Alexandre Germano Benito Martins

Samara Iris de Araújo

Taiane Amaral

INOVAÇÃO E SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho apresentado ao curso de Psicologia do Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde, do Centro Universitário UNA como requisito parcial para a obtenção de créditos na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Tânia Cristina de Assis

Belo Horizonte

2021

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso pretende compreender o conceito de segurança psicológica e todas suas nuances frente ao sujeito, enfatizando suas influências na subjetividade e no desenvolvimento do sujeito, além de seu impacto no ambiente de trabalho. O objetivo geral do estudo é compreender a importância da segurança psicológica para a saúde do trabalhador no contexto organizacional. Trata-se de um estudo de natureza exploratória que foi realizado a partir de pesquisas bibliográficas no Scielo e no Google acadêmico. Nas análises feitas destaca-se que a segurança psicológica descreve as percepções das pessoas sobre as consequências de assumir riscos interpessoais em um contexto particular, como um local de trabalho. Explorado desde a década de 1960, o conceito de segurança psicológica ganhou força a partir da década de 1990. Observa-se que a construção e aplicação de segurança psicológica é uma mudança de paradigma, que exige tanto a atenção aos grupos, como envolve a questão da inovação. O resultado da segurança psicológica no trabalho gera uma organização mais eficaz e mais humanizada. Os efeitos da segurança psicológica são totalmente positivos e condizentes com a sociedade moderna, na qual a responsabilidade social e humana se faz presente.

Palavras chave: Subjetividade. Trabalho. Segurança psicológica. Inovação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	Tema.....	5
1.2	Problema.....	5
1.3	Linha de pesquisa.....	5
1.4	Objetivo.....	5
1.4.1	Objetivo geral	5
1.4.2	Objetivos específicos	5
2	JUSTIFICATIVA	7
3	METODOLOGIA.....	9
4	REFERENCIAL TEÓRICO	10
4.1	Segurança Psicológica e suas implicações no trabalho.....	10
4.2	A importância da inovação no trabalho.	12
4.3	Construção grupal nas organizações e suas relações com a segurança psicológica.	14
4.4	Aplicabilidade da segurança psicológica nas organizações.....	16
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
	REFERÊNCIAS	21

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, vivemos em um tempo em que os questionamentos referentes aos efeitos oriundos do estresse, depressão, ansiedade, medo, falta de produtividade e suas consequências para as organizações tornam-se fonte de debates e pesquisas.

Somos seres sociais, biológicos e psicológicos inseridos em uma cultura e em uma dada sociedade na qual o trabalho exerce função estruturante, tanto economicamente quanto socialmente. O trabalho em nossa sociedade é atrelado a nossa identidade e, portanto, parte da nossa subjetividade. O trabalho, devido a sua magnitude, influencia diretamente nossa saúde mental, nossa subjetividade e conseqüentemente nossa produtividade. A saúde mental surge como fator determinante para a qualidade de vida dentro das organizações e a segurança psicológica tornou-se algo urgente dentro das empresas.

O conceito “segurança psicológica” é pesquisado e amplamente divulgado, fruto da dedicação da professora Amy Edmondson da Harvard Business School, que correlaciona a segurança psicológica à um conjunto de crenças compartilhadas dentro de uma organização para que as pessoas trabalhem em um espaço seguro para se falar sobre tudo, sem restrições, tanto dos acertos, quanto dos fracassos, construindo-se assim um ambiente psicológico e emocional seguro, onde o sujeito pode ser ele mesmo sem sofrer sanções e retaliações. Segurança psicológica é um tema que ganhou mais relevância a partir do momento em que o *google* começou a trabalhar o projeto Aristóteles, um estudo de mais de dois anos investigando o que diferencia times medianos e times de alta performance. O *google* analisou 180 equipes para identificar se existe algum padrão para o sucesso, toda a pesquisa do *google* e o projeto foi realizado tendo como base a teoria da professora de Harvard Dr. Amy Edmondson, sendo precursora dos estudos, formada em psicologia e Ph.D. em comportamento organizacional. (EDMONDSON, 2021)

O surgimento do termo segurança psicológica se deu na década de 60, nos Estados Unidos, no âmbito organizacional, mas o uso do termo e as pesquisas sobre o mesmo somente se tornaram relevantes a partir da década de 90 e até hoje continuam sendo bem discutidos.

Um crescente corpo de trabalho conceitual e empírico tem se concentrado na compreensão da natureza da segurança psicológica, identificando fatores que contribuem para sua implicação tanto para indivíduos, equipes e organizações.

O presente trabalho de conclusão de curso pretende desta forma compreender o conceito de segurança psicológica e todas suas nuances frente ao sujeito e o seu impacto no ambiente de trabalho.

1.1 Tema

O tema deste Trabalho de Conclusão de curso é a segurança psicológica no contexto da inovação do trabalho e suas influências na subjetividade e no desenvolvimento do sujeito.

1.2 Problema

Como se trata de um estudo de natureza qualitativa e de revisão de literatura, não foram definidas hipóteses para a investigação e sim questões que nortearam a análise pretendida, a saber:

- Como compreender o sujeito a partir das transformações decorrentes da inovação no âmbito do trabalho?

- Qual a importância do ambiente de trabalho saudável e seguro psicologicamente para o fortalecimento da subjetividade e desenvolvimento do sujeito?

- Como a segurança psicológica no ambiente de trabalho reflete no resultado da empresa?

1.3 Linha de pesquisa

Saúde do trabalhador.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Compreender a importância da segurança psicológica para a saúde do trabalhador no contexto organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Discutir o conceito de Segurança Psicológica e suas implicações no trabalho.
- Identificar a importância da inovação no trabalho.

- Analisar a importância da construção grupal nas organizações e suas relações com a segurança psicológica.
- Conhecer a aplicabilidade da segurança psicológica nas organizações.

2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica a partir do interesse dos autores pelo estudo da subjetividade e sua relação com as organizações. Procuramos neste trabalho pautar os fundamentos teóricos necessários para apresentar as questões que nos guiaram, ou seja, investigar a importância da segurança psicológica e inovação nas organizações. Assim, buscamos compreender em termos de gestão e produtividade, como as organizações alcançam um ambiente saudável para os seus colaboradores e como a inovação se dá em um ambiente com segurança psicológica.

Diante deste desenho, propomos um diálogo entre os significantes de grupo e a inovação, enfatizando os aspectos conceituais da psicanálise sobre o trabalho como constituinte do ser humano e assim buscamos uma linha de pensamento que procura localizar contextualmente os seus principais conceitos teóricos.

Esperamos compreender melhor o alcance do trabalho na constituição do sujeito e assim desvendar esse novo campo de saber. Esperamos assim contribuir com os pesquisadores e estudiosos interessados nesta relação tão pouco explorada no contexto organizacional.

Observa-se a importância do trabalho para a construção da subjetividade do indivíduo e sua contribuição para a sociedade. Somos seres sociais e a efetiva experimentação perpassa o trabalho. “É possível entender o trabalho de forma trans-histórica, ou seja, enquanto uma categoria eterna, insuperável em todos os modos de produção já existentes e que ainda virão.” (LIMA, 2011, p.01)

Vale destacar que Maria Elizabeth Antunes Lima, ao discorrer sobre o trabalho, afirma que “[...] sua finalidade é a autoconstrução humana, a produção do homem pelo homem, pois o homem é o único ser que cria a si próprio, que se autoconstrói, sendo o trabalho uma categoria central nesse processo de autoconstrução” (LIMA, 2011, p.01).

Observa-se desta forma a importância do trabalho na construção da subjetividade do sujeito, entendendo assim que somos seres biológicos, sociais e psíquicos.

O sujeito que trabalha é o sujeito que produz, o sujeito ativo e que está na sociedade, inserido no sistema produtivo e econômico, o tornando parte da sociedade.

O trabalho também configura a identidade do sujeito, imputando ao mesmo o seu ofício a sua identidade. Classifica-se o sujeito pela característica ou nomenclatura de seu trabalho, correlacionando o seu trabalho e a sua identidade. Você é o seu trabalho.

Diante disso, percebemos a importância de nos aprofundar no assunto e compreender a importância da construção de uma cultura organizacional que promova a segurança psicológica, visto que, de acordo com os estudos realizados, grupos psicologicamente seguros atingiram índices de alta performance por desfrutar de um ambiente que proporciona liberdade de ser você mesmo.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho é classificada como uma pesquisa exploratória, uma vez que esse tipo de trabalho se caracteriza por “proporcionar maior familiaridade com o tema e com a sua delimitação” (GIL, 2002, p. 61). Como procedimento técnico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado e constituído principalmente por meio de livros de leitura corrente (obras de divulgação) e de referência informativa e remissiva (dicionários); além de publicações de artigos científicos. Tais publicações foram localizadas nas bases de dados do Scientific Electronic Library online (SciELO) e Google acadêmico.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Segurança Psicológica e suas implicações no trabalho.

A segurança psicológica descreve as percepções das pessoas sobre as consequências de assumir riscos interpessoais em um contexto particular, como um local de trabalho. Explorada pela primeira vez por estudiosos organizacionais pioneiros na década de 1960, a segurança psicológica ganhou força a partir da década de 1990 e continua até o presente. A pesquisa organizacional identificou a segurança psicológica como um fator crítico na compreensão de fenômenos como, trabalho em equipe, aprendizado em conjunto e aprendizagem organizacional. Um corpo crescente de trabalho conceitual e empírico tem se concentrado em entender a natureza da segurança psicológica, em identificar fatores que contribuem para ela e examinar suas implicações para indivíduos, equipes, organizações e grupos.

Amy Edmondson, professora da Harvard Business School, identificou pela primeira vez o conceito de segurança psicológica em equipes de trabalho em 1999. Desde então, ela observa como as empresas que dispõem de um ambiente e local de trabalho confiável e seguro proporcionam melhor desempenho. A segurança psicológica não se trata de ser cordial e amistoso, trata-se de dar feedback sincero, admitir abertamente os erros e aprender com os outros. Um amplo espaço de crescimento e aprendizado. “Segurança psicológica é a crença de que não se será punido ou humilhado por falar com ideias, perguntas, preocupações ou erros. (EDMONDSON, 2004).

O tema ganhou relevância no momento em que *o google* começou a trabalhar o projeto Aristóteles, um estudo de mais de dois anos investigando o que diferencia times medianos e times de alta performance. O *google* dedicou-se à construção de uma equipe perfeita, os executivos da empresa acreditavam que para isso, bastava combinar as melhores pessoas e as mentes mais brilhantes no mesmo time. (WHAT IS..., 2021)

Em 2012, no entanto, a empresa embarcou profundamente na iniciativa que iria desconstruir essa teoria. O *google* investiu milhões de dólares e horas de pesquisa medindo quase todos os aspectos da vida de seus colaboradores, foram empregados métricas e fórmulas para ajudar na construção de um parâmetro, que indica os caminhos para a equipe perfeita. Tentou-se parametrizar o comportamento.

Foi realizada uma extensa revisão bibliográfica e acadêmica que estudava a evolução do trabalho em equipe, durante toda a história da humanidade.

Durante o processo de pesquisa e revisão bibliográfica o *google* depara-se com a pesquisa da professora e psicóloga Anita Williams, sobre as evidências de um fator de inteligência coletiva no desempenho de grupos. Em sua pesquisa Anita chega a conclusão que existe um Q.I coletivo que surge dentro do grupo:

O desempenho de humanos em uma variedade de diferentes tipos de tarefas cognitivas tem sido encapsulado como um fator estatístico comum chamado g ou fator de inteligência geral. O que a inteligência realmente é, não é claro e muito debatido, mas há uma associação reprodutível de g com resultados de desempenho, como renda e desempenho acadêmico. Uma metodologia psicométrica para quantificar um fator denominado “inteligência coletiva” (c), que reflete o desempenho dos grupos em um conjunto igualmente diversificado de tarefas de resolução de problemas em grupo. Os principais contribuintes para c parecem ser os fatores g dos membros do grupo, juntamente com uma propensão à sensibilidade social em essência, quão bem os indivíduos trabalham com os outros. (WOOLLEY et al. 2010, p.686).

Eles notaram dois comportamentos nas melhores equipes. O primeiro era que todos os membros da equipe se comunicavam e falavam na mesma condição de igualdade e segundo todos os integrantes da equipe tinham soft skills, voltadas para a sensibilidade social, ou como ficou conhecido; segurança psicológica.

Quando os pesquisadores do *google* encontraram o conceito de segurança psicológica, tudo se encaixou.

O mais interessante foi que o resultado não estava correlacionado com os maiores Q.I ou nível de especialização. Com base no projeto Aristóteles, o *google* desenvolveu uma lista das 5 (cinco) principais métricas que tornam grandes equipes bem sucedidas: segurança psicológica, confiabilidade, estrutura/clareza, significado e impacto. (PROJETO ARISTÓTELES..., 2021)

Embora os cinco fatores tenham grande importância para o sucesso de uma equipe, a segurança psicológica se destacou como o fator mais importante.

O tema segurança psicológica se tornou um fenômeno teórico e significativo nos últimos anos, em parte devido à maior importância e contribuição do aprendizado e da inovação nas organizações no mundo atual.

Schein e Bennis (1965 p. 24) são enfáticos ao afirmar que a “segurança psicológica trata fundamentalmente da redução do risco interpessoal, que necessariamente acompanha a incerteza de mudança”.

A segurança psicológica possibilita o aprendizado, a experimentação e a produção de novas práticas, em um ambiente aberto, seguro, inclusivo, flexível e de acolhimento.

As pesquisas e os estudos desenvolvidos identificaram a segurança psicológica como um importante fator na compreensão de como as pessoas colaboram para alcançar um resultado compartilhado, ou seja: “a segurança psicológica descreve as percepções das consequências de assumir riscos interpessoais em um determinado contexto, como um local de trabalho (EDMONDSON, 2004, p.239).

Um tema central na pesquisa sobre segurança psicológica através de décadas e níveis de análise é que ela facilita a contribuição voluntária de ideias e ações para uma atividade em equipe.

Por exemplo, a segurança psicológica ajuda a explicar por que os funcionários compartilham informações e conhecimento (COLLINS; SMITH, 2006; SIEMSEN *et al.*, 2009), falam com sugestões de melhorias organizacionais (DETERT; BURRIS, 2007, LIANG; FARH; FARH, 2012) e tomam a iniciativa para desenvolver novos produtos e serviços (BAER; FRESE, 2003).

O trabalho por sua característica social é comumente realizado de forma colaborativa e em grupos, tornando-se uma experiência complexa que exige que as pessoas trabalhem juntas, envolvendo diferentes limiares que perpassam os níveis e áreas hierárquicas, técnicas, comerciais, financeiras, dentre tantas outras áreas que compõe uma organização.

4.2 A importância da inovação no trabalho.

Entende-se por organização inovativa, aquela que engloba um conjunto de políticas e práticas voltadas à consecução da estratégia organizacional centrada na inovação (inclusive, atividades inovativas). Essa técnica abrange os processos de gestão em todas as áreas da organização e não somente as relacionadas à área de Pesquisa e Desenvolvimento, sendo capaz

de apresentar inovações em produtos, em processos, em marketing, em gestão e/ou em negócios, voltadas ao desenvolvimento social.

Baseando-se nas estruturas organizacionais, De Leede e Looise (2005) propõem o alinhamento estratégico entre inovação e gestão de pessoas a partir de dois níveis de integração. O primeiro nível trata do RH no contexto organizacional com o objetivo de criar uma organização inovativa, através de estratégias, práticas e processos que proporcionem resultados com criatividade, competências e comprometimento das pessoas. O segundo nível refere-se às práticas de RH específicas para cada etapa do processo de inovação, no sentido de gerar os resultados de RH que colaborem para a construção de uma organização inovativa. Partindo do mesmo entendimento, Vasconcelos ressalta as estruturas organizacionais

[...] pela perspectiva das estruturas organizacionais para a inovação, infere que as barreiras à criatividade podem ser divididas em três grupos: i) características do indivíduo: hábito, conformismo, insegurança, pouco curioso, pouco comunicativo, desinteressado; ii) características do grupo (pares e chefias): punição às novas ideias, pouca tolerância ao fracasso e chefes autocratas; iii) características da organização: estrutura e layout inadequados, falta de recursos e clima negativo. (VASCONCELLOS, 2001 *apud* FISS, 2003, p.33),

As organizações inovativas facilitam a tramitação das ideias pelos diversos níveis hierárquicos, de forma a evitar que se constituam impedimentos à criatividade na organização. Também adotam programas e projetos de estímulo à criatividade que atinjam colaboradores no todo da empresa, encorajando-os em suas ideias, ainda que estas se encontrem em processo de formulação (insights).

No contexto da segurança psicológica nas organizações, a criatividade é fator crucial para o desempenho e protagonismo do colaborador. Chang Junior e Albuquerque (2002, p. 34), definem criatividade como “espaço aberto aos colaboradores, de modo que haja receptividade de ideias inovativas, a aceitação de risco de erro, do tempo de implementação de ideias e o apoio à persistência”.

Observa-se que as organizações necessitam oferecer ambientes que sejam capazes de estimular a criatividade e a inovação, aproveitando-se as ideias que surgem do seu corpo funcional e do ambiente externo, no sentido de viabilizar a transformação de sua realidade. E para que a inovação possa se estabelecer e ser a grande inspiração de cada colaborador, é essencial que a estrutura hierárquica, desde a liderança organizacional, permita que erros ocorram; processos sejam revistos de modo contínuo e aceitem as diversas sugestões, muitas vezes até, apoiando iniciativas que supostamente não sejam as melhores.

4.3 Construção grupal nas organizações e suas relações com a segurança psicológica.

Não há inovação sem pessoas, e não há sucesso organizacional sem os grupos (equipes) que atuam com tarefas e objetivos a serem cumpridos. Nesse sentido, não há como falar de organizações sem falar de grupos, de modo que, não há como discorrer sobre segurança psicológica sem que haja grupos. Segundo Silva e Guedes:

Os grupos, para a autora, consistem em inter-relacionamentos de duas ou mais pessoas, exceto para casos em que o conceito é empregado de forma mais ampla, como quando ela se refere a classe social, sociedade, homens, muitos, todos, dentre outros. Cada indivíduo deve preencher determinados pré-requisitos para poder fazer parte de um grupo, é o que a autora chama de “características pessoais”. Essas características pessoais são fortemente produzidas pelas relações grupais, pois são nelas que os indivíduos se identificam uns com os outros e se diferenciam, contribuindo na formação da individualidade e também dos papéis sociais. Assim sendo, são os grupos que dirão o que será reforçador ou não para o indivíduo, segundo sua participação em cada um deles. (SILVA, 2009 *apud* SILVA; GUEDES, 2015, p.184).

Em tempos em que a inovação busca celeridade, nunca foi tão discutida a importância de grupos multiprofissionais e multidisciplinares para desenvolver projetos que gerem valor para as organizações. E esse é o desafio. Como promover um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para dar ideias e para ser quem elas são? Como implantar e promover a segurança psicológica?

Edmonson (2019) diz que são necessárias 3 etapas: preparar o terreno, convidar as pessoas à participação e responder de forma produtiva. Essas etapas se desdobram em outras ações que contribuem para a aplicabilidade da segurança psicológica nos grupos. Pois, permitem processos de desestigmatização das falhas, humildade, sanção de violações claras e um processo de autoavaliação das lideranças. Tudo isso corrobora para que esse ambiente esteja seguro inclusive para falhar.

Durante o processo de pesquisa e observação, Edmonson (2020) e sua equipe identificaram um sucesso de performance em uma determinada equipe em um hospital no leste dos Estados Unidos. Ao imergir na equipe, foi possível perceber que a alta performance estava diretamente relacionada à tranquilidade e recorrência que a equipe tinha em relatar seus erros, sem receio. Isso proporcionou um ambiente onde era possível errar rápido, reportar e corrigir rápido.

Em um outro time do mesmo Hospital, Edmonson (2020) verificou que determinada equipe não conseguia relatar seus erros e nem muito menos discordar de seus superiores devido ao receio de colocar em risco um relacionamento interpessoal, sua carreira e quebrar a confiança. Isso resultou em um caso cuja enfermeira sabia que uma dosagem de determinada medicação estava alta demais para uma criança e mesmo sabendo dos riscos não teve coragem em questionar seu chefe, médico renomado no hospital. Logo depois, a criança teve reações e complicações esperadas e a mesma agiu a tempo de corrigir esse problema.

Por que temos receio de questionar nossas lideranças mesmo sabendo que o caminho não é o correto? Analisando todos os riscos, era possível reparar a possibilidade do erro antes mesmo de acontecer, mas em prol de uma “imagem perfeita” e medo de questionar optamos em negligenciar e arcar com os prejuízos.

Um ambiente psicologicamente seguro, faz com que as equipes tenham um sentimento de pertencimento, confiança, autoconhecimento e valorização de quem se é e o que se sabe. Isso implica no fortalecimento da subjetividade de cada sujeito.

A subjetividade é a síntese singular e individual que cada um de nós vai constituindo conforme vamos nos desenvolvendo e vivenciando as experiências da vida social e cultural; é uma síntese que nos identifica, de um lado, por ser única, e nos iguala, de outro lado, na medida em que os elementos que a constituem são experienciados no campo comum da objetividade social. Esta síntese - a subjetividade - é o mundo de ideias, significados e emoções construído internamente pelo sujeito a partir de suas relações sociais, de suas vivências e de sua constituição biológica; é, também, fonte de suas manifestações afetivas e comportamentais (BOCK, 1999, p.09)

Diante do exposto observa-se as implicações positivas da segurança psicológica no trabalho, explícito também no conceito desenvolvido por Schwartz como “dramáticas de uso do corpo-si”, sendo um efeito de um si, segundo Muniz, Santorum e França (2018, p.70) que:

[...] se apresenta com sua complexidade e possibilidade de intervenção, como corpo que é também alma e que está para além da dicotomia trabalho intelectual e trabalho manual. Isso indica que não é simples compreender essa atividade porque ela não é evidente nem ao próprio trabalhador. Daí ser pertinente a referência a um sábio desconhecido. O autor propõe que para abordar o si é necessário considerá-lo sob três ângulos: como parte dos seres vivos, como formado na trama do trabalho social e como singularizado no desafio privado da humanização.

Observa-se que o ser humano é biopsicossocial e que o trabalho é constituinte do desse ser e portanto, essencial para sua saúde e manutenção da sua vida. Da mesma forma que o

trabalho pode promover saúde ele também promove doenças e um ambiente que não é seguro psicologicamente pode contribuir de forma significativa para o aparecimento de doenças físicas ou mentais, além de contribuir para a baixa produtividade e performance.

Atuar em equipes que não são colaborativas, são altamente competitivas, negativas, onde não há respeito, liberdade, autonomia e espaço para ideias é garantia para a quebra de qualquer tipo de confiança e segurança. Times que não toleram a diversidade, segundo Edmonson (2020), são times que além de ter uma baixa performance, não promovem inovação e nem muito menos aprendizado. “É claramente visível que a energia das pessoas fica baixa em ambientes assim, elas não dão tudo de si” (EDMONSON, 2020, p.168).

Portanto, é vital para a manutenção dos negócios hoje, mesmo com os altos índices de times remotos, a promoção da segurança psicológica em times, pois ela é a garantia de inovação, aprendizado, crescimento e saúde mental.

4.4 Aplicabilidade da segurança psicológica nas organizações.

No mundo contemporâneo o ritmo das organizações é ágil, dinâmico e a gestão de pessoas precisa estar atenta a todas as nuances que permeiam a organização e sociedade. É preciso atender e superar as necessidades dos colaboradores de forma rápida, positiva, atrativa e assertiva, de forma a promover a saúde.

Em tempos que a geração Y (Millennials) já é maioria e representa 70% da força de trabalho atual, as organizações devem e desejam prezar cada vez mais pela experiência, pois ela é a base para permanência e retenção dessa geração no negócio. A segurança psicológica configura-se como um alicerce, uma aliada à metodologia da área de gestão de pessoas. Sua importância e relevância no incentivo à inovação, ao engajamento e a cultura construtiva e participativa de equipes de alto desempenho, tornou-se essencial dentro do cenário atual do mundo corporativo.

Sua aplicabilidade, segundo Edmonson (2020), depende, principalmente, do entendimento e mudança de *mindset* das lideranças nas organizações. Não há um passo a passo

de sucesso. Primeiramente é preciso escutar as pessoas e quebrar o paradigma da perfeição no trabalho, permitindo às pessoas falarem sobre seus erros sem medo de retaliação ou humilhação.

Partindo deste princípio, Edmonson (2020) traz três pilares para implantação de um ambiente psicologicamente seguro nas equipes:

Categoria	Preparar o Terreno	Solicitar a Participação	Responder Produtivamente
Tarefa da Liderança	Enquadrar o trabalho Estabelecer expectativas sobre falhas, incertezas, interdependencia para esclarecer a necessidade de voz.	Demonstrar Humildade Situacional Aceitar Diferenças Questionamentos na Prática Fazer boas Perguntas Modelo de Escuta intensa	Expressar Valorização Ouvir Aceitar e Agradecer
	Enfatizar Propósito Identificar o que está em jogo, porque é importante e para quem.	Estabelecer estruturas e processos Criar fóruns para colaborações Fornecer Diretrizes	Eliminar o Estigma da Falha Olhar para frente Oferecer ajuda Discutir, considerar e ter ideias sobre os próximos passos.
Realizações	Expectativas e significados compartilhados	Confiar que a voz que é para discussão é Bem-vinda	Sanções de violações claras Orientação em direção a aprendizado contínuo

Fonte: Edmondson (2020, p.165)

Observa-se no quadro acima que Segurança psicológica não tem relação com gostar de falhar, ou falhar continuamente. O reconhecimento da falha nesse processo está atrelado ao aprendizado constante. Pessoas que se sentem seguras para falar sobre suas falhas entendem que as falhas e erros fazem parte do processo de aprendizado. Elas identificam erros antes mesmo de errarem e por isso, seus índices de falhas durante a execução de seu trabalho se traduzem como uma boa performance.

Além disso, um grupo que se sente seguro em compartilhar suas fraquezas será um grupo onde o relacionamento interpessoal é transparente e colaborativo. Esses processos contribuem para que as pessoas tenham saúde mental no trabalho, pois encontram em seu time suporte para lidar com as pressões do dia a dia.

Vivemos mais no trabalho do que em casa, e nos dias atuais, vivemos em casa e no trabalho ao mesmo tempo (aumento do regime de trabalho home office na pandemia). São muitos desafios para nossa saúde mental e a garantia de trabalhar em um ambiente psicologicamente seguro, pode gerar maior produtividade em um momento de incertezas, onde as organizações estão com receio em relação a produtividade e performance de seus colaboradores. No momento de maior insegurança nas Organizações, aplicar a segurança psicológica pode ser uma das estratégias mais bem sucedidas para manutenção da saúde mental das pessoas e fortalecimento das organizações.

Para Edmonson (2020), a Segurança Psicológica é uma ferramenta de gestão de pessoas que pode ser usada para aumento de produtividade e performance, mas ela é mais do que isso. Ela é a garantia de uma boa experiência das pessoas com as organizações, aliás, é possível uma organização sem pessoas? Por mais que possamos vivenciar dias de tamanho avanço tecnológico, por trás de cada aplicação ou serviço há pessoas. Portanto, um ambiente seguro psicologicamente não tem haver somente com performance, envolve liberdade de ter equipes onde as pessoas se sentem à vontade para ser pessoas, explorar suas ideias e erros com um time colaborativo, dinâmico e centrado em soluções de problemas.

Observando a teoria, os tópicos e o estudo de caso do *google* realizado por Edmonson (2020) e sua equipe nota-se resultados surpreendentes quando aplicado a segurança psicológica, as equipes que mais erravam eram mais bem sucedidas, pois o ambiente permite que as pessoas se sintam confortáveis para arriscarem mais, um fator de suma importância para o desenvolvimento de soluções reais para os desafios do dia a dia.

Sentir-se seguro está relacionado à permissão, escuta e respeito. Permitir o erro, a exposição de ideias e a autonomia, traz reflexos importantes na produtividade e acima de tudo pessoas fazendo parte dos processos da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado, objetivou-se a compreensão da importância da segurança psicológica para a saúde do trabalhador no contexto organizacional.

Durante o processo de revisão bibliográfica e pesquisa exploratória observa-se a importância da construção de uma cultura de segurança psicológica nas organizações, com impactos diretos na saúde do trabalhador e na produtividade de forma geral.

Em virtude do que foi mencionado neste estudo, percebe-se que a segurança psicológica nas organizações deve promover um clima de abertura à expressão por parte dos seus colaboradores. O favorecimento de um ambiente em que os membros das equipes sintam que podem expressar e aprender, colocando questões, discutindo erros, solicitando feedback, assim terão consequências relevantes, não só no processo de aprendizagem, como também no modo como executam o seu trabalho e atuam.

Observamos que alguns autores verificaram que a presença de um clima no qual os indivíduos se sentem seguros para se expressar e tomar riscos interpessoais se encontra relacionado com a capacidade das organizações para adotar e implementar inovações nos seus processos, desenvolvendo vitalidade no local de trabalho o que, por sua vez, direciona a um maior envolvimento no trabalho criativo. Segundo os autores pesquisados, a presença de um ambiente organizacional seguro, associado à inovação de processos, conduz ainda a um acréscimo no desempenho das organizações, além de uma garantia quanto à disputa de concorrência de mercado.

Desta forma, a presença de um clima de suporte, não ameaçador, tornará mais provável que os indivíduos se sintam envolvidos na evolução dos processos e da qualidade dos procedimentos, visto que tal levará a que estejam dispostos a conhecer novos mecanismos, estando igualmente abertos a receber feedback, sem receio de serem negativamente avaliados. Entretanto, podemos entender que a segurança psicológica se encontra relacionada a um conjunto de resultados, os quais remetem diretamente para comportamentos de aprendizagem e indiretamente para os critérios relacionados com a aplicabilidade, tais como o desempenho e a melhoria de processos.

Todo o processo de desenvolvimento de um ambiente seguro perpassa pela inovação no trabalho, sabendo-se que tal processo de inovação engloba um conjunto de políticas e práticas

voltadas para as atividades inovativas. As organizações inovativas facilitam os processos de forma a evitar que se constituam impedimentos à criatividade e consequentemente a novas práticas e ideias.

O processo de segurança psicológica envolve uma mudança de cultura e de processos, sendo necessário o trabalho em equipe. Não há inovação sem pessoas, e não há sucesso organizacional sem os grupos, assim não há como falar de organizações sem falar de grupos.

A difusão da segurança psicológica e sua disseminação acontecem com o projeto Aristóteles do *Google*, que em suma, pesquisava saber o fator de sucesso dos times de alta performance, ou como pode-se denominar os grupos de alta performance, sabendo que; equipe, time e até mesmo a organização configuram-se como um grupo.

Diante do exposto observa-se que o trabalho em grupo é de suma importância para o desenvolvimento da organização e a aplicação da segurança psicológica facilita o desenvolvimento, convívio e os resultados da organização como um todo.

A aplicabilidade da segurança psicológica tem como base a teoria desenvolvida, sendo de grande importância para sua disseminação uma mudança de *mindset* e cultural em toda organização, com a participação ativa de todo o grupo com dedicação e acompanhamento do setor de recursos humanos.

É preciso desenvolver um ambiente que preserve a subjetividade, a independência, o respeito, a escuta, a empatia, a diversidade, o erro, os acertos, a comunicação e acima de tudo o trabalho em grupo, sem julgamentos e abertos a feedbacks.

Observa-se que a construção e aplicação de segurança psicológica é uma mudança de paradigma, que engloba todos os grupos e setores da organização que objetiva além de uma organização mais eficaz, uma organização mais humanizada. Os efeitos da segurança psicológica são totalmente positivos e condizentes com a sociedade moderna, na qual a responsabilidade social e humana se faz presente.

Para atender os anseios dos grupos e dos consumidores e a eficácia monetária, conclui-se que a segurança psicológica é fator determinante nas organizações atuais.

REFERÊNCIAS

- CHANG JUNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 2, p. 13-38, 2002. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11568/comprometimento-organizacional--uma-abordagem-holistica-e-simultanea-dos-determinantes-envolvidos-no-processo/i/pt-br>. Acesso em: 08 maio 2021
- COLLINS, C. J.; SMITH, K. G. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Acad. Manag. J.**, v. 49, n.3, p.544–560, 2006. DOI:[10.5465/AMJ.2006.21794671](https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671)
- BAER, M.; FRESE, M. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. **J. Organ. Behav.**, v. 24, n.1, p.45–68, 2003. DOI:[10.1002/job.179](https://doi.org/10.1002/job.179)
- BOCK, A. M. et al. **Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- DE LEEDE, J.; LOOISE, J. K. Innovation and HRM: towards an integrated framework. *creativity and innovation management*, v.14, n.2, p. 108-116. 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00331>.
- DETTERT J. R.; BURRIS, E. R. Leadership behavior and employee voice: is the door really open? **Acad. Manag. J.**, v.50, n.4, p.869–84, ago 2007. DOI:[10.5465/AMJ.2007.26279183](https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183)
- EDMONDSON, A. C. Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. In: KRAMER, R. M.; COOK, K.S. **Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches**. New York: Russell Sage, 2004, p. 239–272. Disponível em: www.jstor.org/stable/10.7758/9781610443388. Acesso em: 17 abr. 2021.
- EDMONDSON, A. C. Perfil LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/amedmondson/>. Acesso em: 04 maio 2021f
- EDMONDSON, A.C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- EDMONDSON, A.C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Adm. Sci. Q.**, v.44, n.2, p.350–383, 2019. : <http://www.jstor.org/stable/2666999>
- FISS, M. A estrutura organizacional para a inovação na 3M do Brasil. 2003. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.
- MUNIZ, H. P.; SANTORUM, K.M. T.; FRANÇA, M.B. Corpo-si: a construção do conceito na obra de Yves Shwartz. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 30, n. 2, p. 69-77, maio-ago. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/fractal/article/view/5877>. Acesso em 03. Mar. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIANG, J.; FARH, C.I.C.; FARH, J.L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. **Acad. Manag. J.**, v.55, n. 1, p:71–92, 2012, DOI:[10.5465/AMJ.2010.0176](https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.0176)

LIMA, M. E. A. Trabalho e Identidade: uma reflexão à luz do debate sobre a centralidade do trabalho na sociedade contemporânea. **Educação & Tecnologia**, [S.l.], v. 12, n. 3, fev. 2011. Acesso em: 12 fev. 2021.

PROJETO ARISTÓTELES: o Google revelou o segredo do trabalho em equipe. Blog RunRun.it. 2021. Disponível em: <https://blog.runrun.it/projeto-aristoteles-trabalho-em-equipe/>. Acesso em: 12 fev. 2021

SCHEIN, E.H.; BENNIS, W. **Personal and organizational change through group methods**. New York: Wiley & Son, 1965. <https://doi.org/10.1177/074171366701700211>

SIEMSEN, E. *et al.* The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. **Manuf. Serv. Oper. Manag.** v.11, n.3, p.429–447, 2009. DOI:[10.1287/msom.1080.0233](https://doi.org/10.1287/msom.1080.0233)

SILVA, R. J.; GUEDES, M.C. A evolução do conceito de grupo em Silvia Lane. **Psic. Rev. São Paulo**, v.24, n.2, p.181-197, 2015.

WHAT is psychological safety and why is it the key to great teamwork? Disponível em: <https://www.impraise.com/blog/what-is-psychological-safety-and-why-is-it-the-key-to-great-teamwork> . Acesso em 14 maio 2021

WOOLLEY, A. W. *et al.* Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. **Science**, v.330, Issue 6004, p. 686-688, out. 2010. Disponível em: <https://science.sciencemag.org/content/330/6004/686>. Acesso em: 19 fev.2021. DOI: 10.1126/science.1193147