



Segurança psicológica: uma introdução

Psychological safety: an introduction

DALMIRO EVANDRO DA MOTTA E CAMANDUCAIA

Engenheiro eletricista, advogado, especialista em Administração Financeira pela Fundação Dom Cabral, em Psicologia Positiva e em Gestão de Pessoas pela PUC-RS.

Professor de Direito Tributário nas Faculdades Arnaldo.

inicio@dalcamanducaia.com.br

RESUMO

Amy Edmondson dedicou 20 anos para compreender a segurança psicológica nas organizações e em sua obra **A Organização Sem Medo** ela explica por que é fundamental um clima de segurança psicológica, onde as pessoas se sintam confortáveis para se expressar, assumir e corrigir seus erros. O medo é natural e tem por objetivo preservar a espécie. Pode ser nada ou pode ser predador faminto. Dele emergem nossos instintos e nossas percepções mais primitivas, como sono, fome, proteção, humanidade, sobrevivência, defesa e ataque, ação e reação. Diante de um ambiente no qual não há segurança psicológica, dizer o que realmente pensa e sente e se torna emocionalmente caro. O presente Estudo de Caso, nominado SEGURANÇA PSICOLÓGICA – UMA INTRODUÇÃO, tem por fundamento essa constatação e por objetivo fazer uma análise inicial do que venha a ser tal campo científico de estudo e cuidados básicos na sua construção. Psegurança psicológica; climaorganizacional; equipes; resultados no trabalho, realização profissional.

Palavras-chave: segurança psicológica; climaorganizacional; equipes; resultados no trabalho, realização profissional.



UNIDADE FUNCIONÁRIOS:

📍 Praça João Pessoa, 200 | Funcionários
Belo Horizonte | MG | 30140-020
☎️ 31 3524.5000

UNIDADE ANCHIETA:

📍 Rua Vitorio Marçola, 360 | Anchieta
Belo Horizonte | MG | 30310-360
☎️ 31 3524.5204

UNIDADE PILAR:

📍 Rua Professor Otílio Macedo, 12 | Olhos D'Água
Belo Horizonte | MG | 30390-200
☎️ 31 4009.0994

ABSTRACT

Amy Edmondson has dedicated 20 years to understanding psychological safety in organizations and, in her work **The Fearless Organization**, she explains why a climate of psychological safety is fundamental, where people feel comfortable expressing themselves, assuming and correcting their mistakes. Fear is natural and aims to preserve the species. It could be nothing or it could be hungry predator. From it emerge our instincts and our most primitive perceptions, such as sleep, hunger, protection, humanity, survival, defense and attack, action and reaction. Faced with an environment in which there is no psychological security, saying what you really think and feel becomes emotionally expensive. The present Case Study, named PSYCHOLOGICAL SAFETY – AN INTRODUCTION, is based on this finding and aims to make an initial analysis of what will be such a scientific field of study and basic care in its construction.

Keywords: psychological safety; organizational climate, teams; work outcomes; professional achievement

1 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

É bem provável que todos nós, em algum momento da nossa vida corporativa, tenhamos experimentado um sentimento de sermos ignorados, diminuídos, humilhados, impedidos de nos manifestarmos de forma genuína.

Quando essa situação acontece, uma das tendências é passarmos a operar no “modo segurança”¹, buscando refúgio na zona de igual nome, local imaginário onde nada de bom “germina nem cresce”.

Sob o aspecto pessoal, o sofrimento é grande, pois estudos da neurociência demonstraram que uma agressão como essa equivale a uma agressão física, uma pancada, pois a região do cérebro que “acende” é a mesma.

Sob o aspecto corporativo, a consequência é que a inovação não ocorre ou ocorre num ritmo lento pois ela depende, no mais das vezes, de ideais que, a princípio, parecem absurdas para depois ganharem o nome moderno de disruptivas.

O presente Estudo de Caso, nominado SEGURANÇA PSICOLÓGICA – UMA INTRODUÇÃO, tem por fundamento essa constatação e por objetivo fazer uma análise inicial do que venha a ser tal campo científico de estudo e cuidados básicos na sua construção.

Não tem a pretensão de ser um trabalho de natureza acadêmica e sim a síntese de uma reflexão pós-leitura, amparada por uma experiência profissional de

¹ Uma analogia ao modo de operação de sistemas operacionais em situação de risco.

aproximadamente de 40 anos de mundo corporativo.

Optou-se por escrever na primeira pessoa do plural como forma de manter vivo o convite à reflexão do leitor.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DO ESTUDO

Geração Y, também chamada de Geração Millenials, é um termo usado para se referir às pessoas que nasceram entre a década de 1980 e o início da década de 1990, um período de grandes avanços tecnológicos, além de globalização e maior crescimento econômico. Essa geração tem características fortes e próprias e que influenciam sobretudo sua relação com o trabalho.

Para atrair e reter os talentos Millenials faz-se necessário entender suas crenças, comportamentos e prioridades. Em outras palavras, é necessário entender os motivos pelos quais esses profissionais permanecerem em seus empregos.

Uma característica interessante é a vontade de resolver problemas. Os Millenials são mais inventivos e dispostos a se arriscar no trabalho, por isso acabam inovando e gerando soluções fora do lugar-comum. É preciso reconhecer e usar essa habilidade. No entanto, os Millenials somente terão condições de dar vazão a essa característica se encontrarem um ambiente no qual questionar o status quo não seja uma atitude perigosa, ou seja, que não represente o risco de ser ridicularizado perante seus pares, gestores e líderes. Parece que o nascimento dessa geração decretou a extinção do antigo ditado popular segundo o qual “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Na busca dos elementos que criem esse clima de segurança, o objeto central deste estudo tem seu foco voltado para a SEGURANÇA PSICOLÓGICA assim definida como sendo a situação na qual “... sentimos seguros para sermos sinceros, expondo ideias, preocupações e questionamentos, em um ambiente onde há respeito e confiança. É também quando temos vontade de nos envolvermos em conflitos produtivos” (Edmondson, 2020, p. 13)

3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Esse é um dos temas “quentes” nos estudos atuais da Gestão de Pessoas. Ademais, o subtítulo de uma das obras que constitui marco teórico deste estudo dá a dimensão do interesse: “Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizado, Inovação e Crescimento”

Merecem destaques as palavras: Aprendizado, Inovação e Crescimento.

A leitura de dois dos textos da quarta capa de (Edmondson, 2020) confirma o acerto da escolha. Vejamos:

“Atualmente as organizações dependem de talentos, mas existem muitas razões pelas quais o talento não é suficiente. A única maneira através da qual as capacidades humanas podem se desenvolver verdadeiramente é uma atmosfera livre de medo. Amy Edmondson dedicou 20 anos para compreender a segurança psicológica nas organizações – e, neste livro oportuno e relevante, compartilha o que aprendeu”²

“a liderança nos convida a criar locais de trabalho onde as pessoas se sintam seguras para compartilhar ideias e erros são acolhidos como oportunidades para aprender, além de construir uma organização livre de medo e de presenciar coisas excepcionais acontecerem. Não é somente a coisa certa a fazer, é a vantagem competitiva final!”³

O interesse pelo estudo do comportamento das Pessoas no mundo corporativo encontra síntese nas palavras atribuídas a Sinek⁴: “se nossas empresas são feitas de pessoas, assim como as empresas de nossos fornecedores e nossos clientes são pessoas, então “se você não entende de pessoas, você não entende de negócios”⁵”.

4 ESCOLHA DO CASO A SER ESTUDADO

A escolha recaiu sobre aqueles que foram objeto da pesquisa de Edmondson (Edmondson, 2020) que comportam a seguinte síntese:

² PINK, Daniel H.

³ CHAPMAN, Bob

⁴ Sinek nasceu em Wimbledon, Reino Unido. Quando criança, viveu em Joanesburgo, Londres e Hong Kong antes de sua família se estabelecer nos Estados Unidos. Graduiu-se na North Valley Regional High School em Demarest em 1991. Ele estudou Direito na City University de Londres, mas deixou a faculdade de direito para entrar em publicidade. Recebeu um bacharelado em antropologia cultural pela Universidade Brandeis. Simon Sinek - Wikipédia (wikipedia.org), acesso em 20/08/2021

⁵ Se você não entende de pessoas, você não entende de negócios – Inside (insidesistemas.com.br), acesso em 20/08/2021.

Uma enfermeira, com treinamento atualizado em clínica neonatal, sentiu-se desconfortável diante da necessidade de sugerir a um médico neonatologista a prescrição de determinada medicação a dois gêmeos recém-nascidos com 27 semanas, com o objetivo de facilitar o amadurecimento dos pulmões. O médico em questão era conhecido por repreender publicamente todos aqueles que questionavam suas decisões;

O grupo Volkswagen ganhou o prêmio Green Car of the Year – versão 2008 com seu modelo Jetta TDA Clean Diesel. No entanto, o desempenho do veículo era decorrente de uma fraude que ganhou o apelido de Dieseltgate. Martin Winterkorn, à época ocupava o cargo de CEO e estabeleceu um objetivo de triplicar as vendas no mercado americano no prazo de 10 anos. Como era um gestor que se impunha pelo medo, seu time de engenharia não se sentiu seguro o suficiente para dizer da impossibilidade de criar um veículo “limpo”. A solução foi criar uma fraude que resultou, no mínimo em 59 mortes e diversos casos de bronquite. Uma vez descoberta a fraude, a VW reportou a primeira perda em 15 anos;

A Wells Fargo é uma companhia aberta que presta serviços financeiros no mercado americano, incluindo bancos. Como forma de promover seu crescimento, adotou a conduta conhecida no Brasil como venda-casada. Condenada por várias práticas ilícitas em seus bancos, fez um acordo US\$ 185 milhões junto ao Consumer Financial Protection Bureau. Os empregados foram forçados a vender uma média 8 produtos por cliente sob pena de dispensa. Nessa época, a média era de 2,71 produtos por cliente.

Olli-Pekka Kallasvuo, ex CEO da Nokia, era tido como um executivo grosseiros e ríspido no trato com suas equipes e pouco disposto a ouvir aquilo que não agradava.

São casos que demonstram que a tirania corporativa não mais encontra espaço no mundo contemporâneo e constitui séria ameaça a longevidade empresarial, além de ser fator responsável pelo adoecimento mental

5 QUESTÃO DE PESQUISA

Vivemos um mundo extremamente complexo. Ademais, a juventude atual não mais deseja trabalhar pelo salário a receber ao final de cada mês. Querem algo mais:

participar da construção de algo maior, querem se sentir protagonistas de suas próprias vidas.

Os processos de recrutamento e seleção estão cada mais exigentes e baseados em critérios que fazem pressupor uma experiência no mais das vezes inexistente ou impossível de se adquirir em tão pouco tempo de vida (estamos nos referindo à contratação de jovens). Por outro lado, investe-se tempo e dinheiro em um processo que busca selecionar e contratar os melhores talentos para, no momento seguinte, impedir a manifestação de suas respectivas essências, tornando compulsório que se enquadrem em um modelo de gestão arcaico, hierarquizado e inflexível.

Este é um paradoxo a ser enfrentado no mundo corporativo que serviu de guia para este estudo tendo como questões:

Qual a origem do medo no ser humano?

O medo é intrínseco ao ser humano?

O que é a vulnerabilidade do ser humano?

O que é Segurança Psicológica?

Qual a função do líder na construção de um ambiente psicologicamente seguro?

Como criar um ambiente psicologicamente seguro?

6 OBJETIVO DO ESTUDO

O principal objetivo do estudo é investigar técnicas modernas para compatibilizar as características comportamentais que chegam ao mercado de trabalho com a necessidade de criar e manter corporações longevas.

Os objetivos desse trabalho são:

Definir Insegurança Psicológica e, por consequência, Segurança Psicológica;

Compreender o papel da liderança na criação da Insegurança;

Identificar as técnicas utilizadas na construção de um ambiente psicologicamente seguro.

7 REFERENCIAL TEÓRICO UTILIZADO

Constituem marco teórico deste estudo as seguintes obras:

- A Organização sem medo – Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizado, Inovação e Crescimento. Publicada em 2019 (no Brasil, em 2020), a obra constitui um guia prático para criação de culturas em que o conhecimento e a inovação prosperam porque as pessoas se sentem seguras para contribuir com suas ideias. Com diversos exemplos de cenários de insegurança psicológica com seus resultados de natureza nefasta, a obra fornece um claro percurso para a criação de um ambiente no qual prospere uma cultura baseada na livre expressão de ideias. (Edmondson, 2020)

Este livro explica por que é fundamental um clima de segurança psicológica, onde as pessoas se sintam confortáveis para se expressar, assumir e corrigir seus erros. Explora o impacto positivo deste clima no desempenho, criatividade, aprendizagem, crescimento e segurança física. Também proporciona aos líderes as ferramentas necessárias para introduzir e cultivar um local de trabalho aberto, engajado, responsivo e colaborativo. SEGURANÇA PSICOLÓGICA assim definida como sendo a situação na qual “... sentimos seguros para sermos sinceros, expondo ideias, preocupações e questionamentos, em um ambiente onde há respeito e confiança. É também quando temos vontade de nos envolvermos em conflitos produtivos” (Edmondson, 2020, p. 13)

- The 4 Stages of Psychological Safety – Defining the Path to Inclusion and Innovation. (Clark, The 4 Stages of Psychological Safety, 2020) Publicada em 2020 nos Estados Unidos, a obra propõe sintetizar uma teoria sobre as interações humanas, medos e atritos sociais. Apresenta um caminho a ser seguido de modo a criar um ambiente no qual a discordância saudável e o questionamento do status quo sejam a regra e não a exceção. (Clark, The 4 Stages of Psychological Safety, 2020) (Clark, The 4 Stages of Psychological Safety, 2020)

O livro é um guia prático e prático que mostra como os líderes podem construir segurança psicológica em suas organizações, criando um ambiente onde os colaboradores sintam-se incluídos, totalmente engajados e encorajados a contribuir com seus melhores esforços e ideias.

De acordo com o Dr. Timothy Clark (2020), os colaboradores devem progredir através dos 4 estágios a seguir antes de se sentirem livres para fazer contribuições valiosas e desafiar o status quo.

Diante de um ambiente no qual não há segurança psicológica, dizer o que realmente pensa e sente e se torna emocionalmente caro, instalando o instinto de autocensura, encerra o aprendizado e bloqueia a colaboração e a criatividade.

Clark (2020) se baseia profundamente em psicologia, filosofia, ciências sociais, literatura e suas próprias experiências para mostrar como os líderes podem, e devem, definir o tom e modelar os comportamentos ideais — como ele diz, ou você mostra o caminho ou fica no caminho. Este guia demonstra ser possível banir o medo, instalar a verdadeira responsabilidade baseada em desempenho e criar um ambiente que permita que as pessoas se tornem vulneráveis à medida que aprendem e crescem.

8 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Todos os dados que instruíram esse Estudo vieram de:

- Leitura e reflexões das bibliografias de referência;
 - Dos conhecimentos adquiridos no
 - o Curso de Pós-Graduação oferecido pela PUC-RS em GESTÃO DE PESSOAS: CARREIRAS, LIDERANÇA E COACHING; (Psicologia positiva, ciência do bem-estar e autorrealização, 2019)
 - o Curso de Pós-Graduação oferecido pela PUC-RS em PSICOLOGIA POSITIVA; (Gestão de Pessoas: Carreiras, Liderança e Coaching, 2020)
- Projeto Autoconhecimento e Transformação conduzido pelo Professor Dr. Pedro Calabrez;
- Vídeos diversos disponíveis no Youtube™ e outras plataformas;

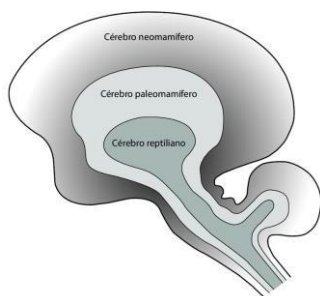
9 DESCRIÇÃO DO CASO

9.1 O medo

O medo é natural e tem por objetivo preservar a espécie. Quando se torna motivo de paralisia, adquire um tom patológico. A partir dessa premissa, começamos a análise do tema principal, qual seja, a SEGURANÇA PSICOLÓGICA.

Segundo Calabrez (Calabrez, 2021), o cérebro é uma máquina biocomputacional cuja função é aumentar a chance de sobrevivência e procriação, através de processos de redução de incerteza, ou seja, mais uma possibilidade de modo de viver. A incerteza pode levar à morte e por isso o cérebro não gosta de incertezas.

Exemplo típico é o medo do escuro pois o escuro materializa a incerteza pelo desconhecimento do que está ali. Pode ser nada ou pode ser predador faminto. O medo nos faz ser cautelosos de modo a garantir a sobrevivência.



Nos anos 60, um neurocientista americano de nome Paul MacLean, criou uma teoria denominada CÉREBRO TRINO segundo a qual o cérebro humano (tal qual se concebe no imaginário popular) é composto de três camadas, dispostas segundo o tempo de seu aparecimento nas espécies, a saber:

- Complexo reptiliano: conhecido popularmente como Cérebro Reptiliano, a camada mais primitiva, a quem cabe mediar processos automáticos e regulatórios das funções do corpo. É a nossa consciência irracional;
- Sistema límbico ou paleomamífero: um pouco mais moderna, presente em todas os mamíferos, ligado aos afetos (emoções e sentimentos). É a nossa consciência emocional;
- Neocórtex ou neomamífero: essa terceira camada, mais moderna, está presente somente em alguns mamíferos, com maior volume entre as camadas, onde são processadas as funções superiores do intelecto (memória, sensações do corpo, funções sensoriais, capacidade de abstração e imaginação). É a nossa consciência racional.

Um exemplo: estamos está vendo um filme de terror e assistimos uma cena apavorante. Nesse momento, o neocórtex envia um sinal para o sistema límbico onde é processado o afeto do medo que envia sinais para o sistema reptiliano que nos faz tremer.

Por muito tempo, esta divisão constituiu um modelo de mapa cerebral, em

diversos estudos, tais como, em livros, cursos e palestras. Mais recentemente, pesquisas mais aprofundadas, tais como, as que foram realizadas pela neurocientista brasileira, Suzana Herculano-Houzel, (Herculano-Houzel, 2021) demonstraram o uso de todo o cérebro para qualquer pensamento ou ação. você não entende de negócios correta⁶ e aqui se faz referência a ela em nome da simplificação e somente para fins didáticos.

O cérebro reptiliano já nasce pronto, localizado acima de nossa medula espinhal. Dele emergem nossos instintos e nossas percepções mais primitivas, tais como, medo, sono, fome, proteção, humanidade, sobrevivência, defesa e ataque, ação e reação. dentre outras. Quando cérebro reptiliano está ativo prevalece o lado irracional e não sem motivo que antigos aconselhavam a não se decidir nada, estando-se de cabeça quente, ou seja, tendo a emoção como pano de fundo.

Pesquisas no campo das neurociências concluíram que o medo, em seu estado mais bruto, é um sentimento que se assenta em circuitos da porção reptiliana do cérebro humano que trata instintos de autopreservação e agressão.

Posto ser fundado na busca da sobrevivência, esse medo, muitas das vezes, se apresenta, se apresenta desproporcional e infundado. Evolutivamente, a estratégia de errar para mais do que para menos parece ser mais eficiente. Segundo o neurologista americano Joseph LeDoux⁷, “...é melhor confundir um pedaço de pau com uma cobra do que uma cobra com um pedaço de pau”.

Alguns medos são inatos e habitam a mente humana desde o seu nascimento, e independem de experiências traumáticas vivenciadas pelos seres que manifestam esses temores. Já outros medos são fruto do próprio contexto em que se vive.

9.2 A sociedade do desempenho

A geração baby boomer (1945-1964) viveu sob a vigência da chamada Sociedade da Disciplina, criada por Foucault e marcada por extrema vigilância, aplicação de normas e aplicação de exames constantes.

Em outras palavras, vivia-se uma sociedade dividida entre “pode” e “não pode”.

⁶ Abandonada por volta dos anos 90

⁷ da Universidade de Nova York, autor de um livro capital sobre as emoções e o cérebro (The Emotional Brain),

O século XXI trouxe a Sociedade do Desempenho (Han, 2019) ou seja, tudo pode (Yes, we can virou marca) e, como consequência, nasceu um entendimento social de que, se tudo é permitido, um desempenho excelente é o mínimo aceitável pois se não há limites, não há justificativa para menos que isso.

Assim, se a Sociedade da Disciplina produziu uma geração de infelizes que não podiam viver seu verdadeiro EU, a Sociedade do Desempenho produz agravos a saúde mental em geral (Burnout, Pânico, Ansiedade e Depressão) pois, tornou-se imperativo manifestar um desempenho excelente. Não temos hoje uma geração de super-heróis pois continuamos guardando nossa natureza humana. Na verdade, nossas incertezas nos consomem e expor essas incertezas é um exercício muito pouco praticado.

Embora não queiramos acreditar, somos extremamente vulneráveis (Brown, A Coragem de Ser Imperfeito, 2016) e até pouco tempo, reinava o mito de que ser vulnerável era sinal de fraqueza e, por consequência, motivo de vergonha.

Negar essa realidade faz com que nos refugiemos em nossa zona de segurança. A partir do momento que reconhecemos nossa natureza vulnerável, estamos abertos para pedir e receber ajuda, para aprender com nossos erros e limitações.

Diante do medo do desconhecido, das coisas não darem certo, de nada acontecer como planejado, o cérebro fará de tudo para diminuir o nível de incertezas e, por sua vez, o complexo reptiliano recomendará o refúgio na zona de segurança. Ali, pelo menos em tese, estamos seguros. No entanto, com certeza, não haverá crescimento algum.

9.3 O Medo atual

O grande medo que se apresenta, atualmente, é o medo de fracassar, principalmente, em termos profissionais. Se tudo me é permitido e o sucesso não é alcançado, a deficiência é individual e esse fracasso será causa da rejeição social.

Nesse contexto social no qual a busca quase compulsória do sucesso parece não ter limites, Brown (2016), em sua obra *A Coragem de Ser Imperfeito*, propõe a revisão do conceito do narcisismo⁸. A autora afirma que o termo narcisista caiu na

⁸ “O narcisismo é uma condição psicológica caracterizada pelo amor excessivo por si próprio ou por sua própria imagem, necessidade de atenção e vontade de controlar os outros. Essa condição pode ser normal em crianças

vulgaridade e passou a ser visto “como um diagnóstico que serve para tudo – desde a arrogância, até o comportamento rude” (Brown, 2016, 18)

No campo da ciência, uma pesquisa mostrou que o narcisismo, como transtorno de personalidade, cresceu mais de 100% nos últimos dez anos⁹.

Para Brown (2016), o indivíduo narcisista, nos tempos atuais, está associada a um comportamento marcado ideias de grandeza, uma necessidade incontida de admiração e, como resultado, falta de empatia. Admitindo essa ideia, ela ainda propõe que esse comportamento indesejado seja causado pelo medo da humilhação de ser alguém comum. E diante desse medo, a tendência de tentar colocar o narcisista “em seu lugar” somente servirá para aumentar o medo da humilhação e exacerbar essa espécie de comportamento. Cria-se um círculo vicioso.

Levar uma vida comum passou a ser sinal de fracasso pois o sucesso, ainda que no mínimo aceitável, passou a depender de uma aceitação social lastreada em valores tais quais os veiculados em reality shows, no culto doentio a celebridades e pela quantidade de likes e seguidores que se tem nas redes sociais. “A vontade de acreditar que o que estamos fazendo tem importância é facilmente confundida com o estímulo para sermos extraordinários” (Brown, 2016, 21)

E, dessa forma, ser extraordinários se aproxima a um comportamento próximo ao das celebridades e do quanto se pode imaginar ser querido com bases em reações nas redes sociais.

Tudo isso gera um sentimento de nunca ser o bastante:

- Bom;
- Perfeito;
- Magro;
- Poderoso;
- Bem-sucedido;
- Inteligente;
- Correto;

de até dois anos por exemplo, no entanto começa a ser preocupante quando pessoas mais velhas apresentam essas características, o que recebe o nome de transtorno de personalidade narcisista.” (Narcisismo: o que é e como identificar um narcisista - Tua Saúde (tuasaude.com) acesso em 16/08/2021.

⁹ TWENGE, Jean, CAMPBELL, Keith Campbell citados por (Brown, A Coragem de Ser Imperfeito 2016, 19)

- Seguro e;
- Extraordinário;

A esse conjunto de sentimentos, Brown (2016) deu o nome de Cultura da Escassez.

9.4 Vulnerabilidade

Sérgio Piza, Vice-Presidente de Recursos Humanos da Klabin, em tom de brincadeira e já alertando quanto à inexistência desse profissional, assim definiu o líder ideal:

“...inovador, visionário, estrategista, versátil, resiliente, desafiador, inspirador, servidor, empoderador, além de ter ótimo relacionamento interpessoal e ainda ter capacidade de mergulhar de cabeça no autoconhecimento, dar foco nas pessoas, saber ouvir os outros, falar bem em público, abrir espaço para as emoções e intuições ... saber manter o sangue-frio e a racionalidade nas horas de crise, quando todo mundo entra em pânico e quer sair correndo da sala de reunião.” (Piza, 2017, p. 10).

A realidade mostra que todos nós, humanos que somos, estamos muito longe desse herói corporativo. Na verdade, nossas incertezas nos consomem e expor essas incertezas é um exercício muito pouco praticado. Embora não queiramos acreditar, somos extremamente vulneráveis e até pouco tempo, reinava o mito de que ser vulnerável era sinal de fraqueza e, por consequência, motivo de vergonha.

A boa notícia é que reconhecer essa condição de vulnerabilidade pode ser bom. Vejamos.

Como já dito (Brown, A Coragem para Liderar, 2020) em A Coragem de Ser Imperfeito que tem por subtítulo uma provocação: Como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha e ousar ser quem você é.

Nessa obra ela desfaz o mito de que a vulnerabilidade está associada à fraqueza e propõe que

“Vulnerabilidade não é algo bom nem mau: não é o que chamamos de emoção negativa e nem sempre é uma luz, uma experiência positiva. Ela é o centro de todas as emoções e sensações. Sentir é estar vulnerável. Acreditar que vulnerabilidade seja fraqueza é o mesmo que acreditar que qualquer sentimento seja fraqueza. Abrir mãos de nossas emoções por medo de que o custo seja muito alto significa nos afastarmos da única coisa que dá sentido e significado à vida”(Brown, A Coragem de Ser Imperfeito, 2016).

Em um trabalho de pesquisa por ela conduzido, pessoas foram estimuladas a completar a seguinte frase: "Vulnerabilidade é: "

Das 35 respostas com maior significância estatística, aqui estão 10 para ilustrar o termo:

- Expressar uma opinião impopular;
- Pedir ajuda;
- Dizer "não";
- Decidir colocar minha mãe em um asilo;
- Ser promovido e não saber se terei sucesso no novo cargo;
- Tentar alguma coisa nova;
- Admitir que estou com medo;
- Dispensar empregados;
- Pedir perdão;
- Ter fé

A vulnerabilidade é então conceituada como aquilo que sentimos em momentos de incerteza, risco e exposição. Ela nos deixa ansiosos e com medo. Os problemas começam a aparecer quando líderes, na ilusão de serem perfeitos, evitam se sentir vulneráveis, evitando conversas difíceis, inclusive o feedback honesto e produtivo.

A ideia é de que todos nós somos falíveis e vamos falhar em algum momento na vida. Negar essa realidade faz com que nos refugiemos em nossa zona de segurança. A partir do momento que reconhecemos nossa natureza vulnerável, estamos abertos para pedir e receber ajuda, para aprender com nossos erros e limitações.

Ao deixar nossa zona de segurança, estaremos sujeitos a lidar com fracassos, perdas, riscos, desconforto. Do contrário vamos viver uma vida medíocre pelo medo da exposição ao eventual fracasso.

Está muito na moda falar sobre equidade, diversidade e inclusão no ambiente corporativo. Mas para transcender o discurso é necessário que as corporações venham a criar uma cultura da vulnerabilidade. Só assim vamos enfrentar com eficácia esses momentos de incerteza dos tempos atuais.

“Não é o crítico que importa; nem aquele que aponta onde foi que o homem tropeçou ou como o autor das façanhas poderia ter feito melhor. O crédito pertence ao homem que está por inteiro na arena da vida, cujo rosto está manchado de poeira, suor e sangue; que luta bravamente; que erra, que decepciona, porque não há esforço sem erros e decepções; mas que, na verdade, se empenha em seus feitos; que conhece o entusiasmo, as grandes paixões; que se entrega a uma causa digna; que, na melhor das hipóteses, conhece no final o triunfo da grande conquista e que, na pior, se fracassar, ao menos fracassa ousando grandemente”. (Brown, 2016, p. 13)

O trecho acima faz parte do discurso “Cidadania em uma República” (ou “O Homem na Arena”), proferido na Sorbonne, em Paris, por Theodore Roosevelt, ex-presidente dos Estados Unidos que serviu de inspiração para Brown publicar outro livro chamado A Coragem para Liderar – Trabalho Duro, Conversas Difíceis, Corações Plenos. (Brown, 2020)

Por fim, estar vulnerável é aceitar o risco sabendo que dele poderá vir o sucesso ou o fracasso, sabendo que a inércia não trará nada a não ser um resultado medíocre.

9.5 Segurança psicológica

Mesmo sabendo que a vulnerabilidade acompanha a condição humana, é de se perguntar: Você se sente à vontade para

- compartilhar uma ideia que acabou de conceber?
- apresentar uma solução inovadora?
- discordar de sua liderança ou gestor imediato?
- ser você mesmo no mundo corporativo?

Independentemente de qual tenha sido a resposta, respostas negativas a essas questões reclamam a existência de segurança psicológica no ambiente corporativo de suma importância para a criação de uma equipe de alta performance.

Quando não sabe as respostas, a equipe precisa testar, errar, alterar rotas, expor ideias e colaborar entre si. Tudo isso com fundamento na crença de que a capacidade coletiva supera a capacidade individual.

Na década passada, a Google, conduziu uma pesquisa¹⁰ interna para saber o que diferenciava as equipes e o que era essencial para a produtividade de cada uma. O resultado mostrou que a equipe que mais entregava era a que mais possuía liberdade para exposição de dúvidas, críticas e falhas. É necessário que haja na equipe (time, gestores e líderes) um senso comum de que o ambiente corporativo é seguro para contribuir com novas ideias sem medo de julgamento.

Julia Rozovsky, uma das responsáveis pela pesquisa na Google, percebeu que o que mais importava não era “quem” estava na equipe, mas o “como” as pessoas que estavam na equipe se relacionavam e exploravam a inteligência coletiva.

A Gallup¹¹, em 2017, verificou por meio de uma pesquisa que somente 30% dos colaboradores acreditavam que suas contribuições eram levadas em consideração por seus gestores e líderes. Por meio de cálculos, a Gallup concluiu que, o crescimento dessa taxa para 60% implicaria uma redução de 27% na rotatividade, redução de 40% nas ocorrências relacionadas à segurança pessoal e aumento de 12% na produtividade.

O erro é uma ferramenta de aprendizado, mas ninguém sai da casa para ir ao trabalho com a ideia premeditada de fazer coisa errada. De forma similar, ninguém vai para o trabalho com a vontade manifesta de parecer incompetente ou desagradável. No entanto, esses são riscos das relações interpessoais e é necessário estar preparado para eles.

Se o ambiente corporativo não for seguro sob o aspecto psicológico, uma opção que nada constrói é ficar na zona de segurança, com os braços cruzados ao invés de manifestar com o objetivo de crescimento do negócio. Para William Kahn¹², especialista na relação entre grupos, a “segurança psicológica permite com que as pessoas possam se engajar e se expressar, ao invés de ficar só se defendendo e dando desculpas.”

Aprofundando no tema, o professor Timothy Clark (Clark, *The 4 Stages of Psychological Safety*, 2020) propõe a existência de quatro estágios para a construção de ambiente de Segurança Psicológica.

¹⁰ Projeto Aristóteles

¹¹ (Edmondson, 2020)

¹² Segurança Psicológica em tempos de insegurança: O que fazer na prática? | IEEP (ieepeducacao.com.br), acesso em 03/08/2021.

9.6 Estágio 1 – inclusão

Em termos simples, para ser aceito pelo grupo, basta que o colaborador seja humano, de “carne e osso”. Sexo, idade, cor da pele, valores culturais, crenças, hábitos, tradições, aparência física, nacionalidade, orientação sexual, religiosa e política, condição psíquica ou mental, estado civil, grau de instrução ou qualquer outro fator de diferenciação individual não podem impedir que a inclusão seja uma realidade.

É simples, é tratar gente como gente.

Embora possa parecer óbvio, apenas 36% dos executivos acreditam que suas corporações, de forma verdadeira, criem uma cultura de inclusão. (Clark, *The 4 Stages of Psychological Safety*, 2020)

Como fazer com que o colaborador se sinta incluído (Clark, *Behaviorial Guide - The Four Steps for Psychological Safety*, 2021):

- Apresente-se ao colaborador na primeira oportunidade;
- Aprenda o nome do colaborador e sua pronúncia correta;
- Olhe o colaborador nos olhos;
- Escute e reflita;
- Pesquise os interesses pessoais do colaborador;
- Conte sua estória e ouça a estória do colaborador;
- Mostre-se disponível;
- Não permita ataques pessoais;
- Responda mensagens prontamente;
- Use seu bom humor com moderação e respeito.

9.7 Estágio 2 – Aprendizado

A segurança para aprender indica que o colaborador está seguro para participar da construção do processo, fazer perguntas, experimentar e até, eventualmente, errar. Esse erro, a menos que decorrente de manifesta má-fé ou desleixo, não poderá ser objeto de punição. O colaborador não é simplesmente um espectador do processo.

Como fazer com que o colaborador aprenda (Clark, *Behaviorial Guide - The*

Four Steps for Psychological Safety, 2021):

- Adote uma atitude que favoreça o aprendizado;
- Respeite o modo de cada um aprender;
- Divida o que você aprendeu;
- Estimule os colaboradores a pensar além de suas funções básicas;
- Conte seus erros do passado;
- Incentive a criação de metas de aprendizado;
- Faça perguntas;
- Diga “eu não sei”;
- Peça feedback;
- Nunca pare de aprender.

9.8 Estágio 3 – contribuição

À medida que o colaborador demonstra mais competência, a corporação deve recompensá-lo com mais autonomia.

Como fazer com que o colaborador contribua: (Clark, Behavioral Guide - The Four Steps for Psychological Safety, 2021).

- Faça um rodízio entre os líderes das reuniões;
- Deixe as regras gerais claras;
- Reconheça méritos;
- Celebre os pequenos ganhos;
- Pergunte;
- Demonstre paixão pelo trabalho;
- Evite o tédio e o esgotamento (burnout);
- Auxilie o colaborador a identificar seus pontos fortes;
- Faça com que o colaborador esteja engajado na satisfação do cliente.

9.9 Estágio 4 – desafio

É um estágio em que colaborador passa a ter legitimidade para desafiar o *status quo* sem se sujeitar ao risco de danos à sua reputação pessoal. Enfim, ele pode levar às mais altas esferas de poder, a sua verdade e é esperado que seja ouvido ainda que sua sugestão não seja aceita.

- Como fazer com que o colaborador se desafie: (Clark, Behavioral Guide - The Four Steps for Psychological Safety, 2021).
- Não estimule o medo;
- Responda de modo construtivo a ideias disruptivas e más notícias;
- Quando discordar de um feedback, explique o motivo;
- Escute e depois fale;
- Seja vulnerável;
- Identifique e evite rotinas de defesa;
- Pergunte sobre as más notícias;
- Proteja seu time contra o “efeito manada”;
- Traga pessoas externas para as reuniões;
- Adote a seguinte sequência de perguntas:
 - Porquê?
 - E se?
 - Como?

9.9.1 Uma sugestão de prática

Então, um ambiente seguro sob o aspecto psicológico é decorrente de uma construção e não simplesmente de uma declaração de existência. Embora toda a pesquisa possa fazer sentido, construir um ambiente corporativo no qual a segurança psicológica seja uma realidade, não é um objetivo simples de se alcançar.

Edmondson (Edmondson, 2020) propõe uma sequência de ações que tem o líder por protagonista como forma tornar prática a intenção de criar um ambiente psicologicamente seguro. Vejamos.



9.9.2 Preparando o terreno

Na primeira etapa, o líder promover conversas, individuais ou em grupo, de modo a deixar claro para as equipes que o trabalho desenvolvido é complexo e, portanto, sujeito a erros. Aqui, complexo não quer significar difícil e sim não linear, ou seja, a um estímulo A não necessariamente haverá um resultado B.

A clareza desse conceito de complexidade torna mais fácil aceitar que erros fazem parte do processo e constituem ferramenta de melhoria pois não decorrem, obrigatoriamente, de falta de talento pessoal.

Nessas conversas é possível (quase sempre) identificar padrões de comunicação que despertam reação negativa pois são entendidos como crítica. Assim, a substituição de alguns termos pode trazer resultados facilitadores. Vejamos alguns exemplos:

SUBSTITUIR	POR
Investigação	Estudo
Erro	Falha
Denúncia	Comunicação
Problema	Oportunidade

O significado que construímos para o nosso trabalho é produto das nossas crenças, muitas delas decorrentes de lições ou traumas ocorridos ao longo da vida.

Imaginemos uma pessoa que exerça a função de auxiliar de serviços gerais a quem foi atribuída a missão de manter limpa determinada área de um hospital. Essa pessoa pode ser vista de duas formas:

- Pela sua falta de oportunidades na vida, está naquela função, obrigada a recolher o lixo decorrente da falta de consciência de outros mais instruídos que ela;
- Ela exerce uma função extremamente importante no sistema de controle de infecção hospitalar que salva vidas e reduz custos na prestação de serviço de assistência médica.

Então é necessário promover a resignificação do trabalho e das consequências das ações sobre o resultado, ou seja, substituir premissas ou crenças que trazemos do mundo exterior para o trabalho. É nessa fase que começa o alinhamento entre o objetivo final e as diversas fases desse sistema complexo. É como começar a montar um grande jogo de quebra-cabeças. É necessário que cada um conheça a sua “peça” nesse jogo e que tenha uma visão maior da imagem que se quer formar.

Voltando ao exemplo da faxineira, estando ela ciente da importância do seu trabalho, o fará com maior dedicação e zelo pois da sua eventual negligência poderá resultar o agravamento das condições de saúde do paciente ou até mesmo sua morte.

9.9.3 Chamando à participação

Como já dito, um ambiente seguro sob o ponto de vista psicológico não se vai criar somente por uma ordem expressa do CEO¹³ da organização, embora seu apoio e engajamento seja de fundamental importância.

Num primeiro passo, é necessário esclarecer o significado do instituto Segurança Psicológica e os objetivos do projeto, projeto que deve receber um nome como forma de ganhar personalidade e importância. Exemplo: Projeto Solta a Voz.

Estejamos preparados para o silêncio sepulcral nas primeiras reuniões ou encontros sobre o tema segurança psicológica. E não adianta “dar um sermão” como forma de promover a participação pois é necessário antes de tudo criar um clima de

¹³ Chief Executive Officer

confiança entre o líder do projeto e seus participantes. Sem essa confiança, o fracasso será uma certeza. Uma forma de estimular a participação é fazer perguntas que levem à reflexão, tirando o foco das situações de falha. Segundo Edmondson (Edmondson, 2020), vale substituir “... vocês viram muitos erros ou danos?...” por “...estava tudo tão seguro quanto você gostaria que estivesse?...”.

Nessa fase, é necessário criar grupo multidisciplinares com representantes de todos os níveis hierárquicos de modo a construir uma voz que seja significativa da instituição. É dessa participação que se espera sejam relatadas falhas com segurança, em um discurso isento de culpa, cujo objetivo é a melhoria do processo e não a atribuição de responsabilidade pela falha e consequente punição.

9.9.4 Respondendo de forma eficaz

A partir do momento em que o líder se dispôs a ouvir, a oitiva precisa ser eficaz e não somente um ato de representação pro forma.

Edmondson (Edmondson, 2020) sugere que a escuta eficaz é composta de três elementos a saber:

Expressar agradecimento diante de qualquer interpelação, procedente ou não, deve ser genuíno e, seguido de uma explicação de seu porquê. Nessa explicação, o interlocutor pode dizer ser um detalhe que lhe passou despercebido e que merece atenção ou dizer da improcedência do argumento, contribuindo para o enriquecimento do saber de quem interpela. De qualquer forma, o interpelante há de sentir seguro para dizer de suas inquietudes.

Deve ser uma resposta genuinamente agradecida.

Se qualquer for sinal de desdém ou desrespeito, o resultado será um refúgio na nefasta zona de segurança, com redução do crescimento institucional.

Esse comportamento precisa ser estimulado em todos os níveis em haja uma relação em gestor geridos e não somente nos altos escalões corporativos.

Sobre a ressignificação da falha, Edmondson (2020, p.X), refere:

“Quando as pessoas acreditam que seu desempenho é uma indicação de sua habilidade ou inteligência, elas ficam menos propensas¹⁴ a correr riscos – por medo de um resultado que poderia negar sua habilidade. Mas, quando as pessoas acreditam que seu desempenho reflete esforço e boa estratégia,

¹⁴ Grifo inexistente no original

elas ficam ávidas por tentar coisas novas e dispostas a perseverar apesar da adversidade e falha”

É preciso abandonar a ideia de falha alguma é aceitável e entender que a falha é um subproduto da tentativa. Quem não conhece a expressão “tentativa e erro”?

Outra crença a ser substituídas é a de que pessoas com bom desempenho não falham. Ao contrário, pessoas capazes, tentam, acertam, falham, aprendem, e, principalmente compartilham suas experiências com o objetivo de promover o crescimento alheio.

Enquanto não houver um ambiente seguro sob o aspecto psicológico, as pessoas vão esconder suas falhas como forma de autoproteção. Quando houver essa segurança, a discussão aberta, o aprendizado e a inovação serão realidades no mundo corporativo.

9.9.5 Sancionar violações deliberadas

Se até aqui falamos sobre o que é segurança psicológica, chegou o momento de dizer o que ela não é. Cabe o seguinte resumo:

- ser “gente boa”;
- um traço de personalidade;
- mais uma expressão da confiança;
- aceitar desempenhos medíocres.

Os valores de uma companhia são suas normas pressupostas e, uma administração séria e comprometida, não há de aceitar violações a esses valores e, na sua ocorrência, tentada ou consumada, a sanção deve ser evidente.

Em síntese, a segurança psicológica não deve implicar leniência, menos ainda quando o objeto da ofensa forem os valores que animam a instituição. Se os limites eram previamente estabelecidos e do conhecimento de todos, nada justifica a tolerância quando a afronta se mostra real sob pena de desmoralizar o conjunto dessa valores.

10 ANÁLISE DO CASO

Segundo o Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa, sob o aspecto psicológico, medo é “Estado psíquico provocado pela consciência do perigo, real ou apenas imaginário, ou por ameaça.”¹⁵, trazendo por consequência uma sensação de insegurança em relação a eventos futuros, não sendo rara a instalação de quadros de ansiedade e outros distúrbios.

Nos primórdios da espécie humana, o medo já existia como forma de promover sua preservação. Sob o aspecto físico, o homem era a presa para grande maioria dos animais então existentes. Assim, o cérebro humano está equipado com um elemento cuja função é, diante de uma situação de ameaça, real ou imaginária, preparar o corpo para reações do tipo “lutar ou fugir”.

Com a evolução das espécies, o homem passou de presa a predador de grande parte das espécies animais, mas não perdeu o medo como instrumento de proteção. O que se observa é que o objeto do medo mudou, instalando-se no mundo corporativo, com o objetivo de garantir a manutenção dos empregos e o indispensável crescimento profissional pois, na chamada Sociedade do Desempenho, não há lugar para fracassados.

Não somos hoje uma geração de super-heróis pois continuamos guardando nossa natureza humana. Na verdade, nossas incertezas nos consomem e expor essas incertezas é um exercício muito pouco praticado.

Embora não queiramos acreditar, somos extremamente vulneráveis (Brown, A Coragem de Ser Imperfeito, 2016) e até pouco tempo, reinava o mito de que ser vulnerável era sinal de fraqueza e, por consequência, motivo de vergonha.

Negar essa realidade faz com que nos refugiemos em nossa zona de segurança. A partir do momento que reconhecemos nossa natureza vulnerável, estamos abertos para pedir e receber ajuda, para aprender com nossos erros e limitações.

Amy Edmondson, em 1999, definiu a segurança psicológica como uma "crença compartilhada mantida por membros de uma equipe de que a equipe é segura para a tomada de riscos interpessoais".

¹⁵ Medo | Michaelis On-line (uol.com.br), acesso em 20/08/2021

Quando propomos uma nova ideia ou desafiamos as ideias e decisões dos outros no trabalho, temos risco interpessoal — a possibilidade de sermos desacreditados, ou humilhados se falharmos ou cometermos um erro.

Voltando no tempo, temos que Durante a Guerra Fria, como forma dizer da necessidade de o Exército Americano adotar estratégias disruptivas, moldou-se o conceito de um mundo cujas características estão sintetizadas na sigla VUCA. Esse conceito ultrapassou os limites do mundo militar e aportou na sociedade comercial como um todo. VUCA é o acrônimo de:

- ✓ **VOLATILITY**, ou volatilidade: as mudanças acontecem numa velocidade nunca vista, dificultando o estabelecimento de relações e causa e efeito;
- ✓ **UNCERTAINTY**, ou incerteza: um cenário no qual prever o futuro com base na história recente passou a ser impossível. Daí uma máxima recorrente: o que trouxe você até pode não levar você a lugar algum;
- ✓ **COMPLEXITY**, ou complexidade: diante da necessidade de se tomar uma decisão, as opções são tantas que escolher o que é certo é um desafio gigantesco. A decisão de hoje pode não servir para amanhã.
- ✓ **AMBIGUITY**, ou ambiguidade: as realidades de cada grupo ou comunidade são diversas e, dessa forma, seus significados também. Apesar de sermos iguais, nunca fomos tão diferentes.

No mundo da pandemia, já tentando entender, ainda num ambiente VUCA, o que poderá ser o mundo pós-pandemia, surgiu a proposta de uma nova realidade: o mundo **BANI** (*Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible*) que, em tradução livre, significa Frágil, Ansioso, Não lineare Incompreensível.

O termo **BANI** foi apresentado pelo antropólogo e futurologista norte-americano Jamais Cascio¹⁶, em 2018, durante um evento no *Institute For The Future (IFFT)*.

¹⁶ Cascio foi gerente de tecnologia da Global Business Network e diretor de análise de impactos do Center for Responsible Nanotechnology. Em 2009, Cascio foi listado como um dos 100 maiores pensadores globais da Foreign Policy Magazine . Michio Kaku o chamou de "um futurista líder com uma longa carreira de contemplar cuidadosamente os contornos do amanhã". Ele escreveu artigos para várias publicações em uma variedade de assuntos, incluindo o futuro da evolução humana, a educação na era da informação, e tecnologias emergentes. Em 2016, ele era um pesquisador sênior no Institute for Ethics and Emerging Technologies , um pesquisador no Institute for the Future , e um membro do Conselho Consultivo da Ensia . Cascio recebeu um Doutorado Honorário

- ✓ **BRITTLE** — Frágil: a pandemia veio para mostrar que não controlamos nada. Empreendimentos até então rentáveis (ex: setor de festas e eventos) estão falindo aos olhos vistos. A situação se mostra mais visível em negócios construídos sobre uma estrutura frágil.
- ✓ **ANXIOUS** — Ansioso: a ansiedade é a marca do tempo atual. O medo da morte cada vez mais de perto trouxe um senso de urgência nunca visto. O aumento dos casos de transtornos mentais é tamanho que a OMS já prevê, para um futuro próximo, a falta de psicólogos e psiquiatras.
- ✓ **NONLINEAR** — Não-linear: Uma relação linear é aquela na qual se espera uma determinada reação à cada estímulo. Por exemplo, bater o “dedinho do pé” na quina de um imóvel (um estímulo) vai resultar em dor intensa (reação). Numa relação não-linear, ou seja, complexa (que não significa difícil), não se pode prever a reação a um determinado estímulo. Planejamentos detalhados e de longo prazo devem ser revisitados com frequência sob pena de não fazer mais sentido.
- ✓ **INCOMPREHENSIBLE** — Incompreensível: parece ser o fim da lógica aristotélica (quem diria??). Não existe mais certeza. A incompreensibilidade é o estado arte da sobrecarga de informações e dados.

Embora possa parecer o fim do mundo não é. Mas é o fim de um mundo antigo. O próprio Cascio propõe o antídoto para esses males:

- Para a fragilidade, resiliência e liberdade;
- Para a ansiedade: empatia e atenção plena;
- Para a não-linearidade: contexto e flexibilidade;
- Para a incompreensibilidade: transparência e intuição.

Diante de tanta incerteza e da necessidade de se estar sempre certo,

em reconhecimento ao trabalho de sua vida pela University of Advancing Technology em maio de 2017. (Jamais Cascio - Wikipédia (wikipedia.org), acesso em 20/08/2021)

manifestar-se no mundo corporativo marcado, como já dito, pela complexidade, constitui a tomada de risco interpessoal, ou seja, as relações restam ameaçadas. Essa ameaça está relacionada ao julgamento que o outro fará de quem se manifesta. Esse risco mais aumenta quanto tem maior status ou mais poder, experiência a contraparte.

Quando se avaliam tais riscos como altos demais e diante do desejo humano de evitar ser tido por ignorantes, incompetentes ou desviantes, abster-se de oferecer novas ideias ou de admitir erros constitui um dos mecanismos de proteção. Em contraste, em ambientes psicologicamente seguros, os riscos interpessoais são baixos. A segurança psicológica envolve contextos em que percebemos que não seremos punidos nem criticados por falhas ou por desafiar o status quo. Quando há segurança psicológica, há maior disposição para compartilhar novas ideias e a falar sobre questões sensíveis. Esses elementos essenciais dos processos de inovação.

10 CONCLUSÕES DO ESTUDO

É difícil negar a relevância do fator humano nos processos de inovação e crescimento sustentável das corporações e não há como desconhecer que a somatória das contribuições individuais supera qualidade a contribuição de um único gestor, por mais experiente que ele possa ser.

Embora não seja difícil reconhecer essa realidade, em um estudo¹⁷ que ouviu 1293 pessoas, 38% dos executivos entrevistados a grande dificuldade que é contar com colaboradores que possuem as competências necessárias para promover a longevidade da corporação.

Para tornar disponíveis recursos com tais competências, é necessário criar um ambiente participativo, de respeito e valorização das essências desses recursos ou, em outras palavras, de um ambiente que propicie a manifestação do verdadeiro “eu” de cada um.

Esse “eu” individual é composto de um conjunto de valores, sonhos, interesses e propósitos de vida que nem sempre vão se alinhar com os mesmos elementos do

¹⁷ 21st Annual Global CEO Survey, disponível em www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/pwc-ceo-survey.pdf, 27/04/2018

gestor imediato. Nasce aí a necessidade de se criar um ambiente seguro sob o aspecto psicológico no qual cada um pode se manifestar, aprender e principalmente, ensinar ao grupo ao qual pertence.

O estudo mostrou a importância da participação do líder nesse processo de construção e de dados coletados mostram que a insegurança psicológica decorre, em grande parte, do comportamento dos líderes. Quando pensamos em um líder é comum vir à nossa mente uma pessoa grande em volume, forte, com um conhecimento inquestionável, dotado de grande capacidade de comando e que determina as ações de um grupo com um objetivo específico. Não é razoável imaginar que Alexandre, o Grande, fosse um homem com 150 cm de altura e 45 quilos de peso.

Nos termos atuais, o conceito de liderança ganha outros contornos, aproximando-se de uma atitude de inspiração tendente ao crescimento alheio para o bem de um grupo.

“...líder é qualquer um que assuma a responsabilidade de encontrar potencial em pessoas e processos, e que tenha a coragem de desenvolver esse potencial.” (Brown, *A Coragem para Liderar*, 2020).

“...liderança é a capacidade que o líder tem de ajudar outras pessoas a fazer o que elas já são capazes de fazer, mesmo que ainda não saibam disso, a fim de alcançarem algo juntos ou fazer com que elas cheguem a um lugar que não conseguiriam tentando individualmente.” (Farah, 2020)

“Liderança não é uma questão de títulos, posições ou organogramas. É sobre a capacidade de uma vida influenciar outra (John. C. Maxwell).¹⁸ (Marturano, 2014)

“...liderança como o processo pelo qual uma pessoa (o líder) suscita o comprometimento íntimo de outros (seguidores) a cumprir uma missão em sintonia com valores do grupo.” (Kofman, 2018)

“Liderança é a arte da persuasão – o ato de motivar as pessoas a fazerem mais do que jamais imaginaram ser possível em busca de um bem maior. (Travis Bradberry). (Kruse, 2019).

¹⁸ Tradução Livre

No entanto, relembando o cançãoeiro popular, nem sempre nossas ideias correspondem aos fatos.

Há uma categoria de liderança que, ao contrário de servir de inspiração, acaba por contaminar toda a organização. É uma liderança que transborda a relação líder-liderado e passa para afetar a vida pessoal do liderado, flertando com o desrespeito.

Não é sem razão que alguns teóricos do tema dizem não ser essa uma espécie de liderança pois, sob o aspecto prático, nega aos liderados a oportunidade de se expressar de forma genuína e assim por contribuir com novas ideias.

Em regra, esses líderes valorizam o favoritismo, colocando os interesses pessoais à frente de qualquer interesse, seja do liderado seja da organização. Sua ação ocorre de uma forma velada de modo a não deixar claros seus reais objetivos. Costumam criar competitividade entre os membros própria equipe, jogando um contra o outro, estimulando a fofoca. Esse comportamento do líder implica o mau comportamento do liderado que começa a não confiar na sua própria capacidade, começa a duvidar do seu potencial e do que ele pode fazer para entregar para a organização e, como consequência, chega aos limites da produção de doenças psicológicas.

Uma única instância de um líder de equipe criticando, falando ou descartando uma preocupação levantada por um membro da equipe pode prejudicar as percepções de segurança psicológica para toda a equipe. Essa é a característica principal de um ambiente inseguro sob o aspecto psicológico e suas origens parecem estar na insegurança de um líder tóxico que, como forma de manter seu status no mundo corporativo, impede que outros membros da equipe se manifestem de forma verdadeira.

Por outro lado, a segurança psicológica se manifesta em ambiente no qual as pessoas podem falar, oferecer ideias e fazer perguntas sem medo de serem punidas ou menosprezadas.

As percepções de segurança psicológica estão fortemente ligadas aos comportamentos de aprendizagem, como compartilhamento de informações, pedir ajuda e experimentação, bem como satisfação dos funcionários, permitindo avaliar o quão ameaçador ou gratificante é assumir riscos interpessoais no trabalho. É necessário que cada membro da equipe possa ter respostas para, no mínimo, as seguintes questões:

- Este é um lugar onde novas ideias são bem-vindas e construídas?
- Meus colegas me ridicularizarão por eu oferecer um ponto de vista diferente?
- Serei punido admitir que não entendo algo?

A segurança psicológica ajuda a criar um ambiente propício ao aprendizado. Os membros de uma equipe segura acabam por descobrir que o compartilhamento de informações leva à construção de aprendizado. Em termos práticos, a equipe está mais aberta a discutir erros, compartilhar ideias, pedir e receber feedback e experimentos. Reina um sentimento de grande equipe! Assim, não é de se surpreender que a segurança psicológica também esteja fortemente ligada à satisfação dos membros dessa equipe.

O apoio dos colegas e uma compreensão clara de suas responsabilidades, atribuições, deveres e direitos ajudam a cultivar a segurança psicológica. Se existe uma boa compreensão do que é esperado de você no trabalho e se sente encorajado por seus colegas, você pode se sentir mais confiante falando, bem como ser mais solidário quando outros o fizerem. Além disso, o grau de interdependência em uma equipe pode desempenhar um papel importante. Por exemplo, se a equipe é aquela em que você deve contar com seus colegas para fazer o trabalho, a segurança psicológica pode ser mais provável de desenvolver, do que em uma equipe onde a maioria das pessoas pode completar suas tarefas sem muita ajuda dos outros.

Acreditamos que um ambiente psicologicamente seguro é aquele em que as seguintes expressões são naturais no ambiente de trabalho:

- “Eu não sei”
- “Eu preciso de ajuda”
- “Eu cometi um erro”
- “Desculpe”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSAD, A.. **Liderança Tóxica**. Rio de Janeiro: Alta Books. 2017.
- BROWN, B. **A Coragem de Ser Imperfeito**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- _____. **A Coragem para Liderar**. 8 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2020.
- CALABREZ, P. (2021). **Projeto Autoconhecimento e Transformação**. (N. Academy, Ed.) São Paulo, SP, Brasil. Disponível em< <https://neurovox.club.hotmart.com/t.>> Acesso em 2021.
- CLARK, T. (2020). **The 4 Stages of Psychological Safety**. Oakland: Berrett-Koehler.
- _____. (21 de 07 de 2021). **Behaviorial Guide** - The Four Steps for Psychological Safety.
- EDMONDSON, A. **A Organização Sem Medo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- FARAH, L. **Líder: Um Especialista no Impossível**. São Paulo: Vestígio, 2020.
- FOSSLIEN, L., & Duffy, M. (2020). **Sem Neura**. Rio de Janeiro: Alta Life, 2020.
- GESTÃO de pessoas: Carreiras, Liderança e Coaching. Porto Alegre: Brasil, 2020.
- HAN, B. C. **Sociedade do Cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2015.
- Herculano-Houzel, S. (2021).
- KOFMAN, Fred. **Liderança e Propósito**. Rio de Janeiro : Harper Colins, 2018.
- KRUSE, K. (2019). **Grandes Líderes Não Tem Regras**: Princípios de Liderança que vão contra o Senso Comum para Transformar sua Equipe e seus Negócios. Cascavel: Alfacon.
- Marturano, J. (2014).
- FINDING Space to Lead. New York-USA. O enigma da liderança*: Bloomsbury Press. Piza: Evora. 2017.
- PSICOLOGIA positiva, ciência do bem-estar e autorrealização. (2019). Porto Alegre, RS, Brasil.
- TELES, L. **Os novos desafios do cérebro**. São Paulo: Alaúde.