Segurança Psicológica

AÇÃO CONSULTORIA E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

AÇÃO
É O QUE DÁ
RESULTADO

ÍNDICE

01 Segurança Psicológica. Realmente precisamos disso?

02 O que é, e o que não é Segurança Psicológica.

03 Benefícios de um ambiente Seguro Psicologicamente

04 Principais desafios à implantação de um ambiente psicologicamente seguro

05 O Impacto da Segurança Psicológica na Diversidade e Inclusão

06 Boas práticas para Diversidade e Inclusão

07 Bibliografia

01.

Segurança Psicológica
Realmente precisamos disso?

Indo direto ao ponto a resposta é SIM, precisamos, mas por quê?

Para respondermos adequadamente a esta pergunta, precisamos voltar brevemente em uma época que além de não falarmos neste tema, isso não seria muito bem-visto ou aceito.

Em nosso passado recente e talvez ainda no presente de algumas empresas, o ambiente organizacional era estruturado sob uma hierarquia robusta, muitas vezes inchada, autossuficiente e controladora.

Horários criteriosamente controlados, a necessidade de um respeito irrestrito e uma obediência submissa, eram características muito incentivadas!

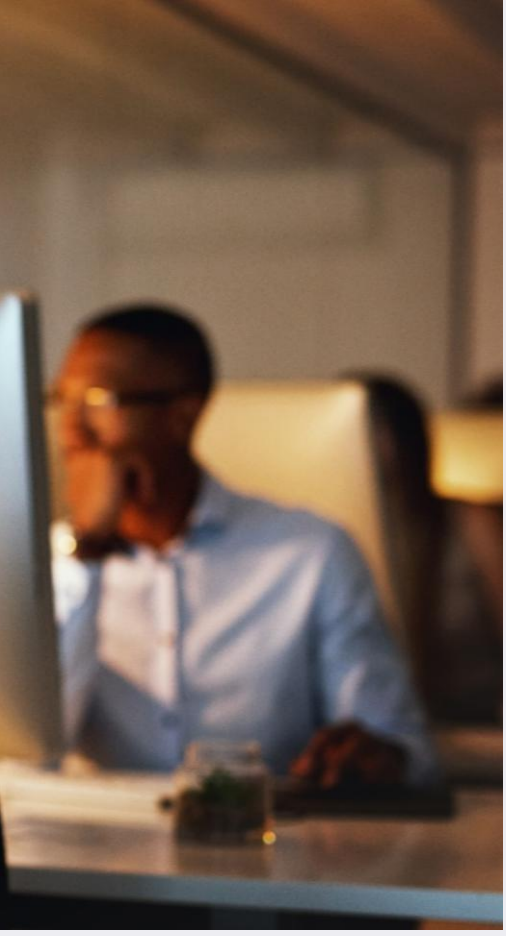
Jargões como patrões, chefes, doutores, eram amplamente utilizadas para se referir a aqueles que ocupavam uma posição superior na cadeia produtiva.

Se você sobreviveu neste cenário, deve ter muitas lembranças e histórias para contar.

Não se atrasar para o trabalho ou passar de 10 a 20 anos sem nunca ter faltado, eram motivos de orgulho e satisfação pessoal, com direito a plaquinha de reconhecimento.

Vale lembrar que neste contexto o modelo de liderança conhecido era inspirado na liderança militar, onde alguns detinham a estratégia, conhecimento e experiência e os demais executavam a operação.

Neste cenário, basicamente o que precisávamos era da força física do profissional, chamado de empregado e, portanto, a obediência, respeito, cumprir com



seus horários era basicamente o necessário para ser bem-visto na empresa.

Tarefas e responsabilidades como dar sugestões, pensar, analisar e propor estratégias, era responsabilidade da gerência e diretoria, que detinha a informação e o conhecimento.

Entretanto, nos últimos anos experimentamos uma aceleração tão expressiva na tecnologia e na sociedade que essas tarefas se expandiram para todos os níveis organizacionais. Hoje temos uma tendência em direção a estruturas mais horizontais e colaborativas.

Essa mudança reflete uma crescente valorização da voz dos funcionários e do trabalho em equipe, incentivando a colaboração e a troca de ideias.

Hoje é quase impositivo adotar abordagens mais participativas, onde todos têm a oportunidade de contribuir e influenciar as decisões.

Não é mais possível, que apenas alguns poucos executivos se ocupem de temas como melhoria contínua, inovação, fazer mais com menos, eficiência, produtividade, segurança, redução de custos, eliminação de desperdícios, entre muitos outros, pois não responderão na velocidade que o setor e o mercado precisam.

Atuais ambientes de trabalho

Sem dúvida que a implementação de processos continua sendo fundamental para qualquer empresa, mas ele pode sofrer alteração pela sugestão e influência de qualquer colaborador e não apenas dos gestores com mais alto cargos.

Quando os colaboradores se sentem seguros para compartilhar suas opiniões, experimentar novas abordagens e correr riscos intelectuais, eles se tornam mais propensos a explorar e propor ideias inovadoras e disruptivas. Esse ambiente de confiança permite

que as equipes se envolvam em debates construtivos, aprendam com os erros e se adaptem rapidamente às mudanças.

Ao criar uma cultura organizacional que valoriza a segurança psicológica, se torna possível inspirar a criatividade e a experimentação, fatores essenciais para a melhoria contínua e inovação. Neste ambiente, os colaboradores se sentem encorajados a desafiar algumas normas culturais existentes não produtivas e passam a pensar além dos limites convencionais para buscar melhores soluções.

Mesmo que agora você esteja pensando neste momento, que o foco da organização está mais para a padronização, qualidade e excelência do que para uma participação coletiva em inciativas que possivelmente são de responsabilidades de algumas áreas, essa segurança precisa existir para que os colaboradores se comprometam com os valores, com a estratégia organizacional, com a produtividade e com os direcionadores da companhia.

Além de ser uma necessidade fundamental para a sobrevivência e o sucesso de uma organização, temos como uma grande alavanca do tema, o aspecto aonde pandemia da COVID-19 teve um impacto direto na saúde mental de muitas pessoas ao redor do mundo. Fatores como o distanciamento social, o trabalho remoto, o convívio com o receio de contrair a doença ou ainda a obrigação de trabalhar presencialmente em atividades essenciais, contribuíram para a construção de um período de intensa insegurança, medo e ansiedade.

Embora o auge da pandemia tenha sido superado, a saúde mental continua sendo um desafio significativo para muitas organizações. Nesse sentido, a liderança desempenha um papel fundamental no apoio aos colaboradores, criando um espaço psicologicamente seguro.

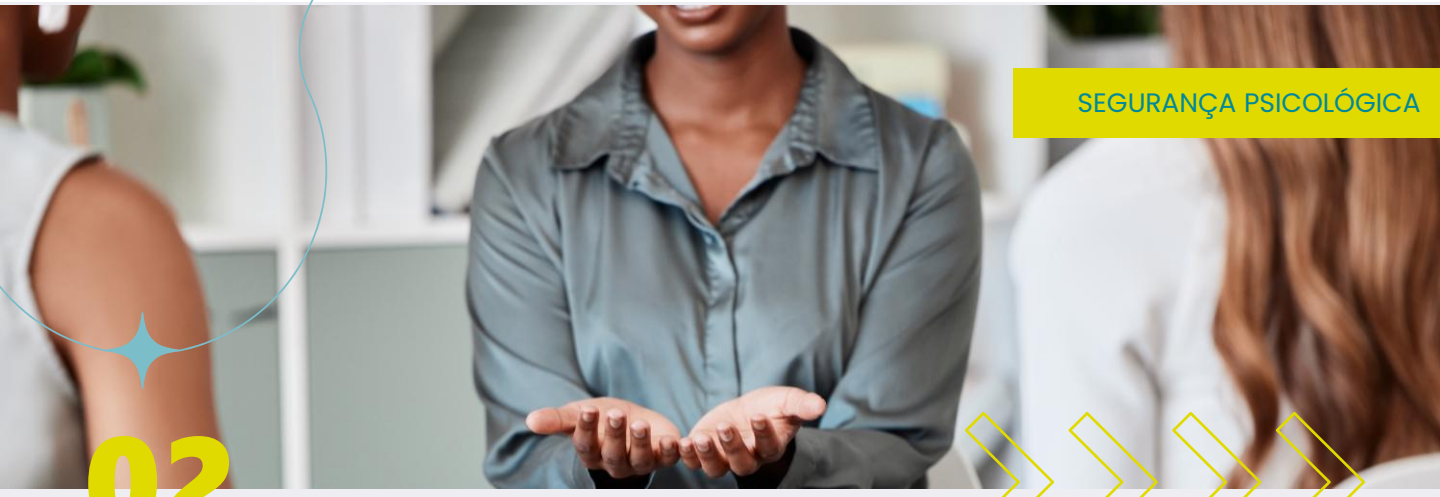
Por essas e outras razões, empresas e líderes precisam estar cada vez mais atuantes para promover um ambiente de trabalho que valorize a segurança psicológica dos colaboradores, o que inclui além do tratamento, um espaço físico adequado e estimulante.

Para REFLETIR

De que maneira o espaço físico e o comportamento da liderança estimulam a participação efetiva dos colaboradores em sua organização?

O que a liderança faz na prática para construir esse espaço aberto ao diálogo e ao crescimento?

Como os colaboradores sentem e percebem essa espaço seguro na prática?



02.
Segurança Psicológica
O que não é?

Já contextualizamos a respeito da importância de se sentir seguro psicologicamente no trabalho, ainda assim, esse termo pode gerar algumas confusões ou interpretações não muito coerentes. Por isso vou tentar desmistificar aqui, o que não é segurança psicológica apresentando as 3 principais razões:

- **Conformidade:** A segurança psicológica não deve ser confundida com a ideia de que todos devem pensar e agir da mesma maneira ou da maneira que quiserem. Não é falta de intervenção. Na verdade, é o oposto: a segurança psicológica incentiva a diversidade de ideias e a expressão individual, permitindo que os colaboradores se sintam seguros para apresentar novas perspectivas, novas soluções e, em um debate de ideias, chegarem a ações que promovam crescimento e desenvolvimento. Patrick Lencioni, autor de Os 5 desafios das equipes, aborda as diferentes formas onde a falta de confiança entre os membros de um time, afeta todo o grupo. Muitos não pedem ajuda, outros não oferecem, a desconfiança e a politicagem aparecem em demasia, os projetos se arrastam e, muito tempo, energia e dinheiro são desperdiçados.
- **Complacência:** Definitivamente, promover um ambiente seguro psicologicamente não é ser aquele líder legal ou complacente com o desempenho ruim: A segurança psicológica não significa que os colaboradores podem fazer o que quiserem sem enfrentar consequências. É importante que haja um padrão de desempenho e comportamento esperado, e que as consequências sejam claras caso esses padrões não sejam atendidos. Ainda assim, a colaboração, proatividade e incentivo a participação são percebidos e compartilhados por todos os membros do grupo.
- **Falta de liderança e feedback:** A segurança psicológica não significa que os líderes devam evitar fornecer feedbacks críticos ou tomar decisões impopulares. Pelo contrário, é fundamental que os líderes forneçam feedbacks honestos e consistentes para ajudar os colaboradores a crescerem e se desenvolverem, o que não impede o espaço aberto para o diálogo e conversas corajosas.

02.
Segurança Psicológica
O que é?

A pesquisadora **de Harvard Amy Edmondson**, criadora do termo nos anos 90, define segurança psicológica como sendo *"a crença de que um membro de uma equipe não será punido ou humilhado por expor ideias, dúvidas, preocupações ou erros, e que a equipe está segura para assumir riscos interpessoais, em um ambiente que permite que as pessoas sejam francas"*

A segurança psicológica é um ambiente acolhedor, mas não frouxo, empático, mas não permissivo, que valoriza a diversidade de ideias e perspectivas, sem agendas ocultas. É um ambiente onde os colaboradores não possuem medo de retaliação, onde a liderança é transparente, respeitosa e inclusiva.

Em seus estudos, **Amy Edmondson**, ao analisar equipes de uma empresa de saúde, constatou que aquelas com um alto nível de segurança psicológica obtiveram resultados de desempenho superiores, estimularam a inovação e experimentaram uma redução significativa na taxa de erros. Esses achados reforçam a importância de criar um ambiente que valorize a confiança e a abertura, permitindo que os colaboradores se expressem livremente e se sintam seguros para compartilhar suas ideias e perspectivas.

Outra pesquisa notável é o **Projeto Aristóteles (ROZOVSKY, 2015), conduzido pelo Google**, que analisou mais de 180 equipes. Os resultados desse estudo ressaltaram a segurança psicológica como um fator essencial para alcançar um alto desempenho e garantir a eficácia das equipes. Quando os membros se sentem seguros para expressar suas opiniões, se envolver em discussões e correr riscos intelectuais, o resultado é um ambiente de trabalho que fomenta a colaboração, a criatividade e a cooperação mútua. A segurança psicológica não só impulsiona a produtividade, mas também fortalece a confiança interpessoal, essencial para o sucesso em equipe.

Essas pesquisas revelam consistentemente que a segurança psicológica é um elemento vital para o sucesso de equipes e organizações. Ao criar um ambiente onde os colaboradores se sintam seguros, valorizados e encorajados a compartilhar suas ideias, estamos construindo as bases para uma cultura organizacional saudável e propícia à inovação e ao crescimento. Portanto, investir na segurança psicológica é uma estratégia inteligente para impulsionar a excelência e o progresso em qualquer organização.

Para REFLETIR

Em sua organização, as pessoas são realmente francas umas com as outras?

As pessoas podem falar o que pensam, mesmo que seja diferente da maioria ou da liderança executiva?

Existem notícias que não são levadas aos executivos?

Os líderes demonstram respeito, ética e lealdade?

Como os desvios são tratados?

E você, fala o que pensa com atenção e cuidado ou se conforma com à situação?

03.

Benefícios de um ambiente Seguro Psicologicamente

Um ambiente organizacional seguro psicologicamente possui uma série de características e benefícios que podem impactar positivamente a empresa e seus colaboradores:

1. Comunicação aberta e respeitosa:

Esse continua sendo um dos grandes desafios organizacionais. Embora os meios de comunicação e a forma como a entendemos tenha evoluído expressivamente nos últimos anos, ela geralmente é apontada como responsável por diversos problemas organizacionais.

"A segurança psicológica é fundamental para criar um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam confortáveis para expressar opiniões e ideias livremente, sem medo de serem julgadas ou reprimidas. Isso estimula a comunicação aberta e respeitosa, promovendo a colaboração e a inovação." - Amy Edmondson

2. Aceitação da diversidade e inclusão:

Nossa empatia é tendenciosa. Temos a tendência natural de sermos empáticos por aqueles semelhantes a nós. Paul Bloom, professor da universidade de Yale, ao longo de seus estudos, observou que a empatia é um guia moral não confiável, uma vez que tem a tendência de excluir aqueles que são diferentes do grupo ao qual pertencemos. Ele então sugere usar a compaixão ao invés da empatia. Compaixão é a ação voluntaria em benefício do outro, sem a presença de qualquer sentimento.

Neste contexto, a compaixão é rica em diversidade e inclusão, pois não considera apenas os semelhantes, mas valoriza e acolhe as diferentes opiniões, perspectivas, experiências e identidades.

Esse ambiente de aceitação e inclusão real, cheio de compaixão, cria as bases necessárias para que eles também se apresentem ainda mais engajados, criativos e produtivos.

3. Valorização do feedback construtivo:

Em um ambiente psicologicamente seguro, o feedback se torna uma valiosa oportunidade de crescimento e desenvolvimento, tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo. Nesse contexto, as pessoas se sentem à vontade para compartilhar e receber feedback construtivo, o que fortalece uma cultura de aprendizado contínuo. Ele é valorizado como uma ferramenta poderosa para impulsionar a excelência e promover o desenvolvimento profissional.

Esse tipo de ambiente estimula a abertura, a transparência e a confiança, permitindo que os colaboradores se envolvam em discussões significativas e sejam mais receptivos. Além disso, quando o feedback é entregue de forma construtiva e com respeito, ele se torna um catalisador para o crescimento individual e coletivo.

Temos muitos outros benefícios de um ambiente organizacional seguro psicologicamente, como:

- Aumento da produtividade e desempenho dos colaboradores.
- Maior engajamento e motivação.
- Estímulo à inovação e criatividade.
- Melhoria do clima organizacional e do trabalho em equipe.
- Redução do estresse e do absenteísmo.
- Retenção de talentos e atração de profissionais qualificados.

Portanto, investir na segurança psicológica é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, que trará benefícios tanto para os colaboradores quanto para a empresa. Como afirmou Amy Edmondson: ***"A segurança psicológica não é apenas uma escolha ética, mas também um fator crítico para o sucesso a longo prazo de qualquer organização".***

Para REFLETIR

Como você avalia o engajamento dos colaboradores em sua organização?

Ainda que o Agro seja pop e tech, o que efetivamente pode atrair talentos para sua empresa?

Quando eles são contratados, como se sentem no primeiro ano?

Existe espaço para crescimento e desenvolvimento?

Como o ambiente interno, considerando a atuação da liderança, influência na decisão de permanecerem ou não na empresa?

04. Principais desafios à implantação de um ambiente psicologicamente seguro

Contexto Histórico.

Precisamos considerar o contexto histórico, para compreendermos melhor os desafios para a criação de um ambiente seguro em nosso segmento.

Parece existir a sensação de que trabalhos "rurais" gozam de menos prestígio do que trabalhos atrás de um notebook. Esta sensação talvez tenha sido construída pela influência de três grandes momentos:

1. É uma atividade com quase 500 anos de história no Brasil.
2. Durante muitos anos, grande parte dos funcionários não precisavam ter muito tempo de escolaridade.
3. A maior parte destes, trabalhavam por contrato, promovendo êxodo entre os estados e distanciamento de suas famílias.

Um cenário como este, associado ao estilo de liderança autoritário que figurou no passado, tem a tendência de gerar desconfiança, insegurança, falta de transparência e medo de represália. Considerando que estamos vivendo atualmente uma mudança significativa no sistema operacional mundial, esse contexto pode ser uma ameaça significativa..

- **Liderança.** A liderança desempenha um papel crucial na criação de um ambiente psicologicamente seguro. Quando os líderes não estão engajados ou não demonstram apoio genuíno a esta necessidade, ele aumenta a desconfiança e solidifica a cultura de sobrevivência, que se sustenta com uma politicagem excessiva.

- **Conflitos interpessoais não resolvidos.** Relações interpessoais conflituosas podem prejudicar a segurança psicológica. Quando não há um ambiente propício para abordar e resolver conflitos de maneira construtiva, os colaboradores podem sentir-se desconfortáveis e ameaçados.

Para REFLETIR

Em sua organização, quais são os principais desafios para a construção de um ambiente seguro?

O quanto a empresa avançou efetivamente nos últimos meses em relação ao tema?

Quais as evidências?

05.

O Impacto da Segurança Psicológica **na Diversidade e Inclusão**

A falta de segurança psicológica pode ter impactos significativos na inclusão. Vejamos algumas maneiras pelas quais essa falta de segurança pode afetar a participação e o desenvolvimento das mulheres:

Discriminação e assédio: Infelizmente, a discriminação, o assédio sexual ou moral, são os principais riscos as mulheres no ambiente de trabalho. A presença desses comportamentos prejudiciais cria um ambiente tóxico e hostil. Pode até ser que para os ofensores não passe de uma simples brincadeira ou uma frase sem maldade, ainda assim, ressoam como um machismo disfarçado:

- Tinha que ser mulher.
- Será que você vai dar conta da casa e do trabalho?
- Deve estar naqueles dias.
- Que legal que você conseguiu fazer isso, mesmo sendo mulher.
- Cuidado com sua forma de falar, tem muitas mulheres na sua equipe.
- Agora ela foi macho.

Baixa autoconfiança e autossabotagem: Situações como essas, além da diferença salarial, podem levar as mulheres a duvidarem de suas habilidades e competências.

Elas podem se sentir inseguras em expor suas ideias, buscar promoções ou assumir desafios profissionais. Na prática, muitas nem se candidatam para algumas vagas específicas e essa baixa autoconfiança pode levar à limitação de seu próprio crescimento profissional.

Falta de representatividade e liderança feminina: A falta de representatividade de mulheres em posições de destaque pode transmitir a mensagem de que seu avanço tem limites, que existem cartas marcadas e, que nos cargos mais altos, o perfil desejado é principalmente o masculino.

Retenção de talentos: Quando homens e mulheres não se sentem seguros psicologicamente no ambiente de trabalho, é mais provável que optem por deixar a empresa. No caso feminino, as razões abordadas anteriormente, ao qual os homens não estão submetidos, resultam na perda de talentos valiosos e impede a construção de uma força de trabalho diversificada e equilibrada em termos de gênero.

Para REFLETIR

Quais são as práticas e verbalizações ainda presentes em sua organização que podem afetar negativamente a diversidade e a inclusão?

Como as mulheres e a minoria se sentem no dia a dia?

06.
Boas práticas para Diversidade e Inclusão

Além das ações comentadas anteriormente pelas empresas participantes na pesquisa realizada em parceria com o Canaonline, destacamos abaixo, algumas boas práticas do mercado:

01. Implementação de uma área para cuidar do tema, com revisões de políticas e procedimentos.

02. Bônus dos gerentes associados a metas ligadas a diversidade.

03. Mesmo período de licença maternidade para homens e mulheres.

04. Grupos de debate disponíveis a todos os funcionários para falarem abertamente sobre o assunto.

05. Promover treinamentos e campanhas de conscientização sobre igualdade com colaboradores e gestores.

06. Eliminar diferenças salariais em função do gênero.

07. Promover ações de desenvolvimento para o público feminino nas comunidades, voltado para cargos e funções do segmento.

Para REFLETIR

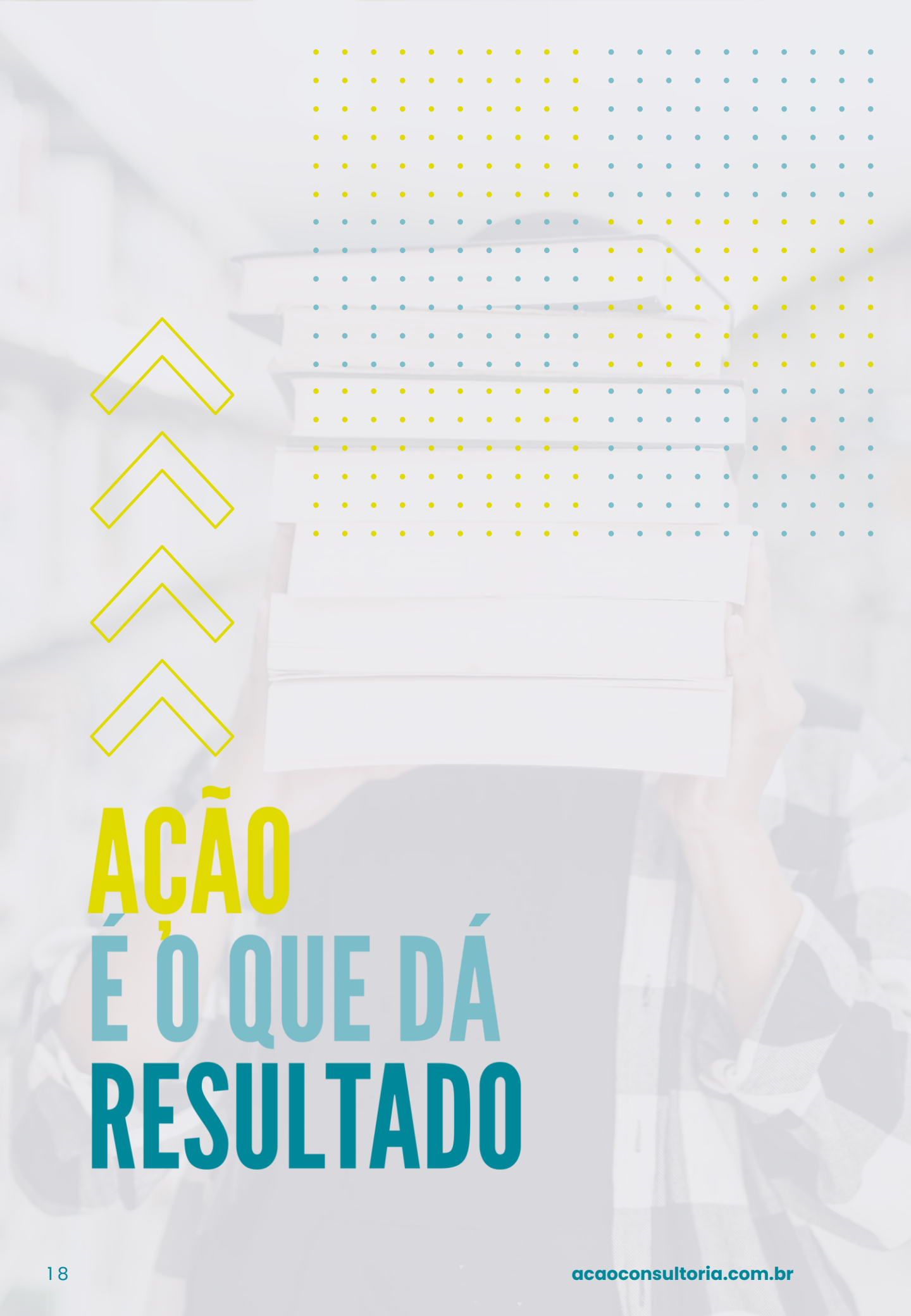
Quais as práticas já implementadas? Quais benefícios já perceberam?

O quanto a alta liderança está comprometida com tema?

De que maneira os líderes utilizam os princípios da segurança psicológica para construir um ambiente onde a escuta ativa e a participação irrestrita são amplamente percebidas?

O que a área de RH tem feito para apoiar e acelerar a construção desse ambiente?

Henrique Gomes, é sócio da Ação Consultoria e Educação Corporativa. Possui pós-graduação em filosofia, história e sociologia pela PUC; MBA em Liderança, Inovação e Gestão pela PUC; MBA em Marketing e Vendas pela FMU; especialização em Gestão Estratégica de RH pela FGV.



AÇÃO É O QUE DÁ RESULTADO

07.

Bibliografia

LENCIONI, Patrick. **Os 5 Desafios das equipes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015

EDMONDSON, Amy. **A Organização sem Medo.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2020

BLOOM, Paul. **Against Empathy**. New York: HarperCollins Publishers, 2016

GRANATO, Luísa. Pesquisa do Google mostra o principal fator dos times de alta performance. **Exame**, 2020. Disponível em: https://exame.com/carreira/pesquisa-do-google-mostra-o-principal-fator-dos-times-de-alta-performance/. Acesso em: 05 de maio de 2023

ROZOVSKY, J. Rework, 2015. Disponível em: https://www.rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/. Acesso em: 20 de março de 2023.

DIVERSITY AND INCLUSION SCORES FROM REFINITIV. R**efinity**, 2022. Disponível em: https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/diversity-inclusion-rating-methodology.pdf. Acesso em: 25 de abril de 2023

AÇÃO
CONSULTORIA E
EDUCAÇÃO CORPORATIVA

CONTATOS

+55 11 3596.2261

+55 11 96754.9910

contato@acaoconsultoria.com.br

www.acaoconsultoria.com.br

/acaoconsultoria