. Pronto, era oficial: estava lançada mais uma importante tendência mundial para o futuro do trabalho.

O QUE NÃO É SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Em “A organização sem medo”, Amy Edmondson escreve:

“A segurança psicológica não é imunidade às consequências, nem é um estado de autoestima elevada. Em locais de trabalho psicologicamente seguros, as pessoas sabem que podem falhar, podem receber um feedback de desempenho que diz que elas não estão atendendo às expectativas e podem perder seus empregos devido a mudanças no ambiente, na indústria ou mesmo por falta de competência em sua função. (...) [Em ambientes onde há segurança psicológica] Elas temem restringir sua participação plena, mais do que temem compartilhar uma ideia potencialmente sensível, ameaçadora ou errada.”

Para a autora, e para todos nós, é importante explicar o que segurança psicológica não é para abrirmos caminho para seu real entendimento.



Segurança psicológica não é “ser legal” com os outros

Um ambiente no qual as pessoas concordam com todos ou são “legais” entre si não define um ambiente psicologicamente seguro. A questão vai muito além disso. Segurança psicológica é sobre franqueza, sobre haver desacordo produtivo e uma troca livre de ideias, que são essenciais para o aprendizado e a inovação. **Conflitos são naturais em qualquer local de trabalho, e a segurança psicológica existe para que as pessoas envolvidas possam se expressar abertamente sobre o que as incomoda.** Além disso, pessoas que discordam e, juntas, procuram argumentos para resolver qualquer questão, aprendem juntas.



A segurança psicológica não é um fator de personalidade

Embora alguns possam pensar que “quem tem” segurança psicológica é extrovertido, é preciso explicar que o conceito se relaciona com o ambiente de trabalho, não com o sujeito. Assim, **trabalhar em um ambiente que ofereça segurança psicológica não define que as pessoas dentro desse ambiente sejam extrovertidas ou não.** Elas vão colaborar e dar ideias e opiniões se sentirem-se seguras para tal, e isso não depende das suas diferentes personalidades.

Promover segurança psicológica não significa reduzir padrões de performance

Muitas lideranças, embora gostem de receber pedidos de ajuda, opiniões e feedbacks da equipe, inclusive aqueles relativos a erros, que colaborem para o resultado da área, tendem a pensar que a segurança psicológica objetiva que as pessoas fiquem acomodadas, pois não serão “incomodadas” mesmo que não atendam aos padrões de performance desejados.

Como a segurança psicológica permite franqueza, abertura e dá voz às pessoas, ela prospera em um ambiente de respeito mútuo, sendo propícia ao estabelecimento de metas ambiciosas. Pessoas que se sentem seguras trabalhando juntas, colaboram mais, abraçam mais os desafios e executam suas funções com mais eficiência.



Como segurança psicológica se relaciona com padrões de performance*

*Versão adaptada de gráfico originalmente publicado por Amy Edmondson no artigo "O Imperativo Competitivo do Aprendizado", na Harvard Business School

Até aqui entendemos o que a segurança psicológica não é.
Agora vamos nos aprofundar no que ela efetivamente é.

Dentro de uma empresa, a segurança psicológica pode ser definida como "**liberdade com responsabilidade**". Como em qualquer ambiente de trabalho, há tarefas a serem realizadas e metas a serem alcançadas, mas o respeito às individualidades em todos os seus aspectos precisa imperar.

Neste cenário, como fica o papel da liderança na promoção de um ambiente psicologicamente seguro?

Segundo Daniela Libâneo, diretora de Tendências de Aprendizagem na Afferolab, liderar com contexto — dando o devido valor às individualidades das pessoas e colocando na balança os mais diferentes aspectos que as envolvem — ainda é um grande desafio para as lideranças.

Liderar com controle, para muitas pessoas, é mais familiar. Elas centralizam, decidem, aprovam e dirigem iniciativas, implementam processos faseados para gestão, minimização de erros e avaliação, automatizam o quanto for possível ao mesmo tempo em que reduzem oportunidades de feedbacks constantes, momentos de diálogo e trocas interpessoais. No contexto do home office, sofrem e fazem sofrer com microgerenciamentos. Com frequência, essas pessoas se sentem sobrecarregadas e sobrecarregam suas equipes”.

Daniela Libâneo

Segundo a especialista, contextualizar — ação acompanhada de colaborar, consultar, delegar, confiar e compartilhar — é considerar valores orgânicos e fluidos, em constante mudança e que demandam também constante atenção. A liderança de um ambiente corporativo psicologicamente seguro ensina, aprende, cria e, a cada vez que uma situação nova ocorre, propõe e dá liberdade ao grupo para também propor soluções e/ou ferramentas para questões técnicas e comportamentais relacionadas ao trabalho e à dinâmica do time. Além disso, em equipes com esse estilo de liderança, as tomadas de decisão são descentralizadas e colaborativas.

“Quando um de seus funcionários fizer algo idiota, não o culpe. Em vez disso, pergunte a si mesmo qual contexto você não deixou claro.”

“A regra é não ter regras — A Netflix e a cultura da reinvenção”. Erin Meyer e Reed Hastings. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

De nossa parte, aqui vai um pequeno complemento:

também pergunte a si mesmo qual contexto você não entendeu.



A segurança psicológica no ambiente de trabalho promove a inovação em razão de também promover a saúde mental das equipes, a livre troca de conhecimentos, experiências e opiniões.

Quando as pessoas se sentem valorizadas, têm voz e não têm medo de serem julgadas, **tendem a atuar com mais segurança**, mesmo que seja para errar, aprender com o erro e visualizar novos caminhos, colaboram mais, estão mais dispostas a abraçar os desafios. Todos ganham com isso e, mesmo que uma mudança para esse novo pensamento pareça ser difícil à primeira vista, é importante saber que mais difícil, no futuro que já toma forma no mundo todo, será inovar dependendo de pessoas que não oferecem tudo o que podem ao trabalho por medo de serem punidas.



SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO MUNDO EM HOME OFFICE

Um dos maiores desafios das lideranças hoje em dia, em um momento no qual o formato home office tomou as empresas do mundo todo, tem sido abrir mão do comando e controle em favor de desenvolver mais confiança em suas equipes, com as pessoas trabalhando de casa, longe dos escritórios e longe da vista de seus gestores e gestoras. Realmente, se falamos em lideranças que confiam somente no que podem mensurar ou vigiar de perto, é desafiador ter que confiar que os colaboradores e colaboradoras vão produzir de casa (tendo ainda que gerenciar as questões familiares, casa, filhos, fora a saúde mental, que ficou prejudicada em razão da pandemia). Sendo assim, essas lideranças têm dois caminhos a seguir:

1 assimilar a mudança e rever os próprios conceitos, valores e estilo de liderança, evoluindo como a realidade no novo mundo do trabalho exige, ou...

2 ... assimilar a mudança e rever os próprios conceitos, valores e estilo de liderança, evoluindo como a realidade no novo mundo do trabalho exige.

Pois é, a alternativa é uma só, e nós estamos testando a sua atenção.

A pandemia do novo coronavírus mudou muita coisa no mercado de trabalho, mas muitas mudanças só aceleraram tendências que vinham sendo sinalizadas antes. **O home office e os modelos híbridos, que ainda estão sendo desenhados em muitas organizações, vieram para ficar.**

E nada melhor do que trabalhar confiante e sabendo que suas opiniões, ideias e posicionamentos são estimulados e bem recebidos. Assim, **promover a segurança psicológica é o caminho.**

Abaixo, algumas dicas finais, inspiradas em uma pesquisa recente da McKinsey, realizada durante a pandemia, para empresas que querem melhorar o clima do ambiente corporativo e, com isso, conseguir o melhor de suas equipes.

1 Ir além dos programas pontuais de treinamento e implantar um sistema contínuo de desenvolvimento de pessoas, pois o comportamento humano não muda de uma hora para a outra.

2 Investir em experiências de desenvolvimento multidimensionais, que envolvam aspectos emocionais, sensoriais, criem momentos de inspiração e geração de insights — lembrando que experiências de aprendizagem imersivas, envolventes e memoráveis tendem a durar mais e a gerar mais resultados práticos. Para isso, é fundamental que os programas de aprendizagem estimulem as pessoas a examinar e, se necessário, mudar suas crenças, tomar consciência de seus vieses cognitivos, suposições e emoções subjacentes a fim de provocar mudanças duradouras de mentalidade.

3

Considerar que as lideranças da organização têm de ser as primeiras a assimilar a importância da segurança psicológica das equipes e colocar isso como meta do próprio desenvolvimento. Isso fará com que elas sirvam de exemplo — publicamente — de seus próprios processos de aprendizagem, e esses exemplos se tornarão sinais fortes para toda a organização de que é seguro praticar a colaboração, a concessão de voz, a abertura de portas e as conexões horizontais baseadas em troca e confiança. Depois, essas lideranças estarão aptas para desdobrar o processo para o restante dos colaboradores e colaboradoras.

Mas... E de pessoa para pessoa?

Não há esforço da empresa que supere a falta de engajamento das pessoas em qualquer que seja o projeto. Em segurança psicológica é a mesma coisa, pois de nada adianta a organização e as lideranças fazerem suas partes se as pessoas, dentro das equipes, não refletirem o exemplo que virá de cima nas relações com seus pares.

A palavra-chave de um ambiente psicologicamente seguro é confiança. E, para haver confiança, é necessário entrega, inteligência emocional, liberdade, colaboração e troca constantes.

A seguir, algumas dicas para que, no que depender das pessoas que trabalham juntas, a toxicidade dos ambientes de trabalho desapareça e seja criado um espaço com segurança psicológica.

1 Conhecer seus pares. Observar, entender suas habilidades, talentos e potencialidades, o que motiva as pessoas e o que as desmotiva.

2 Estabelecer relações seguras de troca, nas quais haja confiança e os erros sejam vistos como processos de aprendizado e desenvolvimento conjunto. A partir disso, o ideal é não julgar — no sentido de colocar a pessoa numa caixinha a partir de seus vieses cognitivos pessoais — e desprender-se de qualquer preconceção a respeito dos outros. Grande parte dos conflitos no trabalho surge de fantasmas criados pelas próprias pessoas com relação às outras.

3 Abrir espaço às mais diferentes perspectivas nas discussões. Quando se dá voz, de forma igualitária, às mais diversas pessoas e se inclui essas vozes no diálogo e nos processos de decisão, torna-se possível desenvolvê-las e usar a inteligência coletiva proporcionada por essa prática no diagnóstico de problemas ou no desenvolvimento de novas soluções.



4 Sair do seu quadrado de vez em quando: pense que sua colaboração pode ser essencial naquilo em que você nem imagina que pode ajudar e que, desta forma, estará fazendo parte do desenvolvimento da inteligência coletiva do grupo.

5 Dar e aceitar feedbacks livres das amarras das ideias preestabelecidas e dos julgamentos que têm foco em "achar culpados" ao invés daqueles que buscam ajudar as pessoas.

6 Não deixar pequenos incômodos virarem monstros. Falar sobre o que nos incomoda não é uma falha, mas uma demonstração de força centrada em autoconhecimento.

7 Por fim: apostar no autoconhecimento. Quem se entende passa a entender melhor o outro.

Promover segurança psicológica em um ambiente de trabalho é um trabalho a muitas mãos, que envolve esforço organizacional, das lideranças e dos colaboradores e colaboradoras, mas cujos resultados são extremamente positivos e recompensadores.



RE FE RÊN CIAS

A organização sem medo: Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Amy Edmondson. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

Psychological Safety and the Critical Role of Leadership Development. McKinsey. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development/pt-br>. Acesso em 01 dez. 2021.

Segurança psicológica se aprende e se ensina. Daniela Libâneo. Disponível em: <https://www.afferolab.com.br/blog/seguranca-psicologica-se-aprende-e-se-ensina>. Acesso em: 01 dez. 2021.

The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. Timothy Clark. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2020.

Afferolab

in

